

## ثقافية ممارسات الفئات المسيية ودينامية منظومة التوظيف "

### دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة

#### Authoritarian practices and employment process a comparative study of two institutions public and private.

د/ اسمهان بلوم، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

البريد المي: ismahane.balloum@univ-msila.dz

#### ملخص

تكاشف مضامين الثقافة التنظيمية في سياقاتها الهادفة وأدوارها الفاعلة لعقلنة ورشادة الواقع التنظيمي عن "البرمجة الجماعية للعقل الإنساني"، باعتبارها شاملة لمجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل والطريقة التي وفقها تمارس السلطة في خضم تهمين القاعدة الركينة التي تتخذ من البنية التنظيمية الترسيمية المنطقية للمفاضلة بين الفئات الفاعلة، فالكفاءة المهنية "مهارات تقنية، مهارات فكرية وإنسانية" الخبرة، المؤهلات العلمية والعملية هي الآلية المنهجية والمعرفية لممارسة الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية عموما ولتفعيل العملية التوظيفية "كوظيفة تنفيذية" خصوصا.

ان موضوع الورقة البحثية الموسوم ب: "ثقافية ممارسات الفئات المسيية ودينامية منظومة التوظيف" دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة" يعد محاولة رائجة في الفكر السوسيوتنظيمي العيني الجزائري العام والخاص والذي تكاشف سياقاته الامبريقية عن مدلولات تتموقع بثقة وقوة، تعبر عن قهرية النمط السلطوي، رغم أنها اكتست طابعا شخصانيا في التنظيم العام لارتباط محدداتها بالسمات الشخصية المبرقطة لممارسي السلطة، الذين عمدوا على كبح الممارسات العقلانية والرشيده للمتطلبات التوظيفية، وحتى أهميتها في تحريك الأهداف والفعاليات التنظيمية، لتجعل منها في التنظيمين مجال الدراسة "العام والخاص" منطق كامن لترسيخ المعايير والميكانيزمات غير الموضوعية "فالجهوية الزبائنية، المحسوبية" باتت تقليدا راسخا داخل الفضاءات الإنتاجية.

في سياق هذا المنطلق هل يمكن القول بأن تضمين ممارسات سلطوية عقلانية كفيلا برشدنة العملية التوظيفية؟ أم أن للإسقاطات الأخلاقية والقيمية دور فاعل في تحريك العملية التوظيفية وفق منطق البراغمتية الشخصية؟

الكلمات الافتتاحية: نسق سلطوي، عملية توظيفية، اسس السلطوية "معرفة وقهرية".

## Summary

The contents of organizational culture reflect, in its intended contexts and effective roles to rationalize the organizational reality, the "collective programming of the human mind", as inclusive of a set of firm convictions about the way work is organized, and the manner in which authority is exercised, in the context of valuing the base that takes from the organizational structure, the rationale way of choosing between acting categories and Professional competences "Technical skills, intellectual and human skills" Experience, scientific and practical qualifications are the methodological and cognitive mechanism, to exercise the executive functions of human resources management system, and activate the employment process as an "executive function" in particular.

The subject of the paper entitled "authoritarian practices and employment process" is a popular attempt in Algerian, public and private ,socio-organizational thought, which its empirical contexts, reveals significances based confidently and forcefully, expressing the subjugation of the authoritarian style, although it took a personal character in the general organization, because of its determinants link with the personal bureaucratic character of the authority's practitioners, who sought to curb the rational practices of the employment requirements and their importance, in moving the organizational goals and events, to make them in both organizations the field of study "public and private"; A latent logic to establish non-objectives norms and mechanisms, "regional customers, nepotism" has become an established tradition within productive spaces .

In this context, is it possible to say that the inclusion of rational authoritarian practices, can rationalize the employment process? Or have moral and values projections, an effective role in moving the employment process according to the logic of personal pragmatism?

**Keywords:** authoritarian system, employment process, authoritarian basis "cognitive and subjugation"

## اولا / العناصر المنهجية والنظرية التكميلية للدراسة

## 1. اشكلة الدراسة " نحو مزيد من التجريد والشمولية":

شكلت الدراسات التنظيمية بمختلف أبعادها المنهجية، ومحدداتها النظرية المحك الهام لإرساء الكثير من المحاولات النظرية المتعددة الأبعاد، للإطار البنائي التنظيمي، الذي يرنو في حدود المنطلقات النظرية والأسس الامبريقية إلى إرساء سياسات عقلانية وطموحة تضمن له النجاح والاستمرارية في الحيز الاقتصادي؛ ففي خضم هذه السياقات أخذت الجهود الكلاسيكية والحديثة في المجال التنظيمي، تحمل على عاتقها لواء الفعالية التنظيمية بمختلف أبعادها ومعاييرها، الأمر الذي كرس اختلاف منطلقاتها وتعدد توجهاتها النظرية، التي اختلفت مناهجها فتقاربت أهدافها لتحقيق المزيد من العقلنة والترشيد للواقع التنظيمي، من خلال وضع آليات وميكانيزمات الضبط التنظيمي، التي تعمل على تكريس الفعل المعقول، الذي ينمطه النسق القيمي والمعيارى لتحقيق الاستقرار الاجتماعي والمبني للفاعل خاصة، وتوازن الواقع التنظيمي عامة.

فعزيزت بذلك المحاولات والجهود الكلاسيكية والحديثة في خضم هذه الإرهاصات أهمية نسق السلطة التنظيمية، التي استقطبت أذهان الكثير من الدراسات والبحوث التنظيمية على السواء، باعتبارها أهم ممارسات الضبط وصاحبة القوة الرشيدة في التنظيم، تعمل في ثنايا أساليبها الضبطية على تحديد الطابع التنظيمي في إطار السياقات النظامية ومنطلقات المنظور الموقفى؛ لتوضيح طبيعة تلك التنظيمات واختلافها حسب طبيعة ونوعية الأسس التي ينهض عليها النسق السلطوي (الإقناع و المكافآت المادية، تعزيز الخبرة والمعرفة ترسيم آليات القهر والعقاب) لتجسد اهتمامها بالمعايير والآليات كترسيمة مفاهيمية، تعكس منطلقاتها الفكرية لتحقيق أعلى مستوى من فعاليات أداء الفاعل، من خلال عقلنة ورشدنة الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية.

فعقلنة العملية التوظيفية، تتطلب نسق سلطوي يسير بطريقة معقولة ورشيدة لتجسيد التوازن، والبعد عن الصراع والتفكك داخل الواقع التنظيمي؛ هذا الأخير الذي شكل المنطق الكامن لدحض إمكانية التعميم، وتعزيز معايير التمايز والاختلاف داخل الأبنية التنظيمية؛ كمعالم ترسخ النسق السلطوي كعملية اجتماعية وكظاهرة تنظيمية سلوكية، تستمد أسسها ومصدرها من ذاتية وشخصية ممارسي السلطة بصفاتهم، إمكانياتهم، وقدراتهم التنظيمية التي هيكلت إرخاص كافي لتعميق الفهم والرؤية الشاملة، لمختلف الميكانيزمات القانونية المبلورة للتشريع التنظيمي في الجزائر ضمن تصور هيكلية ثابت الأبعاد التنظيمية.

إن المتتبع للتحويلات والإصلاحات الهيكلية التي مسّت الاقتصاد الوطني، يلحظ بأنها لم تحقق الأهداف المتوخاة منها، بل زادت من حجم الأزمة التي تحيط بالواقع التنظيمي الجزائري والتي نشأت في إطار تسيير مركزي، تم إتمامه طيلة ثلاثون سنة لم يعد ناجح لدفع عجلة التطور والتنمية الاقتصادية؛ فغدت السلطة في سياق هذه التحليلات "كباثولوجيا تنظيمية" متأصلة داخل البنية التنظيمية، استدمجها العديد من المنظرين ورواد الدراسات السوسولوجية، كإطار مرجعي قننت باثولوجيا تنظيمية، مكبلة بالقيود المركزية والتعقيدات البيروقراطية، التي قضت على كل مبادرة لتشكيل أجهزة ديمقراطية لاتخاذ قرار عقلائي، كفيل بالضبط والتحكم في أعضائها، يلقي قبول من طرف الفئات الفاعلة؛ على اعتبار أن العامل هو المرجع الواقعي والأكثر مصداقية في تحديد شرعية القرارات وأساليب تنفيذها<sup>(1)</sup>؛ لذلك فإن قبوله لهذه الأساليب يعد مؤشرا له وزنه في منحها الشرعية والفعالية، وبالتالي تحقيق الاحتياجات والمطلوبات التنظيمية التي ظلت مهمشة، ورهينة ثقافة تنظيمية تكبح ما للخصوصية الثقافية، وتدحض ما للاحتكام القيمي الأخلاقي من أدوار فاعلة تمتد السلوك العقلائي وتضمن النجاعة والفعاليات التي ترنو لتحقيق الميزة التنافسية.

لهذا باتت التنظيمات الجزائرية في خضم المنطلقات السلبية للنسق السلطوي، بعيدة عن التنظيمات المعيارية التي تكون ناجعة في ممارسة وسائل الضبط سواء كانت أدائية إجرائية أو تعبيرية، فالنسق السلطوي الناجع يولي اهتمامه نحو التكامل ويكون انعكاسا لشرعيته وتعبيرا عن واقعه التنظيمي الذي أظهر في حدود الميكانيزمات التقليدية عدم قدرة هذا النسق على معالجة القضايا التنظيمية، الأمر الذي انعكس سلبا على نجاعة وفعالية نسق تسيير الموارد البشرية - رغم انه من أهم المستويات والعمليات التنظيمية الكفيلة بتحقيق أو الحد من الفعالية التنظيمية المنشودة - على اعتبار أن متغير الدراسة المستقل له دوره الديناميكي في تحريك العديد من العمليات التنظيمية، التي تؤثر بالفعل على الكفاءة التنظيمية التي باتت رهينة سلطة اوليجاركية، تبنت أسسها المنطلقات الميشلزنية، التي تعتبر التنظيمات بمثابة أدوات، وتبلور المصالح والأهداف على أنها أهداف أصحاب المشروعات التنظيمية والصفوة المسيرة وذلك قصد تثبيت مصالحهم وسيادتهم<sup>(2)</sup>.

وبالمقابل تشهد تنظيمات القطاع الخاص، في خضم مرونته المعهودة وسعيه لتحقيق أقصى درجات من الفعالية، إلى تعزيز الوظائف التنفيذية لنسق الموارد البشرية في إطار تبني الأسس المعقولة والرشيده، والابتعاد عن المعايير غير المعقولة التي لا تساير مقتضيات السوق، الذي يحمل في طياته الليبرية الجديدة، القائمة على أساس المنفعة، التي تقود ممارسي السلطة إلى الاستثمار الأمثل للموارد.

لهذا بات المنظور الفيبري مرآة عاكسة لمبادئ تنظيمات القطاع الخاص في خضم تكريس السلطة العقلانية، وجعلها أهم آليات النجاعة في الحيز التنظيمي، تقنها المعايير الرشيدة وتعززها الأسس الفكرية والعملية، التي تجعل نسق السلطة التنظيمية على درجة عالية من الكمال الفكري لتحقيق أهدافها التنظيمية.

تدعيما للمعالم التحليلية السابقة اتجهت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين تنظيمات القطاع الخاص والعام، في خضم العلاقة بين مستويين تنظيميين: نسق السلطة التنظيمية ونسق الموارد البشرية "وظائفه التنفيذية"، فتحدد السؤال الرئيسي في خضم معطيات التحليل كالتالي:

ما علاقة الممارسات السلطوية بتفعيل العملية التوظيفية؟

## 2. أهمية الدراسة البحثية " ولوج الفكر السوسولوجي العيني":

شكلت الدراسات والمحاولات التنظيمية الكلاسيكية اللبنة الأساسية لإثراء النظرية السوسولوجية، من خلال معالجة مختلف المظاهر التنظيمية، التي تجسد في خضم اختلاف المنطلقات والتصورات النظرية، أهمية ترشيد وعقلنة الواقع التنظيمي.

في هذا الإطار تحتل تحليلات "ماكس فيبير" - وخاصة النسق السلطوي - موقع الريادة من خلال المعالجة المنهجية والتحليلية، التي تقنن الآلية المعقولة للنسق السلطوي لتحقيق الأهداف التنظيمية. على اعتبار أن السلطة كقوة مميزة تستخدم من خلال انساق نظامية وتنظيمية بالغة التعقيد والأهمية، ومحددة بإجراءات وقواعد رشيدة، حتى يتم الاستخدام الأمثل للطاقت الرشيدة، وهذا ما افتقرت إليه المسيرة التنموية لتنظيمات القطاع العام، في إطار تسيير مركزي لم يعد ناجح في دفع عجلة التطور الاقتصادي، فارجع العديد من المنظرين السوسولوجيين والاقتصاديين هذا العجز إلى طبيعة السلطة التنظيمية التي ظلت مكبلة بالمركزية المفرطة، والتي تمخضت عنها البيروقراطية بكل سلبياتها، من كبح روح المبادرة، الإبداع والاستياء في القاعدة؛ هذا الوضع الذي هيكل واقع النسق السلطوي بطرق سلبية انعكست على مؤشراتهما، في اتخاذ القرارات بعيدا عن الأسس والمعايير العقلانية، فالإكراه والقهر، اللامعيارية وسيادة المعايير اللارسمية في التوظيف أهم الآليات التي تضمن تكريس الفعل المعقول، الأمر الذي انعكس سلبا وواقع نسق تسيير الموارد البشرية على سياقيه الإداري والتنفيذي.

في ثنايا هذه المعالم التحليلية حملت مرحلة الاستقلالية على عاتقها لواء تعزيز وتفعيل النسق السلطوي، من خلال انتشال المؤسسة العمومية من حيز العراقيل وصعوبات التسيير والبحث عن تناول علمي وعملي جديد في تسيير المؤسسات الجزائرية، ببعث حركية جديدة في عمق التنظيم الاقتصادي، الذي يرمي إلى تضمين ثقافة تنظيمية ترسم المعاني والرموز القيمية المحددة

للفعل المعقول، وتكرس الأسس اللامركزية الكفيلة بتحقيق الفعالية لتسيير الموارد البشرية، لثموضوع وتتكسر في ثنايا هذه المنطلقات دواعي اختيارنا للموضوع الموسوم بـ: "الممارسات السلطوية والعملية التوظيفية" الذي ينبع أصلا من الوضعية الداخلية التي هيكلت البنية التنظيمية، فباتت المؤسسة العمومية "قبل مرحلة الاستقلالية" لا تسير مقتضيات المؤسسة المنتجة التي أضحت آلية تضعف رصانة تسيير الموارد البشرية بدلا من تعزيز وتقوية هيكلتها، ليتجلى ذلك في خضم التناقضات الواضحة التي شهدها هذا النسق، حددتها خاصة المعايير اللارسمية وحتى الاسقاطات الاخلاقية في التوظيف إلى درجة جعلت البعض يجهلون بان الوضع يمثل إستراتيجية حقيقية من طرف السلطة لإبعاد العمال لبلوغ السلطة في المؤسسة"<sup>(3)</sup>، هذا ما جعل مؤسسات القطاع الخاص تلعب دورا هاما، في جعل نسق تسيير الموارد البشرية عماد العملية التنموية في خضم المعايير والضوابط العقلانية للنسق السلطوي وبالتالي العملية التوظيفية.

لهذا فإننا نرمي من خلال هذا الطرح إلى معرفة ماهية النسق السلطوي وكيف يعمل على تحقيق الفعالية أو عدمها للمنظومة التوظيفية في إطار المعايير المعقولة والرشيده أو في غيابها

### 3 . أهداف الدراسة" نحو خلق نافذية ابستمية وعينية للواقع التنظيمي الجزائري"

-اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة لهذين التنظيمين، والعمليات الاجتماعية التي تحكم دينامياتهما وفعاليتهما، كما تمارس وجودها بالفعل.

-الوقوف على واقع السلطة التنظيمية في القطاعين العام والخاص من خلال الاطلاع على مدى عقلانية النسق المعياري والقيمي.

-محاولة معرفة النمط السلطوي المكرس في البنية التنظيمية واهم المحركات الكفيلة ببلورته سواء كانت داخلية ام خارجية.

- معرفة أهم الأسس العقلانية أو غير المعقولة في الانتقاء الوظيفي.

- الاطلاع على واقع العملية التوظيفية، واهم المعايير والآليات التي تحدد منطلقاتها.

-كشف نظرة ممارسي السلطة لموقع إدارة الموارد البشرية "أهميتها" في تحريك آليات الميزة التنافسية

-محاولة تكريس محكات تنظيمية في سياقها الكلي، كنموذج تسييري فعال يجسد داخل البنية التنظيمية العامة والخاصة، أخذين من الخصوصية الثقافية، الاجتماعية المتجذرة في ذهنيات ممارسي السلطة والفئات الفاعلة – التي تعمل داخل المؤسسات الصناعية – كمقاربات ثقافية قيمة لتضمين الأهداف البحثية.

#### 4. فرضيات الدراسة "البنية الكامنة للتفسير"

##### الفرضية الرئيسية:

للممارسات السلطوية التنظيمية العقلانية علاقة بفعالية العملية التوظيفية.

##### الفرضيات الفرعية:

- لطبيعة الانماط السلطوية علاقة بآليات التوظيف.

- لطبيعة الأسس السلطوية علاقة بطرق التوظيف.

##### مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

-يعمل النمط السلطوي المعرفي على تضمين آليات الجدارة والاستحقاق.

-للممارسات السلطوية الاخلاقية علاقة بكبح آليات الوساطة.

-تعمل الممارسات السلطوية التعويضية على تفعيل آليات الخصائص الشخصية والفردية.

##### مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

-تعمل الأسس السلطوية المعرفية على تجسيد الطرق العلمية والرسمية في التوظيف.

-تعمل الاسس السلطوية للاخلاقية على كبح المعايير اللارسمية في التوظيف.

-تساهم اسس السلطة التعويضية في كبح تفعيل المفهوم العقلي للاقتدار.

#### ثانيا/ الثقافية المعرفية والمنهجية للسياق التنظيمي " العام والخاص "

##### 1. مجالات الدراسة

تبلور مجالات الدراسة في سياقاتها المنهجية المنطق الكامن خلف تشریح الواقع التنظيمي في أبنيته وفحواه، كترسيمة منهجية تكشف في خضم أبعادها " المكانية، الزمنية، البشرية" عن المحكات المكرسة التي تتماشى وأهداف الدراسة وفرضياتها.

- المجال المكاني: يعكس هذا البعد في مدلولاته المفاهيمية، النطاق الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث، والذي تم تضمينه في إطار طبيعة الموضوع وخصائص المنهج، لهذا استدعت المعطيات البحثية إجراء الدراسة بمؤسستين اقتصاديتين إحداهما عامة والأخرى خاصة تتوافر فيهما الخصائص والمتطلبات التنظيمية المتماشية مع أبعاد ومؤشرات الدراسة.

- مؤسسة دار الشهاب للطباعة والنشر.

- المؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة بباتنة.

- المجال الزمني: يعكس المجال الزمني في مدلولاته المنهجية وأطرافه المرحلية، الفترة الزمنية التي يستغرقها تشرح الواقع التنظيمي الإمبريقي، كمنوال منهجي لتكريس العلاقة بين الأنساق السلطوية والوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية.

في خضم هذا الطرح، وتماشيا مع خصائص المنهج المقارن وما يقتضيه من دقة وموضوعية في الطرح، تم تقسيم المجال الزمني إلى مرحلتين خصصت المرحلة الأولى للدراسة الاستطلاعية، بينما تم تطبيق دليل واستمارة المقابلات في المرحلة الثانية.

- المجال البشري: يبلغ العدد الإجمالي للفئات الفاعلة في التنظيم العام حسب تقرير 2010/03/20 ستة وخمسون عاملا بعدما كان اثنان وأربعون حسب تقرير 2002/02/03.

الترسيمة الجدولية رقم 01 يوضح ذلك.

عدد الفئات الفاعلة	المصالح
02	الإدارة العامة
03	مصلحة المحاسبة والتسيير المالي
08	إدارة الموارد البشرية
05	المصلحة التجارية
38	المصلحة التقنية
56	المجموع

بالمقابل يبلغ عدد الفئات الفاعلة في التنظيم الخاص خمسة وستون عاملا بعدما كان حسب تقرير السداسي الأول من سنة 2002 يقدر بـ " اثنان وثلاثون عامل " وهذا ما توضحه الترسيمة التالية:

## الترسيمة الجدولية رقم 02:

العدد	المصالح
02	الإدارة العامة
02	المحاسبة وإدارة الموارد البشرية
05	الإعلام الآلي ومعالجة الصور
02	المخبر
06	التجارية
42	التقنية
65	المجموع

## 2 - المنهج المستخدم:

"مهما كان موضوع البحث فان قيمة النتائج تتوقف على قيمة المناهج المستخدمة" فاستيجر كاتز.

تهيكل الممارسات المنهجية قاعدة ركنية نهل من مصادرها وملتزم بمناهجها في سياق قاعدة ركنية- طبيعة الموضوع بأبعادها ومؤثراتها- كآلية منهجية لترسيخ معالم المنهج المطبق.

في خضم هذه الحيثيات وتماشيا مع طبيعة الواقع البحثي وتوجهاته النظرية، دعت الإجراءات المنهجية والفنية إلى إتباع المنهج المقارن؛ ففي إطار عقد مقارنات مغايرة بين تنظيمين يختلفان في الأطر القانونية التي حدتها طبيعة الملكية - عامة وخاصة - توجهت الدراسة إلى تضمين معالم هذا المنهج لقدرته "المنهجية، الوصفية والتحليلية" على وصف وإبراز أوجه الشبه والاختلاف على المستوى التنظيمي مجال الدراسة، في إطار تكريس النسق السلطوي " كوحدة معيارية " تستخدم كقاعدة للمقارنة ينجر عن اختلاف "أسسه، أنماطه" اختلاف في طبيعة الواقع الفعلي لعملية التوظيفية، فالتحليل المقارن الذي ضمنته التوجهات المنهجية وبلورته الأهداف النظرية كان بمثابة الترسيم المنهجية واللبننة الأساسية لفهم متعمق لدينامية المنظومة التوظيفية.

إن تضمين معالم هذا المنهج يستدعي تكريس مؤشرات الوحدة المعيارية للمقارنة كمناحي منهجية، تبرز أوجه الشبه والاختلاف بين النسقين التنظيمين، طالما أن المقارنة عملية رئيسية في المعرفة والإدراك وجانباً رئيسياً للفكر الإنساني أكثر منها منهجاً خاصاً.

فالنمط السلطوي كتركيبية بنيوية لحاجات الفاعل والعاكس لدوافع السلوك في مختلف المواقف القيادية، الأسس السلطوية المبلورة لتوجيه وتحريك السلوك وتضمن الامتثال، كلها تعد قوالب تمهيك لمنحى يبحث عن تناول علمي وعملي جديد في تسيير الواقع التنظيمي الجزائري.

### 3 - أدوات جمع البيانات:

تطلعا منا إلى تحديد مدى فعالية وعقلانية العملية التوظيفية " شرعت الدراسة وفق الاتجاه المنهجي للاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية الكفيلة بجمع البيانات ذات الصلة الوثيقة بالظاهرة محل الدراسة، طالما أنها نقطة التلاقي بين البناء المفهومي لمشكلة البحث من جهة، والواقع التنظيمي من جهة أخرى.

تماشيا مع هذا التوجه، استفادت الدراسة من الملاحظة المباشرة، استمارة المقابلة، دليل المقابلة الحرة، أداة المقارنة، الوثائق والمستندات.

### 4 - أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه:

"مهما كان نوع البحث، ومن أجل تحديد نوع المعاينة الذي سيستعمل لأبد من مراعاة عاملين هامين: إمكانية الانجاز والتكلفة"<sup>(4)</sup>.

تبلور المعاينة في سياقاتها المنهجية مجموعة العمليات التي يستعين بها الباحث كآلية لتكوين عينة من مجتمع البحث، فهي تجسد كيفية اختيار الحيز البشري الذي سيخضع للدراسة، لكن بالرجوع إلى طبيعة إشكالية الدراسة، أبعادها ومؤشراتها، أهداف الواقع البحثي ومنهجه ثم التعامل مع عمال الورشات من خلال إجراء مسح بالعينة لعمال المصلحة التقنية بالتنظيمين مجال الدراسة ويمكن توضيح مبررات هذا الاختيار المنهجي كالتالي:

• يعد عمال المصلحة التقنية بمثابة القاعدة الركنية التي تكشف عن كل صور الممارسات السلطوية " خاصة من قبل المشرف ".

• تعد آلية ضرورية لكشف طبيعة العملية التوظيفية وأهم المحركات التي تحتكم إليها في السياق البحثي.

## 05 . متصل تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

## أ- النمط السلطوي ومؤشرات العملية التوظيفية:

- النمط السلطوي وآليات التوظيف.

ترمي المعطيات الكمية في التنظيمين مجال الدراسة إلى توضيح أسس ومعايير التوظيف التي تعد كمنوال منهجي وتنظيمي لإرساء عملية الانتقاء، التي بلورتها الآليات التحليلية في الجدارة والاستحقاق، الخصائص الشخصية والفردية، وأخيرا الوساطة؛ إن تنميط هذه المعايير لا ينبع من فراغ وإنما ترسخ في سياق تعزيز أنماط سلطوية متباينة، التي أقرت فيها سبعة مفردات من مجموع مفردات التنظيم العام تلها عشرة مفردات بنسبة 63,63 %، إن خصائص الشخصية والوساطة " على التوالي " تعد أهم المعايير المكرسة من قبل النمط السلطوي القهري، رغم أن مبادئ الاستقلالية تنمط وتضمن مبدأ الجدارة كألية إستراتيجية للحصول على القدرات والمؤهلات التي تضمن للواقع التنظيمي الاستمرارية، البقاء وحتى تجسيد معالم الميزة التنافسية؛ إلا أن إستدماج هذه المعايير البالية قد يعيق من تحقيق العقلانية والفعالية المنشودة، وقد أفادتنا مقابلاتنا الحرة مع مسؤول الموارد البشرية من الحصول على آليات العملية التوظيفية والتي أكدها في نقاط ثلاث هي :

- فحوص طبية تسمح بمعرفة قدراته البدنية لشغل المنصب المطلوب.
- اختبارات وامتحانات تسمح بتقديم وتحديد معارفه وكفاءته المهنية.
- الحد الأدنى للعمر المطلوب للتوظيف هو 16 سنة ويجب أن يرفق المترشح القاصر ترخيصا من وليه الشرعي\* ، وللتأكد من صدق وثبات هذه الآليات، توجهت المعطيات البحثية للفئات الفاعلة، باعتبارها المحك الواقعي الذي يكشف الستار عن الحثيات التنظيمية، فأدلت بذلك عن عدم تثمين الاختبارات والامتحانات ولا حتى المقابلات التوظيفية.\*\*

\*مقابلة رقم ( 03 ) مع مسؤول الموارد البشرية يوم: 05 / 04 / 2010 من الساعة: 14.00 إلى 15.00

\*\* هذا التحليل متعلق بأسئلة الاستمارة (39)، (40).

وبالمقابل وتدعيما للمنطلقات التايلورية أقرت ثمانية عشر مفردة بنسبة 60% من مجموع مفردات التنظيم الخاص" بأن لمعيار الخصائص الجسمانية والفردية دورا فعلا في تحديد النمط القهري لآليات ومعايير العملية التوظيفية"\*

- النتائج العامة المتعلقة بالنمط السلطوي في التنظيمين مجال الدراسة:

بلورت المعطيات الامبريقية في سياقاتها الكمية والكيفية المنطق النوعي والإرهاص الكافي لتصميم تصور فعلي للممارسة التنظيمية، التي قدمت إسهام تحليلي خاص لتفسير النمط السلطوي في علاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسير الموارد البشرية، وتم التوصل إلى النتائج التالية، تماشيا والفرضيات الفرعية للدراسة:

- لا تحيلنا السلطة التنظيمية من الوجهة النظرية، إلى واقع قابل للتعميم بسهولة أو حيث يمكن لمسلمات شاملة أن تصدق على جميع التنظيمات المؤسسية، طالما أن الممارسات السلطوية تخضع لواقع إنساني مخصص وموضوع. يضمن نمط سلطوي دون آخر، لكن للسياقات الامبريقية مدلولات تتموقع بثقة وقوة، تكشف عن قهرية النمط السلطوي، رغم أنها اكتست طابعا شخصانيا في التنظيم العام لارتباط محدداتها بالسماط الشخصية المبقرطة لممارسي السلطة، الذين عمدوا على كبح الممارسات العقلانية والرشيده للمتطلبات التوظيفية وحتى أهميتها في تحريك الأهداف والفعاليات التنظيمية، لتجعل منها في التنظيمين مجال الدراسة منطق كامن لترسيخ المعايير والميكانيزمات غير الموضوعية "فالجهوية الزبائنية، المحسوبية" باتت تقليدا راسخا داخل الفضاءات الإنتاجية.

ب. علاقة الاسس السلطوية بطرق التوظيف:

إن المتفحص للتشريع التنظيمي الجزائري في مختلف مراحل وأبعاده التنظيمية يلحظ أنه اعتمد على وضع ميكانيزمات قانونية ضمن تصور هيكلية ثابت المستويات التنظيمية، التي يعترها التناقض واللامعيارية بتريخ قيم لا تحتكم للجوانب الأخلاقية، تنمط ممارسات سلبية قاعدتها الركينة استغلال النفوذ\* لتحقيق المطامح الشخصية، وهذا ما أقرته عشرون مفردة بنسبة 86,96% من مجموع مفردات التنظيم العام، ويمكن تفسير اللامعيارية في سياق التحليلات

\* تبلور الدلالات الإحصائية عن وجود ارتباط نسبي بين آليات التوظيف والنمط القهري باستخدام معامل التوافق قدر بـ 0,34 بالنسبة للعام وارتباط قوي بالنسبة للخاص قدر بـ 0,41.

\* إن استغلال النفوذ يعد سلوكا منحرفا، ينتشر في معظم مجتمعات العالم المتقدم والنامي وهي فعل مع عزم من اجل كسب بعض الإمتيازات من خلال الوظيفة الرسمية (David levinson :2002,Part3 :1160)

الكيفية التي استفادت منها المعطيات البحثية " في الضغوط الاقتصادية والاجتماعية، ضعف الوازع الديني، وضغوط الفئات التكنوقراطية، التي تعد دعائم تفقد المعايير قوتها وسيطرتها وهنا يواجه الأفراد حالة اللامعيارية..."; رغم أن القاعدة العامة تثمن أن المسؤولية تكليف لا تشريف، وواجبات والتزامات لا حقوق وامتيازات، لكن واقع الحال ينطق بغير ذلك؛ وبالمقابل\*\* ضمنّت ثمانية مفردات من مجموع مفردات التنظيم الخاص عن عدم احتكام رب العمل للجوانب القيمية والأخلاقية، رغم ذلك فهو ليس بحاجة إلى استغلال نفوذه فهو المالك والمسير.

تنامي معايير اللارسمية " الشخصية " بدخول الفئات المسيرة الواقع التنظيمي، لتعمل في سياق منظوماتها القيمية على ترسيخ تلك المعايير، لتكون بمثابة القواعد التي يتعاملون في ضوءها، وبهذا تنمو الممارسات غير الرسمية داخل نسق الفعل التنظيمي الرسمي لتجعل من المحاباة والعلاقات الشخصية كآلية فعالة لتحقيق مطامحها الشخصية\*؛ فأقرت في ثنايا هذا الطرح خمسة عشر مفردة بنسبة 88,23% من مجموع مفردات التنظيم العام، بأنها وظفت بطرق غير علمية "شخصية".\*\*

إن استغلال النفوذ، تدعيم العلاقات الشخصية والعشائرية، توظيف فئات وفق أسس ومعايير غير علمية، كفيل بجعل البنية التنظيمية لامعيارية\*\*\*، وهذا ما دعمته التحليلات الكيفية للفئات العمالية التي أوضحت أسباب استغلال المركز والنفوذ " إلى ضعف الوازع الديني، ضغوط الرؤساء والضغوط الاقتصادية والاجتماعية التي غدت كمنطق كامن خلف ضعف القواعد الأخلاقية وفقدان المعايير لقوتها وسيطرته\*\*\*.

\*\* مع ذلك فإن الدراسة استطاعت، أن تحصل على ارتباط قوي بين مدى الاحتكام للجانب القيمي، واستغلال النفوذ وذلك باستخدام معامل الاقتران الذي قدر ب (-0,707) بالعام، (-0,702) بالتنظيم الخاص

\* يؤدي التسامح في الانحراف واللامعيارية إلى اتساع الانحراف وبهذا الاتساع يستشري الفساد والذي يعني به في موسوعة الجريمة " استغلال لوظيفة أو النفوذ أو الموارد لتحقيق ثروة ومصالح اقتصادية " (David levinson:2002,Part2:1205)

\*\* في خضم هذا الطرح عزز معامل التوافق قوة العلاقة بين المتغيرين داخل البنية العامة قدرت ب 0,60، أما في الخاص فقدر معامل التوافق ب 0,31 وهذا ما يقطن انخفاض وضعف العلاقة بين المتغيرين.

\*\*\* إن حالة اللامعيارية عند " روبرت ميرتون "هي تخطيطا في الفعل، ناجما عن الانفصال بين الأهداف والوسائل التي يتيحها البناء الإجتماعي للوصول إلى الأهداف .

\*\* أكد " جوك يونج " إن إنتاج السلوك المنحرف داخل التنظيمات الرسمية بمرتبط بالليبرالية الجديدة والعمالة الجديدة وأصبح الإنحراف في ظل هذا السياق خاصية متأصلة للتكيف مع الأوضاع الجديدة، مشيرا إلى تأثير الحرمان المطلق إلى جانب الحرمان النسبي في اقتراح العامل السلوك المنحرف (Jock , Young:2002 ,PP :234 ,240)

وبالمقابل فرب العمل في التنظيم الخاص هو نفسه مالك الواقع التنظيمي، فلا يحتاج بذلك إلى استغلال نفوذه لتوظيف فئات دون أخرى، فأقرت خمسة عشر مفردة من مجموع مفردات التنظيم الخاص بأن مؤهلاتها وعلاقتها الشخصية هي التي مكنتها من الالتحاق بالواقع التنظيمي، لكن دون إجراء مقابلات قبل التوظيف ولا حتى اختبارات نفسية، فيتم إعلام الفاعل ببعض حيثيات المنصب فقط.

تجسدت معالم العملية التوظيفية في ضوء مبادئ الاستقلالية بمؤشرات موضوعية "الكفاءة، الخبرة، المعرفة العلمية" كقالب بنائية تنيط للبنية التنظيمية تحقيق أهدافها والمحافظة على كيانها واستمراريتها\* لهذا حظي التوظيف بالعقد دورا فعالا في سياق التنظيم العام، الذي أقرت فيه سبعة مفردات بنسبة 70% بأنها ووظفت بطرق علمية وهذا ما تنمطه المعطيات الكيفية في خضم المقابلة التي أجريت مع مسؤول الموارد البشرية "أوضح بأن هناك خمسة مسجونين يعملون في الورشات، تم إدماجهم داخل الواقع التنظيمي في سياق المنشور الوزاري رقم 02 / 09 المؤرخ في 21 أبريل 2009 والمتعلق بكيفية تطبيق عقوبة العمل للنفع العام\*\*"، أما سبعة عشر مفردة من مجموع مفردات التنظيم العام أقرت بأنها وظفت بطرق غير علمية أساسها المحاباة والعلاقات الشخصية؛ فتنامي معايير اللارسمية للتوظيف يكشف عن عدم احتكام الواقع التنظيمي للجوانب القيمية والأخلاقية وهذا ما يشكل لبسا في تحديد وتعريف المؤسسة المستقلة التي يجب أن تعمل وفق ميكانيزمات تسترشد بالعلمية والعقلنة، فحالة اللامعيارية التي يشهدها الواقع التنظيمي العام أدى إلى ظهور أشكال إنحرافية متباينة في بيئة العمل، ناجمة عن ظروف بنائية، تنظيمية وثقافية تؤدي بممارسي السلطة إلى الخروج عن المقتضيات المعيارية وانتهاكها.

وبالمقابل أقرت ثلاثون مفردة من مجموع مفردات التنظيم الخاص عن توجه رب العمل إلى ترسيخ الطرق العلمية والشخصية في التوظيف في إطار الاعتماد على العمل العائلي فالخاص يتجه إلى توظيف الأقارب، ليعزز من تكاليف الإنتاج والنفقات المتعلقة بعملية التخطيط، الاختبار

\* إن نظام الإستقلالية منح المؤسسة الإنتاجية سلطات واسعة في تسيير شؤونها الخاصة وذلك في إطار أسلوب تنظيمي يقوم على اللامركزية الإدارية وبموجب قوانين الاستقلالية تكون الإدارة مسؤولة عن مجالات عديدة مثل التوظيف، التكوين، الترقية، التأديب. (يوسف سعدون: بدون سنة نشر، ص 31)

\*\* إن عقوبة العمل للنفع العام تعد صورة من صور عصرنة العدالة والتي تختار للفئات المسجونة نوعية العمل المؤسسة بما يتلاءم مع مؤهلاتهم العلمية والبدنية لقضاء هذه العقوبة النفعية، كما أن العقوبة لا تسجل على صحيفة السوابق القضائية وفي حالة مخالفة الشخص يتم إخضاعه للعقوبة الأصلية " ( حصّة تلفزيونية بثت يوم الاثنين 07 / 06 / 2010 على القناة الجزائرية على الساعة: السادسة مساء )

والتعيين، ولقد دعمت الدراسة هذه الشواهد الكمية بأخرى جسدها مدير التنظيم الخاص الذي أكد مايلي:

"إن طريقة التوظيف المكرسة في الواقع التنظيمي هي بالعقد الشهري ويتم تجديده كل شهر كما أن توظيف الأقارب الأكفاء يقلل الكثير من النفقات"

### ثالثا - النتائج العامة المتعلقة بالأسس السلطوية:

ترنو هذه التوجهات الامبريقية في مضامينها التحليلية ومنطقاتها النظرية، إلى بلورة ما لدى ممارسي السلطة من أبعاد تقع ضمن سيطرتهم، لتوجيه وتحريك سلوك الفئات الفاعلة كإرهاص كافي لتفعيل أو دحض مؤشرات العملية التوظيفية.

- ان تضمين أخلاقيات الأعمال، تعد نقطة انطلاق تصورية للبناء الشرعي المعقول والرشيد، ولتدعيم المظاهر البنائية الرسمية التي تثمن المنظومة القيمية " الاجتماعية " والذاتية المرتبطة بشخصية ممارسي السلطة، لتفعيل العملية التوظيفية.

حين نسعى لاستثمار ذلك الفهم لدور الاحتكام القيمي في مجال السلطة التنظيمية، تكشف المعطيات الامبريقية عن تفسير قوامه: إن الأسس السلطوية القهرية المادية تعمل على تنامي المعايير اللارسمية للتوظيف، وهذا ما يرسخ مضامين واستبصار سوسولوجي هام لفهم عدم احتكام الواقع التنظيمي العام للجوانب القيمية والأخلاقية، فتراجع أخلاقيات العمل في سياق كبح آليات الالتزام " العقائدي، القيمي والفكري" تجعل من المحاباة في العلاقات الشخصية كآلية فعالة لتحقيق المطامح الشخصية فالتنظيمية.

إذا كانت اللامعيارية والانحراف سمات بنائية متأصلة داخل البنية التنظيمية العامة، للتكيف مع المتطلبات والأوضاع المجتمعية، فإن التنظيم الخاص أو بالأحرى " رب العمل " يدحض مثل هذه الآليات التي تعبر عن تخبط في الفعل، ناجم عن الانفصال بين الأهداف والوسائل فرغم أن الأسس التي ينمطها رب العمل قهرية، مادية تنمط المحددات الشخصية والعلمية معا، إلا أنه لا يحتاج لاستغلال نفوذه لتوظيف فئة دون أخرى، فهو المالك والمسير وممارس السلطة.

## الهوامش:

- <sup>1</sup> غربي علي ، قيرة إسماعيل: في سوسولوجية التنمية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص137
- <sup>2</sup> كعباش، رايح: علم إجتماع التنظيم ، مخبر علم إجتماع الإتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ، 2006، ص221.
- <sup>3</sup> بن أشهو عبد اللطيف: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962 – 1980 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1982، ص 67.
- <sup>4</sup> أنجرس، مورييس :منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ،ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر ، حيدرة ، الجزائر ، 2004، ص 297.

## المراجع

## الكتب العربية

- 01 - أنجرس، مورييس :منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ،ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر ، حيدرة ، الجزائر ، 2004.
- 02- بن أشهو عبد اللطيف: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962 – 1980 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1982.
03. كعباش، رايح: علم إجتماع التنظيم ، مخبر علم إجتماع الإتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ، 2006.
- 04 - سعدون، يوسف: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مختبر التنمية والتحول الكبري في المجتمع الجزائري، عنابة الجزائر، بدون سنة.
05. غربي ،علي . قيرة ،إسماعيل: في سوسولوجية التنمية ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

## الكتب والمقالات الاجنبية

- 1- Levinson David, Ed, encyclopedia of crime & punishment, sage publication; LONDON : 2002, Part; 1,2,3,4.
- 2- Young, Joch, A Review of: "culture control", Brit, j criminology VOL 4