



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



## إعادة إنتاج المؤسسة الإقتصادية

### العائلية في الجزائر

دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النمط العائلي  
بولاية - تبسة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

تاريخ المناقشة: 27 جوان 2011

إشراف :

د/ بن عيسى محمد المهدي

إعداد الطالب :

ضيف ياسين

#### لجنة المناقشة:

أ.د/ بوزيرة أخليفة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر	رئيسا.
د / بن عيسى محمد المهدي	أستاذ محاضر	جامعة ورقلة	مقرارا.
أ.د/ رتيمي فوضيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة	عضوا.

السنة الجامعية

2011/2010

# تَشْكُر

لا يسعني إلا أن أتقدم بوافر الشكر، لكل من ساعدوني في إنجاز هذه  
المذكرة، وأخص بالذكر أستاذي الدكتور بن عيسى محمد المهدي، الذي أسهم كثيرا  
بإرشاداته القيمة وبنصائحه المفيدة في إنجاز هذا العمل.  
وإلى صديقي عبد اللطيف الذي ساهم في إنجاز هذه الدراسة.  
إلى كل أساتذة مدرسة الدكتوراه لكم مني جزيل الشكر.

# الفهرس

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمه

الصفحة

16-1.....	الفصل الأول: المدخل العام وطرح الإشكالية.
4-1.....	1- إشكالية البحث.
5.....	2- أسباب إختيار الموضوع.
5.....	3- أهمية الدراسة.
6.....	4- أهداف الدراسة.
6.....	5- تحديد مفاهيم الدراسة.
16-10.....	6- الدراسات السابقة.
35-17.....	الفصل الثاني: المؤسسات الإقتصادية العائلية.
17.....	تمهيد
20-18.....	1- تطور العائلة والملكية الخاصة.
24-21.....	2- مفهوم المؤسسة الإقتصادية العائلية
22-21.....	2-2- التعاريف ذات المعيار الواحد.
23-22.....	2-2- التعاريف المتعددة المعايير.
25.....	3- الأهمية الإقتصادية للمؤسسات العائلية.
26.....	4- الدور المؤسسي للمؤسسات العائلية.
29-27.....	5- ثقافة المؤسسة الإقتصادية العائلية.
30.....	6- المؤسسات الإقتصادية العائلية بين العائلة والعمل.
32-31.....	6-1- المؤسسات التي تضع العائلة أولاً.
34-32.....	6-2- المؤسسات التي تضع العمل أولاً.
35.....	خلاصة.
56-36.....	الفصل الثالث: الهوية الإجتماعية للعائلة

36.....	تمهيد
41-37.....	1- المداخل النظرية لدراسة العائلة
42 -37.....	1-1 النظرية البنائية الوظيفية
40.....	1-1-1- الجانب الوظيفي للعائلة
41-40.....	1-1-2- الجانب الوظيفي للعائلة
42 -41.....	1-2- النظرية التفاعلية الرمزية
42 .....	1-3- نظرية الصراع
43.....	2- العائلة
43.....	2-1- مفهوم العائلة
44-43.....	2-2- وظائف العائلة
47 -45.....	2-3- أنماط العائلة
50-48.....	3- تطور بنية المجتمع الجزائري
49-48.....	3-1- القبيلة
49.....	3-2- العشيرة
50-49.....	3-3- العائلة
58-51.....	4- الخصائص السوسولوجية للعائلة الجزائرية
54-51.....	4-1- العائلة الجزائرية ممتدة تتحول الى نووية
56-55.....	4-2- العائلة الجزائرية هرمية على أساس السن والجنس
56.....	4-3- العائلة الجزائرية عائلة أبوية
58-57.....	4-4- العائلة العربية والجزائرية وحدة اجتماعية إنتاجية
68-59.....	5- رأس المال الاجتماعي
61-59.....	5-1- السلطة في العائلة الجزائرية
64-62.....	5-2- العلاقات الاجتماعية
66-65.....	5-3- الزواج
68-67.....	5-4- الأدوار
74 -69.....	6- رأس المال الرمزي
71-69.....	6-1- القيم الاجتماعية
72-71.....	6-2- العائلة والدين

73-72.....	3-6- العائلة مكان إعادة الإنتاج.....
74 -73.....	4-6- روح العائلة.....
75.....	خلاصة.....
106-76.....	الفصل الرابع: المداخل النظرية لدراسة التنظيمات البيروقراطية.....
76.....	تمهيد.....
78-77.....	1- ماهية التنظيم.....
91-79.....	2- المداخل الكلاسيكية.....
80-79.....	1-2- كارل ماركس 1818 - 1883.....
81.....	2-2- أوليانوف لينين 1870-1924.....
83-82.....	2-3- فردريك تايلور 1856 - 1915.....
85-83.....	2-4- هنري فايول 1841 - 1925.....
88 -85.....	2-5- ماكس فيبر 1864 - 1920.....
90-89.....	2-6- روبرت ميشلز 1876 - 1936.....
91.....	3- تقييم ونقد المداخل النظرية الكلاسيكية.....
105-92.....	4- المداخل النظرية الحديثة.....
94-92.....	4-1- تالكوت بارسونز 1902 - 1979.....
95 -94.....	4-2- روبرت ميرتون 1901 - 2003.....
97 -96.....	4-3- فيليب سيلزنيك 1919 - 2010.....
101 -98.....	4-4- إلفن جولدنر 1920 - 1980.....
104 -101.....	4-5- ميشال كروزيه 1922.....
105.....	5- تقييم ونقد المداخل النظرية الحديثة.....
106.....	خلاصة.....
136-107.....	الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة.....
126-107.....	1-الإطار العام للدراسة.....
109-107.....	1-1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م ص م).....
108-107.....	1-1-1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
108.....	1-1-2- تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب معيار الملكية.....
109 -108.....	1-1-3- بعض الإحصاءات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.....

110.....	2- مجالات الدراسة.
110.....	2-1- المجال المكاني للدراسة.
110.....	2-2- المجال الزمني.
110.....	2-3- المجال البشري.
111-110.....	3- المنهج المستخدم في الدراسة.
116-111.....	4- أدوات جمع البيانات.
112-111.....	4-1- الملاحظة.
115-112.....	4-2- المقابلة.
116-115.....	4-3- الإستمارة.
116.....	5- عينة الدراسة.
117 - 116 .....	5-1- إختيار عينة الدراسة وتحديدھا.
118.....	6- أساليب تحليل البيانات.
126-118.....	7- خصائص عينة الدراسة.
<b>157 - 127.....</b>	<b>الفصل السادس: عرض البيانات وتحليلھا.</b>
135-128.....	1- الهوية الإجتماعية للعائلة وإعادة الإنتاج الإجتماعية والإقتصادية للمؤسسة.
148 - 136.....	2- البناء البيروقراطي وإعادة الإنتاج التنظيمية للمؤسسة الإقتصادية العائلية.
157 - 149.....	3- إزدواجية السلطة وظهور النزاعات التنظيمية.
<b>161-158.....</b>	<b>الفصل السابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة.</b>
159 - 158.....	1- مناقشة وتحليل النتائج الدراسة في ظل الفرضية الأولى.
160 - 159.....	2- مناقشة وتحليل النتائج الدراسة في ظل الفرضية الثانية.
161 - 160.....	3- مناقشة وتحليل النتائج الدراسة في ظل الفرضية الثالثة.
161.....	4- النتائج العامة للدراسة.

خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	يوضح التعريفات المختلفة للمؤسسات العائلية	1
47	يوضح المقارنة بين خصائص كل من الأسرة الممتدة والأسرة النووية.	2
54	يوضح تطور الأسرتين الممتدة والنووية	3
109	يوضح تعداد مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة	4
109	يوضح تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	5
113	يحدد نشاط المؤسسات المدروسة	6
114	يحدد الجيل الذي يدير المؤسسات المدروسة	7
115	يوضح عدد أفراد العائلة المالكة العاملين بالمؤسسات المدروسة	8
117	يوضح كيفية إختيار العينة وحجمها	9
118	يحدد الجنس	10
119	يحدد السن	11
120	يحدد المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث	12
121	يحدد الحالة المدنية لأفراد عينة البحث	13
122	يحدد مكان منصب العمل بالنسبة لأفراد عينة البحث	14
123	يحدد مدة العمل بالمؤسسة بالنسبة لأفراد عينة البحث	15
124	يحدد العلاقة بصاحب المؤسسة	16
125	يوضح العلاقة بين منصب العمل والعلاقة بصاحب المؤسسة	17
128	إعطاء مسؤولية تسيير المؤسسة لأفراد العائلة	18
129	يوضح كيفية زواج أفراد العائلة المالكة للمؤسسة	19
130	يوضح مكان سكن أفراد العائلة بعد الزواج	20
131	يوضح سر نجاح المؤسسة	21
132	يوضح الاعتقاد في وجود فرد من العائلة كقائد ومسير	22
133	يوضح محدد سلوك أفراد العائلة داخل المؤسسة	23
134	يوضح طبيعة العلاقات بين أفراد العائلة العاملين بالمؤسسة	24
135	يوضح القائد القادم للمؤسسة	25
136	يوضح كيف يتم إتخاذ القرارات بالمؤسسة	26
137	يوضح الإعلام بإتخاذ القرار	27
138	يوضح طرق تبليغ القرار	28

139	يوضح طرق التوظيف بالمؤسسة	29
140	يوضح كيفية تنظيم الأعمال	30
141	يوضح كيفية المعاقبة أثناء ارتكاب الأخطاء	31
142	هل تشعر بأن منصب عملك محفوظ	32
143	الحصول على مرتب منظم أثناء فترة العمل	33
143	يوضح إمكانية وجود ضمانات ببقاء المرتب	34
144	يوضح كيفية ترقية عمال المؤسسة	35
145	يوضح كيفية التصرف أثناء حدوث مشكل في العمل	36
146	يوضح دافع العمل بجدية أكبر	37
147	يوضح الظروف التي يحس فيها العامل براحة أكثر في أداء العمل	38
148	إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية داخل المؤسسة	39
149	يوضح طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة	40
150	يوضح رأي أفراد العينة في تعدد المشرفين.	41
151	يوضح مصدر تلقي الأوامر أثناء أداء العمل	42
152	يوضح رأي العامل في تعدد الأوامر	43
153	يوضح كيفية تسيير المؤسسة	44
154	يوضح طريقة المعاملة بالمؤسسة	45
155	يوضح العامل المحدد للشعور بالإنتماء للمؤسسة	46
156	يوضح علاقة الشعور بالإنتماء وطبيعة الوظيفة المشغولة	47

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
63	يوضح العلاقات العائلية الدائرية	1
64	يوضح العلاقات العائلية التفاعلية	2
64	يوضح العلاقات العائلية المركزية	3



## مقدمة

للمؤسسات المملوكة من العائلات إشكالات جمّة في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، وأبرز إشكال يواجه المؤسسات أو المقاولات العائلية هو إستمرارها وانتقالها من جيل إلى الجيل الذي يليه، أو كما أطلقنا عليه في عنوان بحثنا هذا إعادة إنتاج المؤسسة الإقتصادية العائلية، ووعيا منا بخصوصية هذا الشكل من المؤسسات الإقتصادية وتميزها عن باقي الأشكال المؤسساتية الأخرى، فهذه المؤسسات من خلال طبيعتها التكوينية تحوي بداخلها (العائلة، المؤسس، المؤسسة) هذه المكونات الثلاث هي أسباب وجودها وكذلك هي أسباب نجاحها وإستمرارها.

و قد جاءت دراستنا بعنوان: إعادة إنتاج المؤسسة الإقتصادية العائلية في الجزائر (دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- ذات النمط العائلي - بولاية تبسة) وقد إحتوت دراستنا هذه على ستة فصول هي كالآتي:

الفصل الأول: جاء بعنوان المدخل العام وطرح الإشكالية، حيث يحوي إشكالية البحث وكذا أسباب إختيار الموضوع أهمية الدراسة أهدافها، مفاهيمها والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: حيث سنبدأ دراستنا أولا بعرض حول المؤسسات الإقتصادية العائلية بصفة، من خلال التطرق لهذه النوع من المؤسسات على إمتدادها التاريخي من حيث نشأتها في صورها الأولى و تتبع مراحل تطورها وصولا إلى الشكل التي هي عليه اليوم، ومحاولة تقديم المفاهيم المختلف لهذه المؤسسات، ثم التطرق إلى الأهمية الإقتصادية والدور المؤسساتي لهذه المؤسسات.

الفصل الثالث: سنتطرق خلال هذا الفصل للحديث عن البناء العائلي كممثل لسلمتين وهما السلطة التقليدية والسلطة الكاريزمية ومدى إسهام البناء العائلي في إنشاء المؤسسة وكذا الحفاظ عليها وإستمرارها وذلك من خلال التطرق للعائلة ومحاولة دراستها على نحو إسهامها في المؤسسة وإعادة إنتاجها الإقتصادية والإجتماعية، وهذا من خلال الدراسة السوسولوجية لأهم مكونات البناء العائلي ونظمه التي تساعد من بعيد أو قريب في عملية إعادة الإنتاج، أي الحديث عن العائلة كرأس مال إجتماعي ورمزي للمؤسسة.

الفصل الرابع: نتناول في الفصل الرابع البناء البيروقراطي كمهيكل ومؤسس للسياسة التسييرية للمؤسسة وذلك من خلال عرض تاريخي لتطور نظريات التنظيم البيروقراطي، والتعرف على ما يمكن أن يسهم به البناء البيروقراطي من خلال ما يحتويه من مزايا وعيوب تسهم بشكل فعلي في الحفاظ على إستمرار المؤسسة و نجاحها أو العكس من ذلك.

الفصل الخامس: جاء بعنوان الإطار المنهجي للدراسة فإحتوى على مجالات الدراسة وكذا المنهجية المتبعة وأدوات جمع البيانات، وعينة الدراسة وخصائصها.

الفصل السادس: يتعلق هذا الفصل بجمع البيانات والمعطيات وتفسيرها, ثم تقديم النتائج المتوصل إليها من خلال بحثنا الميداني ومحاولة تحليلها كميًا وكيفيًا, والتعليق على النتائج.

الفصل السابع: تضمن هذا الفصل مناقشة وتحليل نتائج الميدانية في ضوء فرضيات الدراسة, والخروج بنتائج عامة حول البحث.

## 1- إشكالية البحث:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية ذات طبيعة الملكية العائلية من أفضل وأقوى المؤسسات الاقتصادية على المستوى العالمي، إضافة على أنها الشكل السائد للمؤسسات الاقتصادية فإن أهميتها الاقتصادية ودورها الاجتماعي الذين تتميز بهما ومقاومتها من جهة ومسايرتها من جهة ثانية لمخلف الأزمات والمعوقات، يجعل منها صاحبة دور ريادي في الدفع بالحياة الاجتماعية بمختلف جوانبها للبلدان المتواجدة بها نحو الأمام.

إلا أن هذه المؤسسات اليوم تواجه معضلة حقيقية تتمثل في تحقيق إستمرارها وإنتقالها بين الأجيال المتلاحقة للعائلة المالكة للمؤسسة، فهذه المعضلة باتت تشغل بال الجميع بما في ذلك أصحاب المؤسسات في حد ذاتهم، فالعائلة والمؤسسة في عملية تفاعل دائمة ومتواصلة طيلة تواجد المؤسسة، فالعائلة تستمد من المؤسسة مكانتها الاجتماعية وقوتها كما أن المؤسسة تستمد من العائلة هويتها و كينونتها، فالمؤسسة العائلية ليست مطالبة بتحقيق نتائج اقتصادية فقط، بل بتحقيق حاجات ورغبات أفراد العائلة وسمعة طيبة في المجتمع.

وقد أدرك الأكاديميون والاقتصاديون وصانعو السياسات الحكومية أن المؤسسات الفردية والعائلية، أي الشكل الأقدم من المؤسسات الاقتصادية، هي المصدر الرئيسي لصنع الثروة وتوفير الوظائف في مختلف الأنظمة الاقتصادية العالمية، فمثلا في آسيا والشرق الأوسط والدول العربية، تسيطر الأسر على 95% من المؤسسات، وفي الأنظمة الاقتصادية الناضجة، كما في فرنسا وألمانيا، تدير العائلات ما نسبته 80% من المؤسسات، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فإن العائلات تتحكم بما نسبته 60% إلى 70% من المؤسسات الاقتصادية<sup>(1)</sup>.

حيث أثبتت بعض الدراسات السابقة<sup>(2)</sup> أن هذه المؤسسات، هي المؤسسات الأكثر ضمانا لإستمرار العمل وثباتا للاقتصاد، وهذا راجع إلى أهمية نجاح المؤسسة وإستمرارها من خلال ماهو سائد من قيم إجتماعية وروابط بين مختلف أفراد العائلة تدعو إلى الحفاظ على المؤسسة، حيث يكون للاعتبارات العائلية والعلاقات الاجتماعية تأثيرها في تشكيل مجمع النظم الاقتصادية وإنتاج

(1): José Allouche et Bruno Amann, l'entreprise familiale: un état de l'art, 2000, la Revue Finance, Contrôle, Stratégie, vol. 3 n°1, 2000, p13.

(2): Colot Olivier, La transmission des PME familiales non cotées, Université de mons hainaut, faculté warocque, thèse doctorat, année académique 2007.

المؤسسة وإعادة إنتاجها. وبالنسبة للجزائر فالمؤسسات العائلية تلعب دورا أساسيا و محوريا في إقتصادها (1), من حيث توفير مختلف أنواع السلع و الخدمات و كذا توفير مناصب العمل القارة. وتأتي أصالة هذه الدراسة من خلال طرحنا لإشكالية، إعادة إنتاج المؤسسة الإقتصادية العائلية في الجزائر التي تشير الإحصائيات إلى أن هذه المؤسسات بصيغها القانونية المختلفة تمثل أعلى نسبة من بين المؤسسات الناشطة على الصعيد الوطني (2), كما أن تسميتها تدل على إرتباطها بأهم خلية في المجتمع ألا وهي العائلة.

وعلى خلاف الإقتصاديين الذين يبحثون عن إستمرارية هذه المؤسسات خارج إطار تكوينها، أي ما يعني بالنسبة لنا فصلها عن هويتها، فهم يتكلمون عن مسائل متعددة كالحوكمة أو تحويلها إلى شركات مساهمة وغيرها من الحلول التي تسلب هذه المؤسسات هويتها، و أصل وجودها ونشأتها، فنحن هنا بصدد دراسة نوع من المؤسسات مختلفة عن باقي المؤسسات الإقتصادية من حيث تكوينها وهويتها و متفقة ومشاركة معها من حيث غاياتها وأهدافها.

وهذا الشكل من المؤسسات بالجزائر يوجد عدد كبير منها في جيلها الأول وربما هناك منها نسبة معتبرة هي في جيلها الثاني أو الثالث، كما أن هذه المؤسسات تنشط في مختلف المجالات الإقتصادية مما يجعل تأثيرها على الإقتصاد الوطني وعلى التنمية بصفة عامة، تأثيرا بالغا بالنظر الحجم نشاطها. وينبع إشكالنا من خلال ما هو مطروح عالميا من أن هذه المؤسسات تخضع لحتمية الأجيال الثلاث فهناك العديد من الدراسات الحديثة في مجال المؤسسات الإقتصادية العائلية بينت أن أكثر من 80% من هذه المؤسسات تندثر عند الجيل الثالث (3), فهل نحن أمام نظرة خلدونية ستشمل هذا النوع من المؤسسات بعد أن كانت خاصة بالدول.

فكما وضع ابن خلدون مراحل ثلاث لحياة للدولة بدءا من مرحلة النشوء إلى مرحلة التقدم والإزدهار وصولا إلى مرحلة الإندثار والنهاية مع تفسير كل مرحلة وما يرتبط بها من إختلاف وتباين في مختلف العلاقات الإجتماعية السائدة في كل جيل فهل نحن اليوم أمام حتمية زوال هذه

(1) : Liabes Djilali, Entreprises et bourgeoisie d'industrie en algerie, in les cahier du CREAD, CREAD, Alger, 1984.

(2): وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية, نشرية معلومات إحصائية رقم 16, سنة 2009, ص5. [www.pmeart-dz.com](http://www.pmeart-dz.com)

(3) : Bernadette Angleraud, Les entreprises familiales a l'épreuve de la trois génération, fichier sur Internet.

المؤسسات عند وصولها إلى الجيل الثالث.

أم أننا سنتبنى نظرة أكثر تفاعلية يحملها ماكس فيبر عند حديثه عن دور الأخلاق والقيم في نشوء وإستمارية النظام الرأسمالي بكل ما يحويه من مؤسسات مختلفة قد تكون ملكا للأفراد أو الجماعات وعند تطرقنا لمسألة القيم والمعايير فهنا ستكون أنظارنا متجهة مباشرة إلى العائلة المالكة للمؤسسة فيمكننا الحديث حين إذن عن إعادة إنتاج العائلة قبل إعادة إنتاج المؤسسة ذاتها.

ومن خلال موضوعنا التالي سنحاول دراسة هذه المؤسسات دراسة سوسيولوجية والتي يعتبرها دوركايم أي الدراسة أو التحليل السوسيولوجي لمؤسسة معينة، ينبغي دوماً أن يحلل في أن واحد الأسباب التي أدت إلى نشوءها أولاً وهي متعلقة بالبناء العائلي، والوظيفة التي تؤدي إلى إستمرارها، والتي ستكون متقاسمة بين البنائين المتعلقين بالمؤسسة وهما على التوالي البناء العائلي والبناء البيروقراطي.

ومعنى البنائين العائلي والبيروقراطي هو الاعتماد على جانب الملكية وجانب الإدارة في دراسة هذه المؤسسات من حيث عملية إعادة إنتاجها أي أن هناك أطر لإستمارية ونمو المؤسسات الإقتصادية العائلية من خلال دراسة هاذين البنائين فالمؤسسة العائلية ليست اصطلاحاً قانونياً بمعنى أن هناك إصطلاحاً أو مفهوماً قانونياً بل أخذت هذه التسمية نتيجة سيطرت عائلة أو عدة عائلات على منشأة أو مشروع تجاري.

فمن جهة نجد أن العائلة هي التي أوجدت أو بالأحرى خلقت المؤسسة الإقتصادية وفي مرحلة ما كانت هي من تراقب وتنظم أعمالها فهل غياب أو ضعف تحويل المؤسسة من جيل إلى جيل آخر راجع إلى مسؤولية العائلة، وهل أن إعادة إنتاج العائلة والمحافظة على نفس مجموع القيم والمعايير يمكنها أن تحول دون زوال هذه المؤسسات أما أن البناء العائلي مع كل ما يحويه لا يمكنه الحفاظ على دوام وإستمارية المؤسسة فهل البناء العائلي قاصر على ذلك؟ أم أننا سنبحث عن ما يكمل البناء العائلي من أجل تفادي إندثار المؤسسة.

ومن جهة ثانية فالتنظيم البيروقراطي إستطاع بفضل مجموع قواعده ونظمه أن يحقق العديد من الإنجازات والنجاحات فيما يخص تنظيم المؤسسات، المحافظة على إستقرارها ووجودها، فهل وجود قاعدة قانونية لتنظيم هذه المؤسسة متمثلة في النظام البيروقراطي يمكنها أن تحول دون زوال هذه المؤسسات أم أن البناء البيروقراطي مع كل ما يحويه لا يمكنه إعادة إنتاج هذه المؤسسات أي هو من يتسبب في زوالها.

فنحن بصدد البحث أو الكشف عن الآليات والعوامل التي يلعبها كل من البنائين العائلي والبيروقراطي من أجل بقاء المؤسسة رغم إستقلالية كل بناء بوظائفه الخاصة فهما ربما يكونان متكافلان من أجل أداء وظيفة عامة تعكس وظيفة الكل لا الأجزاء, وإما العكس من ذلك فيمكن البناءان العائلي والبيروقراطي سببا في ظهور النزاعات التنظيمية, وهو ما أطلقنا عليه في موضوعنا هذا مصطلح إزدواجية السلطة.

وجاء تساؤلنا الرئيسي كما يلي:

**ماهي القواعد والأسس التي تحكم المؤسسة الاقتصادية العائلية، وهل تسمح هذه القواعد بإعادة إنتاجها؟**

والذي إستخلصنا منه الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يمكن للعائلة بكل ما تملكه من مقومات وخصائص أن تعيد إنتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية إقتصاديا وإجتماعيا؟

2- هل البناء البيروقراطي مع كل ما يحويه من مزايا وأساليب تسييرية يمكنه إعادة إنتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية تنظيميا؟

3- هل تحدث أزمة داخل المؤسسة الاقتصادية العائلية في حالة إزدواجية السلطة؟

أما فيما يخص فرضيات الدراسة فقد جاءت على النحو الآتي:

الفرضية: 1- / هناك علاقة دالة بين الهوية الإحتتماعية للعائلة وإعادة الإنتاج الإجتماعية والإقتصادية للمؤسسة.

تساهم العائلة في إعادة إنتاج إقتصادية وإجتماعية للمؤسسة الاقتصادية العائلية, بما يتوافق و الهوية الإجتماعية للعائلة، بمعنى أنه يكفي إعادة إنتاج العائلة ليعاد إنتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية.

الفرضية: 2- / هناك علاقة دالة بين البناء البيروقراطي وإعادة الإنتاج التنظيمية للمؤسسة.

كلما توجهنا في تسيير المؤسسة الاقتصادية العائلية نحو النظام البيروقراطي ظهرت، وأدى ذلك إعادة إنتاج تنظيمية للمؤسسة الاقتصادية العائلية.

الفرضية: 3- / هناك علاقة دالة بين إزدواجية السلطة داخل المؤسسة وظهور النزاعات التنظيمية.

كلما شملت المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة العائلية نمطي التسيير العائلي والبيروقراطي معا إزداد الصراع وبالتالي يكون هناك عجز في إعادة إنتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية.

**2- أسباب إختيار الموضوع:****2-1- أسباب ذاتية:**

لأنه في إعتبارنا أن العائلة أو الأسرة تحاول أن تسترجع وظائفها التي سلبتها منها الدولة، فإنشاء مثل هذه المؤسسات الإقتصادية العائلية ونجاحها وإستمرارها يعتبر تحديا للدولة التي لم تستطع بكياناتها وإستعداداتها أن تحقق مؤسساتها الإقتصادية المختلفة مثل هذه النجاحات، ونتيجة لوعينا الذاتي بضرورة دراسة هذا النمط من المؤسسات التي تعتبر اليوم أساس التوجه الإقتصادي الوطني، ونتيجة لما تعانيه هذه المؤسسات عبر مختلف دول العالم من عدم التوفيق والنجاح في الإنتقال من جيل لآخر إرتأينا ضرورة القيام بهذه الدراسة من أجل تسليط الضوء أكثر على هذه المؤسسات.

**2-2- أسباب موضوعية:**

رغبة منا في تسليط الضوء على مشكلة باتت تؤرق الباحثين في مختلف المجالات وهي إندثار وزوال المؤسسات الإقتصادية العائلية أثناء إنتقالها من الجيل المسير إلى الجيل الذي يليه وما يترتب عن ذلك من آثار سلبية على العائلة المالكة للمؤسسة من جهة أولى وعلى الإقتصاد الوطني من جهة ثانية، كما أن للموضوع علاقة ببنية أساسية في المجتمع ألا وهي الأسرة التي تعتبر النواة الأساسية في المجتمع، والتي حظيت بإهتمام كبير من طرف علماء الإجتماع منذ نشأته كعلم. و كذا علاقته بالنظام البيروقراطي كآلية تملك الفعالية اللازمة لتسيير مختلف أنواع المؤسسات والتنظيمات.

**3- أهمية الدراسة:**

تحدد أهمية موضوعنا من خلال ما يعلن عنه إميل دوركايم في كتابه قواعد المنهج السوسيولوجي حيث يعتبر أن " التحليل السوسيولوجي لمؤسسة معينة ينبغي أن يحلل في آن واحد الأسباب التي أدت إلى نشوءها والوظيفة التي تسمح لها بالإستمرار". وتتمحور دراستنا حول العلاقة بين كل من البنائين العائلي والبيروقراطي وعملية إعادة إنتاج المؤسسة الإقتصادية العائلية فكما هو متعارف عليه فإن مجتمعات اليوم باتت تصنف تصنيفا إقتصاديا أي أن قوة الدولة تكمن في قوتها الإقتصادية، والإقتصاد الوطني الجزائري غالبية مؤسساته الإقتصادية تأخذ الطابع المؤسساتي العائلي.

إلا أن هناك معضلة تواجه هذا النوع من المؤسسات ألا وهي إنتقالها إلى الجيل الجديد، حيث أن

طبيعة تكوين هذه المؤسسات تتطلب منا كباحثين في علم الاجتماع محاولة إيجاد الحلول الكفيلة باستمرار هذه المؤسسات حيث يكون للاعتبارات العائلية والعلاقات الاجتماعية تأثيرها على المؤسسة، وتكمن أهمية دراستنا في:

1- تمكنا من معرفة نوع من المؤسسات الإقتصادية يعتبر السائد في مختلف دول العالم ألا وهي المؤسسات الإقتصادية العائلية.

2- محاولة الإحاطة بما تحويه العائلة الجزائرية من خصائص مقومات وما تقوم به من وظائف تمكنها من إعادة إنتاج المؤسسة الإقتصادية العائلية .

3- كذلك تكشف الدراسة أهمية البناء البيروقراطي بما يحويه من مميزات وخصائص تمكن المؤسسة من الإستمرار والنجاح.

4- تمكنا من الإحاطة المعرفية بخصائص ومميزات المقاول الجزائري وخصائص المنشأة أو المؤسسة التي يملكها و يسيرها في أغلب الأحيان.

#### 4- أهداف الدراسة:

لدراستنا هذه أهداف وأبعاد نسعى إلى تحقيقها وبلوغها وهي كالاتي:

1- إبراز الدور الهام للمؤسسات الإقتصادية العائلية على الصعيدين الإقتصادي والإجتماعي.

2- التعرف على ما يمكن للعائلة كمؤسسة إجتماعية أن تقدمه لأفرادها وتسهم من خلاله في تحقيق نجاحات المؤسسة التابعة لها وإستمرارها.

3- تحديد وظائف كل من البنائين العائلي والبيروقراطي التي تسهم في إعادة إنتاج المؤسسة الإقتصادية العائلية.

4- تحديد وظائف كل من البنائين العائلي والبيروقراطي التي تعيق إعادة إنتاج المؤسسة الإقتصادية العائلية.

5- الوصول إلى نتائج ميدانية وإستخلاص توصيات وإقتراحات يمكن الإستفادة منها.

#### 5- تحديد مفاهيم الدراسة:

" المفاهيم هي مصطلحات تشير إلى طبيعة الموضوعات والظواهر التي يقوم الباحث بدراستها، كما تعتبر المفاهيم اللغة العلمية التي يتداولها المتخصص في فرع من فروع المعرفة" (1).

(1): حسين عبد الحميد رشوان: أصول البحث العلمي، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2003، ص215.



وتحتوي هذه الدراسات على جملة من المفاهيم التي سنتطرق إلى تحديدها كما هي مرتبة في عنوان الدراسة وذلك من أجل تحديد المسار الأساسي للدراسة:

### 5-1- إعادة الإنتاج:

إن مفهوم إعادة الإنتاج في معناه السوسيولوجي مدين في وجوده لـ **ماركس** " فعمليات إعادة الإنتاج الاقتصادية الموصوفة من قبل ماركس بأنها عمليات إعادة إنتاج بسيطة, تتميز بدوام الإنتاج وإستقرار علاقات الإنتاج, حيث يتم إستبدال الأفراد زمنيا لكن النظام يعيد إنتاج نفسه بشكل مماثل " (2).

كما يسمي **ماركس** عملية معينة بأنها عملية إعادة إنتاج موسعة عندما يكون الإنتاج متناميا ولكن التنظيم الإقتصادي وعلاقات الإنتاج على حد قول **ماركس** تبقى مستقرة. كما يرى **كروزييه** فيما أطلق عليه قانون الإحتكار " أن نسقا تنظيميا يمكن أن يعيد إنتاج نفسه حتى ولو كان غير فعال أو غير مرض كفاية من وجهة نظر الفاعلين الذين يتكون منهم هذا النظام " (3).

وبالنسبة للدراسة الحالية فإن مفهوم إعادة الإنتاج يعني نجاح إنتقال المؤسسة بين الأجيال وإستمراريتها, بمعنى إستمرار الإنتاج وإستقرار علاقات الإنتاج داخل المؤسسة.

### 5-2- المؤسسة الاقتصادية العائلية:

#### 5-2-1- المؤسسة الاقتصادية:

- **المؤسسة** هي " أساليب للعمل والإحساس والتفكير «متبلورة», وإلى حد ما ثابتة, ملزمة ومميزة لمجموعة إجتماعية معينة"

- **المؤسسة الاقتصادية** هي " تنظيم للعمل المشترك من العاملين فيها, وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل, بغية إنتاج وسائل الإنتاج, أو إنتاج سلع الإستهلاك, أو تقديم خدمات في مجال النقل والتجارة " (4).

وبالنسبة للدراسة الحالية فإن مفهوم المؤسسة الاقتصادية العائلية يعبر عن كل مؤسسة لها مواردها

(1): ر, بودون و ف, بورتريكو, المعجم النقدي في علم الإجتماع, ترجمة سليم حداد, الجزائر, ديوان المطبوعات الجامعية, ط1, 1986, ص39.

(2): نفس المرجع, ص41.

(3): نفس المرجع, ص479.

(4): صموئيل عبود, إقتصاد المؤسسة, الجزائر, ديوان المطبوعات الجامعية, 1982, ص58.

الخاصة سواءا المادية أو المعنوية, تنشط بالمجالات المختلفة, فلاحية, صناعية أو خدماتية.  
**5-2-2- المؤسسة الاقتصادية العائلية:**

يرى كل من بامس وهيرشون **Barnes et Herchon** أنه تكون المؤسسة عائلية إذا كان تسيير أو إدارة الملكية, بين أيادي فرد أو أفراد عائلة واحدة<sup>(1)</sup>.  
 المؤسسة العائلية يمكن أن تعرف على أنها مؤسسة مملوكة ومسيرة, من طرف عضو أو عدة أعضاء من عائلة واحدة أو عدة عائلات<sup>(2)</sup>.

وحسب دراستنا فالمؤسسة العائلية هي كل مؤسسة مملوكة من طرف عائلة أو أكثر, ويشارك أفراد العائلة أو العائلات المالكة بشكل فعلي في تسيير وإدارة المؤسسة.  
**5-3- البناء:**

بالنسبة لراد كليف براون " البناء الإجتماعي يعني شبكة معقدة من العلاقات الإجتماعية, الموجودة بصورة فعلية وموحدة, بين مجموعة من الأفراد في أي بيئة طبيعية " <sup>(3)</sup>.  
 كما يستخدم تعبير بناء إجتماعي كمرادف للتنظيم الإجتماعي, فيظهر مفهوم البنية كمرادف لمفهوم النظام إذا اعتبرنا أن النظام هو مجمل العناصر الثابتة ذات التبعية المتبادلة, ويشير مفهوم البنية في الغالب إلى " العناصر الثابتة لنظام معين مقابل عناصره المتغيرة, وهو إما يشير إلى ثوابت النظام أو إلى مجمل الوظائف التي تربط المتغيرات فيما بينها, وإما أيضا إلى مجمل الثوابت والوظائف " <sup>(4)</sup>.  
 ويعتبر كارل مانهايم أن " البنية هي نسيج القوى الإجتماعية في نشاطها المتبادل و الذي تخرج منه مختلف نماذج الملاحظة والفكر " <sup>(5)</sup>.

وبالنسبة لهذه الدراسة فإن مفهوم البناء يشير إلى العناصر الثابتة في كل نظام, وكذلك الوظائف المختلفة التي يؤديها النظام ذاته.

#### 5-4- العائلة:

التعريف السائد حاليا والذي قدمه ميردوك **Murdok** حول العائلة هو " العائلة هي مجموعة

(1): Barnes, L, B, and Hershon, S, A, Transferring Power in a Family Business, Harvard Business Review 54, 1985, P 105.

(2): José Allouche et Bruno Amann, l'entreprise familiale: un état de l'art, 2000, la Revue Finance, Contrôle, Stratégie, vol. 3 n°1, 2000, p 13.

(3): ر, بودون و ف, بورتريكو, مرجع سبق ذكره, ص101.

(4): نفس المرجع, ص100.

(5): نفس المرجع, ص100.

من الأفراد يختصون بالإقامة المشتركة, وتعاون البالغين من الجنسين والأطفال، والذين يكونون مولودين أو متبنين" (1).

ويعرفها بورديو بأنها " العائلة هي مجموعة أفراد أقرباء يرتبطون إما بالمصاهرة أو الزواج أو بالنسب أو إستثناء بالتبني (القربى) ويعيشون تحت سقف واحد (التواجد معا) " (2).

والعائلة حسب دراستنا هي مجموعة الأفراد الذين يعتقدون فيا بينهم أنهم ينتمون إلى جماعة مستقلة داخل المجتمع، ويشتركون في كثير من الأمور العينية والرمزية.

### 5-5- البيروقراطية:

" البيروقراطية هي كلمة مرادفة لبطء الإجراءات, الغير نافعة والمعقدة, والبيروقراطية تحدد العمليات التي من خلالها يأخذ نشاط معين أو تنظيم طابع الصرامة " (3).

وبالنسبة لماكس فيبر البيروقراطية هي النمط الأكثر مثالية للهيمنة من خلال الشرعية القانونية, وهي نمط تنظيمي محافظ وفعال, يعني من الإستعانة أو الرجوع للكاريزما المتعلقة بالقادة, أو الرجوع للخصائص الثابتة للتقاليد " (4).

أما فيما يخص دراستنا الحالية فالبيروقراطية تعني, شكل تنظيمي يسمح بتسيير المؤسسات والتنظيمات سواءا الكبيرة الحجم، المتوسطة أو الصغيرة بطريقة عقلانية.

(1): Rymoond Boudon, et Autre, Dictionnaire De Sociologie, Bussière Group cpi, France, 2003, P97.

(2): بيار بورديو, أسباب علمية لإعادة النظر الفلسفة, ترجمة, أنور مغيث, لبنان, دار الأزمنا الحديثة, ط1, 1998, ص157.

(3) : Ibid, P19.

(4) : Jean Michel – Morin, Précis De Sociologie, Edition Nathan, Maxéville, 1996, P66.

## 6- الدراسات السابقة.

6-1- دراسة جون بينيف (Jean Peneff) (1981)<sup>(1)</sup>:

لقد درس هذا الباحث المقاولين الجزائريين لغرض معرفة الشروط الاجتماعية التي ساعدت على تشكل هذه الفئة، فاعتمد على متغير أساسي وهو " المسار الاجتماعي ". ولتتبع هذا الأخير والتمكن من تحديده إعتد على مجموعة أخرى من المتغيرات وهي الأصل الاجتماعي، الأصل الجغرافي، المستوى التعليمي والمسار المهني.

كما حاول الباحث الكشف عن الاستراتيجيات التي يعتمد عليها المقاولون في إنشاء المشروع الصناعي ولتحديد موضوعه أكثر حدد تعريفا للمقاول مفاده أن له كافة الصلاحيات في مؤسسته فهو منشؤها ومسيرها على كافة المستويات وبعد تتبع المسار الاجتماعي للمقاولين المقدر عددهم بـ 250 توصل الباحث إلى تحديد الأصول التالية:

- **المقاولون التجاري:** في معظم الأحيان من أصل ريفي وتحديدًا من شرق وجنوب البلاد (قسنطينة، وادي سوف، المسيلة، بسكرة)، ومن حيث نشاطهم الاقتصادي فهم يعملون في ميدان الاستيراد والتصدير، تجارة الجملة، ومارس بعضهم نشاطات خارج الجزائر، كما أنشؤا مؤسسات للنقل، تعليب أو تحويل المنتجات الفلاحية وحولوا نشاطهم من التجارة إلى الصناعة بصدور قانون الاستثمارات 1966، فأنشؤا وحدات ذات حجم صغير ما بين 50 و 100 عامل وتوجهوا إلى قطاعات النشاط التي تتميز بتكنولوجية غير معقدة وذات مردودية عالية كالمواد الغذائية والنسيج. أهم ما يستخلص أن هذا النوع من قدامى المقاولين والمنحدر من ميدان التجارة غير متخصص في المهنة التي يمارسها ولا المنتج الذي ينتجه، فانتقاله إلى الميدان الصناعي تم خلال ظروف اقتصادية وسياسية مرت بها البلاد ورغم تحويل نشاطه ما يزال يتصرف وفق ذهنية التاجر الذي يهتم بالبيع فقط، ويكون ذلك على حساب وظائف الإدارة والتسيير فيضطر إلى الاستعانة بأهل الاختصاص لسد هذا الفراغ.

- **المقاولون العمال:** النوع الثاني هم عمال مؤهلون، إداريون، إطارات متوسطة، والتي تحاول تحسين دخلها، فكثيرا ما يتشارك إثنان أو ثلاثة في مشروع ما، من بينهم أيضا إطارات سابقة في التسيير الذاتي الصناعي، صف ضباط سابقين في جيش التحرير الوطني، منخرطون في جبهة

(1) : peneff Jean. Les chefs d entreprises en Algérie ,In actes du colloque, entreprises entrepreneurs en Afrique,(XIX eme et XX em sicle) , Edition L Harmatan. Paris, Tome 2 ,1983.

التحرير الوطني، وعمال وموظفون من القطاع العام وفيما يخص أصلهم الاجتماعي، فهم من عائلات فقيرة، فلاحية أو تجار، تحصلوا على تدرّس جيد في المدرسة الابتدائية الفرنسية، تمت دراستهم بمتابعة الدروس المسائية أو بالمراسلة أو من خلال التمهين، وهذه الفئة لا تملك شهادات لكنها تملك تكوينا تطبيقيا واسعاً، بعضهم مهاجرون سابقون خاصة القبائل، كانوا مالكيين لمقاهي أو سيارات أجرة في المهجر، وبعد عودتهم إلى الوطن استثمروا مدخراتهم في شراء ورشات أو آلات الحرفيين الأوربيين الذين عادوا إلى أوطانهم،

من أهم خصائصهم احتكاكهم بالميدان الصناعي، والذي سمح لهم باكتساب الخبرة الميدانية على عكس النوع الأول الذي يطغى على تصرفاته السلوك التجاري، مما يميزهم أيضاً عدم الاستقرار على مستوى المؤسسات، فتظهر لتحتفي بعدها ليغير النشاط الإنتاجي من جديد، توضع الآلات في المساكن أو في القبو، تتميز بالإنتاج الموسمي أو الظرفي.

- **المقاولون غير المسيرين:** توصل الباحث إلى تحديد مجموعة أخرى من المقاولين وهم أولئك الذين يملكون مؤسسات لكنهم لا يديرون مباشرة مصانعهم، بحيث يهتمون بأعمال أخرى كالإستيراد والتصدير، الملكية العقارية، في الوقت الذي يوكلون مهمة تسيير وإدارة مصانعهم إلى تقنيين أو إطارات أجنبية (تونسيين أو لبيين، فرنسيين..). كما توجد في الجزائر أيضاً مؤسسات مختلطة بفعل الجمع بين رؤوس أموال جزائرية وأخرى فرنسية أو إيطالية أو ألمانية، والملاحظ أن عدداً قليلاً منها فقط مسير من طرف جزائريين.

أما عن أصلهم الاجتماعي فهم أولاد موظفين جزائريين خلال الفترة الاستعمارية، تدرّسوا في التعليم الثانوي أو العالي، لم يشاركوا في الثورة، شخصياتهم متمكنة وحذرة.

بعدها عرضنا مختلف أنواع المقاولين اعتماداً على متغير الأصل الاجتماعي، نعرض أهم ما توصل إليه الباحث بخصوص ذهنياتهم وتعاملاتهم، الأكثر أهمية تتعلق بروح عائلية

المؤسسة، فعلى المستوى القانوني الشركات المنشأة هي عادة على شكل مؤسسات ذات مسؤولية محدودة SARL والتي تجمع عموماً ما بين 3 و4 شركاء، عادة من نفس العائلة، فمن أهم المميزات أيضاً أن الشركاء يرتبطون بعلاقات أخرى عدا المؤسسة، وحتى من حيث تراكم رأس المال فإنه يتأتى من مجموعات عائلية صغيرة أو عن طريق الادخار، فأصل رأسمال من التجارة وخاصة تجارة الجملة وإذا لم تكن العائلة هي عماد الشراكة يكون البديل هو التجمع المهني، عمال فيما بينهم، أو تجمع لتجار نفس المدينة، وباختصار أهم مبادئ الشراكة هي العائلة والمهنة.

يكن سر نجاح هؤلاء المقاولين في المحافظة على سر مشاريعهم، وأهم ما يدعم الحفاظ على أسرار المهنة كشرط أساسي لتوفير عوامل النجاح، توظيف أفراد من العائلة في الوظائف المهمة وبذلك تلعب العائلة دورا مهما في حياة المؤسسة، فمن جهة كانت منبع رأس المال الذي احتاج إليه المقاول لإنشاء المؤسسة، ومن جهة ثانية توفر هذه العائلة للمؤسسة اليد العاملة، ومن خصائص هذه العائلات المرتبطة بنفس الأعمال أنها تقطن في نفس المنزل، ومنه أدت هذه الذهنية إلى تقوية الروابط العائلية. إلا أن ذلك لا ينفي النزاعات والخلافات، خاصة فيما يخص تقسيم العمل وعدم تقبل البعض لعلاقات السلطة الممارسة من طرف أحد أفراد العائلة، مما قد يؤدي إلى انسحاب أحد المساهمين، إلا أن ذلك لم يمنع الباحث من الجزم أن العائلة لعبت دورا أساسيا في إنشاء المؤسسة وحياتها ومن زاوية أخرى يؤكد الباحث أنه " إذا كانت الرأسمالية تقتل بعض أنواع الروابط العائلية فإنها تحيي أخرى، فإذا كانت تفجر العائلة الممتدة التقليدية، فإنها تدعم وتقوي العلاقات في إطار العائلة النووية الصغيرة".

#### 6-2- دراسة جيلالي اليابس (1984) (2):

لقد أجرى الباحث دراسة حول المؤسسة الصناعية الخاصة ومختلف علاقاتها وتأثيراتها على مجمل النظام الاقتصادي والاجتماعي الذي تنشط فيه، مؤكدا أنه من غير الممكن دراسة هذه المؤسسة دون دراسة ممارسات تقييم رأس مال المحول إلى عناصر صيرورة العمل، كما أنه لا يمكن إجراء الدراسة دون اعتبارها كقاعدة مادية لبرجوازية صناعية، والتي انبثقت عن بورجوازية تجارية، نشطت خلال سنوات الاستعمار، ويرى الباحث أن المقاول هو ذلك الشخص الذي يجمع ويسير ويعيد بعدها إنتاج عوامل العملية الإنتاجية.

من جهة ثانية قام الباحث بتحليل تاريخي لخطاب الدولة الوطنية حول رأس المال الخاص، الملكية والبرجوازية والاستغلال، ونلخص فيما يلي أهم نتائج الدراسة: لا بد من إدراج الآثار المترتبة عن سياسات الدولة على رأس المال الخاص عند محاولة تحليل هذا الأخير، فمن أهم النتائج المتوصل إليها أن البرجوازية الصناعية الخاصة جد مرتبطة بالدولة الوطنية

(1) : Liabes Djilali, Entreprises et bourgeoisie d'industrie en algerie, in les cahier du CREAD, CREAD, Alger, 1984.

فلا يمكن دراسة القطاع الخاص دون الرجوع إلى ظروف استغلال قوة العمل فلا يمكن لرأس المال الخاص أن يعيد إنتاج نفسه دون استغلال قوة العمل والتي تتم بتشغيل النساء خاصة في البيوت لحساب ورشة خياطة أو حياكة مثلا، تشغيل الأطفال، كما وجد الباحث أن "الخواص يستعملون السياسة التوافقية لتسيير الموارد البشرية"، بحيث يقومون بالمزج بين الحديث والتقليدي فالأول يخص المصنع والتكنولوجيا المستعملة والثاني يتعلق بعلاقات السيطرة التقليدية من علاقات قبلية وجهوية، والتوظيف الانتقائي والتي تمثل وسائل أساسية للتخفيف من المقاومة العمالية، كما يتخذ صاحب المصنع من العوامل الدينية وسيلة لإدماج العمال في المصنع كأن يخصص مكانا للصلاة أو منح العمال منحة عيد الأضحى.

يلعب رأس مال العلاقات دورا كبيرا في نجاح المشروع فلا يمكن أن ينجح إلا الذي حضر أرضية للمؤسسة بتسيير أحسن لمصالح ورأسمال العلاقات وذلك بتزويج أولاده موظفين ساميين أو أبناءهم، والبحث عن حامين أو حلفاء من جهاز الدولة. باختصار بالاستثمار اليومي والمزدوج للإقتصادي والإجتماعي الرمزي وكذا النظام الإجتماعي والسياسي في مجمله.

فثمة علاقة بين رأس المال العلاقات والمؤسسة، فكلاهما يمد الآخر بامتيازات، ومن المستحيل أن يوجد رأس مال خاص دون الوجود النشط للعائلة، مكان التراكم والقاعدة المادية لتمرکز رأس المال. في الأخير يربط الباحث بين القطاع العام والقطاع الخاص مبررا ذلك أن ظهور القطاع الثاني لم يكن ليتم بمعزل عن القطاع العام الذي هيئ له بطريقة ما أسباب النشأة والتوسع خاصة بتسهيل عملية التراكم (تدعيم الأسعار، حماية السوق، ...) وأهم ما يركز عليه الباحث وما يهمننا نحن هو رأس مال العلاقات الذي يسعى المقاول لخلقه وتدعيمه رأس المال الذي يساعد ويمكن من تحقيق فعالية المؤسسة.

### 6-3- دراسة نورين جلوات (1987)<sup>(1)</sup>:

تجمع هذه الدراسة ما بين الفعالية الاقتصادية المرتكزة على تقاليد العمل المنظمة والمقننة وفق العقلانية الاقتصادية الأوربية، والممارسات المحلية المميزة لمجتمعنا في مجال المؤسسة، وذلك في محاولة لرصد العلاقة بينهما وهل من سبيل لتعايشهما معا؟ أما عن المنهج الذي يفضله الباحث هو المونوغرافية من حيث أن لكل مقاول إمتيازا وتاريخا محددًا، مما

(1) : Djelouat Nourine ,Efficite economique et gestion symbolique, Etude de cas d'une entreprise privée, In Les cahiers du CREAD, CREAD, Alger, N11, 1987.

يستدعي الإمام بكل الجوانب لمعرفة طبيعة العلاقات مع المحيط، وبذلك يعرض لنا دراسة حالة مؤسسة خاصة، تخضع لشبكة غير رسمية من الممارسات.

يتعلق الأمر بمقاول كان في البداية رئيساً حرفياً وتاجراً في مدينة ساحلية قبل أن يحول نشاطه إلى الصناعة سنة 1966. بعدما نصحه أخو زوجته بإنتاج المنتوجات النسيجية التي يبيعها، ولقد حظي بالإحترام والتقدير من طرف الجماعة والمنطقة التي ينتمي إليها ولقد وصفه الجميع "بالرجل العامل والطيب" ونعرض فيما يلي أهم نتائج الدراسة:

- عملية التوظيف: بعد اطلاعنا على هذه العملية رصدنا:

1- كل المناصب الحساسة في المؤسسة من نصيب أفراد تم اختيارهم على أساس الشبكة العلائقية التقليدية ذات المرجعية الكاريزمية، فكثيراً ما كان يقول والد أحدهم للمقاول "إعتني به كما لو كان إبنك"، وبذلك يتم توظيف أفراد من عائلة المقاول، نسيبه وصهره، ومن أفراد الجماعة وبعض الذين كان يتعامل معهم عندما كان تاجراً.

2- كل شجار أو خلاف عائلي يؤدي بالضرورة إلى ترك العمل في المؤسسة، ومنه حياة العائلة وأجواؤها تنعكس سلباً أو إيجاباً على حياة المؤسسة.

3- لقد بعث المقاول مجموعة من الرجال الذين ينتمون إلى عائلته، وأخرى من النساء اللواتي وظفن من الحي إلى خارج الوطن للاستفادة من تربص تكويني، وبذلك تشكل أول فريق من التقنيين، لكن الملاحظ أن مجموعة من النساء طردن من المصنع بعد العودة من التكوين الذي استغرق سنة ونصف لأحد السببين:

- إما لأنهن لم يتحملن الانضباط الروحي الذي فرضه المقاول.

- إما بسبب الحكم عليهن بأنهن غير محتشمتات فإرسالهن إلى الخارج كان لمحاكاة التكنولوجيا وليس لتقليد الممارسات الأجنبية.

4- لقد طرد المقاول أحد المشرفين (فرد من العائلة) بعد أن إتهمه بتحويل أموال لصالحه، ما أغاض المقاول أن أعضاء جماعته وقفوا مع المطرود ضده وبذلك قرر مقاطعة الجماعة، ويؤكد الباحث أن هذه المقاطعة التي تمت بعد إصرار الجماعة على ضرورة إعادة المشرف إلى المؤسسة تعكس تخوف المقاول من التدخل المباشر لأعضاء الجماعة في إدارة الأعمال، تدخلا



قد يصل إلى حد المشاركة في رأسمال، فلقد أدرك المقاول بوضوح تداخل المشروع والجماعة وأن كل صراع بإمكانه أن يشكل عائقا في وجه تراكم المشروع.

5- في 1982 التحق الإبن الأكبر للمقاول بالمصنع، الإبن الذي تابع دراسات عليا خارج الوطن في مجال التسيير، والذي قدمه الوالد على أساس أن الوريث الرئيسي.

- عملية التسيير: لقد تدخل هذا الإبن الأكبر في حياة المؤسسة التي عملت حتى الآن وفق شبكة من العلاقات يخضع فيها الجانب المادي على الجانب الرمزي أكثر منه على العلاقات التعاقدية العقلانية، ثم أن هذه الشبكة تتغذى من المعرفة الشخصية لشخص بعينه مما يسهل سير أمور المؤسسة ومعاملاتها من ناحية أخرى، المنافسة إذا وجدت لا تخضع للتنظيم والتسيير أو الصيانة الفعالة، ولكن تقوم على العلاقات الشخصية القائمة على الشفوية، لمعرفة مثلا متى تصل الشحنة الموالية من المواد الأولية، وهنا يتحدد المقاول الماهر في امتلاك أحسن العلاقات وأكثرها فعالية.

ومنه تسيير هذه المؤسسة لا يتطلب كفاءة أو مهارة الجانب الإقتصادي وإنما التحكم في العلاقات الشخصية المسهلة لإكتساب المداخل، الأمر الذي لم يفهمه الإبن الأكبر، فحصوله على شهادة للتسيير من الخارج قاده إلى تبني تسيير أكثر إقتصاديا والتخلي عما يأتي من الرمزي في هذه النقطة يؤكد الباحث أن المقاول لم يمنح لإبنه إدارة المشروع بسبب كفاءته في التسيير وإنما لسببين:

1- استعمال شهادات الابن كرمز أكثر منه كمولد للفعالية، " المؤسسة مسيرة من طرف إبنه الذي زاول دراسات عليا "

2- تأكيد الخلود الرمزي للأب من خلال الوريث في نظر الجماعة والمجتمع، " لا يمكنكم التدخل والاستفادة من المؤسسة لأن لي وريثا "

لقد عجز الإبن عن تحرير المؤسسة من العلاقات الرمزية وغير الرمزية في محاولته لإرساء قواعد عمل مرتكزة على عقلانية متحررة من الشفوية ومعتمدة على العقود المدونة والمسجلة، كما أنه إصطدم بعلاقات القوة التي يتميز بها أعضاء المؤسسة خاصة في تأثر هذه الأخيرة بالصراعات والخلافات العائلية، وفي النهاية استقال بعدما حكم على مبادرته بعدم الفعالية.

النتيجة: توضح من خلال الدراسة أن مسعى المؤسسة لتحقيق غاياتها المادية لا يقوم على الاندماج الأفقي المحدد لإجراءات وقوانين خاصة بالعقلانية الاقتصادية وإنما تطبق اندماجا عموميا معتمدا على الشبكات الجموعية والشخصية "الكارزمية" لرب العمل الذي يسعى للحصول على صفة "الشيخ" عوض المقاول الصفة التي ستقوده لتحقيق الفعالية المادية، المقاول رجل مبارك من الله، ثروته نتاج

لأربعين عاما من العمل وكذا المباركة الإلهية وليس كما ظن ابنه نتاج لفعل إقتصادي معقلن وإنما نتاج للتحكم في الرمزي.

من هذا المنطلق يؤكد الباحث على وجود ثوابت سوسيولوجية تمنح فعالية مادية أكبر لعلاقات الإنتاج من تلك العلاقات القائمة في الاقتصادي الأوروبي والمعاد إنتاجها في الأنماط التقليدية للتطور. من خلال هذا المثال تبين لنا أن المؤسسة تستمد عوامل وجودها واستمرارها من العائلة وأفراد من الجماعة التي تنتمي إليها، على أنها تسيير وفق نمط رمزي شفوي قائم على شبكة من العلاقات الشخصية بالإضافة إلى أن هذا النمط التسييري يتعارض مع النمط العقلاني الأوروبي ومنه توضح عدم إمكانية تعايش النمطين معا مادامت السيطرة كانت لصالح التسيير والفعالية الرمزية.

## تمهيد:

" إن ما أدهشني في الولايات المتحدة الأمريكية ليست العظمة المذهلة لبعض المشروعات، بقدر كثرة المشروعات الصغيرة التي لا تعد و لا تحصى " أليكسيس دوتوكفيل

ترتبط المؤسسات العائلية إرتباطا وثيقا بالعائلات المالكة لها فالعائلة والمؤسسة في عملية تفاعل دائم ومستمر, حيث تعرف المؤسسات العائلية حاليا بأنها الشكل السائد من المؤسسات الاقتصادية في مختلف دول العالم, و نظرا للأهمية البالغة التي تلعبها هذه المؤسسات, خاصة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي, صار لا بد من إثراء الاهتمام بمثل هذا النوع من المؤسسات خاصة مع ما يعترضها من مشاكل في مراحل حياتها المختلفة, فصعوبة تحويل هذه المؤسسات من جيل الى آخر, هو أبرز وأخطر المشاكل التي تعترض هذا النوع من المؤسسات, على المستويين العالمي والمحلي, وسنحاول في هذا الفصل إلقاء الضوء على هذه المؤسسات, من خلال تقديم تطور هذه المؤسسات عبر المراحل التاريخية وصولا إلى شكلها الحالي, التطرق لمختلف التعاريف المتعلقة بها إضافة ثم التطرق إلى ذكر أهمية هذه المؤسسات الاقتصادية ودورها المؤسساتي, وكل ما هو متعلق بها.

## 1- تطور العائلة والملكية الخاصة:

ربما يكون تطور الأسرة العربية مر في المراحل التاريخية الثلاث التي وصفها فريدريك أنجلز Fredrick Angels في كتابه المشهور أصل العائلة والملكية الخاصة والدولة مستعينا بالنتائج التي توصل إليها عالم الأنثروبولوجيا الأمريكي لويس مورغن Lewis Henri Morgan (1).

والتي سنذكرها حسب تسلسلها التاريخي كمايلي:

### 1-1- مرحلة الصيد والجمع والإلتقاط :

تمثل هذه المرحلة الأشكال البسيطة للمجتمعات الإنسانية, حيث كان الإقتصاد يقوم على إلتقاط الثمار والصيد وكانت الملكية جماعية والعلاقات تعاونية تتصف بالمساواة بما فيها المساواة بين الرجل والمرأة<sup>(2)</sup>, حيث لم تكن الملكية الفردية معروفة بالطبع لدى هذه المجموعات, بسبب عدم وجود فائض إقتصادي يمكن تملكه, وكذلك بسبب حياة التنقل والترحال الدائمة<sup>(3)</sup>.

فقد كانوا عبارة عن عشائر صغيرة نسبيا من حيث الحجم, وتميزت هذه المجتمعات بنظام الزواج الجماعي, فالكل يشاركون الأبوة والأمومة والبنوة, وكان تقسيم العمل الإجتماعي يتم على أساس السم والجنس, فيقوم الرجال بالأعمال الصعبة والتي تطلب مجهود أكثر كالصيد, بينما يقوم الأطفال والنساء بجمع الطعام والنباتات(الثمار البرية) فأغلبية مجتمعات الصيد والإلتقاط كانت تميل إلى أن تكون مجتمعات أبوية النسب, PATRINEAL أي يجري النسب فيها في خطوط ذكورية, أي أن الأطفال يرثون الأنساب في خطوط جماعة الأب, وأبوية الإقامة PATRILOCAL أي أن المرأة تنتقل لدى الزوج للإقامة في مكان في إقامته قبيلة أو عشيرة<sup>(4)</sup>.

و قد كانت هناك قوتين اجتماعيتين فاعلتين أساسا في هذه المجتمعات البسيطة وهما الدوافع البيولوجية, والدوافع الديمغرافية وتمثل نمو الأفراد, حيث يمثل دافع النمو الديمغرافي العامل المؤثر

(1): فريدريك أنجلز, أصل العائلة والملكية الخاصة والدولة, ترجمة إلياس شاهين, موسكو, دار التقدم, دون سنة نشر, صص 210, 221.

(2): حليم بركات, المجتمع العربي المعاصر, بيروت, مركز دراسات الوحدة العربية, ط3, 1986, صص 172.

(3): نفس المرجع, صص 172.

(4): محمود عودة, أسس علم الاجتماع, دار النهضة العربية, بيروت, دون سنة نشر, صص 146.

بشكل مستمر ومنظم على هذه المجتمعات.

### 1-2- مرحلة الرعي والزراعة :

نتيجة للنمو الديموغرافي للسكان تطورت وسائل العمل تدريجيا، وترتب على ذلك تنافس متزايد حول المصادر الطبيعية النادرة والمحدودة (سواء داخل القبيلة الواحدة أو بين القبائل)، وكنتيجة لذلك تطور الصيادون وجامعوا الطعام البالغوا البدائية وتحولوا إلى الزراعة.

فزادت بذلك سيطرت الأفراد على الطبيعة، فتكونت بذلك القبائل والقرى، ونشأ النظام الأبوي التوارثي وبذلك أصبحت الجماعات أكثر إستقرارا " وظهر نظام الزواج الشئني بين رجل وإمرأة مع إحتفاظ كل منهما بحق حله" (1).

فإستطاعت الجماعات بذلك تحقيق الإكتفاء الذاتي، وتطور بذلك الشكل الأساسي للعمل في الجماعات الزراعية، فظهر تقسيم العمل في صورته البسيطة، فقد كان النساء يلعبن دورا إقتصاديا وإنتاجيا محوريا وهاما في هذه الزراعة البسيطة، وكتطور طبيعي أدى تعاظم الإنتاج إلى تحرير المزيد من الأفراد، فأصبح من الممكن أن يتخصصوا ويعملوا في أنشطة أخرى، فأصبح هناك أفراد يعملون في تخصصات مختلفة إقتصادية أو دينية أو سياسية.

فإنتشرت بذلك طبقة ملاك الأراضي، فطوروا سيطرتهم على كل مناحي الحياة السياسية، والإقتصادية، والدينية، وبذلك ظهرت في هذه المرحلة التاريخية الوسطى الملكية المشتركة.

### 1-3- مرحلة الصناعة:

في هذه المرحلة الثالثة ثبت نظام الملكية الخاصة ووحداية الزواج بدلا من تعدده، فقد تمت العديد من الإختراعات في الثورة الصناعية في مجالات متعددة كالنسيج حيث تزايد الإنتاج، كما تزايد إنتاج الحديد والفحم وإستخدمت الآلات البخارية وبذلك ظهر المجتمع الصناعي، فتعاظم دور الآلة في الإقتصاد الحديث وبذلك أنتجت الصناعة مجتمعا حضريا في الأساس، كما أدى صعود هذا النظام الإقتصادي الجديد إلى أن تفقد الأسرة العديد من وظائفها التقليدية السابقة، كالوظائف الإقتصادية والتربوية والتعليمية وغيرها.

كما أفرز النظام الجديد خصائص جديدة كالإعتماد على العقلانية في تسيير الأنشطة، بدل العادات والتقاليد التي كانت سائدة في المرحلتين السابقتين، كما نتجت أيضا الأسرة النووية

(1): حليم بركات، المرجع السابق، ص 172.

(2): محمود عوده، المرجع السابق، ص 150.

المتكونة من زوج وزوجة وأبنائهما وذلك نتيجة إنتشار المدن المتكونة أساسا من العمارات  
والمنازل الفردية, وكذا صغر حجم السكنات الممنوحة للأفراد العاملين سواء في المصانع أو  
الإدارات, كما نتج أيضا نظام جديد للعلاقات الإجتماعية حيث تكون علاقات الإنتاج الأساسية  
متمثلة في العلاقة بين العمال (الأجراء) وملاك وسائل الإنتاج, وكما يقول حلیم بركات ففي هذه  
المرحلة " ثبت نظام الملكية الخاصة ووحداية الزواج بدلا من تعدده " (1).

---

(1): حلیم بركات, المرجع السابق, ص 172.

## 2- مفهوم المؤسسة الاقتصادية العائلية :

المؤسسة العائلية لا يمكن تحديدها أو ضبطها لا من خلال الأنماط القانونية ولا من خلال الحجم, ولكن يمكننا فهمها فقط من خلال تشابك وتداخل معياري ( العائلة, المؤسسة ) وذلك من خلال إيضاح كل من المفهومين.

كما يمكننا أن نتكلم عن المؤسسة أنها عائلية من خلال توضيح أن هناك مؤسسات عائلية توجد في الجيل الأول أو جيل المؤسسين ولا نستطيع أن نحدد أن المؤسسة عائلية إلا إذا كان هناك تمرير للملكية إلى الجيل الثاني.

إن التعريفات المتعلقة بالمؤسسة العائلية متعددة ومختلفة, حيث نستطيع على الأقل أن نميز بين نوعين من التعريفات وهما:

### 1-1- التعريفات ذات المعيار الواحد:

إن التعريفات ذات المعيار الواحد هي التعريفات الأقل عددا فهي تتعلق إما بمعيار الملكي, أو معيار القيادة, أو معيار التفاعل ( العائلة, المؤسسة ).

يرى كل من بامس وهيرشون **Barnes et Herchon** أنه تكون المؤسسة عائلية إذا كانت تسيير أو إدارة الملكية, بين أيادي فرد أو أفراد عائلة واحدة<sup>(1)</sup>.

في حين أن كل من لانبرغ, بيرو وروقولسكي **Lansberg, Perrow et**

**Rogolsky** ركزوا على مفهوم الإدارة أو التسيير, لكنهم يصرّوا على ضرورة وجود إدارة شرعية. التعريف الذي وضعه ديير **Deyer** هو تعريف تناوبي فهذا الكاتب يصرّح أنه لتكون المؤسسة عائلية, يجب أن تكون إما الملكية أو الإدارة تخضع لسلطة العائلة.

يرى باري ب **Barry B** أن المؤسسة العائلية هي المؤسسة التي تكون إدارتها من طرف عائلة واحدة.

معيّار التفاعل عائلة/ مؤسسة يوضع في بعض الحالات كمحدد أساسي للطبيعة العائلية للمؤسسة, حيث يعتبر كل من بينخارد و ديي **Beckhard et Deyer** أن وجود وحضور العائلة في

(1): Barnes, L, B, and Hershon, S, A, Transferring Power in a Family Business, Harvard Business Review 54, 1985, P 105.

مجلس إدارة المؤسسة, فوجود مجلس الإدارة يعتبر محدد للعلاقة بين الكيانين (العائلة والمؤسسة). وبصورة مماثلة يرى ديفيس **Davis** أن هذا التفاعل بين التنظيمين العائلة والمؤسسة هو الذي يميز المؤسسة العائلية.<sup>(1)</sup>

### 1-2- التعاريف ذات المعايير المتعددة:

في أغلب الحالات تشترك كل من الملكية والإدارة في تحديد مفهوم المؤسسة العائلية، مع الإشارة لتأثير العائلة على المؤسسة.

أشار ستيرن **Stern** إلى أن كل مؤسسة مملوكة ومسيرة من طرف أعضاء عائلة واحدة أو عائلتين, وبأسلوب مشابه فإن المؤسسة العائلية يمكن أن تعرف على أنها مؤسسة مملوكة ومسيرة, من طرف عضو أو عدة أعضاء من عائلة واحدة أو عدة عائلات.

دافيس و تاجيري **Davis et Tagiuri** عرفا بطريقة أكثر تفصيلا المؤسسة العائلية على أنها " المنظمة التي يكون فيها عضوين أو أكثر من العائلة لهم سلطة على إدارة المؤسسة من خلال منح المناصب الإدارية وكذلك حقوق الملكية على رأس المال من خلال ممارسة علاقات القرابة ". أما بالنسبة لكل من أندرسون و جونسون **Anderson et Johnson** يعتبران أن المؤسسة العائلية هي المؤسسة التي تكون فيها أغلبية الملكية أو الإدارة لعائلة واحدة, ويكون هناك على الأقل عضوين من العائلة مشتركين في تسيير المؤسسة.

التعريف الذي قدمه من طرف كل من دايلي و دولينر **Daily et Dollinger** يحددان علاقة أعضاء العائلة: يجب أن يكون هناك أعضاء (عضوين على الأقل) يجوزون نفس إسم العائلة, ويشتركون في التسيير أو في مجلس الإدارة, وتكون لهم علاقات بملاك المؤسسة الذين يعملون بالمؤسسة.

كل التعريفات المقدمة سابقا هي تعريفات قريبة من بعضها البعض, وسنذكر مجموعة أخرى من التعريف.

ليش و علي **Leach et Alii** يعتبرون أن المؤسسة العائلية هي المؤسسة التي يكون فيها للعائلة تأثير كبير على العمليات والإجراءات الآنية والمستقبلية للمؤسسة, ويكون هناك تحقيق أحد المعايير التالية:

(1): José Allouche et Bruno Amann, l'entreprise familiale: un état de l'art, 2000, la Revue Finance, Contrôle, Stratégie, vol. 3 n°1, 2000, pp 33-69.



- أكثر من 50% من حقوق التصويت ملك لعائلة واحدة.

- جماعة عائلية واحدة تقود بصورة واقعية المؤسسة.

- أن تكون نسبة مهمة في أعلى الهرم الإداري للمؤسسة ملك لعائلة واحدة.

تعرف كل من كرومي, ستيفنسون و منتايت **Cromie, Stephenson et**

**Monteith** يعتبرون أن المؤسسة عائلية إذا ما تحقق أحد المعايير الآتية:

- أن تمتلك العائلة أكثر من 50% من الحقوق الإجتماعية للمؤسسة.

- أن تمارس العائلة مراقبة فعلية على المؤسسة.

- أن تكون نسبة مهمة في أعلى الهرم الإداري للمؤسسة ملك لعائلة واحدة.

كما يعتبر وارد **Ward** أن المؤسسة تكون عائلية إذا ما إنتقلت المؤسسة إلى الجيل القادم, وهذا

يعني إنتقال التسيير والإدارة.

أما هندلر **Handler** فيعرف المؤسسة العائلية على أنها منظمة تكون فيها القرارات الرئيسية

والأهداف تتأثر بأعضاء العائلة المشتركين في التسيير أو في مجلس إدارة المؤسسة.

والآن سنتطرق إلى ذكر بعض التعريفات بالإعتماد على بعض المعايير الثانوية.

يرى كريستنسن **Christensen** المؤسسة تخضع لهيمنة العائلة, بمعنى أن العائلة تعطي إسمها,

تتأثر بتقاليدها.

عند دونلي **Donnelley** معيار العائلة يحدد تماثل المؤسسة مع العائلة في خلال جيلين على

الأقل, وكنتيجة لهذا الترابط ينتج تأثير العائلة على سياسة المؤسسة, وتأثير المؤسسة على مصالح

وأهداف العائلة.

وفيما يخص تأثير العائلة على المؤسسة يعتبر لانك **Lank** أنه تكون المؤسسة عائلية عندما تكون

هناك عائلة أو عدة عائلات تمارس تأثير محدد على الخيارات الإستراتيجية أو على ثقافة المؤسسة.

ويمكننا هنا أن نقدم التعريفات المتعلقة بالمؤسسة العائلية في الجدول الآتي<sup>(1)</sup>:

(1):Ibid, P13.

## 1- الجدول رقم (1) يوضح التعريفات المختلفة للمؤسسات العائلية.

المحتوى	المؤلفين	1- التعريف ذات المعيار الواحد
المؤسسة هي ملك لفرد، أو لأعضاء من عائلة واحدة	Barnes L B et هيرشون و بارني Herchon S A (1976). ألكورن (1982) Alcorn P. B. لينسبيرغ, بيرو، روقولسكس، Lansberg I, Perrow S, Rogolky S, (1988).	معيار الملكية Critère de la propriété
المؤسسة تدير من طرف عائلة، نوعاً ما موسعة. مجلس الإدارة هو المكان الذي تمنح له الإدارة	باري (1975) Barry B، بيخارد، ديي Bekhard R, Dyer W (1983) كيبنر (1983) Keppner, E هندلر (1989) Handler WC	معيار الإدارة Critère du contole
		2- التعاريف المتعددة المعايير
المؤسسة إما أن تكون ملك لفرد أو لعائلة (أو لأكثر من عائلة)، وتكون إدارتها من طرف عائلة، يمكن أن تكون ممتدة أو موسعة	ديفيس و تاقويري Davis, J .A. .Taguiri, R.(1982) أندرسون و جونسون Anderson R M et Johnson(1985), ...etc	الملكية والإدارة Propriété et contole
نجاح إنتقال المؤسسة إلى جيل آخر، الجيل الجديد سيحتفظ بالإدارة	شرشيل و هاتن Cherchill ,N. et Hatten, K, J.(1987) وارد Ward, J L.(1987)	الملكية، التحويل والإدارة Propriété, transmission et contrôle
إن هيمنة العائلة تظهر وتتحقق من خلال إعطاء إسمها، وتأثيرها بتقاليدها ويكون لها جزء من الأسهم	كريستنسن (1953) Christensen, R	الملكية وهيمنة العائلة، إسم المؤسسة Propriété et domination de la famille, nom de l'entreprise
هناك على الأقل جيلين من أفراد العائلة موجودين بالمؤسسة، وهناك تأثير متبادل العائلة/ المؤسسة	دونيلي (1964) Donnelly	جيل المقاولين والتأثير المتبادل Génération d'entrepreneur et influence mutuelle
نظام يتكون من أنظمة تابعة (المؤسسة، العائلة، المؤسس)	باخارد و ديير Bekhard, R et Deyer, W, G. (1983)	وجود نظام تابع (خاضع) Existence de sous-systeme

### 3- الأهمية الاقتصادية للمؤسسة العائلية:

إن المؤسسات العائلية في العالم بالنظر إلى عددها لا تدع مجال للشك بأنها تمثل النمط المهيمن من المؤسسات إضافة إلى أهميتها الاقتصادية البالغة. بصورة عامة المؤسسات العائلية تمثل أكثر من ثلثي المؤسسات الاقتصادية في الدول الصناعية, إضافة إلى أنها تساهم في خلق الثروة وتوفير مناصب الشغل, إضافة إلى مساهمتها في خلق روح المنافسة. يقدر الباحثون أن ما نسبته 90 % من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية هي مؤسسات مملوكة ومسيرة من طرف عائلة واحدة أو مجموعة من العائلات, كما أنها تساهم في تحقيق ما نسبته من 30% إلى 60% من الناتج الوطني الخام (PNB), وتدفع ما يقدر بنصف رواتب العمال بصورة عامة.

وحسب تصنيف مجلة Fortune فإنه من بين الـ 500 مؤسسة الأولى عالميا, تمثل المؤسسات التي تخضع لتأثير المجموعات العائلية ما نسبته 33% منها.

كما تمثل المؤسسات العائلية نسب جد مرتفعة من مجمل المؤسسات الاقتصادية, ففي ألمانيا تمثل المؤسسات العائلية ما نسبته 80% من المؤسسات الاقتصادية, أما في أستراليا فـ 75% من المؤسسات الأسترالية هي مؤسسات عائلية, وفي الشيلي تمثل المؤسسات العائلية ما نسبته 75% من المؤسسات (منها 65% مؤسسات صغيرة ومتوسطة) كما أن أدنى مستوى لنشاط المؤسسات العائلية هو في البرتغال, وأعلى مستوى يتواجد في إيطاليا بنسبة 99% .

كما تساهم المؤسسات العائلية بنسب معتبرة في الدخل الوطني الخام, ففي ألمانيا تساهم المؤسسات العائلية بما نسبته 66% من الناتج الوطني الخام, وفي غرب أوروبا تؤمن المؤسسات العائلية ما بين 45% إلى 65% من الناتج الوطني الخام.

كما تشير الدراسات إلى أن من بين المؤسسات التي تحقق رقم أعمال يفوق 2 مليون دولار سنويا بإسبانيا هي مؤسسات عائلية, وعلى مستوى دول العالم المتقدم من بين المؤسسات التي تحقق ما بين 50 مليون و 2 مليار كرقم أعمال سنوي هي مؤسسات عائلية.

#### 4- الدور المؤسسي للمؤسسات العائلية:

إن أحد أهم خصائص المؤسسة العائلية وتنظيمها هو خاصية تجمع بين قيمتين يختص بهما هذا النوع من المؤسسات وهما المحافظة والاستقلالية، فروح المؤسسة العائلية تغذى من روح العائلة إضافة إلى أن العائلة هي مجال للتعاون، فالمؤسسة العائلية هي مكان تحل فيه الثقة مكان المصلحة أو المنفعة. هناك تيار فكري إهتم بتحديد الدور المؤسسي للمؤسسة الاقتصادية العائلية ومن أبرز مفكري هذا التيار نجد **نوفاك و دجاف Novak et Jaffe** الذين حددا أن قواعد التحليل الاقتصادي لا تتركز على الأفراد العاملين ولا على المقاولين ولا المؤسسات وإنما تتركز على العائلات التي أنشأت، تراقب، وتنظم الأعمال الاقتصادية للمؤسسة.

بصورة عامة هناك عدد من البحوث تتمحور حول دراسة أنماط التفاعل بين العائلة، المؤسسة العائلية، والنظام السوسيو إقتصادي الذي تنتمي إليه، كما أن غياب أو ضعف التنظيم في عملية إنتقال المؤسسة بين الاجيال، يعتبر سبب في تغير نمط الإدارة كما أن القيم المختلفة للمالكين الجدد لها تأثير سلبي، في نفس الوقت على الأداء وكذلك على العائلة والمجموعة.

في مجالات أخرى أكثر تنوعا، المراجع التي تتحدث عن المؤسسات العائلية أوضحت أن هذا النمط من المؤسسات هو المفضل لدى المستهلك، لأنها أكثر قربا منه وتوفر احتياجات أكثر للنساء، ولها سياسة اجتماعية أحسن، ولها احترام كبير للعادات كما أن هذه المؤسسات هي الأكثر وعيا بالمسؤولية الجماعية للمؤسسة مما يدفع أعضاء العائلة إلى القيام بتضحيات أكثر و تحمل الخسائر على المدى الطويل في سبيل المؤسسة.

## 5- ثقافة المؤسسة الاقتصادية العائلية :

في هذا القسم من الدراسة سنحاول التطرق لمسألة ثقافة المؤسسة الاقتصادية العائلية, وسنعرض أهم الدراسات التي إهتمت بهذا الموضوع, فثقافة المؤسسة تحتوي على القيم, والمعتقدات, العادات, والتاريخ.

فهي تكون نتيجة لمجموعة من العوامل المختلفة والمتكاملة وهي :

- التفاعلات بين أعضاء المؤسسة.
- تاريخ العائلة المالكة للمؤسسة.
- الإنجازات المحققة داخل المؤسسة.
- أهداف المؤسسة.
- الصراعات.

ويعرف جاك **JAQUES.E** ثقافة المؤسسة بأنها " طريقة التفكير والتعايش اليومي والتقليدي, والتي عادة ما تكون متقاسمة بين أعضاء المؤسسة, والتي يجب أن تحترم من طرف الأعضاء الجدد للمؤسسة " (1).

وعليه فقد ساعد ذلك في إيجاد معايير وقيم, هذه المعايير توجه المؤسسة الاقتصادية العائلية لأنماط من القيادة المتسلطة (**autocratiques**) والأبوية (**paternaliste**) وهذا النمط من القيادة يشكل عائق أمام إستمرارية المؤسسة وإعادة إنتاجها, فبعض مسيري المؤسسات يرون أنه من المبكر التفكير والإهتمام بتوريث المؤسسة, أو إعتبار أن أبناءه ليسوا قادرين بعد على إدارة شؤون المؤسسة.

وفي دراسة **ديبي DYER** حدد أربعة أنماط من ثقافة المؤسسة العائلية وهي (2):

- الثقافة الأبوية
- الثقافة التهاونية أو العشوائية
- الثقافة التساهمية
- الثقافة النزاعية.

من البرهنة على نموده فقد إعتد على سبع فرضيات, تتعلق ببعضها **Deyer** ولكي يتمكن **ديبي** البعض فقد إعتد على طبيعة العلاقات, والطبيعة الإنسانية, وطبيعة الواقع, طبيعة المحيط, الطبيعة الجماعية أو الشخصية, النشاط الإنساني, والوقت.

(1): Jacques E, Intervention et changement dans l'entreprise, Paris, Dunod, 1951,P56.

(2): Colot Olivier, La transmission des PME familiales non cotées, Université de mons hainaut, faculté warocque, thèse doctorat, année académique 2007, p46.

- طبيعة العلاقة : هل العلاقات بين أعضاء المؤسسة هرمية؟
  - الطبيعة الإنسانية : هل النوع البشري يحدد طبيعياً على أنه طيب أو سيئ أو لا هذا ولا ذاك؟
  - طبيعة الحقيقة : هل الحقيقة تتضح من خلال السلطة أو من خلال عمليات التحقيق الفردية؟
  - المحيط : هل يستطيع النوع البشري، بالتحالف أو بالإخضاع أن يتحكم في المحيط؟
  - الجماعية أو الفردية : هل يجب تقييم كل أعضاء المؤسسة بواسطة نفس القواعد، أو يجب أن تكون التعاملات متساهلة؟
  - طبيعة النشاط الإنساني : هل النوع البشري يحدد طبيعياً على أنه نشيط وفعال أو على العكس كسول ومتواكل؟
  - الوقت : هل أعضاء المؤسسة موجهون نحو الماضي، الحاضر أو المستقبل؟
- أما فيما يخص الأنماط الأربعة للثقافة فهي كما يلي<sup>(1)</sup>.

- 1- الثقافة الأبوية: هي الثقافة الأكثر شيوعاً في مجال المؤسسات العائلية (أكثر من 80 % من الحالات)، فالرؤساء أو القادة غالباً ما يكونون من أفراد العائلة فهم من يمتلكون السلطة ويتخذون القرارات، فعلاقات السلطة هرمية، وأفراد العائلة ليست لديهم ثقة في الموظفين، كما أن أعضاء المؤسسة يتم تقييمهم وفق معاملات تفضيلية وإختيارية، ويوجهها الرجوع إلى الماضي وفق العادات والتقاليد، كما أن هذا النمط من الثقافة المؤسساتية لا يضمن للورثة القيام بمسؤولياتهم القيادية المستقبلية بصورة جيدة.
- 2- الثقافة العشوائية: وتمثل نسبة قليلة من الحالات وهي تختلف عن الثقافة الأبوية لأن الرؤساء والذين هم من العائلة يعطون أكثر ثقة في المرؤسين، ويمنحونهم بعض المسؤوليات.
- 3- الثقافة التساهلية: وتوجد بصورة قليلة في المؤسسات العائلية، حيث أن طبيعة العلاقات تكون موجهة نحو جماعة، كما أن تقييم عناصر التنظيم يكون بصورة وفق نفس القواعد. التي توجهها النظرة الآنية أو المستقبلية للمؤسسة.

(1): Ibid, p47.

4- الثقافة المهنية : هذا النمط من الثقافة نادرا ما يوجد في المؤسسات الإقتصادية العائلية, وهي عادة ما تنتج في حالة فقدان المؤسسة العائلية للخاصية العائلية نتيجة بيعها مثلا.

## 6- المؤسسات الاقتصادية العائلية بين العائلة والعمل:

تعرف المؤسسات الاقتصادية العائلية في الجزائر بمسئولياتها الاجتماعية والاقتصادية على أفراد العائلة، من حيث كونها تؤمن لهم فرصاً للعمل، وكذلك تطوراً وظيفياً سريعاً ومناصب إدارية عالية، فضلاً عن الدخل العالي والمعيشة الجيدة، وتجبر بعضها أفراد العائلة على الانضمام للعمل في المؤسسة، ولو لم تتوافر لديهم الرغبة بذلك، أملاً في تأمين مستوى معيشي ومركز اجتماعي لائق لهم.

تخفي الجوانب الإيجابية المذكورة للعمل في الشركة العائلية بين طياتها جوانب أخرى سلبية، تسبب العديد من المشكلات فيها، ذلك أن الصراعات الداخلية وعدم توافق الرؤى قد تغطي في كثيرٍ من الأحيان على عمليات اتخاذ القرارات ومتطلباته، بما يؤثر سلباً على أداء الأعمال في المؤسسة.

وتعود هذه التأثيرات السلبية إلى عدم وضوح المسؤوليات التي تفرق بين العائلة والمؤسسة، وإعتبار المؤسسة امتداداً طبيعياً للحياة العائلية، وتطبيق التقاليد والأعراف التي تحكم العلاقات العائلية على بيئة العمل في المؤسسة.

فالمؤسسة والعائلة نظامين مختلفين تماماً ولهما أهداف مختلفة، فهدف العائلة هو العناية بأفرادها ودعمهم وتطويرهم، في حين أن هدف المؤسسة هو تقديم المنتجات أو الخدمات وتحقيق النجاحات والأرباح، ويخضع كل من هذين النظامين المختلفين لقواعد مختلفة وسلوكيات محددة فضلاً عن أهداف وطرق تواصل معينة.

وعندما يتداخل هذين النظامين مع بعضهما البعض، فإن ذلك يؤدي إلى إزدواجية السلطة في المؤسسة العائلية، فما يصلح لنظام العائلة يتناقض في كثير من الأحيان مع القواعد التي يجب تطبيقها في المؤسسة، وهو ما يؤدي كثيراً من الأحيان إلى تدني وقصور أداء المؤسسة الاقتصادية العائلية، وذلك عندما يحاول القائمون عليها تطبيق القواعد العائلية في إدارتها، فضلاً عن إمكانية انتقال النزاعات العائلية الشخصية إلى المؤسسة.

وبسبب عدم وجود وعي لدى العديد من أصحاب المؤسسات العائلية بالاختلاف الموجود بين هذين النظامين وبالتفرقة التي يجب أن توضح بينهما، فإن ذلك يؤدي على الغالب إلى زوال العديد من المؤسسات العائلية، وخاصة عند انتقال ملكيتها وإدارتها من جيل إلى جيل آخر.

أما الشركات العائلية التي تحسن التفرقة بين النظامين، وضرورة التمييز بين العلاقات في المؤسسة وبين العلاقات العائلية، فإنها تنجح في كثير من الأحيان في ضمان الإستمرار والانتقال من جيل إلى آخر.



لذلك وبناء على مدى إتباع المؤسسة العائلية للقواعد العائلية (السلطة التقليدية) أو القواعد البيروقراطية (السلطة القانونية) في إدارتها، فإنه يمكننا تقسيم المؤسسات الاقتصادية العائلية إلى قسمين اثنين:

1- المؤسسات التي تضع العائلة أولاً.

2- المؤسسات التي تضع العمل أولاً.

### 6-1- المؤسسات التي تضع العائلة أولاً:

تضع هذه المؤسسات الاقتصادية، العائلة في أعلى قائمة أولوياتها وإهتماماتها، إذ تهتم باحتياجات ومتطلبات العائلة وتفضلها على مصالح المؤسسة، فهي تعتبر المؤسسة وسيلة لتحقيق المكانة الاجتماعية والاقتصادية للعائلة ولأفرادها.

غير أنه يخفى على من يقوم على هذه المؤسسة حقيقة كون المؤسسة في كثير من الأحيان سببا لوحدة العائلة وتجمعها، فإذا ما إنتهت المؤسسة وزالت، فقد يقود ذلك إلى حصول الانشقاقات داخل العائلة كذلك، ومن أهم الخصائص التي تتصف بها بيئة العمل في هذه المؤسسات:

**1- المؤسسة مكان لعمل جميع أفراد العائلة:** فسياسة الباب المفتوح تسود هذه المؤسسات، إذ يمكن لجميع أفراد العائلة الذين لم يجدوا فرصاً للعمل أو لم يحققوا النجاح خارج العائلة أن يلجؤوا إلى المؤسسة لتوظيفهم.

**2- المساواة بين جميع أفراد العائلة داخل المؤسسة:** فكما أن الأب يجب أن يعامل جميع أولاده بالمساواة والعدل في المحبة والتربية داخل العائلة، فهو ملزم كذلك بأن يعاملهم بنفس الطريقة داخل المؤسسة فيما يتعلق بالدخل، الترقية... إلخ، ففيما يخص الدخل مثلا يجب أن يعطى جميع أفراد

العائلة الدخل نفسه بغض النظر عن خبرتهم أو ما يادونه من أعمال.

**- القيادة تعطى ولا تكتسب:** تمنح قيادة المؤسسة والمناصب الإدارية الهامة فيها إلى أفراد العائلة الأكبر سنا عادة، أو الأقدم عملاً في المؤسسة، بغض النظر عن مؤهلاتهم وإنجازاتهم، فالأخ الأكبر هو المرشح لإدارة الشركة عندما يحين موعد انتقال الإدارة من الجيل الأول إلى الثاني، حتى إذا توفر من هو أكثر منه استحقاقاً بين إخوته الأصغر منه.

**- استخدام موارد المؤسسة لحاجات العائلة:** تخضع وتستخدم كل موارد المؤسسة سواء المادية منها أو العينية لتلبية الحاجات العائلية المختلفة، وهو ما يجعل الموارد تستخدم في غير ما يحقق

الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة العائلية.

- القيام بكل ما يجنب العائلة النزاعات المحتملة: تحاول هذه المؤسسات تجنب النزاعات وتجاهلها حفاظا على وحدة العائلة، ولو كان ذلك على حساب مصلحة العمل، فعلاقات السلطة العائلية الأبوية تفرض على الابن أن لا يناقش والده في أي من أمور العمل، وإلى غير ذلك من العلاقات المفروضة بناء على القواعد العائلية كما أن الإعتبارات الأخلاقية تؤدي إلى ضعف التواصل الصريح بين أفراد العائلة العاملين في المؤسسة، وقد تؤدي إلى تحويل الاختلافات الصغيرة إلى مشكلات كبيرة.

- خصوصية عضوية مجالس الإدارة على أفراد العائلة: فالإدارة الرشيدة غائبة عن المجالس التي تدير هذه المؤسسات، وحق عضوية مجلس الإدارة يقتصر على أفراد العائلة بغض النظر عن مدى امتلاكهم للخبرات والمؤهلات التي تسمح لهم بقيادة هذه المؤسسات.

إن المؤسسات العائلية التي تولي اهتمامها للعائلة أولا يمكن أن تقدم أداء عمليا جيدا في الجيل الأول من ملكية وإدارة العائلة، حيث تدين العائلة والمؤسسة جميعها بالخضوع والاحترام للمؤسس ذي عادة ما يكون كبير العائلة، إلا أن المشكلات و العراقيل تبدأ بالظهور حينما تنتقل المؤسسة إلى الجيل الثاني، حيث تسبب إدارة المؤسسة وفق الأسس والقواعد العائلية صعوبات عديدة تؤثر سلبا على أداء المؤسسة وإستمراريتها.

## 6-2- المؤسسات التي تضع العمل أولا:

وهي المؤسسات التي تستطيع تحقيق التوازن بين احتياجات العائلة ومتطلباتها، وبين تلك التي تضمن مصلحة العمل والمؤسسة ونجاحها، حيث يتم وضع حدود فاصلة بين المؤسسة والعائلة واضحة ومفهومة للجميع، ومن أهم الخصائص التي تتصف بها بيئة العمل في هذه المؤسسات:

- العمل في المؤسسة للمستحقين فقط: إن الإنضمام للعمل في المؤسسة يخضع لقواعد التنظيم البيروقراطي، التي لا يمكن تجاوزها، وهذا ما يفرض على أعضاء العائلة الراغبين بالعمل في المؤسسة أن يتحصلوا على المؤهلات المطلوبة، وأن يكتسبوا مهارات معينة، ومن ثم يحق لهم أن يعملوا في المؤسسة، وهذا يعد أمرا إيجابيا لأن أعضاء العائلة لن يكونوا عبئا على المؤسسة بقدر ما يكونوا إضافة حقيقية لها، فأعضاء العائلة ينضمون للمؤسسة ومعهم خبرة ومعرفة خارجية تضاف لتلك المتواجدة في المؤسسة.

- الدخل مرتبط بالأداء والمسؤوليات: حيث يتم الفصل بين ما يتقاضاه أفراد العائلة من المؤسسة بصفتهم موظفين عاملين فيها، وبين ما يتقاضونه من أرباح بصفتهم شركاء مالكين لرأس المال أو لحصة في رأسمال المؤسسة، إذ يتم تحديد رواتبهم بناء على ما يادونه من أعمال ومهام، وما يتقاضاه أولئك العاملين في نفس الدرجة من الموظفين من خارج العائلة، وبناء عليه فإنه يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات، ويتم منح الدخل حسب الأداء والمسؤوليات الممنوحة، وذلك طبعاً وفقاً لقواعد وقوانين عمل واضحة ومحددة.

- القيادة تكتسب ولا تمنح: إن المناصب القيادية تخضع لمعايير محددة، فالمهم أن المرشح للقيادة يجب أن تتوفر فيه شروط ومعايير واضحة ومحددة حسب اللوائح التنظيمية، فسواء أكان ابناً أصغر أم أكبر، وسواء أكان من أفراد العائلة أو من الغرباء عنها، فذلك لا يهم بقدر ما يهم إتباع القواعد القانونية، ويتم تطوير وتدريب أولئك الذين تظهر فيهم سمات وإمكانات القيادة الناجحة مبكراً، وفي حال عدم وجودهم يتم توظيف من هم مؤهلين لقيادة المؤسسة وإدارتها حتى وإن كانوا من خارج العائلة.

- استخدام موارد المؤسسة بشكل استراتيجي: وذلك لضمان نمو المؤسسة وإستمراريتها، وبما يحقق أهدافها وخططها، حيث يتم تحديد الأهداف وآليات تحقيقها، وذلك بضمان إستغلال موارد المؤسسة بما يخدم المصالح العليا والإستراتيجية.

العائلة هي القاعدة التي ينطلق منها الإنسان في بناء حياته الاجتماعية والاقتصادية، بمعنى أن هوية الفرد المذهبية والعرقية تحددتها العائلة التي ينتمي إليها أكثر مما يحددها الفرد لنفسه. وبالتالي فإن لهذه الهوية تأثيراً حاسماً على احتلال الأفراد لأدوارهم الاجتماعية لاحقاً.

- وجود آليات واضحة لحل النزاعات: فحينما تنحسر الامتيازات الممنوحة لأفراد العائلة وتتوضح الأسس والقواعد التي بناء عليها تكون المعاملة، فإن ذلك يؤدي بشكل تلقائي إلى التقليل من النزاعات، غير أن هذا لا يغني عن ضرورة وجود قنوات اتصال وحوار تضمن لكل من أفراد العائلة التعبير عن وجهة نظره وعما يزعجه، ووجود وسائل لحل هذه النزاعات وتقريب وجهات النظر.

- وضع سياسات واضحة تحكم عمل المؤسسة: كالسياسات الخاصة بتوظيف الأفراد، آليات حل النزاعات، عضوية مجالس الإدارة والترقيات وغيرها من الأمور التنظيمية.

تعد الاعتبارات والأسس المذكورة أعلاه، والتي تتبعها الشركات العائلية التي تضع العمل أولاً في اعتبارها، أساساً مهماً لضمان نمو واستمرار الشركات العائلية في بلادنا عبر الأجيال، وبما يسمح لها من ترسيخ قواعدها ومواجهة المنافسين.

وفي الأخير يجب أن نشير إلى أمر بالغ الأهمية وهو أنه على هذه المؤسسات أن تتبع سياسة توفيقية بين القواعد العائلية والقواعد التنظيمية القانونية، فالميل المفرط لإحدى القواعد على حساب الأخرى غالباً ما يؤدي إلى ظهور صراعات إما داخل التنظيم أو داخل العائلة.

## خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى المؤسسة العائلية وحاولنا الإحاطة بكل ما هو متعلق بها فهذه المؤسسات ليست وليدة اليوم وإنما هي نتيجة تراكم وتطور تاريخي إضافة إلى أن هذه المؤسسات تتمتع بأهمية بالغة وقد عرفنا أنه لا يوجد تعريف موحد ولا شامل حول هذا النوع من المؤسسات فهناك تعاريف ذات معيار واحد كالملكية وتعاريف ذات معايير متعددة كالتفاعل بين الملكية والإدارة كما رأينا أن هذه المؤسسات تحوي العديد من المفارقات تطرقنا إلى واحدة منها تتعلق بالعائلة والعمل وأيهما يكون أولاً في حساب أصحاب هذه المؤسسات فالعائلة هي النواة الأساسية في المجتمع وهي كذلك مصدر نشوء وتواجد هذه المؤسسات الإقتصادية إلى حد أن هذه المؤسسات أخذت الصفة والطبيعة العائلية فهناك أهمية بالغة لتواجد العائلة في حياة هذه المؤسسة نظير ما تقدمه للمؤسسة و هو ما سنتطرق إليه في الفصل اللاحق من الدراسة.

## تمهيد:

## ( العائلة هي مكان الثقة والعطاء ) بورديو.

أشرنا في الفصل السابق إلى المؤسسات الإقتصادية العائلية, وعلى إعتبار أن العائلة هي المكون الأساسي لهذا النمط من المؤسسات, فحري بنا في هذا الفصل أن نتطرق إلى تقديم أهم ما يميزها عن باقي التنظيمات الأخرى, فعل إعتبار أن العائلة هي النظام الإجتماعي الوحيد تقريبا الذي عرفته مختلف المجتمعات الإنسانية, كما أنها أكثر الجماعات إستمرارا وبقاءا, فهي تركيبة إجتماعية إقتصادية في طبيعة تكوينها, تقوم على عناصر بيولوجية, ثقافية ونفسية, فهي نتاج تاريخي وإقتصادي طويل, وهي كما يعبر عنها بورديو بأنها الذات الرئيسية لعمليات إعادة الإنتاج, وسنحاول في هذا الفصل كل ما هو متعلق بالعائلة خاصة ما يمكن أن تقدمه العائلة للمؤسسة المالكة لها, لبعثها على البقاء والإستمرار.

## 1- أهم المداخل النظرية لدراسة العائلة:

## 1-1- النظرية البنائية الوظيفية:

تعتبر النظرية البنائية الوظيفية أحد الاتجاهات الأساسية في علم الاجتماع المعاصر, وعندما تستخدم كإطار لفهم موضوعات الأسرة فإنها توجه متطلبات عديدة نظرا لتعدد الاهتمامات المتاحة داخل نطاق الأسرة مثل العلاقات بين الزوج والزوجة و الأبناء, و كذا التأثيرات المنبعثة من الأنساق الأخرى في المجتمع كالتعليم و الاقتصاد و السياسة و الدين و المهن على الحياة الأسرية و تأثير هذه الأخيرة على تلك الأنساق<sup>(1)</sup>.

كما يعد هذا المنهج الأسرة ظاهرة كونية سادت وتسود المجتمعات الإنسانية كافة (البائدة والقائمة والقادمة) وينظر أيضا إلى الفرد لا من حيث كونه كائنا بشريا بل من حيث كونه مجموعة قيم ومعايير تعلمها واكتسبها من أسرة عبر تنشئتها له، إذن فكل مكتسبات الفرد من قيم و معايير ما هي إلا نتاج لما قدمته الأسرة لهذا الفرد من خلال عمليات التنشئة المختلفة، وقد ركز أصحاب هذا المدخل النظري بشكل جلي على كيفية تنشئة العائلة لأبنائها و تلقينهم أدوارهم الاجتماعية وتدريبهم على شروط وواجبات نظام تقسيم العمل وحثهم على إقامة علائق تكافلية، فيما بينهم علاوة على علاقتهم فيما بينهم و بين نسق مهنتهم.

فالعائلة مثلا هي بناء يؤدي وظائف متعددة تواجه متطلبات استمرار المؤسسة الاقتصادية العائلية, في الوجود, وكذلك أعضاء العائلة فكل عضو من الأعضاء يقوم بوظائف معينة لكنها جميعا تتساند وتتكامل وتتفاعل من أجل إستمرار وبقاء البناء ككل, ويصنف العلماء الاجتماعيون النظم الاجتماعية في ضوء الوظائف الرئيسية التي تؤديها فالنظم الاقتصادية تؤدي وظائف الإنتاج والتوزيع والأسرة تؤدي وظائف الإنتاج البشري والتوالد والتنشئة الاجتماعية ووراثة الوضع الاجتماعي<sup>(2)</sup>, وتؤدي النظم الدينية ووظائف التماسك الاجتماعي والتضامن والإجماع أما النظم التعليمية فإنها تؤدي وظيفة نقل الميراث الثقافي من جيل إلى جيل<sup>(3)</sup>.

وهذا الاتجاه يفهم المجتمع في ضوء البنيات التي يتكون منها, وكذا الوظائف التي تؤديها هذه البنيات, كما يتصور الاتجاه البنائي الوظيفي في معظم اتجاهاته بأن الأسرة هي نسق من الأفعال

(1): معن خليل عمر, علم إجتماع الأسرة, عمان, دار الشروق, 2000 ص34.

(2): محمد عودة, أسس علم الإجتماع, بيروت, دار النهضة العربية للطباعة والنشر, ص91.

(3): نفس المرجع, ص91.

المحددة والمنظمة، وتتألف من مجموعة من المتغيرات أو الأبعاد المترابطة بنائياً و المتساندة وظيفياً ( القيم، المعايير، الرموز، السلطة... الخ)، وكذلك فالأسرة بالنسبة لهذه النظرية سامية و متعالية تتجاوز و تعلوا على أعضائها.

"وتنظر هذه النظرية للأسرة بوصفها مجتمعاً صغيراً أو وحدة في مجتمع كبير أو الوحدة الكبيرة"<sup>(1)</sup>. كم أشار أصحاب هذه النظرية إلى عملية التوازن، فغاية هذا الأخير هو مساعدة الأسرة على أداء وظائفها، وبقائها واستمرارها، ولا يتحقق ذلك إلا بتحقيق التناغم والانسجام بين مكونات البناء العائلي وكذا التكامل بين الوظائف الأساسية.

" إن الخاصية العامة الأساسية لأي نسق من الأنساق الاجتماعية تتمثل في تساند مكوناته ذلك التساند الذي يتألف من العلاقات المحددة القائمة بين الأجزاء باعتبارها مناهضة للعشوائية **variability** وبعبارة أخرى فان التساند هو النظام **orders** في العلاقات بين المكونات الداخلة في النسق، وهذا النسق يحوي ميلاً نحو المحافظة أو الصيانة الذاتية **self-maintenance** التي يعبر عنها تعبيراً عاماً من خلال مفهوم التوازن "<sup>(2)</sup>.

ومن أهم رواد هذه النظرية نجد: بارسونز، مرتون، سوروكين.

إهتم بارسونز بدراسة الفعل الاجتماعي وتتلخص الأفكار الأساسية لنظرية الفعل الاجتماعي عنده في أن، الفعل الاجتماعي يتكون من أبنية و عمليات يقوم الأعضاء بواسطتها بتكوين مقاصد ذات مغزى، فأفعال الأفراد ليست عشوائية أو تحكمها الصدفة، بل أنها تسير وفق أنماط منظمة ومقننة، فالأفراد يشتركون في قيم نهائية تحدد أهدافهم.

ويرى بارسونز أن الأسرة بوصفها وحدة بنائية، هي الوحيدة التي تستطيع القيام بمهمة التنشئة الاجتماعية، بواسطة غرس القيم إلى الجيل الجديد، وتضمن توافق الفرد مع متطلبات المجتمع وثقافته، وبذلك تعمل على ضمان استمرار النظام الاجتماعي.

الأسرة إذن موجودة عبر التاريخ ولكن في أشكال مختلفة وهي أيضاً ضرورة عالمية لأنها تقوم بانجاز عدد من الوظائف الأساسية للمحافظة على استمرار الحياة الاجتماعية، وقد اتفق علماء الاجتماع على عالمية هذه الوظائف.

(1): أحمد محمد مبارك الكندري، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، علم النفس الأسري، ط2، 1992، ص84.

(2): عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، الكويت، عالم المعرفة، 1981، ص118.



كما يعتقد بارسونز أن في كل الجماعات الصغيرة ( الأسرة ) ميل لظهور تباين الأدوار فهناك أفراد يختصون بالأدوار الرئاسية وآخرون يختصون بالأدوار الثانوية، ويعتبر بارسونز أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية، يجب على كل نسق اجتماعي إن يواجهها وهي:

1- التكيف 2- تحقيق الهدف. 3- التكامل. 4- الكمون.

حيث يشير التكيف إلى ضرورة تكيف الأسرة أو تلاؤمها مع البيئة الاجتماعية التي تعيش فيها، فالتبادل بين الأسرة والناحية الاقتصادية يكون بواسطة التحاق فرد أو أكثر من أفراد الأسرة للعمل مقابل الحصول، على المال فتحقق بذلك الأسرة مطلب التكيف عن طريق تهيئة ظروف العمل الجيد و الإجازات و المكافآت لأفرادها من أجل مواجهة الظروف الاقتصادية.

أما تحقيق الهدف فيشير إلى الفهم الأساسي و الموافقة على تحديد أهداف الأسرة ومن ثم تسخير الموارد من أجل تحقيق أهداف النسق وهذا يعني أن هناك أهدافا يريد الأفراد تحقيقها و تشارك فيها الأسرة مع أنساق المجتمع المختلفة<sup>(1)</sup>.

يحتويها النسق و خاص العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن و التماسك بين الأنساق الفرعية<sup>(2)</sup>.

أما فيما يخص الكمون فيشير بارسونز أن الفرد يعاني من صراع الدور داخل الأسرة فأولا لا بد من خلق آليات تحقق وظيفة الانسجام بين الأدوار التي يقوم بها الفرد داخل العائلة، والأدوار التي يقوم بها خارج العائلة و الأمر الثاني هو أن الفرد يعاني من صراع الدور داخل العائلة و حدد بارسونز الوظائف الأساسية التي تبقي الأسرة محتفظة بها مهما حدث من تغيرات و هي:

1 - وظيفة التنشئة الاجتماعية للصغار.

2 - وظيفة تقديم الدعم العاطفي و الاستقرار الشخصيات الراشدين.

و يؤكد بارسونز أن الأسرة أصبحت أكثر تخصصا عما كانت عليه من قبل و لكن هذا لا يعني أنها أصبحت أقل أهمية لأن المجتمع أصبح يعتمد عليها أكثر في أداء عدد وظائفه المختلفة.

وعلى أساس كل ما سبق ذكره فالأسرة هي اصغر وحدة اجتماعية مسؤولة على المحافظة على نسق القيم الذي يحدد عن طريق التنشئة الاجتماعية، الدين، والأنساق التربوية وبالتالي يتحكم في تحديد أنماط السلوك المرغوبة الخاصة بأعضائها.

(1): علي الحوات، النظرية الاجتماعية، اتجاهات أساسية، مالطا، منشورات الفا، ص138.

(2): سناء الخولي، الأسرة و الحياة العائلية، بيروت، دار النهضة العربية، ط1، 1984، ص59.

## 1-1- الجانب البنائي للعائلة:

البناء الاجتماعي للعائلة يشير إلى طريقة انتظام الوحدات الاجتماعية والعلاقات المتبادلة بين الأجزاء , وهو حسب راد كليف براون يتألف من كائنات إنسانية وان كلمة بناء تشير بالضرورة الى وجود نوع من التنسيق والترتيب بين الأجزاء, أو العناصر المكونة للنظام, أي البناء وكذلك يعني البناء مجموع الروابط العائلية التي تقوم بين مختلف أفراد العائلة, حيث تجعل من هذه الأخيرة أي العائلة بناء متماسك.

وبمقتضى هذا المفهوم فانه حسب راد كليف براون تكون الوحدات الجزئية ( أفراد العائلة) الذين يحتل كل واحد منهم مركزا معيناً ويؤدي دورا محدداً في الحياة الاجتماعية والاقتصادية للعائلة.

ف راد كليف براون يستخدم مفهوم البناء الاجتماعي بمعنى واسع لأنه يدخل فيه كل العلاقات الثنائية التي تقوم بين شخص وآخر مثل العلاقة بين الأب والابن.

كما يمكننا تبني الاتجاه الذي يربط بناء العائلة بأنماطها المختلفة, وهو ما يعني كذلك هيكل العائلة أو بناءها, فحجم الأسرة عرف تقلصا ملحوظا عبر العصور التاريخية, إنتقلا من القبائل إلى العشائر

فالأسرة الممتدة, وصولا إلى الأسرة النووية, وهذا ما اسماه إميل دوركايم **Emil Durkhaiem** بقانون تقلص حجم الأسرة أو قانون التناقص<sup>(1)</sup>.

## 1-2- الجانب الوظيفي للعائلة:

"الوظيفة هي تلك النتائج أو الآثار التي يمكن ملاحظتها والتي تؤدي إلى تحقيق التكيف والتوافق في نسق معين"<sup>(2)</sup>.

إن الوظيفة هي الدور الذي يلعبه أو يسهم به الجزء في الكل كما أن الوظيفة هي التي تحقق

التساند والتكامل بين أجزاء البناء

الاجتماعي الشامل, وربط راد كليف براون بين مفهومي الوظيفة والبناء قائلا " إذا أردنا استخدام مفهوم الوظيفة هنا سيكون على أساس أن حياة الكائن العضوي تستمر نتيجة لوظيفة بنائه, فالبناء يحتفظ ببقائه عن طريق استمرار قيامه بوظائفه "<sup>(3)</sup>.

ومثال ذلك أن العائلة تؤدي مجموعة من الوظائف المختلفة لصالح أعضائها, فهي التي تأويهم وتمنحهم المكانة وتقوم بالتنشئة الاجتماعية تبعا لمعاييرها وقيمتها.

(1): علياء شكري, الاتجاهات المعاصرة في دراسة الأسرة, الاسكندرية, دار المعرفة الجامعية, 1992, ص179.

(2): نيقولا تيماشيف, نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها, ترجمة محمد عودة و آخرون, دار المعارف, ص 331 .

(3): صبحي محمد قنوس, دراسات في علم الاجتماع, لبنان, دار النهضة العربية, ط1, 2000, ص 263 .

و يمكن أن تشير كذلك كلمة وظيفة إلى معنى آخر وهو المنفعة وهو الاستخدام الذي استعمله باريتو **Pareto** حين قصد المنفعة التي تقدمها الوحدات أو الأجزاء للكل أي الإسهام، الذي تقوم به ظاهرة بعينها التأكيد هدف معين وانجازه" (1).

ويرى العديد من علماء الاجتماع انه وفي خلال ربع قرن الماضي حدث نوعان من التغيير الاجتماعي سلبا الأسرة كثيرا من وظائفها التقليدية التي كانت تجعلها أمرا ضروريا للفرد ولاستطيع الاستغناء عنها، فالتصنيع الذي أدى إلى خروج المرأة بالإضافة إلى توفير الكثير من

السلع والخدمات الأساسية التي كانت في كثير من الأحيان فيما مضى من أعمال الأم (2).

### 1-2- النظرية التفاعلية الرمزية:

التفاعل هو محور العلاقات الاجتماعية ويقوم التفاعل على الفهم العقلي للرموز و الأحكام القيمة فالتفاعل هو الذي يمكن الإنسان من التواصل مع الآخرين، فيقيم بذلك علاقات إجتماعية، و التفاعل في جوهره تفاعل رمزي وهو الذي يحدد سلوكيات الأفراد، و الرموز التي يتعلمها الأفراد و المجتمع أو العائلة أسبق من الفرد، فالفرد ينشأ في العائلة ويكتسب منها رموزه وقيمه، ومن خلالها تتشكل ذاته الفاعلة.

والأسرة ينظر إليها على أنها وحدة من الأشخاص المتفاعلين ويشكل كل منهم وضع ومكانة داخل الأسرة، وبموجب هذا الوضع تتحدد الأدوار داخل الأسرة، فالفرد يدرك معايير و توقعات الدور الذي يحدده له الأعضاء الآخرون في الأسرة (1).

التي يحرص المجتمع الكلي أو العائلة على مستوى أصغر بنقلها عبر سلسلة متواصلة من عمليات نقل الثقافة، فيجد الفرد نفسه خاضعا لبيئة رمزية ذات معان وقيم يحملها الفرد في داخله وبذلك يصبح وتدرس الأسرة بطريقة مباشرة من خلال تحليل التفاعلات الظاهرة بين الأعضاء، أي تفاعلات قيامهم بالأدوار المسندة إليهم، فالدور عنصر أساسي في بناء الأسرة، ويتم التركيز في هذا الإتجاه على الأسرة كعملية وليست كوحدة إستاتيكية.

(1): علي الحوات , مرجع سبق ذكره, ص136.

(2): عبد العاطي السيد و آخرون. دراسات بينية وأسرية, الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية, 1998, ص199.

(3): معن خليل عمر, مرجع سبق ذكره, ص 34.

فالأسرة وما بها من عمليات تفاعل كالزواج والتنشئة الاجتماعية, لا تدرس إلا في ضوء المحددات الداخلية كسلوك الأعضاء فيها وتأويلهم الخاص, ورؤيتهم الخاصة وليس في ظل أطر مفروضة من الخارج, وفي ضوء هذا الفهم فإن أدوار أعضاء الأسرة تفهم بشكل يختلف عن الفهم النسقي أو النظامي الذي يرسم حدود الدور في التوقعات النظامية للأدوار, أي في ضوء معايير خارجة عن ذات ممارس الدور, إن التفاعلية الرمزية تدرس الأدوار في نطاق عملية التفاعل وهي نفسها التوقعات المتبادلة (2).

ومن ابرز من يمثل هذا الإتجاه نجد جورج هيربرت ميد, وقد سيطر هذا الإتجاه على دارسي الأسرة خلال السموات الماضية وبهدف كما سبق وذكرنا إلى تفسير ظواهر الأسرة في ضوء العمليات الداخلية لأداء الدور وعلاقات المركز ومشكلات الإتصال وإتخاذ القرار.

### 1-3- نظرية الصراع:

تؤكد نظرية الصراع على أهمية الطبيعة الديناميكية للأسرة, وتعتبر أن العوامل الخارجية هي قوى تغيير رئيسية فالأحوال الإقتصادية المتغيرة وتغير البنى الاجتماعية وعلاقات السلطة في المجتمع هي أهم عوامل التغير الأسري (2).

والفكرة الأساسية في هذا الإتجاه هي أن الحياة الاجتماعية تتصف بصراع المصالح الفردية, والتغير الذي يحصل هو نتيجة هذا الصراع أي صراع المصالح الذي يحطم التوازن السابق ويخلق توازن جديد. كما تخلق بنية الأسرة ظروفًا خاصة ملائمة لتضارب مصالح أفرادها وصراعاتهم, وهذه الصراعات الداخلية تعكس في الواقع عداوات أساسية متأصلة في البنية الاجتماعية الكبرى.

ومن بين أهم مؤسسي و مفكري هذا الإتجاه نجد كل من كارل ماركس و فريدريك أنجلز.

(1): عبد الرؤوف الضيع, مرجع سبق ذكره, ص 74.

(2): الأحمر أحمد سالم, علم إجتماع الأسرة, لبنان, دار الكتاب الجديد المتحدة, 2004, ص 93.

## 2- العائلة:

## 2-1- مفهوم العائلة:

يشير المعنى الواسع للأسرة إلى مجموعة الأفراد الذين يعتقدون فيما بينهم أنهم ينتمون إلى جماعة مستقلة داخل المجتمع، ويرتبطون فيما بينهم بمجموعة روابط مختلفة كالدم أو الزواج، ويدركها بقية أفراد المجتمع حيث يرون أن هؤلاء يرتبطون ببعضهم البعض عن طريق علاقات خاصة تجمعهم، وطبقا لبروم **Broom** و سلزنيك **Selznick** فالأسرة تتوسط بين الفرد والمجتمع وتساعد الفرد على أخذ مكانته في العالم الواسع (1).

" العائلة هي مجموعة أفراد أقرباء يرتبطون إما بالمصاهرة أو الزواج أو بالنسب أو إستثناء بالتبني (القريب) ويعيشون تحت سقف واحد (التواجد معا) " (2).

أما برجر و لوك في كتابهما العائلة فيعرفانها بأنها " جماعة من الأشخاص يرتبطون، بروابط الزواج و الدم أو التبني ويعيشون معيشة واحدة ويتفاعلون كل من الآخر في حدود أدوار الزوج والزوجة، الأم والأب، الأخ والأخت، ويشكلون ثقافة مشتركة. " (3).

## 2-2- وظائف العائلة:

فيما يخص وظائف العائلة الجزائرية فقد أخذت تتقلص و هذا نتيجة تطور المجتمع الجزائري، وكذا نتيجة انجاز المشاريع التنموية الاقتصادية و توسيع قاعدة التعليم، الصناعة... إلخ، نتيجة سيطرة الدولة على مختلف مرافق الحياة و اتساع نطاق الوظائف البيروقراطية مما أدى إلى سلب العائلة العديد من الوظائف التي كانت في الماضي القريب من اختصاصها، لكن رغم ذلك مازالت العائلة في المجتمع الجزائري لها العديد من الوظائف، التي إن نجحت في أدائها بصورة سليمة فإن تأثيرها على باقي النظم الاجتماعية الأخرى سيكون كبير والعكس فإذا ما أدت العائلة ووظائفها بصورة سيئة انعكس ذلك سلبا على الحياة الاجتماعية بصورة عامة، ويمكننا تعدد الوظائف الاجتماعية للعائلة فيما يلي:

- الوظيفة البيولوجية: هي أهم الوظائف والتي بقيت الأسرة محتفظة بها ولم يمسهما التغيير وتتمثل في إنجاب الأطفال وهم الوحدات الاجتماعية التي يتكون ويقوم عليها المجتمع من أجل

(1): السيد رشاد غنيم، علم الاجتماع العائلي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2008، ص13.

(2): بيار بورديو، أسباب علمية لإعادة النظر الفلسفة، ترجمة، أنور مغيث، لبنان، دار الأزمنة الحديثة، ط1، 1998، ص157.

(3): محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، الهيئة المصرية للكتاب، 1979، ص31.

بقائه وإستمراره فالأسرة هي منبع استمرار المجتمع.

● **وظيفة التنشئة الاجتماعية:** تقوم الأسرة بشكل أساسي بعملية التنشئة الاجتماعية في المحيط الاجتماعي الأول الذي يحتضن الطفل التنشئة الاجتماعية هي عملية إكساب الفرد شخصيته في المجتمع لمساعدته على تنمية سلوكه الاجتماعي الذي يضمن له القدرة على استجابات الآخرين و إدراك أهمية المسؤولية الاجتماعية (1). وانطلاقاً من أداء الأسرة لمهمة التنشئة الاجتماعية . تكون معها مسؤولية تشكيل شخصية الفرد وفقاً للأنماط السلوك المتعارف عليها وكذا العادات و التقاليد و القيم الاجتماعية السائدة و التي من خلالها يتحدد المركز الاجتماعي للفرد و كذا دوره بالنسبة لعائلته و مجتمعه.

● **الوظيفة الاقتصادية:** تعني بالوظيفة الاقتصادية مسؤولية العائلة على توفير مختلف

الحاجات المادية لأعضائها حيث كانت الأسرة فيما سبق وحدة اقتصادية اجتماعية إنتاجية متضامنة يقوم فيها الأب بإعانة عائلته و قد تمثل الأم أو بعض الأبناء من أجل زيادة دخل العائلة و من ثم فأعضاء العائلة يشكلون وحدة متعاونة و متساندة اقتصادياً . أما حالياً و نتيجة تطور وسائل الإنتاج و انتشار المصانع فالإمرأة أصبحت وحدة استهلاكية حيث أصبحت الوظيفة الاقتصادية المتمثلة في الإنتاج و التوزيع تقام في مؤسسات و منظمات متخصصة.

● **الوظيفة النفسية و العاطفية:** إن الجو النفسي السائد داخل الأسرة يعكس أهمية قصوى في تكوين شخصية الأبناء و توافقها مع مراحل نموه المختلفة . فالأسرة هي المكان الأول الذي يتلقى فيه الفرد كل المعاني و الرموز. و هنا نذكر بما ذكرته سناء الخولي حيث كتبت أن " الوظيفة النفسية و العاطفية للأسرة هي كل أجواء المنزل غامرة بعواطف الحب و القبول الاجتماعي و اللعب و التفاهم و التقبل بين الزوجين و احتضان الأول و بالدفء و هذا يؤدي إلى وجود وحدة متغيرة نكون المصدر الرئيسي للإشباع العاطفي لجميع أعضاء الأسرة" (2).

(1): حسين عبد الحميد رشوان، الأسرة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الأسرة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2003، ص47.

(2): سناء الخولي، الأسرة و الحياة العائلية، بيروت، دار النهضة العربية، ط1، 1984 ص61.

## 2-3- أنماط الأسرة:

" تختلف أنماط الأسرة باختلاف المجتمعات الإنسانية وقد صنف الباحثون في علم الاجتماع والانثروبولوجيا الأسرة إلى أربعة محاور، وفقا لشكلها ووفقا لقاعدة النسب او القرابة، ووفقا للسلطة، وأخيرا وفقا للإقامة" (1).

وقد اختلفت أنماط الأسرة باختلاف المجتمعات البشرية، فتعددت أنماط الأسرة، وفقا للثقافات المختلفة وكذا التطورات التاريخية، فنمط الأسرة يختلف من مجتمع لآخر، كما أنها تختلف داخل المجتمع الواحد ( بين الريف والحضر)، إلا إن ما يهمننا هنا وفي بحثنا ككل هو إيضاح أنماط الأسرة أولا وفقا لشكلها وثانيا وفقا لنمط السلطة السائد.

## 2-3-1- أنماط الأسرة حسب الشكل:

## أ- الأسرة النووية:

وهي الأسرة التي تكون مكونة عادة من، الزوج، الزوجة والأبناء غير المتزوجين، الذين يقيمون بمسكن واحد " تتكون الأسرة النووية من الزوج، الزوجة، وأطفالها المباشرين، المستقلين معيشيا واقتصاديا، ومكانيا عن الأسرة الممتدة ويتمثل هذا الاستقلال في مصادر الدخل والإنفاق، وفي جميع أوجه المعيشة من مأكلا ومشرب" (2).

كما يعرفها ويليام اوجيرن بأنها رابطة اجتماعية قوامها زوج وزوجة وأطفالها أو بدون أطفال، أو زوج بمفرده مع أطفاله، أو زوجة بمفردها مع أطفالها فالسبب من تسميتها أسرة نواة، يرجع إلى كونها أصغر وحدة أسرية بالمعنى الواقعي للأسرة من ناحية، ولكونها تمثل حجر الأساس لجميع أنماط الأسرة من ناحية ثانية.

وكذلك يمكن أن يتنوع حجم الأسرة النووية إلى ثلاث أنواع:

● أسرة نووية صغيرة الحجم : تتكون من زوج وزوجة، لهما مسكن واحد ويكونان وحدة اقتصادية.

● أسرة نووية متوسطة الحجم: تتكون من أسرة زوج زائد أبناء لا يتجاوزون عادة الأربعة، لهم مسكن واحد.

(1): جورج شهلا وآخرون، الوعي التربوي ومستقبل البلاد العربية، بيروت، دار العلم للملايين، ط 4، 1978 ص 228.

(2): زيدان أحمد وآخرون، الأسرة والطفولة، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، ط1، ص269.

• أسرة نووية كبيرة الحجم: تتكون من زوج وزوجة زائد أكثر من أربعة أبناء لهم مسكن واحد.

• ب - الأسرة الممتدة:

الأسرة الممتدة، تتكون من عدة أسر نووية، تسكن مسكن واحد، ويعد هذا النمط من الأسر الأكثر شيوعاً وخاصة بالمجتمعات العربية وهي " النمط الذي يتكون من عدة عائلات نووية تربط فيما بينها علاقة أعمام وأبنائهم، ويكون القاسم المشترك للعائلة الممتدة، المسكن الواحد" (1).

كما يمكن أن يسكن هؤلاء الأفراد مجموعة سكنية تكون متجاوزة ومتقاربة، فالعائلة الممتدة تضم أكثر من جيلين من عائلة واحدة، فيتعاون الجميع من أجل توفير حاجات الأسرة ومتطلباتها، فهم يشكلون وحدة اجتماعية اقتصادية.

ج - الأسرة المتعددة الزوجات:

وهي الأسرة التي تكون من أسرتين نوويتين أو أكثر، تربطهم علاقات اجتماعية أساسها الأب المشترك، الذي تزوج من عدة نساء، وكونوا عوائل نووية مرتبطة فالأب هنا يلعب دور الزوج والأب في أكثر من أسرة نواة فيوحدتهم في جماعة أسرية كبيرة، ويعرفها محمد عاطف غيث كما يلي " هو نموذج اسري يقوم على نظام تعدد الزوجات لزوج واحد، وإخوة غير أشقاء، مما ينشئ في هذه العائلة أنماط مختلفة من العلاقات الاجتماعية" (2).

وبعد تطرقنا لأنماط العائلة حسب الشكل لا يفوتنا هنا أن نضع هذا التمييز بين خصائص الأسرة النووية، والأسرة الممتدة، في الجدول الآتي.

(1): فريد يريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية، لبنان، أكاديميا، 1998، ص 156.

(2): محمد عاطف غيث، مرجع سبق ذكره، ص 177.



جدول رقم (2) يوضح المقارنة بين خصائص كل من الأسرة الممتدة والأسرة النووية.

الأسرة الممتدة	الأسرة النووية
1- تشكل وحدة إجتماعية متعاونة	1- تتميز بإستقلالها الإقتصادي
2- قائمة على أساس رابطة الدم أكثر من رابطة الزواج أو المصاهرة.	2- تسودها رابطة الزواج و المصاهرة.
3- تنتشر أكثر في المجتمعات التقليدية و الريفية.	3- تنتشر أكثر في المجتمعات الصناعية الحديثة.
4- تسودها علاقات إجتماعية تراتبية، ويتمتع الأب بسلطات واسعة على جميع أفرادها	4- تسودها علاقات إجتماعية ديمقراطية.

### 2-3-2- أنماط الأسر حسب السلطة:

يمكننا هنا التمييز بين ثلاثة أنواع من الأسرة تخضع في تمييزها و تقسيمها إلى ثلاثة أنواع من السلطة و هي كالآتي:

1- الأسرة الأبوية: تكون السلطة و الزعامة فيها للأب أو الجد فهو من يقرر و يفعل كل شئ و هذا النوع منتشر بشكل كبير في المجتمعات العربية.

2- الأسرة الأموية: تكون فيها السلطة للأم و هي عادة ما تكون في حالة فقدان الأب "الموت"، أو الطلاق.

3- الأسرة الديمقراطية: و تكون فيها موزعة بين جميع أفراد الأسرة بمعنى أن تكون هناك حرية نسبية لكل أعضاء العائلة.

## 3- تطور بنية المجتمع الجزائري:

نقصد ببنية المجتمع الجزائري هنا، " أنماط الوحدات التي يتكون منها المجتمع والتي ينتمي إليها المجتمع ذاته" (1)، فهي المراحل التي تطور من خلالها المجتمع الجزائري وأخذ صورا متنوعة من الجماعات، من قبيلة، عشيرة وعائلة، والتي بدورها أي العائلة أخذت صورتان هما العائلة الممتدة، ثم العائلة النووية، فهي وحدات أساسية مر بها تشكل المجتمع الجزائري إلى غاية وصوله إلى شكله الحالي، فصحيح أنها تختلف من حيث الحجم والخصائص لكنها تكون خاضعة بصورة عامة إلى تغيير بنية النظام الاقتصادي السائد، فكانت كالآتي:

## 3-1- القبيلة:

" هي نسق في التنظيم الاجتماعي يتضمن عدة جماعات محلية، مثل القرى والبدنات (العرش) والعشائر، وتظن القبيلة عادة إقليما معينا ويكتنفها شعور قوي بالتضامن والوحدة يستند إلى مجموعة من العواطف الأولية" (2).

ويرى مصطفى بوتنشوفت أن أول شكل من أشكال الأسرة الذي عرفته العائلة الجزائرية هو شكل القبيلة، أو النظام القبلي، حيث كان يحكمه شيخ القبيلة، فيخضع الأفراد التابعين للقبيلة لسلطة العادات والتقاليد التي يملها شيخ القبيلة.

كانت القبيلة البنية الاجتماعية الأساسية، والشكل الواقعي الملموس للنظام الاجتماعي فالقبيلة وحدة اجتماعية تكونت مع ظهور المجتمعات الزراعية، كما تقوم ثقافة القبيلة على رموز وقيم مشتركة تمثل روح القبيلة وإيديولوجيتها، في تحقيق الوجود المادي وكذا إعادة الإنتاج الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، كما تشكل رابطة الدم والمصاهرة أساس التعاون والتماسك الاجتماعي، فسلوك الفاعلين مرتبط بتغليب الولاء للمجموعة أو القبيلة، وهو ما يطلق عليه ابن خلدون العصبية، فالعصبية تعني التماسك الاجتماعي أو روح التضامن ويذهب ابن خلدون أكثر من ذلك فيقول " لا يتعامل أبناء العصبية بالقهر بل يتساوون أمام واجباتهم ومغانمهم وغير ذلك ويتشاورون والسلطة فيهم منتشرة" (3).

(1): عاطف وصفي، الأنثروبولوجيا الثقافية، بيروت، دار النهضة العربية، 1971، ص164.

(2): محمد نجيب بوطالب، سوسيولوجيا القبيلة في المغرب العربي، رسالة دكتوراه، لبنان، مركز دراسات الوحدة العربية، 2002، ص55.

(3): خليل شرف الدين، في سبيل موسوعة فلسفية، دار مكتبة الهلال، 1983، ص164.

كما يقر ابن خلدون بان القبيلة المختلفة العصابات أضعف من القبيلة ذات العصبية الواحدة, فالعصبية تتولد إلى القرابة, وتسند إلى وحدة النسب, كما يؤكد ابن خلدون على دور المكانة, أي الأرض, التي تشكل أساس إلتحام الجماعة وبالنسبة للجزائر هناك مجموعات لازالت إلى يومنا الحالي تمثل معنى إسم قبيلة وهم " القبائل, الميزابيين, الأوراس, والتوارق" كما توجد تنظيمات رسمية في القبيلة تعمل على تأكيد وحدتها وتماسكها الاجتماعي, وبالتالي تحافظ على كيانها, واستمرار وجودها, أهم تلك التنظيمات, التنظيم السياسي حيث يمثل القبيلة رئيس يحظى باحترام الجميع, ويشاركه في رعاية شؤون القبيلة مجلس يسمى مجلس القبيلة ويتكون في الغالب من رؤساء العشائر اذا كانت القبيلة تتكون من عشائر<sup>(1)</sup>.

### 3-2- العشيرة :

تعتبر جزء من القبيلة, فالقبيلة عادة هي مجموعة عشائر, فالعشيرة في المجتمع الجزائري تقوم على أساس الإنتساب الخطي الأبوي, لذلك تكون العصبية داخل العشيرة أقوى منها داخل القبيلة, وبوضعها وحدة تتفاعل مع مثيلاتها داخل البناء الاجتماعي الكلي, تقوم العشيرة بمجموعة من الوظائف الاجتماعية, لأفرادها, فهي التي تعطيهم المكانة الاجتماعية والاقتصادية ونشر العادات والتقاليد الخاصة بها بين أعضائها وعادة ما تكون مخالفة أو مشابهة لعادات العشائر الأخرى والتي تسمى أيضا فرق, وهي موجودة بأعداد كبيرة في المجتمع الجزائري.

### 3-3- العائلة:

تمثل الخلية المركزية لمجتمعنا, فهي عائلة إغنوسية بطيركية حيث غير منقسمة, تعتبر العائلة أصغر وحدة اجتماعية (من حيث العدد) يضمها المجتمع الجزائري, فيعرفها مصطفى بوتنفوشت كمايلي:  
العائلة الجزائرية هي أسرة كبيرة أو عائلة ممتدة, أو مجموعة اسر زواجيه يعيشون معا تحت سقف واحد " الدار الكبيرة" عند الحضر "والخيمة الكبيرة" عند البدو, وتضم من 20 الى 60 شخص أو أكثر يعيشون في تجمع " (2).

إذن فالعائلة الجزائرية هي أسرة كبيرة أي, فهي تضم من 3 إلى أربعة أجيال, إذن فهي عائلة ممتدة تتميز بوحدة السكن, تكون تحت سلطة شخص واحد أي أن السلطة بطيركية, فالأب هو القائد

(1) : عاطف وصفي, مرجع سبق ذكره, ص 196.

(2) Moustafa Boutenfoucht. la famille algerienne evolution et caractéristique recentes. 2 edition .s.n.e.d.alger.1982.p38.

الروحي والمادي للجماعة العائلية, فييده السلطة المادية والروحية, وهو من يورثها لابنه الأكبر من أجل الحفاظ على عدم تقسيم الملكية العائلية, ويقول بيير بورديو **Pierre Bourdieu** بصدد ذلك, العائلة الممتدة هي الخلية الاجتماعية الأساسية, وهي النموذج الذي على صورته تنتظم البنيات الاجتماعية, لا تقتصر على جماعة الأزواج أولادهم, ولكنها تضم أيضا كل الأقارب التابعين للنسب الأبوي<sup>(1)</sup>.

أما العيد دبزي وروبير ديكلوتر, فيعرفان العائلة الجزائرية كما يلي: " هي جماعة منزلية تدعى العائلة مكونة من الأقارب القربين الذين يشكلون وحده اجتماعية, اقتصادية قائمة على علاقات الالتزام من تبعية وقانون"

---

(1) :pierre.bourdieu, sociologie de l'algerie, collection qui sais je, puf , paris, 1974, p12.

## 4- الخصائص السوسولوجية للعائلة الجزائرية:

## 4-1- العائلة الجزائرية ممتدة تتحول الى نووية:

" إن الشكل السائد في بنية العائلة العربية هو العائلة الممتدة وفي ما خلا بعض الاستثناءات فان العائلة الممتدة لا تسكن عادة في بيت واحد, ففي المدن الصغيرة والكبيرة نجد انه قد تعيش في حي واحد أو قد تتوزع على عدة أحياء في المدينة"(1).

ومن الناحية البنائية نجد أن العائلة الممتدة تتكون من خليتين أسريتين أو أكثر, تضم أكثر من جيل واحد, يقيمون في وحدة سكنية مشتركة أو في وحدات سكنية متقاربة ومتجاورة كما نعني أيضا بمصطلح عائلة ممتدة مايلي: " بمعنى أن علاقات وثيقة تقوم ليس فقط بين الأهل و الأولاد فحسب بل تتعداهم إلى الجد و الجدة والأحفاد والإخوة والأخوات و عيالههم و الأعمام و العمات و أبناء العم و بنات العم... الخ"(2).

كما أن المعنى الحرفي و الجلي لعائلة ممتدة هو أن تعيش ثلاثة أجيال تحت سقف واحد أهل الزوج , الأخوات و الإخوة , الزوجة والأبناء والبنات وربما غيرهم من الأقارب فتتداخل علاقاتهم وتتشابك مصالحهم و ممتلكاتهم و يعرفها فريديريك معتوق بأنها: " النمط الذي يتكون من عدة عائلات نواتية تربط بينها علاقة أعمام و أبناءهم و يكون القاسم المشترك للعائلة الممتدة المسكن الواحد"(3).

إن وجود و استمرار العائلة الممتدة, مرتبط بشكل أساسي بكون أفراد العائلة يعيشون و يعملون معا وحدة اقتصادية واحدة تتمثل في الريف بالعشيرة أو الفرقة أما في الحضر فتمثل بواسطة العائلة الممتدة. إلا انه و نتيجة للتطورات الحاصلة فقد حدثت العديد من التغيرات في المجتمع أدت بتطور العائلة الجزائرية تدريجيا بإتجاه الأسرة النووية, حيث يستقل الزوج والزوجة وأولادهما بمنزل خاص بهم, إلا أن تطور العائلة الجزائرية ( نحو العائلة النووية) كان بتأثير سببين يكادان يكونا رئيسيين وهما:

## 1-الاستعمار. 2- حركة التحديث والصناعة.

(1): هشام شرابي، مقدمات لدراسة المجتمع العربي، لبنان، الدار المتحدة للنشر، ط3، 1984، ص115.

(2): حليم بركات، مرجع سبق ذكره ص193.

(3): فريديريك معتوق، مرجع سبق ذكره، ص156.

أما فيما يخص السبب الأول, " لقد عمدت فرنسا إلى تفكيك النسيج الاقتصادي التقليدي واستبدال المنظومة القيمة , والعلائقية في الريف الجزائري" (1).

وهذا نتيجة الصعوبات التي واجهت الاستعمار, فقد تم القضاء تدريجيا على التنظيم القبلي واستبداله بالتنظيم العائلي البسيط, وكذلك فقد تم " نقل الفاعلين بشكل سريع وعنيف من نمط الحياة الجماعية القائمة على الوحدة العشائرية , ذات التضامن القرابي إلى الجماعات الاصطناعية القائمة على الفردانية" (2).

وقد أدى هذا كله إلى تفكيك البنية الاجتماعية التقليدية, وكذا تحطيم الروح الجماعية والعلاقات العائلية , وبهذا انتقلت السلطة من حكم شيخ القبيلة إلى نظام أبوي عائلي, ومن هنا بدئت تنتشر الأسرة النووية شيئا فشيئا داخل المجتمع الجزائري, وبعد الاستقلال مباشرة ونتيجة للتحطيم التدريجي الذي تع تعرضت له البنية العائلية التقليدية برز إلى الواقع, المجتمع الجزائري بناء عائليا له بعض مميزات البناء القديم وهي الانقسام ووحدة الملكية وكذا استمرار السلطة الأبوية والغزو العائلي الموسع القائم على الخط الأبوي, أما فيما يخص السبب الثاني فنتيجة للتقدم العربي, ورغبة العرب إتباع هذا النمط وسايره الغرب , فانتشر التعليم وتطور, وكذا التصنيع وما تبعه من اتساع في المدن وظهور الطبقة المتوسطة, انتشار الوظائف البيروقراطية, وإمكانية الحصول على العمل الخاص, مما يعني " الاستقلالية المالية والاقتصادية عن العائلة الكبيرة, إنشاء المنزل الخاص , وهو ما أشار إليه عالم الاجتماع الأمريكي **ويليام غوود w.g.goode** في كتابه "الثورة العالمية والأنماط العائلية", نتيجة للثورة الصناعية ونشوء المدن وتغير أسلوب الإنتاج وانتشار العديد من القيم التي تشدد على حقوق الفرد بما في ذلك قيم المساواة والحرية والاستقلال والعدالة والانفتاح على المجتمع (3).

إذن فالعائلة الجزائرية عائلة ممتدة, تتحول تدريجيا إلى عائلة نووية ولكن هذا التحول لا يأخذ صورة سريعة, كما أن هذا التحول لا يأخذ صورة الشمولية, وهذا ما يتضح جليا من خلال عرضنا لأهم الإحصائيات المتعلقة بتعداد العائلات الجزائرية وتحولها وفقا لهذه الإحصائيات فقد تم تقسيم العائلات الجزائرية إلى 12 نمط (1) هي كالآتي:

(1): محمد نجيب بوطالب, مرجع سبق ذكره, ص101.

(2): نفس المرجع, ص101.

(3): حليم بركات, مرجع سبق ذكره, ص194.

- 1- أسرة معيشية عادية متكونة من شخص واحد بمفرده.
  - 2- أسرة معيشية عادية متكونة من شخصين أو أكثر بدون وجود رابطة زواج
  - 3- أسرة معيشية عادية متكونة من الزوجين + أبنائها.
  - 4- أسرة معيشية عادية متكونة من الزوجين دون أبناء.
  - 5- أسرة معيشية عادية متكونة من أم بمفردها + أبنائها أو أب بمفرده + أبنائه.
  - 6- أسرة معيشية عادية متكونة من زوجين + أبنائهما + أشخاص آخرين إضافيين.
  - 7- أسرة معيشية عادية متكونة من زوجين دون أبناء + أشخاص إضافيين.
  - 8- أسرة معيشية عادية متكونة من أم بمفردها + أبنائها أو أب بمفرده + أبنائه + أشخاص آخرين إضافيين.
  - 9- أسرة معيشية عادية متكونة من أسرتين من النمط: أم بمفردها + أبنائها أو أب بمفرده + أبنائه، سواء وجد أم لم يوجد أشخاص إضافيين.
  - 10- أسرة معيشية عادية متكونة من أسرتين من النمط: الزوجين + أبنائهم أو من أسرتين من النمط: أم + أبنائها أو أب + أبنائه، سواء وجد أم لم يوجد أشخاص آخرين إضافيين.
  - 11- أسرة معيشية متكونة من أسرتين إحداهما من النمط: الزوجين + أبنائهما والأخرى من النمط: الزوجين دون أبناء، سواء وجد أم لم يوجد أشخاص آخرين إضافيين.
  - 12- أسرة معيشية متكونة من ثلاث أسر أو أكثر، سواء وجد أو لم يوجد أشخاص آخرين إضافيين.
- ولأن ما يهمنا في دراستنا الحالية هو الأسرة الممتدة والنووية، وتطورهما سنعرض الجدول والذي يكون كما يلي :

(1): راجع هذه الأصناف في :

CENEAP, Mutation des structures de la famille algérienne et ses implications sur les attitudes, les comportements et les pratiques courantes, Alger, CENEAP, 2003, p 8.

## جدول رقم (3) يوضح تطور الأسرتين الممتدة والنوية.

التعداد العام للسكان و السكن 1998			التعداد العام للسكان و السكن 1987			التعداد العام للسكان و السكن 1977			التعداد العام للسكان و السكن 1966			أنماط الأسرة المعيشية
المجموع	قطاع السكن		المجموع	قطاع السكن		المجموع	قطاع السكن		المجموع	قطاع السكن		
	ريفي	حضري		ريفي	حضري		ريفي	حضري		ريفي	حضري	
2.36	2.41	3.23	325	2.75	3.73	3.56	3.51	3.64	4.81	3.92	6.14	أسرة معيشية فردية (1)
0.64	0.52	0.72	0.75	0.55	0.94	1.05	0.92	1.23	1.14	0.91	1.48	أسرة معيشية دون زوجين (2)
61.09	62.41	70.88	65.14	64.27	65.99	58.79	58.58	59.08	59.36	58.12	61.30	أسرة معيشية نووية (3) (4) (5)
9.99	9.36	10.40	10.07	9.17	10.94	15.39	13.73	17.76	13.40	12.90	14.14	أسرة معيشية موسعة (6) (7) (8)
13.89	14.33	13.60	20.80	23.26	18.40	21.21	23.26	18.29	21.27	24.15	16.94	أسرة معيشية ممتدة (9) (10) (11) (12)
2.1	2.04	2.08	/	/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	مجموع



## 4-2- العائلة الجزائرية هرمية على أساس السن والجنس:

تظهر العائلة في المجتمع الجزائري نظام الإنتساب في خط الذكور، وبذلك يمكننا أن نصف العائلة الجزائرية بأنها، تتبع التسلسل الهرمي على أساس السن و الجنس، فيحتل الأب رأس الهرم ، ويكون تقسيم العمل و النفوذ و المكانة على أساس الجنس و العمر<sup>(1)</sup>.

ففي العائلة الجزائرية يكون التسلسل الهرمي للسن و الجنس يسيران في خط واحد، فمكانة الفرد داخل العائلة و تأديته لأدواره تتحدد من خلال سنه أولا ثم جنسه.

ففي الوسط الجزائري العائلي السلمية في السن تلتقي مع السلمية في الجنس، ومكانة الطفل تكون حسب سنه و جنسه، بمعنى أن السلمية تبدأ بالأكثر سنا من حيث الذكور، وعن طريقها يتكون الهيكل التنظيمي للأسرة، وبواسطتها يأخذ كل فرد دوره في الجماعة<sup>(2)</sup>.

وبهذا تكون السلطة العائلية مركزة بين الذكور من أفراد العائلة، وخاصة منهم الكبار، ومن هنا تنتج دونية النساء والصغار، وإضطهادهما وفي هذا الصدد يقول هشام شرابي في كتابه مقدمة لدراسة المجتمع العربي أن الإضطهاد في مجتمعنا هو ثلاثة أنواع، إضطهاد الفقير، وإضطهاد الطفل وإضطهاد المرأة<sup>(3)</sup>.

حيث يرى شرابي أن الأب يضطهد الصبي فيما تسحق الأم شخصيته عن طريق الإفراط في حمايته، أما البنت فتدفعها العائلة منذ طفولتها المبكرة إلى الشعور بأنها عبء وغير مرغوب فيها.

إن الإفراط في الحماية و هذه السلطوية في العقاب يؤديان إلى شعور الأبناء بالعجز والإشكالية والتهرب من المسؤولية، فيكبر الصغار وهم خاضعون لسلطة من هم أكبر منهم سنا، كما أن اختلاف الأدوار وتمايزها في العائلة الجزائرية يخضع لهوية السن والجنس فيتقيد كل عضو بنماذج تحدد سلوكياته وقيامه بأدواره.

أما فيما يخص الهرمية على أساس الجنس فإننا سنستخلص منها إضطهاد المرأة و دونيتها يتفق الباحثون و المراقبون على أن المرأة تحتل موقعا دونيا في بنية العائلة العربية القديمة منها والمعاصرة، فالمرأة لا تحظى بما يحظى به الرجل في مجتمعنا حتى أنه لو قمنا بسؤال مجموعة من الأباء حول ما يتمنون جنس ذريتهم أو نسلهم، لتمنوهم من الأولاد وذلك بعد ذكر عديد الأسباب تكون في

(1): حليم بركات، مرجع سبق ذكره ص79.

(2): راضية لبرش، نظام الزواج في الريف الجزائري بين الثابت و المتغير، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة باتنة، 2002، ص50.

(3): هشام شرابي، مرجع سبق ذكره، ص112.

معظمها اقتصادية, فهناك دائما خوف و غموض يحوم حول مستقبل البنت و هذا لعدة أسباب اجتماعية و اقتصادية و ثقافية.

فالميل إلى إنجاب الذكور يعني للرجل أيضا استمرار نسله وبقاء زيجته والصبي البكر هو أثنى ما تملكه العائلة, فالأب ينجب أولاده من أجل نفسه فإنجاب الذكور يعني إمتداد حياة الأب أما الأنثى فهي عبء على العائلة وما على هذه الأخيرة أي المرأة العربية أن تكون كائن غيرها لا بذاتها.

#### 4-3- العائلة الجزائرية عائلة أبوية :

يحتل الأب عادة رأس الهرم في بنية العائلة الجزائرية, فهو من يعيل أفراد العائلة و يوفر لهم حاجياتهم المادية, فهو من يقرر و هو من يحدد كل الأمور المتعلقة بالعائلة.

يمثل الأب عندنا وحدة العائلة و لحمتها و يذكر مصطفى بوتنفوشت في هذا الصدد أن<sup>(1)</sup> :

1- العائلة الجزائرية هي عائلة بطيركية PATRIRICAL حيث يمثل فيها الأب أو الجد LAILL القائد الروحي للجماعة أو المشتركة فهناك ترتيب بطيركي يسمح له بالحفاظ على تماسك و انسجام الجماعة المنزلية. فالآباء عادة ما تكون لهم سلطة مطلقة من أجل تسيير كل الأمور.

2- العائلة الجزائرية هي عائلة إكناتية AGNATIQUE النسب فيها للذكور و الانتماء دائما أبوي فالمرأة أو الأم يبقى انتمائها لأبيها و الميراث ينتقل من حظ أبوي من الأب إلى ابنه الأكبر على العموم للمحافظة على وحدة الميراث أو الملكية.

وبهذا الشكل تكون عبر قرون سحيقة النظام الأبوي الذي يميز النظام العائلي العربي عموما وكذا والنظام العائلي الجزائري , وهو ما توصل إليه كل من الباحثين حلیم بركات, وهشام شرابي من خلال دراستيهما لواقع المجتمعات العربية من خلال ماورد في كتابيهما، المجتمع العربي المعاصر، مقدمات لدراسة المجتمع العربي، على التوالي.

حيث يقوم هذا النظام الأبوي على العنصر الذكوري أو الرجالي الذي يمثل القوة داخل العائلة, لأن الذكور هم محور كل الأعمال الزراعية وأعمال الصيد, حيث أن هذا النوع من الأعمال يحتاج إلى طاقة بشرية كبيرة تستعمل في مختلف الأعمال وبخاصة أعمال الزراعة والري والفلاحة.

(1) Moustafa Boutenfoucht, ibid, p 38.

## 4-4- العائلة العربية والجزائرية وحدة اجتماعية إنتاجية :

يقول حليم بركات في كتابه المجتمع العربي المعاصر " تشكل العائلة العربية تقليديا وحدة إنتاجية اقتصادية اجتماعية أساسية, تفترض في أعضائها التعاون معا والاعتماد على بعضهم البعض في جميع المجالات، وكل حسب قدراته عمره وجنسه من اجل تحسين معيشتها وتحسين أوضاعها ومكانتها في المجتمع" (1).

وهو ما ينطبق على الأسرة الجزائرية التقليدية أي قبل مجيء الاستعمار الفرنسي حيث كان أعضاء العائلة الواحدة يمارسون نشاطا اقتصاديا واحدا, يتعاونون في إنجازها ويضحون بوقتهم وجهدهم وسعادتهم الشخصية, من اجل خدمة مصلحة العائلة والجماعة وهذا الأمر يكون قد استمر ولو بصورة جزئية في المناطق المختلفة من الجزائر وخاصة عند ملاك الأراضي, وأصحاب رؤوس الأموال الخاصة حيث أنشأت العديد من العائلات مقاولاتها الخاصة حيث تعمل لنفسها وبمنفسها فهذه العائلات تدير مشاريعها بطرقها الخاصة كما تعمل على توريث هذه الأعمال لأبنائها, " فعصبية العائلة مبنية على أساس رابطة الدم إلا أن هذه الرابطة بدورها مبنية في الأساس على وحدة الملكية والتكامل العضوي أو وحدة الإنتاج والاستهلاك والدفاع عن المصالح او كونها مركزا للنشاط الإنساني, وعلى تقسيم العمل والتخصص حسب الجنس والعمر, وعلى التواكل الاقتصادي" (2).

وتتحلى هذه الوحدة بتوحد الهوية , **identification** , فيشتركون معا بانجازاتها وإخفاقاتها, بانتصارها وفشلها, بأفراحها وأفراحها, بشرفها, وعارها, فيصير الأفراد منصهرين داخل الجماعة العائلية فيتشاركون هموم العائلة ويسعون جاهدين من اجل الحفاظ على مكانتها.

فالفرد في العائلة يكون عضوا أكثر منه مجرد فرد, فتسود علاقات عائلية مبنية على التعاون ونكران الذات, أو العمل من اجل الجماعة, والحفاظ على وحدتها وملكيته, فكون العائلة وحدة إنتاجية اجتماعية واقتصادية, يجعل من القرارات شأنا عائليا وليس شأنا فرديا, وبالنسبة لهذه القرارات فإنها تشمل كل القرارات المتعلقة بحياة الأفراد أو بحياة العائلة ككل, فالفرد بإمكانه الاعتماد على العائلة في كل حالاته, فالعائلة هي التي تنتج الفرد وتلبي له كل حاجياته, الاقتصادية والنفسية والاجتماعية, فهنا يكون هناك اعتماد متبادل بين الأفراد والعائلة كل منها يعمل من أجل الآخر,

(1) : حليم بركات , مرجع سبق ذكره, ص175 .

(2): نفس المرجع, ص175.

ونتيجة لبعض التطورات الحاصلة فان هذه الخاصية ( أن العائلة وحدة إنتاجية اجتماعية واقتصادية), أخذت في التراجع نتيجة توفر التعليم وكذا الوظائف الحكومية, وتوفر العمل خرج بنية العائلة, إلا أنه رغم ذلك " لا يجوز أن نستنتج أن العائلة لم تعد تكون وحدة اجتماعية اقتصادية, إنها في الواقع لا تزال تشكل مثل هذه الوحدة، وبالتالي لا تزال مركزا تتمحور حوله مختلف النشاطات الإنسانية في المغرب العربي"<sup>(1)</sup>.

---

(1) : حليم بركات, مرجع سبق ذكره، ص179.

## 5- رأس المال الإجتماعي للعائلة:

## 5-1- السلطة في العائلة الجزائرية:

إن دراسة السلطة تعني بصفة عامة نمط توزيع القوة والنفوذ داخل العائلة, وانطلاقا من هذا سنحاول تعريف السلطة, أنواعها, توزيع السلطة في النظام العائلي الأبوي.

## 5-1-1- السلطة الكاريزمية:

السلطة الكاريزمية يمنعها من موقع مواجهة التقاليد زعماء شديد والشبه بالرواد والأنبياء إن كلمة كاريزما مشتقة من الكلمة اليونانية *grâce* وتعني النعمة الإلهية .

كما يسلم ماكس فيبر **MAX WEBER** بأن الكاريزما يمكن أن تكون فطرية , فالسلطة الكاريزمية تقوم على وجود فرد يتمتع بصفات نادرة تجعل الآخرين يطيعونه ويتبعونه, والإيمان بأن للفرد ميزة خاصة, قدرة استثنائية جاذبية غريبة, هبة , تمنح القائد من النفوذ ما يملي طاعته والإذعان له إلا انه في حالة إدامة الكاريزما عبر مأسستها يمكن في هذه الحال أن تتحول السيطرة الكاريزمية إلى سيطرة تقليدية إذا ما تحول الزعيم الكاريزمي الى مؤسس سلالة ملكية, أولى سيطرة عقلانية اذا ما نجح في إنشاء مؤسسات " (1) .

ومن بين سماتها مايلي:

1- وجود القائد الروحي : هو الملهم والمتبع.

2- المركزية : ففي عمليات اتخاذ القرارات يكون القائد هو الوحيد المخول للقيام باتخاذ القرارات.

3- الإيمان المطلق بالقائد الروحي .

4- اللامركزية في جمع المعلومات وتقديمها من خلال التنظيمات أو الأعضاء الفرعيين.

## 5-1-2- السلطة التقليدية:

تستند السلطة التقليدية إلى الإيمان بالطابع المقدس للتقاليد وللذين يسيطرون برسم التقاليد ويعتبر القرار شرعيا لأنه يفترض فيه أن يكون متوافقا مع ما سبق قوله وفعله إن هذه السلطة تقتضى الاقتناع بأن سلطة الزعيم التقليدي تقتضى الاقتناع بأن التقاليد محترمة بذاتها و بإظهارها.

فهي سلطة تقوم "على قدسية التقاليد والعرف والإيمان بخلود الماضي, وفي كل جماعة مهما كانت

(1) : لوران فلوري, ماكس فيبر, ترجمة محمد على مقلد, ليبيا, دار الكتاب الجديد المتحدة, 2008, ص90.

درجة تطورها ارتباط بالماضي , أي لها سلطة تقليدية" (1).

ويفسر ماكس فيبر ذلك بان هناك دائما مركب من التقاليد يشكل نوعا من السلطة, وكل أشكال السيطرة والسلطة في التاريخ هي مزيج وتداخل بين القيادة الروحية والقيادة التقليدية , أي مزيج من التنظيمين الروحي والتقليدي, بل ويصعب في كثير من الأحيان الفصل بينهما, وتمتع السلطة التقليدية بمجموعة من السمات هي :

1- العشوائية, أي الاعتماد على التقاليد .

2- اللامركزية في جمع المعلومات .

3- المسؤولية الجماعية في العائلة .

4- غياب اللوائح والقوانين.

5- توريث السلطة.

6- المركزية في إتخاذ القرارات.

إلا أن طبيعة السلطة داخل العائلة الجزائرية تكون محتواة بين النمطين السابقين الذكر ( السلطة الكاريزمية والسلطة التقليدية), فهي سلطة تقترن بالهيمنة والسيطرة الذكورية حيث تخضع السلطة في العائلة الجزائرية إلى نوعية العلاقات داخل الأسرة وكذا أنماط الاتصال, وتوزيع السلطة في النظام.

### 5-1-3- السلطة الأبوية:

وكما عرفنا مما سبق أن الأسرة الجزائرية هي أسرة أبوية منذ قدم التاريخ, وكذلك الحال بالنسبة لمختلف الدول العربية، فالخاصية الأبوية هي السمة الأساسية لمجتمعنا, ويشير النظام الأبوي إلى طبيعة, نمط وتوزيع السلطة داخل الأسرة الجزائرية والأساس في هذا هو هيمنة الرجل على المرأة, وهيمنة الكبار على الصغار, مما يعني توزيعا هرميا للسلطة على محوري الجنس والسن, ويعتمد هذا النظام على البناء القرابي, إن هذا النظام يرتبط جذريا بالعائلة الممتدة أبويا (2).

حيث نجد أن هذا النظام العائلي اقترن في الزمن القديم بالأسرة الرومانية, ويرى مصطفى بوتنفوشت أن الأسرة في منطقة الشمال الإفريقي أو الغرب العربي قد تأثرت بالنموذجين , الأسرة

(1): علي الحوات, مرجع سبق ذكره, ص126.

(2): ثريا التركي و هدى زريق, تغير القيم في العائلة العربية, عمان, سلسلة دراسات عن دور المرأة العربية في التنمية, 1995 ص03.

الرومانية القديمة " ذات العاهل " والأسرة العربية القديمة رب البيت والتي اعاد الإسلام تنظيمها وتشكيل الكثير من ملامحها<sup>(1)</sup>.

حيث ارتبط النظام الأبوي بالأسرة الممتدة وكذلك بنمط الإنتاج التقليدي, الذي كانت تشغل في وحدة إنتاجية وإستهلاكية معا, وهو ما يطلق عليه اليوم المؤسسة العائلية *entreprise familiale*, حيث يؤكد أحد الباحثين " لقد كانت حقا مقاولة رب الأسرة, أو بالأحرى " رئيس الأسرة" هو رئيس المقاوله و أعضاء الأسرة هم أنفسهم العاملون يتقاضى البعض منهم أجرا بكيفية أو بأخرى, في حين أن البعض الأخر, والنساء في مقدمة ذلك لا يتقاضون عن عملهم أجرا. فرب الأسرة هو مدير كافة شؤون وأنشطة الإنتاج في هذه المقاوله, وهو المهيمن على جميع أفرادها.

---

(1):Moustafa Boutenfoucht, Ibid, P42.

## 5-2- العلاقات الاجتماعية الاسرية:

يعيش الفرد داخل نسيج من العلاقات ولا يمكن أن ينظر إليه ويفكر فيه خارج جماعته التي ينتمي ويتوقف إدراك طبيعة العلاقات الأسرية على مجموعة من المتغيرات, أهمها الحجم ( أي حجم الأسرة) ونوع الأهداف, وتقسيم الأدوار وطبيعة السلطة , وإمكانيات الأداء والانجاز وعلاقات الأزواج بالزوجات والآباء بالأبناء وكذا العلاقات العكسية, كما تتأثر طبيعة العلاقات بنوع البيئة الاجتماعية والثقافية والمهنية, وكذا المستوى الاقتصادي و الثقافي، أي ثقافة العائلة بما تحتويه من قيم ومعايير ولهذا فالعلاقات الاجتماعية الأسرية ليست بظاهرة كونية, بل تختلف من مجتمع لآخر. ويمكن تعريف العلاقات الأسرية بأنها " دراسة وفهم التفاعلات داخل الأسرة وتحديد الدور والوظيفة التي يقوم بها كل فرد من الأفراد المتفاعلين داخل التكوين الأسري, فكل فرد منهم اعتبارا من الزوج والزوجة , والوالدين والأبناء - الأبناء بعضهم ببعض - الأسرة ككل والمجتمع الخارجي كما منهم له دور خاص ووظيفة خاصة يقوم بها " (1).

## 5-2-1- خصائص العلاقات الاجتماعية الاسرية:

- تتميز العلاقات التي تربط بين مختلف الأطراف داخل بنية الأسرة بجملة من الخصائص وهي:
- أنها علاقات تقوم بين أفراد تربطهم علاقة القرى الدموية, أو الزوجية فهي علاقة قوية ومتينة.
  - إن العلاقات الاجتماعية الأسرية هي علاقات طويلة الأمد, فهي ليس ظرفية وإنما تلازم الأفراد طول فترة حياتهم .
  - نظرا للقرب المكاني فهي تقوم على الاتصال الجماعي المباشر .
  - علاقات شخصية, أي أنها متحررة من المراسيم والشكليات وتخضع للعواطف.
  - تخضع لتوجيه القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع, فهناك تشابه كبير بين العلاقات في المجتمع وداخل الأسرة.

(1): أميرة منصور يوسف علي, محاضرات في قضايا السكان والأسرة والطفولة, الإسكندرية, المكتب الجامعي الحديث, 1999, ص 81.



## 5-1-2- قياس العلاقات الاجتماعية ( السوسيوجرام ) :

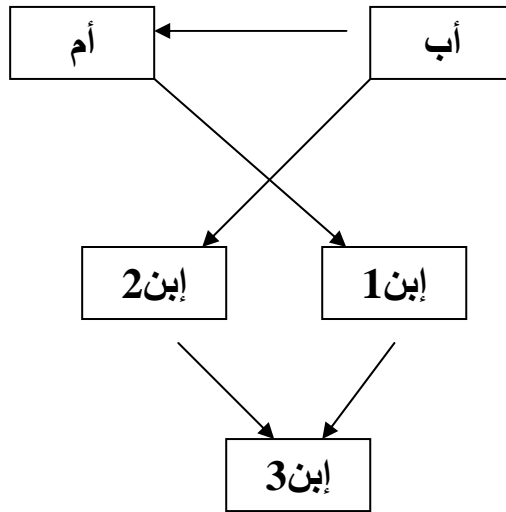
وهي الطريقة التي تعطينا أو تقدم لنا أنماط السلوك الأسرى السائدة بين الأفراد, ومن خلالها يمكننا الكشف عن بعض الحقائق الأسرية, مثل تفضيل الآباء لبعض الأبناء أو إهمالهم للبعض الآخر وغير ذلك من المظاهر التي تحدد نوعا ما العلاقة القائمة بين أفراد الأسرة, كما يمكننا قياس مدى التقارب أو النفور , في الميول والقيم والاتجاهات بين أفراد الأسرة , فالأفراد في الأسرة يكونون شبكات اجتماعية, ويمكننا قياس العلاقات الاجتماعية من خلال ذكر تصوير شبكات العلاقات الأسرية كما يلي<sup>(1)</sup>:

## 5-1-3- شبكات العلاقات العائلية:

## أ- العلاقات الدائرية:

حيث تبدأ العلاقة من الأب إلى الأم ثم الابن رقم 1 والى رقم 2 و 3 , وتظل تنتقل إلى أن تعود ثانية إلى الأب, وهذه الطريقة, الأكثر إشباعا لرغبات أفراد الأسرة.

الشكل رقم (1) يوضح العلاقات العائلية الدائرية.

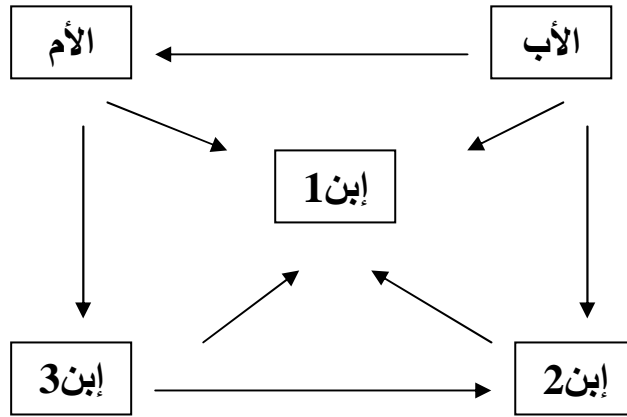


(1): أحمد محمد مبارك الكندري، علم النفس الأسري، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط2، 1992، ص41.

ب - العلاقات التفاعلية:

حيث يكون هناك شخص وهو الابن رقم 1 , يمكنه الاتصال بثلاثة أو أربعة أفراد آخرين, كما يمكنه الاتصال مباشرة بين الأب والأم, وبالتالي التفاعل بينهما وبين باقي أفراد العائلة.

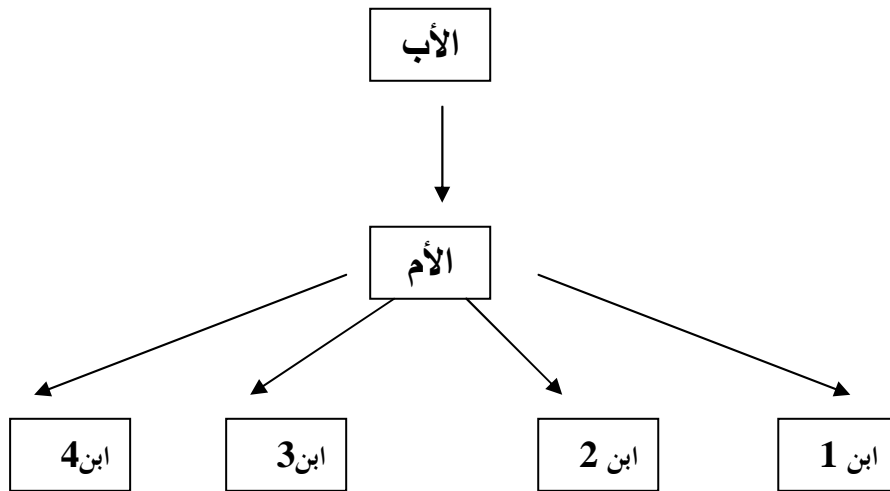
الشكل رقم (02) يوضح العلاقات العائلية التفاعلية.



ج - العلاقة المركزية :

وتتمثل هذه العلاقة في زعامة أحد الأفراد الأسرة على الآخرين وهو عادة ما يكون الأب وهذه هي أسرع طريقة لتوصيل المعلومات للأم وللأبناء.

الشكل رقم (03) يوضح العلاقات العائلية المركزية.



## 5-3- الزواج :

يعتبر الزواج تقليدياً شأنًا مجتمعيًا أكثر منه شأن فردي، فالعائلة هي من ترتب للزواج، وليس الفرد المعني بالزواج، فالعائلة هي من تختار الزوجة وفقا لمصالحها وطموحاتها ومفاهيمها حول كل ما هو متعلق بالمرأة حسب ونسب، جمال وأخلاق، استنادا لما هو موروث من تقاليد عائلية " يعتبر الزواج شأنًا مجتمعيًا بمعنى أن التقاليد تنظر إلى الزواج على أنه وسيلة لإنجاب الأولاد واستمرار الجنس البشري وتأمين التكامل وتعزيز الروابط بين أعضاء الأسرة وحفظ الملكية الخاصة بالتوارث" (1).

كما يعرف الزواج أيضا " يعد الزواج في صورته التقليدية علاقة قانونية بين رجل وامرأة بالغين ترتب عليهما حقوق وواجبات معينة" (2).

والزواج أيضا عقد شرعي يحدد علاقة الزوج بالزوجة وعلاقة الآباء بالأبناء ويتم بطريقة عامة ومقدسة.

## 5-3-1 أشكال الزواج:

تعددت واختلقت أنماط الزواج في المجتمعات عامة، كما نجد لها لا زالت تحتفظ بهذا الاختلاف حتى يومنا الحالي، إلا أن هناك شبه اتفاق بين العلماء على أن أشكال الزواج التي عرفتها البشرية يمكن تصنيفها في شكلين أساسيين هما الزواج الأحادي (MONOGAMIE) . والزواج التعددي (POLYGAMIE).

## 5-3-1-1 الزواج الأحادي:

ويعني هذا النوع من الزواج، زواج رجل من امرأة واحدة وهو الشكل السائد، من الزواج في معظم الثقافات، ولا يسمح في هذا النظام أن يكون للرجل أكثر من زوجة واحدة في وقت واحد، ولا للمرأة كذلك.

## 5-3-1-2 الزواج التعددي:

يشير إلى زواج فرد سواء رجل أو امرأة، بعدد من النساء أو الرجال وهو مخالف لنظام الزواج الأحادي، ويمكن لهذا الزواج أن يتخذ شكلين وهما، تعدد الزوجات أو، تعدد الأزواج.

(1) : حليم بركات، مرجع سبق ذكره ص 197 .

(2): جوردن مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة أحمد زايد و آخرون، المجلس الأعلى للثقافة القاهرة، 2000، ص 791.

**5-3-1-3- تعدد الزوجات:**

وهو النظام الذي بمقتضاه يتزوج الرجل عددا من الزوجات كما يعتبر هذا النظام هو الأكثر انتشارا وخاصة في المجتمعات العربية التقليدية, فهو يدل من الناحية الاجتماعية, على المكانة الاجتماعية المرموقة وكذا الثراء.

**5-3-1-4- تعدد الأزواج:**

ومعناه أن تتزوج امرأة واحدة من عدة رجال وهو نظام كان يسود بعض القبائل البدائية, وربما لا يزال موجودا إلى اليوم في قبائل معينة.

**5-3-2- أشكال الاختيار الزوجي:****5-3-2-1- الزواج الداخلي: (ENDOMAMIE)**

وهو نمط يتم فيه الزواج داخل الجماعة الواحدة على عكس الزواج الخارجي الذي يتم فيه الزواج بين الجماعات المختلفة, وهو نوع من الزواج يعبر عن الميل في الحفاظ على وحدة العائلة. وتماسكها الداخلي, وعادة ما يكون الزواج الداخلي من الأقرباء, كإبنة العم أو الخال خاصة في حال وجود ملكية عائلية هذا بغية الحفاظ عليها وبقائها ملكا للعائلة, ويكون هذا النوع من الزواج في العائلات الممتدة.

**5-3-2-2- الزواج الخارجي: (EXOAMIE)**

ويكون هذا النمط عادة في العائلات الحديثة, فالزواج الخارجي يبيح للفرد الزواج من خارج الجماعة التي ينتمي إليها, فيتزوج الأفراد من خارج جماعتهم القرابية وينتشر هذا النوع من الزواج, اليوم, نتيجة الاختيار الحر سواء بالنسبة للزوج أو الزوجة, فكلاهما استطاع التخلص من التقاليد العائلية.

## 5-4- الأذوار داخل العائلة:

" الدور هو نمط السلوك الذي تنتظره الجماعة وتتطلبه من فرد ذي مركز معين فيها" (1).

فالدور هو مجموعة من العلاقات تربط الفرد مع الجماعة المنتمي لها , فالسلوكيات التي يمارسها الأفراد في أداء أدوارهم هي التي تمكن الجماعة من الاستمرار , فالدور الاجتماعي rolsocial يفترض فيه في الواقع أن يعرض المظهر الدينامي والوظيفي للتصرفات الفردية في مختلف المجتمعات الإنسانية, ويفسر بالتالي طبيعة السلوك والأفعال الفردية والياتها" (2).

وتعتبرالأذوار شأنها شأن المعايير من العوامل المؤثرة في أعضاء الجماعة، فالأذوار ترتبط إرتباطا وظيفيا بالمعايير، فبينما تعكس المعايير نوعا من الإلتزام لأعضاء الجماعة، نجد أن الأذوار تعكس التوقعات المشتركة عن وظائف الأعضاء داخل العائلة، و على النقيض من المعايير التي تحكم سلوك الجماعة على مدى واسع وفي مواقف مختلفة، نجد أن الأذوار تحدد سلوك العضو في إطار وظيفة أو مهمة محددة يتوقع منه إنجازها.

وتتبع أهمية الأذوار داخل العائلة في أنها تسمح بتقسيم العمل، وتحديد مختلف المهام و الوظائف لمختلف الأفراد وذلك حسب السن و الجنس، كما أن الأذوار تزيد من الضبط الإجتماعي داخل العائلة، وذلك من خلال التحديد الدقيق لكيفية تصرف الأعضاء في المواقف المختلفة، كما أن الأذوار لا تحدد فقط السلوكات، ولكن تحد من حرية الأعضاء من الإنحراف عن السلوك المتوقع.

## 5-4-1- أنماط الأذوار داخل العائلة:

## أ- الأذوار المتعلقة بالعمل:

وهي الأذوار التي تهدف إلى تسهيل وتجميع قوى الجماعة, من أجل تسهيل أهداف الجماعة وكذا تحديد الوسائل المؤدية إلى بلوغها, ومن هنا نستطيع أن نحدد مجمل الوظائف أو المهام التي تقسم بين الأعضاء فنجد ( الإدارة , مجلس الإدارة , التسيير , الإنتاج.... الخ) , وهي كلها ادوار يتوجب على أعضاء الجماعة تأديتها بشكل سليم , من اجل بلوغ أهداف الجماعة.

## ب- الأذوار المتعلقة بصيانة الحياة الاجتماعية:

إن هذه الأذوار تتضمن من جهة الأشخاص الذين دعتهم الموموم الاجتماعية العاطفية التي تقويه الجماعة, وإلى تخفيف الاختلاف بين الأعضاء, إلى تأمين الحرية والسلامة للجميع, وهي وظائف

(1): طلعت همام، سين و جيم في علم الاجتماع،بيروت، مؤسسة الرسالة، 1، ص90.

(2): حسين حسن سليمان و آخرون، الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط1، 2005، ص209.

يشترك فيها الجنسين من إناث وذكور، داخل الجماعة من أجل تأديتها إلا أن النساء هم أكثر بروزاً وتأدية لهذه المهام، ومن جهة ثانية الأعضاء الذين يهتمهم إعلاء شأن العائلة، وهذا كذلك يشترك الجنسين معاً في تأدية الوظيفة، إلا أن الرجال وباعتبارهم أكثر احتكاكاً اجتماعياً بالمجتمع فهم أكثر تأدية لهذه الوظيفة .

### ج - الأدوار الفردية:

هذا التصنيف الأخير لا يتعلق في الواقع بأدوار (الأعضاء) ، وإنما يتعلق بإرضاء الحاجات الفردية الخاصة ويتم هذا الإرضاء على حساب الإنتاجية الجماعية أو المناخ الاجتماعي، ويتم هذا الإرضاء كذلك عن طريق الاستهلاك الذي أصبح في وقتنا الحالي المحدد الأساس للمكانة الاجتماعية للفرد، كما يمكن أن يأخذ هذا الإرضاء صوراً أخرى تكون في الغالب محددة للسلوك الاجتماعي للفرد نذكر منها:

- محاولة فرض النفس وإظهار التفوق.
- محاولة البحث على السند والمعارف.
- محاولة اكتساب التقدير ولفت الانتباه.

## 6- رأس المال الرمزي للعائلة:

## 6-1- القيم الاجتماعية:

" إن القيم تملك إذن القدرة على توجيه الفعل الاجتماعي في شرط أن تكون محمولة من قبل مجموعات اجتماعية ومدرجة في أطر مؤسسية " (1).

كما تعني القيم، المستويات الثقافية المشتركة التي نحتكم إليها في تقدير الموضوعات، والاتجاهات الأخلاقية والجمالية أو المعرفية، وهناك اعتقاد بين من يشاركون في هذه المستويات بأنها صادقة وأنه يتعين الاعتماد عليها في تقييم الموضوعات، كما يعتمد بشكل أساس على القيم في تفسير ثبات أو تغيير الاتجاهات والسلوكيات في العائلة، ولقد تطرق دوركايم إلى موضوع القيم في إطار تميزه بين خصائص مجتمع التضامن الآلي ( التقليدي) ومجتمع التضامن العضوي ( الحديث)، حيث أكد على دور القيم في تماسك وتضامن أفراد الجماعة كما أكد على ما يفرضه الضمير الجمعي للأفراد من قيم يتوجب الانصياع لها وإتباعها، وأشار إلى حالة الأنوميا Anomie وهي حالة يكون فيها الفرد مغترب عن معايير، وقيم الجماعة أما ماكس فيبر فبرز اهتمامه بموضوع القيم من خلال كتابة ( الأخلاق البروتستانتية وروح الرأس مالية) حيث فسّر ظهور النظام الرأسمالي في أوروبا الغربية خاصة، بتبني المذهب البروتستانتية والقيم الأخلاقية الكالفينية التي تمجد العمل، وكذا الاستثمار وتقنين الاستهلاك، واعتبار أن النجاح في الدنيا يعني النجاح في الآخرة، فقد قدم ماكس فيبر تفسيراً يكاد يكون ثقافياً لظهور وتطور الرأسمالية.

وهناك مجموعة من العوامل التي تساعد على تبني القيم في العائلة الجزائرية، وكذا على إعادة إنتاجها وهي: **بنية العائلة، نمط المعيشة، الدين.**

• **بنية العائلة:**

تشكل الأسرة في المجتمع الجزائري نواة التنظيم الاجتماعي، حيث تقوم بعدة وظائف، لأفرادها، فهي تعتبر من أهم مصادر القيم بالنسبة لأفرادها، فما يحمله الأفراد من قيم، هو قيم للعائلة.

• **نمط المعيشة:**

تختلف القيم حسب اختلاف نمط المعيشة من البداوة إلى الفلاحة بالحضارة، وهو ما أشار إليه

(1): لوران فلوري، مرجع سبق ذكره، ص 27.

ابن خلدون من أن ما لأهل البداوة من قيم ( الشجاعة, الخشونة, التضامن, حب الغير), هي قيم لا يمكن أن نجد لها عند أهل الحضرة الذين يميلون إلى الترف و الأنانية , الخوف من العدو و هو أيضا ما أشار إليه حلیم بركات في كتابه المجتمع العربي المعاصر حيث أكد أن القيم الاجتماعية تتباين و تختلف , وفق البيئات و الأنماط العيش المختلفة سواء كانت بدوية , فلاحيه , أو حضرية.

### • الدين :

ينظر إلى الدين على أساس أنه مصدر من مصادر القيم لدى الجماعة، على اعتبار أن:

- الدين مؤسسة اجتماعية ثقافية.
- الدين مجموعة من السنن و التشريعات الواجب و المفروض إتباعها.
- الدين كنظام من المعتقدات و الممارسات السلوكية و الأخلاقية.
- الدين كنسق من الرموز.

### 6-1-1- بعض القيم الاجتماعية و الجزائرية:

#### أ- الطاعة:

من أهم القيم التي تميز العائلة الجزائرية, و هي إما تتعلق بطاعة الصغار للكبار أو طاعة الأولاد للأباء أو طاعة الزوجات للأزواج, وهذه القيمة نابعة أساسا من مبادئ الدين الإسلامي, فالإسلام يحث على الطاعة التي هي في الأساس مرتبطة بالعبادة, و كذا من البنية الأبوية للعائلة الجزائرية, فالأب هو أكثر الأشخاص احتراماً و طاعة من طرف الزوجة والأبناء فالأب يحتل مركز ورأس هرم السلطة والمسؤولية فهو ينتظر من جميع أفراد الأسرة بمن في ذلك الزوجة, الطاعة و الاحترام, و الإمتثال, وعدم مناقشته فيما يراه مناسباً, فهو يتجه إلى أفراد عائلته بالأوامر و النواهي و كذا النصائح و الإرشادات ويحتل الأب ومن بعده ابنه الأكبر, السلطة داخل العائلة برسم التقاليد الموروثة, فهذا النمط من العلاقات يتماثل مع نمط العلاقات التي تسود المجتمع, كما يورد ذلك هشام شرابي فالعائلة هي صورة مصغرة عن المجتمع, فالقيم التي تسودها من سلطة وتسلسل هرمي وتبعية وقمع هي التي تسود العلاقات بين أعضاء المجتمع, كما تميز العلاقات بين أعضاء العائلة<sup>(1)</sup>.

#### ب - الجماعة:

يمكن تعريفها على أنها شعور أعضاء الأسرة بالوحدة والتكامل التام مع بعضهم البعض في العمل,

(1): بويطلي وسيلة، زواج الأقارب في المجتمع الحضري وإنعكاساته على الأسرة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2005، ص108.



بحيث يصبح ناتج العمل ملكا جماعيا للأسرة، فضلا عن رغبة أعضائها في مساعدة بعضهم البعض في مواجهة الآخرين، كما يشير إلى إهتمام أعضاء الأسرة وعملهم على دوام بقاء الأسرة ككل بغض النظر عن المصالح والإهتمامات الفردية<sup>(1)</sup>.

وهذه القيم تكون متضمنة في بنية العائلة الجزائرية فما أن ينشأ الفرد داخل العائلة، إلا وبدأت تنشئته على قيم التعاون والتكامل مع باقي أفراد العائلة، خاصة بحالة وجود ملكية مشتركة فإن أفراد العائلة يتضامنون كما يشير إلى ذلك دوركايم تضامنا آليا يسعون جاهدين من أجل الجماعة و قد تصل إلى درجة نكران الذات.

### ج - الانصهار في الجماعة:

إن محور العلاقات الاجتماعية في العائلة الجزائرية هو الجماعة، وعلى اعتبار أن العائلة الجزائرية تتميز ببنيتها الممتدة فإن العلاقات بين الأفراد تتداخل وبذلك تتشابك معها مصالحهم وممتلكاتهم، فيتكون بذلك نوع من الولاء وتوقعات السلوك، ويكون عدم التقيد بها بمثابة الخروج عن العائلة وبهذا يشعر الفرد بالانصهار داخل العائلة وبذلك كل ما هو خارج العائلة، ويكون ذلك بتمجيد جل ما هو داخلي والحفاظ عليه بأي وسيلة، فإحترام مبدأ الملكية مثلا سيستلزم القضاء على كل محاولة للاعتداء عليها.

### د - التفاخر العائلي:

من الأمور التي يحرص عليها الفرد في علاقته بالحيط الخارجي، هو الاجتهاد في إبراز الوجه المشرف لباقي أفراد العائلة، بغرض إظهار المكانة المرموقة للعائلة في المجتمع، يلاحظ هذا التفاخر خاصة في الخارج حيث العائلة تعمل على إظهار الوجه الأكثر تشريفا عن طريق التظاهر بالقوة والمال والتمسك بمختلف القيم الأخلاقية لهذا يجب على كل فرد عضو في العائلة أن يخضع إلى هذه التعاليم حتى يبرز الوجه الايجابي وهذا ما يسمى الشرف<sup>(2)</sup>.

### 6-2- العائلة والدين:

إن العلاقة بين الدين والعائلة هي علاقة تكامل في أغلب الأحيان فالأفراد داخل العائلة يرثون دينهم وينشئون على تعاليمه، فالولاء للعائلة والولاء للدين متكاملان ويؤلفان جزءا لا يتجزأ من وعي الأفراد، فيمكن للدين أن يلعب دورا هاما في تحديد المكانة الاجتماعية للشخص وكذا درجة

(1): عبد العاطي السيد و آخرون، علم إجتماع الأسرة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص115.

(2): بويطي وسيلة، مرجع سابق، ص112.

قبوله الاجتماعية، فالفرد المتدين المطبق لتعاليم الدين، هو إنسان فاضل وسام، ومميز عن غيره فالدين يطبع على الأفراد صفات يمكن أن لا تكون موجودة فيهم أصلاً، وعادة ما يستعمل الدين كوسيلة أكثر منه غاية، فنجد أن الفرد إذا ما أراد بلوغ أمر ما ولم يتمكن بواسطة قيمه العائلية، فإنه سيلجأ للدين ويتصف ويتبع قيمه، من أجل الحصول على القبول، فدرجة القبول مرتبطة بصفة مباشرة بدرجة التدين، ويمكن أن يأخذ التدين صورتين، إما تدين قبلي أو بعدي، وأفراد العائلة بشكل عام كما ذكرنا سابقاً يقدسون قيمة التفاخر العائلي ولذلك كان لزاماً على رب العائلة وكذلك أبنائه من بعده، التمسك بالدين الإسلامي، وضرورة تطبيق وحمل قيمه والحفاظ عليها.

### 6-3- العائلة مكان إعادة الإنتاج:

تلعب العائلة دوراً حاسماً في الحفاظ على النظام الاجتماعي، وإعادة إنتاج الحيويات، أي إعادة إنتاج بني المجال الاجتماعي و العلاقات الاجتماعية، إنها أحد الأمكنة الممتازة لتراكم رأس المال في أنواعه المختلفة، ونقله بين الأجيال إنها تحفظ وحدته من أجل الوراثة وعبر القدرة على التوريث ولأنها مؤهلة للوراثة إنها الذات الرئيسية لإستراتيجيات إعادة الإنتاج<sup>(1)</sup>.

إذن فمما سبق فإن العائلة هي المكان الأساسي لعملية إعادة الإنتاج الاجتماعي والاقتصادي يرثون من الأباء الكثير مما يتعلق بالعائلة، مكانتها، رؤوس أموالها المختلفة، إذن فهم ملزمون بإعادة التوريث إلى أبنائهم.

فإعادة الإنتاج داخل العائلة هي حتمية بالنسبة للأفراد المنتمين لها، وهذا ما نلاحظه في مختلف نواحي حياتنا اليومية، فيشير بورديو إلى أن " إن نزوع العائلة في الحفاظ على كيانها و إستمرارية وجودها مع ضمان كمالها، لا ينفصل عن النزوع للحفاظ على كل ممتلكاتها المهددة دائماً بالهدر أو التفتت، فقوى الاندماج وبالتحديد الإستعدادات الأخلاقية التي تدفع إلى التوحيد، بين مصالح الأفراد الخاصة و المصلحة العامة للعائلة"<sup>(2)</sup>.

إن أحد أهم خصائص العائلة الجزائرية هي أنها عائلة ممتدة متماسكة، بسبب تضامن مصالحها و توحدها أي بواسطة رأس المال ومن أجله في نفس الوقت، ونقصد برأس المال هنا بداهة رأس المال الإقتصادي وكذلك رأس المال الرمزي، ورأس المال الاجتماعي، الذي يقول عنه بورديو أنه شرط و نتيجة الإدارة الناجحة لرأس المال المملوك جماعياً من طرف أعضاء العائلة، فالأسرة تلعب دوراً

(1): بيير بورديو، مرجع سبق ذكره، ص167.

(2): نفس المرجع، ص168

هاما في إدارة رأس المال الإقتصادي، من خلال مد أفرادها بكل المتطلبات الاجتماعية والإقتصادية والرمزية، من أجل تحقيق النجاحات الإقتصادية، فالعائلة تضمن حل النزاعات والقضاء على الإختلافات وكذلك توفير جو عام من العلاقات يساهم بشكل إيجابي في الوصول إلى الغايات. فالعائلة هي مصدر عمليات إعادة الإنتاج بمختلف أشكالها، وهي متعالية على أفرادها فهي موجودة قبلهم وتوجد معهم وستوجد بعدهم، إنها العائلة هي مركز كل النجاحات وهي مركز إعادة الإنتاج.

#### 6-4- روح العائلة:

يقوم التعريف الشرعي والسائد للعائلة العادية على مجموعة من الكلمات ( بيت، منزل... إلخ) وهي كلمات قد يبدو أنها تقوم بوصف الواقع الإجتماعي، إلا أنها في الحقيقة تبنيه، ومن هنا فإن تعرف العائلة " العائلة هي مجموعة الأفراد أقرباء يرتبطون إما بالمصاهرة أو الزواج/ أو النسب أو إستثناء بالتبني(القربى)، يعيشون تحت سقف واحد (التواجد معا)"(2).

ويذهب بعض علماء الإثنولوجيا إلى القول بأن ما نعتبره واقعا إجتماعيا ما هو في حقيقة الأمر إلا وهم يتم بناءه أساسا من خلال المفردات التي نتلقاها من العالم الإجتماعي، لتسمية هذه الواقعة(العائلة)، وهم يرجعون إلى الواقع لكي يحتجوا بأن عددا من المجموعات التي يطلق عليها تسمية عائلة في بعض المجتمعات لا علاقة لها مطلقا بالتعريف السائد.

فالعائلة إذا تدرك على أنها واقع يتجاوز يتعالى على أفرادها، وشخصية فوق الشخصيات مزودة بحياة و روح عامة، وبنظرة خاصة على العالم فالوحدة المنزلية أو السكنية تدرك بإعتبارها فاعلا نشطا كما تدل العائلة على صيغة ذات قيمة للعلاقات الاجتماعية أو بالأحرى كنموذج مثالي لتكون العلاقات الاجتماعية و إستمرارها، وفي هذا المجال يتم تعليق القوانين الموجودة في العالم الإقتصادي للأسرة هي مكان الثقة والعطاء، (خلاف لمنطق السوق و العين بالعين)، أو كما يقول أرسطو هي مكان فيليا Philia وهذه الكلمة تترجم عادة بكلمة صداقة لكنها في الواقع تعني رفض منطق المحاسبة، وهكذا فإن العائلة مكان تعلق فيه المصلحة بالمعنى الضيق للكلمة(1).

فالعائلة نموذج مثالي للعلاقات الإنسانية (الأخوة على سبيل المثال) و تنحو العلاقات العائلية في تعريفها الرسمي، أن تعمل كمبادئ لبناء كل علاقة إجتماعية و تقييما، فالعائلة هي مبدأ لبناء الواقع الإجتماعي إلا أنها غير مشتركة لا في بناءها ولا في وظائفها داخل الجماعات المختلفة،

ولدى كل الفاعلين الإجتماعيين, فالعائلة مؤسسة تأسيسا جيدا لأنها تساهم في صنع الواقع الإجتماعي, الذي تشير إليه عندما يتعلق الأمر بالعالم الإجتماعي فإن الكلمات هي التي تصنع الأشياء لأنها تصنع الإجماع حول وجود معنى الأشياء وحول الحس المشترك والإعتقاد المقبول من الجميع بإعتباره بديهيا.

فالعائلة هي بناء يؤلف بين مجموعة من الأفراد ويسموا عليهم إذا يلتقون به في شكل من الموضوعية, كما يمكن أن تكون العائلة مبدأ للعديد من التمثلات والأفعال (كالزواج), فالعائلة هي نتاج عمل تأسيسي, تهدف إلى أن تؤسس صورة مستمرة داخل كل عضوا من أعضائها, شعورا خاصا بالإنتماء والإندماج كضرورة لبقاء هذه الوحدة وإستمرارها.

فروح العائلة إذا هو ذلك الأمر الذي يمكننا من تحويل العائلة من وهم إسمي إلى مجموعة واقعية يرتبط أعضائها بروابط عاطفية متعددة و مكثفة (التضحية، التضامن، الحب، الكرم)، " فالعائلة توجد وتستمر و تترسخ كسجد، وبوجودها تنحو أن تعمل كحقل بكل علاقات القوى البدنية والإقتصادية و بالذات الرمزية"<sup>(2)</sup>.

(1): نفس المرجع, ص166.

(2): نفس المرجع, ص166.

## خلاصة :

تطرقنا في ما سبق من هذا الفصل إلى الإشارة إلى مجمل ما هو متعلق بالعائلة, وله التأثير سواء المباشر أو غير المباشر على المؤسسة, فالعائلة هي مركز كل التفاعلات اليومية, سواء داخل العائلة ذاتها أو داخل البنية التنظيمية للمؤسسة الأساسية, فهي المحرك الفعلي لسلوكات الأفراد, وهي أيضا المسؤولة عن عمليات إعادة إنتاجها, فالعائلة والمؤسسة نظامان متكاملان مشبعان بما للعائلة من قيم ومعايير و تقاليد مختلفة يكون لها الأثر الإيجابي في الحفاظ على المؤسسة, إلا أنه هناك عنصر ثالث لابد من الإشارة إليه وذكره وهو البناء البيروقراطي ومجمل ما يكن أن يقدمه للمؤسسة, مع الإشارة إلى مشكل ازدواجية السلطة وتضارب المصالح, كمشكل أساسي تعاني منه, وهو ما سنتطرق له في الفصل القادم.

## تمهيد:

(يكون الاختيار فقط بين البيروقراطية أو عدم الجدوية في مجال الإدارة) ماكس فيبر .  
 كنا قد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى البناء العائلي كمتغير أول في عملية إعادة الإنتاج  
 المؤسسة الاقتصادية العائلية, سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى البناء البيروقراطي كمتغير وعامل  
 ثاني في عملية إعادة إنتاج المؤسسة العائلية.  
 البيروقراطية هي إفراز صناعي صدر مع إنتشار التكنولوجيا, وتعقد إقتصاديات التجارة وتعدد  
 المؤسسات الصناعية وظهور أسواق المال, فالبيروقراطية هي نمط من أنماط السلوك الحضاري والإداري  
 له وظيفته في العملية التنظيمية كدورة نشاط كاملة تجمع بين التخطيط, الإتصال, التنظيم والرقابة,  
 وفقا لخطة هادفة يقوم بها نظام حازم سهل الإتصال فينفذ, يراقب ويتابع العمليات التنظيمية ويحقق  
 في النهاية الأهداف المسطرة, ومبعث كل بيروقراطية هي السلطة والقوة.  
 وسنحاول في هذا الفصل التطرق لكل المفكرين الذين إهتموا بالبيروقراطية كجهاز إداري ينظم  
 الأعمال ويحافظ على سير المؤسسات.

## 1- ماهية التنظيم:

" التنظيم هو وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة تتخذ طابع بنائيا يتلائم وتحقيق هذه الأهداف " (1).

ويمكن أن نشير إلى أن التنظيم يعني مكونين أساسين وهما: وظيفة و بناء:

فالوظيفة هي عملية جمع المعاملين في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار حسب اختصاصاتهم وإمكانياتهم وتحديد الوظائف المطلوب منهم أدائها والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكات الاتصال بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف مشتركة على المستويين الجماعي و الفردي تكون ومعروفة لدى الجميع.

و البناء هو مجموعة المصالح (هيكل المؤسسة) التي يؤدي فيها العاملون وظائفهم وكذا العلاقات واللوائح التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.

ولكي يحقق التنظيم وجوده، عليه أن يصوغ أهدافا محددة واضحة ترسم أبعاد نشاطاته، وأهمية هذه الأهداف تكمن في أنها السند الذي يبرر وجوده والأساس الذي ينظم معايير وأحكامه، والمحك الذي يمكن في ضوءه قياس فعاليته وقدرته على تحقيق هذه الأهداف.

إذن فأهم ما يميز التنظيمات هو أنها تأسيسية فهي ليست وليدة الصدفة وإنما هي تجسيد مجموعة أفكار وهي تتكون من بناء ووظيفة تمكن الفاعلين داخلها من تأدية وظائفهم داخل أطر منظمة ووفق قواعد و قوانين محددة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

ومن هنا فخاصيتي التنظيم هم النشأة المقصودة المتعمدة (التأسيس) والأهداف الواضحة الصريحة وهذا ما تتصف به المؤسسة الإقتصادية العائلية.

وفي حدود هذا التصور العام للتنظيم يمكننا إلقاء نظرة على الجهود النظرية الإمبريقية التي بذلت لاكتشاف جوانبه وأبعاده، ولو أردنا التاريخ الدقيق لهذه الجهود قلنا أن سان سيمون **Saint Simon** كان أول من سجل ظهور الأشكال التنظيمية الحديثة وحدد ملامحها ودورها في المجتمعات الحديثة.

بيد أن معالجة سان سيمون للتنظيم جاءت جزءا من معالجة أشمل هي ظهور العلم الحديث، وما نجم عنه من اتجاه عالمي، اتجاه تتجه فيه السلطة نحو الاستناد المطلق إلى المهارات العلمية والمعرفة الوضعية على أن أهم الجهود النظرية المبذولة جاءت بعد سان سيمون، والتي من بينها: الاتجاهات

(1): السيد الحسيني، علم إجتماع التنظيم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994، ص14

النظرية الكلاسيكية، والاتجاهات النظرية الحديثة .

والتي سيتم التطرق لها من خلال هذا الفصل بمزيد من الشرح والتحليل آخذين في الاعتبار مجموعة من الحقائق الأساسية عن نظرية التنظيم أهمها:

- وجود مجموعة من الأفراد.
- السعي لتحقيق أهداف معينة.
- سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد فيها.
- نشوء العلاقات غير الرسمية فيها تتجه للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد.



## 2- النظريات الكلاسيكية.

## 2-1- كارل ماركس Karl Marx (1818-1883):

إن مفهوم التنظيم البيروقراطي لم يحتل مكانة أساسية في فكر ماركس فلا يمكن فهم وإستيعاب أفكاره وتصوراتهِ عن التنظيمات البيروقراطية إلا في ضوء نظرياته حول الصراع الطبقي في المجتمعات الرأسمالية وحتمية الوصول إلى المجتمع الشيوعي كمرحلة أخيرة من مراحل تطور المجتمعات. حيث يعتبر ماركس أن الطبقة العمالية (البروليتاريا) المالكة لقوة العمل تكون في مواجهة الطبقة المالكة لوسائل العمل, كما يعتبر ماركس أن الطابع الرسمي والقانوني للتنظيمات البيروقراطية لا يعبر عن طبيعتها الفعلية، فالتنظيمات البيروقراطية تعيش حالة إغتراب عن مهامها الفعلية فهي تعتبر كأداة تمارس من خلالها الطبقة المالكة سيطرتها " فالتنظيمات البيروقراطية عند ماركس تشكل فئة إجتماعية مميزة، وبالرغم من أن هذه التنظيمات لا تشكل طبقة إجتماعية، إلا أن وجودها مرتبط بتقسيم المجتمع إلى طبقات، إذن فالتنظيمات البيروقراطية شأنها شأن الدولة لا تعدو أن تكون أداة في يد من خلالها تمارس الطبقة الحاكمة سيطرتها وإستغلالها للطبقات الأخرى " (1).

إذن ماركس يذهب إلى أن الوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات هي توسيع دائرة التقسيم الطبقي وتدعيم الاستغلال، وهي غير مرتبطة بالإنتاج بصورة مباشرة، ولا تشغل وضعا عفويا داخل البناء الاجتماعي عامة، ومهمتها هي الحفاظ على الأوضاع الراهنة التي تتمثل في علاقات الإستغلال (بين من يملك ومن لا يملك)، ومن ثمة فوجودها مؤقت وأن الأفراد سيشعرون بالرضا حين تحقق التنظيمات استقلالها وقوتها، من خلال التخلص من الطبقة البرجوازية.

فمشكلة التنظيمات البيروقراطية متعلقة في الأساس بنظرية صراع الطبقات والتي إحتوت في الأساس على مجموعة من المفاهيم يجب توضيحها وهي:

**1- الإغتراب:**

إستخدمه ماركس بصورة مباشرة للإشارة إلى التنظيمات البيروقراطية، حيث يرى ماركس أن التنظيمات البيروقراطية شكل من أشكال الإغتراب (1).

فالإغتراب عند ماركس ليس مقتصرًا على على العمال فقط و إنما على مستوى التنظيمات

(1): نفس المرجع، ص 41.

البيروقراطية كذلك، العمال لا يشعرون بالأوضاع الاجتماعية السيئة والصعبة، التي يعيشونها داخل التنظيمات، ذلك لأنهم يرون أن هذه الأوضاع ضرورة لأداء المصلحة العامة، ويتدعم هذا الوهم والإعتقاد في التنظيمات من خلال التسلسل الرئاسي المحدد، الإحترام المفرط للسلطة، وهي صور من صور الإغتراب، مما يكرس الخوف من تحمل المسؤولية مما يقضي على روح المبادرة والإبداع وتكريس العمال جهودهم للسعي من أجل الحفاظ على مناصب عملهم، وكذا ظهور الصراع بين العمال بسبب الترقية والتقدم الوظيفي وما يتعلق بذلك من مكانة وهيبة إجتماعية.

### 2- تقسيم العمل:

في إطار تقديمه لتصوره العام حول المجتمع الشيوعي، فإن ماركس يرى أن ذلك المجتمع لا يقوم على تقسيم العمل، والذي يكون كل إنسان فيه حرا في أن يصنع شيئا واحدا فقط كل، يوم وشيئا آخر غدا وبتلاشي تقسيم العمل تنتهي مشكلة الإغتراب، وتظهر مرحلة تتسم بالحرية الفردية ومظاهر الديمقراطية الحقيقية، وتصبح الوظائف البيروقراطية مرتبطة بمصالح العمال، ويصبح العامل يتمتع بكل حقوقه.

### 3- الصراع الطبقي:

يرى ماركس أن العلاقات الإجتماعية في المجتمع الرأسمالي هي علاقات إستغلالية ومن شأنها أن تحفز إلى ظهور أشكال مزمنة من الصراع الطبقي<sup>(2)</sup>. الصراع مرده التناقض الحاصل بين مصالح واهتمامات كل من الطبقة العمالية والطبقة الرأسمالية، وقد تصور أن لهذا الصراع وظيفة جوهرية باعتباره الدافع الأساسي لحركة التطور التاريخي للمجتمعات والذي سيفضي عن طريق ثورة البروليتاريا إلى تصدع وانحيار المجتمع الرأسمالي وبروز المجتمع الشيوعي الذي ستكون فيه البروليتاريا هي الطبقة المسيطرة.

(1): السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، مصر، دار المعارف، ط2، 1977، ص 39 .

(2): أنتوني جينز، مقدمة نقدية في علم الإجتماع، ترجمة أحمد زايد و آخرون، القاهرة، المجلس الأعلى للثقافة، 2000 ، ص 73.

## 2-2- لينين (1870-1924):

يرى لينين أن البيروقراطية هي ظاهرة ناتجة عن عدم إكمال التحول الإشتراكي، ويعتقد أنه القضاء التدريجي على البيروقراطية يبدأ حين يتأسس حكم البروليتاريا وأن الكفاح ضد التنظيمات البيروقراطية سيكون من المهام الأساسية للثورة، حيث كان لينين يحاول تعديل وموائمة وجهة النظر الماركسية في التنظيم البيروقراطي لكي تتلائم مع الواقع التنظيمي للمؤسسات في ذلك الوقت، كما أشار إلى أن النمو الإقتصادي وكذلك نمو حركة التصنيع سيقضيان على البيروقراطية وكل ما تحمله من مساوئ، كما قدم لينين مجموعة من المبادئ التي يمكن من خلالها تنظيم العمل الإداري نذكر منها:

- 1- طالب لينين بضرورة الجمع بين إدارة الفرد الواحد والديمقراطية المركزية، عن طريق إتاحة الفرصة أمام المشاركة الجماعية، وتنمية القدرة على إتخاذ القرارات بصورة جماعية.
- 2- ضرورة أن يتحلى المدراء بالمهارات والمعرفة التقنية والعلمية.
- 3- كما وضع لينين عدة عناصر بالغة الأهمية بالنسبة للتنظيم الإجتماعي للعمل وهي:
  - نظام العمل القائم على الإتصال والتفاعل الأخوي و الإتحاد.
  - الحافز الشخصي حيث يكون لكل عامل مصلحة شخصية كحافز يدفعه إلى العمل.
- 4- رفع مستويات الإدارة لضمان فعالية التنظيم وهذا ليس من خلال سن القوانين وإنما عن طريق التثقيف الدائم وتعليم الهيئة الإدارية الإنجازات الهامة التي توصل إليها علم الإدارة.
- 5- يعتبر أن الوعي الإجتماعي و الوعي السياسي من بين العوامل الإجتماعية والنفسية التي تلعب دورا حاسما في الإنجاز، كما أن عادات وتقاليد المجتمع لها دور أساسي في ميدان الإنتاج وتمارس تأثيرها على إتجاهات العمال وعلى العلاقات بين أعضاء الجماعة الواحدة<sup>(1)</sup>.

(1): السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص43.

## 2-3- فريديريك تايلور Fredrick Taylour (1856-1917):

يعتبر تايلور مؤلف كتاب مبادئ الإدارة العلمية « principles of scientifique management » سنة 1911 رائد ومؤسس مدرسة الإدارة العلمية التي تشترك مع التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر في الكثير من الخصائص<sup>(1)</sup>.

و قد كانت دراسات تايلور من أشهر الدراسات التي أجريت على التنظيمات فقد كانت قائمة على أسلوب علمي، بالإعتماد على الملاحظة و التجربة، وقد كان تايلور أول من حاول إستخدام دراسة الحركة و الزمن لمعرفة أسباب تدني إنتاجية العامل وإيجاد الحلول اللازمة من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية.

و قد إستندت نظرية الإدارة العلمية على مرتكزات ومضامين يمكن حصرها فيمايلي<sup>(2)</sup>:

- 1- إستخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية وإتخاذ القرارات.
- 2- إختيار الموارد سواءا المادية منها أو البشرية بطريقة علمية وسليمة.
- 3- بعد إختيار العامل المناسب، يعهد إليه عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.
- 4- يجب أن يعاد توزيع المهام بين الإدارة والعمال والتعاون بينهما، بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة، ويتولى العمال مهام التنفيذ.

ويمكن تلخيص المبادئ الأساسية لنظرية الإدارة العلمية فيمايلي<sup>(1)</sup>:

- تقسيم العمل و تحديده كميًا إن أمكن، وهذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى من تبسيط العمل و الفعالية في الأداء.
- إختيار العمال يكون مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها.
- تدريب العمال لأداء أعمالهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل والمراقبة المباشرة للعمال ولكيفية أداء الأعمال من طرف المشرفين والمسيرين.
- المكافاة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق إمتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بالأداء.

(1): مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص73.

(2): علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، عين مليلة، دار الهدى للنشر و التوزيع، 2002، صص 34، 35.

(3): الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية، الجزائر، بن مرابط، الجزء الأول، 2009، صص 157، 158.

فخلاصة القول هي أن تايلور حاول أن يتوصل إلى أن تهيئة الظروف المادية والتنظيمية من شأنها أن تزيد من كفاءة العامل، كما توصل إلى أنه لا بد على العامل من الاهتمام بالعمل من حيث الإنجاز والتنفيذ، في حين تهتم الإدارة بالتخطيط والتنظيم والرقابة، بالإضافة إلى أن هذه النظرية أولت اهتماما كبيرا لطبيعة الهيكل التنظيمي والتسلسل الرئاسي، والاعتماد على التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

#### 2-4- هنري فايول Henry Fayol (1841 - 1925):

يعتبر فايول أول من حاول بجد كتابة نظرية تهتم بالأسس العامة للإدارة، بشكل يكاد يكون متكامل و ذلك في كتابه الإدارة العامة الصناعية، وقد جاءت هذه النظرية كفكرة ملازمة تقريبا لما عاجله تايلور، وهي فكرة الدور الذي تلعبه الإدارة في المؤسسة، من أجل تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، فالنظريتان تكادا تكونان متكاملتين ففي حين ركز تايلور على دراسة الإدارة عند المستويات الدنيا من التنظيم من خلال تحليل الوظائف ودراسة الحركة والزمن، تقسيم العمل... إلخ، فإن فايول ركز على دراسة مستويات الإدارة العليا والاهتمام بالجانبين الإداري والتنفيذي. ومن خلال سعيه لتحليل أنشطة المؤسسات قسمها فايول إلى ستة مجموعات وهي<sup>(1)</sup>:

- نشاطات فنية: (التصنيع والإنتاج).
  - نشاطات تجارية (البيع و الشراء).
  - نشاطات مالية (البحث عن أمثل إستخدام لرأس المال).
  - نشاطات أمنية (حماية الممتلكات و الأفراد).
  - نشاطات محاسبة (إعداد الميزانيات، التكاليف و الإحصائيات).
  - نشاطات إدارية (التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة، التنسيق).
- ومن خلال تحليل كتابه حول الإدارة العامة الصناعية قسمت أفكاره إلى ثلاثة أفكار أساسية هي<sup>(2)</sup>:

(1): حسين محمود حريم، مبادئ الإدارة العامة، (النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، حريم ص55.

(2): الفضيل رتيمي، مرجع سابق، ص154.

#### 1- القيم الإدارية:

ركز فايول على عدد من القيم العقلانية التي يجب توفرها لدى العاملين داخل المؤسسة والتنظيمات الإدارية والصناعية، وهي قيم فيزيولوجية وقيم فكرية، وأخرى أخلاقية، كما أعطى فايول أهمية كبيرة للخبرة العلمية، وقدرات العامل الفنية والتي تماثل في أهميتها، القدرات الإدارية لدى فئة المسيرين والمديرين، وحرص على أن كل من العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمرة إلى تعزيز هذه القدرات سواء الفنية أو الإدارية.

## 2- المبادئ العامة للإدارة:

أكد فايول على أن هناك عدد من المبادئ العامة للإدارة التي توجد في المؤسسات و المنشآت أي كان نوع نشاطها في المجتمع، وهي لا تتسم بالجمود والثبات، ولكنها تتسم بالمرونة ويمكن تحديثها ومن أهم هذه المبادئ هي:

1- تقسيم العمل: ويقوم هذا المبدأ يقوم على أساس التخصص ويؤدي إلى تعظيم الإنتاج.

2- السلطة والمسؤولية: أي السلطة الرسمية التي تمد المديرين بالقوة الرسمية والتنفيذية، وتحمل المسؤولية العامة.

3- النظام: ويشكل إحترام القواعد والنظم واللوائح، و العمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات.

4- وحدة الأمر: تلقي الأوامر من الرئيس المباشر.

5- وحدة التوجيه: تركيز وتوجيه وتنسيق جهود كل أفراد المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

6- الخضوع: بمعنى إخضاع الملحة العامة للمؤسسة على المصالح الشخصية للأفراد، ويجب على الإدارة التوفيق بين المصالح الفردية والمصالح العامة، في حالة وجود تعارض بينهما.

7- المكافأة: يرى فايول هنا إلى ضرورة المكافأة المادية للعاملين من أجل تحفيزهم، ولا بد من توافر هذا المبدأ كعنصر أساسي للقيام بالأعمال.

8- المركزية: يجب تركيز السلطة في قمة هرم السلطة من أجل تنفيذ الأعمال والأوامر، من أجل تحقيق الأهداف العامة.

9- تدرج السلطة: بمعنى تسلسل السلطة بين المستويات العليا والسفلى للتنظيم، ويجب الإلتزام بالتسلسل عند تحديد العلاقات المهنية والإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين.

10- الترتيب (النظام): يقصد بهذا المبدأ تحديد أماكن محددة لعمل الأفراد.

11- المساواة: تكون العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين مبنية على أساس المساواة والإختلاف في الأعمال.

12- ثبات الأفراد: ضرورة ثبات الأفراد في أماكن عملهم قدر الإمكان، من أجل تحقيق الإستقرار الوظيفي والتخصص والخبرة للعامل.

13- الإبتكار: يجب أن تتسم كل من الخصائص الفردية للعاملين، والخصائص الإدارية للتنظيم بروح الإبتكار أو المبادأة، وذلك من أجل وضع الخطط والأهداف وتنفيذها بصورة عامة.

14- روح التعاون: يؤكد هذا المبدأ على أهمية وجود عنصر التعاون، والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة أو فريق العمل، بما يؤدي إلى التناسق والوحدة داخل المؤسسة.

## 2-5- ماكس فيبر Max Webeer (1864 - 1920):

قبل فيبر كان مصطلح البيروقراطية يستخدم بشكل عام كمرادف لبيروقراطية الدولة أي الإشارة إلى أجهزة الدولة، وإستمرت كتابات فيبر من بعد للإهتمام بالدولة في المقام الأول، ولكنه أي فيبر وسع المفهوم بحيث أصبح يشير إلى صورة من صور التنظيم الواسع النطاق، وزعم فيبر أن البيروقراطية ترتبط أوثق إرتباط بإتساع النظام الرأسمالي، وتوجد الرابطة بين الإثنين فيما أسماه فيبر " المعايير القانونية الرشيدة ".

فأحد الملامح المميزة للمشروع الإقتصادي الرأسمالي كما يرى فيبر هي طبيعته الروتينية، فالإنتاج يعتمد على حساب الأرباح والتكاليف في علاقاتها بمدخلات المواد الخام، قوة العمل، ومخرجات السلع، ولا تظهر هذه الصورة القائمة على الروتين إلا من خلال تبني معايير وقواعد لا شخصية، تحدد الإجراءات وتجعل عملية الحساب الإقتصادي الدقيق أمرا ممكنا، وأكد فيبر على أن البيروقراطية هي خاصية غربية فالبيروقراطية تقوم على سلطة القانون وهو أرفع أنواع السلطات التي وصل إليها الفكر الغربي، وذلك بفعل ظهور ثلاث خصائص في المجتمعات الغربية وهي:

1- العقلانية. 2- السببية. 3- الحرية والمساواة.

ويرى فيبر أن هذه الخصائص هي التي غيرت الفكر الغربي، وهي لم تظهر في أماكن أخرى، ولذلك فهي خاصية غربية تماما، ويعطي مثلا لذلك بأنها لم تظهر في الشرق، لأن تاريخ الشرق لم يعرف ظهور أو نمو هذه الخصائص الثلاث (العقلانية، السببية، الحرية والمساواة)<sup>(1)</sup>.

(1): علي الحوات، النظرية الإجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص134.

حيث يرى فيبر أن السلطة في الشرق دائما روحية أو تقليدية أو مزيج بين الإثنين، فهذه الخصائص الحضارية والفكرية لم يعرفها الشرق أبدا. ومن هنا يمكننا التساؤل حول نوع التنظيم الذي يسير به الشرق تنظيماته المختلفة؟

فيجب فيبر بأنه ليس هناك بديل ممكن عن البيروقراطية، فالحاجة إلى الإدارة الكلية تجعل الإستغناء عنها مستحيلا، يكون الإختيار فقط بين البيروقراطية أو عدم الجدوية في مجال الإدارة.

فالبيروقراطية عند فيبر تهدف إلى إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو طرق أدائها، وبمعنى آخر فإن البيروقراطية هي مجموعة النظم واللوائح التي تحدد السلوك التنظيمي كما يجب أن يكون إعتقادا بأن هذا السلوك يمثل أفضل سلوك يمكن التنظيم من تحقيق أهدافه.

ويتمثل إسهام فيبر في أمرين أساسيين هما بنية السلطة والنظام البيروقراطي المثالي :

#### أ- بنية السلطة:

بدأ فيبر تحليله لبنيات السلطة بطريقة منسجمة، حيث يحدد السلطة بكونها علاقة، وقيم تحليله على طبيعة هذه العلاقة بغية معرفة الظروف التي تتولد السلطة فيها تتأسس وتضمحل، إن السلطة كميزان قوى تقاس بالنفوذ، وبالتأثير الذي يمارسه فرد على أفراد آخرين، كما يعرفها على أنها احتمال طاعة بعض الأوامر المحددة أو كل الأوامر من طرف مجموعة من الناس، حيث تمثل السلطة لدى فيبر شكل من أشكال الهيمنة الشرعية وفي تعريف آخر يعرف السلطة بأنها الفرصة التي تحظى قرارات نوعية في أن تكون مطاعة من جانب مجموعة محددة من الأفراد<sup>(2)</sup>.

وإستنادا لهذا الفهم حاول فيبر تصنيف وتحديد أنماط السلطة، وهي الكاريزمية، التقليدية، والقانونية، التي تعتبر أسس شرعية، تتمفصل حول الصيغ الثلاث النقية وهي، سلطة الإنسان، سلطة الزمن، سلطة العقل، هذه النماذج الثلاث لا تلتقي معزولة لأن الحقيقة التاريخية تقدمها في صيغ مركبة.

**1- السلطة الكاريزمية:** تقوم السلطة الكاريزمية على صفات و قدرات شخصية نادرة يملكها شخص

معين يستطيع بناءا عليها أن يحضى بخضوع الأفراد التابعين له، ففهم فيبر للشرعية الكاريزمية.

**2- السلطة التقليدية:** يقوم هذا النوع من السلطة كما أشرنا في الفصل السابق على الأعراف و

التقاليد و العادات الجماعية المتعارف عليها حيث يستطيع الأفراد بحكم مكانتهم الاجتماعية مثل:

(2): لوران فلوري، ماكس فيبر، ترجمة، محمد علي مقلد، دار الكتاب الجديد المتحدة، لبنان، ط1، 2008، ص91



السن و الجنس, من أن يمارسوا نفوذاً أو تأثير على الآخرين, إلا أن فيبر رأى أن بنية السلطة التقليدية بكل أشكالها تعيق ظهور وتطور العقلانية.

3- السلطة القانونية: السلطة القانونية يمكن أن تأخذ عدداً من الأشكال البنائية لكن الشكل الذي أثار إهتمام فيبر على نحو خاص هو البيروقراطية، والتي إعتبرها أنقى ممارسة للسلطة القانونية، فبواسطة التععيد القانوني تكون المؤسسة قادرة على تحقيق أعلى درجات الفعالية، فهي تقوم على الإيمان بشرعية الأنظمة والقوانين.

إذن فالسيطرة العقلانية أو (العقلانية المشروعة) أو كذلك البيروقراطية المشروعة، الشرعية القانونية، تقوم على الإيمان بشرعية الأنظمة والقوانين والأشخاص الذين يطبقونها، هنا تنحو الشرعية لتكون مطابقة للمشروعية، فالإيمان بقانونية النظام وشرعيته تحال إلى قوة القانون، كقاعدة شاملة مجردة لا شخصية، إن الإدارة الحديثة تمثل صيغة النموذج المثالي للسيطرة العقلانية المشروعة<sup>(1)</sup>.

ومن خلال ما قدمه فيبر لأتماط السلطة الثلاث قد مكنه من مناقشة عدداً من القضايا الأساسية التي تمثل لب دراسة التنظيم فلقد درس النمو التنظيمي في المجتمع الحديث، وكشف عن العلاقة بين الرأسمالية والتنظيمات البيروقراطية، فالشيء الواضح هو أن فيبر، يقر ويعترف في غير موضع من كتاباته أن التنظيم البيروقراطي يعد أكثر الأشكال التنظيمية التي ابتدعها الإنسان حتى اليوم كفاءة.

### ب - النموذج البيروقراطي المثالي:

إن التنظيم البيروقراطي المثالي له جملة من الخصائص وضعها فيبر كمبادئ أساسية وهي كالآتي:

- 1- تقوم ممارسات التنظيم البيروقراطي على ممارسات من المعرفة الموضوعية ، وهذه القاعدة المهمة هي التي تجعل التنظيم البيروقراطي عاقلاً و رشيداً.
- 2- نشاطات التنظيم البيروقراطي و وظائفه ذات طابع رسمي.
- 3- وجود تقسيم عمل محدد وواضح داخل التنظيم
- 4- وجود تخصص وظيفي مما يسمح بوجود درجة عالية من التخصص، ذلك التخصص الذي يزيد من الخبرة والمعرفة الفنية بالنسبة للأفراد العاملين بالتنظيم.

(1): نفس المرجع، ص87.

- 5- وجود تسلسل رئاسي كتعبير عن السلطة حيث تخضع مختلف لتنظيمات البيروقراطية إلى وجود تسلسل هرمي للسلطة من أجل تحديد المسؤوليات بدقة و وضوح.
- 6- توافر نسق من مستقر نسبيا من القواعد و اللوائح التي تحكم و تنظم قرارات الفرد وأعماله في التنظيم.
- 7- ضرورة التنسيق بين نشاطات أعضاء التنظيم.
- 8- إستمرار أداء النشاطات بغض النظر عن تغير الأفراد.
- 9- الإتجاه الشخصي الموضوعي في التعامل مع زملاء العمل والعملاء الذين يترددون على المؤسسة.
- 10- يكون الإلتحاق بالتنظيم بناء على معايير موضوعية مثل / الإمتحانات، الشهادات العلمية أو الكفاءة ولا يخضع هذا الإلتحاق للإعتبارات الأسرية، القرابية، الشخصية أو للعادات والتقاليد.
- 11- التجانس بين العاملين في المستوى ثقافي والمهني.
- 12- عدم الفصل التعسفي.
- 13- المرتب المنظم للعاملين حتى بعد التقاعد.
- 14- يعتمد التقدم الوظيفي والترقية للعاملين في التنظيم على الأقدمية والإنجاز<sup>(1)</sup>.
- تلك عموما هي الخصائص التي يتضمنها النموذج البيروقراطي المثالي، وهي خصائص تزيد من فرصة إتخاذ قرارات رشيدة، كما أنها تزيد من الكفاءة الإدارية التي هي الهدف الأسمى للتنظيم البيروقراطي، والواقع أننا بالإضافة إلى ذلك يمكننا أن نلمس عنصرا مشتركا بين هذه الخصائص وهو وجود نسق ضبط مستند إلى قواعد رشيدة، قواعد تحاول تحديد أبعاد البناء التنظيمي ككل.

(1): علي الحوات، علم إجتماع التنظيم، دراسات أساسية، منشورات المنشأة العامة النشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، ط1، 1985، ص68.

## 2-6- روبرت ميشلز Michels Robert (1876 - 1936):

إذا كان فيبر قد اهتم عموماً بدراسة العقلنة وتوضيح النموذج المثالي كحل وحيد لجميع التنظيمات من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء، لأنه يعتمد بشكل أساسي على القاعدة القانونية، فإن روبرت ميشلز قد اهتم في الأساس بالسلطة داخل التنظيم وتساءل حول السياسة الداخلية في التنظيمات الكبيرة الحجم، "ولكي يكشف ميشلز عن أبعاد مشكلة الديمقراطية في التنظيمات الحديثة الكبيرة الحجم، درس عدداً من الأحزاب الاشتراكية ونقابات العمال في أوروبا فيما قبل الحرب العالمية الأولى، ثم قدم قانوناً شهيراً أطلق عليه القانون الحديدي للأولجارية"<sup>(1)</sup>.

ومن خلال هذه النتيجة قدم ميشلز إستنتاجاً مؤداه أن كل التنظيمات الكبيرة الحجم تشهد نمواً كبيراً في جهازها الإداري نمواً يستبعد تحقيق ديمقراطية داخلية حقيقية، برغم ما تعتنقه هذه التنظيمات من إيديولوجيات تؤكد المساواة وتكافؤ الفرص والديمقراطية.

ف ميشلز يوضح كيف تستأثر مجموعة صغيرة من أصحاب المراكز الوظيفية العليا السلطة من الناحية العملية، ولقد أوضح ميشلز أن الديمقراطية الحقيقية عسيرة التحقيق في التنظيمات الكبيرة الحجم، خاصة إذا ما كانت هذه الديمقراطية تعني مشاركة كل أعضاء التنظيم في العمل المتعلق بإصدار القرارات فمشاركة هؤلاء الأعضاء مستحيلة لأن كثيراً منهم ينتمون إلى طبقتي العمال وصغار الموظفين، فضلاً عن أن كثيراً من مشكلات التنظيم تنطوي على تعقيدات تفترض ضرورة وجود معرفة متخصصة لا تتوفر لدى هؤلاء العمال والموظفين ويقابل ذلك موقف قادة التنظيم، فبحكم موقفهم هذا يتحكمون في قنوات الاتصال وما يرتبط بها من سلطة وقوة مما يدعم في النهاية أوضاعهم ويزيدها رسوخاً واستقراراً وما يلبث هؤلاء القادة أن يكتسبوا من خلال ممارستهم لوظائفهم معرفة متخصصة ومهارات تنظيمية تبعدهم بالتدريج عن المشكلات الحقيقية لتنظيماتهم، وتشجعهم على السعي لتحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة، وهكذا يحدث تحول عن الأهداف العامة للتنظيم. كما أكد ميشلز على أن أفراد النخبة أو الصفوة ينسقون فيما بينهم، لأنهم يملكون المعلومة، وينفردون بإتخاذ القرارات في المستويات العليا للإدارة فقط، وبوصولهم إلى مراكز القوة، يصبحون جزءاً منها، وسوف يسعون إلى تحقيق مصالحهم المتعارضة مع مصالح العمال، والأخطر من ذلك أنهم يسعون إلى تحقيق مصالحهم و تثبيت أوضاعهم حتى ولو كان ذلك على حساب التنظيم نفسه

(1): السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 62.

خاضعين بذلك إلى ضغوطات البنية.

ونتيجة لما سبق ذكره يمكننا أن نلخص أهم النقاط التي حاول ميشلز إيضاحها وهي:

- الأليجارية هي نتيجة التخصص وتقسيم العمل حيث أن تباين الوظائف والأدوار داخل التنظيم يؤدي إلى وجوب تحديد الوظائف، وبالتالي ظهور جماعة عمل تتولى الجانب القيادي في التنظيم، وتعمل على تركيز السلطة أعضائها.
- يرى ميشلز أن الأقلية الحاكمة تعمل على تمركز المعلومات والسيطرة على قنوات الاتصال، حتى تتمكن من المحافظة على مناصبها لتحقيق الاستقرار والبقاء في مراكز القيادة، لاعتبار أن ممارسة السلطة تغير من السمات النفسية للقادة، ويبدو ذلك واضحاً من خلال محاولتهم إثبات ذواتهم وتأكيد عظمتهم وتفردهم<sup>(1)</sup>.

(1): اعتماد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة، المكتبة الأنجلو مصرية، 1994، ص 204.

## 3- تقييم ونقد المداخل النظرية الكلاسيكية:

لم يشغل مفهوم البيروقراطية مكانا بارزا في الفكر الكلاسيكي إلا مع ظهور فيبر, فماركس يؤكد أن البيروقراطية كتنظيم تحطم كفاءة الفرد وتعوق قدرته على المبادأة والإبداع وتحمل المسؤولية فهو إعتبرها أداة الطبقة الرأسمالية لتدعيم مصالحها ولذلك فإن قيام ثورة البروليتاريا وظهور المجتمع اللاطقي سوف يحكم جهاز الدولة البيروقراطية, ويعتبر موقف لينين من البيروقراطية مشابها لموقف ماركس حيث إعتقد أن البيروقراطية ستشهد إختيارا تدريجيا عندما تتأسس ديكتاتورية البروليتاريا لأن الصراع ضد البيروقراطية سيكون من المهام الرئيسية للثورة.

كذلك كل من تايلور وفايول حاولا تطبيق بعض النماذج الإدارية المثالية فقدا الوظائف والمبادئ الأساسية لتنظيم الإدارة, كمحولة منهما لتحسين أداء المنشآت الصناعية إلا أنهما لم يبلعا درجة تقدم نموذج متكامل لتسيير المنشآت, وتعتبر إسهامات فيبر في هذا المجال كبيرة حيث أنه استطاع أن يصوغ نظرية محددة للبيروقراطية تعتبر من النظريات الكبرى, بتوضيح الخصائص أو المقومات النموذجية للتنظيمات الرسمية التي أصبحت تمثل أكثر أشكال التنظيم شيوعاً في هذا المجتمع ولذا فإن كتاباته تعتبر قاعدة لنوعين من الدراسات هي الدراسات التاريخية التي تتبع التحول الواضح نحو البيروقراطية والبحوث الإمبريقية التي تناولت أبعاد التنظيمات وخصائصها البنائية, وقد إنطلق ميشلز من ما توصل إليه فيبر وإهتم في الأساس بالسلطة داخل التنظيم وتساءل حول السياسة الداخلية في التنظيمات الكبيرة الحجم, وخلص إلى أن التنظيمات الكبيرة الحجم تشهد نموا كبيرا في جهازها الإداري نموا يستبعد تحقيق ديمقراطية داخلية حقيقية, ثم قدم قانونا شهيرا أطلق عليه القانون الحديدي للأولجارية, الذي هو نتيجة أساسية لتقسيم العمل ويساهم في تركيز المعلومة في يد مجموعة صغيرة من الأفراد.

بإلقاء نظرة شاملة على هذه النظريات يتضح لنا أنها نظرت إلى التنظيم كنسق مغلق يتسم بهيكل هرمي متعدد المستويات الإدارية, فالسلطة فيه واتخاذ القرارات مركزة في الجهاز الإداري, كما أن قواعد وإجراءات العمل تتسم بتحديد الأدوار والمهام وفق مبدأ التخصص الوظيفي وموضوعية علاقات العمل والتركيز على الحوافز المادية.

## 4- المداخل النظرية الحديثة:

## 4-1- تالكوت بارسونز Talcott Parsons (1902 - 1979):

يعتبر بارسونز رائد المدرسة البنائية الوظيفية من خلال إسهاماته الهامة، في نظرية التنظيم، حيث طبق نظريته الشهيرة في دراسة النسق الاجتماعي على دراسة التنظيم.

إنطلق بارسونز في دراسته للتنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتكون من عدة أنساق فرعية (كالأقسام، الإدارات... إلخ) ويعد هذا التنظيم بدوره نسقا فرعيا في النسق الكلي (المجتمع)، فقد عرف بارسونز التنظيم بأنه " نسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة" (1).

كما إعتبر بارسونز أن النسق القيمي في التنظيم هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم، فالقيم السائدة في التنظيم هي التي تضيفي صفة الشرعية على الأهداف، والقيم أيضا هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الكلي (المجتمع) لتحقيقها، وهذا ما يتطلب نوع من الإنسجام بين قيم التنظيم (كنسق فرعي) وقيم المجتمع (كنسق كلي).

ومن هنا يتوجب على التنظيم أن:

1- يضع أن أولوية أهدافه تسبق أهداف الأنساق الفرعية المكونة له (تماهي التنظيم).

2- على التنظيم أن يحدد مكانته في المجتمع.

3- على التنظيم أن يحدد مواقفه أمام أية منافسة داخلية أو خارجية.

فالتنظيم عند بارسونز يتميز بأن له أهداف محددة وواضحة نسبيا يسعى إلى تحقيقها، مما يتطلب وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف، وهذا ما يمنح التنظيم صورة تميزه عن المجتمع، فأهداف التنظيم بالإضافة إلى النسق القيمي للأفراد هما الذين يحققان التكامل للأفراد والجماعات في التنظيم، ويتحقق هذا التكامل تصبح الأدوار التنظيمية ملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم، كما يميز بارسونز بين ثلاث مستويات من التنظيم وهي:

1- المستوى الفني: ويتعلق بالأنشطة والترقيات المادية التي تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للتنظيم.

2- المستوى الإداري: ويتعلق بإدارة المسائل الداخلية المتعلقة بالتخطيط و التنسيق والمراقبة والإتصال، وتوفير الموارد والتسويق.

(1): السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص.73

3- المستوى النظامي: يسعى إلى تحقيق التكامل والإرتباط بين التنظيم والبيئة الخارجية<sup>(1)</sup>. ويذهب بارسونز إلى تحديد أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتوجب على كل نسق (تنظيم) أن يحققها إذا ما أراد الإستمرار وهي، مطلب الموائمة، ومطلب تحقيق الهدف وهما ذو طابع آلي ويتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته الخارجية، ومطلب التكامل، ومطلب الكمون، ويعبران عن البيئة الداخلية للنسق<sup>(2)</sup>.

1- مطلب الموائمة: ويقصد بها وظيفة تدبير الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف النسق، وكذا وظيفة إيجاد الأنماط المعيارية المنظمة لعمليات التمويل وضمان الحصول على المهارات الضرورية وما يتطلبه النسق من موارد.

2- مطلب تحقيق الأهداف: ويقصد بها وظيفة حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف النسق، ويعني ذلك ملائمة الوسائل والأساليب للغايات والأهداف العليا للنسق، وتعتبر الإجراءات التنظيمية والإدارة وسائر الهيئات الأخرى هي الوسائل، ويعرج بارسونز هنا إلى مشكلة السلطة فيرى ضرورة إيجاد آليات لإتخاذ القرارات ويقسمها إلى ثلاثة أنواع من القرارات:

- قرارات متعلقة بسياسة النسق وتحديد الأهداف.

- قرارات متعلقة بتوزيع الموارد المالية والمسؤوليات.

- قرارات متعلقة بتنسيق مختلف النشاطات الواقعة في إطار النسق وهيئاته التنظيمية.

3- مطلب التكامل: يقصد به تكامل وترابط العلاقات بين الوحدات التي يحتويها النسق، وخاصة العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية للتنظيم.

4- مطلب الكمون: يشير بارسونز في هذا المطلب إلى أمرين وهما:

تدعيم النمط: فلا بد من وجود آليات تحقق وظيفة الإنسجام بين الأدوار التي يقوم بها الفرد في النسق، والأدوار التي يقوم بها الفرد خارج النسق، أي خلق ميكانيزمات تساعد وتزيد من هذا الإنسجام، وبعبارة أخرى خلق إنسجام وتوافق بين التوقعات التنظيمية، والتوقعات التي

(1): محمد علي محمد، مجتمع المصنع- دراسة في علم إجتماع التنظيم، الإسكندرية الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط2، 2003، ص59.

(2): فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، الجزائر، دار مدني، 2002، ص21.

تحدث خارج نطاق التنظيم.

- حل مشكلات التوتر: ويقصد به إيجاد دافعية كافية لدى الفرد، لكي يستطيع أداء مهام تنظيمية في النسق، وذلك بمراعات النسق في علاقاته وتفاعله مع البيئة الخارجية، فمشكلات التوتر قد تأتي من مؤشرات صادرة من النمط نفسه أو النسق ككل<sup>(1)</sup>.

#### 4-2- روبرت كينغ ميرتون Robert King Merton (1901 - 2003):

جاء إسهام ميرتون في نظرية التنظيم كرد فعل لنظرية ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي، تلك النظرية التي أكدت مظاهر الرشد في التنظيم، حيث أنه وصف التنظيم البيروقراطي بالقصور أو الذمور نظراً لصرامة وظائفه الرسمية " خاصة حين تمهبط القاعد الرسمية، التي تتصف دائماً منذ عصر فيبر وما بعده، بأنها قواعد ضاغطة تتصف بالجمود، مما يعوق وظيفة التنظيم البيروقراطي، وهذا هو السبب الذي من أجله يتصف البناء البيروقراطي، بالقصور والضمور، نظراً لسكونه المستمر وانعدام الحركة فيه"<sup>(2)</sup>.

ولقد قدم ميرتون إسهاماً متميزاً في نظرية التنظيم يختلف عن أغلب الإسهامات التي قدمها علماء التنظيم الذين تأثروا تأثراً كبيراً بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، فميرتون كان مهتماً في الأصل بتطوير وتنقيح ما أطلق عليه بالنظرية المتوسطة المدى، ولكي يقيّمها إستحدث ثلاث مفاهيم أساسية وهي، الوظيفة الكامنة مقابل الوظيفة الظاهرة، والمعوقات الوظيفية مقابل الوظيفة، وأخيراً البدائل الوظيفية، حيث أوضح أن العناصر البنائية في التنظيم التي أشار إليها فيبر مثل الضبط الدقيق الذي تمارسه القواعد واللوائح قد تكون لها نتائج وظيفية مثل القدرة على التنبؤ، في نفس الوقت الذي تنطوي أيضاً على نتائج غير وظيفية مثل الجمود وذلك في ضوء مدى تحقيق التنظيم للأهداف التي تسعى إليها كما أوضح أن الكفاية الإدارية لا تتحقق بالضرورة وفقاً للطريقة التي حددها فيبر فهناك معوقات وظيفية تتمثل في النتائج غير المتوقعة للأفعال.

وقد أكد ميرتون على فكرة أساسية هي أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة في التنظيم، ثم يعممون الإستجابة على مواقف مماثلة، وحينما يحدث ذلك تنشأ نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب

(1): علي الحوات، النظرية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، صص 137، 138.

(2): إسماعيل محمد قياسي، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1988، ص 291.



- فيها بالنسبة للتنظيم، كما أكد ميرتون على أن التغيير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم، ينشأ عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي ذاته، وتقوم نظرية ميرتون على مجموعة من القضايا هي:
- 1- ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسة العليا في التنظيم، وتتخذ هذه الضرورة صورة تفرض بطبيعة الحال تحديد المسؤولية والإختصاص.
  - 2- إن توفر قواعد ولوائح قانونية مع متابعة تنفيذها، يمكن من ضمان ثبات السلوك والتنبؤ به.
  - 3- إن تحديد المسؤوليات والإختصاص يكون كنتيجة لثبات السلوك داخل التنظيم.
- وقد رتب ميرتون على ذلك ثلاث نتائج وهي<sup>(1)</sup>:
- 1- تناقض وتضائل العلاقات الشخصية لأن التنظيم البيروقراطي هو مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الوظائف أو الأدوار، وذلك لأن الموظف يتفاعل مع الآخرين في التنظيم بإعتباره ممثلاً وشاغلاً لوضع إجتماعي يتضمن حقوقاً وواجبات.
  - 2- زيادة إستيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييرها، وذلك لأن القواعد توضع في الأساس لتحقيق أهداف معينة.
  - 3- إستخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في إتخاذ القرارات، والواقع أن التنظيم لا يستطيع أن يصل إلى تحديد هذه المقولات إلا بعد حصر كل المقولات التي يمكن تطبيقها، وإختيار الملائمة منها.
- ويرى ميرتون أن تحقيق هذه النتائج الثلاث يمكن من التنبؤ بسلوكات أعضاء التنظيم، مما يؤدي إلى جمود السلوك وثباته.

(1): السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص71.

## 4-3- فليب سلزنيك Philip Selznick (1919 - 2010):

قدم سلزنيك إسهاما هاما في نظرية التنظيم يكشف بوضوح تأثره البالغ بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، ويرتكز إسهامه على فكرة تفويض السلطة، يقصد بعملية تفويض السلطة نقل حق التصرف في اتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم للقيام بالعمل، وذلك من خلال منح المدير بعض اختصاصاته لمساعديه (1).

ويعرف البعض التفويض على أنه الإجراء الذي يتم بواسطته تعيين السلطة الرسمية والمسؤولية للمرؤوسين لإنجاز أعمال محددة (2).

فعملية تفويض السلطة إذن هي نتيجة لمطلب الضبط الذي تفرضه المستويات الرئاسية في التنظيم، حيث يتخذ هذا التنظيم طابعا نظاميا مما يترتب عنه نتائج مباشرة تتمثل في، زيادة فرص التكوين والتدريب على الوظائف والتخصصات الجديدة نتيجة تفويض السلطة، مما يمكن أفراد التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها، ويتم توزيع أو تفويض السلطة داخل التنظيم، من المستويات العليا في التنظيم إلى المستويات الفرعية، وذلك بالتنازل على جزء من المسؤولية واتخاذ القرار من أجل فعالية أكثر في التنظيم، ولكي يؤدي التنظيم وظائفه يتعين على هذه الأقسام أن تتعهد وتلتزم بتحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم، وبرغم ما يؤديه هذا الموقف من وظائف، إلا أنه يتيح الفرصة لظهور صراعات بين الأقسام الفرعية في التنظيم، كما تؤدي زيادة ونمو الوحدات والأقسام الفرعية إلى تفتيت التنظيم، مما يؤدي إلى تنوع وتعدد وظائف ومصالح الأقسام الفرعية، فعملية تفويض السلطة حسب سلزنيك هي عملية حتمية، نتيجة تعقد النشاطات لتنظيمية وتنوعها، كما استخدم سلزنيك مفهوم حاجات النسق في تفويض السلطة والتي عددها كما يلي (3):

- الحاجة إلى استمرار السياسة التنظيمية القائمة وإستمرار القيادة الموجودة.
- الحاجة إلى وجود نظرة متجانسة بين مختلف مستويات التنظيم من أجل بلوغ الأهداف.
- الحاجة إلى قبول ما هو قائم بالنسبة للسياسة التسييرية وكذا الرضا بما هو موجود من وسائل وأدوات أي ظروف العمل.

(1): عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص81.

(2): حسين محمود حريم، تصميم المنظمة- الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل- ص163.

(3): السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص88.

- الحاجة إلى مشاركة أعضاء التنظيم.

ونتيجة لدراساته الإمبريقية حاول سلزنيك ككل الموظفين تحديد الجوانب الوظيفية والجوانب اللاوظيفية في عملية تفويض السلطة فتوصل إلى مايلي:

### 1- الجوانب الوظيفية:

- مشاركة مستويات التنظيم المختلفة في عملية إتخاذ القرار.
- خلق جو من الديمقراطية في التنظيم، يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء التنظيم.
- زيادة الفعالية من خلال تدريب وتكوين أعضاء التنظيم للمهام الجديدة.

### 2- الجوانب اللاوظيفية:

- تعدد مراكز إتخاذ القرار في التنظيم.
- تعدد الأقسام الفرعية في التنظيم
- تفاوت بين الأهداف الرئيسية للتنظيم والإنجاز الفعلي لها.

كما إهتم سلزنيك بالجانب التنظيمي للمعوقات الوظيفية، وكذا النتائج المترتبة عنها وأهمها هو التأقلم مع البيئة الخارجية للتنظيم، وكذلك نشر إيديولوجية خاصة بالمؤسسة من أجل ضمان وتحقيق القدر الأدنى الضروري من الإمتثال لقواعد التنظيم والولاء لسياسته.

وقد أوضح أنه من أجل تحقيق أهداف التنظيم وجب الجمع بين الإعتماد على ميكانيزمات لا شخصية وكذا الإعتماد على الدافعية التي يجب أن تتوفر لأعضاء التنظيم، فهو يفسر السلوك في التنظيم من خلال مستويين الأول يتعلق بتفسير السلوك في ضوء دافعية الأفراد، والثاني يتعلق بتفسير السلوك بإرجاع الدافعية إلى حاجات الأفراد.

وقد أوضح أهمية البناء غير الرسمي داخل التنظيم عامة، حيث يكون البناء غير الرسمي ضروريا وجوهريا في النسق الرسمي، من أجل عمليتي التفويض والضبط ذاتها ولما كان من المرغوب فيه أن يتحكم التنظيم في استجابات الأفراد، فإن دراسة التنظيم التلقائي للولاء والمصالح أمر لا مناص منه، ذلك أن معرفة أبعاد البناء غير الرسمي يفيد القيادة عند التطبيق باعتباره وسيلة فعالة للاتصال والإقناع<sup>(1)</sup>.

(1): علي عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج - دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1998، ص 164.

## 4-4- ألفن جولدنر Alven Gouldner (1920 - 1980):

يرى جولدنر أن " الخصائص المميزة للتنظيمات البيروقراطية لا يمكن أن تكون خصائص عقلية فقط بل إن هناك جوانب تستحق الإهتمام وتبدو واضحة في كافة التنظيمات، مثل الحاجة إلى الإنتماء والولاء، والتناقضات بين الأهداف العامة والخاصة، وهذه سمات تشترك فيها التنظيمات مع غيرها من الجماعات الإجتماعية" (1).

حاول جولدنر صياغة ووضع إطار نظري بسيط لدراسة التنظيمات، يساعد على تحسين عمل التنظيمات البيروقراطية، مستعينا ببعض الأفكار التي طرحها كل من ميرتون و سلزنيك، حيث نلاحظ تأثره ب ميرتون من خلال توضيح النتائج المترتبة عن إستخدام القواعد البيروقراطية في الإدارة، كما اهتم بتوضيح كيف أن وسائل الضبط التي تفرض لكي تحقق التوازن بين الأنساق الفرعية في التنظيم يمكن أن تؤدي في نفس الوقت إلى إحداث اضطراب في توازن النسق الكبير (2).

يرى جولدنر أنه كلما كانت القواعد التنظيمية واضحة ودقيقة كلما قلت علاقات السلطة وكان الاتصال سهل وسريع ويزيد ولاء و إنتماء أعضاء التنظيم له.

ويوضح جولدنر في كتابه " أنماط البيروقراطية في التنظيم"

« **paterns of industrial bureaucracy** » قضية أساسية هي أن استعانة

التنظيم بالقواعد الموضوعية المنظمة لإجراءات العمل تعد جزءا من استجابة التنظيم لمطلب الضبط الذي تفرضه المستويات الرئاسية العليا، فعملية إتخاذ القرارات في التنظيم تحدث نتائج متوقعة كما أن بقاء التنظيم يزداد رسوخا إذا ما وجدت قواعد موضوعية عامة تحكمه، حيث تمثل أساسا يقيم عليه أعضاء التنظيم توقعاتهم، وتحدد مسؤوليات الوظائف الكبرى في التنظيم، فالقواعد البيروقراطية هي مجموع القوانين واللوائح والإجراءات التي تنظم سير الجهاز الإداري للتنظيم.

ومن خلال دراسته لوظيفة القواعد البيروقراطية في التنظيمات الصناعية توصل جولدنر إلى تحديد ثلاث أنماط من القواعد البيروقراطية وهي (3):

## 1- القواعد البيروقراطية الجزائية (العقابية):

هي تلك القواعد التي تنشأ استجابة لضغط الإدارة أو العمال كمحاولة لإجبار الطرف الآخر على

(1): الفضيل رتيمي، مرجع سبق ذكره، ص174.

(2): السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص92.

(3): نفس المرجع، ص93.

الإمثال<sup>(1)</sup>، فهي قواعد تدعم بذاتها وتمنح نفسها طابع الشرعية دون أن يكون هناك إتفاق أو إجماع عليها من جانب كل الأطراف المعنية، فالرؤساء يستخدمونها لأغراض عقابية، و المرؤوسين يستعملونها كأداة للمقاومة، ووجد جولدنر أن هذا النوع من القواعد هو السائد في المصنع الذي درسه.

## 2- القواعد البيروقراطية التمثيلية:

تظهر هذه القواعد من خلال المشاركة الجماعية لأفراد التنظيم، فهي تظهر بعد أن يتم الإتفاق عليها، وتحظى بالتأييد الجماعي، فهي تتأسس بطريقة ديمقراطية، عكس القواعد الجزائية، فالتنظيمات التي يسودها هذا النوع من القواعد البيروقراطية هي تنظيمات تستطيع أن تتجنب بسهولة ظهور الصراعات، كما أن هذه القواعد لا تتضمن أي معوقات وظيفية فقط لأن القيم والقوانين السائدة تحظى بالقبول الجماعي لأنها في الأساس نشأت من خلال مشاركة كل الأفراد.

## 3- القواعد البيروقراطية المزيفة:

سميت بالقواعد المزيفة لأنها تفرض على التنظيم من الخارج نتيجة أوضاع معينة، ولكنها سرعان ما تلقى الرفض و المقاطعة من طرف العمال و المشرفين على حد سواء. ولقد تمت دراسته للقواعد في ضوء ثلاث تصورات أساسية وهي:

- **الحلقة المفرغة:** و التي تدور حول مشكلات الإشراف و الضبط، فالقواعد البيروقراطية الموضوعية تنمو لأنها تخفف من التوترات التي يخلقها التسلسل الرئاسي للسلطة، أي علاقات التبعية، و لكنها في نفس الوقت أي القواعد البيروقراطية تدعم تواجد و بقاء التوترات الحادة لأنها ضمنت وجودها و تضمن إستمرارها.

- **الوظيفة الكامنة:** تعتبر الوظيفة الكامنة للقواعد البيروقراطية الموضوعية في أنها تقلل من النزاعات في العمل بين الفاعلين و الحد منها إن أمكن، وسبب هذه التوترات كما لأشرنا من قبل ناتج من تضارب المصالح و تعارض القيم و إستحالة التوصل إلى معايير مقبولة لدى الجميع.

- **تعاقب قادة التنظيم:** وصف جولدنر مسألة تعاقب القادة بأنها حادثة عرضية في تاريخ التنظيم، إلا أنه أشار إلى مشكل أساسي قد يصيب التنظيم عند وصول القائد الجديد ،

(1): عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 145.

- فبحكم جهله بالإجراءات الغير رسمية فإنه يضطر إلى الإعتماد المفرط على الإجراءات الرسمية ، حتى يضمن تنفيذ التعليمات و التوجيهات بدقة مما يؤدي إلى مزيد من النمو البيروقراطي، كنتيجة حتمية للإفراط في التمسك بالقواعد واللوائح التنظيمية.
- ويذهب **جولدنر** إلى أن النتائج المترتبة على استقرار القواعد ووضوحها يقابلها نوع من عدم التوازن الراجع إلى انخفاض معدل الأداء، وهذا يفرض بطبيعة الحال إشرافا وثيقا ومراقبة مباشرة لجماعات العمل.
- ومن الواضح أن الإطار الذي قدمه **جولدنر** يمثل جدلا وحوارا حول وظيفة القواعد في التنظيم البيروقراطي، فلقد أشار إلى أن وضوح هذه القواعد له نتائج وظيفية <sup>(1)</sup> تتمثل فيما يلي:
  - كلما كانت هذه القواعد موضوعية مكن ذلك التنظيم من الإستقرار والإستمرار، وبالتالي الأفراد كذلك.
  - كلما إتسمت القواعد بالوضوح زادت درجة استيعاب الأفراد لها وبالتالي إمكانية الدفاع عن سلوكياتهم ورسم توقعاتهم بالعودة إلى القواعد نفسها.
  - تحدد الوظائف الكبرى للتنظيم وتساعد المشرفين على تحديد الحد الأدنى المقبول لسلوك الفاعلين.
  - ومن خلال الجوانب الوظيفية للقواعد البيروقراطية حدد **جولدنر** الجوانب اللاوظيفية للقواعد البيروقراطية وهي:
    - إستقرار القواعد ووضوحها يؤدي إلى نوع من عدم التوازن الراجع إلى إنخفاض معدل الأداء.
    - زيادة الإشراف المباشر والمراقبة الوثيقة لأداء العاملين مما يؤثر سلبا على الإنتاجية.
    - إرتفاع مستويات التوتر وظهور الصراعات نتيجة الإشراف المستمر.
  - بعض الجوانب التي أراد **جولدنر** نفسه أن يكشف عنها، فهما لا يكشفان عن سبب تعارض قيم الجماعات المختلفة، كما أنهما لا يكشفان عن سبب استحالة التوصل إلى معايير مقبولة، ولكي يتجنب **جولدنر** هذا القصور بحث عن بعد آخر هو تعاقب قادة التنظيم، ذاهبا إلى أن هذا التعاقب يشكل تصوره الثالث لوظيفة القواعد البيروقراطية ولكي يؤكد **جولدنر** ذلك، أشار في ختام دراسته إلى أن موضوعية القواعد البيروقراطية ما هي الاستجابة تنظيمية عامة لمشكلة تعاقب الرؤساء.

(1) أنظر: السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص93.

وإن الإسهام الحقيقي الذي قدمه **جولدنر** يتمثل في تفسيره للقواعد البيروقراطية الجزائية أو العقابية على وجه الخصوص، فالرؤساء يستخدمونها لأغراض عقابية والمرؤوسين يستخدمونها كأداة للمقاومة، ويرى أنه يمكن أن تطفوا إلى السطح مشاكل نتيجة الصراع القائم بين سلطة رجال التنفيذ والهيئة الاستشارية داخل التنظيم، ويشير إلى أن وسيلة التغلب على هذه المشاكل هي أن يتنازل المدير عن ممارسة الضبط على العمليات الفنية لمرؤوسيه، ويتخذ من نجاح المرؤوسين أو فشلهم في تحقيق أهداف التنظيم محور إهتماماته (1).

وبرغم ما ينطوي عليه هذا الإسهام من قيمة عظيمة، إلا أن **جولدنر** لم يقد منه في توسيع نطاق تحليلية الوظيفي، بحيث ظل تحليله جزئياً إلى حد ما، لأنه لم يربطه بمشكلة القوة في التنظيم ربطاً مباشراً وما تفرزه من وظائف عكسية.

#### 4-5- ميشال كروزيه Michel Crozier (1922):

يعتبر **كروزيه** من بين علماء الاجتماع المعاصرين الذين إهتموا بدراسة التنظيمات البيروقراطية، وذلك من خلال دراساته الإمبريقية حول مجموعة من المؤسسات العمومية في فرنسا، حيث كانت دراساته إمتداداً لدراسات سابقه ممن إهتموا بدراسة التنظيمات البيروقراطية، ولكن تأثره الكبير كان بـ **ماكس فيبر** حيث حاول أن يجيب عن الكثير من الأسئلة التي خلفها **فيبر** ونموذجه المثالي للتنظيمات البيروقراطية وكذا التحقق من مدى ملائمة التنظيم البيروقراطي للمؤسسات، وقد توصل **كروزيه** بعد إنتهاء دراساته الميدانية إلى مجموعة من النتائج العلمية، حيث ركز **كروزيه** على ثلاث مسلمات.

#### 1- المسلمات الأساسية لنظرية كروزيه (2):

##### 1-1- المسلمة الأولى :

أن الأفراد لا يقبلوا أبداً أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يضعها المسيرون للمنظمة هذا يعني أن لكل منهم أهدافه الخاصة ولا يعني بالضرورة أن هذه الأهداف الخاصة متناقضة أو متعارضة مع أهداف المنظمة.

(1): علي عبد الرزاق جبلي، مرجع سبق ذكره، ص 173.

(2): بن عيسى محمد المهدي، علم إجتماع التنظيم - من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة- إمبا بلاست، الجزائر، 2010، صص 211، 213.

**1-2- المسلمة الثانية :**

إن الحرية التي يتمتع بها الفاعل داخل المنظمة تمنح له درجة من الاستقلالية عن التنظيم وتعطيه القدرة على الاختيار على الأقل بأن يساهم ويشارك أو لا حتى ولو كان مفروض عليه أن يشارك فهذه الاستقلالية تمكنه من تحديد مستوى المشاركة، فالمنظمة تسعى دائما للحد من درجة هذه الاستقلالية والعامل يسعى بكل قدراته بأن يعظم من هذه الاستقلالية أو على الأقل أن يحافظ عليها.

**1-3- المسلمة الثالثة :**

إن الاستراتيجية التي يختارها الفاعلون سواء في علاقتهم ببعضهم البعض أو في علاقتهم بالمنظمة تتمتع دائما بالعقلانية لكنها عقلنة نسبية لأنها أمام استراتيجيات مضادة وكذا عوائق المحيط المتعددة ولا يمكن لأي فاعل مهما كان مستواه المعرفي كبير أن يجد الوقت والوسائل التي تمكنه من الوصول إلى الحل العقلاني.

**2- المفاهيم الأساسية للتحليل الاستراتيجي للمنظمة<sup>(1)</sup>:**

يقوم التحليل الاستراتيجي للمنظمة على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي:

**1-2- السلطة:**

إن السلطة بالنسبة لكرزويه هي سلطة نسبية فمهما كانت سلطة القائد مطلقة فإن هناك دائما هامش من الحرية بالنسبة للفاعلين، كما أنها نابعة من الواقع التنظيمي فالسلطة حسب كرزويه تتميز بمايلي:

- السلطة ليست إمتداد لعلاقة خارجية عن الواقع التنظيمي.
- السلطة نسبية فهي ناتجة عن الواقع التنظيمي أو نابعة من المنظمة.

**2-2- منطقة الارتباب:**

هي المصدر الذي يستمد منه الفاعل سلطته على الآخرين بمفهوم السلطة السابق على أنها علاقة التبعية بين الأطراف المتفاعلة في المنظمة، وهي في نفس الوقت النقطة أو المجال الذي لم يتمكن التنظيم الرسمي أن يقننه أو يهيكله لأنه مهما عمل هذا التنظيم الرسمي على أن يدقق في كل الجزئيات والتفاصيل التنظيمية للحد من حرية العامل والتفويض من استقلاليته،

(1): نفس المرجع، ص214.



فإنه لا يستطيع ذلك أبدا وهذا ما يترك فراغ أو منفذا يستغله العامل في بناء إستراتيجيته الدفاعية أو الهجومية. إذن فإن استغلال هذه المنطقة من طرف العامل يعطي له أسبقية وميزة عن الأطراف المتفاعلة معه في الإطار التنظيمي، وتصبح تشكل بالنسبة إليه مصدر للسلطة، وقد وضع كروزيه أربع مصادر للسلطة وهي:

- الكفاءة والقدرة المهنية العالية داخل التنظيم.
- لقدرة والكفاءة العالية و نوعية علاقة الفاعل بالبيئة الخارجية للمنظمة.
- امتلاك المعلومة وتسييرها بشرط أن تكون هذه المعلومة تشكل رهان حقيقي بالنسبة للأطراف الأخرى.
- التشبث بالتطبيق الحرفي للقانون يعطي للفاعل قدرة دفاعية أو هجومية.

### 2-3- النسق الفعلي للأفعال:

النسق الفعلي للأفعال هو الطريقة والكيفية التي يهيكل بها هذا الكيان البشري المتواجد في المنظمة بصفتهم فاعلين اجتماعيين في علاقاتهم الداخلية، أي يعني الكيفية التي ينظم بها الفاعلون نسق علاقاتهم التفاعلية من أجل معالجة كل الإشكالات التنظيمية والتسييرية والإنتاجية وغيرها، فهم يقومون بذلك ليس بصورة حيادية ومجردة وإنما وفق أهدافهم التي تكون دائما تسيير بدرجة من التوافق الضمني أو العلني مع أهداف المؤسسة.

فهذا النسق الفعلي للأفعال يشمل بدوره نسقين فرعيين وهما:

### 2-3-1- النسق الفرعي لضبط العلاقات:

هو نسق من القواعد التي ينتجها الأفراد داخل المنظمة، من أجل معالجة وحل المشاكل اليومية للمنظمة، وتضبط وتوجه سلوكياتهم في علاقاتهم ببعضهم البعض، أو في علاقاتهم بعملهم أو موضوعاتهم اليومية، إذن هناك نسق من القواعد والقوانين مهما كانت جزئية وغير مشكلة بصورة رسمية، فهي تعمل على ضبط العلاقة بين الفاعلين المتواجدين داخل المنظمة وهذا ما يطلق عليه بالنسق الفرعي لضبط العلاقات.

### 2-3-2- نسق التحالفات:

وهو النسق الذي يحكم التحالفات بين الفاعلين داخل المنظمة، إن الميزة الأساسية للتحالفات داخل المؤسسة أنها ظرفية ومرتبطة بقضية محددة وعلى أساسها يتم تحديد كيف أن المجموعة تعالج قضاياها المطروحة عليها، انطلاقا من أهدافها الخاصة وأهداف المجموعة المنتمة إليها.

يفرق بين النسق الفرعي الأول عن النسق الفرعي الثاني هو أن نسق التحالفات يتميز بالظرفية ويكون عادة مرتبط بحالات خاصة وطارئة، أما نسق ضبط العلاقات يتميز بالديمومة ويقوم بتنظيم وهيكل العلاقات المستقرة<sup>(1)</sup>.

---

(1): نفس المرجع, صص 216, 223.

## 5- تقييم ونقد المداخل النظرية الحديثة:

بالرغم من الجوانب التي أهملتها المدرسة الكلاسيكية في صياغة نظرية شاملة لتفسير التنظيم، إلا أنها مهدت وعبدت الطريق لقيام دراسات ونظريات حديثة حاولت إدراك وتحقيق ما عجزت عنه النظريات السابقة.

وجاءت مجمل النظريات الحديثة كرد فعل أساسي لما قدمه فيبر في نظريته للبيروقراطية، فاهتمت بدراسة الأفراد وحوافزهم ودافعيتهم للعمل، والعمل على تلبية حاجياتهم المتنوعة. فقد أبرزت النظريات الحديثة الانعكاسات السلبية لنموذج المثالي ل فيبر على سلوك أعضاء التنظيم، ويعتبر **بارسونز** رائد المدرسة البنائية الوظيفية من خلال إسهاماته الهامة، في نظرية التنظيم، حيث طبق نظريته الشهيرة في دراسة النسق الاجتماعي على دراسة التنظيم، وعرف التنظيم بأنه نسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة، أما **ميرتون** فكان إسهاماته مختلفة فقد إستحدث ثلاث مفاهيم أساسية وهي، الوظيفة الكامنة مقابل الوظيفة الظاهرة، والمعوقات الوظيفية مقابل الوظيفة، وأخيرا البدائل الوظيفية، وكل هذا من أجل تحقيق الكفاية الإدارية، وقدم **سلزنيك** إسهاما هاما في نظرية التنظيم يكشف بوضوح تأثيره البالغ بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، ويرتكز إسهامه على فكرة تفويض السلطة، يقصد بعملية تفويض السلطة نقل حق التصرف في اتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم للقيام بالعمل.

حاول **جولدنر** صياغة ووضع إطار نظري بسيط لدراسة التنظيمات , يساعد على تحسين عمل التنظيمات البيروقراطية، مستعينا ببعض الأفكار التي طرحها كل من **ميرتون** و**سلزنيك**، من خلال توضيح النتائج المترتبة عن إستخدام القواعد البيروقراطية في الإدارة، وجاء كروزيه ليقدم الإسهام الأهم حول النظرية البيروقراطية من خلال الدراسات الميدانية التي توصل من خلالها إلى تقديم مسلمات ومفاهيم أساسية حول التنظيمات البيروقراطية كمفهومه الجديد حول للسلطة، منطقة الإرتياب والنسق الفعلي للأفعال.

عموما من المهم في الأخير الإشارة إلى أن كل نظرية من هذه النظريات وإن أجمعت على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بتكوينه الذاتي والاجتماعي، فهي ترى أن التنظيم عبارة عن نسق مفتوح يتأثر بالمجتمع والبيئة وأهم ما يعاب على المدرسة الحديثة هو تركيزها على العنصر البشري بدوافعه الذاتية والموضوعية على حساب سلطة البناء الرسمي.

**خلاصة :**

على العموم حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى أهم النظريات الحديثة التي إهتمت بدراسة التنظيمات البيروقراطية, والإهتمام بالجوانب المهملة من طرف سابقتها من النظريات, التي إهتمت بالبيروقراطية, وكما سبق وذكرنا فالبيروقراطية بمعناها الحالي لم تظهر إلا مع ماكس فيبر, وإنطلاقاً مما قدمه تمت صياغة العديد من النظريات التي إهتمت في الأساس بكشف الجوانب المهملة وكذا الجوانب الخفية لنظرية فيبر.

## 1- الإطار العام للدراسة:

## 1-1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م ص م):

## 1-1-1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الجزائر و كغيرها من الدول النامية لم تتبنى تعريفا رسميا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة منذ الإستقلال سوى بعض المحاولات أبرزها:

- التعريف الذي تقدمت به وزارة الصناعة في التقرير الخاص ببرنامج تنمية الصناعات الصغيرة و المتوسطة في بداية السبعينات(1972)، الذي يرى بأن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي كل وحدة إنتاج مستقلة قانونا، وتشغل أقل من 500 عامل، وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 15 مليون دج ويتطلب إنشائها إستثمارات أقل من 10 مليون دج<sup>(1)</sup>.

- التعريف الذي تبنته المؤسسة الوطنية لتنمية الصناعات الخفيفة سنة 1983 والذي قام على أساس أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي المنشأة التي تشغل أقل من 200 عاملا وتحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دج<sup>(2)</sup>.

إلا أن هذه المحاولات لم تقدم تعريف دقيق ل م ص م إذ ظلت صيغة التعريف ناقصة ولم تضع الحدود الفاصلة بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلى غاية بداية الألفية الثالثة حيث أصدرت وزارة ال م ص م سنة 2001 القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18 والذي أبدت من خلاله الجزائر نيتها الجدية في الإهتمام بهذا القطاع و هذا بعدما صادقت الجزائر على ميثاق بولونيا حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 2000 وهو ميثاق يكرس التعريف الذي حدده الإتحاد الأوروبي و يرتكز هذا التعريف على ثلاثة معايير هي:

- عدد العمال في المؤسسة.

- رقم الأعمال السنوي الذي تحققه المؤسسة.

- الحصيلة السنوية المحققة وإستقلالية المؤسسة.

فتعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كان وضعها القانوني، بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات تشغل من 01 إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها ملياري دينار جزائري أو

(1): لخلف عثمان، دور و مكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الإقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1995، ص15.

(2): قويقح نادية، إنشاء و تطوير المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الدول النامية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر غير منشورة، 2001، ص10.

لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري، و هي تحترم معايير الإستقلالية.

- المؤسسة المتوسطة: هي المؤسسة التي تشغل من 50 إلى 250 شخص و يتراوح رقم أعمالها بين 200 مليون و ملياري دينار جزائري أو التي تتراوح حصيلتها الإجمالية بين 100 و 500 مليون دينار جزائري.
- المؤسسة الصغيرة: هي المؤسسة التي تشغل من 10 إلى 49 شخص ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار جزائري أو لا تتجاوز حصيلتها الإجمالية 100 مليون دينار جزائري<sup>(1)</sup>.

### 1-1-2- تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب معيار الملكية.

يمكننا أيضا أن نميز بين مجموعة أخرى من أنواع ال م ص م و ذلك بالإستناد إلى معيار الملكية القانونية لرأسمالها فنجد الأنواع التالية:

#### ● المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية:

هذا النوع من المؤسسات تعود ملكيته للقطاع الحكومي، إلا أننا نشير إلى أن هذا الصنف من المؤسسات الصغيرة و المتوسط يعتبر قليل جدا في جميع الدول خاصة المتطورة منها.

#### ● المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة:

و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص سواء كان محليا أو عبارة عن إستثمار أجنبي، وهذه المؤسسات يمكن أن تكون شركات مساهمة، شركات ذات مسؤولية محدودة، أو شركات تضامن، كما يمكن أن تأخذ شكل مشاريع إستثمارية فردية أو عائلية، وهذا النوع من المؤسسات هو الأكثر إنتشارا في العالم، وهو النقطة الرئيسية في موضوع بحثنا الميداني.

#### ● المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المختلطة:

و تكون ملكيتها مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص بنسب متفاوتة.

### 1-1-3- بعض الإحصاءات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر:

#### ● تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

(1): القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رقم 01-18 الصادر سنة 2001، الجريدة الرسمية عدد 77.

جدول رقم(04) يوضح تعداد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2009<sup>(1)</sup>.

النسبة %	عدد المؤسسات عام 2009	طبيعة المؤسسة ص. م	
75.87 %	345902	أشخاص معنوية	المؤسسات الخاصة
24.01 %	109496	أشخاص طبيعية	
0.12 %	591	المؤسسات العمومية	
100 %	455989	المجموع	

• تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

جدول رقم (05) يوضح تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>(2)</sup>.

النسبة %	التطور	عدد المؤسسات عام 2009	عدد المؤسسات عام 2008	طبيعة المؤسسات ص.م	
38.70 %	24515	345902	321387	أشخاص معنوية (مؤسسات)	المؤسسات الخاصة
61.36 %	38870	109496	70626	أشخاص طبيعية (المهن الحرة)	
-0.06 %	-35	591	626	المؤسسات العمومية	
100 %	63350	455989	392639	المجموع	

(1): وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية, نشرية معلومات إحصائية رقم 16, سنة 2009, ص5.  
www.pmeart-dz.com

(2): نفس المصدر, ص6.

## 2- مجالات الدراسة:

## 2-1- المجال المكاني للدراسة:

شملت دراستنا مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, التي تنشط على مستوى ولاية تبسة, حيث إعتدنا من بين هذه المؤسسات على المؤسسات ذات الطبيعة العائلية, وتمت الدراسة بين أربعة بلديات بولاية تبسة وهي بلديات (تبسة عاصمة الولاية, الشريعة وتبعد مسافة 45 كلم عن عاصمة الولاية تبسة, بلدية الحمامات وتبعد 15 كلم عن عاصمة الولاية تبسة, بلدية بئر العاتر تقع 82 كلم عن عاصمة الولاية تبسة).

ففي بلدية تبسة, تمت الدراسة في المنطقة الصناعية وشملت أربعة مؤسسات, أما في بلديات الشريعة والحمامات وبئر العاتر فشملت الدراسة خمسة مؤسسات, وهي مؤسسات متواجدة في مناطق خارج المحيط العمراني للبلديات الثلاثة المذكورة, وكانت المؤسسات كالاتي:

- 1- المؤسسة الأولى: تنشط في تعليب وبيع مواد التنظيف, أنشأت سنة 2003, تتواجد بمدينة الشريعة عدد عمالها 22 عامل, يديرها الجيل الأول.
- 2- المؤسسة الثانية: تنشط في إنتاج المشروبات الغازية, أنشأت سنة 1989, تتواجد بمدينة الشريعة عدد عمالها 37 عامل, يديرها الجيل الثاني.
- 3- المؤسسة الثالثة: مقاوله أشغال البناء والكهرباء, أنشأت سنة 2000, تتواجد بمدينة الشريعة عدد عمالها 28 عامل, يديرها الجيل الأول.
- 4- المؤسسة الرابعة: تنشط في نقل المسافرين, أنشأت سنة 1992, تتواجد بمدينة تبسة عدد عمالها 48 عامل, يديرها الجيل الثاني.
- 5- المؤسسة الخامسة: تنشط في إنتاج وبيع الأعلاف, أنشأت سنة 1996, تتواجد بمدينة بئر العاتر عدد عمالها 21 عامل, يديرها الجيل الأول.
- 6- المؤسسة السادسة: تنشط في النقل الصحي, أنشأت سنة 2001, تتواجد بمدينة تبسة عدد عمالها 33 عامل, يديرها الجيل الأول.
- 7- المؤسسة السابعة: تنشط في إنتاج وبيع المياه المعدنية, أنشأت سنة 1990, تتواجد بمدينة الحمامات عدد عمالها 79 عامل, يديرها الجيل الثالث.
- 8- المؤسسة الثامنة: تنشط في إنتاج الدقيق ومشتقاته, أنشأت سنة 1990, تتواجد بمدينة تبسة عدد عمالها 53 عامل, يديرها الجيل الثاني.



9- المؤسسة التاسعة: تنشط في المراقبة التقنية للسيارات أنشأت سنة 2002، تتواجد

بمدرسة الشريعة، عدد عمالها 28، يديرها الجيل الثاني.

**2-2- المجال الزمني:** تمت الدراسة الحالية على فترتين :

الفترة الأولى: ودامت 22 يوما إمتدت من 25 ماي إلى غاية 14 جوان وشملت الدراسة ثلاثة مؤسسات.

الفترة الثانية: ودامت 25 يوما وإمتدت من 15 جويلية إلى غاية 08 أوت وشملت الدراسة ستة مؤسسات.

**2-3- المجال البشري:**

بما أن الدراسة الحالية هي دراسة حول علاقة إعادة إنتاج المؤسسة الإقتصادية العائلية بالبنائين العائلي والبيروقراطي, فإننا إعتدنا على كل الفئات العمالية المتواجدة بالمؤسسات عينة الدراسة, وكذا أفراد العائلة العاملين بالمؤسسات, وذلك كمحاولة منا للحصول على إجابات تمثل مجتمع الدراسة تمثيلا فعليا.

**3- المنهج المستخدم في الدراسة:**

إن إختيار المنهج المناسب يعتمد أساسا على طبيعة الظاهرة المدروسة, أو الموضوع المراد ببحثه, فطبيعة الدراسة هي المحدد الأساسي لمنهج الدراسة الذي يتبناه الباحث, فالمنهج هو " مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الإهتمام " (1), وبناءا عليه فإن المنهج الذي يصلح للبحث عن حقيقة ظاهرة معينة يختلف باختلاف الموضوع المطلوب ببحثه.

وتماشيا مع طبيعة الظاهرة الحالية فقد إستخدم الباحث منهج المسح بالعينة كمنهج أساسي لدراسة الموضوع, هذا المنهج الذي نكتفي فيه بدراسة عدد محدود من الحالات أو المفردات في حدود ما هو متوفر من وقت وإمكانات.

والمسح الإجتماعي سواء الشامل أو بالعينة هو أحد الناهج الأساسية التي تستعمل في البحوث والدراسات الوصفية التي تقوم بالبحث عن أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها عن طريق مجموعة

(1): محمد عبيدات وآخرون, منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات- كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية, الجامعة الأردنية, 1999, ص35.

من الأسئلة وهي:

- ما الوضع الحالي لهذه الظاهرة؟
- من أين نبدأ الدراسة؟
- ما العلاقات بين الظاهرة المحددة والظواهر الأخرى؟
- ما النتائج المتوقعة لدراسة هذه الظاهرة؟<sup>(1)</sup>.

والإجابة عن هذه الأسئلة تتم من خلال جمع الحقائق والبيانات الكمية والكيفية عن الظاهرة المحددة مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً، ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها، بالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق بل يتضمن أيضاً قدراً من التفسير لهذه النتائج.

#### 4- أدوات جمع البيانات:

إن استخدام منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الإستعانة بأدوات بحث مساعدة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع ميدان الدراسة، وذلك لإرتباط النتائج المتوصل إليها في البحوث العلمية إرتباطاً وثيقاً بالمنهج المستخدم، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

وفي الدراسة الحالية يستخدم الباحث الأدوات المنهجية التالية:

**4-1- الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الأدوات العلمية التي تقوم على توجيه الإنتباه والحواس والعقل إلى طائفة من الظواهر والوقائع، لإدراك ما بينها من روابط وعلاقات، وقد تم استخدام هذه الأداة من خلال الملاحظة المباشرة لمجموعة المؤسسات محل الدراسة، من أجل الحصول على بيانات ومعلومات تخدم موضوع البحث، فقام الباحث بملاحظة أساليب وطرق أداء الأعمال، وكذا علاقات السلطة، عمليات إتخاذ القرار، وتمت الملاحظة من خلال الزيارات التي قادت الباحث إلى المؤسسات عينة الدراسة، حيث كان يسمح للباحث بأن يبقى أوقات معتبرة بالمؤسسات.

**4-2- المقابلة:** بالإضافة إلى الملاحظة فقد إعتد الباحث على المقابلة في جانب من جوانب الدراسة، وهذا من أجل جمع بعض المعلومات الضرورية التي تخدم موضوع البحث، حيث تمت المقابلة المباشرة مع ملاك المؤسسات الذين هم في نفس الوقت مسيريها (مدراءها)، وذلك خلال

(1): فاطمة عوض صابر و ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2002، ص87.

توضيح أهمية الدراسة وأهدافها, الحصول على بعض المعلومات حول, كيفية إنشاء المؤسسة, من هو منشئ المؤسسة, وكذلك توفر المعطيات اللازمة لتوريث المؤسسة للجيل اللاحق. كما تمت المقابلة مع بعض الإداريين المباشرين وذلك بتوجيه من مالك المؤسسة من أجل الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالعمل. وقد تركزت المقابلة مع مسيري ومالكي هذه المؤسسات, وكانت الأسئلة بالصيغ التالية.

**1- ما هو نوع نشاط مؤسستكم:**

1- صناعي  2- تجاري  3- فلاحي  4- خدماتي

**2- من هو الجيل الذي يسير المؤسسة:**

1- الجيل الأول  2- الجيل الثاني  3- الجيل الثالث  4- الجيل الرابع

**3- كم هو عدد أفراد العائلة العاملين بالمؤسسة : .....**

4- هل يوجد من بينهم إناث: نعم  لا

5- إذا كان نعم كم عددهم: .....

حيث كانت الإجابات بالشكل التالي مرفقة مع بعض التحليل.

الجدول رقم (06) يحدد نشاط المؤسسات المدروسة.

النسبة %	التكرار	العينة نشاط المؤسسة
0000 %	00	صناعي
44.44 %	04	تجاري
11.12 %	01	فلاحي
44.44 %	04	خدماتي
100 %	09	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن المؤسسات المدروسة تنقسم بين النشاطات التجارية, الخدماتية, والفلاحية, فما نسبته 44.44% من العينة المدروسة هي مؤسسات تنشط في المجال التجاري, ونفس النسبة من المؤسسات أي 44.44% تنشط في المجال الخدماتي, وما نسبته 11.12% من عينة البحث هي مؤسسات ذات نشاط فلاحية. وينتج تركيز المؤسسات في النمطين التجاري والخدمي نتيجة لسهولة إنشائها من جهة, وعدم وجود منافسين من جهة ثانية, إضافة إلى سهولة إدارة وتسيير هذه المؤسسات.

#### الجدول رقم(07) يحدد الجيل الذي يدير المؤسسات المدروسة.

النسبة %	التكرار	العينة في أي جيل هي المؤسسة الآن
44.44 %	04	الجيل الأول (الأباء)
44.44 %	04	الجيل الثاني (الأبناء)
11.12 %	01	الجيل الثالث (أبناء الأبناء)
00.00 %	00	الجيل الرابع (أبناء الأعمام)
100 %	09	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 44.44% من المؤسسات عينة البحث هي مؤسسات متواجدة في الجيل الأول (المؤسسين), في حين أن المؤسسات المتواجدة بالجيل الثاني تمثل نسبة 44.44% , وتمثل نسبة 11.12% المؤسسات المتواجدة في الجيل الثالث, في حين أن المؤسسات الموجودة في الجيل الرابع لا وجود لها أصلا بنسبة 00.00%.

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول نستخلص أن المؤسسات الموجودة في مجال الدراسة هي مؤسسات حديثة النشأة حيث تمثل ما نسبته 88.88% من عينة الدراسة ولا تمثل المؤسسات القديمة النشأة سوى 11.12% من عينة الدراسة وهذا راجع إلى أن المشاريع الإستثمارية الخاصة في بداياتها كانت مركزة في مناطق معينة من الوطن أين تتوفر رؤوس الأموال الخاصة وكذلك المعرفة المسبقة بمتطلبات السوق ما أثر سلبا على ظهور المؤسسات وخاصة منها الصغيرة والمتوسطة في مختلف مناطق الوطن, فهذه المؤسسات هي حديثة النشأة في مجملها, نظرا للتشجيع المتواصل التي تحظى به من طرف

الدولة, وكذلك إنشاء العديد من الأجهزة الوطنية للمساعدة على تمويلها ( ANSEJ,ENGEM ).

الجدول رقم(08) يوضح عدد أفراد العائلة المالكة العاملين بالمؤسسات المدروسة.

عدد أفراد العائلة العاملين بالمؤسسة	المؤسسة
04	المؤسسة رقم (01)
04	المؤسسة رقم (02)
07	المؤسسة رقم (03)
02	المؤسسة رقم (04)
01	المؤسسة رقم (06)
02	المؤسسة رقم (06)
03	المؤسسة رقم (07)
03	المؤسسة رقم (08)
05	المؤسسة رقم (09)
31	المجموع

وقد أكد أصحاب هذه المؤسسات تواجد أبنائهم بها مرتبط ببلوغ سن العمل القانوني, وكذلك القدرة على العمل, إنهاء الدراسة الجامعية.

في حين أن الإجابات على السؤالين رقمي (04) و (05), كانت إجابات سلبية, تؤشر إلى عدم وجود أفراد إناث من العائلات المالكة للمؤسسات يعملن بها إطلاقاً.

**4-3- الإستمارة:** تعد الإستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الإجتماعية, فهي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها إعداداً محكماً

ودقيقاً والإستمارة هي " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجهه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف " (1).

ولقد إعتد الباحث في هذه الدراسة على تطبيق الإستمارة بطريقتين مباشرة وغير مباشرة ففي الحالة الأولى تم ملء الإستمارة مع المبحوثين بتواجد الباحث، وفي الحالة الثانية تم تسليم الإستمارة إلى أصحاب المؤسسات ثم يعود الباحث في وقت لاحق لأخذها، وتتملأ الإستمارة دون تواجد الباحث. وقبل أن تصبح الإستمارة في صيغتها النهائية مرت بعدة مراحل وهي:

أولاً صياغة إستمارة أولية وبعد إستشارة الأستاذ المشرف وإتباع توجيهاته تم ضبط الإستمارة والنزول بها إلى ميدان الدراسة، وبعد تطبيقها على بعض مفردات عينة البحث من أجل معرفة مدى ملائمة أسئلة الإستمارة لأهداف البحث وتوجيهاته، تم في مرحلة لاحقة ضبط أسئلة الإستمارة بصورة نهائية من خلال توجيهات الأستاذ المشرف، وإحتوت الإستمارة في صيغتها النهائية على 36 سؤالاً موزعة كالآتي:

1- المحور الأول: البيانات الأولية: ويحتوي على 07 أسئلة من [من 01-07].

2- المحور الثاني: العائلة وإعادة الإنتاج الإجتماعية والإقتصادية للمؤسسة ويحتوي على 08 أسئلة [من 08-15].

3- المحور الثالث: البناء البيروقراطي وإعادة الإنتاج التنظيمية للمؤسسة: ويحتوي على 14 سؤالاً [من 16-29].

4- المحور الرابع: إزدواجية السلطة وظهور النزاعات التنظيمية، ويحتوي على 07 أسئلة [من 30-36].

## 5- عينة الدراسة:

### 5-1- إختيار عينة الدراسة وتحديدتها:

بعد أن يلجأ الباحث إلى إختيار منهج البحث المناسب وكذلك أدوات جمع البيانات التي سيستخدمها في جمع المعلومات والبيانات التي ستوصله إلى حل مشكلة البحث عليه أن يحدد عينة بحثه وكيفية إختيارها.

(1): عدلي أبو طاحون، مناهج وإجراءات البحث الإجتماعي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ج2، 1998، ص304.

وبالنسبة لدراستنا الحالية فقد لجأ الباحث في عملية إختيار عينة البحث على عينة المقصودة أو الهدفية حيث تم إختيار المؤسسات ذات الطبيعة العائلية من خلال بعض المؤشرات كإسم المؤسسة، وجود أفراد من نفس العائلة يعملون بالمؤسسة، تسيير المؤسسة من طرف أفراد العائلة... إلخ، وقد شملت الدراسة 09 مؤسسة موزعة على البلديات الأربعة محل الدراسة، وبعد التعرف على عدد عمال كل مؤسسة تم إختيار مفردات عينة عشوائية بسيطة تقدر بـ 20% من تعداد كل مؤسسة، وبذلك قدرت مفردات العينة المبحوثة بـ 67 عاملاً والجدول التالي بين حجم العينة المختارة.

#### الجدول رقم (09) يوضح كيفية إختيار العينة وحجمها.

المؤسسة	عدد العمال في المؤسسة	حجم العينة 20%
تعليب مواد التنظيف	22	4
إنتاج المشروبات الغازية	37	7
نقل المسافرين	48	9
مقاولة أشغال البناء والكهرباء	28	6
إنتاج الأعلاف	21	4
النقل الصحي	33	7
إنتاج المياه المعدنية	79	16
المراقبة التقنية للسيارات	15	3
إنتاج الدقيق ومشتقاته	53	11
المجموع	336	67

## 6- أساليب تحليل البيانات:

بعد القيام بعماية جمع البيانات والمعطيات المتعلقة بالبحث بواسطة الأدوات المذكورة سابقا، ومن أجل ترجمتها إلى قضايا لها مدلولاتها المعرفية والعلمية، إعتد الباحث في عملية عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها على الأسلوبين الكمي والكيفي.

- **الأسلوب الكمي:** وذلك من خلال عرض البيانات في جداول بسيطة وأخرى مركبة لوصف العلاقة بين متغيرات البحث، مع إستخدام النسب المؤوية للتعبير عن توجهات مفردات العينة، كما إستعان الباحث بالنموذج التجميعي لليكارث.
- **الأسلوب الكيفي:** يتمثل في ترجمة الأرقام والنسب المتوصل إليها إلى معلومات ومدلولات كيفية، وكذلك تحليل النتائج المتوصل إليها من في ضوء الجانب النظري للدراسة.

## 7- خصائص عينة الدراسة:

سنقوم في هذا الجزء من البحث بتحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة البحث.

## الجدول رقم(10) يحدد الجنس.

النسبة %	التكرار	العينة الجنس
92.54 %	62	ذكر
07.46 %	5	أنثى
100 %	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة الذكور تمثل 92.54 % من مجمل مفردات عينة البحث في حين لا تمثل الإناث سوى نسبة 07.46 % وهي نسبة جد متدنية إذا ما قورنت بنسبة النساء العاملات في المجالات الإدارية والخدماتية العمومية.

ويتضح أن هذه المؤسسات لا زالت تعاني من مشكل قبول المرأة في العمل وهو ما تمليه خصائص العائلة الجزائرية من هرمية على أساس الجنس، فبالرغم من أن المرأة الجزائرية إختزقت التخصصات المختلفة وعملت بشتى المجالات إلا أن درجة الثقة والإطمئنان من تشغيل المرأة غير موجودة لدى أصحاب هذا النمط من المؤسسات.



## الجدول رقم (11) يحدد السن.

النسبة %	التكرار	العينة السن
00.00 %	00	أقل من 18 سنة
22.39 %	15	من 18 إلى 27 سنة
49.25 %	33	من 28 إلى 37 سنة
16.42 %	11	من 38 إلى 47 سنة
11.94 %	08	أكثر من 48 سنة
100 %	67	المجموع

نلاحظ أن ما نسبته 49.25 % من أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم بين 28 و 37 سنة, في حين تمثل ما نسبته 22.39 % الفئة العمرية بين 18 و 27 سنة, ثم تليهما الفئة العمرية من 38 إلى 47 سنة بنسبة تقدر بـ 16.42%, وتأتي الفئة العمرية أكثر من 48 سنة التي لا تمثل سوى 11.94 % , في حين أن الفئة العمرية أقل من 18 سنة جاءت بنسبة 00.00%.

وبقراءة هذه النتائج نجد أمها مؤشر إيجابي بالنسبة لهذه المؤسسات لأن ما نسبته 71.64 % من أفراد عينة البحث أعمارهم تقل على 38 سنة, وهي مرحلة الإنجاز والعطاء وهذا ما يساهم بشكل أساسي في بلوغ الأهداف المسطرة بالاستفادة من الطاقات البشرية المتوفرة إلا أن ذلك مرتبط بالمستوى التعليمي للأفراد.

## الجدول رقم (12) يحدد المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث.

النسبة %	التكرار	العينة المستوى التعليمي
02.98 %	02	دون مستوى
07.46 %	05	إبتدائي
16.42 %	11	متوسط
34.33 %	23	ثانوي
38.81 %	26	جامعي
100 %	67	المجموع

للمستوى التعليمي الأثر البالغ على توجهات الأفراد, ومن خلال البيانات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من أفراد العينة المبحوثة لهم مستوى جامعي وتقدر نسبتهم بـ 38.81 % , ثم تليهم نسبة عينة البحث من ذوي المستوى الثانوي بـ 34.33 % , وتليهما نسبة الأفراد ذوي المستوى المتوسط بـ 16.42 % أما نسبة ذوي المستوى الإبتدائي فتقدر بـ 07.46 % , في حين أن ما نسبته 02.98 % من أفراد عينة البحث لا يملكون أي مستوى تعليمي.

إن البيانات المتحصل عليها من خلال هذا الجدول تعتبر مؤشر إيجابي, لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على الأفراد أصحاب الكفاءات العلمية بنسبة معتبرة, وهذا من أجل الإرتقاء بالمستوى المعرفي العام للمؤسسة, كما يشير تناقص الأفراد العاملين من ذوي المستويات التعليمية المتدنية مؤشر إيجابي أيضا يدل على خروج المؤسسة من مراحل التوظيف العشوائي.

## الجدول رقم (13) يحدد الحالة المدنية لأفراد عينة البحث.

النسبة %	التكرار	العينة الحالة المدنية
25.37 %	17	أعزب
61.19 %	41	متزوج
07.46 %	05	مطلق
05.67 %	04	أرمل
100 %	67	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة متزوجون وقد قدرت نسبة هذه الفئة بـ: 61.19 %، وهذا ما يعطي الانطباع أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة يتمتعون بالإستقرار العائلي والإجتماعي ويتمتعون بروح المسؤولية في العمل، ومن ناحية أخرى قدرت نسبة فئة غير المتزوجين بـ: 25.37 %، في حين لم تتجاوز نسبة كل من فئة المطلقين والأرامل سوى 07.46 % و05.67 % على التوالي.

من خلال ما ذكرناه في الجدول نستنتج أن معظم أفراد عينة البحث يتمتعون بالإستقرار الإجتماعي والنفسي، مما يساهم في تكون إستقرار وظيفي نابعا أساسا من الإستقرار العائلي، فكما هو معلوم فإنه من الصعب الفصل بين الحياة العائلية والحياة العملية.

الجدول رقم(14) يحدد مكان منصب العمل بالنسبة لأفراد عينة البحث.

النسبة %	التكرار	العينة مكان منصب العمل
23.88 %	16	إداري
25.37 %	17	إنتاجي
19.40 %	13	تقني
31.35 %	21	عام
100 %	67	المجموع

نلاحظ من الجدول أن ما نسبته 31.35 % من مفردات عينة البحث لهم مناصب عمل عامة تتمثل في مهام بسيطة لا تتسم بأي نوع من التعقيد وهو ما يتلائم وطبيعة نشاط المؤسسات العاملين بها, في حين أن ما نسبته 25.37 % يمثلون عمال الإنتاج و 23.88 % هم من العمال الإداريين أما العمال التقنيين فيمثلون 19.40 % من عينة البحث. من خلال هذه البيانات يتضح لنا أن هذه المؤسسات تتمتع بتنوع عمالي, إلا أن نسبة كبيرة من عمال هذه المؤسسات هم من ذوي التخصص البسيط وهو مؤشر عن أن هذه المؤسسات لا تملك التكنولوجيا المعقدة كما أن نشاطاتها وأساليب عملها بسيطة.

## الجدول رقم(15) يحدد مدة العمل بالمؤسسة بالنسبة لأفراد عينة البحث.

النسبة %	التكرار	العينة مدة العمل بالمؤسسة
17.91 %	12	أقل من سنة واحدة
28.36 %	19	من سنة واحدة إلى 6 سنوات
40.30 %	27	من 7 إلى 12 سنة
08.95 %	06	من 13 إلى 18 سنة
04.48 %	03	أكثر من 18 سنة
100 %	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 40.30 % من مفردات عينة البحث تتواجد ضمن الفئة العمالية التي تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة بين 07 و 12 سنة, ثم تأتي فئة العمال الذين لهم مدة عمل بين سنة واحدة و 6 سنوات بنسبة 28.36 % , في حين أن نسبة 17.91 % تمثل العمال الذين لهم مدة عمل تقدر بأقل من سنة واحدة عمل بالمؤسسة، أما العمال الذين تتراوح مدة عملهم بين 13 و 18 سنة وأكثر من 18 سنة, فقدرت نسبهم بـ 08.95 % و 04.48 % على التوالي. ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن أفراد العينة المدروسة على العموم هم من الفئات التي ليست لها خبرة طويلة في العمل وكذلك أن هذه المؤسسات لا تملك قاعدة عمالية تتمتع بالخبرة الكافية حيث أن نسبة 46.27 % هم من العمال الذين لهم مدة عمل أقل من ستة سنوات, وهو ما يمكن أن يكون له تأثير سلبي على كفاءة المؤسسة.

## الجدول رقم (16) يحدد العلاقة بصاحب المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة العلاقة بصاحب المؤسسة
19.41 %	13	صلة قرابة
07.46 %	05	قرابة بالمصاهرة
20.89 %	14	أحد المعارف
52.24 %	35	ليست هناك أي علاقة
100 %	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 52.24 % من مفردات عينة البحث لا يملكون أية علاقة بصاحب المؤسسة، في حين أن نسبة 20.89 % من المفردات هم أجد معارف صاحب المؤسسة، وتمثل نسبة 19.41 % مفردات عينة البحث الذين يملكون صلة قرابة مع صاحب المؤسسة في حين أن من لهم قرابة بالمصاهرة مع صاحب المؤسسة يمثلون ما نسبته 07.46 % من مفردات عينة البحث.

من النتائج الواردة في الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 47.64 % من مفردات عينة البحث يملكون صلة قرابة إما بالدم أو النسب أو المصاهرة أو يكونون أحد المعارف، وهذا يدل على أن هذه المؤسسات تعتمد بنسبة كبيرة على توظيف أفراد العائلة في مختلف التخصصات، فأفراد العائلة والأقرباء هم من يحظون بفرص أكثر للتوظيف داخل هذه المؤسسات وتواجههم يكون بنسب وأعداد مختلفة من مؤسسة لأخرى، كما أن هذه المؤسسات تعتمد في عمليات التوظيف على إستقطاب الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة من خارج العائلة.

## جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين منصب العمل والعلاقة بصاحب المؤسسة.

المجموع	ليست هناك علاقة		أحد المعارف		قرباية بالمصاهرة		صلة قرابة		العلاقة بصاحب المؤسسة منصب العمل	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
100 %	16	00.00 %	00	31.25 %	05	06.25 %	01	62.50 %	10	إداري
100 %	17	58.82 %	10	23.53 %	04	17.65 %	03	00.00 %	00	إنتاجي
100 %	13	61.54 %	08	07.69 %	01	07.69 %	01	23.08 %	03	تقني
100 %	21	80.95 %	17	19.05 %	04	00.00 %	00	00.00 %	00	عام
100 %	67	52.24 %	35	20.89 %	14	07.46 %	05	19.41 %	13	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن مناصب العمل العليا في علاقة طردية مع ما يكتسبه العامل من علاقات قرابية أو إجتماعية مع ملاك المؤسسات, حيث نلاحظ وبصورة جلية أن المناصب الإدارية يستأثر بها من لهم علاقات قرابة بنسبة 62.50 % ويشغل الأفراد الذين يملكون علاقات إجتماعية مقربة (المعارف), ما نسبته 31.25 % من المناصب الإدارية, ويشغل الأقرباء بالمصاهرة ما نسبته 06.25 % من المناصب الإدارية, ولا يشغل من لا يملكون علاقات مع ملاك المؤسسات أي منصب إداري, فيما يشغلون النسبة الأعلى من المناصب الإنتاجية بـ 58.82 % ويأتي من بعدهم من يملكون علاقات إجتماعية مقربة وعلاقات قرابة بالمصاهرة بـ 23.53 % و

17.65 % على التوالي, ولا يشغل من لهم صلة قرابة مباشرة أي من المناصب الإنتاجية, أما فيما يخص المناصب التقنية فيشغل من لا يملكون علاقات إجتماعية مع ملاك المؤسسات ما نسبته 23.53 % منها, فيما يشغل من يملكون علاقات قرابة بنسبة 23.08 %, ويشغل من لهم علاقات مصاهرة وعلاقات إجتماعية مقربة نفس النسبة وهي 07.96 % من المناصب التقنية, ويشغل الغرباء عن المؤسسة وهم من لا يملكون أي علاقات إجتماعية مع ملاك المؤسسات النسبة الأعلى

من مناصب العمل العامة وتشمل (الحراسة, السياقة, إلخ) بنسبة 80.95 % , في حين يشغل من يملكون علاقات إجتماعية مقربة ما نسبته 19.05 % من مناصب العمل العامة, ولا يشغل الأقرباء المباشرين أو عن طريق المصاهرة أي منصب من مناصب العمل العامة.

إن النتيجة الأساسية من هذا الجدول هي أن مناصب العمل العليا بالمؤسسات الإقتصادية العائلية تعطى ولا تكتسب, وهو ما تكرسه وتفرضه السلطة والهيمنة العائلية على المؤسسة, من خلال إجبار أفرادها على شغل المناصب الجيدة ولا تتم الإستعانة بالغرباء عن المؤسسة إلا في حالة الحاجة الماسة لهم وخاصة في المناصب التقنية, وخلاصة القول هي أن التنظيم البيروقراطي لا يلعب أي دور في توزيع المهام والأدوار داخل المؤسسات.



سنحاول في البحث الحالي والمعنون بـ إعادة إنتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية بين البناء العائلي والبناء البيروقراطي.

أن نتناول بالمناقشة والتحليل متغيرات الدراسة, ومن ثم الوصول إلى اختبار صدق فروض الدراسة أو عدمه وذلك من خلال:

- عرض منظم للبيانات التي جمعت من خلال الدراسة الميدانية، وذلك من خلال العرض الكمي للمعطيات والبيانات المتحصل عليها، وتفريغها في جداول بسيطة وأخرى مركبة، وبعدها نتم ذلك بعرض كفي يتضمن تحليل إجابات أفراد العينة المبحوثة.
- تحليل سوسيولوجي وتفسير معمق لبيانات الجداول سواء البسيطة أو المركبة، والربط بين متغيرات الدراسة لكل فرضية من الفرضيات.

ومن هنا سنستعرض في هذا الفصل المحاور الآتية:

- 1- الهوية الاجتماعية للعائلة وإعادة الإنتاج الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة.
- 2- البناء البيروقراطي وإعادة الإنتاج التنظيمية (القانونية) للمؤسسة.
- 3- إزدواجية السلطة وظهور النزاعات التنظيمية.

## 1- الهوية الإجتماعية للعائلة وإعادة الإنتاج الإجتماعية والإقتصادية للمؤسسة.

تعتبر المؤسسات العائلية من المؤسسات التي لها ميزة خاصة, وهي أنها مرتبطة في نشوءها وفي بقاءها بالعائلة المالكة لها, فالعائلة تقدم للمؤسسة أسباب نشوءها وهي التي من الممكن أن توفر لها أسباب بقاءها, أو على الأقل بعض من أسباب وعوامل بقاءها, فالعائلة والمؤسسة في عملية تفاعل دائم ومستمر, ومن جملة ما تستطيع العائلة أن تسهم به في دورة حياة المؤسسة حددنا في دراستنا الراهنة أن العائلة لها القدرة على إعادة الإنتاج الإجتماعية والإقتصادية للمؤسسة من خلال العديد من الوظائف نذكر منها مايلي:

- الحفاظ على قوة الروابط العائلية.
- الحفاظ على نسيج العلاقات الإجتماعية.
- توريث السلطة في الخط الذكوري.
- تركيز وتوريث رأس المال المادي بين أفراد العائلة.

وسنستعرض البيانات والنتائج المختلفة لهذا المحور من خلال الجداول والتحليلات التالية:

## الجدول رقم (18) إعطاء مسؤولية تسيير المؤسسة لأفراد العائلة.

النتيجة	القيمة x التكرار	النسبة %	التكرار	العينة إتجاه العمل
100	50X2+	% 74.63	50	دائما
07	07X1+	% 10.45	07	غالبا
00	10X0	% 14.92	10	أحيانا
00	00X1-	% 00.00	00	نادرا
00	00X2-	% 00.00	00	أبدا
107	107	% 100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن ما نسبته 74.63 % من إجابات مفردات عينة البحث يرون أن مسؤولية تسيير المؤسسة تعطى دائما لأفراد العائلة العاملين بالمؤسسة, في حين أن نسبة 10.45 % مثلت الإجابة المتعلقة بأن مسؤولية تسيير المؤسسة غالبا ما تعطى لأفراد العائلة العاملين

بالمؤسسة، في حين أن ما تمثله نسبة 14.92 %، هو الإجابة على أن مسؤولية تسيير المؤسسة أحيانا ما تعطى لأفراد العائلة العاملين بالمؤسسة، أما فيما يخص ندرة أو عدم منح مسؤولية التسيير لأفراد العائلة فهي إجابات كانت بـ 00.00 % على التوالي.  
وعلى إفتراض أن:

- العبارة دائما قيمتها: +2

- العبارة غالبا قيمتها: +1

- العبارة أحيان قيمتها: 0 لأنها الحالة الوسطية

- العبارة مطلقا قيمتها: -01

- العبارة أبدا قيمتها: -02

ومن أجل معرفة ما إذا كان إعطاء المسؤولية لأفراد العائلة، في الإتجاه الموجب أو السالب، نقوم ومن خلال النتيجة التي تحصلنا عليها وهي +107 وهي قيمة موجبة وجد مرتفعة، تعبر على أن العلاقات العائلية هي علاقات روحية مبنية أساسا على تكريس الثقة كقيمة أساسية بين أفراد العائلة.

#### الجدول رقم(19) يوضح كيفية زواج أفراد العائلة المالكة للمؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة كيفية زواج أفراد العائلة المالكة للمؤسسة
43.44 %	43	يتزوجون من الأقارب
16.16 %	16	يتزوجون من المعارف
08.08 %	8	يتزوجون حسب رغباتهم
32.32 %	32	يتزوجون حسب رغبة آبائهم
100 %	99	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن ما نسبته 43.44 % من إجابات مفردات عينة البحث، حول كيفية زواج أفراد العائلة المالكة للمؤسسة، أشارت إلى أن أفراد العائلة يتزوجون من الأقارب، في حين أن نسبة 32.32 % مثلت الإجابة المتعلقة بزواج أفراد العائلة حسب رغبة آبائهم، في حين أن الزواج من المعارف تمثله نسبة 16.16 %، أما الزواج من حسب رغبة أفراد العائلة فكانت نسبته لا تتعدى، 08.08 %.

ومن خلال ما ذكرناه يتضح أن العائلات المالكة للمؤسسات تشجع الزواج الداخلي, وهذا راجع إلى العديد من الإعتبارات المادية والرمزية, فالزواج يصبح إلى حد بعيد علاقة إقتصادية, من خلال محاولة الحفاظ على تركيز رأس المال داخل العائلة الموسعة (أبناء الأعمام والأخوال... إلخ), كما يستفاد أيضا من الزواج وخاصة من المعارف أو من خلال تلبية رغبة الأباء في تعزيز الموقع الإجتماعي وتنمية رأس مال العلاقات الإجتماعية لأن هذين النوعين من الزواج غالبا ما يرتبطان بمصالح مستقبلية لفائدة العائلة وملكياتها.

### الجدول رقم(20) يوضح مكان سكن أفراد العائلة بعد الزواج.

النسبة %	التكرار	العينة
50.59 %	43	مكان السكن بعد الزواج يسكن مع العائلة
37.65 %	32	يستقل بالسكن لكن يبقى قريب من العائلة
11.76 %	10	يستقل بالسكن لكن يكون بعيد عن العائلة
00 %	00	أخرى تذكر
100 %	85	المجموع

يوضح الجدول الحالي مكان سكن أفراد العائلة بعد الزواج, حيث يتضح أن ما نسبته 50.59 % من إجابات مفردات عينة البحث, تشير إلى أن مكان سكن أفراد العائلة بعد الزواج هو مسكن العائلة, في حين أن نسبة 37.65 % مثلت الإجابة المتعلقة بسكن أفراد العائلة بعد الزواج في سكن مستقل لكن قريب من سكن العائلة, في حين أن سكن أفراد العائلة بعد الزواج في مسكن مستقل ويكون بعيدا عن العائلة فتمثله نسبة 11.76 % من الإجابات.

نستنتج من الجدول أعلاه أن العائلات المالكة للمؤسسات هي على العموم عائلات ممتدة وذلك من خلال نسبة 88.24 % التي تمثل سكن أفراد العائلة بعد الزواج إما مع العائلة في نفس المسكن وإما مستقل بسكنه الخاص لكن يبقى قريب من العائلة, وهذان النمطان من السكن يكرسان وجود العائلة

الممتدة, وذلك ما له العديد من الإيجابيات منها تقوية الروابط العائلية, إستمرار روح التعاون والتضامن بين أفراد العائلة, الحفاظ على رأس مال القيم الرمزية من خلال التفاعل اليومي المباشر بين أفراد العائلة, فرب العائلة الذي هو عادة مالك المؤسسة يريد الحفاظ على وحدة العائلة من أجل إستمرار المؤسسة بين يدي العائلة وتفادي تشتتها بين الورثة.

### الجدول رقم(21) يوضح سر نجاح المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة
33.06 %	40	سر نجاح المؤسسة تولي فرد من العائلة الإشراف على المؤسسة
28.92 %	35	وجود تضامن بين أفراد العائلة
23.14 %	28	وجود المؤسسة تحت سلطة العائلة
14.88 %	18	الإعتماد على نظام تسيير علمي
100 %	121	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن رأي مفردات عينة البحث حول السبب الحقيقي أو سر نجاح المؤسسة كانت بنسبة 33.06 % لتولي فرد من العائلة الإشراف على المؤسسة وتسييرها, أما ما نسبته 28.92 % من الإجابات فتوضح أن السبب الأساسي لنجاح المؤسسة هو وجود تضامن بين أفراد العائلة المالكة للمؤسسة, أما نسبة 23.14 % من إجابات مفردات العينة فاعتبروا أن وجود المؤسسة تحت سلطة العائلة هو السبب الأساسي في نجاح المؤسسة, وجاءت الإجابات حول الإعتماد على نظام تسيير علمي كسبب لنجاح المؤسسة بنسبة 14.88 %.

يتضح مما سبق ذكره أن الأفراد العاملين بالمؤسسة لهم إيمان شبه مطلق بأن العائلة هي الحلقة الأساسية في نجاح المؤسسة وبالتالي إستمرارها فنسبة 85.12 % من الإجابات تعتبر أن العائلة والمؤسسة هما وجهان لعملة واحدة فللعائلة تأثير بالغ الأهمية على المؤسسة سواء من خلال الأفراد أو من خلال ما يحملونه من قيم ومعايير عائلية تمكنهم من قيادة المؤسسة وتحقيق النجاحات فالعائلة والمؤسسة في عملية تفاعل دائمة ومستمرة.

## الجدول رقم (22) يوضح الاعتقاد في وجود فرد من العائلة كقائد ومسير.

النسبة %	التكرار	العينة الاعتقاد في وجود فرد من العائلة كقائد ومسير
42.22 %	38	الوحيد القادر على إدارة المؤسسة
26.67 %	24	ك ممثل ومحافظ على سلطة العائلة بالمؤسسة
24.44 %	22	كملهم وقائد روعي للمؤسسة
06.67 %	6	أخرى تذكر
100 %	90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن ما نسبته 42.22 % من إجابات مفردات عينة البحث, حول الإعتقاد في وجود فرد من العائلة كقائد ومسير للمؤسسة, أشارت إلى أن إعتبار أن أفراد العائلة هم القادرون على إدارة المؤسسة, في حين أن نسبة 26.67 % مثلت الإجابة المتعلقة بوجود فرد من العائلة ك ممثل ومحافظ على سلطة العائلة بالمؤسسة, أما الإعتقاد في أن وجود فرد من العائلة يعتبر كملهم وقائد روعي لجماعات العمل فمثلته نسبة 24.44 %, أما فيما يخص ووجود إعتبرات أخرى في الإعتقاد بوجود فرد من العائلة ك مسير للمؤسسة فكانت بنسبة لا تتعدى, 06.67 %.

من خلال البيانات المذكورة في الجدول أعلاه يتضح لنا أنه وكما لمفردات عينة البحث إيمان شبه مطلق بأن العائلة هي الحلقة الأساسية في إنتاج وإعادة إنتاج المؤسسة الإقتصادية العائلية, فكذلك الإعتقاد في وجود فرد من العائلة كقائد ومسير للمؤسسة, فمهما إختلفت الإجابات إما بإعتبار وجود فرد من العائلة بالمؤسسة هو الوحيد القادر على إدارتها وتسييرها, فإجابات بعض العمال أكدت على أن وجود فرد من العائلة أمر أكثر من ضروري لنجاح المؤسسة وإستمرارها, فلا بديل عن السلطة العائلية في تسيير المؤسسة وإدارتها سواء تمثلت في السلطة الكاريزمية أو السلطة التقليدية.

## الجدول رقم (23) يوضح محدد سلوك أفراد العائلة داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة محدد سلوك أفراد العائلة داخل المؤسسة
33.04 %	37	إتباع القيم العائلية كالطاعة والإحترام
20.53 %	23	العمل من أجل الجماعة ونكران الذات
36.61 %	41	الإفتخار بالإنتماء العائلة
09.82 %	11	إتباع القيم التنظيمية
100 %	112	المجموع

يوضح الجدول رقم (23) محدد سلوك أفراد العائلة داخل التنظيم فكانت نسبة 36.61 % من إجابات مفردات عينة البحث تعتبر أن المحدد الأساسي لسلوك أعضاء العائلة داخل المؤسسة هو الإفتخار بالإنتماء للعائلة، أما ما نسبته 33.04 % من الإجابات فتوضح أن المحدد الأساسي لسلوك أعضاء العائلة داخل المؤسسة هو إتباع القيم العائلية كالطاعة والإحترام، أما نسبة 20.35 % من إجابات مفردات العينة فإعتبروا أن المحدد الأساسي لسلوك أعضاء العائلة داخل المؤسسة هو العمل من أجل الجماعة ونكران الذات، وجاءت الإجابات حول إعتبار أن المحدد الأساسي لسلوك أعضاء العائلة داخل المؤسسة هو إتباع القيم التنظيمية بنسبة 09.82 %.

نلاحظ من خلال بيانات ومعطيات الجدول السابق أن أفراد العائلة يخضعون وبصورة شبه مطلقة في سلوكياتهم للقيم العائلية المختلفة، فالأفراد ينشئون على القيم العائلية من طاعة، إحترام وتعاون، وتستمر معهم فينقلونها إلى مجال العمل وتصبح هي المحدد الأساسي لسلوكياتهم، وتوجهاتهم التنظيمية، وبهذا يكون الأفراد كإستمرار لقيم العائلة داخل التنظيم، فالعائلة تعيد إنتاج كل ما هو رمزي وإجتماعي داخل المؤسسة من خلال أفرادها، والذين بدورهم ينقلون القيم والمعايير العائلية لداخل

المؤسسة ويتأثر بها باقي العمال الغير منتمين للعائلة, فقيم كالطاعة والإحترام لها التأثير الإيجابي الكبير على العمال الغير منتمين للعائلة, فتصبح سلوكيات الأفراد شبه معيارية بالنظر لمحدداتها المشتركة.

### الجدول رقم(24) يوضح طبيعة العلاقات بين أفراد العائلة العاملين بالمؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة
67.00 %	51	طبيعة العلاقات بين أفراد العائلة علاقات تضامن
02.67 %	02	علاقات صراع
22.39 %	15	علاقات إختلاف
09.34 %	07	علاقات توافق
100 %	75	المجموع

يوضح الجدول رقم (24) طبيعة العلاقات السائدة بين أفراد العائلة المالكة للمؤسسة, حيث تشير نسبة 67.00 % من إجابات مفردات عينة البحث أن العلاقات بين أعضاء العائلة هي علاقات تضامن, أما نسبة 22.39 % من الإجابات تعتبر أن العلاقات بين أفراد العائلة هي علاقات إختلاف, أما ما نسبته 09.34 % من الإجابات فحددت أن العلاقات بين أعضاء العائلة هي علاقات توافق, في حين أن نسبة 02.67 % من الإجابات إعتبرت أن العلاقات بين أفراد العائلة هي علاقات صراع.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن, للقيم العائلية تأثير معتبر على العلاقات السائدة بين أفراد العائلة العاملين بالمؤسسة, فهناك مؤشر إيجابي يتمثل فيما نسبته 67.00 % من الإجابات توضح بأن العلاقات بين أفراد العائلة العاملين بالمؤسسة هي علاقات تضامن يتسم بالإستمرارية مهما كانت الظروف, كذلك نلاحظ أن الصراع بين أفراد العائلة العاملين بالمؤسسات المدروسة يمثل 02.67 % وهي نسبة منخفضة, ولا تشكل أي خطر على إستمرارية المؤسسة, أما فيما يخص علاقات الإختلاف والتوافق فحسب تعبير أفراد عينة البحث فهي علاقات تتصف غير ثابتة وتنتج في حالات تضارب المصالح أو وفي حالة وجود مصالح مشتركة .



إن أفراد العائلة كما هو واضح مشبعين بالقيم العائلية وخاصة قيم التعاون, الإحترام, نكران الذات, والعمل من اجل المصالح وتغليب المصالح الجماعية على المصالح الفردية.

### الجدول رقم(25) يوضح القائد القادم للمؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة القائد القادم للمؤسسة
14.92 %	10	فرد من العائلة يكون صاحب مؤهلات علمية
11.95 %	8	فرد من العائلة وإن لم يكن صاحب مؤهلات علمية
70.15 %	47	الإبن الأكبر للعائلة وإن لم يكن صاحب مؤهلات علمية
02.98 %	2	فرد من خارج العائلة
100 %	67	المجموع

يوضح الجدول الحالي رأي مفردات عينة البحث في هوية القائد القادم للمؤسسة, حيث تشير نسبة 70.15 % من إجابات مفردات عينة البحث أن القائد القادم للمؤسسة سيكون الإبن الأكبر للعائلة وإن لم يكن صاحب مؤهلات علمية, أما نسبة 14.92 % من الإجابات تعتبر أن القائد الجديد للمؤسسة سيكون فرد من العائلة يكون صاحب مؤهلات علمية, أما ما نسبته 11.95 % من الإجابات فحددت أن القائد القادم للمؤسسة سيكون فرد من العائلة وإن لم يكن صاحب مؤهلات علمية, أما الإجابات التي ترى أن القائد القادم للمؤسسة سيكون فرد من خارج العائلة فقدرت نسبتها بـ 02.98 %.

نستنتج من خلال الجدول السابق أن المؤسسات عينة الدراسة, تتصف بنفس خصائص العائلات المالكة لها, فالهرمية على أساس السن تلقي بظلالها على المؤسسة كما العائلة, فإجابات مفردات عينة الدراسة أكدت ذلك من خلال ما نسبته 70.15 % من الإجابات التي أكدت على أن المؤسسة ستنتقل إلى الإبن الأكبر للعائلة في حالة توريثها, كما جاءت الإجابات بنسبة أكثر من 97% لتؤكد على أن المؤسسة ستبقى تحت سلطة العائلة.

## 2- البناء البيروقراطي وإعادة الإنتاج التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية العائلية.

يعتبر التنظيم البيروقراطي من مميزات الإدارات الحديثة, كما يعتبر فيبر أنه يمكن الاختيار بين

أمرين فقط إما التنظيم البيروقراطي للإدارات أو الفوضى الإدارية.

وباعتماد المؤسسات على التنظيم البيروقراطي العقلاني, فإنه يتوجب عليها الخضوع للمبادئ الأساسية له, وهي المبادئ التي يمكنها أن توفر للمؤسسات الكفاءة والفعالية المطلوبة بالنسبة لكل منظمة, ومن خلال دراستنا الحالية إعتبرنا أن التنظيم البيروقراطي يمكنه بواسطة ما يملكه من ميزات وخصائص أن يحافظ على المؤسسة الاقتصادية العائلية ويعيد إنتاجها تنظيمًا من خلال مايلي:

- الإعتماد الكلي على التنظيم العلمي للعمل.
- توفر وسائل وبيئة إتصال سهلة ومرنة.
- الإعتماد على نظام أجور محدد وواضح.
- الإعتماد على الأساليب القانونية في التوظيف.

وغيرها من القواعد والسيورات التنظيمية التي سنتطرق إليها من خلال البيانات والجداول والتحليلات التالية:

### الجدول رقم(26) يوضح كيف يتم إتخاذ القرارات بالمؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة
		كيف يتم إتخاذ القرارات بالمؤسسة
61.64 %	45	من طرف رب العائلة بصورة فردية
24.66 %	18	على مستوى العائلة بحضور كل الأفراد
09.59 %	7	بواسطة مجلس إدارة المؤسسة بحضور المسؤولين فقط
04.11 %	3	تتم الإستعانة بكل العمال وخاصة ذوي الخبرة
100 %	73	المجموع

نلاحظ من الجدول أن ما نسبته 61.64 % من إجابات أفراد عينة البحث, تعتبر أن إتخاذ القرارات بالمؤسسة تتركز بين يدي صاحب المؤسسة (مالكها), في حين أن نسبة 24.66 % تمثل الإجابات التي أفادت بأن القرارات تتخذ بحضور كل أفراد العائلة, أما إتخاذ القرارات بواسطة مجلس الإدارة فلا تمثله سوى نسبة 09.59 %, وتمثل نسبة 04.11 % إتخاذ القرارات بصورة جماعية وبحضور كل العمال.

ما نستنتجه من البيانات السابقة هو أن هذه المؤسسات تسودها السلطة الأبوية والعائلية (كاريزمية, وتقليدية), فعملية إتخاذ القرارات تكون في أغلب الأحيان من طرف مالك المؤسسة أو على مستوى العائلة, بنسبة 86.30 % من مجموع الإجابات, فهذه المؤسسات لازالت تسير بطرق تقليدية وهي بعيدة جدا عن أنماط التسيير الحديثة, التي تعتمد على العقلنة العلمية وهو ما يؤثر سلبا على أداء المؤسسة في الوقت الحالي وكذلك على إستمرار المؤسسة في حالة إنتقالها إلى الجيل اللاحق, فعملية إتخاذ القرار لها أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة, وفي العادة يستحسن أن تتم مشاركة العمال في إتخاذ القرارات لما لذلك من أثر إيجابي على العمال من زيادة الرضا الوظيفي ودرجة الإلتماء للمؤسسة, ومن خلال ماسبق نستنتج أن المؤسسة تخضع لإمتداد السلطة العائلية.

### الجدول رقم(27) يوضح الإعلام بإتخاذ القرار.

النسبة %	التكرار	العينة الإعلام بإتخاذ القرار
44.78 %	30	نعم
55.22 %	37	لا
100 %	67	المجموع

نلاحظ من الجدول أن ما نسبته 44.78 % من مفردات عينة البحث لا يتم إعلامهم في حالة إتخاذ القرارات, أما ما نسبته 55.22 % من مفردات عينة البحث فيتم إعلامهم بإتخاذ القرارات.

نستنتج من هذا الجدول أن المؤسسات المدروسة لا تعير الإهتمام الكافي لعملية تبليغ القرارات فالإتصال الهابط بالمؤسسة يعتبر غير فعال, كما يؤثر ذلك على إنتماء العامل للمؤسسة فهذه الصورة غالبا ما يحس العامل بالإغتراب, فهو لا يعلم بما يتخذ من قرارات داخل المؤسسة. ومن خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا أن المؤسسات العائلية لا تملك قنوات إتصال واضحة وصریحة, فالمعلومة مقتصرة على مجموعة معينة من العمال ولا تصل إلى المستويات التنظيمية المختلفة, وهذا ما يؤثر سلبا على إنتماء العامل وعلى مستويات الرضا الوظيفي, فإحساس العامل بالإنتماء للمؤسسة وكذلك الرضا الوظيفي للعامل, ينتج من خلال معرفته بكل القرارات المتعلقة بالمؤسسة.

### الجدول رقم (28) يوضح طرق تبليغ القرار.

النسبة %	التكرار	العينة طرق تبليغ القرار
06.67 %	02	الهيئة الإدارية بواسطة الإعلان
83.33 %	25	من طرف مالك المؤسسة بطريقة مباشرة
10.00 %	03	من طرف المشرفين المباشرين على العمل
00.00 %	00	أخرى تذكر
100 %	30	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن ما نسبته 83.33% من إجابات المبحوثين, توضح أن طريقة تبليغ القرارات تعتمد الطريقة المباشرة بواسطة مالك المؤسسة أو أحد أفراد العائلة, أما نسبة 10.00% من مفردات عينة البحث فهم يتلقون أوامرهم من طرف المشرفين المباشرين على العمل, أما نسبة 06.67% فتمثل مفردات عينة البحث فيتم إبلاغهم عن طريق الهيئة الإدارية.

نستنتج من خلال ما ذكر سابقا أن صاحب المؤسسة هو من يقوم بكل الأمور التنظيمية, فنمط السلطة الأبوية السائد في العائلة يلقي بظلاله على المؤسسة, فمالك المؤسسة يعتبر نفسه رب للأفراد العاملين بالمؤسسة, فتبليغ القرارات بصورة مباشرة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي وذلك نتيجة وجود

مرونة في قنوات الإتصال الهابط, أما نتائجه السلبية فتتمثل في عدم إحترام التسلسل الهرمي للسلطة داخل التنظيم, فملكية المعلومة لم تعد لها سلطة عند العمال.

### الجدول رقم(29) يوضح طرق التوظيف بالمؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة طرق التوظيف بالمؤسسة
39.78 %	37	حسب صلة الدم والقرابة
31.18 %	29	الإعتماد على العلاقات الشخصية
23.66 %	22	الإعتماد على المؤهلات العلمية
05.38 %	05	الإعتماد على المؤهلات العلمية إضافة إلى إجراء الإمتحان
00.00 %	00	أخرى
100 %	93	المجموع

يوضح الجدول الحالي طرق التوظيف داخل المؤسسة, حيث تشير نسبة 39.78 % من إجابات مفردات عينة البحث أن التوظيف داخل المؤسسة يكون حسب صلة الدم والقرابة, أما نسبة 31.18 % من الإجابات تعتبر أن التوظيف يخضع للعلاقات الشخصية, أما ما نسبته 23.66 % من الإجابات فحددت المؤهلات العلمية كشرط أساسي للتوظيف, أما التوظيف من خلال المؤهلات إضافة إلى إجراء إمتحان فقدرت نسبته 05.38 %.

يتضح لنا من خلال البيانات السابقة أن التوظيف داخل المؤسسة يخضع للإعتبارات الشخصية بنسبة 70.96 % وهو ما يعتبر منافيا تماما لقواعد التنظيم البيروقراطي, التي تفرض أن التوظيف يجب أن يخضع لقواعد غير شخصية من خلال التوظيف بواسطة الشهادات العلمية إضافة إلى إجراء

إمتحانات، فالتوظيف بالرجوع للقواعد الشخصية له تأثيرات سلبية على المؤسسة منها هدر الكفاءات التي يمكن أن تفيد المؤسسة، كذلك التوظيف بهذه الأساليب يؤثر على أداء وفعالية التنظيم، من خلال توظيف أفراد لا يملكون المؤهلات والكفاءات المطلوبة لشغل المناصب، وخاصة المناصب الحساسة (كالمالية، الإدارة... إلخ) وهذا يعني كذلك تواجد الأشخاص غير المناسبين في الأماكن غير المناسبة، كما يؤثر سلباً على إستقطاب الكفاءات التي تعتبر أن أمور التوظيف داخل هذه المؤسسات شبه معدومة وخاصة في الوظائف المرموقة، فهي عادة ما تبقى حكراً على أفراد العائلة المالكة حتى ولو تواجد من هم أكفء منهم.

فعملية التوظيف هي عملية أساسية بالنسبة للمؤسسة سواء في الوقت الحالي أو مستقبلاً، وعدم خضوع هذه العملية للأساليب العلمية والقواعد واللوائح القانونية يؤدي إلى تأثر العملية والمؤسسة من وراءها بصورة تكون مؤثرة على نجاح المؤسسة وإستمرارها.

### الجدول رقم(30) يوضح كيفية تنظيم الأعمال.

النسبة %	التكرار	العينة
10.23%	09	كيفية تنظيم الأعمال وفق تقسيم عمل محدد وواضح
07.95%	07	وفق ما يطلب منكم من المشرفين المباشرين
25.00%	22	وفق ما تقتضيه حاجة المؤسسة من أعمال
56.82%	50	وفق ما يطلب منكم من طرف أفراد العائلة
00.00%	00	أخرى تذكر
100%	88	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول الذي يوضح كيفية تنظيم الأعمال بالمؤسسات المدروسة، أن نسبة 56.82 % من إجابات أفراد عينة الدراسة أوضحت أن تنظيم الأعمال يتم وفق ما يطلب من طرف أفراد العائلة، في حين أن نسبة 25.00 % من الإجابات أوضحت أن تنظيم الأعمال يتم وفق ما تقتضيه حاجة المؤسسة من أعمال، في حين أن نسبة 10.23 % من إجابات مفردات عينة

البحث يشيرون إلى أن تنظيم الأعمال يتم وفق تقسيم عمل محدد وواضح, في حين أن ما نسبته 07.95 % من الإجابات تشير إلى أن تنظيم الأعمال يتم وفق ما يطلب من المشرفين المباشرين. يتضح لنا من خلال البيانات السابقة أن تنظيم الأعمال بهذا النوع من المؤسسات, لا يخضع إطلاقاً للتقسيم العلمي للعمل, أو لقوانين تنظيمية, ولا لسلطة التسلسل الهرمي, حيث أن نسبة كبيرة العمال داخل هذه المؤسسات يؤدون أعمالهم إما وفق ما يطلب منهم وبصورة مباشرة, سواء من مالك المؤسسة أو أحد أبنائه, وذلك يكون بالطبيعة وفق ما تقتضيه حاجة المؤسسة من أعمال.

### الجدول رقم (31) يوضح كيفية المعاقبة أثناء ارتكاب الأخطاء.

النسبة %	التكرار	العينة كيفية المعاقبة أثناء ارتكاب الأخطاء
10.12 %	08	وفق قواعد وقوانين محددة وواضحة
21.52 %	17	وفق قوانين لا تعلمونها
43.04 %	34	تسلط العقوبة وفق ما يريد مالك المؤسسة
25.32 %	20	تعاقب بطريقة تعسفية وغير عادلة
00.00 %	00	أخرى تذكر
100 %	79	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (31) معاقبة العمال وفق ما يريد مالك المؤسسة كانت صاحبة أكبر نسبة من الإجابات بـ 43.04 %, في حين مثلت نسبة 25.32 % من الإجابات تصريح العمال بأن معاقبتهم تتم بطريقة تعسفية وغير عادلة, ومثلت نسبة 21.52 % من الإجابات أن المعاقبة تتم وفق قوانين لا يعلمونها, أما المعاقبة وفق القواعد والقوانين المعمول بها في المؤسسة فلم تتجاوز 10.12 % من إجابات المبحوثين.

نستنتج من بيانات الجدول السابق أن المؤسسات الإقتصادية العائلية لا تعتمد بصورة كبيرة على قواعد وقوانين عقابية داخلية واضحة, فالأفراد العاملين بالمؤسسات عينة البحث ومن خلال إجاباتهم إعتبروا أن الاعتماد على قوانين محددة وواضحة للعقاب هو أمر شبه نادر داخل هذا النمط من

المؤسسات حيث لم تتعدى نسبة الإجابات 10.12%، وهو ما يتعارض ومبادئ التنظيم البيروقراطي المعمول بها في مختلف التنظيمات البيروقراطية.

إن الاعتماد على قواعد وقوانين غير واضحة وغير معلومة، هذا الإجراء يجعل من العامل مقيدا مما يفقده المرونة في التعامل مع المهام والأنشطة المسندة إليه وذلك نتيجة الخوف من الوقوع في الخطأ، كما أن ذلك يؤدي إلى شعور العامل بالضجر والملل والقلق، وبالتالي عدم التكيف مع المواقف التي يفرضها العمل ومتطلباته، يؤدي هذا كله إلى إنعدام الثقة بين العامل والإدارة.

### الجدول رقم(32) هل تشعر بأن منصب عملك محفوظ .

النسبة %	التكرار	العينة الأمن حول منصب العمل
76.12 %	51	نعم
23.88 %	16	لا
100 %	67	المجموع

نلاحظ من الجدول أن ما نسبته 76.12 % من مفردات عينة البحث لهم شعور بالاطمئنان حول منصب العمل، أما ما نسبته 23.88 % من مفردات عينة البحث فليس لديهم شعور بالاطمئنان حول منصب العمل.

إن الأمن الوظيفي أحد الأسباب الفعالة في حياة العامل ومن ثم المؤسسة فلا يمكن لعامل لا يشعر بالأمن الوظيفي على منصب عمله أن يكون له أداء مرتفع أو مميز بل على العكس من ذلك يكون العامل بالمؤسسة جسم بلا روح، فالمبادئ الأساسية للنموذج البيروقراطي المثالي لـ ماكس فيبر ترى بضرورة توفر الأمن الوظيفي للعمال داخل التنظيمات المختلفة، ومن خلال معرفة الباحث بالمجال المكاني للدراسة، ومن خلال الملاحظة الميدانية المباشرة، إتضح أن الأمن الوظيفي للعمال داخل المؤسسات لا يكون مرده في الغالب وجود لوائح وقوانين تنظيمية تضمن للعامل منصب عمله، وإنما ما يضمن للعامل منصب عمله هو العلاقات الشخصية التي تربطه مع ملاك المؤسسة، كذلك اللأمن الوظيفي عادة ما يشمل العمال ذوي التخصصات البسيطة وكذلك العمال أصحاب الخبرة المحدودة.



## الجدول رقم(33) الحصول على مرتب منظم أثناء فترة العمل.

النسبة %	التكرار	العينة الحصول على مرتب منظم
82.09 %	55	نعم
17.91 %	12	لا
100 %	67	المجموع

نلاحظ من الجدول أن ما نسبته 82.09 % من مفردات عينة البحث يحصلون على مرتبات ويشكل منظم, أما ما نسبته 17.91 % من مفردات عينة البحث فلا يحصلون على مرتباتهم بشكل منتظم.

بحسب بيانات الجدول نستنتج أن أغلب مفردات عينة البحث يحصلون على مرتب منظم أثناء فترة عملهم بالمؤسسة بنسبة تجاوزت الـ 82.09 % إلا أن ذلك لا يخفي أن نسبة الأفراد المدروسين والذين لا يحصلون على مرتب منظم قدرت بـ 17.91 % وهي نسبة وإن كانت صغيرة إلا أنها تهدد الإستقرار العمالي داخل المؤسسة تؤثر على أداء الاعمال, وربما تؤدي إلى ظهور بؤر للتوتر بين الأفراد.

## الجدول رقم(34) يوضح إمكانية وجود ضمانات ببقاء المرتب.

النسبة %	التكرار	العينة وجود ضمانات ببقاء المرتب
71.64 %	48	نعم
28.36 %	19	لا

المجموع	67	% 100
---------	----	-------

نلاحظ من الجدول أن ما نسبته 71.64 % من مفردات عينة البحث لديهم ضمانات ببقاء المرتب حتى بعد إنتهاء مدة العمل بالمؤسسة, أما ما نسبته 28.36% من مفردات عينة البحث فلا يملكون أي ضمانات ببقاء مرتباتهم.

إن ضمان بقاء المرتب حتى بعد خروج العامل من المؤسسة, من الأسباب الرئيسية لإستقطاب البد العاملة وكذلك الحفاظ عليها, إلا أن نسبة 28.36% من مفردات عينة البحث لا يملكون ضمانات ببقاء مرتباتهم بعد الخروج من المؤسسة, وهي نسبة جد مرتفعة لكونها تؤثر وبطريقة مباشرة على القيم التنظيمية للعامل كالإخلاص والإلتقان... إلخ, ومن هنا يتوجب على ملاك هذه المؤسسات محاولة توفير الأمن الوظيفي للعمال من خلال ضمان المرتبات أثناء تواجد العامل بالمؤسسة, وبعد خروجه منها.

### الجدول رقم(35) يوضح كيفية ترقية عمال المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة
% 22.55	23	كيفية ترقية عمال المؤسسة بالإعتماد على المسار المهني للعامل
% 07.84	08	بالإعتماد على الكفاءة والإنجاز
% 46.08	47	بالإعتماد على العلاقات الشخصية مع ملاك المؤسسة
% 23.53	24	بالإعتماد على إنتماء العامل للعائلة المالكة
% 00.00	00	أخرى تذكر
% 100	102	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول الذي يوضح كيفية ترقية عمال المؤسسة, أن نسبة 46.08 % من إجابات أفراد عينة الدراسة أوضحوا أن الترقية بالمؤسسة تتم بالإعتماد على ما يملكه العامل من علاقات شخصية مع مالك المؤسسة, في حين أن نسبة 23.53 % من الإجابات أوضحت أن

الترقية تتم بالإعتماد على إنتماء العامل للعائلة المالكة للمؤسسة, في حين أن نسبة 22.55 % من إجابات مفردات عينة البحث تشير إلى أن الترقية تتم بالإعتماد على المسار المهني للعامل, في حين أن ما نسبته 08.60 % من الإجابات تشير إلى أفراد عينة البحث يعتبرون أن الترقية تتم حسب الكفاءة والإنجاز.

نستنتج من بيانات الجدول السابق أن الترقية بالمؤسسات العائلية, لا تخضع لما تمليه قواعد ولوائح التنظيم البيروقراطي, فالترقية بهذه المؤسسات تخضع لقواعد شخصية وهي ترقية موجهة, حيث تلعب العلاقات القرابية بمختلف أصنافها من قرابة بالدم, قرابة بالمصاهرة...إلخ, الدور الحاسم في عملية الترقية, في حين لا تؤخذ عوامل كالمسار المهني والكفاءة والإنجاز بعين الإعتبار, ومما يترتب على ذلك من آثار سلبية على الأداء, الرضا والأمن الوظيفي للعامل.

#### الجدول رقم(36) يوضح كيفية التصرف أثناء حدوث مشكل في العمل.

النسبة %	التكرار	العينة كيفية التصرف أثناء حدوث مشكل في العمل
08.60 %	08	حسب ما تنص عليه اللوائح والقوانين
22.58 %	21	حسب خبراتك الشخصية في العمل
13.98 %	13	حسب تجارب سابقة لنفس المشكل
46.24 %	43	تتصرف بعد إستشارة أحد أفراد العائلة
08.60 %	08	أخرى تذكر
100 %	93	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول الذي يوضح كيفية التصرف أثناء حدوث مشكل في العمل, أن نسبة 46.24 % من إجابات أفراد عينة الدراسة أوضحوا أنهم يتصرفون بعد إستشارة أحد أفراد العائلة , في حين أن نسبة 22.58 % من الإجابات أوضحوا أنهم يتصرفون بحسب ما لهم من تجارب سابقة في العمل, في حين أن نسبة 13.98 % من إجابات مفردات عينة البحث يشيرون إلى أنهم يتصرفون حسب تجارب سابقة لنفس المشكل, في حين أن ما نسبته 08.60 % من الإجابات

تشير إلى أفراد عينة البحث يتصرفون بحسب ما تنص عليه اللوائح والقوانين, وهي نفس النسبة أي 08.60 % التي إعتبرت أن هناك طرق وأساليب أخرى تمكنه من تجاوز مشاكل العمل.

نستنتج من إحصاءات الجدول السابق أن المؤسسات العائلية, تفرض على العمال نوع من الرقابة الغير المباشرة, فالعمال مقيدون بالقواعد الرمزية للعائلة, وذلك من خلال الرجوع إلى إستشارة أفراد العائلة في حالة حدوث مشاكل في العمل, وهذا ما يقضي على روح المبادرة والإبتكار لدى العامل.

### الجدول رقم(37) يوضح دافع العمل بجدية أكبر.

النسبة %	التكرار	العينة لماذا تعمل بجدية أكبر
31.46 %	28	لأن المقابل المادي أو الأجر مرتفع
04.49 %	04	من أجل زيادة الإنتاج والتفوق على المنافسين
08.99 %	08	لأن القواعد القانونية تحرص على ذلك
23.60 %	21	الإحساس بالإنتماء للمؤسسة
31.46 %	28	لإحساسك بالمسؤولية
00.00 %	00	أخرى تذكر
100 %	89	المجموع

يوضح الجدول الحالي دوافع العمال للعمل بجدية أكثر داخل المؤسسة, حيث تشير نسبة 31.46 % من إجابات مفردات عينة البحث تعتبر أن الدافع الأساسي للعمل هو المقابل المادي أو الأجر المرتفع, أي ما نسبته 31.46 % من الإجابات تعتبر أن الدافع الأساسي للعمل هو الإحساس بالمسؤولية, أما ما نسبته 23.60 % من الإجابات الإحساس بالإنتماء للمؤسسة كدافع للعمل بجدية, وجاءت نسبة 08.99 % من الإجابات لتعتبر أن القواعد القانونية هي الدافع نحو العمل بجدية أكبر, أما كون العمل من أجل زيادة الإنتاج والتفوق على المنافسين كدافع أساسي للعمل فقدرت نسبته 04.49 %.

من خلال الجدول السابق نستنتج أن المحدد الأساسي للعمل يشترك بين المقابل المادي والإحساس بالمسؤولية في أغلب الإجابات, حيث أن مفردات عينة البحث لم يعتبروا القواعد القانونية كدافع للعمل, نظير أن هذه القواعد لا تسم بالوضوح في حالات, كما أنها غير موجودة أصلا في حالات أخرى.

الجدول رقم(38) يوضح الظروف التي يحس فيها العامل براحة أكثر في أداء العمل.

النسبة %	التكرار	العينة متى تحس براحة أكثر في أداء العمل
11.76 %	10	أثناء وجود رقابة مباشرة من مالك المؤسسة
21.18 %	18	أثناء وجود رقابة من المشرفين المباشرين
52.94 %	45	عند عدم وجود رقابة مباشرة على العمل
14.12 %	12	عند حضور فرد من العائلة لمراقبة العمل
00.00 %	00	أخرى تذكر
100 %	85	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول الذي يوضح الظروف التي يحس فيها العامل براحة أكثر في أداء العمل بالمؤسسات المدروسة, أن نسبة 52.94 % من إجابات أفراد عينة الدراسة أوضحت أن العمال يحسون براحة أكثر عند عدم وجود رقابة مباشرة على العمل, في حين أن نسبة 21.18 % من الإجابات أوضحت أن العامل يحس براحة أكثر أثناء وجود رقابة من المشرفين المباشرين, في حين أن نسبة 14.12 % من إجابات مفردات عينة البحث يشيرون إلى أن الإحساس براحة أكثر أثناء أداء الأعمال يكون عند حضور فرد من العائلة لمراقبة العمل, في حين أن ما نسبته 11.76 % من الإجابات تشير إلى أنه أثناء وجود رقابة مباشرة من مالك المؤسسة يحس العامل براحة أكثر في العمل.

حمل الجدول السابق نتائج السؤال الموجه لمفردات عينة البحث, حول الظروف التي يحس فيها العامل بحرية أكثر في أداء العمل, وقد إتضح أن نسبة 52.94 % مثلت الإجابات التي إعتبرت أن

الإحساس بالراحة أثناء أداء الأعمال, يكون عند عدم وجود رقابة مباشرة العمل, ومن خلال سؤال بعض العاملين حول السبب إعتبروا أنه أثناء وجود رقابة على العمل وخاصة من طرف أفراد العائلة المالكة للمؤسسة, فإنه يتم التدخل في كل حيثيات العمل وإعطاء الأوامر المباشرة, وتقديم توجيهات يكون العامل في الغالب في غنى عنها, وهذا ما يؤثر سلبا على الأداء وعلى شعور العامل بالراحة في منصب عمله.

### الجدول رقم(39) إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية داخل المؤسسة.

النتيجة	القيمة x التكرار	النسبة %	التكرار	العينة إتجاه العمل
24	12X2	% 17.91	12	دائما
08	08X1	% 11.94	08	في كثير من الحالات
00	13X0	% 19.40	13	أحيانا
14-	14X1-	% 20.90	14	في حالات قليلة
40-	20X2-	% 29.85	20	أبدا
22-	107	% 100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن ما نسبته 29.85 % من إجابات مفردات عينة البحث يرون أن إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية داخل المؤسسة لا تعطى لهم أبدا, في حين أن نسبة 20.90 % مثلت الإجابة المتعلقة بأن إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية تعطى لهم في حالات قليلة, في حين أن ما تمثله نسبة 19.40 %, هو الإجابة على أن إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية بالمؤسسة أحيانا ما تعطى لأفراد عينة البحث, أما فيما يخص الإجابات المتعلقة بإتاحة المسؤولية في كثير من الحالات فجاءت بنسبة 17.91 % . في حين أن نسبة 19.40 % من إجابات مفردات عينة البحث فأشارت إلى أنه دائما ما تتاح لهم فرصة تحمل المسؤولية داخل المؤسسة العاملين بها.

ومن أجل معرفة ما إذا كان إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية للأفراد العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة, في الإتجاه الموجب أو السالب, نقوم بقراءة النتيجة التي تحصلنا عليها وهي -22 وهي قيمة سالبة,

تعتبر على أن المسؤولية داخل هذا النمط من المؤسسات لا تمنح في الغالب لكل الأفراد العاملين بالمؤسسة فالعلاقات العائلية والقروية هي في العادة المحدد الأساسي لإتاحة المسؤولية، وتنوع إتاحة المسؤولية هنا بين تفويض للسلطة سواء جزئي أو كلي، وإسناد للمهام... إلخ .

### 3- ازدواجية السلطة وظهور النزاعات التنظيمية:

تعتبر المؤسسات الإقتصادية العائلية مجالاً للتفاعل بين مكوناتها الثلاثة (العائلة، المؤسسة، التنظيم)، ونتيجة لهذا التفاعل فإن العائلة التي تمثل السلطتين الكاريزمية والتقليدية، تحاول أن تسيطر المؤسسات وفق العادات والتقاليد المتعارف عليها والتي عادة ما تكون متعارضة مع ما يفرضه التنظيم البيروقراطي من تسيير وفق السلطة العقلانية (القانونية) للمؤسسات، ونتيجة هذا الاختلاف في المبادئ والأسس التي يقوم عليها كل من النظامين العائلي والبيروقراطي، فإنه ينتج عن ذلك بعض النزاعات والصدمات كنتيجة لتضارب الأهداف والمصالح بين ما يفرضه كل نظام من أليات، وتكون نتيجة هذا الصدام في العادة هي الفشل في إعادة إنتاج المؤسسة الإقتصادية العائلية. وسيكون ذلك من خلال محاولة التطرق إلى مايلي:

- الآثار الناتجة عن تعدد المشرفين.
- تعدد مصادر الأوامر وإنعكاساته على الأفراد العاملين.
- تعدد القيم التنظيمية وتأثيرها على سير العمل.
- تعدد عوامل الشعور بالإنتماء وتأثيرها على ولاء العامل.

كما سيتم التطرق لعوامل أخرى من خلال مايلي:

### الجدول رقم(40) يوضح طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة
49.25 %	33	طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة علاقات تضامن بين مختلف الفئات العمالية

11.95 %	08	علاقات صراع بين العمال
08.95 %	06	إنقسام العمال إلى مجموعات مختلفة
29.85 %	20	علاقات سيطرة وتجبر من طرف العمال المالكين للمؤسسة
00.00 %	00	أخرى تذكر
100 %	67	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول الذي يوضح طبيعة العلاقات السائدة داخل المؤسسات المدروسة، أن نسبة 49.25 % من إجابات أفراد عينة الدراسة أوضحت العلاقات السائدة داخل المؤسسات المدروسة هي علاقات تضامن بين مختلف الفئات العمالية، في حين أن نسبة 29.85 % من الإجابات أوضحت أن العلاقات السائدة داخل المؤسسات المدروسة هي علاقات سيطرة وتجبر من طرف العمال المالكين للمؤسسة، في حين أن نسبة 11.95 % من إجابات مفردات عينة البحث يشيرون إلى أن العلاقات السائدة داخل المؤسسات المدروسة هي علاقات صراع بين العمال، في حين أن ما نسبته 08.95 % من الإجابات تشير إلى أن العلاقات السائدة هي علاقات إنقسام بين العمال.

من خلال بيانات وإحصاءات الجدول السابق نلاحظ العلاقات السائدة بين مختلف الفئات العمالية بالمؤسسات المدروسة هي علاقات تضامن، بنسبة تقدر بـ 49.25 % وتضامن بين العمال توجهه القيمة الإقتصادية، إضافة إلى أن هذا التضامن ناتج أيضا عن العمال يملكون علاقات إجتماعية إيجابية مع ملاك المؤسسات، ومن خلال المقابلات مع بعض العمال إتضح أن الأفراد العاملين بالمؤسسة والذين ليس لهم شعور بالتضامن يتشاركون في أنهم يملكون علاقات إجتماعية سلبية مع ملاك المؤسسات.

#### الجدول رقم(41) يوضح رأي أفراد العينة في تعدد المشرفين.

النسبة %	التكرار	العينة
15.58 %	12	الرأي في تعدد المشرفين تحسن مردودية العمال وإنجاز الأعمال بصورة أفضل



الإحساس بالإرتياح والسير الحسن للعمل	13	16.88 %
الشعور بالضغط وضعف النشاط الإنتاجي	48	62.34 %
ضمان بذل مجهود أكثر من طرف العمال	05	06.50 %
أخرى تذكر	00	00.00 %
المجموع	77	100 %

يوضح الجدول رأي أفراد العينة في تعدد المشرفين داخل المؤسسة, حيث تشير نسبة 36.36 % من الإجابات لتعتبر أن تعدد المشرفين يؤدي إلى الشعور بالضغط وضعف النشاط الإنتاجي, أما نسبة 29.88 % من الإجابات تعتبر أن تعدد المشرفين ينتج عنه إحساس بالإرتياح وكذلك السير الحسن للعمل, أما ما نسبته 27.27 % من الإجابات ترى أن تعدد المشرفين يؤدي إلى تحسن مردودية العمال وإنجاز الأعمال يكون بصورة أفضل, وجاءت نسبة 06.49 % من إجابات مفردات عينة البحث ذلك يؤدي إلى ضمان بذل مجهود أكثر في العمل.

ومن خلال ماسبق نستنتج أن تعدد المشرفين يأخذ صورة سلبية داخل المؤسسات الاقتصادية العائلية, وهذا لأن تعيين المشرفين لا يخضع لما تمليه القواعد البيروقراطية من شروط علمية وكفاءة إدارية, وإنما يخضع لما تمليه التقاليد العائلية من مكانة وأدوار إجتماعية, فالمكانة والدور لا يخضعان في تحديدهما للتسلسل الهرمي للسلطة القانونية, فالمؤسسات الاقتصادية العائلية لا يوجد بها فصل بين المجالات الثلاث السلطات, كما أنها لم تبلغ بعد النمط العقلاني في التسيير, فوجود فالأهداف والإستراتيجيات التي وجدت من أجلها المؤسسة الاقتصادية تبقى مبهمه.

#### الجدول رقم(42) يوضح مصدر تلقي الأوامر أثناء أداء العمل.

النسبة %	التكرار	العينة
		ممن تتلقى الأوامر أثناء أدائك للعمل
17.08 %	14	من طرف المشرفين المباشرين على العمل
24.39 %	20	من طرف مالك المؤسسة مباشرة
40.24 %	33	من طرف أحد أفراد العائلة العامل بالمؤسسة

15	18.29 %	من طرف أحد أفراد العائلة حتى وإن لم يكن عامل بالمؤسسة
00	00.00 %	أخرى تذكر
82	100 %	المجموع

يوضح الجدول مصدر تلقي الأوامر أثناء أداء الأعمال, حيث تشير نسبة 40.24 % من الإجابات, أن مصدر تلقي الأوامر في المؤسسة يكون من طرف أحد أفراد العائلة العاملين بالمؤسسة, أما نسبة 24.39 % من الإجابات تشير إلى أن مصدر تلقي الأوامر بالمؤسسة هو من طرف مالك المؤسسة بصورة مباشرة, أما ما نسبته 18.29 % من الإجابات تشير أن مصدر تلقي الأوامر يكون من طرف أحد أفراد العائلة حتى وإن لم يكن يعمل بالمؤسسة, وجاءت نسبة 17.08 % من إجابات مفردات عينة البحث لتوضح أن مصدر تلقي الأوامر هو المشرفين المباشرين على العمل. نستنتج من بيانات الجدول السابق أن مصادر تلقي الأوامر داخل المؤسسة لا يكون بحسب ما تفرضه القواعد واللوائح التنظيمية, من قنوات للإتصال ومصادر لإصدار القرارات سواء مركزية أو لامركزية, إلا أن ما توصلنا إليه هو أن إصدار الأوامر في هذا النمط من المؤسسات يكون طرف أفراد العائلة المالكة في أغلب الأحيان حيث فاقت إجابات أفراد العينة 80%, وهذا يعني عدم وجود تدرج هرمي للسلطة, فهي مركزة بيد من يملكون المؤسسة ولا يحق لغيرهم إصدار الأوامر كما لا يحق للأفراد العاملين بالمؤسسة تلقي الأوامر من غيرهم, كما أن حضور أب العائلة أو الإبن الأكبر الذي عادة ما يكون هو المسير, أمر ضروري للقيام بأي عمل داخل المؤسسة, وهو ما لاحظته الباحث بصورة جلية أثناء فترة الدراسة الميدانية حيث أنه في العديد من الحالات كانت تتم إستشارة الأب أو الإبن الأكبر في كل ما يخص العمل, وحتى الأمور البسيطة منه.

## الجدول رقم(43) يوضح رأي العامل في تعدد الأوامر.

النسبة %	التكرار	العينة رأي العامل في تعدد الأوامر
40.74 %	44	ضعف في أداء العمل من طرف الأفراد
20.37 %	22	تداخل الأدوار بين العمال
15.74 %	17	غياب التنسيق بين مختلف الوحدات العمالية
16.67 %	18	ظهور الصراعات بين مختلف الوحدات العمالية
06.48 %	07	أداء العمل بطريقة أفضل
00.00 %	00	أخرى تذكر
100 %	108	المجموع

يوضح الجدول رقم (43) رأي أفراد العينة في تعدد الأوامر (تعدد قنوات الإتصال) داخل المؤسسة, حيث تشير نسبة 40.47 % من إجابات مفردات عينة البحث إلى أن ذلك يؤدي إلى ضعف في أداء العمل من طرف الأفراد, أما نسبة 20.37 % من الإجابات تعتبر أن تعدد الأوامر ينتج عنه تداخل في الأدوار المنجزة من قبل العمال, أما ما نسبته 16.67 % من الإجابات ترى أن تعدد الأوامر يؤدي إلى ظهور صراعات بين مختلف الوحدات العمالية, وجاءت نسبة 15.74 % من الإجابات لتعتبر أن تعدد الأوامر داخل المؤسسة يؤدي إلى غياب التنسيق بين مختلف الوحدات الإنتاجية, في حين أن سؤالنا عن ما إذا كان تعدد الأوامر يؤدي إلى أداء العمل بطريقة أفضل كانت نسبة الإجابة فيه تقدر بـ 06.48 %.

وانطلاقاً من ما ذكرناه آنفاً فإن تحديد القنوات التي يتلقى منها العامل الأوامر المتعلقة بالعمل داخل المؤسسات الاقتصادية العائلية أمر حتمي، أي وحدة الأمر والقيادة وذلك أن يتبع المرؤوس رئيساً واحداً وأن يتلقى الأوامر من جهة واحدة، لأن تعدد الأوامر يؤدي إلى ضعف في أداء العمل من طرف الأفراد, تداخل الأدوار, ظهور صراعات دائمة, بدل من التعاون والتنسيق بين العمال بمختلف انتماءاتهم الفئوية.

## الجدول رقم(44) يوضح كيفية تسيير المؤسسة .

النسبة %	التكرار	العينة
11.76 %	12	كيفية تسيير المؤسسة وفق قواعد ولوائح وقوانين مكتوبة
33.34 %	12	وفق تقاليد العائلة وما هو متعارف عليه
43.14 %	44	حسب الخبرات الشخصية لمالك المؤسسة
11.76 %	34	تسيير المؤسسة تسوده العشوائية واللامبالاة
00.00 %	00	أخرى تذكر
100 %	102	المجموع

بالنسبة لكيفية تسيير المؤسسة يوضح الجدول الحالي، أن نسبة 43.14 % من إجابات مفردات عينة البحث تعتبر أن تسيير المؤسسة يتم وفق ما يملكه مالك المؤسسة من خبرات شخصية، أما ما نسبته 33.34 % من الإجابات تشير أن تسيير المؤسسة يتم وفق تقاليد العائلة وما هو متعارف عليه، وتشير نسبة 11.76 % من الإجابات إلى أن تسيير المؤسسة تسوده العشوائية واللامبالاة، وجاءت نفس النسبة أي 11.76 % من إجابات مفردات عينة البحث لتوضح أن تسيير المؤسسة يتم وفق قواعد ولوائح وقوانين مكتوبة.

نستنتج من الجدول السابق أن التنظيم البيروقراطي داخل المؤسسات الاقتصادية العائلية يتصف بالجمود، فتسيير المؤسسة يخضع للسلطة العائلية التي تميل بصورة واضحة، الإهتمام بظروف العمل، المشاكل المتعلقة بسير العملية الإنتاجية، علاقة المؤسسة بالمحيط الخارجي، وهذا ما يجعل من المؤسسة كيان إقتصادي، يعمل من أجل تحقيق المصالح المادية للملاك، مع إهمال شبه كل لإعتبار المؤسسة ككيان إجتماعي.

#### الجدول رقم (45) يوضح طريقة المعاملة بالمؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة
		طريقة المعاملة بالمؤسسة

15	12.82 %	تعاملون على أساس واحد
34	29.06 %	هناك تفرقة وتمييز ولا مساواة بينكم
25	21.37 %	يتم التمييز بمحاباة أفراد العائلة المالكة للمؤسسة و العاملين بها
43	36.75 %	يتم التمييز حسب ما يملكه العامل من روابط قرابة و صداقة مع العائلة
00	00.00 %	أخرى تذكر
117	100 %	المجموع

يوضح الجدول رقم (45) طريقة المعاملة بالمؤسسة، وقد جاءت إجابات مفردات عينة البحث بالشكل الآتي، تمثل نسبة 36.75 % أن طريقة المعاملة بالمؤسسة تكون بالتمييز حسب ما يملكه العامل من روابط قرابة و صداقة مع العائلة، وجاءت نسبة 29.06 % لتعبر على أن هناك تفرقة وتمييز ولا مساواة بين العمال داخل المؤسسة، وتمثل نسبة 21.37 % إشارة مفردات عينة البحث إلى أن هناك تمييز بين العمال يكون بمحاباة أفراد العائلة المالكة للمؤسسة و العاملين بها، ومثلت نسبة 12.82 % نسبة الإجابات التي إعتبرت أن هناك مساواة في المعاملة بين العمال.

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن المؤسسات العائلية يسودها نوع من التمييز، يكون مرتبط في الأساس بما يملكه العامل من علاقات إجتماعية، رسمية أو غير رسمية مع ملاك المؤسسة، وفي هذا الإطار يكون العامل في حالة إغتراب تام عن عمله، حيث يصبح العامل في عملية بحث مستمرة عن ما يمكنه من ربط علاقات إجتماعية مع ملاك المؤسسات، تمكنه من تحقيق متطلبات التكيف والوصول إلى الاهداف الخاصة، وهذا على حساب البحث عن الصيغ الأمثل للكفاءة في العمل وتحقيق مردوية مرتفعة، ومن هنا لا تكون هناك أهمية لإعتبرات الدافعية في العمل، الكفاءة، الإنجاز، بقدر ما تكون هناك أهمية لإعتبرات أخرى كالبحث عن مصادر لربط علاقات إجتماعية خاصة مع ملاك المؤسسة، فالعلاقات الإجتماعية داخل التنظيم يغلب عليها الطابع الغير رسمي.

#### الجدول رقم(46) يوضح العامل المحدد للشعور بالإنتماء للمؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة
----------	---------	--------

العامل المحدد للشعور بالانتماء للمؤسسة		
علاقتك بملك المؤسسة	17	25.37 %
طبيعة العمل أو الوظيفة التي تؤديها	30	44.78 %
المكانة المكتسبة داخل المؤسسة من خلال طبيعة الوظيفة	11	16.42 %
المكانة الإجتماعية المكتسبة داخل المجتمع من خلال انتمائك للمؤسسة	09	13.43 %
أخرى تذكر	00	00.00 %
المجموع	91	100 %

يوضح الجدول رقم (46) العامل المحدد للشعور بالانتماء للمؤسسة، وقد جاءت إجابات مفردات عينة البحث بالشكل الآتي، تمثل نسبة 44.78 % أن العامل المحدد للشعور بالانتماء للمؤسسة هو طبيعة العمل أو الوظيفة التي يؤديها العامل، وجاءت نسبة 25.37 % لتعبر على أن العامل المحدد للشعور بالانتماء للمؤسسة هو العلاقة بصاحب المؤسسة (علاقة قرابة، مصاهرة، علاقة عمل... إلخ)، وتمثل نسبة 16.42 % أن المكانة المكتسبة داخل المجتمع من خلال الانتماء للمؤسسة هو العامل المحدد للشعور بالانتماء للمؤسسة، ومثلت نسبة 13.43 % عامل المكانة الإجتماعية كمحدد للانتماء للمؤسسة.

ما يستنتج من الجدول السابق هو أن إجابات مفردات عينة البحث تنوعت بين الإعتبارات المختلفة المحددة للانتماء إلا أنه من الملاحظ أن لإعتبار الوظيفة التي يشغلها الفرد دور حاسم، فشعور الانتماء هذا ناتج من إعتبار الفرد كفاعل أساسي وجزء من المؤسسة لا يمكن الإستغناء عنه، فمعظم الإجابات تتعلق بالأفراد الذين يشغلون وظائف معقدة سواء تقنية أو ذهنية، مع وجود شعور داخلي بعدم الرضا عن كيفية تسيير المؤسسة.

#### جدول رقم (47) يوضح علاقة الشعور بالانتماء وطبيعة الوظيفة المشغولة.

محدد الشعور بالانتماء	حسب العلاقة بصاحب المؤسسة	حسب الوظيفة المشغولة	المكانة المكتسبة داخل المؤسسة	المكانة المكتسبة داخل المجتمع	المجموع

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	منصب العمل
100 %	16	00.00 %	00	12.50 %	02	25.00 %	04	62.50 %	10	إداري
100 %	17	11.76 %	02	00.00 %	00	64.71 %	11	23.53 %	04	إنتاجي
100 %	13	00.00 %	00	15.38 %	02	69.24 %	09	15.38 %	02	تقني
100 %	21	33.33 %	07	33.33 %	07	28.58 %	06	04.76 %	01	عام
100 %	67	52.24 %	09	20.89 %	11	07.46 %	30	19.41 %	17	المجموع

كما ذكرنا سابقا فيتضح من هذا الجدول أن إنتماء المؤسسة للعامل له محددان أساسيان أولهما إكتساب علاقات إجتماعية قرايية مع مالك المؤسسة وثانيهما إكتساب الخبرات العملية والمنهية وشغل المناصب المعقدة, وهذا يتضح لنا جليا من خلال النسب المحتواة في الجدول, والتي تشير إلى ما نسبته 64.71 % و 69.24 % من مفردات العينة المبحوثة الذين إعتبروا أن محدد الإنتماء للمؤسسة هو الوظيفة التي يشغلونها, وتمثل هذه النسب الأفراد الذين لا يملكون أي علاقات إجتماعية مع ملاك المؤسسات لكنهم يشغلون المناصب التقنية والإنتاجية, في حين يشغلون نسبة 25.00 % من الوظائف الإدارية, أما فيما يخص فئة العمال الذين يملكون علاقات إجتماعية إيجابية مع ملاك المؤسسات فمحدد الإنتماء للمؤسسة هو العلاقة بمالكها وقد مثلوا نسبة 69.24 % من المناصب الإدارية.





بعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة المعنون بـ - إعادة إنتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية بين البناء العائلي والبناء البيروقراطي - وبعد الإطلاع على التراث النظري الخاص بمجالات التفاعل الثلاث، داخل المؤسسات مجال الدراسة ( المؤسسة، العائلة، التنظيم البيروقراطي)، وبعد تجميع البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية وترتيبها كمياً، وتحليلها كيفياً، من أجل إضفاء صفات الموضوعية والواقعية على الدراسة الحالية، وإعطاء معنى أشمل لنتائجها وتحديد العلاقات بين المتغيرات، سنحاول في هذا الفصل، مناقشة وتحليل النتائج التي توصلنا إليها، وتوضيح مدى الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة.

### 1- مناقشة وتحليل النتائج الدراسة في ظل الفرضية الأولى:

إفترضنا أن هناك علاقة دالة بين الهوية الإجتماعية للعائلة وإعادة الإنتاج الإجتماعية والإقتصادية للمؤسسة العائلية، من خلال مناقشة وتحليل بيانات هذه الفرضية توصلنا إلى مجموعة من النتائج تحقق صدق الفرضية، فمعظم إن لم نقل كل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالفرضية الأولى جاءت بصورة إيجاب وبنسب جد مرتفعة، تؤكد حتمية إعادة إنتاج العائلة من أجل إعادة إنتاج المؤسسة، فوجود المؤسسة وبقائها مرتبط بوجود العائلة، فالمؤسسة كيان تابع.

أما فيما يخص النتائج الفرعية للفرضية الأولى فقد كانت بالشكل الآتي:

- 1- تكريس الثقة كقيمة أساسية موجهة للعلاقات العائلية، التي هي في الأساس علاقات روحية ورمزية.
- 2- يمثل الزواج داخل العائلات المالكة للمؤسسات علاقة إقتصادية بالدرجة الأولى، أكثر منه علاقة إجتماعية ثقافية.
- 3- حافظت العائلات المالكة للمؤسسات بشكل ملحوظ على نمط العائلة الممتدة، وما ينتج عنه من تكريس للسلطة داخل العائلة ومن ثم داخل المؤسسة في يد كبير العائلة، وتساهم العائلة الممتدة في الحفاظ على قوة الروابط العائلية من خلال فرض الإحترام المتبادل بين الأفراد، فالعائلة هنا تمثل نسق مغلق يعيد إنتاج ذاته بذاته
- 4- تمارس العائلة داخل المؤسسة سلطة ثقافية وإجتماعية ورمزية، توجه أفرادها العاملين بالمؤسسة، إلى ترسيخ الإعتقاد، بتبعية وجود المؤسسة لوجود العائلة.

5- تلعب القيم والمعايير الإجتماعية العائلية, دور حاسم في توجيه سلوكيات أفراد العائلة العاملين بالمؤسسة, وكذلك طبيعة العلاقات السائدة بينهم فقيم كالثقة, الطاعة, الإحترام تعتبر كمحددات لتوقع سلوكيات أفراد العائلة.

6- تؤكد الشواهد الإحصائية المتحصل عليها من ميدان الدراسة, تكريس الهيمنة الذكورية والهرمية على أساس الجنس, إضافة إلى الهرمية على أساس السن كمحددات أساسية لإكتساب السلطة داخل العائلة ومن ثم داخل المؤسسة.

## 2- مناقشة وتحليل النتائج الدراسة في ظل الفرضية الثانية:

إفترضنا أن هناك علاقة دالة بين البناء البيروقراطي وإعادة الإنتاج التنظيمية والقانونية للمؤسسة. نستخلص من البيانات والنتائج المتعلقة بالفرضية الثانية عدم تحقق هذه الفرضية, فالبناء البيروقراطي لا يستطيع إعادة الإنتاج التنظيمية للمؤسسات الإقتصادية العائلية, وهذا راجع لتداخل مجالات السلطات الثلاث ( الكاريزمية, التقليدية, القانونية), مما أدى إلى عدم وضوح القواعد البيروقراطية من جهة, وسيطرة نمطي السلطة الكاريزمية والتقليدية على أغلب العمليات التنظيمية, فالمؤسسات الإقتصادية العائلية تسير وفق نمط رمزي شفوي قائم على شبكة من العلاقات الشخصية بالإضافة إلى أن هذا النمط التسييري يتعارض مع النمط العقلاني ومنه توضح عدم فعالية النمط البيروقراطي العقلاني مادامت السيطرة كانت لصالح التسيير والفعالية الرمزية. أما فيما يخص النتائج الفرعية لهذه الفرضية الثانية فكانت كالتالي:

1- إن مالك المؤسسة هو الذي يستأثر بعملية إتخاذ القرار دون الرجوع إلى المسيرين ذوي الخبرة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها, فنمط القيادة داخل هذه المؤسسات هو نمط ديكتاتوري, يرى في شخصية المالك أنه مصدر الفعالية التسييرية والنجاحة الإقتصادية, وهي في الوقت ذاته أي شخصية المالك الحد الفاصل بين ما هو عقلائي وغير عقلائي.

2- لا تشمل المؤسسات الإقتصادية العائلية على نظام وأدوات إتصال واضحة.

3- لا يخضع التوظيف داخل المؤسسات الإقتصادية العائلية للقواعد التنظيمية البيروقراطية اللاشخصية, وإنما يخضع إلى قواعد شخصية تحركها العلاقات الإجتماعية.

4- إن تنظيم الاعمال وتقسيم المهام داخل المؤسسة الإقتصادية العائلية لا يخضع لمتطلبات السوق كفاعل إقتصادي ولا للمنافسة الخارجية للمؤسسات التي تمارس نفس النشاط, وإنما تخضع لرغبة مالك المؤسسة وبصورة عشوائية.

- 5- الأمن الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الاقتصادية العائلية نابع من أمرين أساسيين:
  - طبيعة المنصب المشغول وما يتضمنه من تعقيد وتقنية بحيث يصعب الإستغناء عن من يشغله.
  - رأس مال العلاقات الإجتماعية والرمزية مع مالك المؤسسة.
- 6- إتضح من الدراسة الميدانية أن الأجور وما يتعلق ببقائها هي العملية التنظيمية الوحيدة تقريبا التي يخضع لسلطة التنظيم البيروقراطي.
- 7- إن عمليات تنظيمية جد هامة كالترقية، تفويض السلطة، إسناد المهام، تحددتها العلاقات الشخصية أكثر مما يحددها البناء البيروقراطي.
- 8- يلعب التحفيز المادي دور هام في دفع الأفراد نحو العمل بجدية أكثر، يله الإحساس بالمسؤولية الذي يقتصر على الأفراد الذين لهم علاقات إجتماعية قرابية أو بالمصاهرة، أو غيرها، مع ملاك المؤسسات.

### 3- مناقشة وتحليل النتائج الدراسة في ظل الفرضية الثالثة:

إفترضنا أن هناك علاقة دالة بين إزدواجية السلطة وظهور النزاعات التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية العائلية.

من خلال الشواهد الإحصائية المتعلقة بهذه الفرضية وكذلك النتائج المتحصل عليها نستخلص صدق وتحقق فرضية الدراسة الثالثة، فالنزاعات التنظيمية غالبا ما تنتج من سيطرة وتجبر ملاك المؤسسات وعدم إعتمادهم على اللوائح والقوانين التنظيمية في عمليات معينة، وهذه النزاعات غالبا ما تكون داخلية تتمثل في التذمر والبغض ومحاولات البحث عن وظائف في مؤسسات أخرى.

أما فيما يخص النتائج الفرعية للفرضية الثالثة فكانت كالتالي:

- 1- غياب الولاء التنظيمي لدى فئات معينة من العمال نتيجة السيطرة المفرطة للسلطة العائلية، وخضوع العمليات التنظيمية الهامة، للقواعد الشخصية.
- 2- إن تعدد المشرفين لا يؤدي دوره الإيجابي من تحسين لمدودية المؤسسة، وإنما أدى إلى شعور العامل بالضغط وتآدية الأعمال والمهام بصورة سلبية، فتعدد المشرفين أدى إلى إختزال المؤسسة إلى نسق سياسي تنحصر فيه مستويات الإشراف بين أفراد العائلة المالكة.
- 3- تحوي المؤسسات الاقتصادية العائلية العديد من النزاعات التنظيمية بين من يملك رأس المال المادي والإجتماعي وبين من لا يملك سوى قوة عمله، إلا أنها نزاعات خفية.

4- إن السلطة داخل هذه المؤسسات هي سلطة توريثية, بقيت تمثل علاقة أحادية خاضعة للعادات والتقاليد أكثر منها للقوانين التنظيمية, وهذا ما يكون لدى العامل شعور بمحدودية الأفق والأهداف, التي تعتبر في أغلبها جزئية ومرتبطة بالظرف الراهن.

#### 4- النتائج العامة للدراسة.

إن الأدبيات السوسيولوجية وفي كثير من الدراسات, لم تستطع أن تتحقق من صدق العلاقة بين وجود تنظيم عقلاني بشقيه القانوني والتقني من جهة, وإستمرار المؤسسات والتنظيمات من جهة ثانية. وعلى العكس من ذلك فغياب التنظيم البيروقراطي العقلاني مرادف وبشكل مسلم به لفشل وزوال هذه المؤسسات.

ومن خلال دراستنا الحالية فقد إستنتجنا أن المؤسسات الإقتصادية العائلية, هي كيان تابع للعائلة المالكة, بنيتها الهرمية هي بنية منظمة حول علاقة أحادية لهيمنة الملاك على جميع القوى الإنتاجية, التي تعمل وفق السلطة التقليدية, أي أن هذه المؤسسات لأضح مدرجة في نظام العائلة, ولا يقوم على شؤونها إلا عدد قليل من الملاك لرأس المال المادي والإجتماعي للعائلة ذاتها, فتم تجريد المؤسسة الإقتصادية العائلية من أي أهمية تذكر, كونها لن يعد ينظر لها كميدان للحركات, والنزاعات العمالية التي تضع العمال أصحاب الجهد الفكري والعضلي في مواجهة ملاك المؤسسات أصحاب الربح الرأسمالي.

كذلك لم يصبح للعامل شيء يملكه (طبيعة المهنة, الوظيفة وإستقلاليته), لمواجهة السلطة التقليدية للعائلة.

فالعائلات المالكة للمؤسسات هي بصورة شبه كلية, النقيض للنظام البيروقراطي, فهي تمثل خضوع الوظائف الإقتصادية والقانونية, لسلطة البناء العائلي.

## خاتمه:

حاولت الدراسة الراهنة إيجاد العلاقة القئمة بين إعادة إنتاج المؤسسة الإقتصادية العائلية والبنائين العائلي والبيروقراطي. ولأجل ذلك حوت هذه الدراسة سبعة فصول قسمت بين الجانبين النظري والميداني للدراسة, فقد تم التعرض إلى كل ما يحيط بالدراسة من معلومات نظرية, ولأن البحوث في علم الإجتماع تحوي جانبين من الدراسة نظري وميداني, ولأجل الحصول على إجابات موضوعية للتساؤلات والفروض التي صاغها الباحث, حاول الباحث هذا الاحير إختبارها ميدانيا ضمن إستراتيجية منهجية متكاملة, وفي هذا السياق تمت صياغة إستمارة تتكون من 36 سؤال وزعت على مفردات عينة البحث المكونة من 67 مفردة, من خلال هذه الإستمارة تحصلنا على جملة من البيانات الكمية التي ترجمت إلى مدلولات كيفية علمية عكست الواقع الموضوعي للدراسة الحالية.

وتوصلنا من خلال الدراسة إلى مايلي:

- المؤسسات الإقتصادية العائلية, هي كيان تابع للعائلة المالكة, بنيتها الهرمية هي بنية منظمة حول علاقة أحادية لهيمنة الملاك على جميع القوى الإنتاجية, التي تعمل وفق السلطة التقليدية.

- إن مالك المؤسسة أو صاحب رأس المال يستأثر بعملية إتخاذ القرار دون الرجوع إلى المسيرين ذوي الخبرة, فنمط القيادة داخل هذه المؤسسات هو نمط ديكتاتوري, يرى في شخصية المالك أنه مصدر الفعالية التسييرية والنجاعة الإقتصادية, وشخصية المالك أيضا هي الحد الفاصل بين ما هو عقلائي وغير عقلائي.

- تمارس العائلة داخل المؤسسة سلطة ثقافية وإجتماعية ورمزية, توجه أفرادها العاملين بالمؤسسة, إلى ترسيخ الإعتقاد, بتبعية وجود المؤسسة لوجود العائلة.

- حافظت العائلات المالكة للمؤسسات بشكل ملحوظ على نمط العائلة الممتدة, وما ينتج عنه من تكريس للسلطة داخل العائلة ومن ثم داخل المؤسسة في يد كبير العائلة, وتساهم العائلة الممتدة في الحفاظ على قوة الروابط العائلية من خلال فرض الإحترام المتبادل بين الأفراد, فالعائلة هنا تمثل نسق مغلق يعيد إنتاج ذاته بذاته.

خلاصة القول أن المؤسسات الإقتصادية العائلية تخضع بصورة مطلقة للعائلة المالكة لها, وإن كانت العائلة تسمح بإعادة إنتاج إجتماعية, وإقتصادية للمؤسسة إلا أنها تعيق وتعرقل إعادة الإنتاج التنظيمية للمؤسسة, من خلال هيمنة السلطة التقليدية والرمزية, إذن فالمؤسسات تستمد عوامل وجودها واستمرارها من العائلة التي تنتمي إليها, فهي تسير وفق نمط رمزي شفوي قائم على شبكة من العلاقات الشخصية بالإضافة إلى أن هذا النمط التسييري يتعارض مع النمط العقلاني ومنه توضح عدم إمكانية تعايش النمطين معا مادامت السيطرة كانت لصالح التسيير والفعالية الرمزية.

## 1- قواميس ومعاجم:

1- ر, بودون و ف, بورتريكو, المعجم النقدي في علم الاجتماع, ترجمة سليم حداد, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, ط1, 1986.

2- فريدريك معتوق, معجم العلوم الاجتماعية, أكاديميا, لبنان, 1998.

3- محمد عاطف غيث, قاموس علم الاجتماع, الإسكندرية, الهيئة المصرية للكتاب, 1979.

## 2- المراجع باللغة العربية:

4- أحمد محمد مبارك الكندري, علم النفس الأسري, الكويت, مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع, ط2, 1992.

5- الاحمر أحمد سالم, علم إجتماع الأسرة, لبنان, دار الكتاب الجديد المتحدة, 2000.

6- إسماعيل محمد قيارى, المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر, مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية, الإسكندرية, منشأة المعارف, 1988.

7- السيد الحسيني, علم إجتماع التنظيم, الإسكندرية, دار المعرفة الجامعية, 1994.

8- السيد عبد العاطي و آخرون, علم إجتماع الأسرة, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 1999.

9- السيد عبد العاطي و آخرون, دراسات بيئية وأسرية, الاسكندرية, دار المعرفة الجامعية, 1998.

10- السيد محمد الحسيني, النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم, مصر, دار المعارف, ط2, 1977.

11- الفضيل رتيمي, المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية, الجزائر, بن مرابط, الجزء الأول, 2009.

12- إعتقاد علام, دراسات في علم الاجتماع التنظيمي, القاهرة, المكتبة الأنجلو مصرية, 1994.

13- أميرة منصور يوسف علي, محاضرات في قضايا السكان والأسرة والطفولة, الإسكندرية, المكتب الجامعي الحديث, 1999.

- 14- أنتوني جيدنز، مقدمة نقدية في علم الاجتماع، ترجمة أحمد زايد و آخرون، القاهرة، المجلس الأعلى للثقافة، 2000.
- 15- بن عيسى محمد المهدي، علم اجتماع التنظيم - من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة-إمبا بلاست، الجزائر، 2010.
- 16- بيار بورديو، أسباب علمية لإعادة النظر الفلسفة، ترجمة، أنور مغيث، لبنان، دار الأزمنة الحديثة، ط1، 1998.
- 17- جورج شهلا وآخرون، الوعي التربوي ومستقبل البلاد العربية، بيروت، دار العلم للملايين، ط4، 1978.
- 18- جوردن مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة أحمد زايد و آخرون، المجلس الأعلى للثقافة القاهرة، 2000.
- 19- حسين حسن سليمان و آخرون، الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط1، 2005.
- 20- حسين محمود حریم، مبادئ الإدارة العامة، (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
- 21- حسين محمود حریم، تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل - الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، 2006.
- 22- حلیم بركات، المجتمع العربي المعاصر، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط3، 1986.
- 23- خليل شرف الدين، في سبيل موسوعة فلسفية، دار مكتبة الهلال، 1983.
- 24- زيدان أحمد وآخرون، الأسرة والطفولة، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، ط1.
- 25- سناء الخولي، الأسرة و الحياة العائلية، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1984.
- 26- رشوان حسين عبد الحميد: أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.



- 27- رشوان حسين عبد الحميد ، الأسرة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الأسرة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2003.
- 28- صبحي محمد فنوس ، دراسات في علم الاجتماع، لبنان، دار النهضة العربية، ط1 2000،
- 29- صموئيل عبود، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 30- طلعت همام، سين و جيم في علم الاجتماع، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط1.
- 31- عاطف وصفي، الأنثربولوجيا الثقافية، دار النهضة العربية، بيروت، 1971.
- 32- عبد المعطي عبد الباسط، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، الكويت، عالم المعرفة، 1981.
- 33- عدلي أبو طاحون، مناهج وإجراءات البحث الإجتماعي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ج2، 1998.
- 34- علياء شكري، الاتجاهات المعاصرة في دراسة الأسرة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1992.
- 35- علي الحوات، النظرية الاجتماعية - اتجاهات أساسية-، منشورات الفاء، مالطا، دون سنة نشر.
- 36- علي عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج -، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1998.
- 37- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، عين مليلة، دار الهدى للنشر و التوزيع، 2002.
- 38- عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2003.
- 39- غنيم السيد رشاد، علم الاجتماع العائلي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2008.

- 40- فاطمة عوض صابر و ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط1، 2002.
- 41- فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، الجزائر، دار مدني، 2002.
- 42- فريدريك أنجلز، أصل العائلة والملكية الخاصة والدولة، ترجمة إلياس شاهين، دار التقدم، موسكو، دون سنة نشر.
- 43- لوران فلوري، ماكس فيبر، ترجمة محمد علي مقلد، ليبيا، دار الكتاب الجديد المتحدة، 2008.
- 44- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات-، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 1999.
- 45- محمد علي محمد، مجتمع المصنع- دراسة في علم إجتماع التنظيم-، الإسكندرية الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط2، 2003.
- 46- محمد عودة، أسس علم الإجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، دون سنة نشر.
- 47- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
- 48- معن خليل عمر، علم إجتماع الأسرة، عمان، دار الشروق، 2000.
- 49- نيقولا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها، ترجمة محمد عودة و آخرون، دار المعارف.
- 50- هشام شرابي، مقدمات لدراسة المجتمع العربي، لبنان، الدار المتحدة للنشر، ط3، 1984.

### 3- الرسائل جامعية:

- 1- عثمان لخلف، دور و مكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1995.

- 2- نادية قويقح، إنشاء و تطوير المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الدول النامية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر غير منشورة، 2001.
- 3- بويعللي وسيلة، زواج الأقارب في المجتمع الحضري وانعكاساته على الأسرة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2005.
- 4- محمد نجيب بوطالب، سوسولوجيا القبيلة في المغرب العربي، رسالة دكتوراه، لبنان، مركز دراسات الوحدة العربية، 2002.
- 4- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Barnes, L, B, and Hershon, S, A, **Transferring Power in a Family Business**, Harvard Business Review 54, 1985.
- 2- Djelouat Nourine, **Efficite economique et gestion symbolique**, Etude de cas d'une entreprise privée, In Les cahiers du CREAD, CREAD, Alger, N11, 1987.
- 3- Jacques E, **Intervention et changement dans l'entreprise**, Paris, Dunod, 1951.
- 4- Jean Michel – Morin, **Précis De Sociologie**, Edition Nathan, Maxéville, 1996.
- 5- José Allouche et Bruno Amann, **l'entreprise familiale: un état del'art**, 2000, la Revue Finance, Contrôle, Stratégie, vol. 3 n°1, 2000.
- 6- Liabes Djilali, **Entreprises et bourgeoisie d'industrie en algerie**, in les cahier du CREAD, CREAD, Alger, 1984.
- 7- Mostafa Botenfouchet, **la famille algerienne evolution et caractéristique recentes** .2 edition .s.n.e.d.alger.1982.
- 8- Peneff Jean. **Les chefs d entreprises en Algérie** ,In actes du colloque, entreprises entrepreneurs en Afrique,(XIX eme et XX em sicle) , Edition L Harmatan. Paris, Tome 2 ,1983.
- 9- pierre.bourdieu, **sociologie de l'algerie**, collection. qui sais je, puf , paris, 1974.
- 10- Rymoond Boudon, et Autre, **Dictionnaire De Sociologie**, Bussière Group cpi, France, 2003.

## 5- المقالات.

1- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, رقم 01-18 الصادر سنة

2001, الجريدة الرسمية عدد 77.

2- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية, نشرية معلومات إحصائية رقم

16, سنة 2009, ص 5. [www.pmeart-dz.com](http://www.pmeart-dz.com)

3- CENEAP, *Mutation des structures de la famille algérienne et ses implications sur les attitudes, les comportements et les pratiques* courantes, Alger, CENEAP, 2003.

4 - Bernadette Angleraud, *Les entreprises familiales a l'épreuve de la trois génération*, fichier sur Internet 25-04-2010. a 14:22.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

إستمارة البحث الميداني حول:

# إعادة إنتاج المؤسسة الإقتصادية العائلية في الجزائر

(دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ذات النمط العائلي) في ولاية تبسة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع: تخصص تنظيم وعمل.

إشراف الدكتور:  
بن عيسى محمد المهدي

إعداد الطالب:  
ضيف ياسين

نرجو منكم ملئ هذه الإستمارة بدقة وعناية وذلك بوضع الإشارة (X) مكان الإجابة التي تراها مناسبة.  
وأحيطكم علما أن المعلومات المتضمنة في هذه الإستمارة ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا  
لأغراض البحث العلمي.

كما أشركم على إهتمامكم وحسن تعاونكم وتقبلوا مني تحياتي الخالصة.

السنة الجامعية: 2011/2010

## I- محور البيانات الأولية:

- 1- الجنس: 1- ذكر  2- أنثى
- 2- السن: 1- أقل من 18 سنة  2- من 18 إلى 27  3- من 28 إلى 37   
4- من 38 إلى 47  5- أكثر من 48
- 3- المستوى التعليمي: 1- دون مستوى  2- ابتدائي  3- متوسط   
4- ثانوي  5- جامعي
- 4- الحالة المدنية: 1- أعزب  2- متزوج  3- مطلق  4- أرمل
- 5- مكان منصب العمل:

- 1- إداري  2- إنتاجي  3- تقني  4- عام  5- أخرى تذكر: ...
- 6- كم عمر مؤسستكم:

- 1- أقل من 10 سنة  2- من 10 إلى 30 سنة   
3- من 31 إلى 50 سنة  4- أكثر من 50 سنة

## 7- طبيعة العلاقة بصاحب المؤسسة:

- 1- صلة قرابة  2- صلة قرابة بالمصاهرة   
3- أحد المعارف  4- ليست هناك أية علاقة

## II- العائلة وإعادة الإنتاج الإجتماعية والإقتصادية للمؤسسة:

### 08- هل تعطى مسؤولية تسيير المؤسسة لأفراد العائلة:

- 1- دائما.
- 2- في كثير من الحالات.
- 3- أحيانا.
- 4- في حالات قليلة.
- 5- أبدا.

**09- كيف يتم زواج أفراد العائلة المالكة للمؤسسة:**

- 1- يتزوجون من الأقارب.
- 2- يتزوجون من المعارف.
- 3- يتزوجون حسب رغباتهم أي الإختيار الحر.
- 4- يتزوجون حسب رغبة آبائهم.

**10- في حالة زواج أحد أفراد العائلة المالكة للمؤسسة فإنه:**

- 1- يبقى يسكن مع العائلة في نفس المنزل.
- 2- يستقل بسكنه لوحده لكنه يبقى قريب من سكن العائلة.
- 3- يستقل بسكنه ولو كان بعيدا عن العائلة.
- 4- أخرى تذكر.....

**11- ما هو سر نجاح المؤسسة حسب رأيك:**

- 1- تولي فرد من العائلة الإشراف عليها.
- 2- وجود تضامن بين أفراد العائلة.
- 3- وجود المؤسسة تحت سلطة العائلة.
- 4- الإعتماد على نظام تسير علمي.
- 5- أخرى تذكر.....

**12- هل تعتقد أن وجود فرد من العائلة ككقائد أو كمدبر للمؤسسة هو:**

- 1- الوحيد القادر على إدارة المؤسسة.
- 2- كمثل و محافظ على سلطة العائلة داخل المؤسسة.
- 3- كملهم و كقائد روعي للإقتداء به.
- 4- أخرى تذكر.....

**13- ما هو المحدد الأساسي لسلوك أفراد العائلة داخل التنظيم:**

- 1- إتباع القيم العائلية كالطاعة والإحترام.
- 2- العمل من أجل الجماعة ونكران الذات.
- 3- الإفتخار بالإنتماء للعائلة.
- 4- إتباع القيم التنظيمية.

**14- على أي أساس تقوم علاقات أفراد العائلة:**

- 1- علاقات تضامن.
- 2- علاقات صراع.
- 3- علاقات إختلاف.
- 4- علاقات توافق.

**15- في رأيك من سيكون القائد القادم للمؤسسة:**

- 1- فرد من العائلة يكون صاحب مؤهلات علمية.
- 2- فرد من العائلات حتى وإن لم يكن صاحب مؤهلات علمية.
- 3- الإبن الأكبر للعائلة دون مراعاة المؤهلات العلمية والتقنية.
- 4- أخرى تذكر.....

**III- محور البيانات الخاصة بالبناء البيروقراطي:**

**16- كيف يتم إتخاذ القرارات داخل المؤسسة:**

- 1- يتم إتخاذ القرارات بصورة فردية من طرف رب العائلة (المالك).
- 2- يتم إتخاذ القرارات على مستوى العائلة بحضور كل المالكين.
- 3- تتخذ القرارات بواسطة مجلس إدارة المؤسسة بحضور المسؤولين فقط.
- 4- تتم الإستعانة بكل العمال وخاصة ذوي الخبرة في عملية إتخاذ القرار.

**17- في حال إتخاذ قرارات بالمؤسسة هل يتم إعلامكم بها :**  نعم  لا

**18- إذا كان نعم فهل يتم تبليغكم عن طريق:**

- 1- الهيئة الإدارية عن طريق الإعلان.
- 2- من طرف مالك المؤسسة بطريقة مباشرة.
- 3- من طرف المشرفين المباشرين على العمل.

4- أخرى تذكر.....



**19- على أي أساس يتم التوظيف في المؤسسة:**

- 1- يتم التوظيف حسب صلة الدم والقرابة.
- 2- يتم التوظيف بالإعتماد على العلاقات الشخصية (الأصدقاء مثلا).
- 3- التوظيف يكون بالإعتماد على المؤهلات العلمية لطالبي العمل.
- 4- الإعتماد على المؤهلات العلمية إضافة إلى إجراء إمتحانات.
- 5- أخرى تذكر.....

**20- على أي أساس يتم تنظيم أعمالكم بالمؤسسة :**

- 1- وفق تقسيم عمل محدد وواضح.
- 2- وفق ما يطلب منكم من طرف مسئولكم المباشرين.
- 3- وفق ما تقتضيه حاجة المؤسسة من أعمال.
- 4- وفق ما يطلب منكم من طرف أفراد العائلة.
- 5- أخرى تذكر.....

**21- في حالة ارتكابك خطأ كيف تتم معاقبتك:**

- 1- وفق القواعد والقوانين المعمول بها في المؤسسة والتي تعلمونها.
- 2- وفق قوانين لا تعلمونها.
- 3- تسلط العقوبة وفق ما يريد مالك المؤسسة.
- 4- تعاقب بطريقة تعسفية وغير عادلة.
- 5- أخرى تذكر.....

22- هل تشعر بان منصب عملك محفوظ وأنه ملك لك :  نعم  لا

23- هل تحصل على مرتب منتظم أثناء فترة عملك بالمؤسسة :  نعم  لا

24- هل هناك ضمانات ببقاء هذا المرتب حتى بعد التقاعد:  نعم  لا

**25- على أي أساس يتم ترقية العمال بالمؤسسة :**

- 1- بالإعتماد على المسار المهني للعامل والأقدمية.
- 2- بالإعتماد على الكفاءة والإنجاز.
- 3- بالإعتماد على ما يملكه العامل من علاقات شخصية مع مالكي المؤسسة.
- 4- بالإعتماد على إنتماء العامل للعائلة المالكة للمؤسسة.
- 5- أخرى تذكر.....

**26- في حالة تعرضك لمشكل في العمل:**

- 1- تتصرف حسب ما تنص عليه اللوائح والقوانين.
- 2- تتصرف حسب خبراتك الشخصية في العمل.
- 3- تتصرف حسب تجارب سابقة لنفس المشكل.
- 4- تتصرف بعد إستشارة أحد أفراد العائلة.
- .....5- أخرى تذكر

**27- لماذا تعمل بجدية أكثر:**

- 1- تعمل بجدية أكثر لأن المقابل المادي أو الأجر مرتفع.
- 2- تعمل بجدية أكثر من أجل زيادة الإنتاج والتفوق على المنافسين.
- 3- تعمل بجدية أكثر لأن القواعد القانونية تحرص على ذلك.
- 4- تعمل بجدية أكثر لإحساسك بالإنتماء للمؤسسة.
- 5- تعمل بجدية أكثر لإحساسك بالمسؤولية.
- .....6- أخرى تذكر

**28- متى تحس براحة أكثر في أدائك لأعمالك:**

- 1- أثناء وجود رقابة مباشرة من مالك المؤسسة على سير العمل.
- 2- أثناء وجود رقابة مباشرة من طرف المشرفين المباشرين.
- 3- عند عدم وجود رقابة على العمل.
- 4- عند حضور فرد من العائلة لمراقبة العمل.
- .....5- أخرى تذكر

**29- هل أتاحت لك فرصة لتحمل المسؤولية داخل المؤسسة:**

- 1- دائما
- 2- غالبا
- 3- أحيانا
- 4- نادرا
- 5- أبدا

#### IV - محور البيانات الخاصة بإزدواجية السلطة:

##### 30- ما طبيعة العلاقات السائدة داخل المؤسسة :

- 1-علاقات تضامن بين مختلف الفئات العمالية بالمؤسسة.
- 2- علاقات صراع بين العمال.
- 3- إنقسام العمال إلى مجموعات مختلفة.
- 4- علاقات سيطرة وتجبر من طرف العمال المالكين للمؤسسة.
- .....5- أخرى تذكر

##### 31- في رأيك تعدد المشرفين يؤدي إلى:

- 1- تحسن مردودية العمال وإنجاز الأعمال بصورة أفضل.
- 2- الإحساس بالإرتياح والسير الحسن للعمل.
- 3- الشعور بالضغط وضعف في الأداء الإنتاجي.
- 4- ضمان بذل مجهود أكثر من طرف العمال.
- .....5- أخرى تذكر

##### 32- ممن تتلقى الأوامر أثناء تأديتك لعملك:

- 1- من طرف المشرفين المباشرين على العمل.
- 2- من طرف مالك المؤسسة مباشرة.
- 3- من طرف أحد أفراد العائلة المالكة للمؤسسة والعمل بها.
- 4- من طرف أحد أفراد العائلة المالكة للمؤسسة حتى وإن لم يكن يعمل.
- .....5- أخرى تذكر

##### 33- في رأيك هل تعدد الأوامر داخل المؤسسة يؤدي على:

- 1- ضعف في أداء العمل من طرف الأفراد.
- 2- تداخل الأدوار بين العمال.
- 3- غياب التنسيق بين مختلف الوحدات العمالية.
- 4- ظهور الصراعات بين مختلف الوحدات العمالية.
- 5- أداء العمل بطريقة أفضل.
- .....6- أخرى تذكر

**34- في رأيك على أي أساس يتم تسيير المؤسسة:**

- 1- وفق قواعد وقوانين ولوائح مكتوبة.
- 2- وفق تقاليد العائلة وما هو متعارف عليه.
- 3- حسب الخبرات الشخصية لمالك المؤسسة.
- 4 - تسيير المؤسسة تسوده العشوائية واللامبالاة.
- 5- أخرى تذكر.....

**35- كيف هي طريقة معاملتكم بالمؤسسة :**

- 1- تعاملون على أساس واحد أي أن هناك مساواة بينكم.
- 2- هناك تفرقة و تمييز بينكم ولا مساواة في المعاملة.
- 3- يتم التمييز على أساس محاباة أفراد العائلة المالكة العاملين بالمؤسسة.
- 4- يتم التمييز حسب ما يملكه العامل من روابط قرابة و صداقة مع العائلة.
- 5- أخرى تذكر.....

**36- ما هو السبب المحدد للشعور بالإنتماء للمؤسسة:**

- 1- علاقة بمالك المؤسسة.
- 2- طبيعة العمل أو الوظيفة التي تؤديها.
- 3- المكانة الإجتماعية المكتسبة داخل المؤسسة من خلال طبيعة الوظيفة.
- 4- المكانة الإجتماعية المكتسبة داخل المجتمع من خلال المؤسسة.
- 5- أخرى تذكر.....

# الفصل الأول

# الفصل الثاني

# الفصل الثالث

# الفصل الرابع



# الفصل الخامس

# الفصل السادس

# الفصل السابع

المراجع

الملاحق