

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

مخبر استراتيجيات الوقاية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

و مكافحة المخدرات في الجزائر

قسم: علم الاجتماع و الديموغرافية

ثقافة تسيير الموارد البشرية في
المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة ميدانية لمخابر مجمع "جايكأ"

أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

أ. د قمانة محمد

إعداد الطالب:

شرع الزيفم

لجنة المناقشة

رئيس	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	عبد القادر عكوشي
مشرف	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	محمد قمانة
مشرف مساعد	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	نور الدين بولعراس
مناقش	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	علي بونوة
مناقش	جامعة الاغواط	أستاذ التعليم العالي	حسين بن سليم
مناقش	جامعة الجلفة	أستاذ التعليم العالي	عبد القادر محمدي

السنة الجامعية: 2023/2022 م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الأهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى روح الوالدة رحمها الله التي كانت تتمنا لي كل التوفيق في دراستي
وعملي

إلى من جد وكد لأعيش، و تعب و سهر لأستريح، إلى الذي صلى و دعى لأنجح و أوفق، إلى الذي
علمني الصبر و التحدي و المثابرة إليك أبي الغالي أهدى هذا العمل.

إلى زهرة البيت إبنتي سمية ، و إلى زوجتي و عائلتها كل باسمه

إلى حبيباي الغاليان محمد صلاح الدين و صهيب العربي

إلى أختي المرحومة فاطمة و إلى إخوتي بلقاسم ، عبد المالك و نور الدين

إلى كل من يحمل دم العائلة من قريب أو بعيد و كل أفراد العائلة الكبيرة.

إلى زملاء الدرب بن حمادي بلقاسم و بحورة إسماعيل

إلى زميل الدراسة السيد عامر بن هورة

إلى زملائي في العمل محمد جقاوة، علي ، إبراهيم ، شعيب و الشيخ و بيشي، و عيسى، محمد

بالكحل، بوعبدلي الطيب و كل من احب لنا النجاح و التوفيق.

إلى كل أساتذة علم الاجتماع دون استثناء

قمانة محمد، طويل محمد ، بولعراس نور الدين، بنوة علي، عكوشي.....

إلى من لم ترد أسماؤهم على هذه الورقة لأنهم في القلب.

إليكم جميعا أهدى عملي هذا...

أخوكم الزينغم شرع.

شكر و تقدير

أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل الاستاذ الدكتور محمد قمانه على تفضله بالإشراف على أطروحتي وحسن وجميل توجيهه العلمي والأدبي لي

كما أتوجه بالشكر و التقدير الى السيد سويلم احمد الرئيس المدير العام لمجمع "جايكاف" على كل التسهيلات التي قدمها لي لأجل إنجاز هذه الأطروحة . و أوجه شكري أيضا الى المدير التقني بمخبر الاشغال العمومية بغرداية السيد عمير عبد الناصر على الدعم المادي و المعنوي الذي كان بمثابة السند لي في إنجاز هذه الأطروحة

و أوجه شكري أيضا إلى الأساتذة الكرام السيد نقو احمد و بالمازوزي أحمد و الاستاذ الدكتور عبد الحاكم سليمان و الدكتور سويلم مختار

وإلى كل من أسدى إلي النصح والتوجيه العلمي من أعضاء هيئة التدريس في مشواري الدراسي بجامعة غرداية .

ملخص باللغة العربية

إن هدف هذه الدراسة هي البحث عما يؤثر في ثقافة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال المؤثرات الثقافية والقيم الاجتماعية التي يمتلكها المسير باعتباره المورد البشري الفاعل الاساسي في المؤسسة، وكذا البحث في التفاعل بين ثقافة و قيم المسير الجزائري مع ثقافة التسيير العقلاني للمؤسسة، انطلاقا من الثقافة التي اكتسبها هذا المسير عبر مراحل نشئته الثقافية و الاجتماعية التي قد تؤثر على التسيير العقلاني ، إن ثقافة المؤسسة الاقتصادية الحالية أوجدت فجوة ثقافية بين ما هو موروث من ثقافة و قيم تنظيمية تقليدية و قيم حديثة تعتمد على الأساليب الحديثة، التي وصلت إلى حد التعارض و التناقض بينهما في تسيير الموارد البشرية ، من جهة أخرى البحث عن الأسباب التي جعلت هذا الاطار لا يستطيع أن يستوعب و يلبي و يسائر احتياجات و متطلبات ثقافة التسيير العقلاني للموارد البشرية المتمثلة في المعايير الحديثة التي تحقق اهداف المؤسسة

Abstract :

The aim of this study is to investigate for what influences the culture of human resource management in the Algerian economic institution, and this comes through the cultural impacts and social values that the headman possesses since he is the main effective human resource in the institution, as well as research in the interaction between the culture and values of the Algerian headman with the culture of rational management of the institution, based on the culture that this step has brought up through the stages of its cultural and social education that may have an impact on the rational management. The culture of the contemporary economic institution has generated a cultural gap between what is left from traditional organizational culture and values and modern values that delay modern techniques, which have come up to the point of discord and divergence between them in the management of human resources. On the other hand, casting about the reasons of non ingestion of this framework, and cannot meet the needs of human resources nor can he go along well with the requirements of a culture of rational management represented by modern standards that attain the goals of the institution.

الفهرس

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	اهداء
	تشكر
	فهرس الجداول
أ ب ج	مقدمة
الفصل الاول : البناء المنهجي للدراسة	
01	I- أسباب اختيار الموضوع وأهميته
01	1- أسباب وأهداف اختيار الموضوع
01	2- أهمية الدراسة
02	II- بناء الاشكالية
02	1- إشكالية الدراسة
06	2- صياغة فرضيات الدراسة
06	3- المفاهيم الاساسية للدراسة
17	III- المقاربة السوسولوجية
18	1- المقاربة النسقية
21	2- مقارنة ثقافة المؤسسة
28	IV- الدراسات السابقة
28	1- الدراسات العربية
33	2- الدراسات الاجنبية
الفصل الثاني : التنشئة والثقافة التنظيمية	
40	I- القيم الثقافية للمجتمع ودورها في التنشئة العقلانية للفرد
40	1 مفهوم الثقافة
43	2 خصائص و وظائف الثقافة
48	3 أهمية ودور الثقافة في توجيه سلوك الافراد

49	4 التنشئة الثقافية والاجتماعية للفرد:
51	II- التفاعل الثقافي بين الثقافة الاجتماعية و التنظيمية و إشكالية التغير الثقافي للمؤسسة
51	1 التنشئة الاسرية على العمل و اكتساب القيم التنظيمية
52	2 الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة الاجتماعية
55	3 التفاعل بين القيم التنظيمية والقيم الاجتماعية داخل المؤسسة
56	4 بيئة المؤسسة ودورها في انتاج ثقافة تنظيمية
58	5 اشكالية التغير الاجتماعي والثقافي وعلاقة المؤسسة بمحيطها
61	6 فوائد التغير الثقافي الإيجابية على نشاط المؤسسة
63	7 القيم الثقافية و عمل المؤسسة
65	III- الثقافة التنظيمية في المؤسسة
65	1 الثقافة التنظيمية
67	2 انواع الثقافة التنظيمية
70	3 ابعاد الثقافة التنظيمية
73	4 النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية
79	5 قيم العمل في المؤسسة
82	6 الثقافة التنظيمية والتسيير الاداري
83	7 ثقافة المؤسسة مصدر للثقافة التسييرية
الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة	
85	I- تطور الفكر الاداري في تسيير الموارد البشرية
85	1 التطور التاريخي لإدارة و تسيير الموارد البشرية
93	2 النظريات الكلاسيكية لإدارة الموارد البشرية
101	3 مدرسة العلاقات الإنسانية وعقلانية السلوك الانساني:
106	4 اهم النظريات المعاصرة التي تناولت دراسة العنصر البشري في المؤسسة
113	II- دور الموارد البشرية في المؤسسة
113	1 مفهوم الموارد البشرية
113	2 دور ادارة الموارد البشرية في المؤسسة

115	3 اهمية ثقافة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة
117	4 الثقافة القيادية ودورها في تسيير الموارد البشرية
123	5 التسيير و القيادة
125	6 الثقافة الاستراتيجية في تسيير ادارة الموارد البشرية
126	III- الحوكمة الإدارية ومعايير التسيير العقلاني للموارد البشرية والمؤسسة
126	1 الحوكمة و عقلانية تسيير الموارد البشرية
129	2 ثقافة المؤسسة العقلانية كموجه للسلوك التنظيمي ونجاحها في عملية التسيير
131	3 دور اتخاذ القرار العقلاني في تغير الثقافة التنظيمية
134	4 عامل القرابة وممارسة السلطة في اتخاذ القرار العقلاني لتسيير داخل المؤسسة
135	5 عقلانية المورد البشري و الكفاءة المؤسساتية
136	6 معايير تسيير الموارد البشرية العقلانية العالمية و ملائمتها مع ثقافة المؤسسة
الفصل الرابع : التنمية البشرية و الاصلاح المؤسساتي	
144	I- التنمية البشرية و المؤسساتية
145	1 مفهوم التنمية
147	2 خصائص و ابعادها التنمية الإدارية، البشرية و المؤسساتية
148	3 المجالات المساهمة و المؤثرة في التنمية البشرية و المؤسساتية:
156	4 معوقات التنمية التنظيمية و البشرية
158	II- تجارب و نماذج بعض الدول في عملية تنمية الموارد البشرية و أساليب الثقافة التسييرية
158	1 تجربة الدول الغربية
161	2 تجربة الدول الاسيوية
161	1-2 التجربة اليابانية
167	2-2 التجربة الصينية
173	3-2 التجربة الماليزية
178	3 تجربة الدول العربية
183	III- التجربة الجزائرية في تسيير الموارد البشرية

183	1 مرحلة التسيير الذاتي(1963-1967)
184	2 مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات(1971-1980)
189	3مرحلة اعادة الهيكلة المالية و العضوية(1981-1988)
190	4 مرحلة استقلالية المؤسسة 1988
192	5 مرحلة الخوصصة و اقتصاد السوق:
195	6 الارث الثقافي والقيمي لتسيير الموارد البشرية بين التجارب التنظيمية السابقة و الواقع الحالي للمؤسسة الجزائرية
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
198	I الدراسة الاستطلاعية
198	1-خطوات الدراسة الاستطلاعية
198	2- أدوات الدراسة الاستطلاعية
203	3- عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية
206	II مجالات الدراسة
206	1 المجال المكاني للدراسة
209	2 المجال الزماني للدراسة
209	3 المجال البشري
212	III مجتمع البحث
212	1 المسح الاجتماعي
212	2 أنواع المسوح الاجتماعية
214	IV المناهج و التقنيات المستعملة في الدراسة
214	1 المنهج المستخدم
214	2 التقنيات المستعملة في الدراسة
215	V تحليل خصائص العينة
الفصل السادس : الدراسة الميدانية	
220	I تحليل الفرضية الأولى
220	1 تحليل الجداول

250	2 استنتاج الفرضية الاولى
255	II تحليل الفرضية الثانية
255	1 تحليل الجداول
291	2 استنتاج الفرضية الثانية
295	III تحليل الفرضية الثالثة
295	1 تحليل الجداول
328	2 إستنتاج الفرضية الثالثة
333	IV الاستنتاج العام
334	الخاتمة
337	الفهرس

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
75	أسلوب فهم رجل المنظمة	1
77	الاطار الثقافي لنموذج اوشي	2
139	قيم الثقافة التنظيمية ضمن المدخل التقليدي وضمن مدخل ثقافة الجودة الشاملة	3
200	دليل شبكة الملاحظة	4
202	دليل شبكة المقابلة	5
204	التحليل المفهومي لمتغيرات الدراسة	6
213	مجتمع البحث	7
215	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.	8
216	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	9
216	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
217	توزيع أفراد العينة حسب الفئات السوسيو مهنية	11
218	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.	12

218	توزيع أفراد العينة حسب عمل الوالدين في مؤسسة وتقلدهم مسؤولية	13
219	توزيع أفراد العينة حسب تقلد أحد الوالدين لمنصب مسؤول في المؤسسة	14
220	تعامل الاب مع الأبناء في المسائل المهمة للأسرة و علاقته بالأسلوب التسيير المتبع في المؤسسة	15
222	تعامل الآباء في تسيير الشؤون الشخصية لأبنائهم و علاقته بالتسيير الذي ينتهجه المسير ويعمل به	16
224	تعامل الآباء في تسيير شؤون ابنائهم الشخصية و علاقته بغياب تفويض السلطة	17
226	الحالة العائلية للإطارات و علاقته بغياب تفويض السلطة	18
228	منح الآباء للأبناء صلاحيات تدبير شؤون الاسرة في غيابهم و علاقته بغياب عامل تفويض السلطة	19
230	أخذ الاسرة بآراء الأقارب في حل مشاكلها و علاقته بتأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير	20
232	تعامل الآباء في التصرف مع المواقف الصعبة و العلاقة بالقرارات التي تتخذ في المؤسسة	21
234	منح الأفضلية بين الاخوة في تدبير شؤون الاسرة و علاقته بنظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة	22
236	رؤية عامل الوقت عند المبحوث كطلبة في مرحلة الدراسة وعلاقته بنظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة	23
238	غرس الأستاذ روح الانضباط في أداء الواجبات التي يقدمها للطلبة في القسم و علاقته بنظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة	24
240	اغلب القيم التي اثرت فيك من الأساتذة الذين درست عندهم عندما كنت طالب و علاقتها بنظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة	25
242	رؤية المجتمع في تشجيعه و مساعدته لتقلد المسؤولية و علاقته بتأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير	26
245	المساهمات في نشاطات المجتمع المدني (الجمعيات، احزاب...) و علاقته بأسلوب التسيير المتبع في المؤسسة	27
247	استبدال عمل المؤسسة بعمل حر إذا اتاحت الفرصة للإطارات خارج المؤسسة	28

248	استبدال عمل المؤسسة بعمل حر إذا أتيحت الفرصة وعلاقته بنوع الوظيفة	29
249	رؤية المسير للتسيير قبل ان يكون مسؤول	30
255	تدخل عنصر القرابة في معاملة المسؤولين للعمال في عملية التسيير و علاقته بتأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير	31
257	تعامل المسؤول مع جماعات الزمالة السابقة و علاقته بمظاهر التسيير المركزي	32
259	علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة و علاقته بنظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة	33
261	معرفة العمال أبعديات التسيير في نشاطاتهم الإدارية و علاقته بمظاهر التسيير المركزي	34
263	معرفة العمال أبعديات التسيير في نشاطاتهم و علاقته باعتماد المؤسسة في التسيير	35
264	معرفة العمال لأبعديات التسيير في نشاطاتهم و علاقتها بعمليات التسيير في المؤسسة	36
266	نظرة المسؤول للتسيير وعلاقته بالأسلوب المعتمد في التسيير	37
267	العلاقة بين العمال والمسؤول وعلاقته بالتسيير الذي تنتهجه المؤسسة وتعمل به	38
268	تعامل المسؤول مع اخطأ العمال و علاقته بتأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير	39
270	سلوك المسير بشكل عام من ناحية (الانضباط، الجدية، الاتقان، ...) و علاقته بعملية التسيير التي تركز عليه المؤسسة	40
272	امتلاك روح المبادرة للمسير اذا اتيحت له الفرصة اكثر في التسيير و علاقته بتعامل المسؤول في المؤسسة في حل مشكلة مهمة متعلقة بتسيير	41
274	امتلاك روح المبادرة للمسير اذا اتيحت له الفرصة اكثر في التسيير و علاقته بالتسيير التي تعتمد المؤسسة	42
276	امتلاك روح المبادرة للمسير اذا اتيحت له الفرصة اكثر في التسيير و علاقته بتركيز المسؤول في عملية التسيير	43
277	الغالب في عملية التسيير و علاقته باعتماد المؤسسة في التسيير	44
279	عقد ندوات يحفز فيها العمال على العطاء والعمل دون مناسبة لذلك و علاقته بتركيز المسؤول في عملية التسيير	45

281	عقد ندوات يحفز فيها العمال على العطاء والعمل دون مناسبة لذلك و علاقته بالتسيير في المؤسسة	46
282	دور العلاقات غير الرسمية في اتخاذ القرارات و علاقته بالتسيير الذي ينتهجه المسير في المؤسسة وتعمل به	47
284	قيام المسؤول بزيارات ميدانية في أماكن العمل والاطلاع على تفاصيل نشاطات العمل و علاقته بالتسيير الذي ينتهجه المسير في المؤسسة ويعمل به	48
286	عملية التنسيق بين الهياكل والمصالح و علاقته بمظاهر التسيير المركزي	49
288	افضلية المسؤول وعلاقته بتأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير	50
289	المسير الأكثر تحكم و عقلانية في عملية التسيير و علاقته بتعامل المسؤول في المؤسسة في حل مشكلة مهمة متعلقة بتسيير	51
295	اطلاع المسير على معايير التسيير العالمية و علاقته باعتماد المؤسسة في التسيير	52
296	اطلاع المسير على معايير التسيير العالمية و علاقته بمظاهر التسيير المركزي	53
299	القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير و علاقته بتركيز المسؤول في عملية التسيير	54
301	القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير و علاقته بالتسيير في المؤسسة	55
303	تحيين القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير و علاقته باعتماد المؤسسة في التسيير	56
305	اللوائح والمعايير التي تستعملها المؤسسة في عملية التسيير وعلاقته بمظاهر التسيير المركزي	57
307	العراقيل التي تمنع من انتهاج أنواع متقدمة من التسيير و علاقته باعتماد المؤسسة في التسيير	58
309	الأسلوب الأمثل في عملية التسيير و علاقته بتركيز المسؤول في عملية التسيير	59
311	العراقيل التي تمنع من انتهاج هذه الأنواع المتقدمة من التسيير و علاقته بالتسيير في المؤسسة	60

313	انتهاج اساليب ومعايير التسيير العلمية و علاقته مظاهر التسيير المركزي	61
315	سبب اجبار المسير على انتهاج اساليب ومعايير التسيير العلمية وعلاقته بتركيز المسؤول في عملية التسيير	62
317	الرغبة المستقبلية لدى المسير في التمسك أكثر في انتهاج معايير عالمية في عملية التسيير و علاقته باعتماد المؤسسة في التسيير	63
319	الخيار بين استعمال المعايير العالمية الحديثة في التسيير و المعايير الكلاسيكية و علاقته بالتسيير في المؤسسة	64
21	تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية و علاقته مظاهر التسيير المركزي	65
323	تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية وعلاقته بتركيز المسؤول في عملية التسيير	66
324	اعتماد أساليب التسيير في المؤسسة و العلاقة بالقرارات التي تتخذ في المؤسسة	67
327	أساليب التسيير في المؤسسة و علاقته باعتماد المؤسسة في التسيير	68

مقدمه

المقدمة

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن نجاح أو فشل أي مؤسسة مرتبط بقوة أو ضعف تسييرها لمواردها و من بين أهم هذه الموارد و الذي يعتبر الركيزة الأساسية في المؤسسة هو المورد البشري، حيث حضي هذا الأخير بالكثير من الاهتمام من خلال الدراسات الأكاديمية منذ ظهور الثورة التكنولوجية من ثمانينيات القرن الماضي أو الثورة الصناعية الثالثة و تحول المجتمع من مجتمع صناعي إلى مجتمع ما بعد الصناعي، هذا الإهتمام بهذا المورد المهم و استثماره وجعله ذي كفاءة و إبداع ممكنين سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسة ليصبح بذلك رأس مال بشري له القدرة على التنافسية في ظل هذا التسارع التكنولوجي و التغيير الاجتماعي المستمر، و لذلك إدارة الموارد البشرية لا تزال تسعى إلى أقصى استثمار لهذا المورد و ذلك بتحفيزه لجعله أكثر مبادرة في الابتكار و الإبداع و الإنتاج المعرفي و الفكري من خلال استقطابه وتكوينه و تطويره و تدريبه و خلق بيئة أكثر تلائماً و تناسبا مع ومتطلباته، لدى يجب ألا يقتصر إهتمام المؤسسة بتركيزها على الجانب الإنتاجي الوحيد المتمثل في الربح ، بل أن توسع نطاق اهتمامها بشكل كبير من خلال مراعاة التغيرات الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية، باعتبار أن ثقافة إدارة الموارد البشرية هي نهج يشير إلى الممارسات والسياسات والقيم التي توجه معاملة العمال و المسيرين والعمليات اليومية للموظفين، يمكن أن يؤثر ليس فقط على كيفية إدراك الموظفين لدورهم ونتائجهم ، ولكن أيضاً على كفاءة المؤسسة، من خلال ثقافة تسيير إدارة الموارد البشرية الفعالة ، و ذلك برعاية المواهب وإشراك العمال على أنهم حجر الزاوية في الأداء العالي للإنتاجية، أن نموذج إدارة شؤون الأفراد الذي كان سائد في الماضي الذي كان يعتمد في عملية التسيير على الأمور التقنية من تسيير العطل، المرتبات...إلى غير ذلك من الأمور الروتينية لم يعد صالح في وقتنا الحاضر ، بل تعدى الإهتمام بالموارد البشرية حتى أصبح من استراتيجية المؤسسة التي تسعى إلى النجاح، فأدركت جيداً أن أهمية تسيير المورد البشري بجعله أكثر قدرة على التميز بحسن تسييرها الرشيد و العقلاني للعمال و الإطارات لضمان نجاحها و بقائها ، و المؤسسة الجزائرية هي أيضاً لها نصيب من هذا الاهتمام في تسيير الموارد البشرية التي تمتلكها إنطلاقاً من التجارب التاريخية التي عاشتها المؤسسة الجزائرية بعد الاستقلال و قبله و ذلك من خلال العمل مع الكولون في بعض الوظائف المحدودة ، حيث باقى عمليات التسيير كانت حكراً على المستعمر، أما باقي الوظائف و المهن

المنتشرة في ذلك الوقت كانت ذي طابع حرفي زراعي و رعوي تقليدي، بعد الاستقلال ورثت المؤسسة الجزائرية نموذجاً و نمطاً تنظيمياً يتعارض مع ثقافتها السائدة آنذاك، فعملت الجزائر على ملا الفراغ الذي ساد المؤسسات مع جلاء المستعمر الفرنسي، فانتهجت سياسة سد الفراغ مع العلم أن معظم العمال الذين ستستعملهم المؤسسة الجزائرية جاءوا من انساق يملكون ثقافة خاصة عكس ما يتطلبه العمل داخل المؤسسة و المصنع من تسيير و تنظيم ، فوجدت الجزائر نفسها في صعوبة بالغة في مواكبة و استمرار تسيير هذه المؤسسات ، رغم قيامها بالعديد من الاصلاحات من مرحلة التسيير الذاتي إلى استقلالية المؤسسة، وذلك باستيراد بعض التجارب لدول اعتبرت إلى حد ما مشاهمة لحالة الجزائر دون مراعات دور الثقافة التي يمتلكها العمال الجزائريين و المسيرين على حد سواء، بالرغم أن الثقافة التي إكتسبها المسير الجزائري من مراحل التنشئة الاجتماعية لها تأثير على التسيير العقلاني لما يحيط بها من علاقات اجتماعية تنظيمية معقدة ،ان هذا النهج في عملية التسيير التي تبنته المؤسسة الجزائرية طيلة مراحلها ، أكسبها ثقافة و فلسفة خاصة في تسيير هذا المورد البشري ، و لطالما أعتبر عدم كفاءة اليد العاملة و المسيرين في المؤسسة الجزائرية هي السبب في الإخفاقات التي لا تزال تلاحقها إلى اليوم الا أن اليوم المؤسسة الجزائرية لا تشكو من نقص الكفاءة و الإطارات، فاعلم المسيرين في المؤسسات اليوم من خريجي الجامعات في كل المجالات، إلا أن هناك فجوة ثقافية بين ما هو موروث من ثقافة تنظيمية و إجتماعية يمتلكها المسير الجزائري في المؤسسة التي تصل إلى حد التعارض بينها وبين الأساليب العقلانية الحديثة في تسيير الموارد البشرية ، من جهة أخرى أن المسير و ما يمتلكه من ثقافة تسييره لم يستطع أن يستوعب و يلبي و يساير إحتياجات و متطلبات ثقافة التسيير العقلاني للموارد البشرية المتمثلة في المعايير الحديثة، من أجل هذا إرتأينا أن تكون الخطة مرنة للولوج إلى دراسة ثقافة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، حيث تم تقسيم خطة هذا البحث إلى جانبين، جانب نظري وآخر ميداني

الجانب النظري:الذي إحتوى على أربعة فصول و هي :

الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة حيث يتم التطرق إلى أسباب اختيار الموضوع و أهميته ثم الإشكاليات و الفرضيات المطروحة إلى جانب المفاهيم و الدراسات السابقة تليها المقاربة السوسولوجية...

أما الفصل الثاني فيتناول: التنشئة والثقافة التنظيمية (القيم الثقافية للمجتمع ودورها في التنشئة العقلانية للفرد، التفاعل الثقافي بين الثقافة الاجتماعية و التنظيمية و إشكالية التغير الثقافي للمنظمة، الثقافة التنظيمية في المؤسسة .

الفصل الثالث: يتناول الموارد البشري في المؤسسة (تطور الفكر الاداري و التسييري للموارد البشرية في التراث العلمي، دور الموارد البشرية في المؤسسة، الحوكمة الإدارية ومعايير التسيير العقلاني للموارد البشرية والمؤسسة)

الفصل الرابع: فيتناول التنمية البشرية و الاصلاح المؤسساتي (التنمية البشرية و المؤسساتية ، تجارب و نماذج بعض الدول في عملية تنمية الموارد البشرية و أساليب الثقافة التسييرية، الجانب الاجتماعي للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية
في الجانب الميداني: الذي يحتوى على فصلين

الفصل الخامس : الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و الذي سيتم من خلاله تحديد مجالات الدراسة، المنهج المتبع في دراسة الموضوع، تناول أدوات جمع البيانات المستعملة في الدراسة

الفصل السادس : الدراسة الميدانية و تتضمن تفرغ و تحميل النتائج و تفسيرها وصولا إلى استعراض نتائج الدراسة على ضوء فرضيات الدراسة،

الفصل الأول : البناء المنهجي للدراسة

I- أسباب إختيار الموضوع وأهميته

1- أسباب و أهداف اختيار الموضوع: إن البحث في ثقافة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة لأهميتها حيث أن ثقافة المؤسسة يعتبر صمام الأمان لاستمراريتها و ديمومتها ، خاصة عندما يتعلق الأمر بأساليب التسيير العقلاني، لذلك كان إهتمامي بهذا الموضوع هو التعرف و الوقوف على بعض المعوقات التي تحول دون تطور المؤسسة رغم ما مرت به من نماذج إصلاحية، ومن أسباب إختياري لهذا الموضوع هو:

- معرفة الثقافة المجتمعية و تأثيرها على ثقافة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة من خلال التنشئة و العلاقات الإجتماعية

- الإهتمام المستمر والمتزايد بالموارد البشرية، لأنه محور كل تطور وتحول في المؤسسة ونجاحها

- محاولة التعرف على ثقافة تسيير الموارد البشرية السائدة في المؤسسة الإقتصادية

- معرفة التغيرات التاريخية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية في تسيير الموارد البشرية و الثقافة السائدة

- معرفة الخلل في ظهور الفجوة بين ثقافة تسيير الموارد البشرية من الناحية العقلانية و من الناحية الواقعية

- عدم التأقلم و تقبل المعايير العالمية في عملية التسيير و غلبة ثقافة التسيير الكلاسيكي التقليدية في المؤسسة

- مدى استغلال الطاقات الكامنة الذي يمتلكها المورد البشري داخل المؤسسة في عمليات التسيير و الإدارة

- محاولة معرفة الخلل في تبني ثقافة التسيير التقليدية على ثقافة التسيير الحديثة للموارد البشرية

2- أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة إمتداداً لجهود الباحثين ممن تناولوا في بحوثهم ودراساتهم لثقافة تسيير الموارد البشرية ودور ذلك في تشكيل إضافة معرفية لما كتب في هذا الصدد، فيمكن أن يكون هذا البحث مرجعاً للدراسات اللاحقة في هذا المجال لما يثيره من قضايا وتساؤلات يمكن أن تؤخذ بعين الإعتبار كما تعتبر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

✓ أهمية الثقافة والقيم الإجتماعية والبحث عما يؤثر في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية،

- ✓ أهمية الثقافة والقيم الإجتماعية التي يمتلكها العامل باعتباره المورد البشري والفاعل الأساسي في المؤسسة وكذا التفاعل بينه وبين ثقافة التسيير العقلانية له
- ✓ الدور التي تلعبه ثقافة المؤسسة في التسيير العلامي للموارد البشرية داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية
- ✓ تعتبر ثقافة المؤسسة المحه الأساسي للسلوك التنظيمي في عملية التسيير
- ✓ اعتبار ثقافة تسيير الموارد البشرية هي الأساس للنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها
- ✓ دور المعايير العالمية في دعم ثقافة التسيير العقلاني للموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية
- ✓ أهمية المعايير العالمية في تغيير و بناء ثقافة التسيير العقلاني للموارد البشرية
- ✓ أهمية المعايير العالمية للتسيير في تنمية المورد البشري و المؤسسة

II- بناء الإشكالية

1- إشكالية الدراسة

لقد شكلت المراحل التاريخية في مجال العمل داخل التنظيمات و المؤسسات تغيرات متباينة و مترابطة ترابطا منطقيًا من حيث التسلسل في مراحل التطور و النمو سواء من الجانب الإقتصادي أو الاجتماعي، و يبرز هذا من خلال الإرث العلمي الذي خلفه رواد هذا المجال في دراسة التنظيمات و المؤسسات من حيث تتبعه و درسته و تحليله، فنجد الكثير من المفكرين الذين كان لهم السبق في دراسة هذا النوع من علم الاجتماع التنظيم ثم من بعده علم الاجتماع المؤسسة ليستقل بذلك في دراسة المؤسسة و محيطها الداخلي و الخارجي، كل هذه الدراسات كانت في مجملها تركز عن الفاعلين والسلوكيات المنتجة للظواهر التنظيمية داخل المؤسسة فاختلفت زوايا كل واحد منهم في دراسته، فمنهم من ركز على إنتاجية الفاعل ومنهم من ركز على العوامل الإنسانية إلى غير ذلك من مختلف الدراسات من خلال عمليات الإدارة و اساليب التسيير المتبعة داخل المؤسسة، فقد تطورت بذلك عدة مفاهيم لهذا الفاعل من عنصر يدخل في عمليات الإنتاج مثل الأدوات والمواد الخام إلى مورد بشري مهم في المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلاله، كما أن إدارة وتسيير هذا المورد البشري أصبح يمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، لأن تحقيق المؤسسات لأهدافها وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع و تحسين مستويات أداء مواردها البشرية، ما يستدعي القيام بعملية تنمية قدراتهم، ومهاراتهم وثقافتهم، وتدعيم هذه العملية بتكريس ثقافة تسيير قوية تعمل على تكوينهم و تدريبهم وتوفير الحوافز المناسبة، والسياسات الإدارية

الجيدة، والقيادة الإدارية الفعالة والعلاقات السليمة ونظم الإتصال الفعالة وغيرها. فلا يمكن تصور تحقيق تنمية اقتصادية قوية مع إدارة موارد بشرية متخلفة ثقافاً وممارسة، وإدارة المؤسسة الإقتصادية ليست مجرد نظم وقوانين، وإنما هي أيضاً عملية ترتبط بها مجموعة من المبادئ والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها استناداً إلى القيم والتقاليد والمعتقدات والإتجاهات والمثل العليا السائدة في المجتمع، وإدارة المؤسسة هي ثقافة أكثر منها مجموعة تقنيات "فالرجل المتخلف لن يكون بمقدوره الدخول في اطراد للنمو الإقتصادي ما لم ينتقل إلى الوضع الإيجابي الفعال، وبالتالي يعمل على التوظيف الكامل لموارده البشرية فهناك اسباب اخرى المساعدة على التنمية لا يمكن تفسيرها بعوامل التطور التقني و راس المال البشري المتمثل في الإطارات و العمال و المؤهلين من طاقات علمية و معنوية¹ "

فقد نجحت اليابان في تطوير نموها ما أمكن للتلاؤم مع هويتها وثقافتها وطابع مجتمعها، ولكنها اضطرت في نفس الوقت للاقتطاع من الهوية والثقافة المجتمعية ليوافق الإتصال الإقتصادي من الغرب وبذلك صارت اليابان أهم نموذج للتنمية والتحديث في مجتمع غير غربي.

وفي هذا الإطار يتفق أصحاب المدرسة المادية في علم الإجتماع - الكلاسيكية والجديدة- على أن خصائص الشخصية داخل أي مجتمع تأتي انعكاساً لبنيتها التحتية فتخلف قوى الإنتاج ينتج عنه بالضرورة وعياً اجتماعياً متخلفاً وعلاقات اجتماعية متخلفة أيضاً. أي تختلف خصائص الشخصية القابلة للتحديث داخل أي مجتمع باختلاف المراحل التاريخية لهذا المجتمع، وتختلف أيضاً باختلاف طبيعة البنية الإقتصادية -الإجتماعية السائدة. وفي هذا السياق يؤكد "ماركس" على الطابع الديالكتيكي لتلك العلاقة بين العوامل المادية المتمثلة في البنية الإقتصادية -الإجتماعية لمجتمع ما خلال مرحلة تاريخية معينة، وبين خصائص الشخصية التسييرية داخل هذا المجتمع خلال نفس المرحلة التاريخية، فالخصائص الشخصية هي نتاج وانعكاس للبنية الإقتصادية - الإجتماعية، ما أن تشكل فإنها تلعب دوره في الحد من التطور الممكن لهذه البنية، أي تلعب دوراً في إعاقه عملية التحديث الممكنة لهذا المجتمع.

وفي مقابل المنطلق المادي نجد منطلقاً مثالياً يؤكد على دور العوامل غير المادية في إنجاز عملية التحديث وتشكل خصائص القابلية للتحديث لدى أفراد المجتمع، ويعد "ماكس فيبر" رائداً لهذا الإتجاه حيث اهتم

¹ناصر دادى عدون و شعيب شنوف، الحركة الاقتصادية في الدول النامية بين عالمية مالك بن نبي و العولمة الغربية، دار الخدية

فيبر أيضاً - مثل ماركس - بنشأة ثقافة تسيير النظام الرأسمالي باعتباره نموذجاً لتحديث الذي حققه المجتمع الغربي، ولكنه اختلف معه في تفسير آليات الانتقال نحو التحديث.

فقد أكد " فيبر " على أن الرأسمالية الحديثة قد نشأت من خلال الدين، وبالتحديد العقيدة البروتستانتية وأخلاقها الاقتصادية، فروح الرأسمالية هي نفسها روح العقيدة البروتستانتية وروح الرأسمالية ظهرت قبل الرأسمالية ذاتها، فالأخلاق العملية داخل العقيدة البروتستانتية تطابق روح الرأسمالية الحديثة، حيث تهتم هذه العقيدة بتنشئة الفرد تنشئة عقلية و تمنح المهنة قيمة أخلاقية كبيرة، وتقديس العمل، وتعتبر تأديته إنما هي واجب مقدس، و يرى فيبر أن ثقافة الرأسمالية في نفس الوقت تستند إلى قيم معينة منها: العمل الشاق، الإقتصاد في الإنفاق، ضبط النفس، تجميع رؤوس الأموال، الإبداع، الترشيح، أي يرى " فيبر " أن تحديث التنظيم يتطلب وجود أفراد يتميزون بخصائص سيكولوجية وعقلية واجتماعية وثقافية معينة حيث لا يمكن إنجاز عملية التحديث التنظيمي في مجتمع يتسم أفراداه بثقافة الكسل، ويتمسكون بالمعتقدات الخرافية، ويتميزون بعدم الكفاءة.

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من مؤسسات العالم تسعى إلى تنمية اقتصادها و مجتمعاها ، بهدف الإندماج الفعلي في الإقتصاد العالمي و ما تفرضه العولمة من ضغط في تقنيات التسيير الذي يجعل من التنسيق و زيادة الفكر الإبداعي والسلوكي إلى غير ذلك من متطلبات التسيير لدى الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات حتمية عملية تبنى عليها المؤسسة في خضم هذا التطور المتسارع " و أن اهم مظاهر الإصلاح الإقتصادي ، تحسين التسيير و توضيح الأهداف و المسؤوليات، و الإعتماد أكثر بتكوين العنصر البشري في المهارات التقنية الحديثة، و بناء اي برنامج اصلاحي في اي قطاع، على مستوى عالي من الشفافية لمعطيات لا يكذبها الواقع. حينها يمكن أن ينتقل الإصلاح من ثقافة البابلوك إلى ثقافة الإنتاج و من ثقافة الإستهلاك إلى ثقافة الإستثمار"¹ فرغبة التغيير ليست امنية بل إرادة تعمل عليها المؤسسة لتقليص تلك الفجوة الكبيرة بين ثقافة التسيير العقلاني و ثقافة التسيير التقليدية من خلال أساليبها إدارتها وأنظمة قيادتها التي تتعارض إلى حد ما مع الثقافة العقلانية للتسيير، وبهذا المعنى ، فان المسيرين في المؤسسة اذا لم يراعوا عامل الثقافة و القيم العقلانية في التسيير فإنها تبقى مرتبطة بالتسيير التقليدي التي لا تستطع أن تحقق التنمية و أهدافها خاصة مع المؤسسات العالمية ، لان الإعتماد على نموذج المسير التقليدي لا يستطيع أن يحقق طموحات المؤسسة و لا تحقيق أهدافها ، فنموذج التسيير العقلاني في

¹ عبد الرحمان التومي ، الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر : الواقع والأفاق، دار الخلدونية، الجزائر ، 2011 ، ص21

عملية التسيير تعتمد على المعايير العالمية ما يجعلها تنتج ثقافة تسييره يتمتع بها لإطارات و المسيرين داخل المؤسسة ، و لا يأتي ذلك إلا بتحديث وتطوير أساليب التسيير في المؤسسات الجزائرية من اجل أن تحدد حدودا الدول المتقدمة التي قطعت اشواط طويلة لتبلغ ذلك المستوى من التطور في مختلف مجالاتها الإجتماعية و الاقتصادية. لكن المؤسسة الجزائرية ومن خلال التجارب السابقة التي كان من الممكن أن تكون نوع من التنشئة التنظيمية في عملية التسيير من خلال النهج التي اتبعته طيلة مسيرته التنموية و الإصلاحية ابتداء من التسيير الذاتي مرورا بالنهج الإشتراكي التي اتبعته إلى استقلالية المؤسسة و اقتصاد السوق كل هذه المرحلة من التسيير و خاصة تسييرها للموارد البشرية نجد أن هناك تباين حاصل بين الواقع والمأمول، وكأن الثقافة التسييرية التي سادت المؤسسة الجزائرية في بدايات النهج الإشتراكي إلى غاية اليوم قد ورثت ليس بيولوجيا و إنما اجتماعيا فكانت امتداد لكل المراحل التي تلتها رغم تغير اساليب التسيير إذ تشكلت فجوة لحد التناقض بين الثقافة التقليدية السائدة و الممارسة و الثقافة العقلانية النظرية في تسيير الموارد البشرية و "بهذا الصدد فان المؤسسة لم تعد تشكل فضاء اقتصاديا فحسب، بمعنى أن المؤسسة ليس لها وظيفة إنتاجية فقط، بل انها تمثل فضاء اجتماعيا وثقافيا يلعب دورا أساسيا في انتاج و إعادة انتاج تلك القيم و المعايير المميزة للمجتمع و بذلك فإنها تبدو بمثابة الإطار المفضل لبروز اشكال من التفاعل ونماذج من الأفعال التي تمثل عناصر ثقافية تشترك في توجيه المجتمع، بالرغم من ذلك مازال العديد من المسيرين لحد اليوم يعتبرون أن فشل أو نجاح التجربة الصناعية مجرد مسألة تقنية أو اقتصادية دون ارجاعها إلى الممارسات الثقافية في المجتمع، التي يمكن أن تكون مفرزا أو عائقا لتحقيق قفزة نوعية تسمح بتحقيق مستوى معين من العقلانية"¹، اما على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالرغم من توفر إطارات كفئة تملك تكوين عالي وكذا قوانين جيدة مستمدة من تجارب الدول المتقدمة والمعايير العالمية في مجال التسيير والمؤسسات المتعددة الجنسيات التي احتكت بها المؤسسة الجزائرية، إلى جانب تجربة تاريخية للمؤسسة الجزائرية منذ الإستقلال من جهة، وبين نسق الممارسة الميدانية لثقافة التسيير السائدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مع عدم تجديده في القوانين، دساتير غير متاحة للجميع وغير متجددة ، قوانين غير مفعلة وإطارات غير مسؤولة، عدم فهم العمال الهدف الكلي للمؤسسة التي تسعى إلى تحقيقه إلى غير ذلك ، ومن هذا المنطلق نحاول طرح الإشكالية التالية:

¹ Boutamine Layla, communication et culture d'entreprise, actes des journées d'études 8-9 mai 2001 à annaba, cordonner par Layachi Anser, Management des compétences : communication et ledership dans l'entreprise, centre national de recherche en anthropologie sociale et culturelle, Edition CASC, les cahiers du CRASC N° 12-2005, P27

❖ هل يمكن لقيم المسير أن تؤثر على ثقافة التسيير العقلاني للمؤسسة الاقتصادية؟

*التساؤلات الفرعية:

- هل للقيم الاجتماعية للمسير دور في التأثير على التسيير العقلاني للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

- هل لمنظومة القيم التنظيمية المكتسبة دور في التأثير على التسيير العقلاني للموارد البشرية؟

- هل للمعايير التسييرية المحلية دور في التأثير على ثقافة التسيير العقلاني للموارد البشرية؟

2- صياغة فرضيات الدراسة:

ومن هذه التساؤلات تم طرح الفرضيات التالية:

○ الفرضية العامة :

❖ للقيم الاجتماعية والتنظيمية للمسير الجزائري تأثير على ثقافة التسيير العقلاني للموارد البشرية في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

○ الفرضيات الفرعية:

- منظومة القيم الاجتماعية للمسير الجزائري دور في التأثير على التسيير العقلاني للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- منظومة القيم التنظيمية المكتسبة داخل المؤسسة دور في التأثير على ثقافة التسيير العقلاني.

- للمعايير التسييرية المحلية دور في التأثير على ثقافة التسيير العقلاني للموارد البشرية.

2 المفاهيم الأساسية للدراسة:

من خلال الدراسة الإستطلاعية و المتمثلة في دليل شبكة المقابلة السالف ذكرها تم تحديد المفاهيم الإجرائية التالية

1- مفهوم ثقافة المؤسسة:

إن تناول موضوع ثقافة المؤسسة من المواضيع الحديثة في فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي خاصة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ، وبرز هذا المفهوم في بداياته في الولايات المتحدة الأمريكية، للأهمية البالغة لهذه الثقافة داخل المؤسسة و الدور التي لعبته في تنميتها من كل الجوانب الاجتماعية و التنظيمية و الاقتصادية حيث يعرف " (Shafaritz) الثقافة المؤسسية بانها تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الإعتقادات،

الإفتراضات، والمدركات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية، انها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها، أما (Schein) فيعتبرها بمثابة الطقوس (الممارسات) السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد واستخدامهم للغة، والطقوس حول ماهية السلوك والأعراف التي تظهر في جماعات العمل، والقيم السائدة داخل المنظمة¹ أن مفهوم ثقافة المؤسسة ليس حديث النشأة، فمنذ زمن طويل ورؤساء المؤسسات يبحثون عن خلق "جو المنزل" داخل المؤسسة يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، والمؤسسة هي في الواقع منطقة نزاعات واضطرابات بين عدة ثقافات مهنية، جهوية، و حتى وطنية، وهذا التجمع بحاجة إلى تنسيق حتى يعمل بصفة مثلى، وثقافة المؤسسة هي التي تساهم في وضع رؤية موحدة لكافة أفراد المؤسسة ويمكن تعريف ثقافة المؤسسة على أنها " مجموعة من العناصر التي تفسير قواعد العمل والإختيارات الإستراتيجية لوحدة معينة، وتتكون من القيم، التقاليد، تاريخ المؤسسة، والدلائل الثقافية التي يتقاسمها الأفراد المنتمون إلى نفس المؤسسة.²

حيث "تأخذ الثقة التنظيمية تعاريف خاصة بها تدور جميعها على ما يدور في ميدان العمل ومنها تعريف " صبيحة و العابدي 2010 " بأن الثقة التنظيمية هي الفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد فيما ينسجم ويحقق الأهداف التنظيمية، وعرفتها " رشا 2007 " أنها تعني إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معا في المنظمة ، وذلك بما ينعكس رضا و إلتزام الموظف بمنظمتها³ .

و يرى نلسون وكويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيرات قوية ومباشرة على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الإجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت لهومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة⁴ .

¹ بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة ، مجلة الباحث ، العدد 2، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003، ص71

² شهدان عادل الغرابوي، إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، مصر، 2021، ص 65

³ مهدي صالح مهدي السامرائي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2022، ص 71

⁴ محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، شركة دار

الإكاديميون، ط1، الأردن، 2016، ص 127

ويعرف " البداري " الثقة التنظيمية بأنها تتركز بالوعود التي تعد بها ، كما أنها ستكون مؤتمنة على رعاية أهدافه والعمل لصالحه ، وقد عرف " شين ودلوت chen & dhillon الثقة التنظيمية هي الإيمان العام بتوعية وقابلية اشخاص معينين كالمدير وزملاء العمل أو الإدارة العليا ، بأنه يمكن الإعتماد عليهم على أساس السلوكيات الصالحة والمتوقعة منهم بدون الحاجة إلى ترفيتهم ، وعرفت " أسماء 2008 " الثقة التنظيمية بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الإلتزام بالقيم الأخلاقية العامة والأخلاق الإدارية ، والإبتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة ، وتستدعي ضرورة وجود صرح ثابت للثقة في المنظمات على إختلاف أنواعها إلى وجوب وضع نموذج الإبعاد ومعاني الثقة التي ينبغي أن تسود جو العمل بكل¹.

في حين عرف Schermerhorn, Hunt & Osborn ثقافة المنظمة على أنها: "نظام من المعتقدات والقيم المشتركة التي تطور ضمن المنظمة، والتي ترشد وتوجه سلوك أعضائها. ويشار إلى هذا النظام في أوضاع الأعمال، غالبا بثقافة الشركة Corporate Culture"، مع العلم أن هناك دائما إختلافا في شخصيات الأفراد، وعدم وجود تشابه كامل بين ثقافتين تنظيميتين مهما بلغت درجة التشابه بينهما، لذلك يعتقد مفكرو واستشاريو الإدارة أن الإختلافات الثقافية يمكن أن يكون لها أثر هام على أداء المنظمات، ونوعية (جودة حياة العمل لأعضائها. وفي تعريف آخر أورده Thornhill Lewis, Millmore & Saunders أن ثقافة المنظمة هي: "أنواع المعتقدات والقيم والطرائق التي تم تعلمها بالتجربة، والتي طورت خلال دورة حياة المنظمة وتاريخها، حيث تظهر في ترتيبات موادها، وفي سلوكيات أعضائها". وتتلخص وظائف².

وبهذا الصدد يقول " هوارد كومر مان " عميد البحث المؤسسي والتخطيط في كلية ريو هوندو في وبتير بكاليفورنيا أن وجود إطار مشترك لتعريف الثقة في المنظمة أمر ضروري ، ويركز على وجه التحديد على الثقة كمهارة تأسيسية لتمكين الموظفين من التواصل الحي ، وخلق بيئة مشتركة للموظفين الإداريين القدامى والمبتدئين ، ويشاركه في هذا الرأي " ستابسينز " مدير الموارد البشرية في تشارتر ستيل بولاية

¹ مهدي صالح مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 71

² رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة، دار رسلان، دمشق، سوريا، 2016، ص 130

ويسكونس ، أن لغة الثقة المشتركة تفتح التواصل على جميع المستويات في المنظمة وأن وجود النموذج لشرح ما هو السلوك الجدير بالثقة¹ .

المفهوم الإجرائي: هي تلك الثقافة الذي يكتسبها العمال بمختلف مكوناتها من قيم و عادات و أعراف... ناتجة عن ثقافتين ، ثقافة مزود بها من المجتمع الذي ينتمي إليه و التي تشكلت له عبر مراحل التنشئة الإجتماعية و الثانية ناتجة عن جملة من التفاعلات بين الفاعلين في المؤسسة عن طريق الإتصال بين مختلف المستويات و الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة من جهة و بين مسببات تشكلها من جهة أخرى من أساليب و قوانين و إجراءات تنظيمية و خبرات متتالية في عملية التنمية إلى غير ذلك من المسببات، التي بدورها تخلق نوع من الثقافة تظهر في عدة مظاهر تنظيمية داخل المؤسسة كتنمية الإبداع وروح المبادرة المستمرة ، الإمبالآت ، عدم تجديد في القوانين، دساتير غير متاحة لكل وغير متجددة ، قوانين غير مفعلة وإطارات غير مسئولة الإتكالية، إلى غير ذلك من المظاهر إجابيه كانت أو سلبية .

2- القيم التنظيمية:

القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة،²

وتمثل قيم المنظمة قلب الثقافة أو جوهرها وتعبر القيم التنظيمية عن الطريقة التي يجب أن تؤدي بها الأشياء والخطوط المرشدة للسلوك المقبول في الحياة اليومية في المنظمة، فهي تحدد ما هو مقبول أو غير مقبول ، وهو مفضل أو غير مفضل بالنسبة لأعضاء التنظيم وبمرور الوقت تصبح هناك رموز مألوفة ، ومشاركة للمعاني تصبح جزءا من شخصية التنظيم.³

المفهوم الإجرائي: هو ذلك النظام المزود بالمعتقدات والمعايير المكونة للقيم والتي يتفق عليها الفاعلين داخل المؤسسة ويجعلها كمرجع للحكم على ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوك كما تعمل على توجيه الفرد في عملية التسيير داخل المؤسسة فيما يخدم أهدافها.

¹ مهدي صالح مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 71

² السعيد مبروك ابراهيم، دراسات في إدارة المؤسسات التطوير التنظيمي، البناء التنظيمي، الهيكل التنظيمي، إدارة التغيير، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية، القاهرة، مصر، 2018، ص 21

³ رمضان توفيق، الثقافة وآثارها على التنمية في مواجهة التحديات التي تواجه العالم الإسلامي، مكتبة مدبولي، 2018، ص

3- القيم التنظيمية المستوردة:

يؤدي الاحتكاك بين ثقافتين إلى تبادل ثقافي وذلك يعني أن كل ثقافة تنقل بعض السمات الثقافية إلى الكيان الثقافي الأخر، وتقوم في الوقت نفسه بعملية استيراد ثقافي، وفي كل الحالات فإن الثقافة الضعيفة قد تتعرض جزئياً أو كلياً العملية تفكك وانحيار ثقافيين ، وتختلف قدرة الأنظمة الثقافية في مواجهة الإستيراد الثقافي والقيم الثقافية الخارجية وبالتالي كلما ازداد حجم الفوارق بين القيم المستوردة والقيم الوطنية الأصيلة كلما قلت قدرة الثقافة المعنية في تمثيلها للقيم الثقافية الغازية¹ من جهة أخرى فيمكن القول أن القيم المستوردة هي " الإقبال المتردد على اقتباس الجديد من القيم والأفكار والمواقف والسلوكيات الإجتماعية، وإذا كان التطور النوعي الذي عاشه العالم وما يزال يعيشه قد جاء أساساً نتيجة للتقدم العلمي والإقتصادي والتكنولوجي والثقافي الذي أفرزته تجربة الغرب الحضارية، فإن الجديد من الأفكار والقيم والسلوكيات أصبح بالنسبة لغالبية شعوب العالم مستوردة وليس أصيلاً² .

هناك من يرى "إن القيم المستوردة هي تلك القيم التي نشأت وتطورت في أوساط أجنبية وتم نقلها إلى مجتمعاتنا، دون إمعان النظر في الاختلاف أو التباين الحضاري والثقافي، خاصة أن التحضر هو عملية ثقافية بدرجة الأولى، وتمثل هذه القيم المستوردة في أنماط الإدارة، التنظيم، التسيير، النقل لتكنولوجي... الخ"³.

المفهوم الإجرائي:

القيم المستوردة هي كل ما تتبناه وتعتمده المؤسسة من نظام إداري أو إجراءات أو معايير أو قوانين مستوحاة أو مستوردة من نماذج لأنظمة دولية أو منظمة أو مؤسسة أو معايير دولية إلى غير ذلك من المؤسسات تكون له الإثر الكبير في تكوين ثقافتها و قيمها التنظيمية التي تظهر في عملية التسيير و التي تؤثر على مستوى المؤسسة فيما بعد سواء بالإيجاب أو السلب.

¹ علي أسعد وطفة، الثقافة و أزمة القيم في الوطن العربي، مجلة نقد و تنوير، غرناطة، إسبانيا، 2015، ص 25

² محمد عبد العزيز ربيع، تأملات في الإشكالية الثقافية، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان ، الأردن، 2018، ص 37

³ مصطفى عوفي و اسمهان بلوم، الاختلاف القيمي بين الجماعات المهنية ، مجلة الباحث الإجتماعي ، جامعة قسنطينة 2،

الجزائر، العدد11 ، 2015، ص 206

4- قيم المسير:

المفهوم الإجرائي: نقصد بها منظومة القيم التي يحملها المسير والتي يستمدّها من القيم الإجتماعية للمجتمع عن طريق مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي مر بها كالأُسرة و المدرسة و الجامعة الى جانب الاحتكاك المباشر مع المجتمع الذي يعيش فيه و يتفاعل معها و كذا القيم التنظيمية التي يجدها هذا المسير عند دخوله المؤسسة من ثقافة تسييرية خاصة بهذه المؤسسة اكتسبتها عبر مراحل تاريخية مند تأسيسها إضافة إلى قيم تسييرية جديدة مستوردة من دول متقدمة متمثلتا في إدارة الجودة الشاملة جعلته يكتسب قيم تسييرية هجينة أدت إلى توجه سلوكه التسييري.

التنشئة الإجتماعية:

التنشئة الإجتماعية هي العملية التي ينقل من خلالها الإعضاء الأكبر سنًا في المجتمع للأعضاء الأصغر سنًا المهارات الإجتماعية والمعرفة المطلوبة للعمل بفعالية فيه، وبالمثل ، فإن التنشئة الإجتماعية التنظيمية هي العملية المنهجية التي تقدم المنظمة من خلالها موظفين جدد لثقافتها، بمعنى آخر ، إنه تنطوي على نقل ثقافة المنظمة من المديرين وكبار الموظفين إلى موظفين جدد ، ومنحهم المعرفة والمهارات المشتركة المطلوبة لأداء أدوارهم ومهامهم بنجاح في المنظمة¹. توفر التنشئة الإجتماعية التنظيمية الوسائل التي يتعلم من خلالها الموظفون الجدد العقبات التي يجب التغلب عليها والحبال التي يجب معرفتها، يتضمن تعلم القيم المهنية والقواعد والإجراءات والمعايير للمجموعة والقسم والمنظمة ؛ بناء علاقات في المجتمع من العمل ، اكتساب المهارات المطلوبة للقيام بعمل ما².

المفهوم الإجرائي:

هو كل ما يتلقاه الفرد خلال مراحل عمره من قيم إجتماعية يتزود بها من المجتمع الذي ينتمي إليه ويعيش فيه كالأُسرة و المدرسة و المجتمع و يحملها معه إلى المؤسسة التي تعتبر كمرحلة أخرى من مراحل التنشئة التنظيمية، يكتسب من خلالها قيم أخرى خاصة بالمؤسسة فيؤثر و يتأثر بها، تعمل على بلورة شخصيته و عقلايته في التسييرية.

¹ Don Hellriegel et John W. Slocum, Management des organisations, Bruxelles De Boeck Supérieur, France , Ed 2,2006,p567

² Michael Armstrong, Human Resource Management practice, kagon pag, london and Philadelphia, Ed10, 2006, p

5- القيم الإجتماعية:

هي الخصائص المرغوب فيها التي توجه السلوك الإجتماعي ، على أساس أن ما يحكم السلوك و العلاقات هي ما يتوقعه الناس طبقا لنظام القيم أو موجهاً السلوك¹ .

في تصور Gaskell و Tsirogianni تشير "القيم الإجتماعية" إلى المعتقدات الجماعية وأنظمة المعتقدات التي تعمل كمبادئ توجيهية في الحياة، هذه القيم الإجتماعية هي الوسائل التي تحدد بها المجموعات الطبيعية النظام الإجتماعي ، ما هو مقبول وما هو غير مقبول².

اما غريب سيد احمد فيشير إلى أن القيم هي الرغبات والأهداف المتفق عليها اجتماعيا والتي تدخل في عمليات التنشئة الإجتماعية³.

ومن أقدم التعريفات توماس و زنانكي في مؤلفهما الشهير الفلاح البولندي فهما يذهبان إلى أن القيمة الإجتماعية تنطوي على مضمون واقعي وتقبله جماعة اجتماعية معينة كما أن لها معنى محدد حيث تصبح في ضوءه موضوعا معيناً أو نشاطا خاصا⁴.

المفهوم الإجرائي: هو ذلك النسق المزود بالمعتقدات و المعايير المكونة للقيم التي يزود بها الفرد خلال مساره الإجتماعي بالتفاعل مع أعضاء هذا المجتمع، حيث تعمل هذه القيم كمرجع و موجه لسلوكه في عملية التسيير فيما بعد داخل المؤسسة.

6- مفهوم التسيير :

¹ العقبي الإزهر ، القيم الإجتماعية و الثقافية المحلية و اثرها على السلوك التنظيمي للعاملين ، اطروحة دكتوراه علوم ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، سفاري ميلود ، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009/2008، ص 26

² Archana Singh, The Process of Social Value Creation : a Multiple-Case Study on Social Entrepreneurship in India, Springer, New Delhi, India, 2016, p 53

³ العقبي الإزهر ، مرجع سابق، ص 27

⁴ سلاوي حليلة و لعلى بوكميش ، مدخل مفاهيمي حول القيم الإجتماعية السائدة في المؤسسة والإستقرار الوظيفي

للموظف ، مجلة الحوار الفكري ، جامعة ادرا ، الجزائر، العدد 14، 2017، ص 471

عملية ديناميكية تتضمن عدة نشاطات متواصلة ومتكاملة كالتخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه لأعمال الآخرين والمسؤولية هي العمل على تنسيق، وتعديل، وتكامل هذه النشاطات بحيث يحقق الهدف في الوقت المحدد بفعالية¹

و يعرفه "هنري فاويل" على انه " التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمراقبة على اعتبار أنها من الوظائف التي يتطلبها قيام أي مشروع، وينظر للإدارة باعتبارها "عملية استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية وبوسائل إنسانية² وهو "وظيفة إدارية تهم بترتيب الموارد الداخلية للمؤسسة "موارد بشرية، موارد مالية، موارد تكنولوجية ولوجيستكية" اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتنظيم الأدوار والمسؤوليات الملقاة على عاتق العمال، وتلبية كل الإحتياجات النفس اجتماعية للفاعلين داخل الهيكل المؤسسة"³.

المفهوم الإجرائي: التسيير هو ذلك الفن المتمثل في النشاط الذي يقوم به المسؤول في القيام بالتدابير المنطقية و الإجراءات و إتخاذ القرارات المبنية على الطرق العلمية لأداء مهامه المناسبة التي تعمل على تسهيل إستغلال المورد البشري ودفعه إلى أداء أنشطته بكل دقة و تنسيق جيد مما يسعى إلى تحقيق الأهداف.

7- مفهوم ثقافة التسيير :

هي مرتبطة أساسا بممارسة العملية التسييرية التي تضم مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة ، والتي يمكن اعتبارها على أنها مجموعة من المبادئ والإفتراضات التي يعتمدها المسير في ممارسة العملية التسييرية ومعايير السلوك المرتبطة أساسا بإدراك الطبيعة الإنسانية ، البعد السلطوي ، والوقت ، ورؤية المستقبل والنظرة للعلاقات الإنسانية ويكمن دور الثقافة التسييرية في ثلاث وظائف رئيسية على الأقل داخل المؤسسة وهي: الإتصال والإشراف واتخاذ القرارات وهذه الوظائف تشكل في الحقيقة الإركان الرئيسية لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة كما أنها تبنى على ثلوث آخر هو الثقة والكفاءة والإتصال⁴.

¹ صديقي خوخة و دلاسي أحمد، الثقافة التسييرية للمؤسسة الرسمية في المجتمع التقليدي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الإغواط، الجزائر، العدد 3، 2020، ص 288

² احمد بني عيسى ، المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، دار اليازوري العلمية ، ط 1، الإردن، عمان، 2017،ص 34

³ صديقي خوخة ، مرجع سابق، ص 288-289

⁴ صديقي خوخة ، مرجع سابق ص 289

المفهوم الإجرائي: هي تلك الثقافة و قيم التسيير العقلاني للموارد البشرية من خلال توفر إطارات كفئة تملك تكوين عالي وكذا قوانين جيدة مستمدة من تجارب و خبرات الدول المتقدمة والمؤسسات المتعددة الجنسيات و لوائح متلائمة مع طبيعة و ذهنية العامل، و بين نسق الممارسة الميدانية لثقافة التسيير السائدة في المؤسسة من عدم تجديد في القوانين، دساتير غير متاحة لكل وغير متجددة، قوانين غير مفعلة وإطارات غير مسئولة إلى غير ذلك.

8- ثقافة التسيير العقلاني للموارد البشرية:

حسب فيبر أن مفهوم العقلانية أو الترشيح له معا عديدة " فهو أسلوب معين من التفكير و تحليل العالم الواقعي من بمزيد من الرؤية النظرية للمفاهيم المجردة بل يتضمن مزيدا من الإنجازات الدقيقة المتخصصة و أسلوب معين في الحياة ذو أسلوب رتيب و منظم¹.

بأنها هي العملية والممارسة التي تبنتها المنظمة في تحديد الأدوار، والسلطة والمسؤولية، واتخاذ القرارات² إلى وجود قدر كبير من التحفيز للمواهب في مجال الخدمة المدنية من خلال تعزيز الإختبار القائم على الكفاءة، واعتماد مبدأ الجدارة لوصفه معيارا للترقية والنتائج بوصفها مقياسا للكفاءة³.

كما يعرفها محمد أركون أن العقلانية تنطلق من "فهم واقع الحياة اليومية للأفراد والجماعات، والإحاطة بالمشاكل الحية المطروحة في كل المجتمع، لاستنباط ما يتعلق بها من تعاليم دينية وإبداعات ثقافية وأمراض سياسية، ومصالح اقتصادية وتصورات أيديولوجية إلى آخر ذلك من عوامل الحركة التاريخية الشاملة للمجتمعات"⁴.

أما الإقتصاد الحديث فقد عرف السلوك العقلاني بأنه اختيار الفرد للفعل الذي يفضله بين كل الأفعال التي يمكنه إداؤها، أي بوصفه إختيارات متطابقة مع أفضلياته. وبوجه عام، يتمتع العالم الإقتصادي

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، النظرية الكلاسيكية، دار المعرفة الجامعية، مصر، دون طبعة، 2006، ص 279،

² حسين زاوش، حوكمة إدارة الموارد البشرية في الجزائر بين المقاربة النظرية والنصوص القانونية، دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، العدد 1، 2021، ص 423

³ حسين زاوش، مرجع سابق، ص 423

⁴ جميع عاتقة، السلوك التنظيمي وتأثيره على التسيير العقلاني بالمؤسسة الخدمتية الضمان الإجتماعي بمدينة المسيلة والنمط العقلاني في اتخاذ القرار، مجلة الإداب و العلوم الإجتماعية، العدد 16، 2016، ص 9

عن تطبيق مفهوم المعقولية على الغابات ذاتها . ومع ذلك يمكن وصف فاعل ما بأنه غير عقلائي إذا كان ينشد غايات متناقضة أو إذا كانت خياراته غير متلازمة أو غير متماسكة من داخلها¹.

التعريف الإجرائي: و هنا نقص بثقافة التسيير العقلاني للموارد البشرية هو إستخدام كل الوسائل المادية و المعنوية المتاحة في المؤسسة من تحفيز مادي و معنوي، تكوين، متخصص، تدريب، ... لاستغلال أقصى ما يملك هذا المورد البشري من طاقات و قدرات التي يمتلكها من خلال تعديل سلوكياته التنظيمية و توجيهه توجيهها جيدا من سلوك لاعقلائي إلى سلوك عقلائي متمثل في عمليات التسيير الإداري و الذي ينعكس بدوره على تنمية المؤسسة و تطويرها و إحداث ثقافة تسييره قوية و متميزة أو تغيير لثقافة التسيير التقليدية اللاعقلانية السائدة المتأثرة بالقيم الخارجية للمجتمع، مما يمكن المؤسسة من إحداث قطيعة بين القيم التقليدية السائدة و القيم الحديثة المبنية على الرشد و الحوكمة.

9- الموارد البشرية:

هي مجموعة الأفراد التي تكون الجانب البشري للمنظمة يختلفون من حيث خبراتها ومهاراتها وقدراتها من حيث سلوكياتهم واتجاهاتهم ويشغلون مستويات مختلفة ووظائف في التنظيم، ويقومون بدمج عوامل الإنتاج المختلفة لتحقيق نتائج معينة وبالكفاءة والفعالية المطلوبة، وهم يشكلون مخزون من الطاقات القدرات الفكرية، وهم مصدر الإقتراحات الإبتكارات وهم العنصر الفاعل القادر على إحداث التغيرات الإيجابية وتحقيق الأهداف المنشود²

يصف التعريف الأكثر استشهاداً للتنشئة الإجتماعية بأنه العملية التي يكتسب من خلالها الفرد المعرفة والمهارات الإجتماعية اللازمة لتولي دور تنظيمي "تعريفهم يعمم من تعريف سابق حدد بشكل أكثر وضوحاً المعرفة الإجتماعية التي سيتم اكتسابها على أنها" نظام القيم والمعايير وأنماط السلوك المطلوبة لمنظمة أو مجموعة "تحدث التنشئة الإجتماعية طوال حياة الفرد المهنية"³.

كما أن المورد البشري هم جميع الناس اللذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد

¹ خليل احمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة، ط1، بيروت، لبنان، ، 1984، ص 204

²عتيقة حرايرية و هشام بوخاري، تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تأصيل نظري معاصر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية جامعة البليدة 2، الجزائر، العدد8، 2018، ص 5

³ Connie Wanberg, **The Oxford Handbook of Organizational Socialization**, New York : Oxford University Press, 2012, p9

أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها المستقبلية¹.

المفهوم الإجرائي: المورد البشري هو ذلك الفاعل الأساسي و الرئيسي في المنظمة الذي يمتلك كل مقومات الكفاءة التسييرية التي اكتسبها عبر مراحل نشئته التنظيمية من تكوين و تدريب جيد، خبرة جعلته محور بناء فلسفة التسيير التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها و كذا ديمومتها.

10- مفهوم تسيير الموارد البشرية

" تشير إدارة الموارد البشرية إلى جميع الأنشطة التي تستخدمها المنظمة لتعديل سلوك جميع الأشخاص الذين يعملون لديها، . فهي مجموعة من الوظائف والعمليات المترابطة التي تهدف إلى جذب موظفي المنظمة والتواصل معهم وتحفيزهم والحفاظ عليهم والإحتفاظ بهم كما تعتبر ،إدارة الموارد البشرية هي سلسلة من القرارات المتكاملة التي تشكل علاقة العمل ، وجودتها تساهم في قدرة المنظمة والموظفين على تحقيق أهدافهم"².

ويقدم ب. روسيل (Roussel, 2005) بشأها التعريف التالي: تسيير الموارد البشرية هو مجموعة النشاطات التي تستهدف تطوير الفعالية الجماعية للأفراد الذين يعملون في المؤسسة، والفعالية هي القياس الذي تحقق المؤسسة بواسطته الأهداف ، وتكون مهمة إدارة الموارد البشرية، هي السهر على ترقية الموارد البشرية، بغية إنجاز أهداف المؤسسة، وتحدد إدارة الموارد البشرية استراتيجيات ووسائل الموارد البشرية، الأنماط التنظيمية في العمل وآليات الإسناد والدعم اللوجيستية³.

التعريف الإجرائي : هي جميع تلك العلاقات و الإنفعالات بين الفاعلين الناتجة من الأنشطة الإدارية و المرتبطة بتحديد كل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و تنمية قدراتها و رفع كفاءتها الإبداعية، و منه التعويض و التحفيز و الرعاية الكاملة ، بهدف الإستفادة من جهدها و فكرها لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك من خلل خلق بيئة مناسبة يتفاعل فيها كل الفاعلين في المؤسسة فيما بينهم و الذين بدورهم يساهمون في بلورة ثقافتهم الخاصة.

¹ بن عنتر عبد الرحمن ، ادارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس ، الإبعاد والإستراتيجيات ، دار اليازوري العلمية ،ط1،عمان، الأردن، 2020، ص 21

² Tapomoy Deb, **Strategic Approach to Human Resource Management**, Atlantic , New Delhi, India, 2006, P8

³ بوبكر بوخريسة، تسيير و تدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الاكاديمي، ط1، عمان ، الأردن، 2016، ص 13

11- التنمية الاقتصادية:

يرى الدكتور أسامة عبد الرحمان ، أن مفهوم التنمية أشمل بكثير من ذلك، فليست التنمية مجرد تحسين للأحوال المعيشية ولكنها هدف مستمر وقدرة متواصلة متعاظمة على التطور والنماء والإرتقاء، تتداخل فيها أبعاد عديدة متفاعلة ومتشابكة مع بعضها البعض، إذ لا يمكن تصور حدوث تنمية في بعد أو محور واحد دون بقية المحاور والأبعاد، فلا يمكن تصور تنمية اقتصادية مع وجود تخلف إداري أو سياسي أو ثقافي أو تقني. ويخلص من ذلك إلى تعريف التنمية بأنها: " عملية مجتمعية واعية ودائمة موجهة وفق إرادة وطنية مستقلة من أجل إيجاد تحولات هيكلية وإحداث تغييرات سياسية واجتماعية واقتصادية تسمح بتحقيق تصاعد مطرد القدرات المجتمع وتحسين مستمر لنوعية الحياة فيه"¹.

والتنمية بمفهومها الشامل الواسع هي رفع مستدام للمجتمع ككل، وللنظام الاجتماعي نحو حياة إنسانية أفضل، كما عرفت أيضا بأنها: تقدم المجتمع عن طريق استنباط أساليب جديدة أفضل، ورفع مستويات الإنتاج من خلال إنماء المهارات والطاقات البشرية، وخلق تنظيمات أفضل².

وهناك تعريفات أكثر شمولية للتنمية الاقتصادية، منها أن "التنمية الاقتصادية ليست عملية اقتصادية بحتة، بل تشمل دراسة السلوك الاجتماعي والقيم السائدة والأوضاع السياسية الداخلية والخارجية، كما تشمل أيضا تنمية الفرد لأنه تعتبر العصب الحقيقي للتنمية الاقتصادية"³.

المفهوم الإجرائي: هي تلك التنمية التي يكون محورها الأساسي المورد البشري الذي يملك الكفاءة العالية والقدرة على التسيير مهما كانت التقلبات في البيئة الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على فاعلية المؤسسة، مكسبا إياها ثقافة قادرة على التأقلم مع كل التغيرات، من خلال اكساب مجتمع المؤسسة ثقافة تنظيمية كعملية من عملية التنشئة الثقافية التنظيمية العقلانية.

III- المقاربة السوسولوجية:

تنطلق كل دراسة أو بحث علمي من نظرية علمية أو أكثر، تساعد الباحث في التحليل وبناء الموضوع الذي يكتس الطابع العلمي، و بعد تحديد أسئلة البحث و فرضياته ، ثم مقارنته نظريا من

¹ عبد اللطيف مصطفى و عبد الرحمان بن سانية، دراسات في التنمية الاقتصادية، مكتبة حسن العصرية، ط1، بيروت لبنان، 2014، ص 14-15

² فؤاد شبل، التنمية الاقتصادية.. أصولها وقواعدها، وكالة الصحافة العربية، الجزيرة، مصر، 2021، ص 10

³ تشارلز كندل برجر، أسس ومفاهيم وتخطيط التنمية الاقتصادية، وكالة الصحافة العربية، الجزيرة، مصر، 2021، ص 12

خلال مجموعة من المقاربات التي يستند إليها هذا البحث، و تكون هذه المقاربات بمثابة الموجه و المساعد في تحليل بعض جوانبه و المتمثلة في الأسئلة التي صيغت المنطلقة من الإشكالية العامة .

1- المقاربة النسقية:

تعد النظرية الوظيفية الهيكلية لتالكوت بارسونز واحدة من أهم النظريات الرئيسية في علم الاجتماع و يعتبر بارسونز تالكوت واحدًا من أبرز العلماء في القرن العشرين، وقدم نظرة فريدة وشاملة للنظام الاجتماعي ودوره في توجيه سلوك الأفراد، حيث يؤمن بارسونز بأن النظام الاجتماعي هو نظام متكامل يتألف من عدة عناصر مترابطة تعمل معًا للحفاظ على التوازن والاستقرار في المجتمع، و يعتبر النسق الاجتماعي أحد هذه العناصر الرئيسية ويشير إلى الأنماط المعترف بها والمتوقعة من السلوك الاجتماعي في المجتمع، حيث يتكون النسق الاجتماعي من عدة عناصر رئيسية، كالقيم والمعتقدات، الأدوار الاجتماعية، القدرات والمهارات، القواعد والمؤسسات و التي تشمل هذه القواعد القوانين والتشريعات والمعايير التي تنظم التفاعلات الاجتماعية وتوجه سلوك الأفراد.

و يرى بارسونز أن النسق الاجتماعي عبارة عن مجموعة كبيرة من الفاعلين الذين تقوم بينهم علاقات تفاعل اجتماعي في موقف معين، قد يتخذ مظهرًا فيزيقيًا أو بيئيًا، ويتجهون نحو تحقيق الاشباع الأمثل لحاجاتهم، كما تتحدد علاقاتهم الاجتماعية عن طريق بناء ثقافي مميز ومجموعة من الرموز المشتركة¹ حيث ان هذا "النسق الاجتماعي يقوم فيه الأفراد بأفعال تجاه بعضهم البعض، وهذه الأفعال عادة ما تكون منظمة لأن الأفراد في النسق يشتركون سويًا في الاعتقاد في قيم معينة وفي أساليب مناسبة للسلوك، وبعض هذه القيم يمكن أن نسميها معايير، والذين يتبعون هذه المعايير يتصرفون بشكل متشابه في المواقف المتشابهة، وهذا ما يحقق الانتظام في المجتمع أو ما نسميه التوازن الاجتماعي Social equilibrium، وهذا التوازن في غاية الأهمية بالنسبة للمجتمع، ويتحقق التوازن ويتم المحافظة عليه عن طريق أسلوبين: التنشئة الاجتماعية والضبط الاجتماعي Control Social، والأسلوبين مكملين لبعضهما البعض وهدفهما

¹محمد عبد الحمود مرسي، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل و النسق، ط1، مكتبة القليبي الحديثة، 2001

جعل الاشخاص في المجتمع ينصاعون للمعايير التي توجد بالنسق الاجتماعي، فإذا ما فشلت التنشئة الاجتماعية في جعل الاشخاص يتبعون المعايير فإن الضبط الاجتماعي يجبرهم على ذلك¹ بدا بارسونز تحليله للنسق الاجتماعي من أصغر مكوناته ، وأعنى التفاعل الاجتماعي " فالنسق الاجتماعي هو شبكة من العلاقات بين الأفراد والجماعات و انه مجموعة من الفاعلين أفرادا أو جماعات أو حتى مجتمعات تنظم بينها علاقات اجتماعية مستقرة . والتفاعل الاجتماعي بين الفاعلين تحكمه مجموعة من العناصر و هي² :

- التوقعات المتبادلة بين الفاعلين والتي تجعل كل منهم يضع في اعتباره سلوك الآخرين

- والقيم والمعايير التي تحكم التفاعل وتحدد شكل التوقعات المتبادلة بين الفاعلين

- وأخيرا الجزاءات التي تظهر في اشكال من الثواب والعقاب فتحقق بذلك درجة من ضبط التفاعل

- وتوصل إلى وجود ثلاثة خواص أساسية يتميز بها النسق الاجتماعي وهي³ :

- من ان النسق الاجتماعي يتألف من أجزاء يعتمد بعضها على البعض الآخر ، وفي ذلك تقرير لمبدأ الاعتماد المتبادل .

- ان هذا النسق يتمتع بمقومات التدعيم الذاتي ، حيث تميل العناصر أو الأجزاء للاستقرار والتكامل ، وخفض التوترات باستمرار .

- ان النسق الاجتماعي يتغير ، بفعل الديناميات الداخلية ، أو بسبب العوامل الخارجية

فحسب بارسونز ان "النسق الاجتماعي إطار للتفاعل بين مجموعة كبيرة من الأشخاص ويخضع سلوكهم للتحليل داخل الكل الاجتماعي ، فإن علاقات التفاعل بين المشاركين هي الموضوع الرئيسي للدراسة النسقية وتتبلور هذه العلاقات في شكل أدوار اجتماعية لا أشخاص ، ويعنى ذلك أن الدور هو الجانب المنظم لتوجيه الفاعل⁴ ، وقد استخدم بارسونز مفهوم المستلزمات الوظيفية لنسق الفاعل لكي يحلل ابعاده الداخلية المختلفة ، منسق الفاعل يتبلور حول أداء أربع وظائف أساسية بحيث لا يمكن أن نتحدث عن

¹ طلعت إبراهيم لطفي، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 71

² نفس المرجع، ص 122

³ محمد عبد المحمود مرسى، مرجع سابق، ص 104

⁴ نفس المرجع، ص 110

نسق للفاعل الا اذا حقق هذه الوظائف¹ حيث اعتبر بارسونز النسق الاجتماعي مفهومًا أساسيًا لفهم كيفية تنظيم المجتمع ووظائفه و من بين هذه الوظائف .

1. الوظائف الاجتماعية: اقترح بارسونز أن النسق الاجتماعي يتكون من مجموعة من الوظائف الاجتماعية المختلفة. هذه الوظائف تشمل القيم والمعتقدات والأدوار التي يجب على الأفراد القيام بها في المجتمع. على سبيل المثال، في المجتمع يتوقع من الأفراد أداء الوظيفة الاجتماعية للأبوين والمواطنين والأصدقاء والموظفين وغيرها.

2. الوظائف الإدارية: أشار بارسونز أيضًا إلى أهمية الوظائف الإدارية في النسق الاجتماعي. هذه الوظائف تشمل التنظيم والإشراف واتخاذ القرارات وضبط السلوك. ويعتقد بارسونز أن هذه الوظائف الإدارية ضرورية للحفاظ على استقرار المجتمع وتنظيمه.

3. الاستقرار والتكيف: النسق الاجتماعي يعتمد على الاستقرار والتكيف. يجب أن يتكيف المجتمع مع التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ويجب أن يحتفظ بالاستقرار اللازم لضمان استمرار وجوده. ويعتقد بارسونز أن هذا التوازن بين الاستقرار والتكيف يساهم في تحقيق التوازن الاجتماعي.

4. النظام الوظيفي: اعتبر بارسونز أن النسق الاجتماعي يتكون من نظام وظيفي يتكون من عدة أجزاء مترابطة. وهذه الأجزاء تشمل الأفراد

وبناء على ذلك فان النسق الثقافي هو الذى يتحكم في الانساق الأخرى ويفرض عليها الضوابط بما يمتلكه من معلومات اوفر ، حقيقة أن بارسونز قد أشار إلى أن العلاقات الدينامية بين أنساق الفعل تتميز بأنها علاقات متوازنة : ولكن ترتيبه لمستويات التحكم التي يفرضها كل نسق على الآخر قد أدى إلى أن يصبح النسق الثقافي هو المتحكم في كافة الأنساق الأخرى ، وبناء عليه فان القيم والمعايير تمثل محددات مطلقة للفاعل تأتي بعدها الضوابط التي يفرضها النسق الاجتماعي ومن ثم فان الفاعلين (كشخصيات مستقلة ليس لديهم القدرة على تغيير النسق أو الثورة عليه²

¹ نفس المرجع ،ص 18-19

² نفس المرجع ،ص 121

ويؤكد بارسونز في نظريته عن النسق الاجتماعي Social system، حيث ذهب أن لكل مستوى من مستويات الأنساق الاجتماعية مشكلاته النوعية التي تميزه عن غيره من الأنساق . فعندما تحدث بارسونز عن طريقة عمل النسق الاجتماعي، ذكر أن نسق لا بد أن يجد حلا لعدد من المشكلات، أو أن يواجه على الأقل أربع مشكلات أو شروط أساسية لكي يستمر في البقاء، وقد أطلق بارسونز على هذه المشكلات أو الشروط اسم الملزمات الوظيفية functional Imperativer لمطلبات الوظيفية functional requisits ، وهي ¹ :

1 - التكيف Adoptation

2 - تحقيق الهدف goal Attainment

3- التكامل Integration

4- المحافظة على بقاء النمط و ادارة التوتر

2- مقارنة ثقافة المؤسسة:

1-2 فيليب ديريبان

يرى فيليب ديريبان أن التسيير الفعال هو اخذ الإدارة بعين الاعتبار التقاليد الوطنية في الإعتبار لتجنب الإنحرافات المحتملة، و أن "المنظمات هي ليست قطعة مصنوعة يدويا، بل حقيقة من حقائق الثقافة، فهي ليست فقط جزء لا يتجزأ من الثقافة ، بل هي نفسها ثقافة ، إنها منتجة للثقافة"² كما أن " الثقافة ليست سلطة، شيء يمكن أن ننسب إليه التصرفات، بل هي ظرف، فيه يمكن فرز هذه التصرفات بطريقة قابلة للفهم. ومن أجل البحث بجدية عن دور الثقافة نجدها في نجاح اليابان، حيث يجب الإهتمام بالمقاربات الجديدة للثقافة³ وقد إتسخرج ديريبان من بحثه "أن التنظيم الإداري و التسييري مبني على منطق شرف مختلف حسبما يوجد فرع الشركة في فرنسا أو في أمريكا و توصل أن منطق التسيير في

¹ طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق ، ص 72

² Erhard FRIEDBERG, **La culture nationale n'est pas tout le social Réponse à Philippe d'Iribarne**, Revue française de sociologie, Universitaires pour le compte de l'Association , Française Vol. 46, No, 2005 P178

³ زواوي موسى و احمد طرطار ، ممارسات إدارية في منظمات الأعمال -المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية نموذجا، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة تبسة، الجزائر، العدد 13، 2017، ص 323

فرنسا مبني على مفهوم "منطق الشرف La logique de l'honneur" أي حسب السلوك أن كان مشرف أو غير مشرف (سواء للفرد أو للجماعة)، وأن الفرد أو الفاعل يقوم بالعمل الذي أوكل إليه، وبتالي القيام بالمهمة المهنية هو أداء المهام الموكلة أصلا للفئة المهنية التي ينتمي إليها، أما العمل في أمريكا، فيبنى على مفهوم "منطق العقد La logique du contrat" حيث تضبط السلوكيات التنظيمية بين الأفراد أثناء العمل على أسس احترام بنود عقد قانوني يلزم كل طرف بأعمال معينة، وإتمام الأعمال يعتبر بمثابة إحترام ما إتفاق عليه سالفًا و تم التعاقد عليه سابقًا¹ و أن القيم حسب فيليب ديريبارن هي "مدى تأثير القيم الوطنية على القيم التنظيمية للمؤسسة، أي أن طبيعة الممارسات الإدارية تترسخ في الإطار المرجعي التقليدي الذي يمتد عبر التاريخ، محاولا تبيان دور قيم الثقافة المجتمعية (الوطنية) في رسم معالم قيم الثقافة المؤسسية وقيم التنظيمية، وكذا تدخلها في توجيه سلوكيات العمال داخل هذه المؤسسات، ومن بين هذه الأمثلة نختصر النموذج الفرنسي والأمريكي والهولندي، حيث كانت تحليلاته معتمدة على الأرضية التاريخية التي تخص كل بلد مثل فرنسا، أمريكا، البلدان المنخفضة وتعرض للملخص دراسته فيما يلي²:

1- المؤسسة الفرنسية وقيم منطق الشرف: يقصد بالشرف هو أن ينجز العامل مهمته دون أن يحط من نفسه، وهذه الصورة لخصّها "ديريبارن" في النمط الإداري الذي طبع المنظمات الفرنسية في عبارة قيم منطق الشرف أين يعمل كل فرد ويتصرف وفق أهداف تتجاوز حلقة مصالحه مباشرة، لذلك يتوجب إيجاد أشكال تحريضية خاصة، بحيث لا أحد يشعر بفقدان استقلالته بطريقة تدلّه إلى مرتبة دنيئة.

2- المؤسسة الأمريكية وقيم التبادل العادل: في الولايات المتحدة الأمريكية تأخذ العلاقات التسلسلية شكل العلاقة زبون مومن، وهي ميزة وثيقة الارتباط بطريقة العيش الأمريكية، أين تحتل الإجراءات العدلية وشبه العدلية مكانة مركزية، ولفهم هذا الأسلوب من التسيير الأمريكي (الإقتراب التعاقدية) يرجع "ديريبارن" إلى فجر التاريخ الأمريكي إثر نزول المهاجرين الأوروبيين على سواحل إنجلترا الجديدة، حيث تمّ تدوين عقد يصرّح فيه بضرورة تشكيل مجتمع سياسي يشغل مجموعة أفراد يتصفون بالحرية والمساواة، وذلك رغم اختلافهم في درجة الثراء والسلطة، يوحد فيما بينهم الإخلاص الذي يولونه إلى المجتمع، وعليه تتميز

¹ Philippe d'IRIBARNE, La logique de l'honneur-Gestion des entreprises et traditions nationales, édition Seuil, Paris, 1989

² الفضيل ريمي، التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 212-214.

العلاقات التسلسلية في المؤسسات الأمريكية بقيم التبادلات العادلة، والعاقل الذي يشير إلى كل ما هو منصف ومخلص والذي يرجعنا إلى فكرة العدالة البديلة إذ لا ينبغي أن يحرم الفرد من ثمرة جهوده أو إمكانية استغلال الآخرين، وهو مفهوم يفضي بضرورة احترام كرامة كل شخص.

3- المؤسسة الهولندا وقيم أسلوب التراضي: تنحدر الممارسات الإدارية في المؤسسات الهولندية حسب "ديريبارن" من قيم وتقاليد وعادات هذا المجتمع أي من خصوصياته الإجتماعية والثقافية وحتى السياسية، والتي تعود بنا إلى أصول البلدان المنخفضة، منها الديمقراطية الإجتماعية بالتراضي يشير هذا الإقتراب أن المجتمع متكون من عدة ركائز أو كتل منفصلة عن بعضها البعض، لكل منها حقوقه الخاصة، ويكون تجمعها وإجماعها ضروريا لتوجيه البنية الوطنية، ومنه تتم قيادة البلاد عن طريق اتفاق مجمع عليه بين مختلف الكتل، والتي تشمل الكاثوليكين، البروتستانتين، الأرثوذكس، الأحرار، والإشتراكيين، وتأخذ كل كتلة مكائنها من خلال تسيير عدد من التنظيمات (مدارس، أحزاب سياسية، مستشفيات، قنوات البث الإذاعية والتلفزيونية)، ومن خلال المشاركة في تسيير الشؤون المتعلقة بالمصلحة العامة، فهذه الكتل الأربعة تخرج دائما بحلول سلمية، وانطلاقا من استبعادها فكرة الحكم للأقوى، بل تعمل باستمرار على ضمان قيم التراضي، والإلتفاف فيما بينها والحفاظ عليها.

2-2 فليب سيلزنيك:

ف. سلزنيك (1919-2010) عالم اجتماع أمريكي، وكان طالبا لروبرت ميرتون عمل كأستاذ في علم الاجتماع في جامعة كاليفورنيا. ويعتبر سيلزنيك من بين ممثلي المدرسة البنائية الوظيفية، وكان معروفا في البداية كعالم اجتماع البيروقراطية. ثم تخلى عن دراسة المنظمات ابتداء من الستينات ليهتم بعلم الاجتماع القانون وبفلسفة الأخلاق، ولكنه بقي يهتم دائما بالبعد القانوني للفعل¹.

يرى سلزنيك أن "المظهر الإقتصادي للتنظيم لا يستطيع أن يراقب البناء الإجتماعي الملموس مراقبة محكمة، فنحن نقيم سلوك الأفراد في ضوء مشاركتهم في النسق الرسمي، ونغفل انحرافاتهم المقصودة التي تنتج عن حاجاتهم الشخصية وعاداتهم وقيمهم ومعتقداتهم"²، حيث "عرض سيلزنيك طريقة أخرى لمعالجة المنظمة والتي تتمثل في التحليل القانوني. وهذا التحليل يركز في دراسة المنظمة على بنيتها أهدافها

¹ حميد شاوش، ص 150

² صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين ، المشرف: الهاشمي لوكيا،

جامعة منتوري، الجزائر، أطروحة الدكتوراه، 2004/2005، ص 205

محيطها وعلى التكنولوجيا المعتمدة فيها وليس على تصرفات الجماعات التي تعمل فيها كما قامت به العلاقات الإنسانية، ونتيجة لذلك، يجب دراسة المؤسسة ليس كمنظمة وإنما كمؤسسة، فإذا كانت دراسة المؤسسة كمنظمة تركز على الجانب الرسمي الذي تعتمد عليه من ناحية التنظيم القوانين الأهداف المهام، وغيرها من أساليب التنظيم قصد الوصول إلى عقلنة العمل، بينما دراستها كمؤسسة يجب اعتبارها كالجسم الذي هو في حاجة إلى التكيف والتغيير، دراسة المنظمة كمؤسسة، يقول سيلزنيك، يعني كذلك الإهتمام بتاريخها، بطابعها وبالعمليات التي تقوم بها من أجل تعريف وفرض نفسها ووجودها¹. حيث يشخص سلزنيك " التنظيم على أنه مستقر و ذلك هو وضعه الطبيعي، أما المخاطر التي تهدده فتأتي من البيئة الخارجية لذا على التنظيم أن يبحث عن آليات التكيف خاصة مع المحيط الخارجي، ذلك أن التهديدات الصادرة من المحيط الخارجي تؤثر في تسيير التنظيم و تحدث عدة بدائل لدى الفاعلين مما قد يجعل وجهات النظر متباينة و القرارات المتخذة أكثر تباينا مما يفتح أبواب الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم"²

"أفاد سلزنيك في صياغة نظرية جديدة في علم اجتماع التنظيم أطلق عليها اسم "النظرية المؤسسية" وذلك عام 1949، فمن خلالها أراد الإجابة عن سؤال اعتقد أنه مطروح بصورة ملحة والذي مؤداه ما الذي يجعل المنظمات تبدو متشابهة في هياكلها التنظيمية ؟ فجاءت هذه النظرية لتشير إلى أهمية القيم والأعراف والتاريخ الطبيعي في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية في المنظمات"³.

ولعل أهم ما قدمه سلزنيك هو دراسته للنتائج المترتبة على تفويض السلطة، وهي دراسة التي عبرت عن اتجاهه البنائي الوظيفي أوضح أن هناك نتائج وظيفية وأخرى غير وظيفية لهذا التفويض، وأن هذه النتائج ترتبط أساسا بمشكلة تحقيق أهداف التنظيم⁴، ففكرة "تفويض السلطة داخل التنظيم وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة، وقد انطلق سلزنيك من قضية أساسية هي أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى مستويات الرئاسية في التنظيم، وهذا يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة، ولكي يؤدي

1 حميد شاوش، مدخل إلى علم الاجتماع المنظمات، دار الأمل للطباعة و النشر و التوزيع، تيزيوزو ، الجزائر، 2019، ص149

2 ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه،

إشراف: مصطفى بوتفونوش، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 119

³ صالح بن نوار ، مرجع سابق، ص 208

⁴ عليوة علي، الإتجاه البناء الوظيفي في دراسة التنظيم ، مجلة الرسالة للبحوث و الدراسات الإنسانية ، العدد 3، 2019، ص

التنظيم وظائفه، يتعين على هذه الأقسام أن تتعهد وتلتزم بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها¹ ، " بحيث يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا ويترتب عليه نتائج مباشرة فهو يزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة واكتساب الخبرة في ميادين محددة مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها. كما يؤدي تفويض السلطة أيضا إلى زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية، مما يترتب عليه أيضا تنوع في اهتمامات ومصالح هذه الأقسام الفرعية².

لقد بين سيلزنيك بان كل المنظمات قادرة على خلق تنظيمات غير رسمية، حيث أن التنظيمات غير الرسمية لها دور في المنظمة والذي يتمثل في تفويض الأفعال العقلانية وفي التأثير على أهداف المنظمة إلى درجة تستطيع أن تنحرف عن غايتها أو تتخلى المنظمة كلية عن هذه الأهداف³. و من اجل تحقيق أهداف المؤسسة يجب مراعات الجانب الثقافي للعملية التسييرية ، أي أن يفسر كل سلوك تنظيمي ضمن العلاقات التسييرية التي تربط بين الإطارات في عملية التسيير ، فهذه الأهداف حسب سيلزنيك، هي " أهداف رسمية للمنظمة تتغير أثناء القيام بتنفيذها تحت تأثير كل من العمليات الداخلية في المنظمة، ومن جماعات الضغط القائمة خارجها، أي أن المنظمة هي دائما عرضة للحتميات الداخلية وللضغوط الخارجية، ونتيجة لذلك، يقول سيلزنيك، يجب تحديد وإعادة تحديد المنظمة وأهدافها باستمرار وسط هذا المحيط الإجتماعي غير المستقر الذي تعمل فيه"⁴.

حيث يؤكد سيلزنيك على " فكرة تفويض السلطة ، وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة ، ولقد انطلق من قضية أساسية هي أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم ، وهذا يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة بحيث يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا ، ويترتب على هذا التفويض نتائج مباشرة، فهو يزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة، واكتساب الخبرة في ميادين محددة مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها أيضا ، زيادة نمو الوحدات ، والأقسام الفرعية في التنظيم مما يترتب عليه تنوع في اهتمامات ، ومصالح هذه الأقسام

¹ عليوة علي ، مرجع سابق ، ص 174

² صالح بن نوار ، مرجع سابق ، ص 208

³ حميد شاوش مرجع سابق، ص 151

⁴ حميد شاوش مرجع سابق، ص 151

الفرعية ويرى أن لهذا التفويض نتائج مباشرة مثل زيادة من فرص التدريب على الوظائف المتخصصة ، واكتساب الخبرة في ميادين محددة و في زيادة نمو الوحدات والإقسام الفرعية في التنظيم¹ ، و بإمكانها أيضا أن تساهم تحقيق الفعالية في و الإداء التنظيمي و التسييري ، مع اعطاء اهمية اكبر للجانب الثقافي و لدور القيم التنظيمية في عملية التسيير .

2-3 رونو سان سوليو:

يعتبر سان سوليو من علماء الاجتماع الذين اهتموا بالتنظيم حيث يرى أن "المؤسسة كمكان للتنشئة المهنية وتكوين علاقات السلطة، كما تكتسب فيها المعايير و التمثلات والممارسات كما تعد "المؤسسة أو التنظيم حياة الأفراد الذين ينتمون إليه ليس فقط ورش للعمل، بل هو كذلك عبارة عن وسط تتم فيه بناء عملية التصور أو التمثل حول الذات وحول الآخرين وحول العالم، كما ينظر إليها كمنبع للتعلم الثقافي والتنشئة الاجتماعية مثلها مثل المدرسة والحي والإسرة² و أن المؤسسة الاقتصادية بالنسبة لعلماء الاجتماع كما يقول رونو سان سوليو " ليست مجرد نصوص وقواعد قانونية وليست كذلك نماذج وهياكل رسمية ، بل أنها تتشكل كذلك من روابط اجتماعية معقدة وأصلية ، فالمؤسسة لها تاريخها الخاص الذي يصنعه الفاعلون الاجتماعيون ، كرد فعل منهم على الإشكالات الداخلية والخارجية المطروحة عليها³ " فحسب سان سوليو أن التنظيم " ما هو إلا انعكاس للمرحلة أو التطور الذي حققه المجتمع عبر فترات زمنية تاريخية⁴ ، و يعتبر سانسوليو أول من حلل نسقيا أثر العمل في السلوك العلائقي وليس في نفسية الأفراد و ذلك لمعرفة كيف تتصرف الجماعة، و معرفة ثقافات المؤسسة و ثقافات الفئات السوسيو مهنية بناء على الوضعية السلمية داخل التنظيم، و قد حصر الباحث تسعة نماذج ثقافية داخل التنظيم حسب الفئات المهنية فالعمال غير المؤهلين يطورون نموذجين هما الإنعزال و التراجع في حالة ضعف عملية الإشتراك في التنظيم مثل النساء والمهاجرون، و الإجماع أي اتفاق الإداء في حالة وجود الإشارك بقوة، و

¹ صباح أسابع، التنظيم البيروقراطي و الكفاءة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، المشرف: إبراهيم التوهامي ، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، الجزائر، 2007/2006، ص 36

² كتيبة بغامي، الهوية المتشكلة في العمل في ظل منظومة الفعل التنظيمي، رسالة دكتوراه، اشراف: أسماء بن تركي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2021/2020، ص 82

³ بن عيس محمد المهدي، ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، رسالة دكتوراه، اشراف: بوزيرة أخليفة، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 32

⁴ كتيبة بغامي، مرجع سابق، ص 66

يطور العمال المؤهلون نموذجين متباينين من السلوك هما التضامن الديمقراطي و الفصل و يتأثر السلوك عند التقنين بجاذبية الإطار ... و الإنتقاء التصفوي، و تتبع الإطارات التي تواجه مشاكل السلطة و مقاومة التنظيم استراتيجية النموذج المسطر¹. حيث "يمكن اكتشاف عدة ثقافات فكبار الإطارات لها ثقافتها الخاصة النابعة من طبيعة تكوينهم و طبيعة المناصب التي يحتلوها التي هي مناصب قرار و مسؤولية مما يجعلهم يكتسبون القوة والسلطة و التفوق داخل التنظيم، و إلى جانب هذه الجماعة نجد ثقافة الإطارات المتخصصة ذات التكوين الجامعي كما نجد ثقافة خاصة بالعمال المؤهلين وأخرى بغير المؤهلين، و هكذا حتى نصل إلى أسفل السلم التنظيمي حيث قد نجد ثقافة عمالية تعبر دوما عن عدم الرضا و عن ظلم أصحاب القرار و تشكو من التهميش و هدم التقدير².

ذهب سان سوليو (Sansaulieu) إلى التركيز بصفة خاصة على " ثقافة المؤسسة وكما ركّز على الهويات في العمل: التأثيرات الثقافية للمنظمة، واختلاف سلوكيات أعضاء المنظمة باختلاف فئاتهم السوسيو مهنية، وقد استنتج أن في المؤسسة الواحدة تتعايش الثقافات وتتداخل بقدر تعددها واختلافها³ وان ثقافة المؤسسة هي محصلة لثلاث عوامل رئيسية هي⁴:

- 1- الثقافة السابقة للعامل، والتي يمكن أن تكون مرتبطة بجنسه رجل أو امرأة أو انتمائية ريفي أو حضري، بالثقافة المهنية السابقة التي يكون قد حصل عليها في مؤسسات أخرى.
- 2-الوضعية المهنية للعامل داخل المؤسسة والتي تتضمن الفئة الاجتماعية والمهنية التي هو مصنف فيها وكذا شكل تنظيم العمل.
- 3-علاقات السلطة والتبعية التي تحكمه داخل المؤسسة وما يترتب عن ذلك من استراتيجيات سواء في علاقته بالمؤسسة أو بالأخرين

¹ ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 200

² ناصر قاسمي ، مرجع سابق، ص 200

³رتيمي فضيل، التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، رسالة دكتوراه، اشراف: علي مزيجي، جامعة الجزائر، 2004/ 2005، ص166

⁴ بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص118.

- تعمل المدرسة كمؤسسة تنشئة على إنتاج ذهنية لا تتماشى والمؤسسة الحديثة وهذا معناه أن بعض المؤسسات التعليمية انطلاقاً من سلوكيات بعض مربيها (المعلمين) ابتعدت عن صناعة الأفكار والقيم المتعلقة بالحدثة والموضوعية، وجسدت قيماً لا تتماشى والمؤسسة الحديثة مثل التكاسل، اللامبالاة، إهدار الوقت...

- بأنّ القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي لا تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي، ومنه تعيق المشروع الصناعي الحديث، بمعنى أن العامل وما يعمل من منظومة قيمية ومفهوماتية عن العمل والتضحية والولاء واحترام الوقت والإنضباط والفعالية والإداء الجيد...، لا تتماشى ومتطلبات التنظيم الحديث لأنّ اللامبالاة والتحايل على نظام المؤسسة وإهدار الوقت، والتضحية من أجل جهات أخرى غير المؤسسة، والعمل على الحصول على أكبر الإمتيازات من المؤسسة من تثبيت المنصب والترقية على حساب الآخرين والتشكيل في المنظمات غير رسمية ذات طابع جهوي عائلي قروي،

- بأنّ عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم يعود في الأساس إلى اتكالية العامل وهروبه من المسؤولية، تأكّد هذا ميدانياً، فنسبة كبيرة من المبحوثين سواء عمال التحكم أو الإطارات وحتى المنفذين، إضافة إلى المقابلات التي أجريت على بعض المسؤولين تأكّد لديها أن العامل يحمل ثقافة الهروب من المسؤولية والعجز والأتكالية وهي مؤشرات تعطي دلالة واضحة على عدم التمسك بالتسيير العلمي الموضوعي

- بأنّ الثقافة الإجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال داخل التنظيم الصناعي.

الدراسة الثانية:

_ لكمال بوقرة تحت اشراف الأستاذ رابح حروش، وهي دراسة منجزة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل من جامعة الحاج لخضر بياتنة، تحت عنوان المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية¹، هي دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة، حيث انطلق الباحث في هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

- ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة التخلف عن مواقيت العمل؟.

¹ كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، اطروحة دكتوراه، المشرف: رابح

حروش، جامعة الحاج لخضر بياتنة، الجزائر، 2007/2008

- ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة ارتفاع نسبة حوادث العمل في المؤسسة الجزائرية؟.
- ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة الصراعات التي تحدث في المؤسسة الجزائرية؟.
- ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة ضعف الرضا المهني في المؤسسة الجزائرية؟.
- ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة دوران العمل في المؤسسة الجزائرية؟ ، ليصل بعد تحليله للبيانات إلى النتائج التالية:

- كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل، أي أن سبب التغيب في المؤسسة مجال الدراسة هو التناقض بين قيم المجتمع وقيم المؤسسة، وبهذا يمكننا القول أن العوامل الثقافية للمجتمع والتي يحملها الفرد معه إلى المؤسسة تلعب دورا أساسيا في تحديد السلوك التنظيمي

- كلما قل وعى العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضا للإصابات والأمراض المهنية، أي أن الاختلاف في مستوى التعليم، وفي نوعيته يؤديان إلى حدوث الصراع والاختلاف حول مواضيع العمل أو حول معايير توزيع الإمتيازات، كذلك يشكل الفارق في السن سببا في الصراع، كما تلعب الإنتماءات القرابية، والقبلية دورا في الصراع، أن كل هذه العوامل السالفة الذكر ترتبط بشكل أو آخر بعامل الاختلاف في القيم الثقافية لد المبحوثين

- كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل، أي أن عدم احترام نظام العمل لقيم العمال تؤدي إلى عدم الرضا، فاحترام المناسبات الدينية والعائلية والاجتماعية جزء أساسي في سلم قيم العامل الجزائري ولهذا عدم أخذ هذا المعطى بعين الإعتبار يؤدي إلى ظهور مشاعر عدم الرضا عن العمل و يظهر ذلك في التذمر الدائم من العمل، أو التغيب غير المبرر، أو التأخر عن مواعيد العمل، أو السخرية الدائمة من المسؤولين، أو من الزملاء المنضبطين في العمل

- كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل، أي أن ظاهرة دوران العمل في المؤسسة مجال الدراسة تتحكم فيها عوامل ثقافية، وغالبا ما تستتر هذه العوامل وراء عوامل موضوعية مادية واجتماعية، إلا أن السبب الحقيقي هو عدم قبول الأفراد لقيم الثقافية التي تستبطنها الأساليب التسييرية المطبقة في المؤسسة، حيث جاءت هذه الأساليب معلبة مع الماكينات ولم يحصل تكييفها وتبيئتها حتى تتماشى والمعطيات الثقافية و الاجتماعية السائدة في المجتمع الذي ينحدر منه هؤلاء العمال الذين يشكلون الإطار البشري الذي تقوم عليه المؤسسة

- كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة كلما أدى ذلك إلى دوران العمل
الدراسة الثالثة:

لكاري نادية امينة تحت اشراف مزوار بلخضر و هي دراسة منجزة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع من جامعة تلمسان تحت عنوان " العامل الجزائري بين الهوية المهنية و ثقافة المجتمع¹ " حيث انطلقت الباحثة من الإشكالية التالية:

كيف تتكون هوية الأستاذ الجامعي بين ثقافة تنظيمية تفرز نظام من التمثلات حول واقعه ومستقبله و نسق قيمى مبني على الأساليب التسييرية لمؤسسة الجامعة، و ثقافة مجتمعية تتضمن الإتجاه العام لأفراد المجتمع و أنماط سلوكهم، معتقداتهم و معاييرهم الإجتماعية، وهو ما سيحدد لاحقا دوره و مركزه الإجتماعي؟ و قد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

-إن مكونات الثقافة المجتمعية و الثقافة التنظيمية تشكل فعلا الموجه الرئيسي لسلوك الأساتذة، بحيث تعمل الجامعة على تلقينها للفاعلين بها ، حيث أن الأستاذ الجامعي يولي أهمية للاحترام و التقدير و التي يسعى إلى إشباعها داخل وسطه المهني المؤلف أساسا من زملائه و الإدارة، كما يشير إلى حاجته إلى الإهتمام، و التي يصورها في ضرورة توفير الوسائل المساعدة على انجازه لمهامه، و كذا الإخذ بعين الإعتبار وضعيته الإقتصادية و مكانته المعنوية في المجتمع.

-أما فيما يخص قيم القيادة فلم يظهر الأستاذ الجامعي رغبته في التأثير في الآخرين أو توجيه سلوكهم، إذ أنه يكتفي بتوجيه سلوكه وفق ما يطمح إليه، و ما يمكن أن يحقق له ازدهارا على المستوى الشخصي و هو الإمر الذي يمكن تفسيره من خلال قيمة الفردانية، كما أن لديه قيمة اجتماعية أخرى إلا و هي قيمة التعاون، و هي جلها قيم ثقافية مجتمعية قبل أن تكون تنظيمية محضة، تمثل مجتمعة مدى انتمائه لمؤسسته على اعتبار هذه الأخيرة نسقا اجتماعيا يمثل المجتمع.

- يبيي الأستاذ الجامعي سلوكه إذن وفقا لما يتم توجيهه من طرف نسقه القيمي المستوحى من القيم الثقافية التي تمت تنشئته عليها، و أن هويته ما هي إلا نتيجة لتنشئة اجتماعية تلقاها قبل و بعد التحاقه بالجامعة كفاعل اجتماعي.

¹لكاري نادية امينة، العامل الجزائري بين الهوية المهنية و ثقافة المجتمع، اطروحة دكتوراه، المشرف: مزوار بلخضر، جامعة

الدراسة الرابعة:

لزكري محمد مسعود تحت اشراف الأستاذ يوسف جغلولي، وهي دراسة منجزة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم الاجتماع المؤسسة، من جامعة المسيلة، تحت عنوان الممارسات السوسيوثقافية ومشكلة العقلنة بالمؤسسة الاقتصادية¹، هي دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز SONALGAZ الوادي وسط، حيث انطلق الباحث في هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

- ما هي المحددات الرئيسية للتسيير بالمؤسسة الاقتصادية؟ وهل تتوافق مع متطلبات النموذج الحدين للمؤسسة؟

- ما هي الخصائص العامة المميزة للثقافة العمالية بالمؤسسة؟ وهل هي مسaire للسير العقلاني للعمل؟
- ما طبيعة نسق الروابط الاجتماعية بالمؤسسة؟ وما هي الأسس التي يقوم عليها وما هو دوره في تشكيل الممارسات داخل المؤسسة

و قد اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي حيث جمع بين المنهج الكمي والكيفي، كما اعتمد الباحث بعض التقنية التي رآها مناسبة لبحثه و المتمثلة في تقنية المقابلة و الملاحظة إلى جانب تحليل السجلات و الوثائق، و كانت عينة هذه الدراسة متمثلة في العينة العمدية وذلك باختيار 20 عاملا تمت معهم المقابلة و قد توصل الباحث في هذ الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن التسيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا يتوافق مع أساسيات النموذج الحديث للمؤسسة، نظر لاحكامها لمعايير فوضوية غمضة تحكمها الآراء الشخصية للمسيرين

- أن الثقافة العمالية للفاعلين بالمؤسسة تتميز بسمات مستوحاه من الثقافة المحلية لا تتعارض مع السير العقلاني للعمل بالمؤسسة الاقتصادية

- أن الثقافة العمالية للفاعلين بالمؤسسة تتميز بسمات مستوحاه من الثقافة المحلية لا تتعارض مع السير العقلاني للعمل بالمؤسسة الاقتصادية

- أن نسق الروابط الاجتماعية تتميز بالتماسك والقوة وتقوم على أساس الثقة والعلاقة التعاونية التبادلية ذات الفائدة المشتركة وهي تلعب دورا كبيرا في التأثير على الممارسات داخل المؤسسة

¹زكري محمد، الممارسات السوسيوثقافية ومشكلة العقلنة بالمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، المشرف: يوسف جغلولي،

جامعة المسيلة، الجزائر، 2018/2019

2- الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى :

بعنوان الثقافة و التسيير في الجزائر¹ لمجموعة من الباحثين في جامعة لفال في كندا تحت اشراف الأستاذ دانيال ميركوري و بايا هاريكان و اخرون بالتعاون و هي مؤسسة لرواد العمال في شمال اذير و هي دراسة ميدانية حيث لاحظوا مسؤولو ENORI في المؤسسات الجزائرية وجود فجوة عميقة بين أساليب التسيير و الثقافة السائدة ، حيث كان هدف هذه الدراسة تزويد الباحثين و مديري المؤسسات من الإعتماد على هذه الدراسة من اجل رفع كفاءة المؤسسات من خلال الإستعمال الجيد و الأفضل للموارد البشرية، و قد انطلقت هذه الدراسة من فرضية مفادها أن اشكال التسيير المطبقة في المؤسسة الجزائرية هي إلى حد كبير غريبة عن الواقع الإجتماعي و الثقافي لقوى العمل، حيث تما تحديد هذه الدراسة على أساس البيانات التي تم جمعها من قبل مكتب الإحصاء الوطني خلال مسح العمالة الجزائري لعام 1990 ، لا سيما فيما يتعلق بالموقع الجغرافي وعدد الشركات حسب قطاع النشاط وحجم الشركات وأهمية كل مهنة. و قد توصل الباحثون إلى مجموعة من الملاحظات نذكر منها:

أولاً : الحاجة إلى تجنب عدم اليقين عالية للغاية ، حيث يمكن لمثل هذا الموقف أن يمثل في النهاية كبحاً حقيقياً لأي ديناميكية للتغيير، بعد ذلك ، يعد الشعور بالانتماء للمجتمع والفضاء العام قيماً أساسية بين الموظفين الجزائريين، أما بالنسبة للعلاقات التي يقيمها الفرد مع المجتمع و الأسرة ، فإنها تكشف عن اعتماد قوي لهذه الأخيرة على الجماعات التي ينتمون إليها زيادة على المسافة الهرمية المرغوبة ، إنه تكوين خاص للغاية يعتمد على إضفاء الطابع الرسمي الكبير على الأدوار، ولكن يتم التعبير عن التعبير المباشر عن النزاعات في علاقة وجهاً لوجه.

ثانياً : لوحظ وجود إجماع واسع في المجتمع الجزائري حول الهيكل التنظيمي المنشود والذي يختلف عن الوضع الحالي، الذي يعتمد الهيكل المرغوب فيه على أربع ركائز: المؤسسات المتوسطة الحجم ، بين مؤسسة كبيرة ومؤسسات عائلية ، ومستوى متوسط من مركزية القرارات ، وإضفاء الطابع الرسمي القوي للغاية على الأدوار زيادة على أسلوب اتصال

ثالثاً : أن مفهوم الموارد البشرية في الجزائر يجب أن يركز أيضاً على أربع ركائز.

1- شكل من أشكال التوجه للعمل جديدة.

¹ Daniel Mercure ,Baya Harricane et autre, culture et gestion en Algérie, ANEP ,E1,1997K Alger

2- تؤكد الفصول على الأمن والانتماء التعبيريين بقوة. لاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب نوع الوظيفة: تحقيق الذات والانتماء هما الإقوى بين موظفي الإدارة ، بينما يعطي الموظفون الإشرافي والتشغيلي الأولوية للسلامة و الانتماء.

3- أن الجوانب الإجتماعية والعوامل المتأصلة في المهمة هي التي تتحول ، بالنسبة للموظفين الجزائريين ، إلى عنصرين رئيسيين للرضا الوظيفي ،

4- زيادة على وجود مجال واضح جداً للاختلاف بين الإحتياجات التي عبرت عنها الإدارة والموظفون التشغيليون. في الواقع ، يبرز موظفو التسيير والإكاديميون عن المجموعات الفرعية الأخرى من خلال الإهتمام الكبير بالعوامل المتأصلة في العمل والحاجة إلى التحديث.

رابعاً: تم تحليل نمط الإدارة وفقاً لأربعة مكونات رئيسية ، وهي السلطة وأسلوب التسيير وعملية اتخاذ القرار وحل النزاعات، وهكذا فيما يتعلق بالسلطة لوحظ أن القائد هو حجر الزاوية في التنظيم الجزائري الذي يجب أن يتمتع بمستوى عالٍ من الكفاءة التقنية ، والإستماع إلى موظفيه ، والتعرف على مهارات الجميع ، والتحلي بالعدالة ، ومعرفة كيفية نقل معرفته، وأخيراً ، أن تكون إلزامية ومنفتحة على الإستشارات. بعد ذلك ، لوحظ أن نموذجين تسييريين يؤسسان أسلوب الإدارة الذي يسعى إليه الموظفون الجزائريون، الموظفون المسيرين وخريجي الجامعات مقروراً ببرنامج "دعه يعمل". و من ناحية أخرى ، يفضل طاقم المديرين التنفيذيين نموذجاً لنوع الإداء التشاركي الذي يختاره التنبيه للاتجاه الإجتماعي الإلزامي. هذان النموذجان من القيادة موجهان نحو المهام ، بطريقة تشاركية في الإداء وفقاً لمنظور حدثي غربي في الحالة الأولى ، وفي إلزامية وفق رؤية شكلية تقليدية في الحالة الثانية. أن تعايش المخططين يكشف عن عدم وجود نموذج موحد لجميع الموظفين الجزائريين وي طرح مشكلة السيطرة. ، حيث يتردد المديرون المبتدئون بين تطلعات الموظفين التشغيليين وتطلعات موظفي التسيير . لذلك ، هذا تحدٍ آخر لإدارة المؤسسات الجزائرية

خامساً : تم تحليل التغيير على أساس ثلاثة مكونات رئيسية: التنقل ، والمواقف تجاه المخاطر ، وتغيير السلوك في مكان العمل، حيث يكشف الإستطلاع أن ميل الموظفين الجزائريين منخفض للتنقل المهني والجغرافي وأنهم بشكل عام يرفضون المخاطرة الشخصية. تتجلى هذه الظاهرة أيضاً في حالات الطوارئ ، حتى بين المديرين. في الواقع ، فإن الإحتياجات الأمنية والرغبة في السيطرة على عدم اليقين هي مصدر العديد من التناقضات في تطلعات العمال الجزائريين. وبالتالي ، فإن هذا الأخير يعزز المنافسة بين

المؤسسات والمنافسة بين الموظفين ، بالإضافة إلى ذلك ، أن المشرفين هم اللاعبين الرئيسيون في المؤسسة الجزائرية ، أي الفاعل الذي يساهم في تشكيل الرأي. من الواضح أن أي تغيير تنظيمي سيكون عرضة للخطر بدون دعم هذه المجموعة.

سادسا : أن ديناميكيات التغيير في الشركات يبدو أنها تستند أساسًا إلى تنظيم العمل ، ثم على القيادة والتدريب، تستند خطوط القوة التي تميز مواقف وسلوك الموظفين الجزائريين على أعداد من الأسس.

- إن أطروحة مجتمع جزائري تأسست على مجموعة من القيم التقليدية من النوع السلبي فيما يتعلق بالطبيعة والطبيعة البشرية وأشكال النشاط بأجر في الجزائر.

- أن الخلفية الثقافية المشتركة للموظفين الجزائريين يجب أن تشجع المديرين على إعادة هيكلة تنظيم أنشطة الإنتاج وفقًا لواحد أو أكثر من النماذج التي تستلهم المزيد من القيم الثقافية الخاصة بهذا المجتمع. يعتمد هذا التأكيد على ملاحظة أن هناك فجوة ثقافية قوية بين العناصر الهيكلية وطرق التسيير وأنظمة القيادة المستخدمة في المؤسسات الجزائرية من ناحية ، ومن ناحية أخرى. أعمق القيم التي تحكم سلوك الموظفين في مكان العمل، فإن القيم المعنية هي مصدر نماذج الإدارة التي يرغب فيها الموظفون الجزائريون. ، و أن أخذ مثل هذا الطلب في الاعتبار هو أكثر أهمية لأن المؤسسات الجزائرية يجب أن تواجه مجموعة من التحديات التي تتطلب تعبئة قوية لمواردها البشرية.

كريستوف ساستورن جاستو تحت اشراف فلورنسا نوغيرا، بعنوان " تأثير معايير تسيير الموارد البشرية على خلق قيمة تنظيمية"¹ و هي دراسة منجزة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير من جامعة بول فارلين مونتيريال 3 دراسة ميدانية حالة تدخل بحثي داخل مؤسسة الصناعات الصغيرة والمتوسطة PMI متخصصة في تصنيع منتجات الألمنيوم للتجهيزات الخارجية، تم تحديد اختيار هذا الموضوع من خلال سياق التوسع المعياري في البيئة الاجتماعية والإقتصادية ومن خلال نشر سلسلة جديدة من المعايير الدولية الخاصة بإدارة الموارد البشرية: معايير ISO 30400. تهدف هذه المعايير إلى توحيد ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعلق بشكل خاص بإدارة المعرفة (ISO 30401: 2018) ، والتوظيف المستدام (ISO / TR 30406: 2017) ، والحوكمة البشرية (ISO 30408: 2016) أو تخطيط القوى العاملة الإدارية (ISO 30409: 2016).

¹Christophe Sastourne-Gastou, Impacts de la normalisation du management des ressources humaines sur la création de valeur organisationnelle, thèse de doctorat en sciences de gestion, , l'Université Paul-Verlaine, France ,2019

انطلق البحث من الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم تطبيق معايير تسيير إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة التنظيمية وتنمية الإمكانيات البشرية؟

و قد اعتمد الباحث في دراسته المنهج النوعي وهو نوع من أنواع الأبحاث العلمية التي تعتمد على دراسة السلوك والمواقف الإنسانية، وفي سبيل ذلك يتم جمع المعلومات والبيانات؛ من خلال مجموعة من الوسائل مثل المقابلات والملاحظات " حيث اعتمد الباحث تقنية الملاحظة بالمشاركة و تحليل

الوثائق و السجلات ، تمت هذه الدراسة بإجراء عدة مقابلات باستعمال دليل وقدم إلى المبحوثين على شكل شبه توجيهي لمدة تقريبية من ساعة إلى ساعة ونصف لإجمالي 34 مقابلة لـ 49 عامل من مختلف الفئات السوسيو مهنية (ميرين ، مسيرين و مساعدين) حيث تم استكمال التحقيقات بدراسة المؤشرات الإجتماعية (معدل الدوران ، التغيب ، إلخ) و قد توصل الباحث إلى :

- أن استخدام توحيد إدارة الموارد البشرية كان مدفوعاً بالرغبة الإستراتيجية في تحقيق إنشاء منظمة أكثر تنظيماً وكفاءة داخلياً. يبدو أيضاً أن معايير سلسلة ISO 9000 و ISO 30400 يمكن ربطها بسبب عدم وجود تناقض بين النصوص وبسبب تكاملها (تعزيز نظام إدارة الجودة).

- أن استخدام توحيد إدارة الموارد البشرية كان له تأثير إيجابي شامل ولكن دقيق على إنشاء القيمة التنظيمية. المعيار له تأثير إيجابي على الممارسات الإدارية ولكن تطوير جودة أداء المنظمة مقيد بالثقل والقيود المعيارية.

- أن انتهاج لمعايير تسيير الموارد البشرية كان له تأثير إيجابي على الإجراءات التي تهدف إلى تنمية الإمكانيات البشرية ، وذلك بفضل رصد أفضل للمهارات وتحديد احتياجات المهارات بشكل أفضل خلال المقابلات السنوية. نتائجنا تسلط الضوء على أن توحيد الموارد البشرية يعزز ويقوي مصداقية وظيفة الموارد البشرية.

- أن توحيد معايير إدارة الموارد البشرية ساهم في تطوير وموازنة الهياكل والسلوكيات داخل المنظمة ، على الرغم من أن هذا التوازن غير كامل بسبب إنشاء تكاليف مخفية وحقيقة أن النهج المعياري به أوجه قصور من حيث تطوير الإداء الاجتماعي

3- علاقة الدراسات السابقة بموضوع دراستنا:

إن الدراسات التي تطرقنا إليها في هذا البحث هي كل ما إستطعنا الوصول إليه لاعتمادها كدراسات سابقة تناولت جوانب عدة فمنها ما قاربت زاوية دراسته و منها ما اختلفت مع الطرح الذي تناولناه ،خاصة و أن هذا البحث يتعلق بثقافة تسيير الموارد البشرية و ما يكتنفها من مؤثرات كثيرة إذ لا تكفي دراسة و احدة تستطيع أن تشمل كل زوايا و مكونات الثقافة التنظيمية المؤثرة في عملية تسيير الموارد البشرية، و من هذا المنطلق فانا دراستنا بالمقارنة مع الدراسات السالفة الذكر نجدها قد تناولت:

ركزت الدراسة الأولى على الجانب التقني في اختيار المشرفين والمسيرين و لم تركز على عامل الثقافة التنظيمية العقلانية التي يحملها هذا المشرف لأن عدم إمتلاكه لهذه الثقافة العقلانية في التسيير ستؤثر على التسيير الكلية للموارد البشرية، وكل ما يأتي فيما بعد له علاقة مباشرة سواء ما تعلق بالعدالة في منح الحوافز أو بعمليات الإتصال زيادة على ثقافة فرض الإنضباط والصرامة،

أما الدراسة الثانية فقد وجدنا تناقض في نتائج دراسة ترى بأن التسيير بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية لا يتوافق مع أساسيات النموذج الحديث للمؤسسة، نظر لاحتكامها لمعايير فوضوية غامضة تحكمها الإراء الشخصية للمسيرين، في حين وأن ثقافة العمالية مستوحاة من الثقافة المحلية لا تتعارض مع السير العقلاني للعمل بالمؤسسة الإقتصادية، إذ أن عقلانية التسيير تشمل ثقافة المؤسسة و ثقافة العمال و العكس في غياب التسيير العقلاني سينتج عنه فوضى تسييرية

أما في الدراسة الثالثة فنجد أن هناك ما يوافق درستنا فيما يتعلق بتأثير الثقافة الوافدة التي يراه الباحث متمثلة في ثقافة الفرد المزود بها من المجتمع الذي ينتمي اليه ، إلا انها ركزت عن القيم الثقافية بشكل خاص على الإنضباط في العمل الذي المتمثل في ظاهرة التغيب الناتج عن تناقض في القيم الثقافية للعامل والتي يحملها الفرد معه من المجتمع مع القيم التنظيمية للمؤسسة،

مما يؤدي بالعمال إلى عدم الرضى، فينتج عنه التغيب غير المبرر، أو التأخر عن مواعيد العمل، أو السخرية الدائمة من المسؤولين، أو من الزملاء المنضبطين في العمل، إلى جانب الأساليب التسييرية المطبقة في المؤسسة غير مكيفة مع المعطيات الثقافية والإجتماعية السائدة في المجتمع الذي ينحدر منه هؤلاء العمال الذين يشكلون الإطار البشري الذي تقوم عليه المؤسسة مما يؤدي إلى دوران العمل

في الدراسة الرابعة توصلت إلى أن الأستاذ الجامعي أنه يكتفي بتوجيه سلوكه وفق ما يطمح إليه في تحقق الإزدهار على المستوى الشخصي بالرغم من أنه يؤثر بثقافته التنظيمية في توجيه سلوك الطلبة أي أن الجامعة تعتبر من المرحل التي يمر بها العامل قبل دخوله المؤسسة و اكتسابه لثقافتها التنظيمية خلال مسيرته ، لكن الأستاذ الجامعي يبني سلوكه وفقا لما يمتلكه من قيم اجتماعية تمت تنشئته عليها، أي أن هذه الدراسة تؤكد لنا أن الثقافة التسييرية للإطارات بالمؤسسة هي نتيجة للمكتسبات التي اخدها من مرحلة الجامعة ، حيث تعتبر هذه المرحلة في معظم الأحيان المرحلة النهائية للطلاب الذي تنتهي به في المؤسسة ليجد نفسه في كثير من الأحيان مسؤول على التسيير ، ونتيجة لعدم غرس و تكريس فيه روح المسؤولية مع ما تتطلبه من تسيير عقلاني فانه سيساهم في صعوبة تطبيق المعايير العالمية في التسيير العقلاني و انتاج ثقافة عقلانية في كل عمليات التسيير في المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالدراسات الأخرى فنجدها قد ركزت على أن مراعاة الثقافة المجتمعية في تأثيرها على الثقافة التنظيمية العقلانية في عملية التسيير و هذا ما تناولته درستنا لان عدم الإهتمام بهذا الجانب سيؤدي بالمسير إلى انخفاض كبير في ادائه و الذي سيؤدي إلى انخفاض أداء المؤسسة ، كما يجب تقييم أداء الرؤساء المسؤولين على التسيير ، و لتحقيق هذا كما جاء في دراسة كريستوف ساستورن جاستو و هي دراسة جيدة التي ترى أن انتهاج لمعايير تسيير الموارد البشرية له تأثير إيجابي على الإجراءات التي تهدف المؤسسة تحقيقها و ذلك من خلال تنمية الإمكانيات البشرية ، برصد أفضل للمهارات وتحديد احتياجات المهارات بشكل أفضل

و أن اعتماد معايير إدارة الموارد البشرية يساهم في تطوير السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة، و قد تناولت درستنا جانب من جوانب بحثها على التسيير العقلاني للموارد البشرية من خلال اتباع معايير عالمية في التسيير المتمثل في نظام الجودة الشاملة الذي يعطي للمورد البشري الأهمية البالغة لتحقيق أهداف المؤسسة و اشرك العامل و تحسينه المستمر من بين مبادئها الأساسية، بمراعات الخلفية الثقافية المشتركة للموظفين في المؤسسة الجزائرية بتشجع المسيرين على تبني المعايير العالمية و اتخاذ كمرجع لعمليات التسيير العقلاني، كما يجب مراعات الفجوة الثقافية القوية بين العناصر الهيكلية وطرق التسيير وأنظمة القيادة المستخدمة في المؤسسات الجزائرية كما جاء في دراسة دانيال ميركوري التي تتطلب تعبئة قوية للموارد البشرية و احداث نوع من القطيعة بين الثقافة التقليدية و ما تتطلبه المعايير العالمية في تبني ثقافة عقلانية في التسيير.

V - صعوبات البحث :

- لكل بحث صعوبات قد تواجهه الباحث في اتمام دراسته ، فقد واجهتنا في هذه الدراسة بعض الصعوبات كان لها تأثير بالغ في سير بحثنا فاذكر منها ثلاثة مهمة وهي:
- جائحة كورونا التي وافقت السنة الحساسة في عملية البحث بحيث كان من الممكن أن يقطع فيها الباحث شوط كبير
 - حجم العينة التي شملت ثلاث مخابر كفروع لمجمع جايكا المتوزعة هياكلها عبر تسع ولايات من الوطن مما جعل توزيع الإستمارة و جمعها صعب و اخذا من الوقت الكثير
 - اما المعيق الثاني فرمما يراه البعض غير مبرر لكنه يعيق إلى حد ما عملية البحث و المتمثل في العمل فانه يأخذ من الوقت الشيء الكثير على حساب البحث و يصعب عملية التوفيق بينهما.

الفصل الثاني: النسبة والثقافة الأنظمة

تمهيد

تعتبر القيم الثقافية الاجتماعية و التنظيمية مؤشرا للمستوى الحضاري أو الفكري للأمم ودرجة التطور أو التخلف التي مرت بالأمم عبر التاريخ و الازمان التي توارثت من جيل إلى جيل إما سلبا أو إجابا و هذا يعكس درجة النمو التي تحقنها المجتمعات خلال سيرورته التنموية في مختلف المجالات فإما أن تكون ثقافتها متغيرة تغيرا مطردا أو عكسيا لنهضتها أو تخلفها و إما أن تستقر على إحداهما ، كما أن الثقافة التنظيمية عامل مهم و أساسي للمنظمة ، باعتبارها محركا لنجاح المؤسسة ، بتوجيه الفاعلين فيها إلى ما يخدم الهدف العام للمنظمة و ذلك بامتلاك ثقافة تنظيمية و تسييريه قوية ، و المؤسسة كأحد انساق المجتمع لها ثقافتها الخاصة و التي هي أيضا من خلال ثقافتها تعكس مدى تطور و نجاح المؤسسة أو تخلفها و فشلها في تحقيق أهدافها و تمتيتها التي رسمتها كهدف لها من خلال الفاعلين فيها و يبرز هذا من فلسفة التسيير ونمطه و ثقافته لموردها البشري التي تبنى عليه عملية التنمية للمؤسسة و المجتمع ككل ،

I- القيم الثقافية للمجتمع ودورها في التنشئة العقلانية للفرد

1 مفهوم الثقافة

اتخذت الثقافة عدت مفاهيم سواء من الناحية الزمنية أو من ناحية طبيعة المجال و الحقل الذي ينتمي اليه البحث نظرا لإتساعه و تنوعه حيث لا يمكن حصر هذا المفهوم أو الاحاطة به كلياً و لكن يمكن تناول البعض منه لما يخدم هذا البحث.

غالبا ما ترتبط كلمة ثقافة بالانترولوجيا اما من حيث الاشتقاق أنه " اشتق هذا المصطلح من الكلمة الاتينية (cultura) المشتقة بدورها من فعل (calere) و هو ينطوي على ((اعلى مستوى من التعبير عن الانسانية)) و لطالما نافسه مصطلح الحضارة الذي في معناه الكلاسيكي و بالاحالة إلى تحسين المواقف و تلطيف السلوكات و يناقض مع مصطلح الهمجية"¹. فقد كانت الثقافة فيما مضى اي "في عصر النهضة على انها مجموعة من ثمرات الفكر في ميادين الفن و الفلسفة و القانون... الخ" ثم تطور بعد ذلك "ففي اوربا في القرن التاسع عشر إنتها هذا المفهوم إلى تحليل الواقع داخل المعمل، و بذلك كان

¹ جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع،ترجمة انسان محمد الاسعد، دار و مكتبة الهلال، ط1، بيروت، 2011، ص67

من الطبيعي ان تدخل فكرة الثقافة إلى معرفة بنائها و عناصر تركيبها الاولية، باستخدام طرق التشریح و التحليل"¹. و من اهم من اهتم بهذا المفهوم

- عالم الانتربولوجيا البريطاني تايلور و هو أول تعريف للمفهوم الانتولوجي للثقافة فيقول "ان الثقافة أو الحضارة موضوعة في معناها الانتولوجي الاكثر اتساعا هي هذا الكل المركب الذي يشمل المعرفة و المعتقدات و الفن و الاخلاق و القانون و العادات و كل القدرات و العادات الأخرى التي يكتسبها الانسان بوصفه عضوا في المجتمع".² " فهي شخصية المجتمع التي تتضمن جوانب مادية كالنون و التقنية و جوانب معنوية كالقيم و المعتقدات و المعايير و العادات و التقاليد و اللغة و المعارف و الأفكار " أي ان الثقافة هي مفهوم مركب و يرى كوفالرون في تعريفه وهو من اهم التعاريف شيوعا في الغرب ان الثقافة" تشمل القيم المادية و اللامادية التي يحققها الانسان في سياق تطوره الاجتماعي و تجربته التاريخية و هي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي و الإنتاج الفكري و المادي و التعليم و العلم و الادب و الفن الذي و صل اليه المجتمع في مراحل معينة من مراحل النمو الاجتماعي و الاقتصادي"³

-ويرى ديفيد انغليز " أن الثقافة هي انماط فكرية و قيم و معتقدات ناتجة بين مجموعة من الافراد حيث لا يهم حجم هذه المجموعة ، سواء اكانت صغيرة أو كبيرة و سواء اكانت جزءا من مجتمع معين ام مجتمع بأكمله ، و حتى إذا كانت المجموعة مرتبطة بمجموعات أخرى خارج حدودها الوطنية، فالثقافة جزء لا يتجزأ من الحياة الكاملة لمجموعة معينة من الافراد"⁴

و يرى وارلف لينتون ان الثقافة " هي التشكيل الخاص بالسلوك المكتسب و نتائج السلوك التي تشترك جميع افراد مجتمع معين في عناصره المكونة له و يتناقلونها، اما هويات الذي يقرر بان الثقافة هي تنظيم الانماط السلوك و الادوات و الافكار و المشاعر التي تعتمد على استخدام الرمز، و راد كليف براون الذي يرى بان الثقافة هي العملية التي يكتسب الفرد بواسطتها المعرفة و المهارة و الافكار و المعتقدات و

¹ مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر، دمشق، سوريا، ط4، 1984، ص28

² دنيس كروش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، مركز الدراسات العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2007، ص31

³ عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و التسيير ، اعمال الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر، مداخلة عثمان فرج تحت عنوان الثقافة و عملية التنشئة في الوطن العربي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992، ص17

⁴ ديفيد انغليز و جون هيونس، مدخل إلى سوسولوجيا الثقافة، ترجمة مل نصير ، المركز العربي للابحاث و الدراسات السياسية، ط1، بيروت، 2013، ص17

الاذواق و العواطف و ذلك عن طريق الاتصال بأفراد آخرين أو من خلال اشياء كما يكتسب الاعمال الفنية ¹

يعتبر ليفيستاوس الثقافة انها مجموعة من انساق رمزية تنصدرها اللغة و قواعد التزاوج و العلاقات الاقتصادية و الفنون و العلم و الدين كل هذه الانساق تهدف إلى التعبير عن بعض أوجه الحقيقة الطبيعية و الحقيقة الاجتماعية، و أكثر من ذلك إلى التعبير عن العلاقات التي ترتبط بها كل من هاتين الحقيقتين ، و تلك ترتبط بها الانساق الرمزية ذاتها بعضها البعض ².

-وليام اوجبران"ما يشتمل على الاشياء و النظم الاجتماعية و الطريقة التي يسير عليها في حياتهم اما جو ستيفالكلم هي ان الثقافة هي العادات و المعلومات و المهارات و الحياة الخاصة و العامة في السلم و الحرب، و الدين و العلم و الفن ، و تتمثل في تجارب الماضي للجيل الجديد

و يرى روبرت لوي ان الثقافة هي مجموعة ما يحصل عليه الفرد من مجتمعه، اي المعتقدات و التقاليد و النماذج الفنية و العادات المتعلقة بالغذاء و الحرف التي تصل اليه لا عن طريق فعاليته الابدية، بل كميراث من الماضي ينتقل اليه بالتعليم العفوي أو المنظم

كلايد كلاكهوك الثقافة جميع مخططات الحياة التي تكون على مدى التاريخ بما في ذلك المخططات الضمنية و الصريحة، و هي توجد في اي وقت كموجهات لسلوك الناس عند الحاجة ³

-يشير تعريف الثقافة إلى أنها مجموعة المعاني والرموز الموجهة لسلوكيات البشر، والضابطة لايقاع التفاعل الاجتماعي في مختلف المجالات الاجتماعية .ولا توجد هذه المعاني والرموز مبعثرة ولكنها تتشكل في أبنية رمزية أو منظومات قيم، تتكامل في بناء، نطلق عليه كمتخصصين نسق الثقافة أو نسق القيم، وأحيانا بناء الثقافة والقيم، بإعتبار أن الثقافة تشكل بنية معنوية مناظرة لبنية المجتمع المادية المتجسدة ⁴

-تعني الثقافة في نظر علماء الاجتماع جوانب الحياة الانسانية التي يكتسبها الانسان بالتعلم لا بالوراثة .ويشترك اعضاء المجتمع بعناصر الثقافة تلك التي تتيح لهم مجالات التعاون و التواصل و تمثل هذه العناصر السياق الذي يعيش فيه افراد المجتمع .وتتألف ثقافة المجتمع من جوانب مضمرة غير عيانية مثل

¹ احمد بن نعمان، هذه هي الثقافة، دار الامة للطباعة و الترجمة و النشر و التوزيع ، ط1، الجزائر، ص21

² مرجع سابق ، دنسي كروش، ص78

³ معن خليل عمر و اخرون، مقدمة في علم الاجتماع، دار الشرق للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، الأردن ، 2006، ص178

⁴ علي ليله، النظرية الاجتماعية و قضايا المجتمع، مكتبة الانجلو المصرية، ط1، مصر، 2015، ص220

المعتقدات، الآراء و القيم التي تشكل المضمون الجوهرى للثقافة و من جوانب عيانية ملموسة مثل الاشياء، الرموز، أو الثقافة التي تجسد هذا المضمون¹ يمكن أن نستخلص نوع من الاتفاق الجزئي لمفهوم الثقافة باعتبارها مفهوما واسعا و شاسعا لا يمكن حصره على أنها ذلك الكل المركب من المعتقدات و القيم و اللغة و الدين و المعايير إلى غير ذلك من مكوناتها التي تتقاطع و تتحد فيما بينها لتشكل ثقافة ما حيث يمن خلالها تميز المجتمعات و المنظمات عن بعضها البعض لكنها في نفس الوقت مرآة عاكسة لمستوى افراد المجتمع من ناحية الرقي و التطور أو التخلف خاصة ما يتعلق بأساليب و فلسفة التسيير في التنظيمات و الذي يبرز من خلال السلوك الذي ينتج عن الفاعل الإنساني بتفاعله مع هذه الثقافة الذي نشأ فيه و اكتسبها على مراحل ثم مع علاقته بافراد مجتمعه و المظاهر الذي يفرزها هذ المجتمع في حركيته و ديناميته المتمثلة في العلاقات المترابطة في شتى المجالات

2 خصائص و وظائف الثقافة:

1-2 خصائص الثقافة

تتميز الثقافة بعدة خصائص باعتبارها نشاطا اجتماعيا فهي تمتاز انها أول نشاط اجتماعي لأي مجتمع انساني تشترك فيها كل المجتمعات لكن تختلف في مضامينها و أنماطها و بذلك يتميز كل مجتمع عن الآخر و يشترك في بعضها الآخر و من بين هذه الخصائص

- 1- الاستمرارية : بالرغم من التغير الذي يحصل في المجتمع الا ان الثقافة مستمرة و تحتفظ بملاحمها التي تمثل العادات و الافكار و العقائد، فالثقافة ملك جماعي و تراث يرثه، جميع افراد المجتمع ، و ينتقل من جيل إلى آخر، كما أنه لا يمكن القضاء على ثقافة ما الا بفناء المجتمع الذي يمارسها ، أو ظهور ثقافة جديدة من منطلق عقائدي جديد قوي و مسيطر، و هذا امر يصعب تنفيذه على ارض الواقع²
- 2- الثقافة متعلمة : إن التعليم عنصر رئيسي في مسألة الثقافة، من هنا تبرز خاصية أخرى من خصائص الثقافة ألا وهي أنها سلوك مكتسب. فالإنسان يعتمد إلى حد كبير على الوراثة الثقافية، فهو خلال حياته يحصل على المعلومات الجديدة تدريجيا من وسطه الاجتماعي لتوجيه سلوكه فيما بعد وخلال المراحل المختلفة من عمره .يكتسب الإنسان سمات ثقافته بواسطة التعليم أو التلقين الذي يعني

1 انتوني غيدنزو كارين بيردسال، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصباغ، المنظمة العربية للترجمة، ط1، بيروت، 2001، ص82

2 اسماعيل محمد الزبود، علم الاجتماع، كنوز المعرفة، ط1، عمان، الاردن، 2011، ص114

انتقال المعلومات والتجارب، إلى حد كبير بواسطة الاتصال بالآخرين . كما أن التعليم يؤدي وظائف متعددة، إذ يسهل التفاهم بين الأفراد الذين يشكلون المجتمع، ويعمل على إيجاد شبكة من العادات والأعراف والتوقعات المتبادلة التي ترتبط معا في وحدات اجتماعية¹

3- . الثقافة مكتسبة: و هذا يعني ان الانسان يكتسب ثقافته ممن يعيشون حوله كما ان للتعليم دورا في تسهيل التفاهم بين الافراد فالتعليم يحافظ على تكامل الجماعة الثقافية في بعدها الزمني و المكاني إن الثقافة تراكم لنشاطات الإنسان لعهد طويلة باعتبارها نشاطات مكتسبة وليست غريزية، إذا الثقافة ذات ملامح إنسانية، ولا مجال لقيام أي ثقافة دون الوجود الإنساني الذي ينمي هذه الثقافة ويكتسبها عن الغير من خلال تطور حياته الاجتماعية فنا وفكرا وسلوكا، وهذا الاكتساب الإنساني يتم من خلال عملية تسمى التنشئة الثقافية². بمعنى أن الفرد يتعلمها عن طريق التنشئة الاجتماعية منذ مولده في أسرته ، ويستزيد اكتسابه لها كلما نحا وانست دائرة معارفه واحتكاكه بالآخرين في المدرسة و النادي وجماعات الأصدقاء وجماعات المهنة أو الطبقة ، وعلى ذلك فان التنشئة ليست فطرية أو موروثه ، ولكنها في جملتها نتيجة للاختراع الاجتماعي ، وتنتقل من جيل إلى جيل عن طريق التعلم سواء كان مقصودا ، أو غير مقصود ، وفي ذلك تقول مارجريت ميد M. Mead « أن الثقافة ... سلوك مكتسب تنقله جماعة من الناس كاملا إلى أبنائهم »³

4- . الثقافة معقدة و مركبة : ان ما يميز الثقافة تعقيدها من خلال مكوناتها وترابطه مع بعضها البعض كما ان هذه المكونات تتأثر فيما بينها ، هذا التعقيد في الثقافة ناتج من عدد كبير من السمات و الملامح و يعود تعقيدها إلى تراكمها خلال العصور الطويلة، وقد اجتمع رأي عدد من علماء الأنثروبولوجيا حول هذه الخاصية في جملة التعاريف التي قدموها وعلى رأسهم كل من " كروبر و كلوكهون"، بالإضافة إلى "إدوارد تايلور" و"ديكسون ..." فالثقافة تتألف من أنماط مستترة أو ظاهرة للسلوك المكتسب والمنقول عن طريق الرموز، فضلا عن الانجازات المتميزة للجماعات الإنسانية، ويتضمن ذلك الأشياء المصنوعة، أما جوهر الثقافة فيتكون من أفكار تقليدية وكافة القيم المتصلة بها، وكل هذا يصب في تعقيد الثقافة . كما أكد " رالف لنتون " على أن الثقافة كل معقد إلى أبعد حدود

¹ عويسي امين ، النظام الاقتصادي و العلاقات الاجتماعية، دار احياء للنشر الرقمي ، ط1، 2014، ص224

² ربا احمد الدباس، الثقافة: مفهوما، خصائصها، مكوناتها، رسالة المكتبة العدد الثالث والرابع، 2007، مج 2؛ ص 25

³ احمد رافت عبد الجواد، مبادئ علم الاجتماع، مكتبة نضضة الشرق، ط1، القاهرة، 1983، ص74

التعقيد، وذلك نظرا لاشتمالها على عدد كبير جدا من السمات والملامح والعناصر التي حاولت بعض التعريفات أن تذكر جانبا منها، يرجع ذلك التعقيد لحد كبير إلى تراكم التراث الاجتماعي خلال عصور طويلة من الزمن، وكذلك إلى استعارة كثير من السمات الثقافية من خارج المجتمع وجوهر التعقيد يكمن أن الفرد لن يستطيع أن يكسب مختلف عناصر الثقافة السائدة في المجتمع الذي ينتمي إليه¹.

5- **الثقافة توافق و تكيف:** كل المجتمعات تبني ثقافتها الخاصة بها لتتوافق مع جميع افرادها و تكيف معها و المساعد في ذلك مؤسسات التنشئة بمختلف أنواعها و التي تساهم في تكوين الفرد باعتبار "طبيعة نمو الإنسان تجعل منه لبنة يسهل تشكيلها من طرف المجتمع ، وبما أن لكل مجتمع ثقافته فإن هذه الأخيرة هي التي ترسم معالم شخصية الفرد بطريقة بسيطة وسلسة دون تدخل متغيرات أخرى . حيث يبدأ الفرد في التوافق في مرحلة مبكرة من العمر، وبالممارسة يزداد توافقه مع مختلف جوانب الحياة في المجتمع، بحيث تصبح أكثر سهولة ويسرا، وهذا بفضل التوافق الثقافي . كما أن عملية التكيف والتوافق تختلف من مجتمع لآخر، فهي سهلة في بعض المجتمعات عكس البعض الآخر، فلكل مجتمع نموه التاريخي المتفرد، ومجموعة المواقف ونمط الأدوار الثقافية ومن ثم فكل مجتمع تختلف فيه عملية التنشئة الاجتماعية باختلاف طبيعة الثقافة"² والثقافة في مساعدتها لأفراد المجتمع على التكيف لا تعني بالضرورة أن كل عناصر الثقافة دائمة وفي كل الأوقات تساعد على ذلك ، فقد يتعلم الفرد من ثقافته بعض الاستجابات التي قد تؤدي إلى الحاق الضرر به ، وبذلك فعلمية التكيف وتحقيق البقاء عملية نسبية ، وهذا يعني أنه ليس بالضرورة أن كل عنصر من عناصر الثقافة في كل الأوقات له خاصية التكيف³.

6- **الثقافة انتقالية و قابلة للانتشار:** للثقافة قابلية لانتقال من جيل إلى جيل "وتدفقها على مر العصور يمثل التراث الثقافي (Cultural Heritage) ، ويشير التراث الثقافي إلى مجموعة النماذج الثقافية التي يكتسبها الفرد من الجماعات التي ينتمي إليها ، ويضيف كل جيل إلى هذا التراث . كما أنه لا تنتقل كل العناصر الثقافية من جيل إلى جيل . إذ قد تختلف بعض العناصر الثقافية وتختفي لعدم الحاجة إليها أو لعدم تحقيقها لحاجات الأفراد في الوقت الراهن أو لأن عناصر ثقافية جديدة أكثر نفعا أو أكثر

1 عويسي امين، مرجع سابق، 225

2 نفس المرجع ، 226

3 دلال ملحس استسلية، التغيير الاجتماعي و الثقافي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الاردن، 2010، ص236

قيمة تكون قد حلت محلها،¹. ومن الخواص أيضا للثقافة هي " انتشار عناصرها وسماتها داخل المجتمع الواحد، أو بين عدد من المجتمعات، ويعرف الانتشار الثقافي بأنه العملية التي ينتشر بواسطتها العنصر الثقافي من فرد أو جماعة أو مجتمع إلى فرد أو جماعة أو مجتمع آخر² ، مشكلة بذلك "تراث اجتماعي يتعلمها ويتمثلها الفرد بصفة عضوا في جماعة معينة ، فهي تنتقل من جيل إلى جيل بواسطة عملية التنشئة الاجتماعية ، ومن جماعة لأخرى ، أو من مجتمع لأخر بواسطة عملية الثقاف³ " "

7- .الثقافة ثابتة و متغيرة: وبما أن الثقافة الإنسانية تمر بمراحل مختلفة وحسب كل مجتمع فهي قابلة للتعديل والتغير من جيل لأخر، ويمكن للأجيال الجديدة أن تضيف قيما ومفاهيم جديدة لم تكن موجودة لدى الأجيال السابقة، وقد يكون معدل التغيير سريعا أو بطيئا، ولأن الثقافة تتكون من عدة أجزاء مترابطة فان أي تغيير في أحد الأجزاء لابد وأن يؤثر في الأجزاء الأخرى وعند بعض علماء الاجتماع أن كثيرا من المشكلات الاجتماعية تظهر لأن بعض أجزاء الثقافة تتغير على نحو أبطأ مما تتغير به الأجزاء الأخرى ويشير مصطلح التخلف الثقافي إلى هذا الميل في بعض أجزاء الثقافة للتخلف وراء الأجزاء الأخرى المرتبطة بها.⁴ تحدثنا عن الثبات كخاصية ملازمة للثقافة فهي تتأصل و تتجذر في المجتمع ولكنها تحمل في طياتها معالم التغيير فهي متغيرة .والواقع أن هاتين الخاصيتين متلازمتان منطقيا، ذلك أن التغيير لا يمكن أن يقاس إلا مقابل العناصر التي تعد ثابتة نسبيا . كما لا يمكن قياس الثبات إلا مقابل تلك العناصر التي تتغير بسرعة أكبر⁵ ص. كما أن درجة التغير وأسلوبه ومحتواه تختلف من ثقافة إلى أخرى . الثقافة ضمنية أو معلنة (واضحة) فهي ضمنية لأن بعض دلالاتها لا تفهم إلا من خلال السياق الذي تأتي فيه ، وهي مستخفية في تلك الجوانب التي تشمل عالم الروح وعالم الطبيعة وما ينطوي تحتها ، وعلنية الثقافة تظهر في سلوك الأفراد وتصرفاتهم ، وأحاديثهم ، كما تظهر في الأمور المادية كالاختراعات والمكتشفات والأجهزة الحديثة أو المنتجات الصناعية وغيرها⁶ .

¹ نفس المرجع، ص 236

² عويسي امين، مرجع سابق، 226

³ معن خليل عمر و اخرون، مقدمة في علم الاجتماع، دار الشرق للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، الاردن، 2006، ص 184

⁴ ربا احمد الدباس، مرجع سابق ، ص26

⁵ عويسي امين، مرجع سابق، 228

⁶ دلال ملحس استسلية ، مرجع سابق ، ص236

8- التكامل حيث تظهر الثقافات ميلا نحو التكامل بمعنى أنه تتحد و تتلاحم لتكون كلا متكاملًا و تتمثل عناصرها من عادات و طرائق شعبية ونظم و تتعرض لضغوط يقودها نحو التكامل و الاتساق مع بعضها البعض

9- الخاصية الاجتماعية: على اعتبار أنها في جوهرها ظاهرة اجتماعية و نفسية فهي تتألف من شخصيات و افراد يسهمون في الثقافة¹ الثقافة بمعناها الاجتماعي تكون مشتركة بين أفراد المجتمع الواحد ، ولا يمكن أن يمتلكها فرد واحد حتى عدد قليل من الأفراد ، فالاختراع إذا لم يستخدم فإنه لن يمثل عنصرا من عناصر الثقافة ، والثقافة باعتبارها مشتركة بين أفراد المجتمع ، نعني أنها متفق عليها ومستخدمة في المجتمع. وقد تكون هذه العناصر الثقافية مشتركة بين أفراد المجتمع ككل ولها صفة العمومية ، وبذلك تسمى بالعموميات الثقافية أو مشتركة بين فئات معينة في المجتمع مثل الجماعات المهنية أو الطبقية أو المعرفية الثقافة التي تشبع حاجات الأفراد في المجتمع² ، حيث "تخلق الثقافة بفضل خاصيتها الاجتماعية خليط بين التوقعات المعيارية وأنماط مثالية للسلوك في المجتمع، إذ عادة ما ينظر إلى العادات الجماعية التي تتضمنها الثقافة على أنها أنماط مثالية للسلوك، وعلى أفراد المجتمع أن يتوافقوا معها، في نفس الوقت نجد أن الملاحظ أن بعض الأفراد يقتسمون توقعات معينة ذات صفة معيارية، تؤكد الخاصية الاجتماعية للثقافة، هذه التوقعات ليست إلا نتاجا للتفاعل الاجتماعي، ويتخذ السلوك شكلا معيناً للأنشطة الخاصة بالجماعة، إذ لكل جماعة منظمة ثقافتها المكونة لهذه التوقعات المعيارية . وأكد عالم الأنثروبولوجيا " رالف لنتون " هذه يجب أن نذكر أن الثقافة « الخاصة حين قال في كتابه: دراسة الإنسان ظاهرة اجتماعية نفسية وليست ظاهرة عضوية، وإذا أمكن وصفها بأنها موجودة، فمعنى ذلك أنها تتألف من عناصر تشترك فيها شخصيات الأفراد «الذين يسهمون في الثقافة³

2-2 وظائف الثقافة: للثقافة عدة وظائف هامة و أساسية تشتمل على:

2-2-1 الوظيفة الاجتماعية: و التي تتمثل بتوحيد الناس في مجتمع واحد من خلال تركيب اللغة و الرمز و المعتقدات، حيث تبدو الثقافة كعالم ذهني اخلاقي يشترك فيه اعضاء المجتمع و بفضلها يتسنى لهم

¹ نفس المرجع، اسماعيل محمد الزبود، ص113-114

² دلال ملحس استسلية ، مرجع سابق ، ص236

³ عويسي امين، مرجع سابق، ص228

التواصل و تحقيق الانتماء إلى كيان واحد فمن خلال هذه التراكيب تنسخ العلاقات الاجتماعية و تحقيق المصالح الوظيفية¹

2-2-2 الوظيفة النفسية: و هي وظيفة القولية لأفراد المجتمع اي اكتساب هؤلاء اساليب التفكير و المعرفة و قنوات التعبير عن الاحاسيس و العواطف و اشباع الحاجات الفسيولوجية و هو ما أصبح يدل عليه بمصطلح التدامج الاجتماعي أو التنشئة الاجتماعية و غاية هذه الوظيفة مساعدة الافراد على التكيف مع الثقافة و اكتسابهم لهويتهم الاجتماعية الثقافية و من هنا تكتسب اهميتها الكبرى و تعتبر الثقافة من أنماط التغير الاجتماعي إذ من الممكن ان تتم الاستعارة الثقافية عن بعد عن طريق اللغة المكتوبة أو عن طريق تقليد السلع التي ينتجها لمجتمع آخر و تنتقل بالتجربة و يذكر ميرودوك ان التغيرات الثقافية تنشأ عن التعديلات الهامة التي تطرا على ظروف الحياة في المجتمع كالزيادة أو النقصان في السكان، و يرى التغير الثقافي يبدأ بالتجديد أي ظهور عادات اجتماعية جديدة يقبلها ككل²

3 أهمية ودور الثقافة في توجيه سلوك الافراد

تلعب الثقافة عدد من الأدوار بالنسبة للفرد والجماعة "ان الدراسة السوسولوجية للثقافة غاية في الاهمية ، لفهم الجماعات و المجتمعات فحسب ، بل كذلك لا ستعاب ما يدور حولنا و فهم علاقات القوى ضمن جماعات و مجتمعات معينة ببساطة، فان الثقافة بالغة الاهمية و يستحيل علينا فهم الحياة الاجتماعية و الانسانية ما لم نفهم العوامل المختلفة كلها بهذا المفهوم"³

-يقول ريموند فيرث "إذا نظرنا إلى المجتمع على أنه يمثل مجموعة أفراد فإن الثقافة طريقتهم في الحياة ، و إذا اعتبرنا مجموعة العلاقات الاجتماعية فإن الثقافة هي محتوى العلاقات ، و إذا كان المجتمع علاقات تبادلية بين الافراد و الهيئات، فإن الثقافة هي المظاهر التراكمية المادية و اللامادية التي يتوارثها الناس و يتناقلونها، و يستخدمونها، و للثقافة محتوى فكري ينظم سلوك الانسان، و الثقافة من جهة النظرية السلوكية سلوك مكتسب و متعلم، و هي علاوة على ذلك تعتبر حافزا الاعمال و الافعال"⁴

¹ اسماعيل محمد الزبود، نفس المرجع، ص115

² مرجع سابق، ص115

³ ، دفيد انجليز، مرجع سابق ، ص15

⁴ احمد رافت عبد الجواد، مرجع سابق، ص82

و تكمن اهمية الثقافة ايضا في تزويد الفرد بالمعرفة و طرق التفكير و اساليب العمل و أنماط السلوك المختلفة و المعتقدات و طرق التعبير عن المشاعر و المعدات و الادوات التي تساعده على فهم العالم من حوله و تفسيره و السيطرة عليه في حدود امكانياته كما انها تسهل عملية التفاعل الاجتماعي بين الافراد في اي موقف اجتماع يتصرف بناء على معرفته بتوقعات الآخرين منه و تفسيره الشخصي للموقف و دوره الاجتماعي و مكانته الاجتماعية في علاقته بالآخرين الذين يتفاعل معهم ، كما يتعلم الفرد من ثقافته النماذج المختلفة المحددة ثقافيا للإثاب و العقاب و اساليب تحقيق الاهداف فالفرد يتعلم نماذج السلوك السائد في مجتمعه نتيجة طبيعته لمعيشته في هذا المجتمع وتفاعله مع الآخرين في أن الكثير من المواقف الاجتماعية و تكرار استخدام هذه النماذج السلوكية يكسبها صفة التلقائية فيؤديها الفرد اتوماتيكيا دون مواجهة أي صعوبات¹ ، و تتمثل أهمية الثقافة أيضا "أن الثقافة موسوعة حياة أي مجتمع من المجتمعات فلا يستطيع مجتمع أن ينمو ويتطور دون ثقافة، فالإنسان يولد وليس لديه أنماط فطرية محددة من النشاط، بل يولد ولديه فقط بعض الانعكاسات المتصلة بحاجاته العضوية، وهو إضافة إلى هذا مرن، وعليه أن يتعلم التكيف مع البيئة الخارجية وأن يؤدي وظائف. معينة في التنظيم الاجتماعي. ولا تنمو الاستعدادات البيولوجية للثقافة عند الإنسان إلا إذا ولد وترى في وسط جماعة إنسانية عاملة، فإذا لم يولد في مثل تلك الجماعة فإن تلك الاستعدادات لا تنمو، فتجد أنه لن يستخدم يديه ليأخذ كعكة أو يلعب على البيانو كما نجد أن مخه وجهازه الصوتي لا يعملان لتعلم لغة، وباختصار لن يصبح انسانا ولا حيوانا²

4 التنشئة الثقافية والاجتماعية للفرد:

ان أي مجتمع له ثقافته الخاصة و التي تميزه عن باقي المجتمعات الأخرى من خلال القيم و العادات و الدين و المعتقدات، و المعايير إلى غير ذلك من المكونات الثقافية، هذه الثقافة المنتشرة في المجتمع المكتسبة منها و الموروثة لها الدور الرئيس في تنشئة افراد هذا المجتمع من خلال كل مؤسساته، الدينية منها، المدرسة ، الجامعة إلى غير ذلك من مؤسسات التنشئة³، للمناخ الاجتماعي العام دور أساسي في تكوين شخصية الفرد وتوفير الظروف الموضوعية اللازمة لنشوئه نشأة سليمة واستمرار تنمية

¹ دلال ملحس استسلية، مرجع سابق، ص227

² احمد الدباس، مرجع سابق، ص34

³ هشام شرابي، مقدمات لدراسة المجتمع العربي، الدار المتحدة للنشر، ط3، بيروت، لبنان ، 1984، ص34

قدراته ومواهبه الذاتية، و الفرد عضو اجتماعي يتأثر بشكل مباشر و غير مباشر بالقيم و العادات و مستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به من خلال علاقته بأسرته الخاصة بالمؤسسة الاجتماعية الأخرى كالقبيلة أو الفئة أو المهنة أو القرية أو الحي و التي في مجموعها تكون الاطار المطلق أو المقيد لنشاطه و تفاعلاته بين خصائصه الذاتية ومحمل المحصلات التراثية و الفكرية السائدة في المجتمع تدرجا من القيود التي يفرضها عليه إلى الحرية التي يعطيها اياه¹ فإذا كانت كل مؤسسة من هذه المؤسسات تقوم بوظيفتها على احسن وجه في تشكيل جوانب السلوك لدى الفرد و تحديد قيمة الرقابة ، ستتكامل فيما بينها و تنتج لنا عامل ذا مواطنة تنظيمية عالية ، و العكس تماما سيحدث ان لم تقم احدى هذه المؤسسات بالوظائف المنوطة بها لاسيما الاسرة، لينتج لنا العامل الكسول المتهاون الاتكالي، لان القيم تعتبر محورا هاما للشخصية و معيارا أساسيا للحكم على صحة واعتلال السلوك، وبالتالي فان الاختبار الأفضل لتحقيق الانضباط الوظيفي داخل المنظمة هو استحضار القيم الايجابية، وتعزيز مكانة هذه القيم بين العمال من خلال ثقافة التسيير التي تعمل على استحضار القيم الشخصية الإيجابية للفرد التي اكتسبها من خلال تنشئته الاجتماعية، ودمجها في القيم التنظيمية للمؤسسة، لان اكتساب بين قيم الافراد و قيم المنظمة التي يعملون بها هي علاقة تأثر و تأثير² و تعتبر العائلة أو الاسرة التي يتربى فيها الفرد و ينشأ من العوامل التي تصقل شخصيته و يكتسب من خلالها ثقافة مجتمعه و بيئته .و العائلة الجزائرية "كمؤسسة اجتماعية هي الوسيط الرئيسي بين شخصية الفرد و الحضارة الاجتماعية التي ينتمي اليها، و ان شخصية الفرد تتكون ضمن العائلة، و ان قيم المجتمع و أنماط السلوك فيه تنتقل إلى حد كبير من خلال العائلة و تقوى بواسطتها³ " حيث تتميز العائلة الجزائرية " بالارتباط بين أعضائها أو ما يسمى بالعائلة المشتركة أو الممتدة حيث يعيش الوالدان في بيت واحد مع أولادهم المتزوجين و احفادهم. و يعتبر الوالد هو رب العائلة الممتدة و المسؤول عنها ، و هو الذي يحدد سياسة العائلة و يتخذ القرارات التي تهمها و يراقب العلاقات مع العائلات الأخرى ، رغم ما طرا من تغير في العقود الأخيرة من تفكك على العائلة الممتدة حيث ينفصل الأبناء المتزوجون عن العائلة الاصلية في المسكن الا

¹ عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و التسيير ، اعمال الملتقى الدولي المعقد في الجزائر،مداخلة فهمي الغزوي تحت عنوان الإدارة العامة

في الأردن و دور المؤسسات و التنشئة الاجتماعية في تطورها ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992 ،ص237

² بوخالفة رفيقة، الانضباط الوظيفي للعمال في ظل الثقافة التسييرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية،

العدد 6، 2015 ،ص92

³ هشام شارابي ، مرجع سابق ص34

إن الارتباط المعنوي يبقى قويا. وتبقى سلطة العائلة الاصلية خاصة الوالدين قوية لدرجة ان سياسة الابن المتزوج في اسرته تحدد أحيانا من طرف والديه ، ان اهم سمة تميز علاقة الوالدين بالأبناء هي علاقة تسلطية ممزوجة بالحنان و العطف من طرف الوالدين غرضها فرض الطاعة و الاحترام.¹

إن التغييرات التي تظهر على طرق تربية الطفل وعلى تجارب الطفولة تنبع قبل كل شيء من موضع الطبقة الاجتماعية التي تنتمي إليها العائلة أي مستواها الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي و العائلة في خصائصها الأساسية صورة مصغرة عن المجتمع فالقيم التي تسودها من سلطة تسلسل و قمع هي التي تسود العلاقات بصورة عامة ، ان بنية العائلة ، القائمة على السلطة الفوقية تقابلها بنية اجتماعية مماثلة أيا كان النظام الاجتماعي² ويشير بركات 1976 إلى ان الأطفال في الدول العربية يدركون دوما بوجود طاعة والديهم حتى في الحالات التي قد يكون الإباء مخطئون .ان هذا النمط من التنشئة الاجتماعية الذي يركز على الطاعة و الخضوع لسلطة الوالد و الكبار يتعمم ليشمل كل رموز السلطة كأن يكون ذلك معلما أو مدير أو قائد أو رئيسا أو غير ذلك³

II- التفاعل الثقافي بين الثقافة الاجتماعية و التنظيمية و إشكالية التغيير الثقافي للمؤسسة

1. التنشئة الاسرية على العمل و اكتساب القيم التنظيمية :

إن إنشاء الفرد على العمل و جعله يتعود عليه مهمة من مهام الاسرة ومن المسؤوليات المهمة لها فالفرد داخل الاسرة مند القدم ومن اجل تكيفه مع المجتمع كان يشارك في نشاطات الاسرة و مساعدتها داخل وخارج المنزل ، ولكن المهم في عملية تلقين مفاهيم العمل هي الكيفية التي يتم بها التلقين وما إذا تحويه هذه العملية بمعنى آخر هل التنشئة الاجتماعية الخاصة بالعمل تؤدي بالفرد إلى المواكبة و التكيف مع متطلبات العمل التي تتمثل في قيم المؤسسة؟ أي ان السلوك المهني يبين للتنشئة الاجتماعية وقيم المؤسسة لا يكون متعارضا أو متناقضا وذلك حتى لا تكون قيم المؤسسة عبارة عن رفض لخصائص التنشئة الاجتماعية⁴ المتمثلة في اكساب الفرد ثقافة المجتمع ، اشباع حاجات الفرد ، التكيف مع الوسط

¹ عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و التسيير اعمال الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر، مداخلة عثمان فرج تحت عنوان المؤثرات

الثقافية على التسيير و التنمية ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992 ، ص23

² هشام شارابي ، مرجع سابق ص34

³ عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق 1992 ، ص23

⁴ الامين بالخير، النسق القيمي في المنظمة بين التنشئة الاجتماعية و التطبيع، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، المجلد 8 العدد

الاجتماعي... الخ. "إن تكوين الانضباط الوظيفي للعامل في المؤسسة لا يتم بمجرد دخول هذا الأخير للمؤسسة بل هو مرتبط بالتنشئة الاجتماعية التي نشأ عليها منذ الصغر فالتنشئة الاجتماعية هي السيرة التي يتم من خلالها اندماج الفرد في المجتمع من خلال استنباطه للقيم و المعايير و الرموز، و من خلال تعلمه للثقافة في مجملها كما يتعلم الفرد فيها عن طريق التفاعل الاجتماعي ادواره الاجتماعية و المعايير الاجتماعية التي تحدد هذه الأدوار ، و يكتسب الاتجاهات النفسية و الانضباط السلوكي التي توافق عليه الجماعة و يرتضيها المجتمع ، حيث ان هذا يتم تعلمه من مؤسسات التنشئة الاجتماعية الرسمية كالأسرة و المدرسة في أول الامر ، لان الاسرة هي المسؤول الأول عن تلقين الافراد و الأطفال بمختلف السلوكيات التي تبقى راسخة عند الطفل إلى الكبر،¹ فالتنظيم الاجتماعي متعدد المعايير تظهر قيم متعددة للقيادة، وتتضاءل قيم الولاء والطاعة، وتنوع للواقع التي تميز الأفراد لاتخاذ القرار، وتظهر الازدواجية في أنماط التنشئة الاجتماعية حيث يخضع الطفل الواحد لتأثر قيم متنافرة في أغلب الأحيان، مما يجعله مهياً لاستخدام معايير مختلفة في ممارسته للسلوك الإداري تبعاً للظرف المحيط بها وللمصلحة التي يقتضيها الموقف الإداري، إن التنظيم المؤسسي القائم على تعدد المعايير الثقافية والحضارية يؤدي إلى إنتشار أنماط متنافرة من السلوك التنظيمي، فمنظومة القيم تعزز أنماط مختلفة من القيادة، وأنماط متعددة من الولاء الاجتماعي، كما أن المنظومة الاجتماعية تضع مواقع مختلفة ومتباينة لاتخاذ القرار، الأمر الذي يؤدي إلى التنافر الواسع في أنماط السلوك الإداري، أن المعايير الضابطة للفعل ضمن للمؤسسات لا تأتي من المنظومة الثقافية والحضارية للأمة، إنما من خلال المصالح التي يشعر بها الأفراد، ومن خلال بني الشخصية الاجتماعية لكل فرد،²

2 الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة الاجتماعية :

إن الأفراد يجلبون ثقافات المنشأ إلى العمل التي تعكس تاريخهم المستمر في مختلف السياقات الثقافية ، مثل الثقافات الوطنية .ولقد أثبتت البحوث عبر الثقافية أنه بالإضافة إلى الثقافة الوطنية التي تفسر الاختلافات في المواقف ، فإنها ترتبط أيضاً بالسلوكيات الاجتماعية مثل العدوان ، وحل النزاعات ، والمسافة الاجتماعية ، والمساعدة ، والهيمنة ، والمطابقة ، والطاعة ، فضلاً عن سلوكيات اتخاذ القرار

¹ بوخالفة رفيقة، مرجع سائق، ص 92

² أحمد الاصفر و اديب عقيل ، علم اجتماع التنظيم و مشكلات العمل ، منشورات جامعة دمشق، ط1، سوريا، 2002، ص

والقيادة، ومن الناحية الإدراكية، ينظر إلى الثقافة الوطنية على أنها مجموعة من المعاني المشتركة التي تنقلها مجموعة من البرامج العقلية التي تتحكم في الاستجابات في سياق معين، الأطروحة الأساسية للنهج المعرفي للثقافة هي أن أطر المعالجة المكتسبة في ثقافة واحدة تستمر وتؤثر على السلوك على الرغم من تغير الظروف. وبهذه الطريقة، توجه الثقافة خياراتنا والتزاماتنا ومعايير سلوكنا¹ فان ثقافة المنظمة هي جزء من البيئة المحيطة بها، ينشأ النظام الإداري في إطار مجتمعي واسع يغلب عليه الشكل و المحتوى، ويعطيه درجة من الخصوصية و التميز عن غيره من الأنظمة الإدارية في المجتمعات الأخرى، ان أي نظام اداري ينبع بالدرجة الأولى في اطار منظومة من القيم كالعادات، و المعتقدات، العدالة، المساواة، المخاطرة، المسافة الاجتماعية، العائلة الممتدة، و التي تمثل في مجملها مجموعة من المعايير النفسية و الاجتماعية التي تؤثر على سلوك الفرد و الجماعات و تشكل اطار مرجعي موجهها²

إن مختلف التصورات الثقافية المشكلة لذلك الإطار المرجعي لمختلف السلوكيات داخل المنظمة من خلال تجسيد العلاقة بين السلوك والثقافة أو في إطار الفعل الاجتماعي داخل المنظمة والثقافة التنظيمية هي نتاج بصمات مؤسسها الأوائل ونتاج التراكمات السابقة التي تشكل هويتها وثقافتها التي تشترك فيها إدارتها وعمالها، وهي نتاج جملة المواقف الجماعية والرموز والقيم والآراء الخاصة وطرق التفكير التي يطورها أعضاء كل مؤسسة وكل مصلحة بحيث تصبح تعبر عن خصائص الثقافة. لهذه البنيات محددة لمعالجتها وأنماط سلوك أعضائها ودواعي صراعها وتعاونها وتضامنها واستقرارها³ و يرى بعض "المؤلفين بأن الثقافة الاجتماعية تعد الشكل الأساسي للثقافة التنظيمية، إذ من خلالها تظهر أهميتها والعديد من القيم والتوقعات التي وصفها المنظرون توجد في شكل الثقافة التنظيمية وسواء في الوقت الحالي أو المستقبل القريب ستظهر في القوانين الاجتماعية والمعتقدات والقيم والأنماط الحياة وبما أن الثقافة التنظيمية كذلك يمكن اعتبارها متغيرا في حد ذاته ذا أهمية في تحديد نمط المنظمة ووظيفتها. فتعد القيم بالنسبة للمنظمات، فهناك قيم النظرية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الاجتماعية والقيم السياسية والدينية إذ أن

¹ John E. Merchant and Sylnovie Merchant , Management Styles And Cultural Differences: Bridging The Productivity Gap In The Implementation Of Information Technology, International Business & Economics Research Journal, Volume 3, Number 2, 2004, p 46

² عبد الله علي، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء، دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط، الجزائر، العدد1، 2011، ص 9

³ ديلة بدران، التنظيمات الحديثة بين السلوك الاجتماعي و القيم التنظيمية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور

الجلفة، الجزائر، مجلد، 11 عدد، 10، 2018، ص185

الثقافة هي المادة الاجتماعية اللاحقة التي تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله وفعله، وبأن المؤسسة هي مجموعة من العاملين الذين يجتمعون لتحقيق هدف واحد فاستراتيجيتها وبنيتها وثقافتها ونمط قياسها تهدف إلى تحقيق انسجامها، ومن ثمة البقاء والاستمرارية لها، إلا أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تسيير المؤسسة ومواردها حيث تلعب دوراً أساسياً في الإبداع والتطوير التنظيمي¹.

ونشير إلى أن ثقافة المجتمع بدورها تتأثر بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، نظام السياسي الظروف الاقتصادية، الهيكل الإداري للدولة وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام للثقافة المجتمع، حيث تؤثر على استراتيجيتها ورسالتها وأهدافها ومعتقداتها ومعاييرها² تؤثر ثقافة الناس بما تتضمنه من أفكار و آراء و وجهات نظر و القيم و المبادئ التي يؤمن بها على أهداف المنظمة و ادارتها ، و على سلوك العاملين، وبالتالي فان المنظمات الاجتماعية تتأثر بالأفكار معينة غير التي تتأثر بها منظمة تعمل في الحضر، أو منظمة تعمل في منطقة نائية، وذلك باختلاف ثقافة كل منه ، كذلك فان المنظمات التي تعمل في مجتمع متخلف تتعرض لقيم و مبادئ غير التي تتأثر بها منظمة أخرى في مجتمع متقدم،³ ان المؤسسات في ادائها لنشاطها يتحكم فيها ثقافة و قيم المجتمع المتواجدة فيه حيث "إن أغلب التنظيمات مطبوعة بالخصائص السوسيوثقافية لمجتمعاتها، من خلال هذا يتجلى التأثير الجوهري للمكان والزمان في صقل هذا التطور، وبالتالي محاولة لمزاوجة الأشكال التنظيمية مع الواقع السوسيوثقافي المحلي"⁴ ان القيم تستمد من البيئة التي يعيش بها الفرد ، و التي تتكون من مؤسسات التنشئة كالمدرسة و المسجد إلى غير ذلك من المؤسسات التي يمر بها الفرد خلال حياته ، إضافة إلى العلاقات الاجتماعية التي يعيش و يتفاعل معها، كذلك الخبرة التي يكتسبها، أي ان هناك منتج للقيم و المتمثل في المجتمع بكل تراكماته الثقافية، و الذي ترعرعا الفرد في احضانه متبنيا ثقافته المزود بها لينقلها إلى بيئة أخرى التي قد تكون له نفس الحاضنة لقيمه و ثقافته المكتسبة من بيئة هذا الفرد الذي نشأ فيها، وهو إما ان يوافق ثقافة هذا التنظيم الجديد له و هو ما يخدم هذا التنظيم إذا كانت قيمه التنظيمية قوية و العكس إذا كانت ثقافة

¹ ديلة بدران ، مرجع سابق ، ص186

² ديلة بدران ، مرجع سابق ، ص191

³ حسن عبد الحميد احمد رشوان، الإدارة و المجتمع، مؤسسة شباب الجامعة ، ط1، الإسكندرية، مصر، 2010، ص161

⁴ مصطفى عوفي و داود بلقاسم، النسق القيمي للعامل و علاقة درجة انضباطه في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الإنسانية و

الاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 11، جوان 2013، ص133

هذه المنظمة ضعيفة فقد يؤثر فيها هذا الفرد اما لإجاب أو بالسلب كما توفر التنشئة الاجتماعية التنظيمية الوسائل التي يتعلم من خلالها الموظفون الجدد العقبات التي يجب التغلب عليها والحيل التي يجب معرفتها، حيث يتضمن تعلم القيم المهنية والقواعد والإجراءات والمعايير من خلال مجموعات المنظمة من تنمية العلاقات في مجتمع العمل واكتساب المهارات المطلوبة للقيام بعمل ما.¹

3 التفاعل بين القيم التنظيمية والقيم الاجتماعية داخل المؤسسة:

فالعامل داخل المؤسسة يقوم بمجموعة من الأفعال الاجتماعية و الممارسات المهنية وذلك نتاج تفاعل بين ثقافتين هما الثقافة المكتسبة من خارج المؤسسة ، ومن خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي هي مصدر خصب للأخلاقيات الجماعية من خلال العادات والتقاليد حيث أن العامل يتأثر بالقيم و الأفكار السائدة فإذا كان المجتمع متقدما فإن قيمه وأخلاقياته ستسفر عن إنتاج عمالي جيد ومتقدم و العكس صحيح ، فالبيئة التنظيمية هي التي تقوم بتحديد سلوك العاملين داخلها وتوجيه ممارساتهم مما يؤثر في أسلوب الفرد وأسلوب عمله والتزامه بها من خلال تطبيق المبادئ الإدارية وأنماط تقسيم العمل والنظم الاستراتيجية والمكافآت وأشكال الرقابة والعقاب وأنا يجب أن ندرك أيضا أن اللوائح التنظيمية في المؤسسة تستمد في العادة وتتأثر على الأقل بالقوانين السائدة في البلاد وأنماط السلوك والقيم السائدة في المؤسسة هي عينة ممثلة لأنماط القيم والسلوك السائد في المجتمع² و قد ينتج عن هذا التفاعل بين القيم التنظيمية و القيم الاجتماعية بعض السلوكيات و المظاهر التنظيمية ولا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة، ومصادر القيم التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد، لذلك " فإن نظرة العامل إلى القيم التنظيمية للمؤسسة التي يعمل بها مربوطة بجانبين، أولهما متعلق باستراتيجية التكيف مع بيئة العمل، من أجل ضمان استمراره في العمل وشعوره بالراحة في أداء مهامه وتخفيف الضغوط عليه، وأما الجانب الثاني فهو مدى تلاؤم هذه القيم التنظيمية مع قيمة الأصلية وتقبله لها، فكلما كانت هذه القيم التنظيمية تتلاءم مع قيمه وأهدافه، عمل على تحقيقها واعتبرها جزء من أهدافه وقيمه، حيث يلاحظ عليه بعض السلوكيات التي تعتبر إيجابية بالنسبة للمؤسسة، ومساهمة في تحقيق أهدافها بشكل أسرع وبنسبة عالية، وأما إذا لم تتلاءم مع

¹ Ibid, Don Hellriegel et John W., p567

² ناصر قاسمي و عبدلي محمد، المنظمة كفضاء تفاعلي بين الإطار التنظيمي و شبكة العلاقات الاجتماعية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 5، 2020، ص 176

قيمه وأهدافه، فإنه يرى أنها تمثل له قيودا يسعى جاهدا للتخلص منها أثناء أداء مهامه والقيام بواجباته المهنية، مما يؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية تعرقل تحقيق أهداف المؤسسة وتخلق صعوبة في التكيف مع بيئة المنظمة، ولتجنب ذلك تعمل المنظمات على رفع الحد الأعلى من القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل¹.

تتميز قيم التنظيم باحتوائها على ثقافات صغرى، تترعرع في كنف المؤسسة، هذه الثقافات الصغرى يتم اختراعها من قبل العمال، لتبين بوضوح أن ثقافة المؤسسة ليست واقعا مفروضا مسبقا، ما على العمال إلا اعتمادها، وكون هذه الثقافات الفرعية " ليست فعلا فرديا خالصا ولا رد فعل مجرد من قبل الطبقة، بل سلوكا يحيل إلى مجموعة انتماء أي مجموعة عمل محسوسة تتقاسم ثقافة مشتركة مصنوعة من لغة مشتركة، من طريقة تصرف مشتركة، من علامات للتعرف ومن هوية مشتركة²

بالإضافة إلى التفاعلات داخل المنظمة ، تتأثر تصورات الموظف للثقافة التنظيمية بالميل التي تشكلت خارج المنظمة، المجتمع الذي تستمد منه المنظمة مواردها البشرية يغرس معايير وقيم معينة في أعضائه، في سياق مدى الحياة من التفاعل الاجتماعي مع العائلة والأصدقاء والمؤسسات (على سبيل المثال ، المدارس ومنظمات العمل) ، يمر الأفراد بعملية مستمرة لمطابقة السوابق والسلوكيات والعواقب لتشكيل مجموعة من المعايير والقيم السلوكية. تؤثر هذه القواعد والقيم التنظيمية الإضافية على تصور الفرد للثقافة التنظيمية عندما ينضم إلى المنظمة. قد تؤثر أيضا على صورة الفرد عن المنظمة قبل الانضمام إليها³

4 بيئة المؤسسة و دورها في انتاج ثقافة تنظيمية :

بعد ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة و الاهتمام به في بداية الثمانينات من قبل الباحثين خاصة في الدول الغربية لما تلعبه ثقافة المؤسسة من دور مهم و محوري في فلسفة التسيير التي تنتهجها كل مؤسسة، و "لعل من ابرز الذين كانوا سببا في اثارة هذا الجانب و فهمه هم اليابانيون الذين تفوقوا على نظرائهم من الدول المتقدمة رغم قلة و محدودية الموارد الطبيعية لديهم، اذ لا تتغير دراسة ثقافة المؤسسة بمعزل

¹ الامين بلخير، المؤسسة الحديثة بين جدلية القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الابحاث برلين- المانيا ، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد10، 2020، ص149

² الامين بلخير ، نفس المرجع، ص151

³S. Robert Hernandez end stphen J.O'connor, Strategic Human Resources Management in Health Services Organizations , Cengage Learning, 3rd edition,2009,Canada, P 109

عن الوسط المحيط و لا تشكل المؤسسة عالما مغلقا بإمكانه ان يفرز ثقافة التبعية تماما بل ان المؤسسة الحديثة على العكس من ذلك ، وثيقة التبعية لمحيطها سواء على المستوى الاقتصادي أو على المستوى الاجتماعي الثقافي و لا يجوز اليوم لأي تحليل علمي للمؤسسة ان يغض النظر عن السياق، أو ان يختزل ثقافة المؤسسة في مجرد ثقافة تنظيمية" ¹ وتظهر البحوث الاجتماعية و التكنولوجية، اذ تعتقد بما يسمى بثقافة المؤسسة و ليست هذه باي حال من الاحوال ، مجرد انبثاق للنسق التنظيمي بل هي في ان نفسه ، إنعكاس للثقافة المحيطة و انتاج جديد يبني داخل المؤسسة عبر كثرة التفاعلات الموجودة على المستويات كافة بين من ينتمون إلى التنظيم نفسه ² يوجد في المؤسسات عدد كبير من العاملين يتقاسمون نفس الاتجاهات والقيم والمتطلبات، وهناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع، وبتالي تشترك مع بعضها في تكوين ثقافة تنظيمية ، قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئيا إلى شخص أو أشخاص الذين أشأوا المنظمة ، غالبا ما يظهر بين هؤلاء الأفراد شخصية ديناميكية، وقيمة مسيطرة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك . ويمكن تعريفه على أنه المورد البشري الذي له القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية. التأثير بالبيئة الخارجية تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية ،فعلى كل مؤسسة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي نتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

هناك خطوات محددة لتشكيل ثقافة تنظيمية منها³:

- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة تنظيمية والتكيف معها.

- تجريد العاملين الجدد من ثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من الاندماج في ثقافة السائدة.

- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة. إرشاد

¹ دنيس كروش ،مرجع سابق، ص181

² نفس المرجع ، ص182

³ لعربي أحمد و هداجي أحمد ، معايير بناء ثقافة تنظيمية في بيئة العمل ، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية ، العدد3 ، جامعة ادرار ، الجزائر، 2021، ص 88

-العمال دوريا قصد التأكيد من انتشار واعتناق الأفراد ثقافة تنظيمية.

-تكليف العاملين الجدد القيام ببعض المهام قصد تبني ثقافة السائدة في المنظمة.

5 اشكالية التغيير الاجتماعي و الثقافي وعلاقة المؤسسة بمحيطها:

تتجلى فلسفة التغيير الثقافي في كونه الركيزة الأساسية التي لا غنى عنها في عمليات التنمية ، بمعناها الاجتماعي الواسع ، الذي يضم إلى جانب المفهوم الاقتصادي كافة الموارد والطاقات الروحية والأخلاقية والثقافية ، وهي الطاقات المحركة لقوى التغيير ، فكلما تعمقت جذور التغيير الثقافي إلى النظم والأدوار والوظائف الاجتماعية ، واتسعت أبعاده إلى أنماط أشكال ومظاهر العلاقات في صورتها الإنسانية ، كان أقرب إلى أن يكون أداة إيجابية في إحداث التنمية ، إن التغيير الثقافي يعني في أبسط مظاهره تعديل الأفكار والاتجاهات وأساليب الحياة ، كما يعني في مدلوله العميق تعديل الإطار الأيديولوجي وتوسيع عملية التفاعل الفكري لدى الإنسان كجزء منتمي وملتحم بجماعات الواقع التي يجد نفسه واحدا في كل من بنائها المادي والفكري والروحي¹ .

5-1 إشكالية التغيير الاجتماعي للمؤسسة: تعد إشكالية التغيير الاجتماعي أحد محاور الاهتمام البارزة التي جلبت فكر علماء الاجتماع منذ بدايات تأسيس العلم، وقد تطوّر مبحث التغيير الاجتماعي اليوم ليشمل نقاط ارتكاز عديدة ومتباينة بتباين المدارس والتيارات السوسولوجية، وي طرح جملة من الأسئلة المتصلة بنطاق التغيير الاجتماعي على المستوى (الماكروسوسولوجي أو الميكروسوسولوجي)، وحجمه، ومداه (تغيير سطحي أو تغيير هيكلية وجذري)، و أشكاله (تغيير اجتماعي دائري أو خطي)...، و أصنافه (التغيير الظرفي أو الهيكلي)، وعوامله (داخلية أو خارجية أو كلاهما معاً)². و التغيير الاجتماعي هو حقيقة وجودية ، فضلا عن أنه ظاهرة عامة وخاصة أساسية تتميز بها نشاطات ووقائع الحياة الاجتماعية بل أنه ضرورة حياتية للمجتمعات البشرية فهو سبيل بقائها ونموها ، وعن طريق التغيير تواجه الجماعات متطلبات أفرادها وحاجاتهم المتعددة والمتجددة³ وفي بعده الميكروسوسولوجي وارتباطاً بما شهدته مفهوم المؤسسة الاجتماعية من تجديد بعدما أصبحت تعد بمثابة البناء الاجتماعي الحي والكيان

¹ محمد السويدي ، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، الجزائر، 1984، ص 145

² عائشة التايب، النوع و علم الاجتماع العمل المؤسسة، منظمة المرأة العربية، القاهرة، مصر، 2011 ، ص75

³ بوعيط سفيان، التغيير الاجتماعي في الجزائر وتأثيراته على القيم، مجلة ضياء للبحوث النفسية و التربوية، العدد التحريبي،

النابض بما تحتويه من علاقات اجتماعية متداخلة بين عناصرها، أصبح موضوع التغير الاجتماعي في المؤسسة يطرح كظاهرة اجتماعية على صلة وثيقة بنطاقها الميكروسوسولوجي الذي هو داخل المؤسسة، وعلى نطاقها الماكروسوسولوجي الأشمل، وهو المحيط المجتمعي الذي تنتمي إليه، وقد تمّ عبر ذلك تجاوز ما دار من جدل حول اعتبار المؤسسة الاقتصادية مجالاً منكفئاً على ذاته وعدم الصلة بمحيطه من ناحية، و إلى تجاوز الجدل المتصلب إشكالية التغير بين تأثير الداخل أو الخارج من الناحية الأخرى، إلى جانب لفت النظر نحو ما يمكن أن تتسم به نُظم تسيير المؤسسات من خصوصية من سياق مجتمعي وثقافي إلى آخر¹ وقد " ميّز بعض علماء اجتماع التنظيم والمؤسسة بين التغير الاجتماعي الذي يتصل بحدوث تعديل معين على المؤسسة محدّد في الزمان والمكان، ويفضي إلى نتائج تعتبر إلى حد ما إيجابية، وبين مفهوم التجديد الذي يرتبط أكثر بعملية التدخل الإرادي وتعديل حياة المؤسسة، من خلال إقحام معطيات أو عوامل جديدة (تبنى أساليب جديدة في عملية الإنتاج، تحديد الآلات وتحديد المنتج... إلخ) ، وتفترض تلك الأفعال إحداث توافقات جديدة بين مختلف الموارد التي تحتكم عليها المؤسسة ويفترض تحقيق عملية التجديد ونجاحها في نظر علماء الاجتماع توافر عنصر " الحسّ الفائق " إلى جانب المهارات القيادية العالية؛ نظرًا لما يرافق كل عملية تجديد².

5-2 إشكالية التغير الثقافي للمؤسسة " ان الثقافة وبناء التنظيم لا ينفصلان³ " عن بعضهما البعض و كل واحد منهما مرتبط بالأخر ارتباطا وثيقا حيثان " التغير والنمو في المنظمات يعتمدان على التغير والنمو في ثقافتهم، تتفاعل عمليات التغير الثقافي باستمرار مع عمليات التغير التنظيمي. غالبًا ما تكون نتائج العمليتين عبارة عن صور معكوسة لبعضها البعض⁴.

أن حقيقة كون الثقافات التنظيمية تحتوي على خصائص ثابتة نسبيًا ستملي على المنظمة أن تكون إدارة التغير صعبة جدّة ، لأن الثقافات تستغرق وقتًا طويلاً لتتكون ، و عندما تتكون تترسخ وتقاوم جهود التغير ، وأن الثقافات القوية تقاوم التغير عادة ، بسبب أن العاملين قد أصبحوا مرتبطين بها بشدّة ، كما أن هناك قوى عديدة في المنظمة تعمل على المحافظة على ثقافتها الحالية ، وهذه تتضمن الوثائق

¹ عائشة التايب ،مرجع سابق، ص76

² عائشة التايب ،مرجع سابق، ص76

³ Jim MacQueen, The Flow of Organizational Culture New Thinking and Theory for Better Understanding and Process, palgrave macmillan, Bethel, AK, USA, P 78

⁴ Ibid ,P78

ورسالة المنظمة وفلسفتها وتصميم المساحات المادية وتشكيل البيانات والمرافق ، ونماذج القيادة والطقوس الراسخة والقصص الشعبية ، ومعايير المكافآت والأداء التاريخي المتراكم للمنظمة وتصميم هيكل المنظمة الرسمي وممارسات الإدارات السابقة ، ثم أن بعض الأطراف تقف التغيير تحوفا من فقدان مكانتها و امتيازاتها ، أو التخوف من أن التغيير لم يأت بنتائج جيدة ومضمونة ومقبولة في المجتمع، والبعض لا يرى أن هناك داع لزم المنظمة في سياسات جيدة ما دام العمل القائم يسير ويحقق نتائج مرضية¹

توصلت دراسات التغيير الاجتماعي ضمن المؤسسة إلى الإقرار بضرورة النظر له في ضوء تلازمه مع نظم العلاقات الاجتماعية القائمة و أنساقها بشكل دفع إلى تأكيد أن كلّ تغير طرأ على المؤسسة لأي سبب من الأسباب ، كإدخال آلة جديدة مثال يتطلب بناء نموذج جديد ومستحدث من أنظمة العلاقات الاجتماعية المتصلة به؛ إذ إن كل تغير يجب تحديده على أنه تغير في أنساق العلاقات القائمة. وتمثل الآلات جزءاً من ذلك النظام الذي تستدعي فيها العلاقة المعقدة بين الفاعلين التعديل بدورها وفي ضوء تناول إشكالية التغيير الاجتماعي بالمؤسسة وصلته بمنظومة العلاقات الاجتماعية الموجودة بداخلها، اما على المستوى الكلي في الأسباب التي تتعلق بأساليب التسيير و نظم الإدارة و أنماطها فهي تؤدي إلى حدوث تفاعل بين العمال و الذي من خلاله يحدث التغيير و نلاحظ هذا التغيير لمجتمع المؤسسة في الثقافة التنظيمية التي يفرزها هذا التفاعل، قد تقصر أو تطول مدة هذا التي تأخذها المؤسسة في مراحل تغييرها و من المظاهر الإيجابية مثلا في عملية التغيير هذه²، حيث " يقاس نجاح التغيير الثقافي بمدى مساهمة استراتيجيات، التغيير وأساليبه، وطرقه وآلياته في إجراء التحول النوعي والكمي المتوازن بالتوقيت المطلوب والجودة المستهدفة والتميز المنشود تكيفا، وتكاملا، ومرورنا وتنوعا، في إطار نسيج ثقافي متراص وحيوي متجدد، فالنجاح لا يعني بالضرورة أنه مرتبط بالإحلال الكلي للثقافة الجديدة، ولا يعني كذلك التمسك بالثقافة القديمة والحالية حتى إن أحرزت لها تفوقا وريادية في عملياتها وقطاعها³. وهذا ملاحظ من تطور المدارس مند بداية الاهتمام بالإدارة و تسيير الموارد البشرية حتى يومنا هذا ، فحدثت عدة تغيرات كثير سواء في المجتمع الكلي أو اجزائه كالمؤسسة التي اثرت بصورة مباشرة أو غير مباشرة بصورة مباشرة بكل التغيرات الحاصلة في المجتمع لذلك نجد أن المؤسسات

¹ مهدي صالح مهدي السامرائي ، الفكر الاداري والقيادي الحديث ، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2021، ص 227

² عائشة التايب ، مرجع سابق، ص 76

³ نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2020، ص 128

بأشكالها مرت بمراحل متباينة و طويلة كان محور تغيرها ثقافة مجتمعها الداخلي و تطوره من خلال الديناميكية المستمرة في عملية التطور لمختلف المجالات ، فتغيير روح وثقافة المنظمة ليس بالأمر السهل، وفي الممارسة العملية ، يبدو عادة أن المنظمات لا تغير من أخلاقها الأساسية إلا على أساس تدريجي وأن تعقيد الضغوط البيئية قد يعوق نفسه التغيير السريع، وكثيرا ما تكون الثقافة عميقة الجذور ، وقد يعني الالتزام بأهداف المنظمة وسياساتها ، والقيود المعرفية التي يعاني منها الناس ، وأوجه عدم اليقين والمخاوف التي يواجهونها ، الإحجام عن قبول تغيير في السلوك¹. أي "أن للموظفين أسبابا عقلانية ويمكن فهما لمقاومة التغيير، فيصبح التغيير لديهم أشبه بلعبة السير على الحبل، فعلى اليمين توجد نتائج مواتية وعلى اليسار غير مرغوب فيها، هنا يأتي دور القيادة في نقل نقلة التوازن دون إسقاط الموظفين من فوق الحبل المرتفع وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال إيضاح الصورة للعاملين في المنظمة حول ماهية هذا التغيير وما هي مؤثراته ونتائجه على الأفراد والتنظيم بذلك يكون للأفراد نظرة كاملة عنه ما يمكنهم من معرفة أين يوجدون وأين يجب أن يذهبوا لتبدأ المنظمة في تحقيق نتائج التطبيق السليم لهذا التغيير².

صحيح أنه لا توجد دراسات إمبريقية قبل الثورة الصناعية و التي برز من خلالها هذا الاهتمام في ما بعد لكن الدراسات الأنتروبولوجية أعطت ما يمكن فهمه في ما يتعلق بعملية التغيير الاجتماعي و الثقافي سواء علة مستوى المجتمع أو على مستوى المؤسسات انا ذاك ، اما الدراسات الحديثة و التي واكبت النهضة الصناعية و تطور أساليب الإدارة و التسيير التنظيمي أعطت ما يمكن ان نفسره بالتغير المتوازي بين المجتمع و المؤسسة الا ان الاختلاف في من يقود التغير فأحيانا نجد المؤسسة هي من تقود عملية التغير و التي تبدأ من الداخل لينعكس إلى الخارج في ما بعد و أحيانا آخر يكون المجتمع هو من يعمل على عملية التغيير الاجتماعي و الثقافي³.

6 فوائد التغيير الثقافية الإيجابية على نشاط المؤسسة:

ومن نتائج هذا التغيير الإيجابي لما تحدثن عنه أنه يساهم في نمو المؤسسة من جهة و تطور المجتمع من جهة أخرى خاصة مع ظهور معايير تسيير عالمية و التي تعتبر من العوامل التي لها تأثير مباشر و قوي في

¹ Laurie J. Mullins Gill Christy, ibid, p 538

² عائشة سعدي و حبيبة عليلي، ثقافة المنظمة كمدخل قيمي للتغيير التنظيمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة2، الجزائر، العدد1، 2015، ص 229

³ Laurie J. Mullins Gill Christy, Management and Organisational Behaviour, Pearson Education Limited,, Eleventh Edition,2016, p 538

عملية التغيير الاجتماعي و الثقافي سواء داخل المؤسسة أو خارجها محكمها في ذلك العقلانية في التسيير .

المنظمة، وبمختلف أنواعها وطبقا لنظرية النظم، هي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها ولذلك فالمنظمة ليست في حالة ثبات أو سكون، وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق، بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء ، وهدف التكيف والتأقلم، أي الملاءمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها ويحصل التغيير نتيجة لعدد كبير من المؤثرات أو العوامل منها الخارجية ومنها الداخلية، كما أن التغيير قد يحصل تلقائيا أو بصورة مخططة¹. ولكي تكون المنظمة فعالة ، يجب أن تستجيب للتأثيرات البيئية الخارجية. فعلى سبيل المثال ، إذا كانت المنظمة تعمل في بيئة دينامية فإنها تتطلب هيكلًا وثقافة حساسين وقابلين للتكيف بسهولة مع التغيير. ومن الأرجح أن يستجيب الهيكل العضوي استجابة فعالة للفرص والتحديات الجديدة والمخاطر والقيود التي تفرضها البيئة الخارجية².

وتعتبر مظاهر التغيير المستمر في المنظمة، بوضوح عن استمرار الحياة فيها، والتفاعل مع العوامل المحيطة بها ويمكن أن يلمس هذا التغيير من خلال تبديل أساليب الإنتاج، والتغيير في مستوى التكنولوجيا المستخدمة، وعلاقة الرئيس بالمرؤوسين، وفي المفاهيم والقيم، وجماعات العمل، وطرق الاتصال، وأساليب الرقابة ، وغيرها³، وتعتبر عملية التغيير التنظيمي، بصورة عامة، عن حركة الانتقال الجذري، أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة، تختلف عن سابقتها، أو عن الحالة القائمة وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة عمل، أو نشاط المنظمة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل. وقد نال التغيير المخطط اهتمام الباحثين في ميدان عمل المنظمات نظرا لما ينطوي عليه فعل التخطيط من دور وأهمية في تحسين فاعلية وكفاءة⁴

الثقافة التنظيمية تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه، وكذلك ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة، ومن أهم العوامل التي تحدد إستراتيجية التغيير نجد ثقافة المنظمة :

¹ خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، ط3، عمان، الاردن ، 2007 ، ص369

² Laurie J. Mullins Gill Christy, p 543

³ خليل محمد حسن الشماخ ،مرجع سابق ، ص369

⁴ نفس المرجع ، ص369

يكون اختيار إستراتيجيات التغيير حسب ثقافة المنظمة وذلك وفقا لمبدأين :التصرف على القيم الإنسانية مثل تحسين الاتصال والعلاقات و التصرف على قيم المردود كتحسين النوعية والإنتاجية والأداء الجماعي ولا ننسى أن تطور المنظمة لا يمكن أن يحدث في صورة جيدة إلا كنتيجة لتطور كل الأنساق التحتية أي لا بد من تناول نسقي شامل للمنظمة، وعليه فالقدرة على تغيير الثقافة أمر معقد خاوة لأنها تؤثر وتتأثر بالأنساق الأخرى فأى تبديل ينجر عنه حتما تغيير للثقافة، وطالما أن الثقافة تتغير ببطء لكنها لا تتحول بمرسوم لكن المشكل المطروح كيف يتحقق التغيير بنفس الموارد البشرية؟ في هذه الحالة لا بد من تشخيص عقلية وقيم مجموعة العمل التي ستكون محل إحداث التغيير إذا كان تغيير الاتجاه وعبا فإن تغيير الثقافة أوعب بكثير وذلك على اعتبار أن تغيير الثقافة يعني التخلص من مجموعة مرجعية مندججة في أعماق أفراد المنظمة والإنسان كما هو معلوم مكيف أساسا إلى التمسك والتشبث بطريقة روتينية بعالمه وحياته وهذا ما يشكل العائق الأول أمام محاولات التغيير وهذه هي مسؤولية ادارة الموارد البشرية¹

7 القيم الثقافية و عمل المؤسسة :

إن القيم في مجال إدارة المنظمات تتأثر تأثرا كبير بالقيم السائدة في المجتمع و إذا نظرنا إلى المجتمع نظرة تحليلية ، فأنا نجد أنه يتكون من عديد من النظم الاجتماعية مثل ، النظام الاجتماعي و الذي يتعلق بالقيم الاجتماعية و العقائد و التقاليد و المثل العليا و العادات المنتشرة في المجتمع و النظام التكنولوجي و الذي يتعلق بالنواحي التكنولوجية و ما استحدثت منها و مدى استغلالها و الاستفادة منها و النظام الجغرافي المتعلق بالمناخ و طبيعة الأرض و ظروفها و مدى استغلال مواردها و النظام الساسي نوعه و اثره على التغيير و خط سيره ، وفقا لهذا التحليل و بناء على نظرية التفاعل و تبادل التأثير بين المنظمة بصفته نظاما مفتوحا و البيئة الخارجية (المجتمع) ان الفحص المتعمق للتأثير المتبادل بين المنظمة و بيئتها يوضح ان جزءا من تفاعل العوامل و المتغيرات البيئية مع بعضها البعض ينتج نسق قيم ذو طبيعة متعددة الجوانب تؤثر اجابا او سلبا على عمل المنظمة² ويرى السالم أنه يوجد نوعان من

¹ خوني رابح و لويذة فرحاتي ، ثقافة المنظمة مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية من أجل إنجاح عملية التغيير، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة، الجزائر، العدد جوان 2017 ، ص 18

² عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و التسيير، اعمال الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر، مداخلة بوعبد الله الحسن تحت عنوان البعد الثقافي و الاجتماعي لسلوك العامل و علاقته بإدارة المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992، ص188

القيم علي مستوي المنظمة هما القيم الوسييلة والقيم النهائية، والقيم النهائية هي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد تبني المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية التالية: التميز ، الربحية، الاقتصاد، الابداع، الجودة. أما القيم الوسييلة فهي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة علي نشره بين العاملين، ومن السلوكيات الوسييلة: الجدية في العمل، احترام السلطة وتقاليد العمل الحيطة والحذر، إمتلاك العاملين الصفات الإيداع والأمانة وتحمل المخاطر¹ . وقد توجد انساق قيمة متناقضة تكون بمثابة معوق لعمل المنظمة و نشاطها و كذلك تؤثر على التفاعل الجماعي للفاعلين داخل هذا التنظيم، وينتج هذا التناقض في القيم التنظيمية من خلال التصادم بين القيم الموروثة و القديمة مع القيم الوافدة أو المستوردة و "يمكن تلخيص القيم داخل التنظيم في أربعة انساق من القيم في صورة زوجين متناقضين القيم الموروثة مقابل القيم الحديثة، و القيم المحلية مقابل القيم المتوردة²

أ- القيم الموروثة و الحديثة : تعتبر القيم التقليدية الموروثة من العوامل التي يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

القيم التاريخية: ان التطور التاريخي للمجتمع يؤدي إلى رسوخ بعض الأفكار نتيجة وقوع الافراد تحت ضغوط مختلفة لازمنة طويلة، مما أدى إلى تكوين أفكار معينة و اتجاهات محددة

القيم الدينية: و هي ذات اثر قوي في نفس الافراد ، و تطبع ارائهم و سلوكياتهم بقيم أخلاقية متميزة

القيم الثقافية : تعتبر القيم القافية نتيجة تفاعل مجموعة عناصر من تاريخ و دين و سياسة نتيجة إستقرارها و تفاعلها مع مختلف العناصر المحيطة

إلى جانب القيم التقليدية الموروثة ، هناك قيم معاصرة تظهر باستمرار نتيجة التفاعل و التجديد الحضاريين . كما انها معاصرة لواقع الفرد و انشغالاته ، و يمكن حصرها فيما يلي :

القيم السياسية: و هي القيم التي يهدف السياسة إلى تشجيعها و ترسيخها في المجتمع

القيم الاقتصادية: و التي تحدد بالسياسة الاقتصادية من تجارة و صناعة و طبيعة الخدمات السائدة ، وهو يؤثر ما على قيم الفرد و سلوكياته المهنية و الاقتصادية

¹ السعيد مبروك ابراهيم، دراسات في إدارة المؤسسات(التطوير التنظيمي، البناء التنظيمي، الهيكل التنظيمي، إدارة التغيير) ،مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية بالقاهرة،2018، ص 22

² عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و التسيير ، اعمال الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر، مداخلة بوفلجة غياث تحت عنوان تناقض القيم داخل التنظيم ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992، ص215

قيم اجتماعية : و هي القيم السائدة في المجتمع ، و هي خلاصة تفاعلات القيم المتواجدة و التي تصبغ عامة و شائعة في المجتمع

ب- القيم المحلية و القيم المستوردة :

هناك اختلافات و صراعات بين مختلف الحضارات و التي يحتم عليها العيش جنباً إلى جنب في تنظيم واحد و تتمثل في القيم المحلية و القيم المستوردة، فالقيم المحلية هي نتيجة تفاعل عناصر الداخلية، و التي ظهرت و تطورت محلياً، تماشياً مع واقع المجتمع ومشاكله و اهتماماته و طموحاته ، اما القيم المستوردة فهي تلك التي تظهر و تتطور في أوساط حضارية اجنبية، شرقية ام غربية، بقيمه و انشغالاتها و أهدافها ، ثم نقلت إلى مجتمعاتنا رغم اختلاف الحضارتين و المجتمعين و تتمثل في القيم المستوردة في طرق الإدارة و التنظيم و التسير، المستوردة مع التكنولوجيا¹

III- الثقافة التنظيمية في المؤسسة

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في الثمانينات من القرن الماضي و اعتبر عامل مهم في فهم و فاعلية المؤسسة و المنظمة بشكل عام حيث "تسعى المنظمات إلى طرق مختلفة لتحقيق الهدف ، بالاعتماد على التغيرات والتطورات في البنية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية للمجتمع، تتمثل إحدى هذه الطرق في محاولة فهم النسيج الاجتماعي للمؤسسة وتغييره عند الضرورة، حيث تظهر الثقافة التنظيمية كمزيج من هذه الآليات الاجتماعية للمنظمات، منذ الثمانينيات على وجه الخصوص ، أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مهماً من السلوك التنظيمي ومفهوم الإدارة"².

1 الثقافة التنظيمية:

إن لكل مؤسسة ثقافته الخاصة والمميزة لها كذلك للمؤسسة ثقافته التي تميزها عن باقي غيرها ولذلك الكثير من الباحثين يرى ان للثقافة التنظيمية أدوار فعالة في تنشئة الفاعل داخل المؤسسة و تشكيل قيمه التي يمكن من خلالها الرجوع اليها في دراسة ما و تحديد سلوك الافراد، و"قدم عالم النفس الاجتماعي إدغار شاين لمحات لا تقل عن خمس عشر تعريف مختلف للثقافة التنظيمية في الأدب العلمي، في حين أن كل تعريف يتحول إلى فارق بسيط خاص به ، و يسلط الضوء شاين على أربعة عناصر من الثقافة و

¹ عبد الحفيظ مقدم ،مرجع سابق ،ص 216

²Rezzan Uçar and Cemalettin İpek, The Relationship between High School Teachers' Perceptions of Organizational Culture and Motivation, Journal of Education and Training Studies, Vol. 7, No. 7, Redfame Publishing ,2019, P 102

التي تستمر في جميع الادييات: استقرارها الهيكلي وعمقها و اتساعها وتكاملها. وتشير هذه العناصر مجتمعة إلى أن الثقافة التنظيمية مستقرتا عبر الأجيال، وهي تتخلل المنظمة، من الطقوس والمناخ والقيم والسلوكيات، تعكس العناصر الأربعة¹ ، القيم والمعايير التي تشكل أساس الثقافة تتشكل بأربع طرق، أولاً ، تشكل الثقافة من قبل قادة المنظمة ، ولا سيما أولئك الذين شكلوها في الماضي، ويشير شين (1990) إلى أن الناس يتميزون بزعماء ذوي رؤية واضحة، كيف يتصرفون وما يتوقعون، ويلاحظون ما يوليه هؤلاء القادة الاهتمام ويعاملونهم على أنهم قدوة، وثانياً ، وكما يشير شين أيضاً ، فإن الثقافة تتشكل حول الحوادث الحرجة ، وهي أحداث هامة يتم تعلم الدروس منها بشأن السلوك المرغوب فيه أو غير المرغوب فيه، ثالثاً ، كما اقترح فرهام وغونتر (1993) ، تتطور الثقافة من الحاجة إلى الحفاظ على علاقات عمل فعالة بين أعضاء المنظمة ، وهذا يؤسس للقيم والتوقعات، وأخيراً ، تتأثر الثقافة ببيئة المنظمة. وقد تكون البيئة الخارجية دينامية نسبياً أو لا تتغير² مع تعريف شاين الرسمي حيث تصف الثقافة على انها نموذجاً للافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها مجموعة ما لأنها استطاعت حل مشاكلها المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي ، والتي تعمل بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها واعية ، وتعلم الأعضاء الجدد طريقة الإدراك والتفكير والشعور بما يتعلق بالمشاكل³،

بينما يرى (hand،1976) على انها "تعني اسلوب الحياة بالمنظمة ، أو مجموعة القيم و الاعراف التي تنشأ بالمنظمة على مدى فترة من الزمن اي المعتقدات المتصلة بالمنظمة فيما يتعلق بالطريقة التي يجب ان يصمم بها التنظيم و تمارس بها العملية الادارية و تمنح بها المقامات، ويراقب بها الافراد⁴ و "يوضح شين تعريفًا اجتماعيًا ، يختلف الباحثون الآخرون في التركيز على مفاهيم الثقافة، و يصف جيمس ويلسون ثقافة المنظمة انها طريقة تفكير ثابتة و مستمرة للتفكير و الثقافة ما هي الا تنظيم لشخصية الفرد. اما ان سويدلار يرى اتجاه مختلف ، مؤكدا على البعد الوظيفي للثقافة في تزويد العمل بمجموعة من نشاطات وان "الثقافة ليست نسقا موحداً يقود نشاطات العمل في اتجاه واحد و الاكثر من ذلك ، إنها أكثر من "مجموعة أدوات" أو دخيرة يتم من خلالها اختيار الفاعلين كقطع مختلفة لبناء خط

¹ James Q. Wilson، Bureaucracy, The Power of Organizational Culture, Air University Press, JSTOR,2013.p22

² Michael Armstrong, Human Resource Management practice, kagon pag, london and philadelphia 10 th edition, 2006, P313

³ Ibid,p22

⁴ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الاردن،2016، ص242

نشاطهم ، في حين يستشهد كيم كاميرون و روبرت كوين بفهم مألوف للثقافة ، يربط العناصر الأساسية لكل تعريف: و اعتبارها نموذجاً من فرضيات، نشأة تاريخية، استدامة مستمرة و أساس مشترك للنشاطات . نتيجة لهذا فإن الدراسة تعتمد على تعاريف مركب: ان الثقافة التنظيمية هي الشخصية المهيمنة للمنظمة، متجذرة في تاريخها الجماعي، تستمر مع مرور الوقت، وتتألف من افتراضات منها يوفر أساساً للأعمال في المستقبل¹،

1-1 مفهوم الثقافة التنظيمية: "هي مجموعة القيم الأساسية التي تبناها المنظمة، و الفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظف و العملاء، و الطريقة التي يتم إنجاز المهام بها، و الافتراضات و المعتقدات يتشارك في الايمان بها ، و الالتفاف حولها أعضاء التنظيم اما روبرت و ترومان يريان ان الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني و الرموز السائدة في التنظيم، فهي الافتراضات و القيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة ، من اجل التكيف و التعامل مع المؤثرات الخارجية و الداخلية و التي يتم الاتفاق عليه و على ضرورة تعليمها للعاملين الجدد من اجل ادراك الاشياء و التفكير بها بطريقة معينة تخدم الاهداف الرسمية"² فهي الغراء الاجتماعي الذي يساعد على تماسك المنظمة من خلال توفير معايير لما يجب على الموظفين قوله و فعله. وأخيراً ، فإن هذه الآلية تشكل آلية للتحسس والتحكم توجه وتصور مواقف الموظفين وسلوكهم³

2 أنواع الثقافة التنظيمية :

1-2 الثقافة التنظيمية القوية : لقد ابرزت بعض النظريات (هوفستاد و فليب سلزنيك) ان هناك ارتباط وثيق بين قوة الثقافة و المكفئات الممتازة في المؤسسة ذات ثقافة قوية يشترك افرادها في مجموعة من القيم و السلوكيات المتماثلة كما يستوعبها العمال الجدد بسرعة⁴ فيما يرى ستيفن روبرت (Stephen p.Robbins) ان الثقافة القوية تعتمد على عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك اعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة اما عنصر الا جماع و المشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الافراد ، و الذي يعتمد على تعريف الافراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من

¹ ibid.p22

² عيشاوي وهيبه وعيشاوي هاجر، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية ، العدد 7، ص2

³ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Katherine Breward, Essentials of Organizational Behaviour, Pearson Education Canada, Canada, 2017 , p312

⁴ مرجع سابق، محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ص269

مكافئات و حوافز جراء التزامهم¹ الثقافة التنظيمية القوية هي تحديد وفهم وتنفيذ القيم التي تسمح للموظفين بالتعبئة وتحمل المسؤولية. كلما كانت هذه الجوانب أكثر وضوحًا ، كلما كانت القرارات التي يتخذها الموظفون على أساس يومي متناغمة ومتآزرة مع توجه المنظمة ، مما يؤدي بالتأكيد إلى الشعور بالانتماء². " حيث "تساعد الثقافة القوية في التأثير الإيجابي على كفاءة المؤسسة و ذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال بمجرد احترام نفس القانون أو نفس دستور القيم و القواعد المشتركة مما يجعل الافراد في حالة اشباع أو رضا فهي تزيد من حماسهم في العمل ، تتغير مشاركة الافراد في اتخاذ القرارات و نظام المكافئات امثلة معبرة على بعض التطبيقات التي تملئها الثقافة لتثمين العمال³ تكون الثقافة قوية عندما يستجيب أعضاء المنظمة للمحفزات الخارجية بقيم تتماشى مع قيم المؤسسة. وعلى العكس من ذلك ، يُقال إن الثقافة ضعيفة ، عندما يكون هناك القليل جدًا من التوافق مع القيم التنظيمية وحيث يجب ممارسة الرقابة من خلال الإجراءات والبيروقراطية، عندما تكون قوية ، يتشارك الأفراد في المعتقدات. وبالتالي ، فإن ردود الفعل المتجانسة لأعضاء المنظمة هي نتيجة لتخصيص ومشاركة المعايير والمعتقدات المختلفة⁴ حيث يزداد التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة و التي تكون مشتركة بشكل كبير بين الاعضاء⁵، ان المؤسسة ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ و التطبيقات الواضحة و المحددة ، و تتمتع الثقافة التنظيمية القوية بمجموعة من الخصائص و هي **الثقة**: حيث تشير الثقة إلى الدقة و التهذيب و وحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق انتاجية مرتفعة، **الالفة و المودة**: يمكن للآفة و المودة ان تتأتى من خلال اقامة علاقات متينة و حميمية مع الافراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم⁶ وكلما كانت القيم أقوى ، زادت تأثيرها على السلوك. وهذا لا يتوقف على صياغتها. والقيم الضمنية المتأصلة في ثقافة المنظمة والتي يعززها سلوك الإدارة يمكن أن تكون ذات تأثير كبير ، في حين أن القيم التي تعتنق القيم المثالية والتي لا تنعكس في السلوك الإداري

¹ بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، المسيلة، 2015، ص152

² Tabet AOUL W ASSILA et Zerr ouki M OHAMMED AMINE, c ulture et performance de l ' administration publique algerienne, Revue Congolaise de Gestion, Université de Tlemcen, Algérie, N°19, P51

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص269

⁴ Adnane Belout, Simon L. Dolan et Martine Guidoni , Efficacité organisationnelle et performance sociale , Hermes Science Publishing Ltd, ISTE Group ,E1,france ,2017,P22

⁵ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص372

⁶ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص269

قد لا يكون لها أثر يذكر أو معدومة. إن "القيم المستخدمة" هي القيم التي تدفع السلوك المرغوب فيه ، وهي القيم الهامة¹. الأفراد الذين يفهمون ثقافة المنظمة أكثر قدرة على تفسير الأحداث التنظيمية تفسيراً دقيقاً ، ومعرفة ما هو متوقع منها ، والتصرف بطرق مناسبة في حالات جديدة أو غير مألوفة .وتحاول المنظمات التي تتمتع بثقافة قوية أن تدمج هذه الثقافة من خلال اختيار الأفراد الذين يتقاسمون الثقافة بالفعل (كما تفعل شركة طيران جنوب غرب الولايات المتحدة في جهودها لتجنيد الأشخاص الذين يتمتعون بموقف ممتع وموجه نحو الفريق) ومن خلال التنشئة الاجتماعية للأعضاء الجدد بحيث يتقبلون هذه المعايير والقيم².

2-2 الثقافة التنظيمية الضعيفة : هي الثقافة التي يتم تبنيها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم ، و تفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات و هنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها، و اللوائح و الوثائق الرسمية المكتوبة، كما تجسد في نظم الإدارة الاوتوقراطية لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن ثقافة و المجتمع و المحيط و هي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي ، حيث تبدو القيم و المعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى، و يشعر الفرد بالعزلة و الاحباط³ وقد يكون هذا نتاج لبداية حياة التنظيم أي من خلال الثقافة الأولى التي وضعها الأوائل فكانت هذه نتائجها أو ان هناك عوامل أخر كنقص الوعي لدى العمال و ضعف الإدارة أدى تشكيل ثقافة غير التي ترغب بها المؤسسة و بالتالي تعارض أهداف العمال مع أهداف المؤسسة

و هي عكس الثقافة القوية، حيث لا تحض بالثقة و القبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة و بالتالي يجد العمال صعوبة في التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها⁴

2-3 الثقافة المتطورة: ان هذه الثقافة هي الأخرى تهتم بمشاكل التكيف و يمثل منطلق هذه النظرية دائماً إلى دراسة الثقافات الصارمة و الجامدة لمحاولة تحديد خصائص الثقافات المتطورة و استخلصوا من ملاحظاتهم ان الثقافات الصارمة هي نوع من الثقافات البيروقراطية ، فالأفراد لا يشتركون في الاحداث

¹ Michael Armstrong, , P314

² Jon M. Werner and Randy L. DeSimone, Human Resource Development, Cengage Learning, USA,E 6, 2011, p 43

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، نفس المرجع ، ص270

⁴ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص372

و يرفضون تحمل الاخطار و لا يملكون روح الابداع و كذلك سوء تنقل المعلومة ، و تتميز كذلك بالإفراط في المراقبة مما يجعلها مثبطة للحوافز و مكتبته للحماس¹ في حين وصفه " Ralph khilman الثقافات المتطورة بانها تلك الثقافة التي تركز على فلسفة المنظمة و تصورات تركز على تذوق الخطر، و تركز كذلك على الثقة و حب العمل ، فالأفراد في هذا النوع من الثقافات يشتركون و يوحدون جهودهم لحل المشاكل و تنفيذ الحلول بشكل تلقائي. و يقترح بعض الباحثين امثال كالكوري و دكرار مدخل موقفي للثقافة اي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع ظروف البيئة، ذلك ان اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدا ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات و في كل الظروف البيئية، كون الثقافة متطورة فان هذا يجعلها مفتوحة على التغيير و هذا بدوره يجعلها دائما متطورة، و هي القاعدة التي يركز عليها النجاح المستمر و الدائم للمؤسسة²

2-3 الثقافة المضادة

وحسب الباحث سكاران فإنه نظرا لاحتواء الشركات ذات الحجم الكبير للجماعات الفرعية الناجمة أيضا عن الاختلافات الناجمة عن عامل الجنس وعامل المستوى التعليمي والانتماءات الجغرافية والأخلاق واختلاف الأجيال، فإن احتمال ظهور الثقافة المضادة للثقافات الفرعية السالفة الذكر، والتي تسعى إلى رفض قيم وفلسفة النظام الكبير يكون واردا. وبناء على ذلك، فان العمليات المتمثلة في دمج المؤسسات والاستحواذ عليها قد تنتج ثقافة تنظيمية مضادة تماما لقيم وافتراسات وممارسات المؤسسات المستحوذة أو المملوكة³ حيث يمكن ان ينجر عنه صراع ثقافي تنظيمي يتسبب في عدم القدرة على احتواء هذه الثقافة الفرعية في الثقافة الكلية و بالتالي قد يعيق تحقيق اهداف المؤسسة

3 أبعاد الثقافة التنظيمية:

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، نفس المرجع ، ص270

² بن يمينة سعيد، مرجع سابق ، ص155

³ نورالدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 15، جوان 2014 ،ص153

ان المنظمة تواجه في دورة حياتها و حتى العامل في مساره المهني الكثير من الأمور المتعلقة بالتنافس ، التسيير، التغيير ، التحفيز و حتى بناء الاستراتيجية العامة للمنظمة، وكل هذه العناصر هي بعد هام في مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها و في ابعادها الهيكلية¹ :

3-1 البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية: ان الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره ، فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل و بالتالي يحفز الافراد على الرقي و التحرك التنظيمي باعتبار أسلوب من أساليب المكافئة و الحوافز ومن خلالها يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير و القيم المشتركة للمجموعة و التي تضغط على سلوكيات الفرد و تجعله سلوكا مضبوطا، فتحفز السلوك المرغوب فيه و تعمل على إطفاء السلوك غير المرغوب فيه حتى يندمج الفرد في المجموعة و يستدخل كل المعايير و القيم الايجابية² حيث أدركت معظم المنظمات اليوم أن رضا الفرد لم يعد بالضرورة هو المحدد الوحيد لولائه وزيادة إنتاجيته ، فقد توصلت هذه المنظمات وفقا لبيئة العمل والدراسات العلمية الحديثة أن أنسب وسيلة إلى دفع وتحفيز الأفراد لتحقيق مستويات عالية من الأداء وإظهار مزيد من السلوكيات الايجابية في مكان العمل يكمن في توفير بيئة عمل من شأنها جعل الفرد أكثر احتواء لوظيفته ، وجعله أكثر ارتباطا بعمله وبمؤسسته³ حيث تلعب الحوافز دورا مهما في تحريك السلوك لدى الأفراد وانها موجهة لإشباع النقص في حاجات الأفراد وذلك بقصد تحريك السلوك لأداء عمل معين بكفاءة مرتفعة .. كما أن المجتمع يلعب دورا آخر في تقوية الحاجة إلى تحريك دوافع الإيمان عن طريق سياسة التعليم من خلال الهيئات التعليمية ومن خلال صياغة سياسات الدولة الدافعية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية وجعل هذه الصياغة واقعة فعلية ملموسا⁴

3-2 البعد التسييري للثقافة التنظيمية: يعبر البعد التنظيمي لثقافة التنظيمية على الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك و اتجاهات و آراء الأفراد في المؤسسة و تأثير التنظيمات الرسمية و غير الرسمية على اداء الافراد و تأثير البيئة على المؤسسة و الافراد واهم ما تدرسه في البعد التنظيمي الهيكل خطوط السلطة و المسؤولية و علاقات الادارة بعضها ببعض ، كما يوضح خطوط الاتصال و انماطها و طريقة عمل

¹ عباس سمير، الثقافة التنظيمية و استراتيجية التغيير في المنظمات، دار الهدى ، عين مليلة، ط2، الجزائر، 2018، ص155

² عباس سمير ، مرجع سابق، ص156

³ ماهر احمد حسن محمد ، مرجع سابق، ص 279

⁴ رماط نبيلة ، الثقافة التنظيمية كألية لتفعيل التحفيز المعنوي، معارف، العدد 20 ، جامعة البويرة ، الجزائر، 2016 ، ص 341

الأفراد وقيامهم بإدارة المؤسسة¹ ان التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة و توجيهها نحو تحقيق الفعالية فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية و البشرية إلى حد اعتباره فنا و مهارة، لكن هذا الفن و المهارة مرتبطة بمكون الفرد العامل و إمكاناته النفسية و المعنوية و المعرفية التي تظهر في سلوكه و تصرفاته، تدعمها في ذلك اتجاهاته و قيمه و ما يعزز هو وجود ثقافة تنظيمية قوية و إجابيه تدعم هذه المهارات و الاستعدادات و التي تعطي الجانب الرسمي و التنظيمي أهمية التسيير² حيث يعد التكامل الثقافي من متطلبات قوة الثقافة التنظيمية وتماسكها ، والذي يشير إلى جودة التنسيق والتضامن بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة ، وقد ازدادت أهمية التنسيق والتكامل مع اتساع نطاق الإشراف في المؤسسات وتداخل المهام وظهور التراكيب المسطحة وزيادة قوة العاملين³ حيث تكمن قوة و قدرة الثقافة التنظيمية للتسيير الإداري، في وضع أساليب للوصول إلى الأهداف، و يرجع هذا إلى طبيعة وخصائص سلوك العمال ودوافعهم داخل المؤسسة ،أي ان الثقافة التنظيمية تكون بمثابة العامل الحاسم في هذا الجانب من حيث اعطائها كل الاهتمام في عملية التسيير فهي حارس وموجه في كل عملية وكل نشاط يقوم به العمال داخل المؤسسة ، بحيث تقوم على ترجيح و تدعيم الجانب الإيجابي لسلوك الافراد، من خلال إدراك الإدارة لدورها كمغير للسلوك غير المرغوب فيه، بث الإدارة لدى العمال في عمليات التسيير و الانشطة الادارية روح المسؤولية و الولاء وإثبات ذاتهم في توظيف مواهبهم و كفاءتهم في التعامل مع المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تعطي بدورها روح المبادرة و غرس قيم و ثقافة تنظيمية مهمة و أساسية في التسيير بالاعتماد على بناء اساليب حديثة و متطورة للوقوف امام أي متغير يمكن ان يحول بين تحقيق اهداف المؤسسة

3-3 البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية:

أن الفعل الاجتماعي يسعى إلى تحقيق استراتيجية داخل المؤسسة سواء كانت شخصية ذاتية تخص الأفراد المكونين للمنظمة أو تخص المنظمة ذاتها وترجمة لعقلنتها، فهذه العقلنة التي تسعى المنظمة إلى

¹ سارة طالب ، مرجع سابق ،ص 89

² عباس سمير ، مرجع سابق، ص 158

³ ماهر احمد حسن محمد ، مرجع سابق، ص 279

تحقيقها تشكل المجال الثالث الذي يتحرك فيه الفعل الجماعي الهادف والمنظم، فهذه الاستراتيجية الكلية والشاملة للمنظمة تتضمن بداخلها استراتيجيات تحتية أو فرعية تعبر عن الأهداف والوسائل التي اختارتها الوحدات الفرعية للمنظمة تعبر عن الأهداف والوسائل التي اختارتها الوحدات الفرعية انطلاقاً كذلك من عقلنتها الجزئية، ونفس الشيء نستطيع أن نقول عن الأعضاء أو الفاعلين المتواجدين في المنظمة، لهم إستراتيجيات خاصة سواء فرعية مرتبطة بالاستراتيجية الكلية أو استراتيجية خاصة¹ ان الوعي بثقافة المنظمة و إدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤة تساعد في تصميم و تطبيق خطة استراتيجية متكاملة ، فالثقافة ترتبط بالإدارة الاستراتيجية بقوة² ففعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق و الملائمة بين ثقافة المنظمة و بيئتها واستراتيجيتها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع بيئتها الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم و المعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة و التغيرات البيئية، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة و استراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغيرات مترامنة في ثقافتها، و إلا سيكون مال الاستراتيجية الفشل، أما داخليا يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة تتطلب قيما و معايير و تقاليد تختلف عند تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية وهذا ما تسعى إليه الإدارات لحفظ توازنها، و الحفاظ على الأنساق المكونة للتنظيم بهدف تحقيق مصالحها و الوصول إلى مبتغاها³. أي أنّ الاستراتيجية، والهياكل التنظيمية، والعمليات، والسلوك تمثل مخرجا من مخرجات الثقافة التنظيمية⁴

4 النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

4-1 النظرية التأويلية :

و تنطلق من فرضية مفادها اعتبار الثقافة مجموعة من الحقائق المبنية و المنشأة اجتماعيا، اي بوصفها حقائق لا تتشكل في اطار المجموعات و التنظيمات عموما ، انطلاقا من الوجود الفيزيائي و الطبيعي، بقدر ما تكون عبر جملة التوافقات التي تحصل بين الافراد ، و لتوضيح ذلك يعتمد اصحاب هذا التوجه

¹ بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد3، 2004 ص 152

² عباس سمير ، مرجع سابق، ص 159

³ عيشاوي وهيبية وعيشاوي هاجر، مرجع سابق، ص 103

⁴ بوزقرة ياسين، البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية المؤسسة ، دفاثر البحوث العلمية ، العدد 1، جامعة تيبازا، الجزائر، 2017، ص 120

مثال الاسرة التي هي بنظرهم تجمع انساني لا يحتاج تأسيسه بالضرورة إلى علاقات بيولوجية بين افراده، بقدر ما يرتبط في الاساس بحسن نوايا افرادها لتعريف انفسهم وفق نموذج الاسرة، التي يمكن هذا المنطلق ان تكون دون وجود اي رابط قرابي أو دموي بين عناصرها كما هو الحال مثلا في حالة الاسرة التي تتبنى طفلا و لا يشمل الرابط البيولوجي في نظرهم شرطا كافيا لتأسيس اسرة بل تتطلب الامر ما هو اهم من ذلك و هو الاعتراف الضمني لعناصرها بالتعايش وفق منطلق الاسرة و في حالة غياب ذلك تنحل تلك الخلية بالرغم من تقاسم افرادها السكن و الحياة المشتركة و الروابط الدموية¹ و بهذا المعنى تعد كل الثقافات بما في ذلك ثقافة المؤسسة اطرا مبنية اجتماعيا يرتكز وجودها بأفراد عناصرها به و تصرفاتهم في ضوء ذلك ، و ترى المقاربة التأويلية للرمزية ان يسر انخراط الافراد في حياة مؤسسة ما لا يمكن ان يتم الا بعد استيعابهم و تمكنهم من فهم عالم الرموز السارية في المؤسسة و عبر تجاوبهم مع جملة المعاني المعطاة لتلك الرموز من بقية عناصر المؤسسة و تمكن عملية استيعاب الرموز و تداولها و تأويلها من تأسيس الثقافة و المحافظة عليها و اعادة انتاجها²

4-2 النظرية الوظيفية للثقافة:

-نموذج schein:

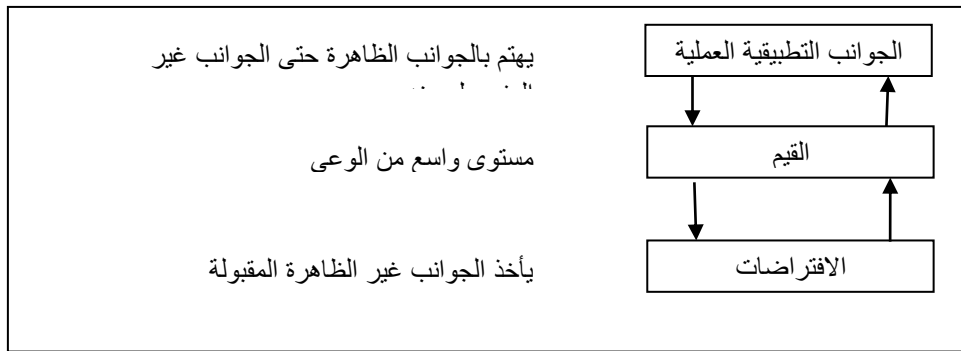
حللت نظريته ثقافة المنظمة ضمن ثلاث مستويات ظاهرة تجسد مظاهر التطبيق ، أخرى تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوي القيم و الأعراف السلوكيات، و مستوى أكثر عمقا يتضمن المعتقدات و الافتراضات يظهر الشكل التالي نموذج schein الذي يتألف من مستويات ثلاثة "التي يجب على أعضاء المنظمة من خلالها الإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بمشاكل التكامل الداخلي والتكيف الخارجي. لكن الثقافة التنظيمية في ثرائها الكامل يتم تحليلها من ثلاثة مستويات تحليلية مختلفة: (1) الجوانب التطبيقية العملية ، (2) القيم ، و (3) الافتراضات الأساسية³.

¹ عائشة التايب، مرجع سابق، ص70

² نفس المرجع، ص71

³ Majken Schultz, On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understandin, Berlin ; New York : W. de Gruyter, 1995, p 26

الشكل (1)¹: مستويات الثقافة وفق تصور Schein



المصدر: Majken Schultz, On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understandin, Berlin ; New York : W. de Gruyter, 1995, p 26

-المعتقدات و الافتراضات: وفقا لراي Schein تمثل المعتقدات و الافتراضات جوهر ثقافة المنظمة الافتراضات تعبر عن ما يؤمن به الاغضاء بصورة واقعية و مدى تأثيرها بدرجة ادراكهم و كيفية تفكيرهم و شعورهم، الافتراضات التي ينبغي مراعاتها عندما يقررون، فهي تكون موجودة خارج اطار الوعي المألوف و هي اكثر الأجزاء تكون صعبة المنال، ويصعب فهمها ضمن اطار الوعي فمثلا من أنماط الافتراضات الأساسية عن الطبيعة الإنسانية، وكيفية تختلف منظورات نظرية المنظمة في افتراضاتها، وكما في الشكل أسلوب فهم رجل المنظمة وتوسيعها مع كل منظور جديد في نظرية المنظمة²،

جدول رقم (1): يوضح أسلوب فهم رجل المنظمة

المنظور	الافتراضات	التركيز/القيم
الكلاسيكية	رجل اقتصاد	الثروة و القوة
الحداثة المبكرة	رجل علمي/منطقي	العقلانية/ورقابة الإدارة
الحداثة	رجل ايكولوجي	البيئة و الرقابة الخارجية
التفسير-الرمزي	رجل رمزي	التفسير، المعنى و الدلالة
ما وراء الحداثة	رجل جمالي(فني)	الابداع، الحرية و المسؤولية

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص59-61

¹ Ibid, P 26

² نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص59-61

فالافتراض الذي يقوده و يتبناه مفكرو من المنظور الكلاسيكي هو ان الاهتمام الأول للعنصر البشري بالثروة، فهم طوروا أفكار ركزت على الحوافز الاقتصادية بينما نجد الافتراض المهيمن على بوادر الاهتمام بمنظور الحدائة نظر إلى ان العنصر البشري هو حيوان رشيد ، و طورت نظرياتهم خلال فترة تعكس افتراض العقلانية الذي يؤكد على استخدام المعادلات الرياضية للتنبؤ بالسلوك الإنساني¹ في المقابل ، يرى شاين القيم على النحو التالي: يعكس التعلم الجماعي في نهاية المطاف القيم الأصلية لشخص ما ، وإحساس الشخص بما يجب أن يكون مختلفاً عما هو موجود، عندما يتم إنشاء المجموعة لأول مرة أو عندما تواجه مهمة أو قضية أو مشكلة جديدة ، فإن الحل الأول المقترح للتعامل معها يعكس افتراض بعض الأفراد حول ما هو صواب وما هو خطأ. ما الذي سيعمل أو لا ينجح ... لذلك ، كل ما هو مقترح يمكن أن يكون له فقط حالة قيمة من وجهة نظر المجموعة ... حتى تتخذ المجموعة بعض الإجراءات المشتركة ويلاحظ أعضاؤها معاً نتيجة هذا الإجراء². تصور شاين يجعل من الممكن تحديد خصوصيات منظمة ما مقارنة بأخرى، لفهم وتسهيل التغيير على أساس هذه العناصر الثقافية ، وكذلك لفهم الدور "الثقافي" للمديرين والمؤسسين والقادة في المنظمة³، أخيراً ، المستوى الثالث وهو الجوانب التطبيقية العملية أي ما هو مرئي في المنظمة: العمليات ، والهياكل والقواعد ، فضلاً عن السلوكيات التي يمكن ملاحظتها⁴.

-نموذج Ouchi:

انطلقت فكرة نموذج اوشي من أفكار المدرسة الإنسانية بخاصية افتراضات X وY لمغريغور المفسرة للفلسفة التقليدية و الفلسفة الإنسانية التي يعتمدها المديرون في التعامل مع المرؤسين و توجيه جهدهم و استثمار طاقاتهم لتحقيق اهداف المنظمة بنجاح، وقد حملت فكرة نموذجه الثقافي بل استمدت اصالتها من نظرية زاد ، التي تتضمن مجموعة إرشادات و توجيهات لا ستيعاب معالمها النموذجية لمنظمات الاعمال الامريكية التي تطلعت ادارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما وتتمثل في الاتي⁵:

¹ نفس المرجع، ص 59-61

² Ibid, p 28

³ Rachel Beaujolin-Bellet et Ewan Oiry, Les grands courants en gestion des ressources humaines, EMS Editions -management & société, 2021, P 53

⁴Eric Davoine, cultures et gestion des ressources humaines, EMS Editions, 2021,P2

⁵ نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 67-68

- الاستخدام بعيد الأمد للعاملين
- تنمية روحية المسؤولية الفردية
- اهتمام الإدارة بشؤون الفرد و مهامه بصورة شاملة
- نظام رقابة اقل رسمية
- اتخاذ القرار بالاتفاق و المشاركة
- بطئ معدلات الترقية

فمن منظور الاختلافات الثقافية بين المجتمع الياباني و المجتمع الأمريكي و هو ما يشكل الاطار العام للبيئة الثقافية تعمل فيه شركات الاعمال في اقتصاد كلا المجتمعين، و أكد اوشي على ان الاختلافات الثقافية أساس لنجاح الشركات اليابانية مقارنة بالشركات الأمريكية، فهو يحث ادارتها على التمتع بقدرة الوعي للمواقف الثقافية، و القدرة على التكيف و التلاؤم مع بيئة المنظمة الثقافية، ما تتطلبه من مرونة التعامل و التركيز على التعلم للعمل بفاعلية في البيئة الجديدة، يتطلب تطبيق أفكار نموذج اوشي في الشركات الأمريكية توفر جاهزي و استعداد للتغير بما ينسجم و يساعد على تهيئة مناخ ثقافي حاكم و موجه لسلوك الإدارة و العاملين، و هو ما يمثل الاطار العام لنموذج اوشي كاسلوب للتعبير عن الخصائص و القيم الثقافية في الشركات اليابانية و الشركات الأمريكية المطبقة لفلسفة نظرية زاد مقارنة بالشركات الأمريكية النموذجية، كما هو موضح في الشكل التالي¹

جدول رقم (2): يوضح الاطار الثقافي لنموذج اوشي

الخصائص و القيم الثقافية	التعبير عنها في الشركات اليابانية	التعبير وفق أسلوب زاد للشركة الأمريكية	التعبير عنها في شركات أمريكية نموذجية
الالتزام مع العاملين	استخدام مدى الحياة	استخدام بعيد الأمد	استخدام قريب الأمد
تقييم	بطيء و نوعي	بطيء و نوعي	سريع و كمي
المسارات الوظيفية	واسع جدا	متوسط السعة	ضيق
الرقابة	ضمنية و غير رسمية	ضمنية و غير رسمية	صریح و رسمي
اتخاذ القرار	جماعي بالاتفاق	جماعي بالاتفاق	فردية
المسؤولية	الجماعة	فردية	فردية
الاهتمام بالافراد	شمولي كلي	شمولي كلي	ضيق و محدود

¹ نفس المرجع، ص 67-68

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 67-68

نموذج Watreman & peteres :

إسمهما المستشاران **Watreman & peteres** بتقديم فكرة نموذجها في ثقافة المنظمة مستفيدين من تعاملهما المستمر و لفترة امتدت 25 سنة مع إدارة الشركات الامريكية، فانموذج يركز على العلاقة بين ثقافة المنظمة و الإدارة، فالمنظمات التي تحقق اعلى مستويات النجاح تسعى إلى اعتماد ممارسات إدارية تقودها للنجاح و تحقيق التفوق بالاداء ، و يتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود و تحث القيام بتطبيقات إدارية ناجحة، ويعني هذا ان القيم الثقافية تكون محدد لدرجة تميز الأداء و تفوقه¹ و قد "أثبتت الكثير من الدراسات والأبحاث بوجود علاقة قوية ما بين الثقافة والأداء، حيث يشير في هذا السياق كل من Peters & Waterman إلى إن سيطرة وتماسك الثقافة تشكل أحد الركائز الأساسية للمنظمات الناجحة. وأن الأداء المرتفع يوجد ثقافة واسعة مشتركة وإطاراً متماسكاً يبحث من خلاله المسؤولون عن التكيف المناسب".²

3-4 نظرية المجالات: Jones ركزت هذه النظرية في معالجتها للثقافة التنظيمية على العوامل البيئية الداخلية والخارجية، إذ يركز البعد الداخلي على تبني المنظمة ثقافة تميل إلى الاستقرار واتجاهها نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنة والانجازية، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية، والاتسام بالمرونة والإبداع والقدرة على المخاطرة، كل هذه العناصر تعمل مجتمعة لتكون عامل ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة و من خلال التفاعل يتم تبني التجديد أو تغير النسيج الثقافي للمؤسسة³

¹ نفس المرجع، ص 69-71

² الوقفي علي عوض ، تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية ،رسالة دكتوراه، قسم الإدارة و إدارة الأعمال، شوقي ناجي جواد، جامعة عمان العربية ، الاردن ،2004، ص 66

³ يحي عبد المالك، الثقافة التنظيمية : الدلالات و الابعاد، مجلة افاق للعلوم، العدد6 ، جامعة الجلفة ، الجزائر، 2017، ص 304

4-4 نظرية التفاعل التنظيمي: (schwartz,davis)

إنطلقت هذه النظرية من نقطة أساسية مفادها: أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط التنظيم، الرقابة... الخ) مع المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية، القواعد والإجراءات إذا تنتقل سمات الثقافة التنظيمية والتي تشكلها الإدارة العليا طبعاً) كيف يخططون أو يحفزون أو يراقبون؟) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي ومن خلال وجهة نظر نظرية التفاعل التنظيمي نجد أن المؤسسة هي التي تشكل نوع الثقافة التنظيمية¹

5 قيم العمل في المؤسسة:

لقد ازداد في الآونة الأخيرة الاهتمام بموضوع القيم في مجال التنظيمات و أصبح موضوع الثقافة و ما يرتبط من مثل و قيم و عادات حديث الساعة، و لعل العديد من الظواهر المنشرة في المؤسسات اليوم مثل ضعف الأداء و المحاببات في تقييم العمال و ترقيتهم و قبول الرشاوي و عدم المحافظة على ممتلكات المؤسسات و استخدامها للأغراض الشخصية عدم احترام أوقات العمل و تعليمات السلامة المهنية و الاختلاسات المالية و غيرها لا تجد لها تفسيراً في ضعف الكفاءات بقدر ما تنسب إلى التركيز لاعتبارات أخلاقية، وهذا ما يدعو الإدارات الاستراتيجية للموارد البشرية داخل المؤسسات إلى التركيز على أهمية القيم في توجيه و ضبط السلوك من خلال إيجاد قيم إجابيه عند العمال عبر اعتماد ميثاق أخلاقي داخلها، فإذا تمكنت من ذلك، فإنها تكون وفرت السبل الأساسية للقضاء على المظاهر و من ثم تحقيق نجاحها²

من منظور الاقتصادي: فان قيم العمل هي العائد المادي الذي يجنيه الانسان بناء على ما يبذله من جهد، أيضا هناك من يعمل بدافع داخلي لإشباع ذاتي بغض النظر عن العائد المادي، و هناك من يرى قيمة العمل مساعدة غيره للتقدم و الرقي و النهوض إلى الامام أكثر من ان تنحصر قيمته في العائد المادي³

¹ نفس المرجع، ص 304

² مراد نعومي، مدخل إلى علم نفس العمل و التنظيم، جسر للنشر و التوزيع، ط2، الجزائر، 2018، ص184

³ حسين طه المحادين، قيم العمل (دراسة سوسولوجية في المجتمع الاردني)، دار بولاق، ط1، عمان، الاردن، 2002، ص23

6 السلوك التنظيمي و الثقافة الإيجابية القوية للمؤسسة :

من خلال خصائص الثقافة فهي سلوك متعلم " تم نقله من جيل إلى جيل عبر سبيل غير وراثية من خلال الإدراك ورؤية الأمور لا تعتبر بالضرورة في الواقع، ولكن هي طريقة إدراكنا لما نراه فالثقافة تحدد القيم واتجاهاته التي يؤمن بها، والأهداف التي يسعى إليها حيث يتعلم الفرد تلك المعاني ويكتسب هذه الاتجاهات والقيم من خلال تفاعله مع ثقافته في المواقف الاجتماعية المختلفة، لأن الثقافة هي كل ما حصلته الإنسانية ونقلته كطريقة حياة وتشتمل الثقافة على عرف وعادات وتقاليد وسلوك وايدولوجيات حيث لكل نظام ثقافة. حيث الثقافة العامة لا تلغي الفروق والاختلافات بين الأفراد ولكن تمثل الإطار العام الذي تتفاعل فيه وتتلاشى تلك الاختلافات¹

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تأثيرها الإيجابي او السلبي على العديد من المتغيرات التنظيمية حيث يعد السلوك التنظيمي واحد من تلك المتغيرات الأساسية التي اولها الباحثون أهمية خاصة في دراساتهم خلال السنوات الأخيرة، ذلك لان الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الافراد في المنظمات لها تأثير قويا و مباشرا على سلوكهم التنظيمي وادائهم لإعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم وزملائهم و المتعاملون معهم، وتعكس الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم ومعتقدات .درجة التماسك و التكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الاجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له².

هذا و قد تعددت الدراسات التي تناولت اثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين التنظيمي ومن ثم المنظمة لكن هناك بعض الدراسات التي تناولت الأثر المتوقع لشخصية العاملين على ثقافة المنظمة، وقد أوضحت هذه الدراسات أنه لا يجب النظر إلى تغيير الثقافة من وجهة نظر المنظمة فقط لكن هناك متغيرين مؤثرين على كفاءة التغيير وهما : السمات الشخصية للفرد و ثقافة المنظمة ،هذان المتغيران يحددان ويفسران السلوك الإنساني داخل المنظمة كما يمكن من خلال هذين المتغيرين تفسير و التنبؤ و التحكم في السلوك البشري داخلها³

¹ ديلة بدران ، مرجع سابق ، ص 187

² طاببي رتيبة، الثقافة التنظيمية واثرها على السلوك التنظيمي للعاملين وفعالية المنظمة، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، العدد 2، ص 78

³ طاببي رتيبة ، مرجع سابق، ص 78

وعليه صنفت العديد من الدراسات المنظمات وفقا لثقافتها السائدة إلى منظمات ذات ثقافة إيجابية قوية تعكس اتفاقا بين قيم العاملين الذي يتجسد في الأداء و الرضى الوظيفي و تزايد الشعور بالانتماء و الولاء للمنظمة، فيما يمكن أن يشكل ذلك ثقافة إيجابية قادرة على التطوير و التغيير الإيجابي و تشكل في نفس الوقت نقطة قوة و ميزة تنافسية للمنظمة، ومنظمات ذات ثقافة سلبية أو ضعيفة و التي تعكس وجود فروق بين قيم العاملين و قيم و اهداف المنظمة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطور تنظمي، مما يمكن أن يؤثر سلبا على السلوك التنظيمي للعاملين و باعتباره من نقاط الضعف التي يجب على المنظمة مواجهتها¹ فكلما شملت الثقافة التنظيمية جميع الجوانب الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من مشاكل تنظيمية وعائلية اجتماعية وبدائل ثقافية أحس الفرد بالانتماء أكثر والأمان وارتبط بمنظمتهم إرتباطا معنويا ، فالثقافة التنظيمية الناجحة هي التي يجد فيها الفرد بدائل وحلولا لمشاكله والضغط المهنية التي تواجهه ومن هذا المنطلق تكون المصدر الأول والمرجع الذي يعود إليه الفرد العامل في تقييم سلوكه وتوجيهه بالشكل الذي يتماشى مع معايير الجماعة ومع قوانين ولوائح المنظمة، فنستطيع أن نقول أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مستقبلا أهم وسيلة أو نموذج يمكن من خلاله تسيير جماعات وفرق العمل والمنظمات مادام المطلوب من الأفراد والهدف من إعداد الكثير من القوانين ووسائل الرقابة والحوافز والهياكل هو التحكم في سلوكه في طريق غير مباشر غير رسمي فعال إذا وجد فيه الفرد ما يحقق به ذاته². تعد الثقافة قوة خفية متعددة التأثير، وبالتالي يمكن أن تلعب الكثير من الأدوار ومنها³:

1. توفير الإحساس بالهوية الاجتماعية بالنسبة لأعضاء مجتمع معين مما يخلق شعورا بالتوحد وتحدث تكامل وتماسك داخلي بينهم.
2. تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمجتمع من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، في توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تميز لهم لما إذا تحدث الأشياء على نحو معين وماهية السلوكيات المرغوبة منهم، فهي بمثابة بوصلة أو مرشد للسلوك.
3. تكيف الأفراد مع بيئتهم الخارجية المحيطة.

¹ نفس المرجع ، ص 79

² سارة الطالب و نور الدين عيساني، الثقافة التنظيمية -آلية التكوين وابعاد الممارسة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط، الجزائر، العدد 32، 2019، ص 90

³ نفيسة محمد باشري و اخرون ، السلوك التنظيمي، كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص 168

4. تحقيق التنسيق والرقابة.

5. تقليل الصراعات داخل المجتمع.

6. خلق الالتزام الجماعي.

7 الثقافة التنظيمية و التسيير الاداري:

يعرف التسيير في معظم الأحيان أنه مجموعة من الممارسات و النشاطات القائمة على عدد معين من المبادئ الهدف منها تحقيق غرض ما، أي السعي وراء الفعالية بالمعنى الاقتصادي للكلمة في معظم الأحيان¹ لقد ركز تقرير منظمة الشغل الدولية على عنصر التنظيم عند شرحه لمفهوم التسيير ، حيث يرى أن التسيير هو تنظيم و مراقبة النشاط البشري نحو نهايات محددة، ويلخص كارتز مهمة المسير فيرى بأن اهم متطلبات المسير أن يكون محللا للعوامل التي تؤثر على الإنتاج، ومشخصا للعلاقات ما بين الافراد و القيم و المعايير داخل وحدته² حيث "ترتبط الثقافة التنظيمية للتسيير الإداري " أساسا بممارسة العملية التسييرية التي تضم مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة ، والتي يمكن اعتبارها على أنها مجموعة من المبادئ والافتراضات التي يعتمد عليها المسير في ممارسة العملية التسييرية ومعايير السلوك المرتبطة أساسا بإدراك الطبيعة الانسانية ، البعد السلطوي ، والوقت ، ورؤية المستقبل والنظرة للعلاقات الانسانية ويكمن دور الثقافة التسييرية في ثلاث وظائف رئيسية على الأقل داخل المؤسسة وهي: الاتصال والاشراف واتخاذ القرارات وهذه الوظائف تشكل في الحقيقة الأركان الرئيسية لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة كما أنها تبنى على ثلاث أركان أخرى هو الثقة والكفاءة والاتصال³ و تتضمن عدة نشاطات متواصلة ومتكاملة كالتخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه لأعمال الآخرين والمسؤولية هي العمل على تنسيق، وتعديل، وتكامل هذه النشاطات بحيث يحقق الهدف في الوقت المحدد بفعالية، وهو وظيفة ادارية تهتم بترتيب الموارد الداخلية للمؤسسة "موارد بشرية، موارد مالية ، موارد تكنولوجية ولوجيستكية "اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية ، وتنظيم الأدوار والمسؤوليات الملقاة على عاتق العمال، وتلبية كل

¹ جان فرنسوا شانلا، العلوم الاجتماعية وادارة الاعمال(دعوة من اجل اعتماد انترولوجيا شاملة) ، ترجمة محمد هناد، دار القصة للنشر، ط1، الجزائر، 2004، ص39

² بوفلجة غياث، القيم الثقافية و فعالية التنظيمات، مخبر البحث في علم النفس و علوم التربية، جامعة وهران، ط1، الجزائر 2010، ص9

³ صديقي خوخة و دلاسي أحمد، الثقافة التسييرية للمؤسسة الرسمية في المجتمع التقليدي، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية و الانسانية، المجلد 12 ، العدد2، 2020، ص 289

الاحتياجات النفس اجتماعية للفاعلين داخل الهيكله المؤسسية¹ ورغم أن التسيير يتأثر بعدة عوامل كالعامل السياسي (النظام السياسي ، العدالة، المساواة، السلطة) و العوامل التنظيمية (تنظيم العمل ، أسلوب القيادة، اتخاذ القرارات ، السلوك البيروقراطي، ونظام الاتصال، و الحوافز)، إلا أن حقيقة الازمة تكمن في القيم الثقافية و الاجتماعية للعمل، أي أنها ازمة تصور لمفهوم العمل ، لأن العمل كقيمة اجتماعية هي الأصل و التسيير و العمل الاشرافي كما يصطلح عليه في علم اجتماع التنظيم هو الفرع ، ولذلك فإنه عندما تهتم القيم الثقافية و الاجتماعية للعمل تهتم تبعاً لذلك قيم التسيير ، وهذا ينعكس بدوره على الأداء و السلوك التنظيمي لدى المشرفين و المسيرين ، ومن ثمة نجد أنفسنا امام هذه الظاهرة السلبية للتسيير ، كالمبالاة و الإهمال في العمل ، السلوك البيروقراطي بالمفهوم السلبي ، وإنعدام الضمير المهني ، وعدم الإنضباط ، و عدم الاتقان ، و الغش و الرشوة ، و المحسوبية، وخدمة المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة²

8 ثقافة المؤسسة مصدر للثقافة التسييرية:

بما أن المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الأنساق الفرعية المندجة والمتفاعلة مع بعضها البعض :الأهداف والإدارة والتكنولوجيا والإنتاج والثقافة وفقاً للنظرية النسقية، فإن الثقافة تشكل نوعاً من الترابط بين الأنساق الفرعية الأخرى للمنظمة والتي تعتبر عند الباحثين في مجال التطور التنظيمي نسقا فرعياً مفضلاً للتدخل، لأنها بمثابة التراث المشترك المتكون من القيم والمعايير والمعتقدات التي تسمح لأفراد المنظمة من تحديد هويتهم كما تشجع على استقرار النسق، فهي تتضمن الكثير من نقاط التقاطع بين السلوكيات والقرارات التسييرية، لأنه في حالة ما إذا عرفت المنظمة أزمة أو مشكلاً، قد يتم اللجوء إلى الثقافة أحياناً كحل لها، ويبين مفهوم الثقافة التسييرية ارتباط مفهوم الثقافة بالتسيير أو أن الممارسة التسييرية تنتج ثقافة، لأن مستوى تبلور ثقافة مجتمع ما له تأثير مباشر على تبلور ووضوح الثقافة على المستوى المؤسسي في هذا المجتمع لأنه لا يمكن فصل الثقافة التنظيمية عن بيئتها المادية و

¹ نفس المرجع، ص 289

² عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و التسيير، اعمال الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر، مداخلة احمد حوتي تحت عنوان القيم الاسلامية للعمل و التسيير ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992، ص 65

الاجتماعية و ما يسودها من قيم و معايير سلوكية¹، كما يرى في ذلك الباحثان "كان" و"كاتر" التنظيم على أنه نسق اجتماعي مفتوح والرامي لتحقيق أهدافه والمحافظة على بقائه واستمراره من خلال العلاقة المتبادلة بينه وبين البيئة الخارجية المحيطة به، ومن ثم تكون سمات التنظيم الاجتماعي متماثلة مع السمات العامة، للنسق الاجتماعي، هنا تصبح المؤسسة مطالبة بإعادة حساباتها فيما يخص نظامها التسييري والتي قد تأخذ جملة الأفكار والمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع المتواجدة فيه ومن ثم تحدد أساليب تسييرها فنقول فعالية تسيير المؤسسة بنوع الثقافة السائدة، ذلك أن الخصائص الاجتماعية والثقافية للمجتمع التقليدي تلعب دور المحرك في تشكيل سلوكيات والممارسات المهنية للفاعلين في بيئة العمل، وفي ذلك يقول "Barzucchetti, Ouzillean" "لتحريك الثقافة في يوم لا بد من تحريك التسيير، إلا أن التسيير ليس بالضرورة متماثلاً² إذ لا يمكن فصل الثقافة التنظيمية على ثقافة التسيير فكل منهما يكمل الآخر، فالأول يعطي القوة للثاني

خلاصة الفصل

إن أهمية الثقافة في المجتمع او في المنظمات لا يمكن الاستغناء عنها، فهي المكون الرئيسي لهوية كل منهما و الاهتمام بمجال الثقافة يساعد على فهم كل المتغيرات و الظواهر التي تحدث في المجتمع و المنظمة بشكل خاص، إذ أن للتنشئة الثقافية لها تأثيراتها المباشرة و غير المباشرة فهي تنعكس على الفرد فيما بعد، أي خلال اندماجه في المنظمات و المؤسسة و الذي بدوره يؤثر و يتأثر بالتسيير الاداري، ولذلك لحظنا أن النجاح أو الاخفاق قد تسبب فيه الثقافة الذي يتبناها المجتمع أو الفرد باعتباره مكون من مكوناته، فإما يكسب المؤسسة القوة و الاستمرارية و النجاح أو الفشل و هذا ما تعكسه الثقافة التنظيمية فإن كانت قوية أو ضعيفة، فالتحدي الان إمام المؤسسات هو التركيز على الجانب الثقافي للمؤسسة في عملية التسيير من خلال ايجاد ثقافة تنظيمية منسجمة تسعى إلى تحقيق اهداف المنظمة و المؤسسة

¹ العيد عماد و نور الدين بوعشة، الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية،

جامعة البليدة 2، الجزائر، العدد 5، 2016، ص 452

² صديقي خوخة، مرجع سابق، ص 287

الفصل الثالث : تسيير الموارد

البصرية في المؤسسة

تمهيد

إن التراكم الفكري و العلمي الذي اهتم بتسيير الموارد البشرية سواء من الناحية الاقتصادية، السياسية و الاجتماعية، أو التنظيمية إلى غير ذلك من الجوانب و الزوايا الاخرى إنطلاقاً من نظريات و مقاربات سوسيوتنظيمية خلال كل مراحل تطوره سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية مما يدل على الاهمية البالغة الذي يكتسبها هذا المورد البشري و الدور الذي يلعبه في عملية التنمية في كل المجالات ،و إعتبره الرهان لكل التحديات التي ترسمها اي منظمة تسعى إلى النجاح من خلال الاهداف التي ترسمها و تسهر على تحقيقها، ولعل كل مجتمع مر بمراحل في عملية تنمية هذا المورد البشري إلا أن الاهتمام قد يتفاوت بين الدول و مؤسساتها من خلال الاهمية و الفلسفة التي تتبناها اي مؤسسة بقدر التنمية التي يحققها له المورد البشري و العام في هذا هو عقلانية تسييره انطلاقاً بالمناهج العلمية دون الاغفال عن الثقافة التي يمتلكها هذا المورد سواء كانت داخل المؤسسة أو المجتمع الذي ينتمي اليه زيادة إلى التفاعل مع المعايير العالمية و التي هي الأخرى تتطلب ثقافة تنظيمية جيدة لنجاح هذا الأسلوب المتبع من المعايير و التي نجحت كثير من المؤسسات في تبني هذه المعايير و النظريات .

I- تطور الفكر الاداري في تسيير الموارد البشرية

1-التطور التاريخي لإدارة و تسيير الموارد البشرية

لقد بدأ الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في الغرب منذ قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، فلم يكن آنذاك في المؤسسات الصناعية شيء يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، تنادى بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم¹ و يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية ، حيث أن ظهور المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدمها لأنظمة الإنتاج علاوة على التغيير في التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر وبالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع والمتمثلة في التقدم الصناعي للعمل وتقليل الاعتماد على الجهد

¹بوبرك بوخريسة، عبد الحميد بوقصاص و اخرون، تسيير و تدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الاكاديمي، ط1 ، عمان ،

البشري واستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصص ، إلا أن هذه المرحلة لم تخلو من الكلف التي حفزت باتجاه التفكير بمجال يتخصص بمتابعة الموارد البشرية خارج المنظمة والعناية بها منذ لحظة دخولها إلى المنظمة وحتى لحظة إنتهاء علاقتها بهلا، فساعات العمل الطويلة وأساليب التهذيب المشددة وزيادة الرقابة والضجر فلي العمل واستبدال الجهد البشري بالآلة والاعتمادية العالية بلين الوظائف وسوء ظروف العمل ، كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات إدارة الموارد البشرية متزامنة حركة التطور في الفكر الإداري بشكل عام¹ ففي بريطانيا مثلا بسبب الضغط الحكومي وإنتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع وضرورة الاهتمام بالعمال من قبل أصحاب الأعمال، قبل قلة منهم بتحمل مسؤولية تحسين أوضاع العاملين في مصانعهم، تماشيا مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة إعادة الجانب الإنساني في العمل وفي سنة (1890) ظهر في الدول الصناعية الغربية وخاصة أمريكا، مفهوم يدعى "تحقيق وهي عبارة عن برامج صممتها المؤسسات الصناعية آنذاك، " (Industrial Welfar) الرفاهية الصناعية من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي الصحي داخل المصانع، وتصميم الأبنية التي تتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال. وبهذا فكان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كان ذلك سنة " (Ford) كان في شركة "فورد . (1914) باسم إدارة الاستخدام "من تسيير الافراد إلى تسيير الموارد البشرية :فكانت البداية مع نشاط استمد اغلب افكاره و مبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية و اقتصاد العمل و علم النفس الصناعي و الانثروبولوجيا و علم السلوك التنظيمي و علم النفس الاجتماعي و السياسي و الادارة العامة ، و تفاعلت تلك الحقول فيما بينها ، محوتنا حقل اطلق عليه ادارة العاملين تتم ادارة الافراد ثم ادارة الموارد البشرية و اخيرا ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، لكي يشمل هذا الاخير ، تعبيرا واضحا عن ادارة مسؤولة عن تحقيق المواءمة بين المنظمة و البيئة،²

1-1 ملامح التسيير الإداري للموارد البشرية في مرحلة ما قبل الثورة الصناعية : (ما قبل 1770):
ففي هذه المرحلة لم تكن المجتمعات معتادة على التغيير السريع، كما لم تكن الهياكل الاجتماعية مرئية بدرجة كبيرة، وقد انعكس ذلك على النظرة للمورد البشري على أنه كائن شامل يقوم بمهام كلية، فالنحجار

¹ مجدي عبد الله شراره، الاتجاهات و الأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2019، ص22

² بوبكر بوخريسة، مرجع سابق، ص 23

مثلا كان يقوم بصناعة المنتجات الخشبية وبيعها وتوفير المواد الخام وقطع الأشجار¹ أي كانت الاعمال و الحرف المنتجة من طرف الحرفيين و عمال الورشات تظهر بشكل فردي أو مجموعات صغيرة جدا تتفاعل بينها بشكل سهل جدا و التعامل مع بعضهم البعض اسهل بكثير من ناحية الاجر أو العطل إلى غير ذلك من الأمور التنظيمية البسيطة

1-2 بداية الاهتمام بإدارة و تسيير الافراد مرحلة الثورة الصناعية: (1770-1840): جسدت هذه الطريقة التنظيمية الحديثة مبدا اساسيا من المبادئ التي جاءت بها الثورة الصناعية ومنظرها وعلى رأسهم سان سيمون S. SIMON الذي كان يرى أنه في المرحلة الصناعية الحديثة يجب على التنظيم أن ينتقل من تسيير و إدارة الأفراد والأشخاص إلى تسيير وإدارة الأشياء، لتكنولوجية السيطرة الرأسمالية هذه ارادت إخضاع العامل للمتطلبات التقنية للألة لأنها الطريقة الوحيدة لرفع وتيرة الإنتاج والإنتاجية وتحقيق الربح والفائدة اللذان هما الغاية القصوى لكل استشارة و نشاط اقتصادي، و أي سلوك عمالي يخرج عن هذا المبدأ فإنه سلوك غير عقلائي يجب تقويمه، فالتبعية التامة والكلية و اللا مشروطة للألة كانت هي المحدد و الفاصل بين ما هو عقلائي و غير عقلائي داخل التنظيم الصناعي الحديث،² حيث شهدت هذه المرحلة تطورات هائلة لعل أبرزها التحول من الصناعة اليدوية إلى الصناعة الآلية وأصبحت الآلة تقوم إلى جانب الإنسان بالعمل، وبدأ الموارد البشري يشعر بعدم امتلاكه للمكان، وأن وجوده كان يشبه وجود الآلات والمواد من أجل خلق الثروة. ومعنى ذلك أن تكوين الثروة هو الشاغل الاقتصادي الأول للمجتمعات في هذه المرحلة مع إعطاء اعتبار محدود لحاجات الأفراد، ومن ثم كانت النظرة للمورد البشري على أنه مجرد نفر أو خادم أو مستخدم Servant يتقاضى أجر³ ، لقد بدا الاهتمام بوظيفة إدارة الأفراد في المصانع الإنكليزية بشكل خاص وذلك في منتصف القرن التاسع عشر حيث ركز عدد من رجال الأعمال على ضرورة الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتوفير الظروف الأكثر تناسبا مع حاجة العاملين. ومن أبرز المهتمين بإدارة الأفراد في تلك المرحلة الزمنية روبرت أوين" والذي يحتل موقع الصدارة في هذا المجال، فقد إهتم بضرورة إصدار ما يسمى بقانون المصانع، وأكد على ضرورة الاهتمام بالفرد العامل في المصانع

¹ محمد أيمن عبد اللطيف عشوش و اخرون ، اساسيات ادارة الموارد البشرية، اعضاء منظمة الادارة العربية ، 2017، ص 17

² بن عيسى محمد المهدي، تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلانية في التنظيم الصناعي، رسالة شهادة الماستر، المشرف: جامعة

الجزائر، 1996/1995، ص15-16

³ محمد ايمن عبد اللطيف، مرجع سابق 17

والتعامل معه كعنصر بشري، كما أكد على الحد من تشغيل صغار السن وتخفيض عدد ساعات العمل. ولما كان أوين " رجل أعمال فقد بدأ ينقسه بتطبيق هذه الأفكار في مصنعه، ولذا سمي من قبل الكثيرين بأبي إدارة الأفراد ، وفي السنوات الأولى من القرن العشرين ظهرت بوادر انتشار الأفكار التي تدعوا إلى الاهتمام بالفرد في المصانع الأوربية والأميركية، وتأسست في عام 1913 جمعية للأفراد العاملين باسم clation welfare workers وكان فيها الرئيسي هو الترويج للأفكار التي تدعو إلى الاهتمام بالفرد في منظمات الأعمال ورفاهيته واعتبارها أحد المطالب الأساسية في علاقات الأفراد العاملين بأصحاب المصانع¹ وفي عام 1890 ظهر في الدول الصناعية ألمانيا، بريطانيا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية مفهوم " تحقيق الرفاهية الصناعية "وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك، من أجل تحسين ظروف العمل المادي الصحي داخل المصانع، وتصميم الأبنية التي تتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال² و من بين الحركات التي اعطت أهمية للمورد البشري هي حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي³ :

1. تطوير حقيقي و الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقديم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيطها واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة
2. الاختيار العلمي للعاملين، ويعتبره تايلور الأساس لنجاح إدارة الموارد البشرية، والتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة وعلى هذا الأساس يتم اختيارهم
3. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم، من جهة بوك تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، والتدريب المناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل

¹ بوالشرش نورالدين و محامدية إيمان، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ،

جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، العدد 27، 2016، ص 260

² بوالشرش نورالدين مرجع سابق، ص 260

³ محمد موسى احمد ، ادارة الافراد(الموارد البشرية) بين النظري و التطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الاسكندرية ، مصر

2014 ، مرجع سابق ، ص 14

4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية، حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل تخفيض التكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته المرحلة الثالثة نمو المنظمات العمالية في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمعدات الثقيلة

1-3 مرحلة الإصلاح الاجتماعي للتسيير الإداري للأفراد (1840-1900):

إزاء الآثار السلبية التي تمحضت عن ممارسات الباحثين عن الثروة بأي ثمن، كان لابد من التفكير في الحد من هذه الآثار وذلك من خلال النظر إلى الموارد البشرية بصورة أكثر إنسانية وذلك بمراعاة احتياجاتهم من خلال استصدار بعض التشريعات المنظمة لساعات العمل وظروفه وغيرها¹ كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير² وفي أوائل القرن العشرين، إكتسبت مرحلة الرعاية الاجتماعية زخماً في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية. تم إنشاء أقسام الموظفين النموذجية وملؤها من قبل عمال الرعاية الاجتماعية الذين قدموا مرافق وبرامج الرعاية (المتعلقة بجوانب مثل الصحة والترفيه) من أجل تعزيز الرفاهية العامة للعمال داخل المصانع، ما يسمى بنموذج الأبوة لإدارة شؤون الموظفين، بحلول هذا الوقت، تضمنت الوظائف الأخرى التي تؤديها ما يسمى بإدارات التوظيف جميع الأنشطة الإدارية الأساسية لحفظ السجلات³

1-4 واقع تسيير المورد البشري مع بداية الحرب العالمية الأولى: بحيث أظهرت الحرب العالمية

الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل دافا وبيتا وطبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور المنشأة للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت و تكوين إدارة الموارد البشرية

¹ محمد ايمن عبد اللطيف، مرجع سابق 17

² محمد موسى احمد، مرجع سابق، ص 13

³ De Ben Swanepoel, Barney Erasmus, Marius Van Wyk, South African Human Resource Management: Theory and Practice, Juta, third edition, 2003, P6

بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز الخدمة الاجتماعية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الأفراد اقتصر عملها على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل في عام 1915م أنشئت أقسام الموارد البشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام وقامت، حوالي (12) كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة شؤون الأفراد، وبين عامي 1919 و 1920م أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية¹ وعندما نشبت الحرب العالمية الأولى بدأت الحاجة إلى وجود جهة متخصصة في المنظمة تعي بحل المشاكل الإنسانية وتقديم المساعدة اللازمة للأفراد في هذا المجال، وذلك بسبب حدوث عجز كبير في حجم قوة العمل المعروضة مما تطلب تجنيد الشباب للتدريب وحلت معهم النساء في المصانع، وبسبب الشعور بضرورة بلوغ مستويات عالية في الإنتاج والوصول بالإنتاج إلى ذروته. من جانب آخر، فعن دور التقانات قد أصبح أكثر نشاطا خلال مرحلة الحرب وازدادت ضغوطها مما أدى إلى حل مشاكل جديد الإدارات المنظمات². وفي الوقت نفسه ، أجبر نقص العمالة الذي حدث بعد الحرب العديد من المؤسسات على تبني سياسة موارد بشرية أكثر عقلانية واستجابة من أجل تحقيق تعاون أفضل للموظفين والاحتفاظ بهم. علاوة على ذلك ، اكتسبت العلاقات الصناعية مكانة بارزة خلال هذه الفترة ومنحت عدة دول الاعتراف بالتقابات العمالية وأشراكها في مفاوضات الأجور. أخيراً ، شهدت الفترة الفاصلة بين الحرب العالمية الأولى والثانية تعيينات واسعة النطاق لضباط العمل في المنظمات للتعامل مع جوانب التوظيف³

5-1 بداية الاهتمام بتسيير الموارد البشرية ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية :

شاهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب العالم هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة⁴ وحدثت تطورات كبرى حيث أنشئت أقسام للموارد البشرية (1915) ، و بحلول 1920 أصبحت مصلحة إدارة الموارد البشرية موجودة في اغلب مصانع الدول المتقدمة صناعياً⁵، أثر هذا

¹ محمد موسى احمد ، مرجع سابق ، ص 15

² عبد الحميد الخليل ، مرجع سابق ، ص 24

³Pravin Durai, Human Resource Management, Pearson Education India, India ,2010,P45

⁴ محمد موسى احمد ، مرجع سابق ، ص 15 ،

⁵عبد النور ارزقي، فن تسيير الموارد البشرية، دار امل، تيزي وزو ، الجزائر، 2021، ص51

الاكتشاف بشكل كبير في موقف ونهج مفكري وممارس إدارة الموارد البشرية تجاه العمال. بعد هذا الاكتشاف بوقت قصير ، بدأت المؤسسات تدرك أهمية المجموعات غير الرسمية في المنظمات وبالتالي اعترفت بالنقابات كممثلين للموظفين¹. أما في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى قد شهدت تلك السنوات ارتفاعا كبيرا في معدلات البطالة بسبب تسريح الكثير من الأيدي العاملة من الجيش، مما أدى إلى اكتظاظ سوق العمل بالأفراد العاملين الفائضين عن حاجة منظمات الأعمال وفي خلال هذه الظروف وفرت لرجال الأعمال فرص واسعة لممارسة عمليات الاختيار والفصل الكيفي بحرية كاملة مما أدى إلى إنتكاس الأفكار التي كان قد دعا إليها روبرت أوين"، وقد أعلنت الكثير من الأقسام الخاصة بشؤون ورفاهية الافراد العاملين في المصانع وذلك لانتقاء الحاجة لها من وجهة نظر أصحاب المصانع ما دفع بعض الحكومات في بعض الدول إلى التدخل للتغلب على المشاكل التي نشأت بسبب الكساد الذي أعقب إنتهاء الحرب²، وفي 1930 تبلورت ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما كان يعرف بقسم الأفراد والذي يتمثل دور الرئيسي في تصميم سجلات العاملين والاحتفاظ بها، وقد شملت السجلات المعلومات الرئيسية عن العاملين مثل تاريخ الالتحاق بالعمل، نوعية الوظيفة، التدرج الوظيفي ، الحالة الصحية ، تطور الأداء الوظيفي، إضافة إلى ذلك فقد قام قسم الأفراد بإدارة جداول الأجور ومقابلات التوظيف، وتسريح العاملين ذوي الأداء المنخفض³ ثم برزت الحاجة إلى أن تركز الإدارة جهودها "لخلق عمالة مستقرة تحقيا لاستقرار مستويات الإنتاج وعدم الاعتماد على العمالة المؤقتة، وظهرت في تلك الفترة الدعوة لاعتماد سياسة مواءمة الأشخاص مع الوظائف وذلك من خلال الاعتماد على توصيف الوظائف لتحديد المهارات الأساسية المطلوبة واللازمة لأداء أي وظيفة بكفاءة، في تلك المرحلة انصب اهتمام الإدارة على البحث عن أفضل الوسائل لتطوير أساليب اختيار الأفراد العاملين اللازمين لأداء الأعمال من بين المتقدمين للتعين، كما رافق ذلك اهتمام الإدارة بالاستخدام الأمثل للعاملين، وطرح مفهوم الرجل المناسب في المكان المناسب وبدء التوجه الجاد لاعتماده، كما أعيد النظر في الأفكار التي تركز على رفاهية الأفراد العاملين⁴

¹ Ibid 46

² عبد الحميد الخليل ، مرجع سابق ، ص 24

³ بن يمينة السعيد ، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل،

رسالة دكتوراه، المشرف خليفة، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص 66

⁴ عبد الحميد الخليل ، مرجع سابق ، ص 25

6-1 تطور إدارة و تسيير الموارد البشرية ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا:

أجبرت الحرب العالمية الثانية المؤسسات على إنشاء إدارات موظفين بدوام كامل للقيام بجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق إنتاجية عالية وكفاءة مثالية. خلال هذه الفترة ، أشركت المؤسسات النقابات في محادثات أكثر جدية للحفاظ على علاقات العمل والإدارة المتناغمة. في هذا الوقت تقريبًا ، تم توحيد وظائف كل من ضباط الرعاية الاجتماعية وضباط العمل وإدراجها تحت إدارة شؤون الموظفين. كان هذا القسم يخضع للإدارة المباشرة لضباط شؤون الموظفين. منذ ذلك الحين ، يلعب ضباط شؤون الموظفين الدور المزدوج للمديرين التنفيذيين لقسم شؤون الموظفين ومستشاري الموظفين للمديرين التنفيذيين الآخرين بشأن القضايا المتعلقة بالعمل¹. حتى الآن، هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب والتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية² ، وبعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية انصب الاهتمام على رسم سياسات مختلفة للتوظيف على مستوى الدولة سعيا إلى تحقيق مبدأ العمالة الكاملة كما حصل تطور كبير في توجه إدارات المصانع على البحث عن المهارات التي تناسب التطورات التكنولوجية الحاصلة في تلك الفترة وأدى ذلك إلى البدء بالاهتمام بتخطيط القوى العاملة كما بدأ الاهتمام بربط سياسات التوظيف بتخطيط القوى العاملة³ مع مرور الوقت ، تغير دور إدارة الموارد البشرية بشكل كبير وأصبح أكثر أهمية في معظم المنظمات. ربما كان الحافز الرئيسي الأول لهذه الزيادة في الأهمية هو إقرار قانون الحقوق المدنية في عام 1964 ، والذي جعل من غير القانوني لأصحاب العمل النظر في عوامل مثل الجنس أو الدين أو العرق أو لون البشرة أو الأصل القومي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف جعل قانون الحقوق المدنية لعام 1964 ، جنبًا إلى جنب مع العديد من التعديلات اللاحقة والأوامر التنفيذية والقرارات القانونية ، عملية تعيين الموظفين وترقيتهم داخل المنظمة أكثر تعقيدًا بكثير من أي وقت مضى. سرعان ما أدركت المؤسسات أن المسؤولين عن التوظيف وتحفيز الموظفين بحاجة إلى فهم كامل للسياق القانوني الذي يعملون فيه. نظرًا لأن إدارة الموارد البشرية أصبحت أكثر أهمية بسبب البيئة القانونية المتزايدة التعقيد، بدأ العديد من المديرين في إدراك أن إدارة الموارد البشرية

¹ Ibid p46

² محمد موسى احمد ، مرجع سابق ، ص 15 ،

³ عبد الحميد الخليل ، مرجع سابق ، ص 25

لها آثار استراتيجية مهمة على المنظمة أيضًا. خلال الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي¹ ، حيث "تُعزى الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية إلى حد كبير إلى الاقتصاد العميق (فتح الأسواق ، وزيادة القدرة التنافسية ، وإلغاء الضوابط في الخدمات العامة) والتغيرات التكنولوجية التي حدثت في ذلك الوقت² فحصل" خلالها توسع في مجال العمل التخصصي أمام إدارة الأفراد وتقدمت أساليب التعامل مع العاملين في الصناعة، وفتحت مجالات جديدة في ميادين الاختيار والتعيين وتقييم الوظائف وتحديد فئات الأجور المدفوعة إلى العاملين وكذلك في مجالات منع الحوادث الصناعية والتدريب كل ذلك ساعد على توفير مادة علمية قائمة بذاتها تصلح لأن تكون علما مستقلا لإدارة الأفراد مما أدى إلى تمهيد الطريق إلى فصل إدارة الأفراد في المنظمات الكبيرة الحجم عن الإدارات الأخرى وتحملها لمسؤولياتها وقيامها باعتبارها تخصصا جديدة. وفي السنوات الأخيرة تمت إدارة الأفراد نموا ملحوظا، وبدأت تأخذ مداها الحقيقي حيث ارتفع مستوى الأساليب المستخدمة في التخطيط للقوى العاملة وتحليل العمل والاختيار والتعيين وغيرها. كما توسعت آفاق المدارس الفكرية الخاصة بشؤون الأفراد، وبذلك أصبحت إدارة الأفراد إحدى وظائف المنشأة الأساسية المميزة والواضحة في العصر الحديث وهي لا تقل أهمية عن وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل³.

2- النظريات الكلاسيكية لإدارة الموارد البشرية

إهتمت المقاربات الكلاسيكية للإدارة بالدرجة الأولى ببنية المؤسسة الشكلية أو الرسمية ونشاطاتها. وكان ينظر إلى مسائل مثل تقسيم العمل وإنشاء تراتبية السلطة وحجم الرقابة أنها الأكثر أهمية في إنجاز مؤسسة فعالة. وكان النصيران العظيمان للنظريات الكلاسيكية هما بلا شك هنري فايول (1841-1925) Henry Fayol وإف دبليو تايلر 1856-1915 F. W. Taylor . وبين هذين المديرين العاملين العظيمين وضعت أسس أفكار تنظيم الناس في العمل وتنظيم العمل نفسه. وقد طورت هذه الأفكار على نحو منفصل في البداية، فايول في فرنسا، وتايلر في الولايات المتحدة⁴ فكر الكتاب الكلاسيكيون في المنظمة

¹Ronald R. Sims, Organizational Success Through Effective Human Resources Management, Greenwood Publishing Group, 2002, P15

² Silvana Pozzebon, Urwana Coiquaud et autres, La gestion des ressources humaines : d'hier à demain, HEC Montréal, .cairn.info, 3 Vol. 32, 2007 P101

³ عبد الحميد الخليل ، مرجع سابق ، ص 25

⁴ ج.أ. كول، ترجمة حسام الدين خضور، الإدارة في النظرية و التطبيق ، دار الفرقد للطباعة و النشر، دمشق، سوريا، ط 1 ،

من حيث هدفها وهيكلها الرسمي، وانصب التركيز على تخطيط العمل، والمتطلبات التقنية للمنظمة، ومبادئ الإدارة، وافترض السلوك الرشيد والمنطقي، ويرتبط تحليل التنظيم على هذا النحو بالعمل الذي تم في البداية في أوائل القرن الماضي من قبل بعض الكتاب مثل تايلور، فايول، أورويك وبريت، وضع هؤلاء الكتاب الأسس النظرية الشاملة للإدارة، ويعتبر الفهم الواضح للغرض من المنظمة أمراً أساسياً لفهم كيفية عمل المنظمة وكيفية تحسين أساليب عملها، ومن شأن تحديد الأهداف العامة أن يؤدي الهدف إلى تحديد المسؤوليات على جميع مستويات المنظمة، وإلى تحديد الهيكل الأقوى، ويولى الاهتمام بتقسيم العمل، وتحديد الواجبات والمسؤوليات بوضوح، والحفاظ على التخصص والتنسيق. وينصب التركيز على التسلسل الهرمي للإدارة والعلاقات التنظيمية الرسمية¹.

2-1 فرديريك ولسون تايلور و الإدارة العلمية (1856-1915): ورد في معظم المراجع الادارية التي تناولت بالدراسة علم الإدارة في بداية القرن التاسع عشر ان فرديريك تالور هو مؤسس نظرية الإدارة العلمية، و اعتبرت هذه النظرية أساساً للفكر الإداري السائد خلال تلك الحقبة التاريخية و الذي عرف فيما بعد بالمدرسة الإدارة الكلاسيكية² لقد دعي تايلور إلى استعمال الإدارة العلمية في المؤسسة والاختيار العلمي، وتطوير معارف العمال، و تدريبهم لأداء نشاطهم بشكل اثر مردودية، و كذلك تقسيم العمل داخل المؤسسة وتنظيمه بالإضافة إلى الفصل بين الإدارة و العمل في المؤسسة، واهم عنصر في الإدارة حسب تايلور هو فكرة الوظيفة فعل كل فرد مخطط تخطيطاً كاملاً بواسطة الإدارة يوماً مسبقاً على الأقل، وفي معظم الحالات يتسلم العامل تعليمات مكتوبة كاملة تشرح في تفصيل العمل³ و اذا كانت التيلورية تستهدف الاستخدام الأفضل للكائن العضوي الإنساني في التنظيمات الصناعية، من خلال تحليل التفاعل بين خصائص الافراد، و البيئة المحيطة بهم، فان دراسات تايلور من هذه الزاوية يمكن أن تدخل في نطاق ما اطلق عليه سيمون النظرية الفيزيولوجية للتنظيم فالإدارة العملية تعتبر الانسان تابعا للألة، أن سلوكه هو في جوهره سلسلة من الأنشطة الفيزيائية المنظمة، و لذلك فان الابعاد التي يجب أن تؤخر في الاعتبار عند تحليل هذا السلوك مرتبطة بالميكانيزمات العصبية الفيزيولوجية للكائن العضوي، و

¹ Jon M. Werner and Randy L. De Simone, p 37

² علي عباس، مرجع سابق، ص46

³ ناصر داداي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية)، دار المحمدية العامة،

الجزائر، 2004، ص 33

يبدو ذلك واضحاً من المفاهيم التي استعان بها تايلور في دراسته، و هي مفاهيم تتعلق كلها بقدرته الانسان على تشغيل الآلات، ومدى سرعته في أداء العمل، وارتباطه معدل الإنتاج بمقدار النشاط، ومبلغ الاجهاد العضلي، و التكلفة أو الاجر،¹ ، قدم تايلور أفكاراً جديدة حول دراسة العمل، وظهر بمفهوم دراسة الحركة والزمن بهدف إختصار الحركات الزائدة في أداء الفرد لعمله، بغية رفع مستوى إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المؤسسة، وزيادة الأجر الذي يتقاضاه، وبمجرد أن قدم "تايلور" أفكاره، قام رجال الأعمال بالترحيب بها وتطبيقها بلهفة شديدة، ووجدوا فيها وسيلة جيدة لزيادة الإنتاج، وخفض التكاليف، وزيادة أرباحهم و غالوا في تطبيقها، وقد أصبح العامل بموجب هذه الأفكار يعمل كآلة، حيث حددت له حركات نمطية يجب أن يلتزم بها خلال تأديته لعمله، دون مراعاة لتعبه وحاجاته النفسية، وهذا ما أدى إلى تزايد نقمة العمال على الإدارة، ومعرضة النقابات العمالية لهاته الأفكار، معتبرة ذلك استغلال لجهود العاملين وطمسا لإنسانيتهم عند ذلك بدأ الصراع بين العمال الذين تمثلهم نقاباتهم من جهة وبين رجال الأعمال وأصحاب الشركات، ولعل أشهر الصراعات التي عرفت آنذاك هي إضراب أحد مصانع الأسلحة التابعة للأسطول الامريكى، الأمر الذي دعا الكونغرس الأمريكى آنذاك لتشكيل لجنة تقصي الحقائق عن نظام وأفكار تايلور، وغيره من النظم في مجال الإدارة العلمية في إدارة المصانع، وذلك سنة 1912 وقد أتاحت اللجنة آنذاك لتايلور المدافعة عن أفكاره، حيث افتتح دفاعه بأن أفكاره التي تقدم بها ما هي إلا ثورة فكرية لتوفير التكلفة وتقسيم العمل، ودراسة الهدر المستنفذ في العمل الإنتاجي، وذلك لمصلحة الطرفين العمال وأصحاب المشاريع، من خلال رفع مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتخفيف حدة الصراع ما بين الطرفين² وهكذا قدمت لنا التيلورية ثلاث مبادئ رئيسية كإجراءات محددة يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية الإنتاجية في العمل، الأولى: هو استخدام دراسة الحركة و الزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل، و هي الطريقة التي تسمح بتحقيق اعلى متوسط إنتاج يومي، والثاني: تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقاً للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي، ويتحقق ذلك بواسطة منح العامل مكافأة محددة تزويد عن معدل الاجر اليومي، اذا استطاع أن يقى المستويات المطلوبة و المقننة للإنتاج، والثالث هو استخدام خبراء متخصصين للإشراف

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، ط1،

الإسكندرية، مصر، 2006، ص138

² بوالشرش نورالدين مرجع سابق، ص 260

على الظروف المختلفة المحيطة بالعمال مثل وسائل العمل، وسرعة الآلات، وطريقة الأداء... الخ¹ و
يمكن تفصيل هذه المبادئ كالاتي² :

أ- تركيز الاهتمام الأول على التغيرات الداخلية في التنظيم، أي أن التنظيم نظام مغلق.

ب- الإدارة الرشيدة هي التي تعمل على تحقيق الرشد في العلاقات بين مكونات التنظيم وسلوك العمال،
فهي التي تسعى إلى حل التناقضات داخل التنظيم وتحد من الإسراف، وتعمل على زيادة الربح وبالتالي
الفائض الذي سيوزع حيث يزداد نصيب كل من العمال والإدارة. وتحقيق ما تقدم لا يكون إلا من خلال
التعاون بين الإدارة والعمال لتحقيق أهداف العمل. ومن ثم فإن العمال يتصرفون برشد، وأن الحافز
الأساسي الذي يدفعهم للعمل والإنتاج هو الحافز الاقتصادي.

ج- تقسيم العنصر البشري داخل التنظيم إلى فئتين. الأولى فئة الإدارة ومهمتها التخطيط والتنظيم والرقابة،
والفئة الثانية هي العمال ومهمتها التنفيذ.

د- يهتم التنظيم بصفات أساسية لدى العامل هي : الطاقة، والسرعة، والقدرة. وهي الحد الأقصى لما
يستطيع الإنسان إنتاجه بمستوى معين من الكفاءة والوقت الذي يستغرقه في تحقيق ذلك ، ومدى قدرته
على الاستمرار في بذل الجهود العقلي في عمله هذا

2-2- هنري فايول و التكوين الإداري (1841-1925): كان لفايول دور كبير في تطور الإدارة على غرار
تايلور فقد وثق " خبرته وتجاربه الإدارية في كتابه الشهير الإدارة الصناعية و العامة شرح فيه مفهوم للعملية
الإدارية و الطرق التي تدار بها الاعمال و يوجه بها العمال و الموظفين³ اذا كان تايلور قد اهتمام "على
الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج)، انصب اهتمام فايول على الإدارة في

¹ محمد علي محمد، نفس المرجع، ص139

² السيد العيد فرج، علم الاجتماع الصناعي (المفاهيم ، المجالات، الاهتمامات)، دار العلم و الايمان للنشر و التوزيع، ط1،

مصر، 2015، ص 74

³ علي عباس، مرجع سابق، ص50

مستوياتها العليا¹، كان هنري فايول مهتما بالكفاءة على مستوى المنظمة وليس على مستوى المهمة² وقد تناولت نظرية التقسيم الإداري عدة موضوعات تعالج النواحي التالية³:

(أ) أنماط الأنشطة داخل التنظيم : وقد صنف فايول الأنشطة التي يقوم بها التنظيم إلى ستة أقسام هي: (أنشطة فنية، أنشطة تجارية، أنشطة مالية، أنشطة أمنية أنشطة محاسبية، أنشطة إدارية). كما ركز على أهمية النشاطات الإدارية بالنسبة للوظائف العليا، فإذا استطاع الإداري القيام بهذه المهام الإدارية فإن قيادته ستكون ناجحة وفعاله

(ب) صفات الإداريين وتدريبهم: يرى فايول أن الإداريين يحتاجون إلى مجموعة من السمات والصفات الفذة Exceptional qualities التي يجب توافرها فيهم كصفات جسمية Physical ، وصفات ذهنية Mental ، وصفات أخلاقية Moral يضاف إليها سعة إطلاع المديرين وثقافتهم العامة General acquaintance . كما أن القدرات والمهارات الإدارية تتزايد أهميتها كلما ارتفع المدير في السلم الإداري، في حين تكون القدرات والمهارات الفنية مهمة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

(ج) الأسس العامة للإدارة⁴ ، ويقول هنري فايول إن مبادئ الإدارة ليست جامدة بل على العكس ، يجب أن تكون قادرة على التكيف مع مختلف المؤسسات والأطر. ويستمد فايول من مناقشته لنظرية الإدارة أربعة عشر مبدأ. وهذي كالآتي⁵:

- (1) تقسيم العمل: "التخصص في العمل ينتج عملا أكثر وأفضل بنفس الجهد". وبالتالي يكونون أكثر كفاءة وإنتاجية. يمكن رؤية هذا المبدأ بشكل أفضل في خط التجميع الحديث
- (2) السلطة والمسؤولية: ينبغي للسلطة أن تتناسب مع المسؤولية. وبعبارة أخرى ، ينبغي منح شاغل كل منصب سلطة كافية للاضطلاع بجميع المسؤوليات المسندة إليه.
- (3) الانضباط: "ينبغي احترام الطاعة وفقا للاتفاقات الدائمة بين المؤسسة وموظفيها" اي احترام سياسات الإدارة العليا وقواعدها وأوامرها

¹ السيد العيد فرج، مرجع سابق ، ص88

² John C. Wood, Michael C. Wood, Henri Fayol: Critical Evaluations in Business and Management, Volume 2, **Routledge**, 2002,p4

³ السيد العيد فرج، مرجع سابق ، ص88

⁴ السيد العيد فرج، مرجع سابق ، ص88

⁵ D. Ravindra Prasad et V. Sivalinga, Administrative Thinkers, Sterling Publishers Pvt Limited, 1991, p56

- (4) وحدة القيادة: "لأي إجراء ، ينبغي أن يكون للموظف رئيس واحد فقط". أي يجب أن يتلقى كل موظف تعليمات حول عملية معينة من شخص واحد فقط.
- (5) وحدة الاتجاه: "رأس واحد وخطة واحدة لكل نشاط". يجب توجيه الإدارات داخل المنظمة التي لها نفس الهدف من قبل مدير واحد فقط باستخدام خطة واحدة .
- (6) تبعية المصلحة الفردية للمصلحة العامة: "ينبغي ألا تكون مصلحة موظف أو مجموعة واحدة هي الغلبة على مصلحة المنظمة الكلية" اي يجب ألا تكون مصلحة الموظفين (بما في ذلك المديرين المحترفين) الأسبقية على مصلحة المؤسسة .
- (7) أجور الموظفين: "ينبغي أن تكون الأجور المدفوعة لقاء الخدمات المقدمة عادلة" اي يجب أن يكون التعويض المالي عن العمل المنجز عادلاً لكل من صاحب العمل والموظف.
- (8) المركزية: "تختلف درجة المبادرة المتروكة للمديرين" والتي تشير إلى درجة مشاركة الموظفين في صنع القرار.
- (9) التسلسل الهرمي: خط سلطة superorsranging من السلطة النهائية إلى أدنى الرتب". يتم تشغيل خط السلطة الذي يمثله المربعات والخطوط في المخطط التنظيمي بترتيب الرتبة من الإدارة العليا إلى المستوى الأدنى. وفقاً لفيول ، الاتصالات والأوامر
- (10) النظام (التنسيق): بمجرد ابتكار هيكل العمل الأساسي واختيار الموظفين لشغل الوظائف المختلفة ، يشغل كل موظف تلك الوظيفة حيث يستطيع تقديم الخدمة الأكثر فعالية.
- (11) الإنصاف: "لكي يشجع الموظفون على أداء واجباتهم بإخلاص وولاء يجب أن تكون هناك إنصاف على أساس العطف والعدالة في العلاقات بين رب العمل والموظف" أي المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل.
- (12) استقرار حياة الموظفين: "ينبغي تهيئة الظروف الملائمة للحد من دوران الموظفين" لان تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض الإدارة السيئة..
- (13) المبادرة: القدرة على التفكير من جديد سيكون بمثابة حافز قوي للسلوك البشري." أي إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق والابتكار
- (14) روح الجماعة: "الوئام ، الاتحاد بين أفراد منظمة ما مصدر قوة كبيرة في تلك المنظمة" و تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي

2-3 ماكس فيبر و النظرية البيروقراطية (1864-1920): كان هدف ماكس فيبر وضع مجموعة من القواعد و المبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة و الأجهزة الحكومية، وقد برز اهتمامه بهذه النظرية بالقول أن المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام اداري يضمن الدقة في العمل واحكام السيطرة على تنفيذ الاعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية¹، يعد التنظيم البيروقراطي بالنسبة إلى ماكس فيبر العمود الفقري لكل تنظيم، وهي تحدد في خطوطها العامة التسلسل الإداري، ونظام الحقوق والواجبات، ومبدأ تقسيم العمل، وآلية العمل لكل عناصر التنظيم، وتتميز العلاقات الاجتماعية فيها بالرسومية البعيدة عن الأجواء والاعتبارات الشخصية والعواطف، ويعتمد نظام الترقيات والمكافآت على الأقدمية والكفاءة الشخصية، فالبيروقراطية عند (فيبر) جاءت ردا على الذاتية والمصالح الشخصية من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف، فلكل عضو في التنظيم عمله المناسب لكفاءته ومركزه المستمد من خبرته، ويعتقد (فيبر) أنه في حال تطبيق البيروقراطية ضمن التنظيمات الصناعية فإن ذلك يؤدي إلى رفع مستويات الأداء والإنتاجية في تلك التنظيمات ، وتنتشر في التنظيم الاجتماعي، برأي (ماكس فيبر)، ظواهر اجتماعية فريدة من نوعها، لأنها تحدث مرة واحدة ولا يتكرر حدوثها بنفس الطريقة وبنفس التفاصيل، ويرفض التعميم القائم على ذكر الصفات العامة لكل نمط معين من الحوادث الاجتماعية، معتبرا أن فهم كل ظاهرة على حدة أمر ممكن الحدوث.² ويرى ماكس فيبر أن السبب الحاسم وراء تميز التنظيم البيروقراطي هو كونه متمتعة بالتفوق الفني الخالص (Purely Technical Superiority) أكثر من أي شكل آخر من أشكال التنظيم ؛ ذلك أنه يشبه الآلة الحديثة ، بينما لا تعدو الأشكال الأخرى أكثر من كونها وسائل إنتاج يدوية . ويشير إلى أنه يحقق الكثير من المزايا مثل : الدقة في الأداء ، الوضوح في القواعد والاجراءات ، السرعة في الانجاز ، الاستمرارية في أداء المنظمة لأنشطتها ، الوحدة في مصدر الأوامر ومعايير التنفيذ ، تقليل الاحتكاك والنزاع بين الأفراد ، خفض التكلفة استنادا إلى مزايا التخصص وتقسيم العمل ، توثيق البيانات والمعلومات .³ فحسب ماكس فيبر ، هناك ثلاثة معايير تحدد العقلانية: أولاً فكرة الحساب والكفاءة (الإدارة والترقب)

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص56

² احمد الاصفر و اديب عقيل ، مرجع سابق، ص 96

³ حسن عبد المطلب العلواني ، التنظيم الاداري(النظريات و المفاهيم الاساسية)، دار الوفاء، ط1، القاهرة ، مصر 2003 ،

- ، ثم فكرة التمكين وتخصص المهام (تقسيم العمل) ، وأخيراً العلاقات الاجتماعية وإضفاء الطابع الرسمي عليها (استخدام القواعد والإجراءات الرسمية)¹
- قدم ماكس فيبر لنموذجه المثالي عدة خصائص نذكر منها² :
- تنظيم مستمر إزاء الوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد. كما أنه يساعد على أداء المهام بطريقة مقننة بغض النظر عن عدد الأفراد القائمين بأداء المهمة الواحدة
 - التزامات وظيفية معينة قائمة على أساس تقسيم العمل.
 - سلطة لشاغل الوظيفة تقابل الواجبات التي يلتزم بأدائها
 - تحديد وسائل الإلزام الضرورية بوضوح، بحيث لا يكون استخدامها إلا في الحالات المنصوص عليها
 - التنظيم قائم على أساس تسلسل السلطة، فكل موظف في هذا الهرم الإداري مسئول أمام رئيسه عن قراراته مرؤوسيه وأعمالهم، كما أنه مسئول أيضا عن قراراته وأعماله
 - حتى يتمكن الرئيس من الإشراف على عمل مرؤوسيه، فإنه يعطي حق السلطة عليهم ، و عليهم طاعة الأوامر، و الانقياد لها
 - تحديد سلطة الرئيس بدقة، وتخصر في تلك الأوامر التي تتصل بالواجبات الرسمية.
 - إن استعمال صلاحيات المركز أو الوظيفة لتوسيع السلطة على المرؤوسين إلى ما وراء هذه الحدود، فيعد ذلك خروجاً على ممارسة السلطة البيروقراطية.
 - إن القواعد التي تحكم سلوك المكاتب تتمثل في قواعد فنية ومعايير عامة، ويلتزم بتطبيق هذه القواعد والمعايير على أساس رشيد، ومن ثم فإن توظيف الأفراد في المؤسسات البيروقراطية يتم على أساس الكفاءة الفنية وحدها
 - تتميز الوظيفة بالديمومة، كما أن نظام الترقيات يكون على أساس الاقدمية أو الكفاءة أو الاثنين معا
 - فصل الإدارة عن الملكية، فالعاملون في المنظمة لا يمتلكون وسائل العمل و الإنتاج. وهذا يعني الفصل بين ممتلكات المنظمة و بين الممتلكات الشخصية لشاغل الوظيفة
 - لا يحق للموظف احتكار الوظيفة، أو في تملك المكتب و ما فيه، كما ينبغي ان يكون موارد المنظمة البيروقراطية بعيدة عن أي اشراف خارجي

¹ Michel Barabel, Olivier Meier et Thierry Teboul, Les fondamentaux du management, Dunod, 2013, P 26

² موزي مطني الشمري ، منظومة علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، السعودية، 2019، ص135-136

4-2 **نظرية اتخاذ القرار:** تعتبر نظرية اتخاذ القرارات من أهم الأبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات، حيث تعتمد في تحليلاتها على التنظيمات الرسمية العقلانية، ولقد لوحظ تقدم واضح وملحوس في السنوات الأخيرة لنمو نظرية اتخاذ القرارات وأهميتها في تحليل كيفية إيصال الأوامر والأفعال كنتيجة لاتخاذ تلك القرارات وتحت أي نوع من الظروف يمكن تحليل هذه القرارات العقلانية والعمل على زيادة الإنتاجية وتطوير أساليب الإدارة التي من شأنها تعزيز الفاعلية والكفاءة¹

يرى (هربرت سيمون) أن التنظيم الإداري أساس يقوم على اتخاذ القرار، وان اتخاذ القرار هو قلب الإدارة، وأن النشاط الإداري ما هو إلا سلسلة من اتخاذ القرارات الجيدة، لذا يمكن القول أن القرارات الناجحة تتميز بالغرضية والمعقولية والاختيار الصحيح الأنسب الاحتمالات الممكنة، وهذا يستدعي أن يكون القرار قائم على مجموعة من الحقائق والبيانات، وليس على التحيز والتعصب أو الرأي الشخصي² ويصدر الفرد قراراته المختلفة في ضوء نوعين من المعطيات³:

- المعطيات الواقعية، والمعطيات القيمة، والمعطيات الواقعية هي عبارة عن قضايا تتعلق بالظواهر الملاحظة في العالم الخارجي وأسلوب التفاعل بينها،

- أما المعطيات القيمة هي عبارة عن قضايا ذات طابع أخلاقي في المحل الأول)

ويوضح كل من "مارش و سيمون أن المنطلق الأساسي لنظرية اتخاذ القرار، وهو ضرورة اختيار الأفعال السليمة ذات الطبيعة العقلانية، و أهمية الوصول للفعل النهائي (القرار) ولدوره الهام في الإدارة العقلانية الحديثة، وتندرج تحت عملية القرارات،

أولاً: نظرية القرار العقلاني وهي تتركز بصفة أساسية على الطابع العقلاني الرسمي ذي الصبغة الاقتصادية أو الإحصائية أو الحسابية.

ثانياً: النظريات المرتبطة بالترشيد والتي تقوم على عدّة تعميمات مميزة:

1- إن العمليات العقلانية داخل التنظيمات مثل السلوك الإداري محاطة بنوعية من القواعد التي تختار بدقة فائقة فتركز على أهمية التخصيص لدى الأعضاء، وملاءمتهم حسب طبيعة بيئاتهم الخارجية.

¹ الرتييمي الفضيل، التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، اطروحة دكتوراه، علم الاجتماع العمل والتنظيم، اشراف : كمال علي مزيعي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2005، ص 209

² محمد القدومي، محمد هاني محمد، زيد عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار معتر، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 85

³ الرتييمي ، مرجع سابق، ص 209-210

2- إن عمليات الإدارة لها خصائص مميزة فهي تهتم بكيفية حل مشاكل الفرد أو تنظيم السلوك داخل النسق التنظيمي.

3- التركيز على أهمية الإشباع واختيار أفضل الوسائل أو البدائل من جانب صانعي القرارات، واعتباره وسيلة هامة بين الإدارة وأنساق الدافعية.

3- مدرسة العلاقات الإنسانية وعقلانية السلوك الانساني:

يقول ج-لباصادور .لورو، بان مدرسة العلاقات الإنسانية لم تظهر نتيجة صدفة سعيدة أو من برعوا باحثين علماء النفس، و انما نتيجة الحركة الاحتجاجية التي قام بها العمال ضد ظروف العمل الحديثة التي فرضتها العقلانية، و التي(هذه الاحتجاجات) تبنت أيضا مطاب جديدة¹ و في الثلاثينات ، بدأت الإدارة العلمية في الانخفاض، وقد عجلت دراسات هاوثورن بحركة العلاقات الإنسانية وتحدث العديد من المبادئ التي بنيت عليها الإدارة العلمية، حتى الخمسينيات كانت الحركة تسعى فقط إلى تحسين تأثير تقسيم العمل وتصميم الوظائف البيروقراطية التي تميزت بها الإدارة العلمية .وفي وقت لاحق فقط تم التحرك نحو أشكال جديدة للتنظيم² المتمثلة في حركة العلاقات الانسانية و التي " تنظر إلى العامل باعتباره كائنا إنسانيا له مشاعر و احساس و ينفعل في بيئته ، ومن ثم فان تحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية المتمثلة في رفع الإنتاج تمر عبر إعادة الاعتبار للعنصر البشري ، وذلك من خلال احترام القيم التي يحملها و الاهتمام بعناصر الاتصال و العلاقات الاجتماعية و المهنية الهابطة و المساعدة و على جميع الأصعدة، ويتأثر الانسان في مجال العمل بالاعتبار و الاهتمام الذي يولي له، ولذلك وجب الاهتمام بهذا الجانب و بظروف العمال الفيزيائية، لتحسين العمل ورفع المردودية³

3-1 التون مايو(1880-1949): من ابرز علماء علم الإدارة المعروفين و التي تنسب اليه التجارب التي قام بها على العمال في مصانع هاثورن بشيكاغو كان هدفه من هذه التجارب معرفة تأثير بيئة العمل و تأثيرها على الإنتاجية ،حيث قام في احد اقسام المصنع وهياكل الظروف الفيزيائية الملائمة للعامل مثل الإضاءة، التهوية ، إلى غير ذلك من ما تتطلبه ظروف العمل المريحة، فنتج عن ذلك زيادة

¹حميد شأوش، مخل إلى علم الاجتماع المنظمات، دار الامل للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، تيزيوزو ، الجزائر، 2019،

²J.-C. Spender end Hugo J. kijne SCIENTIFIC MANAGEMENT-rederick Winslow Taylor's Gift to the World?, Kluwer Academic Publishers, Boston / Dordrecht / London,USA, 1996 , p15

³بوخريسة بوبكر ، سعدون يوسف واخرون، مرجع سابق، ص 25

الإنتاج بصورة جيدة، تعد نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو من اهم النظريات التي لامست ظروف العمال في المؤسسة انطلاقا من معاملة العمال معاملة إنسانية و ذلك بتوفير احتياجاته و متطلباته الضرورية داخل المؤسسة و ذلك من اجل تحقيق أهدافه بالدرجة الأولى و الذي يعود إلى تحقيق اهداف المؤسسة ، ومن خلال "تحقيق أهداف الإدارة حيث إن الرضي الوظيفي يزيد من معد الإنتاج و معدل الأداء و كانت تركز هذه النظرية على مجموعه من المبادئ و الأسس التي من أهمها¹ : "

-العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد و المجموعات في محيط العمل .

-تحفيز الأفراد و المجموعات على الإنتاج .

-تمكن الأفراد من إشباع حاجياتهم الاقتصادية و الاجتماعية بالاعتماد على التنظيم .

-السلوك الإنساني هو احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية .

-القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد فكلما كان أكثر راض كان أكثر إنتاجية.

-الاتصالات و تبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال و الإدارة مهم جدا .

-الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية ، باشتراك العاملين في الإدارة و تحمل مسؤولية العمل

-التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد ويربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية ."

حيث ركز فايول على وجود عدد من القيم الإدارية العقلانية التي يجب توافرها لدى العاملين داخل المؤسسات والتنظيمات الإدارية والصناعية وتتمثل في قيم طبيعية أو بدنية، مثل الصحة، القوة والشكل العام، وقيم عقلية، وتشمل القدرة على الفهم والدراسة والتحليل والحكم على الأشياء، وقيم أخلاقية، وتتمثل في النشاط والحيوية، والعزيمة وتحمل المسؤولية والتحلي بالأخلاق والمثل والمبادئ كما أشار أيضا إلى أهمية توافر قيم أخرى تعزز من عمليات الابتكار والتجديد والإطلاع المستمر لتوفير المعلومات حول نوعية المهام المستندة إلى العمال مهما كان وضعه الوظيفي أو المهني²

وتعد الأبحاث التي اجريت في وسترن إليكتريك كبدائية في اعادة ومراجعة التفكير في علاقات العمل،

¹الصيرفي، محمد ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، ط1،عمان، الاردن، 2003 ، ص 41

² الفضيل رتيبي و لطيفة طبال، المنظمة ونظرية التنظيم، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد1، العدد1، جامعة

البليدة، الجزائر، 2015، ص 18

ومن بين التأثيرات لهذه التجارب نذكر الأسباب التالية¹:

- 1- إن هذه التجارب قد أثرت الفكر الإداري بعدد من الفروض والآراء والأفكار التي أسهمت في دراسة وتفهم المواقف الإنسانية والسلوكية في محيط الأعمال.
- 2- أن هذه التجارب قد مهدت السبيل لظهور منهج جديد في التفكير، وهو المنهج السلوكي الذي يمكن من خلاله اكتشاف المشكلات الإنسانية المعقدة والتعرف على أساليب علاجها.
- 3- أن هذه التجارب قد ساعدت في إلقاء الضوء على المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والعمال، فالعمال ليسوا أفراداً منعزلين بعضهم عن بعض الآخر ولا يمكن النظر إليهم كوحدات متفرقة، فهم يشكلون جماعة واحدة، ويتعاونهم وتضاهيهم وحماهم في عملهم يتحقق الهدف الذي يسعى إليه التنظيم.

يعتبر إلتون مايو ت أول من قام بدراسة السلوك الإنساني في المؤسسة مركزاً على إدارة الموارد البشرية التي لا تقتصر على الجانب المادي فحسب بل من جانب نفسي واجتماعي ايضاً، حيث من خلال هذه التجارب التي بينت العلاقة بين العمال و محيط عملهم، مما جعل الإدارة تغير تعاملها مع العمال ، و السعي إلى استغلال هذا المورد البشري من خلال توفير له كل الجواب الرفاهية التنظيمية ، و مراعات العلاقات الإنسانية التي تربطه مع مجتمعه التنظيمي و حل مشاكله الإدارية و التنظيمية

3-2 نظرية فريدريك هيرزبيرغ: نشر هيرزبيرج آرائه على نطاق واسع من خلال أنشطته الاستشارية وارتباطاته في التحدث. تم تقديم نظريته في ثلاثة مجلدات، أحدثها هو في الأساس خلاصة وافية للمقالات التي نُشرت سابقاً ، ومعظمها في أوائل السبعينيات. على الرغم من أن أساسيات النظرية التي تم تأسيسها في عام 1959 ظلت ثابتة، إلا أن هيرتسبيرج قد شرحها بشكل كبير منذ ذلك الحين. بناءً على نتائج معينة للبحث المقدمة في المجلد الأول ، تم تحديد العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي وبالتالي أصبحت جزءاً من النظرية، يُنظر إلى الرضا الوظيفي على أنه نتيجة الإنجاز ، والاعتراف (اللفظي) ، والعمل نفسه (التحدي) ، والمسؤولية ، والتقدم (الترقية)، تعتبر هذه العوامل الخمسة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً من الناحية المفاهيمية والتجريبية، عندما يكونون حاضرين في وظيفة ، سيتم تلبية الاحتياجات الأساسية للفرد ، وسوف ينتج عن ذلك مشاعر إيجابية وكذلك تحسين الأداء، يقال إن الاحتياجات

¹ محمد الصيرفي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، ط1، عمان 2003، ص 113.

الأساسية المحددة ، المتعلقة بالنمو الشخصي والتطبيق الذاتي ، حيث يتم إشباعها من خلال الجوانب الخمسة الجوهرية للعمل نفسه¹ ، هذا العامل من الحوافز غير المادي الذي أشار اليه هيرزبيرغ يعتبر من بين العوامل المهمة في استخراج الطاقات التي يمتلكها المورد البشري اذ ليس بالضرورة الاعتماد على الجانب المادي فكثير من الأشخاص داخل المؤسسة يبحثون عن الاعتبار و يتمثل ذلك بتوفير الجوانب البيئية و النفسية و الاجتماعية التي تبعث في العامل شعور بالرضا و بالتالي اعطاء فاعلية أكثر، و مهمة هذا الدور المسؤول أو المسير اذ يجب ان تكون له طرق اتصال جيدة بين مرؤوسيه يتعرفون من خلالها على الأهداف التي ترسمها المؤسسة و التي تسعى من خلالها إلى تحقيقها" ومع ذلك، يتم تمييز العمل نفسه والمسؤولية والنمو والتقدم على أنها محفزة بشكل خاص ، وبالتالي فهي مفتاح إثراء الوظائف، في المقابل ، ينتج عدم الرضا الوظيفي عن مجموعة مختلفة من العوامل ، وكلها تميز السياق الذي يتم فيه أداء العمل، هذه هي سياسة المؤسسة والممارسات الإدارية ، والإشراف (الجودة الفنية) ، والعلاقات الشخصية (خاصة مع الإشراف) ، وظروف العمل المادية ، والأمن الوظيفي ، والمزايا ، والراتب، يمكن أن تعمل عوامل عدم الرضا هذه ، أو عوامل النظافة ، عند تقديمها بشكل مناسب ، على إزالة عدم الرضا وتحسين الأداء إلى حد ما ، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها لتوليد مشاعر وظيفية إيجابية حقًا أو مستويات عالية من الأداء الممكنة لتحقيق هذه النتائج ، يجب على الإدارة تحويل التزاماتها والانتقال بها إلى الدوافع، و أن يكون لدى الفرد قدر من السيطرة على الطريقة التي يتم بها أداء الوظيفة من أجل تحقيق حس الإنجاز والنمو الشخصي² بدلاً من ترشيد العمل وتبسيطه لزيادة الكفاءة، تقترح نظرية هيرزبيرغ "إثراء الوظائف لتشمل العوامل المحفزة من أجل تحقيق الاستخدام الفعال للأفراد وزيادة الرضا الوظيفي، حيث تتطلب مبادئ الإثراء الوظيفي أن يتم تطوير الوظيفة لتشمل جوانب جديدة توفر الفرصة للنمو النفسي للموظف³، "كان هيرزبيرغ ينادي بضرورة إعادة هيكلة العمل و ذلك بتقديم المزيد من الاستقلالية و المسؤولية للعمال من اجل الرفع من درجة رضاهم⁴

¹ John B. Miner, Organizational Behavior 4: From Theory to Practice, M.E. Sharpe, London, England, 2007, P48

² John B. Miner, ibid, P48

³ Derek Salman Pugh, David John Hickson, Great Writers on Organizations, Ashgate Publishing, Ltd. England 2007,

⁴ حميد شأوش، مرجع سابق، ص 118

3-3 ماري باركر فولت Mary Parker Follet

طورت باركر ماري فولت عمل الباحثين في دراسات هوثورن باستنتاجها أن المشكلات الإنسانية ليست هامة وحسب، بل هي مركزية لنجاح المؤسسات، وقد جادلت، بشكل خاص، في قضية إعطاء مسؤولية أكبر للناس وليس أقل في العمل، وكانت تعي أهمية فريق العمل ودور القائد، الذي رأته في شروطه الكلية والمشاركة، ويكمن دور القائد في رؤية المستقبل وتمكين الآخرين من تحقيق ذلك المستقبل، وهي شخصية لم تستخدم التعبير الحديث التمكين empowerment، لكن ذلك ما عنته بوضوح، حيث عنت فكرتها عن القيادة الفوز بتعاون الآخرين واحترامهم وتسوية النزاعات، وقد اعتمدت مثل هذه المقاربة للقيادة على التفاعل بين القائد وتابعيه¹، قدمت فولت "قائمة طويلة من الصفات القيادية كالإخلاص، والصمود، والتحكم في المزاج، والقدرة على تطوير الآخرين، والاستعداد ليكون مثلاً إلى غير ذلك. لكنها تعتقد، بما يتفق مع آرائها فيما يتعلق بالإدارة كمهنة، أن القيادة القائمة على الوظيفة والقدرة على أداء الوظيفة أمر بالغ الأهمية، وعليه، فإن القيادة ليست شيئاً يولد المرء معه²، إن الأسئلة الرئيسية التي تناولتها تبدو مألوفة من منظور اليوم، وكانت إحدى رسائلها الرئيسية أنه ينبغي للمديرين أن يصبحوا مهنيين "أكثر" بسبب تحديات المجتمع المتغير، وقالت إن الإدارة في المجتمع الحديث مهمة لا يمكن تركها لمن لا يتمتعون بالمواقف والكفاءات الصحيحة، والإدارة مهمة يتعين على المرء أن يكون مستعداً لها بقدر استعداده لأي مهمة أخرى، ومن واجب المديرين أنفسهم أيضاً النهوض بأهليتهم المهنية والعمل بنشاط من أجل إنشاء مهنة، وفي المجتمع الحديث، توفر المهنة وظيفه هامة، ولكي تصبح الإدارة مهنة، ينبغي أن تركز على "مجموعة من المعارف" وعلى الرغبة في خدمة الآخرين³ كما دعت فولت أن يكون دور المدير في أي موقع إلى ترتيب وتنسيق وتنظيم جهود الجماعة⁴، واعتبرته مهمة حيوية وأساسية للإدارة الفعالة الكفؤة، واقترحت مجموعة من المبادئ العامة للمساعدة في تحقيق التنسيق السليم⁵ وعليه، فعلى المدير أن يعتمد على خبرته ومعرفته ومهاراته أكثر من اعتماده على اللوائح الرسمية والصلاحيات، السلطة،

¹ ج. أ. كول، ترجمة حسام الدين خضور، مرجع سابق، ص 68-69

² John B. Miner, Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analyses, Oxford University Press, 2002, p56

³ Anders Örténblad, Professionalizing Leadership, plgrave macmillan, Madrid, Spain, 2018, p73

⁴ فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري، ط1، عمان، الاردن، 2019، ص 71

⁵ حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص 26

الرسمية لموقعه في تعامله مع مرؤوسيه انطوت أفكار ماري فوولت على ما نادى إليه فريدريك تايلور من أن الإدارة والعاملين يجمعهم غرض مشترك واحد باعتبارهم أعضاء في ذات المنظمة، الجماعة كما عرفتها فوولت، إلا إن الالتزام بالجوانب الرسمية في التعامل بينهما، الإدارة والعاملين¹، ركزت فوليت على الجماعة أكثر من تركيزها على الفرد، واهتمت في كتاباتها بالمشاركة، والتعاون، والاتصال، والمشاركة في السلطة، والمفهوم الأخير - مشاركة الأفراد بالسلطة، يعتبر خروجه واضحة عن المبادئ الأساسية للمدرسة الكلاسيكية وفيما يتعلق بالجماعة فقد اهتمت بكيفية تكوين الجماعات وكيف تعمل هذه الجماعات وكيف أن مشاركة المرؤوسين يمكن أن تسهم في نجاح المنظمة²

4- أهم النظريات المعاصرة التي تناولت دراسة العنصر البشري في المؤسسة:

تركز التنظير للإدارة في العقدين الماضيين على فعالية المؤسسة مع تركيزه على المسائل الاستراتيجية. ويتضمن هذا التأكيد أكثر من مجرد الكفاءة، التي تهتم بـ "عمل الأشياء بطريقة صحيحة". فالفعالية هي بالدرجة الأولى مسألة "عمل الأشياء الصحيحة" حتى أكثر من أدائها بكفاءة. وهكذا، فاهتمامات الباحثين الجدد هي موضوعات محددة مثل تطوير مهمة استراتيجية وترسيخ قيم و ثقافة المؤسسة (أي عمل الأشياء الصحيحة) بالإضافة إلى إدارة التغيير وتشجيع إدارة الجودة العامة وتحقيق التفوق في المؤسسة³

4-1 الإدارة بالقيم كتوجه نظري حديث:

تعتبر الإدارة بالقيم من أحدث الاتجاهات في إدارة المنظمات، فقد اتجهت جل التوجهات الحديثة إلى أن مدخل التحسين والتطوير التنظيمي والاستمرارية لا يكون إلا بإتباع المدخل القيمي، لأنه بصورة أكثر وضوح لا يمكن فصل الإدارة عن الإنسان ولا فصل الإنسان عن القيم. فالإدارة بالقيم كما يرى كل من "Dolan" و "Garcia" هي أداة جديدة من أدوات القيادة الاستراتيجية، لكنها أكثر و مجرد وسيلة جديدة لإدارة المنظمات، فهي أسلوب جديد لفهم وإدارة المعلومات فهما سلوكيا، فالقيادة تؤثر و تتأثر بالعاملين من خلال تبادل إيجابي للقيم، ومستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة لمجموعة القيم والرموز، والمفاهيم الإيجابية التي توجه السلوك، ودور القيادة هو تدعيم وإرساء منظومة القيم وبالتالي

¹ فريد فهمي زيارة، نفس المرجع، ص 71

² حسين حريم، نفس المرجع، ص 26

³ ج. أ. كول، ترجمة حسام الدين حضور، مرجع سابق ص 19

فالمحدد الأساسي للإدارة حسب هذا التوجه هو تبني سلوكا قياديا وإداريا موجهها بتكتل مجموعة القيم المتكاملة بين ما يخدم مصلحة العاملين والإداريين ويحقق أهداف المنظمة من أجل الإرساء لثقافة تنظيمية تبرز هوية وفلسفة التنظيم وتميزه باتجاه إيجابي يدعم قدراته المستقبلية ويحدد نظام العمل وإجراءاته وقواعده الحاكمة و خططه المستقبلية.

وتتحلى أهمية الإدارة بالقيم في اعتبارها أداة قيادية شاملة في ثلاث أهداف رئيسية هي¹:

- التبسيط عن الحاجة المتزايدة للتكيف مع التغييرات الحاصلة، وذلك على كل المستويات الهرمية للمنظمة.
- وهو إعداد وتوجيه الرؤية الاستراتيجية نحو تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة
- الإرشاد والتوجيه لا بد وأن يكون هناك تكامل للإدارة بالقيم مع السياسة الموجهة
- ضمان الالتزام للمنظمة بهدف تنمية انتماء الأفراد للتنظيم من جهة وتنمية الالتزام بتقديم أداء عالي الجودة

4-2 الإدارة بالأهداف :

يعتبر العديد من المفكرين ان بيتر دراكر أول من أوجد الإدارة بالأهداف، إلا أن ذلك غير صحيح، والدليل على ذلك هو أن كل فرد أو جماعة عند ممارستها لأعمالها أو أنشطتها العادية فإنها تسعى لتحقيق هدف معين أو الوصول إلى نتيجة محددة، لكن الفضل يعود لبيتر دراكر في إلقاء الضوء على النمط من الإدارة في كتابه " The Practice of Management " الذي نشر عام 1954 كما أن شركة جنرال إلكترونيات الأمريكية كانت قد اعتمدت نمط مماثل للإدارة بالأهداف، من خلال فكرة مركزية اتخاذ القرارات بوضع مناطق رئيسية للنتائج عند كل مركز من مراكز اتخاذ القرار ، كما قامت آنذالف بتعديل هيكلها التنظيمي². إن الإدارة بالأهداف تعتبر من بين العوامل التسييرية ذات الفاعلية العالية وذلك باستعمال و استغلال كامل الموارد البشرية و المادية حيث يعتبر هذا النوع من الادارة كموجه عام في توحيد كل الجهود لتقيق الاهداف التي رسمتها المؤسسة مسبقا ، من جهة اخرى فانا العمال يتشكل لديهم روح المسؤولية المشتركة ، و التي من خلاله يتم بذل اقصى جهد و القضاء على كل العراقيل التي

¹ محجر ياسين و بكوشي ليلي، القيم التنظيمية : مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 30، 2017، ص571

² بهور نبيل ، أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز العربي

الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين - المانيا، العدد 2، 2018، ص100

من شأنها ان تحدث خلل في تحقيق الاهداف المرجوة، و التي مراجعة هذه الاهداف من حين إلى اخر كعملية تقييم مستمر ،"وفي عام 1975 وضع دوجلاس ماكريجور" بالاعتماد على طرح "داركر" مدخلا جديدا لتقييم المرؤوسين وأدائهم، من خلال مراجعة المرؤوسين والرؤساء، للأهداف المقترحة إلى أن يتم الاتفاق على الصورة النهائية للأهداف التي تكون بمثابة معيار يتم على أساسه قياس الأداء والملوك، بالتالي يظهر التقييم بواسطة الرؤساء، والتقييم الذاتي للمرؤوسين مما ينشئ لديهم حافز لتحقيق الأهداف المطلوبة. ومع نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن العشرين، توسع مجال الإدارة بالأهداف ليصل إلى مجال التخطيط الاستراتيجي والقيادة الإدارية، وكل جوانب الإدارة والتسييرية، وبذلك أخذت الإدارة بالأهداف عدة تسميات، لعل أشهرها: الإدارة بالأهداف والنتائج، الإدارة بالأهداف والأولويات، الإدارة بالالتزام، الرقابة الذاتية، الإدارة بالإنتاجية، الإدارة بالعقود، الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف¹ ولقد تعددت التسميات لاعتبارات عديدة، فهناك من يسميها الإدارة بالأهداف والنتائج فذلك في اعتقادنا لأنها تقوم على وضع أهداف محددة يتم مقارنتها فيما بعد بالنتائج المحصل عليها، أي على أساس المقارنة بين الأهداف والنتائج وأما من يسميها الإدارة بالأهداف والأولويات فذلك لأن أساس وضع سلم الأهداف هو سلم الأولويات وتدرجها، وأما الإدارة بالالتزام فذلك لأن وضع الأهداف من الأساس يكون بشكل التزام لا بد من الوفاء به والشيء نفسه بالنسبة للمصطلحين الإدارة بالعقود والإدارة الإنتاجية وفيما يخص الإدارة بالرقابة الذاتية، فذلك لأن هذا النمط من الإدارة يزيد من الرقابة الذاتية لدى الأفراد ويرتكز عليها أساسا، في حين أن تسمية الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف²، حيث "تأسس الإدارة بالأهداف على فرضية (إنجاز الناس لأعمالهم بصورة جيدة عندما يكون أي منهم على معرفة تامة بما يتوقعه ، ويمكنه ربط أهدافه الشخصية بالأهداف التنظيمية ، تتضمن الإدارة بالأهداف مجموعة من الاجراءات تبدأ بوضع الأهداف وتستمر حتى مراجعة الأهداف المنجزة ، يعمل من خلال إجراءات الإدارة بالأهداف العمال والإدارة منسجمين سوية لوضع الأهداف المشتركة بينهم ، دون حدوث أي اختلافات أو صراعات ، بما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية بسرعة ، وبدون أي جهود أخرى غير ضرورية"³

¹ بهور نبيل ، مرجع سابق، ص100

² بهور نبيل ، مرجع سابق، ص100

³ نفس المرجع، ص 23

3-4 نظرية الإدارة اليابانية: هي نظرية إدارية متميزة أدت إلى تطور كبير للاقتصاد الياباني وقامت على مجموعة من الأسس إلا أن ظروف تطبيق هذه النظرية قد لا تتوفر في أغلب البلدان حيث أن للمجتمع الياباني طابع خاص وتطبيق هذه النظرية في مجتمعات أخرى بحاجة إلى تعديل ليتلاءم مع ظروف المجتمع الجديد وبحسب فريق من الباحثين يمكن أن تحدد أهم الخصائص الإدارية للمنظمة كما تقدمها النظرية اليابانية¹:

- تطبق المنظمة اليابانية أسلوب العمل الجماعي التعاوني القائم على أساس الفنية والتالف السائدان في أوساط العاملين

- يتم التركيز على جماعات العمل ولكل جماعة مهمة معينة تسعى لإنجازها.

- تتم عملية اتخاذ القرارات على أساس المشاركة الجماعية وفق طريقة تدوير وثيقة أو موضوع الفرار من مدير لأخر ليبيدي رأيه فيه بشكل رسمي وفي النهاية يتم الاتفاق على صيغة القرار من قبل جميع المديرين ذوي العلاقة.

- المسؤولية جماعية وهي نتيجة طبيعية للأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار

- إعطاء أهمية كبيرة لدور المشرف المباشر باعتباره على احتكاك مباشر مع الرؤوسين ويمكن له من خلال معرفته لشخصياتهم أن بروح التعاون والمحبة والتحية في صفوفهم

4-4 نظرية Z:

بدأت النشأة الأولى لنظرية (Z) على يد الفيلسوف الأمريكي (Douglas McGregor) ، وأصبحت أعماله معروفة ما بين العقدين (1950 - 1960)، افترض (ماكروكر) أن معظم إجراءات الإدارة غير الفعالة جاءت من حقيقة (أن الإدارة لديها موقف سلبي متأصل إتجاه العاملين)، وسمي هذا المنهج بنظرية (X) ، وبالمقابل فقد أشار إلى أهمية قوة العلاقة بين العامل ورب العمل ، وعبر عنها بنظرية (Y) تعد نظرية (Z) نوع من الأساليب الإدارية التي انبثقت من المزج بين المداخل الأمريكية واليابانية في مجال منظمات الأعمال ، خصائصها الرئيسية عبارة عن نوع من الأجواء الاجتماعية ، التي تتوثق بين العاملين ، وتتحسن من خلال ثقافة المجتمع وقيمة التي لا تقل أهمية عن الربحية ، بينما يعود الجانب الاجتماعي من نظرية (Z) إلى أنماط الإدارة اليابانية ، فإن ثقافة الاستجابة للإنجاز الفردي من خلال أجواء الجماعة ، قد تم أخذها من فلسفة الأعمال الأمريكية ، الأشكال الأخرى التي تميز هذه النظرية هي البطأ في

¹ رسلان علاء الدين ، التطور التنظيمي، دار مؤسسة رسلان للطباعة و النشر، ط1، دمشق، سوريا، 2013، ص 27

التقدم المتصاعد من داخل المنظمة (الترقية، و الاستخدام بعيد المدى للعمال ، فضلا عن المساندة القوية من قبل الإدارة العليا والتي تأخذ صيغة التدريب وتنمية المهارات¹ ، وقد حملت فكرة نموذج الثقافة بل استمدت أصلتها من نظرية (Z)، التي تتضمن مجموعة إرشادات وتوجيهات لاستيعاب معالمها النموذجية لمنظمات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما² الذي طورته الإدارة الأمريكية عن بعض الممارسات الإدارية اليابانية لتتوافق مع البيئة الأمريكية، و طبقتها العديد من الشركات الأمريكية و يقوم هذا النموذج على سبعة فرضيات هي³:

- 1- تحقيق تشغيل طويل الاجل، الامر الذي سيؤدي إلى تكوين عمالة شبه دائمة تتمتع بالولاء للشركة
- 2- ترقية بطيئة نسبيا، وفي المقابل يتم التركيز على التدريب و التنمية الإدارية
- 3- تكوين إطارات عامة، و في المقابل يتم التركيز على التنقل بين الوظائف مع تنويع التدريب ، حتى يكتسب الفرد إحساسا افضل بالمنظمة و بأنشطتها ككل
- 4- التركيز على عملية اتخاذ القرار الجماعية، وعلى المشاركة الفعالة لأعضاء التنظيم فيها
- 5- اهتمام اكبر بإجراءات الرقابة غير الرسمية التي تلازمها معايير أداء واضحة
- 6- توزيع و تخصيص المسؤوليات على أساس شخصي
- 7- اهتمام تنظيمي أكبر بالحياة الشاملة للعامل داخل وخارج التنظيم

من ناحية أخرى ، نجد مؤسسات نظرية Z صعوبة بالغة في التغيير إلا من خلال تعديل ثقافتها ، الأمر الذي يستغرق وقتاً، ويميلون إلى أن يكونوا أكثر تمييزاً في التوظيف لأنهم يحاولون توظيف أشخاص مثلهم . ومع ذلك ، فهي من بين النجاحات التنظيمية طويلة الأجل⁴ ، حيث "تسمح السلطة للمدير اسناد العمل للموظفين ومراقبة أدائهم عن قرب و تؤدي القيم والمعتقدات المشتركة إلى انسجام بين الطرفين . بالإضافة إلى ذلك ، فإنها تقلل الاختلافات بين الأهداف الفردية والتنظيمية⁵

¹ مسلم علاوي شلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري، ط1، عمان، الاردن، 2018، ص 41

² نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، ط1، عمان، الاردن، 2020، ص 67

³ خالد حامد، علم اجتماع التنظيم و العمل، دار الكتاب المعاصر، ط1، الجزائر، 2020، ص 47

⁴ Derek Salman Pugh, David John Hickson, Great Writers on Organizations, Ashgate Publishing, USA, 2007, p 176

⁵ Tuo KATIÉNÉFOA SEYDOU, Étude des pratiques de pilotage des PME : une relecture par les modes de contrôle de William Ouchi, Cairn.info, Revue internationale des sciences de l'organisation, Université Félix Houphouët-Boigny, Côte d'Ivoire, N°12, 2022, p129

و من سمات نظرية الإدارة اليابانية وبحسب أحد الباحثين فأن أهم هذه السمات
 - نهج التوظيف الدائم للعاملين، بطء عملية التقييم والترقية، تنشئ العامل في العليا من الوظائف
 والأعمال ضمن نفس المستوى الإداري أو الفني، اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية والرقابة الجماعية، اتخاذ
 القرارات بالمشاركة مع يشاء المسؤولية النهائية فردية، وقال **حاد وليم أوتشي** واضع نظرية L ثلاثة أعمدة
 لنظريته¹ :

أ- المودة (الألفة) الثقة: لأن الثقة والإنتاجية تسييران يدا بيد، وهناك العديد من الأمثلة من الشركات
 اليابانية والأمريكية والمطبقة لنظرية Z والتي حققت نجاحا كبيرا بسبب الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين
ب- المهارة : وهي السمة الضرورية للمشرفين حيث أن المشرف الذي يعرف عماله جيدا يستطيع أن
 يستكشف شخصيات العمال ويكون فريق عمل متجانس يعمل بأقصى إنتاجية ممكنة وحيث أن الإدارة
 البيروقراطية والتي قد لا تدرك هذه الفوارق فهي سوف تسيء إلى الإنتاجية.

ج- المودة: إن الاهتمام والدعم والعطف ، الذي يتم من خلال تكوين علاقات اجتماعية وثيقة يجعل
 الحياة سهلة ومرحة والعمل بإنتاجية أفضل وتعتمد هذه النظرية مجموعة من الخطوات وذلك للتحويل
 وبشكل مرحلي بالمنظمة إلى مرحلة تطبيق نظرية Z ، وأهم هذه الخطوات هي
 - تفهم المديرين في المنظمة النظرية الإدارة اليابانية.

- إطلاع العاملين على أهداف وسياسة المنظمة ليأخذوا فكرة عن فلسفة المنظمة وقيمها.
 - شرح وتوضيح مضمون الفلسفة الجديدة للعاملين وتحديث القيم الواجب تبنيها.
 - مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة لكشف سلبيات الشيم والمعتقدات والممارسات القديمة
 وتوضيح مزايا وفوائد الفلسفة الجديدة.

- إعادة تنظيم وتصميم العمل بما يتضمن الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل بما يتماشى مع الفلسفة
 الجديدة

4-5 نظرية تالكوت بارسونز: عرف تالكوت بارسونز التنظيم تعريفة استنباطية من خلال الإشارة إلى
 المشكلات الوظيفية الأربع للنسق الاجتماعي، تتمثل هذه المشكلات فيما يلي: التوافق، وإنجاز الهدف،
 والتكامل، وتدعيم النمط أو ضبط التوتر، وترجع المشكلتان الأولى والثانية إلى تكامل وحدة معينة مع

¹ رسلان علاء الدين ،مرجع سابق ، ص28-29

ظروفها الخارجية، أما المشكلتين الأخيرتين فيتعلقان بالظروف الداخلية¹. انطلق تالكوت بارسونز من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من انساق فرعية مختلفة، كالجماعات و الأقسام و الإدارات... الخ، و إن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في اطار نسق اجتماعي أكبر و اشمل كالمجتمع، ويرى بارسونز انه يمكن تحليل البناء التنظيمي من زاويتين: الأولى ثقافية تتعلق (بالقيم) النسق التي تنظم في سياقات وظيفية، و الثانية تتعلق بأدوار الافراد و أن كلاهما ضروري لاكتمال تحليل البناء التنظيمي و أوضح أن نسق القيم هو الذي يمنح اهداف التنظيم طابعا شرعيا لأنها هي التي تؤدي اسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر (المجتمع) إلى تحقيقها²

II - دور الموارد البشرية في المؤسسة.

1- مفهوم الموارد البشرية:

هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون مؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم، وسلوكهم، واتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية" يعرفها محمد عبود انها كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة و الموزعة عبر مختلف المصالح و المناصب، و هي تعمل من اجل تحقيق اهداف محددة على المدى القصير و المتوسط و البعيد³ اما حسين حريم فيعرفها بانها مجموعة الافراد العاملين في المنظمة، تحتى مسميات عدى مثل موظفين، العاملين، الافراد، العنصر البشري⁴ أو الفاعلين

2- دور ادارة الموارد البشرية في المؤسسة :

إذا كانت الوظائف الإدارية الرئيسية للمؤسسة تقع على خط السلطة، وتساهم في تحقيق الأهداف الأساسية لها مباشرة، فإن الوظائف الاستشارية هي الوظائف التي تتدخل مباشرة في تحقيق الأهداف

¹ خليل عبد الهادي البدو، علم الاجتماع الصناعي، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 111

² خالد حامد، مرجع سابق، ص47

³ وسيلة حمدأوية، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص25

سليمي ماس فرحات، ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2018،

⁴ ص72

الأساسية، وانما تقوم بذلك بشكل غير مباشر بإعداد الوسائل التقنية والقيام بأعمال مساعدة لوظائف خط المؤسسة في ممارسة صلاحياتها وتحمل مسؤولياتها¹

إن الدور الذي تلعبه عملية الاستثمار في الموارد البشرية ، سواء على المستوى الكلي الاجتماعي، أو على المستوى الحدي للمؤسسات، وهو ما جعل العديد من المختصين ، السياسيين يدعون إلى اتباع سياسات منهجية استراتيجية في هذا المجال من اجل تحقيق تطورات و قفزات في النمو الاقتصادي ، كما بين عدد من المختصين الاقتصاديين أن هناك علاقة بين الاستثمار في الانسان، و المخزون من الطاقات الإنسانية ، وأكثر من نصف الفرق في النمو بين اقتصادات الولايات المتحدة الامريكية و العديد من الدول النامية، وهذا ما يؤدي إلى الحديث عن مردودية الاستثمار في الانسان ، والمعدلات الممكنة تحقيقها، مقارنة مع الاستثمار في المجالات المادية الأخرى ، وأعطت دراسات حقائق مختلفة مرتبطة باقتصاد عدة دول ذات ظروف متميزة مثل الولايات المتحدة، فرنسا ، الهند ، المكسيك، ان معدلات المردودية في الاستثمارات البشرية تساوي عادة معدل المردودية في الاستثمارات المادية، و أحيانا تزيد عنها كما في فرنسا مثلاً² تبنى فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة، وذلك من خلال التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية و اتخاذ المورد البشري شريكا في المنظمة و ليس عنصرا خارجيا عنها و الذي يتمثل في³:

- ربط إدارة الموارد البشرية برسالة المنظمة، من خلال مشاركة إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي و تطوير الوسائل و الأساليب التي يستطيع من خلالها الافراد المبادرة و المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة، فأهداف إدارة الموارد البشرية ينبغي أن تنبع من اهداف المنظمة المتمثلة في الربح، النمو، الإنتاجية، الجودة، الابتكار، و الابداع، المرونة، و المنافسة ، و كذلك التقييم المستمر لأثر أنشطة الموارد البشرية على العمال و على المنظمة، وذلك من اجل اتخاذ الإجراءات الصحيحة و الضرورية في عالم يتسم بالتغير المستمر

- التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية و المساهمة في اتخاذ القرارات و ذلك من خلال مساهمة العمال في اتخاذ القرارات، و اتاحة فرص الحوار المستمر معهم

¹ برو هشام ، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في إدارة الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي البيض،

الجزائر، مجلد 5، العدد 1، 2019، ص53

² ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي(دراسة نظرية و تطبيقية)، نفس المرجع، ص125

³ مراد نعومي، مرجع سابق، ص79

- استخدام أدوات التحفيز و الإنجاز الشخصي، و ذلك من خلال قيام المنظمة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات و مهارات العمال و ذلك من خلال تحسين برامج التكوين و التنمية و التطوير و توعية العمال بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم

- السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات و رغبات العمال في المنظمة ، و ذلك من خلال التحول من مركزية القواعد و الإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات و رغبات العمال

3- أهمية ثقافة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة:

لم يدرك رجال الفكر الإداري ورجال الأعمال أهمية ودور الموارد البشرية في المنظمة إلا حديثاً، حدث ذلك تحت تأثير مفهوم العولمة وازدياد حدة المنافسة الدولية وتسارع التطور التكنولوجي. إن هذا التغيير في ميدان تسيير الأعمال لفت الانتباه إلى أهمية حجم نفقات تسيير الموارد البشرية وما تشكله من التكلفة الكلية وإلى الدور الأساسي للموارد البشرية في نمو واستمرارية المؤسسة. نتج عن هذا الواقع الجديد ظهور إدراك متنامي بضرورة امتلاك المؤسسة لتسيير فعلي للموارد البشرية يقوم على تحديد وتكامل الأهداف الاجتماعية¹ فالمورد البشري هو قوة العمل التي تفرض طرق التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ومنظمات الأعمال المعاصرة تمثل مهارات في انجاز المهام التي تسند لها في اطار مشروعها الإنتاجي أو الخدماتي، كما تتمثل قوة العمل هذه تتمثل في جميع الذين تم توظيفهم لأداء وظيفة وأعمال تحت مظلة الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والتي تضبط وتوحد أنماطهم السلوكية من خلال وضع مجموعة من الخطط والسياسات والاجراءات التي تنظم الأداء والمهام في سبيل تحقيق رسالة المنظمة² ومن بين الآثار الواضحة للثقافة التنظيمية لتنمية الموارد البشرية أن تنمية الموارد البشرية يمكن أن تكون وسيلة يتم من خلالها إدامة ثقافة المنظمة أو تغييرها، كما يمكن أن تتأثر تنمية الموارد البشرية بثقافة المنظمة (من حيث مضمون تنمية الموارد البشرية وأهميتها وقبولها³).

¹ بوخخم عبد الفتاح، أهمية الدعم المعلوماتي في تسيير الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 27، 2007، ص 187

² دحماني علي، طرق تسيير الموارد البشرية- تكامل مقاربات، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، جامعة الجزائر، المجلد 5 العدد 1، 2016، ص 56

³ Jon M. Werner and Randy L. De Simone, p 44

"تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز. وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة " بيتر داركر " بهذا الصدد أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم) بالميزة التنافسية للمؤسسات. (وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات فيما يلي:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

وأهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية¹:

- اكتشاف أهمية العنصر البشري.
- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.
- "تشكل ادارة الموارد البشرية اهمية استراتيجية لارتباطها بالعاملين الذين يمكن وصفهم مصدر نجاح أو فشل المنظمة لانهم المصدر المستثمر لزيادة كفاءة الموارد البشرية. وترتبط استراتيجية ادارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تحسين مستويات الاداء و التنمية الثقافية مما يجعل من ابداع المنظمة. لقد ادركت المنظمات ان الاهمية الاستراتيجية للموارد البشرية كمسالة حيوية لنجاح المنظمة، وترجع هذه الحقيقة في التحول الجاري في ادارة الموارد البشرية في كل المنظمات على مستوى العالم، لأننا نتحرك في اتجاه مجتمع المعرفة، فان العمالة المزودة بالمعرفة مسألة محورية"².

¹ الشرش نورالدين، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 27، 2016، ص263

² يوسف حجي الطائي و هاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية (قضايا معاصرة في الفكر الاداري)، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2015، ص39

المورد البشري، أصبح من الأولويات الأساسية للمسيرين ويعد الأداة الفعالة للأداء المتميز وتقوية المركز التنافسي، وعلى هذا فالإدارة أصبحت تولي الأهمية للإبداع والمرونة والبحث في الوسائل التي تمكن من إثارة الدافع إلى العمل، ووفقاً لمفاهيم الإدارة الحديثة أصبح المورد البشري عامل استراتيجي على المدى البعيد ويعد الرأسمال الحقيقي ويشكل العامل الملائم للاستثمار¹ فمعد زمن بعيد عرف أن النجاح في إدارة البشر يتوقف على مدخل التنسيق لأنشطة المرؤوسين و تنمية التعاون بينهم، بهدف حفزهم على بذل أقصى جهد ممكن لإنجاز الأهداف المشتركة²، وترجع أهمية الثقافة التسييرية إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المنظمة، حيث تشكل ضغوطاً على العاملين بالمنظمة للمضي قدماً في عمليتي التفكير و التصرف بطريقة تنسجم مع الثقافة السائدة في المؤسسة و تكمن أهمية ثقافة التسييرية في النقاط التالية³ :

- تعتبر أحد الوسائل القوية في تمكين المديرين من تحقيق اهداف المؤسسة
 - ان المنظمات ذات الثقافة التسييرية للموارد البشرية المرنة التي تركز على إرضاء و اشباع الحاجات المتغيرة للعمال ، يمكنها ان تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا تتوفر لديها تلك الثقافة، لان الثقافة التسييرية تعتبر عنصراً فعالاً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير
 - تعمل ثقافة تسيير الموارد البشرية على توسيع افق و مدارك الافراد العاملين حول التغيرات التي تحدث في المحيط الذي يعملون به
 - تعتبر الثقافة التسييرية الجيدة للموارد البشرية وسيلة توجيه نحو الجودة؟، فهي النتيجة الجيدة الطبيعية للتأسيس الواضح لثقافة المنظمة ، كما أن وجودها يدعم العمل الجماعي و ينظم العلاقات الإنسانية
- 4- الثقافة القيادية ودورها في تسيير الموارد البشرية:**

حظيت القيادة داخل التنظيم باهتمام علماء الاجتماع التنظيمي و السياسي لعدة اعتبارات من اهمها الدور الذي تؤديه القيادة في العديد من العمليات التنظيمية الداخلية و التي تؤثر بالفعل على كفاءة التنظيمات و مدى فاعليتها⁴ و القيادة من اهم الظواهر التنظيمية التي تلعب دوراً لكشف الكثير من

¹ بوخمحم عبد الفتاح ،مرجع سابق، ص 187

² بوخالفة رفيقة مرجع سابق، ص93

³ بوخالفة رفيقة مرجع سابق، ص 94

⁴ طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب للنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة ، مصر ، 2007 ،ص73

جوانب التنظيمات المعقدة. و عليه فهي دور العمليات التنظيمية الداخلية و التي تؤثر في كفاءات التنظيمات و فاعليتها الحقيقية. ومن اهم هذه العمليات : التخطيط، الاشراف، التنسيق، و الاستقرار، و التوازن و اتخاذ القرارات و تحديد الاهداف ، و الضبط، و التحكم...و غير ذلك من العمليات المتعددة. فهي مظهر من مظاهر التنظيمية الهامة، و هي تقوم كذلك بتقديم الحلول للمشاكل التي تواجهها في مسيرتها القيادية¹ ، فالقيادة أيا كان نوعها تسعى إلى تحقيق اهداف معينة. فهي توجيه لسلوك الاخرين نحو غرض معين مما يعني أن القائد مسئول عن مجهودات و نشاطات اعضاء الجماعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك² يؤكد شين 1980 SCHEIN أن القيادة باعتبارها ظاهرة ثقافية لا يمكن ان تدرس الا في اطار ثقافي ، سياسي و اقتصادي و اجتماعي معين ، أن تأكيد شين على أهمية هذا الاطار الثقافي الكلي لا يعني عدم ضرورة دراسة السلوك القيادي في اطار ثقافي جزئي و هو الاطار الثقافي التنظيمي، بل أن كلا من الاطارين الكلي (المجتمعي) و الجزئي (التنظيمي) يتفاعلا و يتكاملا³ وأشار عدد من الكتاب إلى نظرة بديلة للثقافة كوسيلة للرقابة التنظيمية. فعلى سبيل المثال، ترى كارتر ايت الثقافة كنظام للسلطة الإدارية. وعندما يقبلها الموظفون، تزيد القيم الثقافية من قوة و سلطة الإدارة بثلاث طرق .
الموظفون⁴:

- يحددون هويتهم مع منظماتهم و يقبلون قواعدها عندما " يكون الأمر الصحيح " ؛

- استيعاب قيم المنظمة عندما تعتقد أنها على حق ؛

- متحمسون لتحقيق أهداف المنظمة

إن تنوع القيم الثقافية في المجتمعات يؤدي إلى اختلاف كبير في استجابات الكوادر الإدارية لأنماط قياداتها، ففي بعض المجتمعات يكون الأداء الوظيفي والانتاجي للموظفين في المؤسسات الإدارية أفضل وأكثر فاعلية في ظل القيادات السلطوية، وتنقلب هذه الصورة في غيرها من المجتمعات حيث تحقق القيادة

¹ حسين الحميد احمد رشوان ، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي و الاداري و التنظيمي)، مؤسسة شباب الجامعة،

ط1، الاسكندرية، مصر، 2010، ص12

² حسين الحميد احمد رشوان ، مرجع سابق، ص17

³ عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و التسيير ، اعمال الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر، مداخلة مصطفى عدوي تحت عنوان

الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992، ص271

⁴ Laurie J. Mullins Gill Christy, p 544

الديمقراطية في المؤسسات الإدارية نجاحا أكبر في حفز الكوادر، فإذا كانت القيادة الأبوية قد نجحت في مؤسسات اليابان وبعض أقطار أمريكا الجنوبية، فهي قد لا تكون ملائمة لثقافات جنوب آسيا وأوروبا¹،

1-وظائف القيادة: يتوقف نجاح المؤسسة على قدرة المسيرين في تبني استراتيجية جديدة متكاملة لتسيير الموارد البشرية، وهو ما تلح عليه كثير من الدراسات في مجال التسيير بحيث تعتقد أن العوامل الأساسية في الإدارة الفعالة للموارد البشرية داخل المؤسسة هو اشراك الفرد في حل مشاكل العمل ، أو ما يعبر عنه بالاعتراف له بالمكانة الاجتماعية باعتباره فاعلا مستقلا ومسؤولا، ويمكن أن نشير هنا إلى اعمال كروزيه و فريدبرغ التي تركز على تقييم و إعادة الاعتبار لدور الفرد كفاعل اجتماعي داخل المؤسسة، كما تجدر الإشارة أيضا إلى ان هذا الاعتراف من طرف المؤسسة و أهمية الفرد داخلها حديث ويرتبط بجماعات النوعية التي تعتبر تقنية حديثة تقوم أساسا على توفير الفرص للمستخدمين لتفجير طاقاتهم وابتكاراتهم و توظيفها في سبيل تحقيق اهداف المؤسسة²

1-1 **التخطيط :** إن تعدد الآراء في وظيفة التخطيط كوظيفة من وظائف القيادة تختلف باختلاف وجهات النظر فيعرفه "وارين" بأنه عملية صنع القرارات بشأن المستقبل ، أي أنه عملية تهدف لترشيد القرارات الخاصة بتوزيع ادارة الموارد اضافة لكونه نشاط ذهني منتظم حول القرارات و الانشطة ذات العلاقة بالأفراد أو الجماعات أو حدة العمل المنظمة ذات العلاقة بالمستقبل، و يعرفه **اكواف** بأنه تصور المستقبل المرغوب و كذا الوسائل الحقيقية للوصول اليه³ هو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة ، اذ يجب أن يكون هناك تخطيط و اعداد مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية و الاهداف و القوانين و الشروط التي تخدم هذه المنظمة و تحقق نجاحها و تضمن تقدمها و ازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك⁴

¹ السعيد مبروك ابراهيم، مرجع سابق، ص 22

² Boutamine Layla, communication et culture d'entreprise, actes des journées d'études 8-9 mai 2001 à annaba, cordonner par Layachi Anser, Management des compétences : communication et ledership dans l'entreprise, centre national de recherche en anthropologie sociale et culturelle, Edition CASC, les cahiers du CRASC N° 12-2005, P20

³ خوني يوسف، دور القيادة في التنمية المحلية من خلال المجالس المنتخبة، رسالة ماجستير، ادارة جماعات محلية،سالمي

العيقة،جامعة الجزائر3،الجزائر،2014/2015 ص 28-29

⁴زواتيني عبد العزيز ، تنمية الموارد البشرية في التنظيم، مركز الكتاب الاكاديمي، ط1، عمان، الاردن، 2019،ص38

و هي الوظيفة الأولى في العملية الإدارية حيث يكون فيها المدير في وضع يجبر على التفكير في المستقبل ووضع الأهداف و السياسات و **اتلبرامج** للمنشأة و اتخاذ الإجراءات لتنفيذها في كل وحدة من الوحدات الإدارية¹

2-1 **التنظيم**: و هي الوظيفة الثانية في العملية الادارية و يعرف بعض علماء الادارة ، التنظيم بانه الاطار الذي يتم في حدوده تجميع جهود جماعات العمل و ترتيبها و تنسيقها. من اجل تحقيق اهداف المنظمة و الافراد العاملين بها و تزويدهم بالاختصاصات و الصلاحيات اللازمة لمساعدتهم على اداء وظائفهم. و التنظيم هو العملية الاساسية التي يراد من خلالها تحقيق التنمية و حسن الاداء في مختلف المجالات فلا يكفي رسم السياسات العامة و إنما يجب أن تستند هاته الاخيرة إلى جهاز اداري يمتاز بالكفاءة و المسؤولية و بالتالي يعتبر التنظيم اكبر معين للقادة على تحقيق اهداف التنمية باعتباره يمثل البناء القوي الذي تعمل في اطاره القيادي، حيث يعرفه **كونتس و ادونيل** على أنه يمثل جميع الانشطة التي يتم إسنادها إلى الادارات للعمل على تحقيق اهداف المنظمة من خلال تفويض السلطة و التنسيق بين جهود الافراد . ويعرفها **نيومان بانه** : تقسيم العمل الواجب تنفيذه ثم تجميعه في وظائف معينة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الافراد شاغلي هذه الوظائف² و يتكون من بناء كيان مزدوج (بشري و مادي) لتحقيق اهداف المنظمة و يتمثل الجانب البشري في توفير اليد العاملة اللازمة و المؤهلة للقيام بالوظائف ، اما الجانب المادي فنقصد به مجموعة الوظائف بمال فيها الوسائل التي تعتمد عليها مرتبة بحسب درجة اهميتها في الهيكل التنظيمي³

عندما نقوم بوضع الخطة متضمنة الأهداف المراد تحقيقها فإننا بالطبع نحتاج إلى دراسة طبيعة التنظيم القائم للتأكد من قدرته على القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، و على هذا الأساس يقوم المدير بتوزيع هذه الأنشطة و اسنادها إلى الإدارة و الأقسام ذات الاختصاص، و تحديد مهامها و سلطتها مع الاخذ بعين الاعتبار عملية التنسيق فيما بينها، كما تسعى وظيفة التنظيم إلى تحديد موصفات و سمات

¹ علي عباس، اساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط3، عمان، الأردن، 2008، ص24

² حوني يوسف ،مرجع سابق ،ص 28،29

³ زواتيني عبد العزيز، مرجع سابق ،ص 38

الافراد اللازمين لشغل المناصب على أساس التأهيل العلمي و الخبرة و التخصص¹ بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى مثل

1 توضيح بيئة العمل من خلال معرفة العمال لمهامهم بدقة وفق معايير علمية تحدد فيها المسؤوليات المنوطة بكل موظف لتجنب تداخل الصلاحيات مما يؤثر على التسيير الجيد و العقلاني للمؤسسة

2. التنسيق بين الوظائف لتجنب الفوضى الإدارية بين المستويات الإدارية و الوحدات و الأقسام و المصالح من اجل زيادة فاعلية المؤسسة

3. توضيح مسار متخذي القرار لتجنب تضارب في اتخاذ القرار مع الإطارات المسيرة الأخرى عبر مستويات و هياكل المؤسسة

3-1 التوجيه: يمثل التوجيه في ارشادات المرؤوسين و الاشراف عليهم و لا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرار و اصدار الأوامر فقط بل تعني أكثر من ذلك، ففي وظيفة التوجيه لا بد من شرح طريقة تنفيذ الاعمال و ازالة اي غموض في الاهداف و توجيه من يقعون في الخطأ و توزيع الاختصاصات بين اعمال و توجيههم نحو العمل الجماعي، و يقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الافراد و ارشادهم ، لذلك يجب على القائمة التوجيهية تفهم طبيعة السلوك الانساني² ، قدرة المدير على إدارة العنصر البشري داخل المؤسسة و الكيفية التي يمكنه من خلالها توجيه الافراد و حفزهم لبلوغ الأهداف التي يعملون من اجل تحقيقها³

4-1 التنسيق : ينظر الكثير من الكتاب المعاصرين في ميدان الادارة إلى التنسيق على أنه أحد أهداف الادارة و ليس احد وظائفها و عليه فإن التنسيق الفعال بين أنشطة المنظمة هو محصلة الاداء الفعال في جميع وظائفها و هي التخطيط التنظيم التوجيه و الرقابة. و لذلك يعد التنسيق مطلباً أساسياً و ضرورة ملحة لكل تنظيم اداري لمنع التداخل و التشابك بين وظائف و اختصاصات مختلف الادارات و لإحداث نوع من التعاون و التكامل فيما بينها و بدونها يفقد التفاهم المشترك بين الموظفين . حيث يرى الباحثين أن كل الوظائف التي يقوم القائد بها هي عمليات مكملة و مهمة في التنسيق . لذلك يرى **أوردواي تيد** أن التنسيق هو الجهد المبذول لتأكيد سهولة العمل المشترك بين الوظائف و القوى المكونة لأجزاء المختلفة

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 25

² زواتيني عبد العزيز، مرجع سابق، ص 38

³ علي عباس، مرجع سابق، ص 25

للمنظمة في سبيل تحقيق اهدافها بأقل قدر ممكن من الاحتكار و أكبر قدر ممكن من الفعالية التعاونية. و يرى **موني ورايلي** ان التنسيق هو بمثابة المظهر الاساسي للإدارة ، و أن أوجه النشاطات الاخرى للقائد الاداري لا تعدوا إلا أن تكون عناصر مكملة لنشاطه المتعلق بالتنسيق، بمعنى أن التنسيق هو جوهر العمل القيادي و نجاح القائد في عملية التنسيق لا يعتمد على حسن النوايا فلا بد من سلامة التنظيم الاداري و توزيع العمل حسب مبدأ التخصص و احساس العاملين بروح التعاون في جميع المستويات الادارية¹ و هو تنمية العلاقات مقارنة بين الافراد و الجماعات التي تتداخل و تقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين افراد التنظيم و تنسيق جهودهم لتحقيق اهداف المنظمة و هي تحتاج إلى مهارات قيادية عالية لتحقيق تنسيق بين مختلف اعضاء المنظمة²

1-5 **اتخاذ القرار** : اذا ما نظرنا إلى المنظومة العمالية و مكوناته يظهر لنا بوضوح أن مرحلة اتخاذ القرار هي محور العملية و مركز تلقيها فهي اهم عنصر في الحياة المنظمة الادارية و نقطة البداية بالنسبة لجميع الاجراءات و الانشطة و التصرفات التي تتم في المنظمة، حيث تشكل حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة و وسيلتها لمواجهة المواقف الصعبة التي يتطلب تداركها اتخاذ قرارات سريعة و حاسمة في هذا الصدد و بمهارة فنية عالية، حيث وصفت عملية صنع القرار بأنها جوهر العملية الادارية و القلب النابض للمؤسسة، و عليها يتوقف نجاح اي مؤسسة إلى حد بعيد، و على قدرة و كفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات الرشيدة، فبعد الانتهاء من عملية التخطيط و وضع الخطة و تحديد اهدافها تأتي عملية التنفيذ و يقصد بمرحلة التنفيذ هو اتخاذ الخطوات و الاجراءات و السياسات و القواعد التي ترشد القائمين على الكيفية التي تحقق بها الاهداف، ان اتخاذ القرارات الادارية من المهام الجوهرية للقائد و عليه فإن نجاح اي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة قيادتها في صنع قرارات ذات فعالية و المقصود بفعالية صنع القرار هو مدى سلامة خطوات صنع القرار و نجاحها في تحقيق الاهداف التي وضعت من اجلها اهم مقومات القرار الفعال نجد قدرة القائد على تحديد المشكلة و قدرته على اختيار البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها القرار و المزايا التي قد يجلبها و اخيرا مدى تقدير

¹خوني يوسف، مرجع سابق، ص 28، 29،

²زواتيني عبد العزيز، مرجع سابق، ص 39

القائد لوجهات النظر المختلفة و السماح للمؤوسين بطرح البدائل المعتمدة مما يساعد على التواصل إلى البديل الافضل الذي يحقق الهدف المطلوب¹

1-6 الرقابة : تعد الرقابة الادارية و احدة من الوظائف الرئيسية الاربعة التي منها العملية الادارية و وظيفة من وظائف القيادة ، حيث عرفها هنري فايول بأنها التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة، كما يعرفها ريشارد دافيد على أنها عنصر هام من عناصر العملية الادارية تتضمن مجموعة العمليات و الاساليب التي بمقتضاها يتم التأكد من أن الاداء يجري على النحو الذي حددته الاهداف الموضوعية ، اما الدكتور موسى اللوزي فقد عرفها على أنها الاداة الصحيحة للتأكد من حسن سير العمليات الادارية و تنظيمها وفق القوانين و للوظائف الادارية الاخرى الفرصة في البقاء ضمن حدود مقبولة مسبقا لكي تحقق أنشطتها المختلفة و الاهداف المنشودة² و هي الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعية و هي مقارنة النتائج المتحصل عليها بالأهداف المسطرة المراد تحقيقها بغرض التأكد من تحقيقها ام لا، و مدى اتفاقها مع طلب العمال تحقيقه و هي كذلك تساعد على التعرف على الاخطاء التي تحدث في العمل حتى يمكن اصلاحها و منع الوقوع لافيهما مرة اخرى و تشمل وظيفة الرقابة ثلاث خطوات و هي³:

- وضع معايير و معدلات تمثل الاداء المرغوب فيه و النتائج المطلوبة
 - تقييم الاداء و النتائج المتحصل عليه
 - تصحيح الاخطاء و الانحرافات بين ما تم و ما يتم تحقيقه و الرقابة وظيفة مشتركة بين جميع المستويات الادارية، و إلا انها تختلف من مستوى لأخر،
- إنطلاقا من هذه الوظائف تتحدد الكفاءة التسييرية للقائد في التحكم بها و الربط بينها في مختلف أنشطة المؤسسة بالتالي الاهتمام بها ضروري لأن أي خلل من هذه الوظائف الذي قد يكون نتيجة غياب التنسيق بينها سيؤثر فيما بعد على نظام التسيير الإداري للمؤسسة مما يؤخر تحقيق أهدافها

5- التسيير و القيادة:

¹ خوني يوسف، مرجع سابق، ص 28-29

² مرجع سابق، ص 28-29

³ زواتيني عبد العزيز، مرجع سابق، ص 39

يميز كل من كارليل (1973) بين القائد و المدير فالمدير الفعال هو الذي يدير العمليات الداخلية للمنظمة من خلال قيام بعمليات الاشراف و التوجيه و التنسيق اما القائد فيهتم بتحديد اتجاه المنظمة و هو الذي يعدل في هذا الاتجاه استجابة للتغيرات البيئية و يرى لبيت(1982) ايضا وجود اختلافات بين دور المدير و دور القائد، فالمدير هو الذي ينسق و يستعمل الموارد البشرية و التكنولوجية و المالية المتوفرة ، اما القائد فهو الذي يحرك و يوجه طاقات مرؤوسيه و طاقته الذاتية نحو تحقيق الاهداف، اما هيرسي و باشلارد (1977) فيعتبران القيادة مفهوماً أوسع من الادارة و أن الادارة هي نوع خاص من القيادة¹، وبالرغم من اهتمام الباحثين الكبير و المتواصل بموضوع القيادة و الادارة فأن القليل منهم حاول التمييز بين المهامين ، و يبدو ان الكثير يفترضان ضمناً ان المدير الناجح لا يختلف عن القائد الناجح فالاثنان يحققان اهداف المنظمة، ولكن الاختلاف موجود و إن كان يصعب التعرف عليه في المدى القصير، و المدير الذي يبدو ناجحاً الان، قد يفشل كقائد على المدى الطويل، ولا يمكن الاختلاف في الوسائل، لان القائد يستخدم نفس الوسائل التي يستخدمها المدير في التخطيط و التنظيم و الرقابة و الاشراف، كما أنه مثل المدير توجهه مواقف مختلفة ، و عليه أن يتعامل معها بطرق مناسبة، و لكن هناك اختلافاً حقيقياً بين المدير الذي يريد تحقيق النجاح الان، أو في المدى القصير ، و القائد الذي يعمل بالإضافة إلى ذلك على ضمان استمرار نشاط المنظمة أو الوحدة التي يرأسها، و استمرار نجاحها على المدى الطويل²، فمن الضروري دراسة مهارات الإدارة و التي يمكن تكون العامل الأساسي في تقرير فعالية و كفاءة المديرين، وهذا يعني أن هناك مهارات معينة لا بد توفرها في المديرين حتى يتمكنوا من إدارة منظماتهم بنجاح، أن الإداري الناجح يعتمد بالدرجة الأولى على الأداء الأكثر منه على الصفات الشخصية للمدير، الا أن مقدرة أي مدير على الأداء تكون نتيجة المهارات الإدارية التي يمتلكها، و المدير الذي يمتلك مهارات إدارية من المحتمل أن يكون اداؤه حسناً، و على العكس من ذلك فالمدير الذي لا يمتلك المهارات الضرورية سوف يكون اداؤه ضعيف³ فالمدير غير القائد قد يحقق النجاح من خلال توظيف عدد كبير من العاملين يزيد بكثرة عن حاجة المنظمة على المدى الطويل، أو يضع ضغوطاً كبيرة على مرؤوسيه للحصول اكبر النتائج منهم غير مكترث بسببه لهم من ارهاق و احتمال تراكم العمل

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص19

² عامر سوادي عطية، العملية الادارية معارف نظرية و مهارات تطبيقية، ص234-235

³ علي عباس، مرجع سابق، ص19

أو قد يلجأ إلى شراء عدد اضافي من معدات الانتاج لإنجاز بعض المهام المرحلية بسرعة كبيرة بدون اهتمام لما سترتب على ذلك بالنسبة لموقف منظمته المالي، و يستطيع هذا المدير ان يدعي النجاح في المدى القصير و أن يفوز بالتالي برضاء رؤسائه عنه لكنه ينسى ان المنظمة و جدت عادة لتبقى غير محددة، و أن لها اهدافا مستمرة، ولا يدرك هذا المدير غير القائد ان ثمن النجاح الذي يحققه في المدى القصير ستدفعه المنظمة في المستقبل ، و ذلك عندما يتدهور وضعها بسبب تضخم عدد موظفيها ، أو ترك خيرة العاملين فيها، أو تكديس استهلاك معداتها الزائدة عن الحاجة ، اما القائد فهو الذي يرى الامور و يحصها و يتخذ القرارات بشأنها وفقا لمتطلبات الحاضر و المستقبل ، لذلك فهو يستفيد من الفرص المتاحة الان بحيث يحقق اعظم الفوائد الممكنة للمنظمة أو وحدته الادارية و في نفس الوقت يستعد للمستقبل لأنه يدرك أن القرارات الذي يتخذه الآن ستكون له نتائج و عواقب على مستقبل المنظمة¹.

6- الثقافة الاستراتيجية في تسيير ادارة الموارد البشرية:

"ترجع جذور التفكير في وضع استراتيجية الاداء الموارد البشرية إلى مفهوم تخطيط القوى العاملة الطويلة الاجل، الذي يمثل احدا وظائف و مهام ادارة الافراد في الوقت السابق، و ادارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر، ولقد ظهر هذا المفهوم بالاعتماد على مفاهيم الادارة الاستراتيجية لينشق عنها شيء يدعى باستراتيجية ادارة الموارد البشرية و التي تعنى بموضوع إنتاجية المنظمة و فاعليتها التنظيمية و بالتالي نجحها و بقائها من خلال اداء الموارد البشرية الفعالة"² فلقد اصبحت مسؤولية هذه الادارة مسؤولية جسيمة، فمطلوب منها و باستمرار تكيف استراتيجيتها وممارستها مع تغيرات البيئة التي تؤثر في استراتيجية المنظمة، فحلول المشاكل التي كانت ناجحة في السابق، قد لا تكون كذلك في الأوضاع البيئية المستقبلية، و هذا يستدعي من ادارة الموارد البشرية ابتكار و تجديد مستمر لممارستها مع البيئة و استراتيجية المنظمة³، و "نظرا لوجود نظام قيم و ثقافة في المؤسسة ، و التي تختلف عادة حسب مستويات الإطارات و الافراد فيها (ثقافة الإدارة أو قيمها، نظام قيم الإطارات المتوسطة، العمال العاديين... الخ) فان عدم ملاءمة

¹عامر سوادي عطية، مرجع سابق، ص234-235

عمر وصفي العقيلي، الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، الاردن، 2005،

²ص71

³عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص76-77

الاستراتيجية بشكل مقبول نسبيا لإحدى هذه القيم، قد يؤدي إلى إنسحاب معنوي من التجنيد الكافي للأشخاص الذين يمثلون هذه القيم، و بالتالي السقوط في مشكل جزء من طاقات المؤسسة البشرية، و قد تصل إلى درجة عرقلة الجهود العام فيها¹ كما أصبح مطلوب من ادارة الموارد البشرية ايضا في الوقت الحاضر و المستقبل أن تصمم برامج و تضع سياسات حديثة فعالة تمكنها من استقطاب افضل الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، و تنتقي أنسبها، و تعليمها، و تدريبها و تنميتها و تحفيزها و تزرع لديها الولاء و الانتماء للمنظمة، و تحافظ على سلامتها و صحتها في العمل ، و هذا كله من اجل خلق قوة عمل فعالة قادرة على إنجاز استراتيجية المنظمة و تحقيق اهدافها ، فنشاط ادارة الموارد البشرية الاستراتيجي يتغلغل في جميع أنحاء المنظمة ، فهي قريبة من المديرين، تمد لهم يد العون و المساعدة في تهيئة مرؤوسيههم و يجعلهم قادرين على تنفيذ المطلوب منهم بأعلى كفاءة²

III- الحوكمة الإدارية ومعايير التسيير العقلاني للموارد البشرية والمؤسسة

1 الحوكمة و عقلانية تسيير الموارد البشرية

1-1 حوكمة تسيير الموارد البشرية: عرفت " الحوكمة " بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة³، وأضافت منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية تعريف آخر دقيق و واضح للحوكمة وعرفت على أنها " ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجه وإدارة مؤسسات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط المؤسسة مثل: مجلس الإدارة المساهمين، أصحاب المصالح، كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة، كذلك حدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة عليها⁴ و قد

¹ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2017، ص20

²عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص76-77

³حسين زاوش، حوكمة إدارة الموارد البشرية في الجزائر بين المقاربة النظرية والنصوص القانونية، دفا تر السياسة والقانون،

جامعة مولود معمري تيزي وزو - الجزائر، المجلد 13، العدد 1، 2021، ص 423

⁴كسنة احمد و عثمان احمد ، تنمية الموارد البشرية استراتيجية فعالة في تجسيد حوكمة المؤسسة، مجلة المعيار، جامعة

تيسمسيلت ، العدد 20، 2017، ص 182

"أكد آدم سميث على دور المؤسسات من أكثر من مائتي عام، حيث أشار إلى ضرورة قيام الدولة بتوفير درجة عالية من الرخاء، والانتقال من الهمجية إلى السلام، وفرض الضرائب الميسرة، بالإضافة إلى إدارة العدالة بشكل مقبول كما شاع استخدام مصطلح الحوكمة على نطاق واسع في مجال الإدارة العامة في القرن التاسع عشر والقرن العشرين وذلك لما تراه الكثير من النظريات الإدارية على أنه مصطلح تنظيمي يقود العملية الإدارية حيث ينقل الحكومة البيروقراطية إلى دولة جوفاء فالحوكمة تفرض على الحكومة الإدارية شكلاً يتسم بانخفاض كل من البيروقراطية والمركزية في القرارات¹ ويمكن اختزال أسس الحوكمة في ثلاثة نقط التوظيف العقلاني والقانوني للقواعد العامة لوظائف الإدارة، تدعيم أسلوب اللامركزية الإدارية وعدم التركيز الإداري، التجديد الدائم والمستمر للنخب²، أما حوكمة الموارد البشرية فان الدراسات الحديثة تنظر إليها "على أنها من المكونات المركزية لحوكمة المؤسسات ، فحوكمة الموارد البشرية هي مفهوم إداري تم تطويره في السنوات الأخيرة كإجراء التأكيد من أن العنصر البشري في أي مؤسسة خاضع للأخلاقيات والكفاءات المطلوبة في العمل ، وهي تهدف إلى وضع كل الحالات اللازمة للإخضاع لإجراءات العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية المنظومة الأخلاقيات واللقاءات ، وتتضمن هاته الإجراءات اختيار الموظفين ، والمكافئات ، الالتزام السلوكي ، وإدارة الأداء و غيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية.³ إن دور إدارة الموارد البشرية في ظل حوكمة الموارد البشرية التي تراعي جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة، حيث يجب مراعاة إدراج رفاهية أصحاب المصلحة ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية ، لننظر إليهم على أنهم ليسوا فقط أعضاء في مكان العمل ولكن أيضا شركاء في التنمية المجتمعية. كما يتم مراعاة أصحاب المصلحة في جميع انشطه الموارد البشرية بما فيها تحسين وتطوير تدريب الموارد البشرية الذي ينعكس ايجابياً على المؤسسة⁴

¹ عزه محمد حجازي، أثر الحوكمة الجيدة على التنمية البشرية في الدول النامية (حالة الدول العربية)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد 15، جامعة حلوان، مصر، 2016، ص4

² عصام محمود حسن هنتش و إبراهيم جابر السيد أحمد، الإدارة الرشيدة و الحوكمة ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الجزائر، 2019، ص 16

³ حسين زأوش، مرجع سابق ، ص 423

⁴ احمد إبراهيم حسن إبراهيم، نموذج مقترح لحوكمة الموارد البشرية في المنظمات العربية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية ، عدد4، 2022، ص 350

إن امتلاك حوكمة الموارد البشرية في المنظمة يساعد على معاملة الموظفين بعدالة بشكل ثابت و بالالتزام بالقانون، أن حوكمة الموارد البشرية تقدم أفضل إطار لممارسة العمليات المنظمة والمعرفة والدعم لتمكين الأعمال من تعظيم برأس المال وتحقيق الغايات و الأهداف، تقدير وإدارة مخاطر الموارد البشرية (الخطر الأخلاقي، خطر الاستعداد، خطر الانتقال،... الخ). و شفافية العمليات و الثقة و التزام الموظفين¹ . تطبيق حوكمة الموارد البشرية ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة لتعزيز جودة الخدمات العامة والسيطرة على الفساد للوصول إلى مستويات متقدمة في التنمية المستدامة، إن تعليق مبادئ الحوكمة يتحقق المركزية الإدارية مما يقلل العلماء على الإدارة المركزية ، إدارة المخاطر والحد منها، تعزيز القيم الأساسية والمتمثلة في العدالة و الثقة والمسؤولية² وعلى هذا الأساس، فإن التجديد المستمر للنخب الإدارية بصفة خاصة وتطوير الموارد البشرية بصفة عامة يشكل إحدى أسس ودعامات الحكامة الإدارية، فهذه الأخيرة - الحكامة - تستدعي ضرورة البحث المستمر عن الطاقات والكفاءات الجديدة والمتطورة لدى الموارد البشرية والنخب الإدارية وذلك تحقيقاً لمجموعة من الأهداف والتي من بينها: رفع القدرات التنافسية والتدبيرية داخل جهاز الإدارة العمومية. إدماج الطاقات البشرية الجديدة والكفاءة والقادرة على العطاء والمردودية الجيدة. تحقيق تواصل فعال ومستمر بين الإدارة والمجتمع، لتفادي ظاهرة الإدارة المنيعة *administration bloquée* والمنكشمة والمغلقة على ذاتها.³ فاذا اعتبرنا أن العقلانية في إدارة و تسيير الموارد البشرية بإدخال أساليب جديدة لتحقيق رؤية مستقبلية للتسيير الإدارية انطلاقاً من وظائف الإدارة كالخطيط، والتنفيذ، و تحديد الأهداف من أجل تحقيقها ، فإن هناك مجموعة من المعوقات و العراقيل التي تحول أمام تطبيقها ، وهذه العوائق إما أنها ذات طابع اجتماعي أو ثقافي أو اقتصادي .

1-2 عقلانية تسيير الموارد البشرية: اما العقلانية فتعتبر " ذلك التفكير والسلوك الواعي، الذي يتفق مع أحكام المنطق والمعرفة التجريبية، والذي يتسم بأهدافه المتناسكة والمتزنة التي يمكن تحقيقها من الواسطة الموضوعية العلمية، واهتم فيبر بعد ذلك بدراسة نتائج التقدم الملحوظ في العقلانية بالنسبة للحرية الشخصية للأفراد، فذهب إلى أن أكثر نتائج تغير الظروف التنظيمية وضوحاً هي تحديد نطاق حرية الافراد، و الحد من تلقائية سلوكهم وفقدانهم القدرة على فهم حقيقة أنشطتهم، إذا ما حاولوا تحديد

¹ حسين زاوش، مرجع سابق، ص 424

² حسين زاوش، نفس المرجع، ص 425

³ عصام محمود حسن هنطش، مرجع سابق، ص 23

علاقتها ببناء التنظيم ككل، بل ربما امكن القول بأن ظهور البيروقراطية الحديثة قد عمل على ظهور أنماط جديدة للشخصية، تلتزم إلى حد بعيد بالنظام الرتيب، والادوار الرسمية منها شخصيات: الخبير الفني، الموظف الإداري، واختفت شخصية العامل المبتكر التي عرفت قبل ظهور هذا النموذج للتنظيم على أن فيبر قد استخدم مصطلح التحول نحو البيروقراطية استخداما أوسع نطاقا من ذلك¹. أن عملية السيطرة على قلب العامل و مشاعره لصالح الإنتاج والإنتاجية بدأت تظهر مع تطور المؤسسات الصناعية وتعقدتها على انها غير كافية والمحافظة على نفس الوتيرة الإنتاجية لأن الإنسان أعقد وأكبر من أن يكون جسما رقابا فقط بل هو راس يفكر، ويقرر، وأن انتماءه للتنظيم لا يكون بجسمه وقلبه فحسب بل بعقله² إذ أن هذا التحول مرتبط بظهور أنماط للسلوك و التفكير تشييع في كافة المجالات الحياة الاجتماعية ، نتيجة انتشار النزعة العقلية تلك التي تشير إلى الإحاطة النظرية بأبعاد الواقع من خلال مفاهيم محددة و مجردة ، و التوجيه المنظم نحو تحقيق هدف أو غاية معينة بعد دراسة كافة الوسائل الممكنة و المفاضلة بينهما ، و من نتائج هذ التصور للعقلانية ازدهار العلم، وازدياد الاعتماد عليه كنسق فكري يوجه السلوك و العمل³ "لان الإنجاز المنظم ، المحكوم بقواعد محددة، وواضحة، ووجود نسق للسلطة الرئاسية، يؤديان إلى أداء العمل بطريقة متسقة تحقق الأهداف التنظيمية"⁴ ، فالعقلنة الحديثة في التنظيم جاءت لتجاوز العقلنة الكلاسيكية هذه وتغوص داخل ذات الإنسان أو إنسانية الإنسان وتتجاوز أعضائه وعواطفه للوصول إلى طموحاته الشخصية في العمل التي تأخذ شكل الاستراتيجية الفردية والتي يجب على التنظيم الحديث إن أراد أن يحافظ على كيانه أن يتبناها ويعمل على عقلنتها بواسطة العمل على خلق التوافق بين هذه الاستراتيجيات الفردية والأهداف الاقتصادية للمؤسسة، وهذا لا يمكن أن يتحقق حسب هذا الاتجاه إلا بواسطة ابتكار طريقة ناجعة في التسيير، وما يسمى بالإدارة الجيدة للأعمال داخل المؤسسة Le management وهنا بدأ التنظيم الحديث يتجه نحو عقلنة اخرى تختلف عن العقلنة الكلاسيكية السابقة التي كانت في مسعاها تستهدف المنتجين المباشرين لكي تصل في النهاية إلى استهداف النسق

¹ محمد علي ، مرجع سابق، ص95

² بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق ، ص17

³ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، ط1،

الإسكندرية، مصر، 2006، ص83-84

⁴ محمد علي ، مرجع سابق، ص95

التسييري في حد ذاته، والمسيرين ومد هؤلاء بالوسائل الضرورية لتحقيق التسيير الناجع للإنتاج و الإدارة الجيدة للأعمال، بحيث هذه العقلنة الجديدة لم تعد النظر في العقلنة الكلاسيكية السابقة بل اعتبرتها على أنها قضية محسومة تاريخيا وعمليا، دورها يكمن في الاهتمام بمجال آخر تعتبره هو العامل الحاسم والمهم في مواجهة التحديات الجديدة التي أصبحت تعترض التنظيم سواء بداخله أو في محيطه والتي تطلب تكنولوجيا جديدة في التسيير وإدارة الأعمال، نظرا للتطور والتعقد الهائلين اللذين وصل إليها التنظيم الحديث تنوعت التشخيصات لهذه المشاكل¹

2 ثقافة المؤسسة العقلانية كموجه للسلوك التنظيمي ونجاحها في عملية التسيير

حينما نتكلم على الثقافة التنظيمية العقلانية كأحد اهم موجه للسلوك التنظيمي للفاعل داخل التنظيم الذي من خلاله تسعى المؤسسة إلى تحقيق اهدافها من خلاله تمتلك الثقافة كظاهرة إنسانية و اجتماعية معقدة الخصائص والابعاد و الوظائف دورا حيويا في حياة المنظمة، فهي تمثل احدى خصائص المنظمة و عناصرها ، و مكون لراس مال الثقافي و الاجتماعي و الفكري و البشري و المعرفي ، و هي محددات أساسيا لسلوك ادارتها، و مديريها ، و العاملين فيها و المتعاملين معها في الامدين البعيد و القريب²، و عدم فهم هذا السلوك التنظيمي و الاهمال للجانب الاجتماعي و النفسي للعمال، يؤدي إلى فشل المنظمة في عملية التسيير المبنية على اسس عقلانية علمية، لأنه لا بد من اخذ بعين الاعتبار أن الافراد دائما يرون أن تصرفاتهم و سلوكياتهم مناسبة للموقف الذي يوجدون فيه وهو الحالة الطبيعية لسلوكهم بغض النظر عن مدى تطابق هذا السلوك مع المعايير التنظيمية³ لأن السلوك التنظيمي هو المرآة العاكسة لمختلف صور المنظمة و أنشطتها الظاهرة و غير الظاهرة، و هي تكسب المنظمة و هويتها، و وعيها و فلسفتها و قيمها و توجهاتها و ادارتها و نسيجها و عملياتها و نتائجها الملموسة و غير الملموسة، انها احدى القدرات الجوهرية و المناخ الذي يهيئ احتضان فطنة المنظمة و ذكائها و عبقريتها و تفوقها و تميزها ، و هي الفضاء الذي تلد في رحمة خيارات استراتيجيات و خطط و هياكل المنظمة و أسلوب قيادتها و حوكمته و شفافيتها و نجاحها و بقائها و تحسين مستمر لعملياتها و تكيفها و

¹ بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق ، ص 17

² نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 46

³ كريم شويحات و جمع عاتيقة، مرجع سابق، ص 294

تكاملها و إندماجه و تحولها و ارتقائها¹ ، فهي نظم حية تضفي على المنظمة طابع الحركية و المرونة و القدرة على التعامل مع الخطر و التحدي بلغة القائد الملهم الكاريزماتي التفكير البراغماتي التصرف ، و هي تخلق روحية فريق العمل و روح العمل الجماعي معززة الإرادة والالتزام داعمة الولاء مساهمة في بناء المناخ الأخلاقي القيمي الموجه للسلوك العاملين نحو الأداء المتميز جودة، وكلفة وتوقيتا وموقعا وقيمة لنجاح المنظمة و تميزها دون حواضن ثقافية ترسخ مبادئ العمل و تقاليده و طقوسه و رموزه وشعارته حتى أصبحت المنظمة تتبارى بقوة ثقافتها و قدرتها على استثمار أصولها الثقافية لتعظيم فوائد أداء المنظمة الإدارية و المنظمة و المالية و الاقتصادية و الإبداعية و الابتكارية و المعرفية و الثقافية و الاجتماعية و تتجلى دور الثقافة المنظمة في مزج مختلف الثقافات و خصائصها و ابعادها² ، وتركز "الثقافة العقلانية" على إنجاز المهام والأهداف الموجهة نحو المهام، "موجهة نحو النتائج" ، و"الثقافة الإنمائية" لديها التزام قوي بالابتكار والتطوير " المتمحور حول الابتكار ،وسيلزم النظر في تعيين واختيار جميع أنواع الثقافة الفرعية هذه لأن الموظف سيحتاج إلى أن يتناسب مع النوع المعين .وعلاوة على ذلك ، سيقوم مديرو الموارد البشرية وينبغي مراعاة قيم ومعايير هذه الاتفاقيات الفرعية لتقييم الأداء .وعلاوة على ذلك ، قد يكون من الاعتبارات المتعلقة بالدورات التدريبية ، حيث أن الموظفين الذين يتوجهون إلى النتائج بقدر أكبر سيحتاجون إلى نهج مختلف للتدريب مقارنة ، على سبيل المثال ، بثقافة الجماعة أو التسلسل الهرمي .وقد تنطوي الدورة التدريبية الموجهة نحو تحقيق النتائج على هدف أو مهمة محددتين يتعين إنجازهما في نهاية الدورة التدريبية ، في حين أن دورة التدريب على الثقافة الفرعية الجماعية قد تكون أكثر تركيزا على العمل الجماعي وتحقيق التعلم من خلال العمل الجماعي .غير أن التحذير هنا هو أنه ينبغي أيضا حث الثقافة الفرعية على الانفتاح على النهج الثقافية الأخرى ، مثل الثقافة العقلانية الأكثر انفتاحا على قيم ومعايير الثقافة الهرمية³.

¹ نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص46

² نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص46

³ J. Paulo Davim, Aveiro, Portugal, Organizational Behaviour and Human Resource Management (A Guide to a Specialized MBA Course), Springer International Publishing, Germany,2018, p 14

3 دور اتخاذ القرار العقلاني في تغير الثقافة التنظيمية:

يرى دافيدس ويلسون أن الثقافة التنظيمية أو التسييرية تعمل على تحقيق و إنجاز مبادرات التغيير التنظيمي ، بل أن كلا من الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي قد ارتبط بروابط قوية لا يمكن الخلاص منها، وتقع المناقشات السببية لهذه الرابطة في خط مستقيم مفرد الاتجاه و يرجح للأسباب التالية: وجود ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي ، من اجل تغيير في الأداء التنظيمي، وحسب الاهتمام بهيكل الثقافة التنظيمية في المنظمات التي يكتب لها النجاح و هي المنظمات التي تولي اهتماما كبير بالأفراد، و تتميز باللامركزية و التي تعتبر مصدرا للإبداع، فحالة الحركة الدائمة باتجاه التغيير أصبحت حقيقة، كما إن سرعة التغيير متزايدة، وفي حالة عدم قبول المنظمة بالتغيير و التحرك بما يتلاءم مع المتغيرات و الاستجابة له، فإن ذلك يؤدي بالمنظمة إلى أن تكون في حالة اخر الطابور، و المنظمات التي ترفض التكيف يحتمل ان لا تكون متواجدة ، و في زمن متغيرات العولمة و سرعة إنتشار المعلومات يصبح القادة المسيرين هم عماد المؤسسة و سر نجاحها و تألقها، وبالتالي فإن الحاجة إلى قيادات واعية تدرك أهمية التغيير و تنفيذه في ظل القيادات الكفؤة، وعليه فان الخصائص البشرية و المادية و الثقافة التنظيمية تعد مطلبا من متطلبات القيادة التحويلية¹ " و تركز أغلب الدراسات على عملية صنع القرار الرشيد بوصفها عملية عقلية رسمية، تقوم على تعظيم المنفعة أو تحسين الوضع القائم أو اقتناص فرصة ما، فالتفكير العقلاني في اتخاذ القرارات لا يترك مجالاً كبيراً للعواطف، بل في الواقع غالباً ما تعد العواطف حوادث غير عقلانية يمكن أن تشوه المنطق. وقد حذر عالم الاجتماع Macks Weber من العاطفة؛ لأن اتباع القواعد لا يتطلب الابتعاد عن العواطف فقط، بل التفكير في ما هو صواب وما هو خطأ، وهو يتطلب العقل فقط. وحسب Henig, Buchanan تعني العقلانية أن القرارات تتماشى مع الحقائق التي أثبتت جدواها، إذ ينطوي واقع الحياة الحقيقية على قليل من الحقائق المؤكدة. وقد استنتج Nozick أن السلوك العقلاني يشكل أساس ما نتوقع أن يفعله الآخرون. وأوضح Flanagan معايير التفكير العقلاني المتمثلة في (الحياد، والاتساق والموضوعية)، التي يعتمدها صانع القرار عندما يواجه

¹ محمد لمين هيشور و هشام السبع، مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة ، المجلات الاجتماعية التقليدية و الحديثة و انتاج الهوية الفردية و الجماعية في المجتمع الجزائري، جامعة قاصدي مرباح، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، ص610

التفصيلات وعليه فإن اتخاذ القرارات يجري بواسطة تقييم متتابع للبدائل من حيث ملاءمة الوضع، أو التوافق مع القواعد الاجتماعية والقيم التنظيمية والشخصية لمتخذه ووفقا للمنطق الذي يعتمده¹. ان القرار أو اتخاذه هو من ابرز المؤشرات الدالة على العقلانية في عملية التسيير لما يترتب و يطرا عليها من متغيرات و تداعيات سواء كانت إيجابية أو سلبية، و المراد البشري يعتبر هوا صانع القرار في المؤسسة لدى ترتبط عقلانية التسيير به بشكل مباشر انطلاقا من الثقافة و القيم السائدة داخل المؤسسة و الذي يملكها العمال و صانع القرار " ومن ثم يمكننا تصور مدى تأثير القيم في عمل متخذ القرار لتحقيق عقلانية القرار، فيشير النهج العقلاني إلى طريقة التفكير إلى الأمام، والنتائج النموذجية، الذي يعتقد معظم صناع القرار أنهم يعملون وفقها بتبني الحقائق الموضوعية في أثناء عملية صنع القرار في محاولة فعل ما هو متوقع منهم. وعليه فإن تحديد اتخاذ القرار لحل المشكلات في النمط العقلاني وتنفيذه من بين الحلول الناجحة ليس منبعه الإيحاء أو الحدس، والإلهام ليس مصدرا للحلول الناجحة والخبرة السابقة، بل هو تحليل موضوعي للظروف التي تحكمه كالوقت، وتغير البيئة، وقيود المعلومات، والقيود السلوكية، وهو تحليل معمق وعقلاني للحالة التي يمر بها متخذ القرار بهدف إيجاد حل اقتصادي كفيء و فعال في الوقت المناسب، ويمكن الاعتماد عليه لتطبيقه"². و اذا ما اخذنا التحفيز باعتباره من اهم المتغيرات التنظيمية في استفزاز و اخراج ما يملكه المورد البشري من طاقات نجد في بعض الأحيان " إن عدم عقلانية القرار و التطبيق الخاطيء للقوانين و عدم وضوح مدلول المساواة في ذهن ممارسي السلطة يجعلهم يكرسون الحوافز على نحو الي و يقدمونها بصورة منظمة للكافة، الامر الذي يبلور منحى تنظيمي يخل بفلسفتها التي تنص على انها تهدف إلى تقدير الجهد حتى يستمر في عطائه و حث الأقل جهدا ليبدل المزيد من الجهد"³

في الجانب الاخر يرى "سيمون كمنقطة إنطلاقة من نقاط الضعف في بعض المبادئ التنظيمية التي اعتبرت عملية، المحددة كوحدة القيادة، والإشراف، والتخصص، لإثبات عدم قدرة النماذج الاقتصادية على

¹ طاهر شعبان حسن، دور القيم التنظيمية في التوفيق بين العقلانية والعاطفة في اتخاذ القرار، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 34، العدد 1، ص 381-382

² نفس المرجع، ص 381-382

³ بلوم اسمهان، المشرف مصطفى عوفي، نسق السلطة التنظيمية وعلاقتها بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2012/2011، ص 181

حساب سلوك صنع القرار، بينما يحاول إظهار ذلك ، في النموذج الاقتصادي غالباً ما يفترض المعرفة الكاملة لدى الفرد، وطبيعة المشكلة التي يتعين حلها ، ومجموعة الإمكانيات المتاحة للتوصل إلى حلول ، وعواقب أي من هذه الحلول إذا ما اعتمدت، حاول سيمون أن يبين أنه بسبب تعقيد المواقف ، إن هذه المعرفة بعيدة كل البعد أن تكون متكررة ، بحيث لا يوجد في الواقع خيار أمثل، حيث قام سيمون بإعادة صياغة عملية صنع القرار لإثبات أن الطريقة المختارة من بين أساليب أخرى ليست بالضرورة الطريقة التي ستتيح تحقيق الهدف قدر الامكان، و بدلاً من ذلك قدم حل مرض متعلق بالمشاكل المثارة، ولذلك فإن قابلية الحل للاستمرار هي التي تفوق قدرة الحل على الوصول إلى المستوى الأمثل، هذا التفكير يدفعها إلى وضع نوعين أساسيين من القرارات: القرارات المبرمجة ، القائمة على العادات ، والروتين ، وتطبيق القواعد المعروفة ؛ والقرارات غير المبرمجة ، التي تتخذ في سياق جديد ، حيث لا توجد حلول جاهزة ، متمرسة بالفعل ، وراسخة ، وتنطوي على الحكم ، والمبادرة ، والتعلم ، والتقنيات الاستكشافية.

يرى سيمون في المؤسسات ثلاث مستويات في القرار¹ :

- قرارات الآلية إلى حد كبير تكون في مخطط الإنتاج والتوزيع ؛
 - قرارات مبرمجة تستند على أساس روتين التنظيم الهيكلي ، أي على أساس الأدوار والمسؤوليات ،
 - قرارات غير مبرمجة و التي تستند على البحوث ، والمبادرات الذاتية ، وما إلى ذلك.
- و هناك ذاكرة المؤسسة يعني ، تجميع الحلول النموذجية المشروعة بالتجربة و العادة، و التي بدورها تقيد عدد الإمكانيات، ومن خلال هذه العناصر نلاحظ الحدود التي تتعرض لها عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى عناصر أخرى محددة لرشادة هذه العملية²:

- 1- قدرات و كفاءات كل فرد من خلال ردود فعله
- 2- القيم و الأهداف الشخصية للحوافز
- 3- المعرفة الشخصية للوضعية و المعلومات المتوفرة

¹ LAURENT BELANGER et JEAN MERGER, auteur et textes classiques de la théorie des organisation, les presse de l'université laval, canada 2006, P166

²ناصر داداي عدون، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص117

4 عامل القرابة وممارسة السلطة في اتخاذ القرار العقلاني لتسيير داخل المؤسسة:

بعض الدراسات السوسولوجية التي تأخذ مدى المؤسسة ميدانا لأبحاثها لتحليل الأزمة الإجتماعية فيها تقوم بدراسة القرابة، أي العلاقات الإجتماعية المبنية على أساس الرابط الحموي والجهوي كموضوع لها باعتبارها عامل سلبي يؤثر على السير الحسن والعقلاني فيها أن لم تكن سببا في ازمتها على إعتبار أن هذه العلاقات من مقومات مجتمع البادية والتي تتعارض تماما مع مقومات وممارسات المجتمع الصناعي الحديث المتطور¹، فالعوامل المتعلقة بالطبيعة الإنسانية، و كذلك العوامل المتعلقة بالمنظمة والعوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية بشكل عام، يراها ديترك (Dietrich, 2010) متمثلة في النواحي الشخصية و، الإنسانية و، الإدارية والتنظيمية والعوامل، البيئية والاقتصادية، والضغوط الاجتماعية والزلاء، الرؤساء ومنها: والعلاقات الشخصية في المجتمع المحلي، والوضع العائلي ممتد القرابة، والنسب، و وسائل الإعلام، و وسائل التواصل الاجتماعي، والروابط الأسرية²، حيث "الروابط العائلية والعشائرية وأواصر الصداقة، حيث تؤدي إلى إهمال الإدارة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وقد لا يتم محاسبة المقصر فتشيع مسألة فقدان روح العدالة بين العاملين وتؤدي إلى هبوط الكفاءة الإدارية"³ والوظائف الرسمية العليا، "وقد أشار كل من زويلف و اللوزي إلى أن سلوك الإداري، يتأثر بدرجة كبيرة بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمؤسسة، وبالعادة والتقاليد والقيم التي تسود وتعمل كضغوط اجتماعية في التأثير على مجريات اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى عواقب وخيمة تتمثل في سيطرة الصراعات الطبقية، والموارث الاجتماعية القديمة، والابتعاد عن القرارات السليمة، وازدواجية المعاملة"⁴.

و هذه العوامل لم تنظر إليها الإدارة، وإنما ركز عليها رواد المدرسة السلوكية، من هنا أكدت نتائج المدرسة التقليدية في أبحاثهم على هذه العوامل و تأثيرها على القرارات و متخذه، حتى شملت العادات و التقاليد و القيم الاجتماعية و النظم السياسية و الاقتصادية، كل هذه العوامل يرون أنها تقلل من درجة

¹ بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص 23

² عمر علي الرفايعة، العوامل المؤثرة في صناعة القرار في اتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني، مجلة كلية

التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد 43، 2019، ص 829

³ رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي، دار مؤسسة رسلان، ط1، دمشق سوريا، 2013، ص 68

⁴ عبد الله عقله مجلي الخزاولة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، المنهل، الامارات العربية

، 2009، ص 21

الرشد في اتخاذ القرار¹ فتنوع القيم الثقافية في المجتمعات يؤدي إلى اختلاف كبير في استجابات الكوادر الإدارية لأنماط قياداتها ففي بعض المجتمعات يكون الأداء الوظيفي و الإنتاجي للموظفين في المؤسسات الإدارية افضل و اكثر فعالية في ظل القيادات السلطوية، وتنقلب هذه الصورة في غيرها من المجتمعات حيث تحقق القيادات الديمقراطية في المؤسسات الإدارية نجاحا اكبر في حفز الكوادر ، فإذا كانت القيادة الابوية قد نجحت في مؤسسات اليابان و بعض اقطار أمريكا الجنوبية ، فهي قد لا تكون ملائمة لثقافات جنوب اسيا و أوروبا² اما بالنسبة لمكس فيبر على سبيل المثال في تحليله للبيروقراطية باعتبارها النموذج المثالي و الذي يبعد عامل القرابة و المؤثرات المجتمعية في عملية التسيير العقلاني داخل المؤسسة أنه " حالة صحية تسود فيها القوانين و يتجه فيها الأفراد إلى خدمة الغاية التي وجدوا من أجلها في هذا التعليم، وعلى هذا لا يمكن أن تجتمع هذه العقلية التي هي دليل وسبب في تطور المجتمعات مع هذه الممارسات الإجتماعية السلبية على مستوى أي تنظيم، لأن هذه الممارسات دليل على غياب هذه الروح العقلانية وعليه فإننا لا نستطيع أن نظفي هذا المصطلح العلمي الصحي على واقع لا تتوفر فيه ادني مقومات هذا الأخير، بل وجود هذه الممارسات الدليل على غياب هذه الروح العقلانية³

5 عقلانية المورد البشري و الكفاءة المؤسساتية:

يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار المرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وأن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر هذا خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة بمحدودية الموارد المتاحة، مما يجعل المنظمة تعاني باستمرار من شحة (أو صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها. لذلك لا بد أن تقوم المنظمة باعتماد الأسلوب الراشد في التوجه نحو تحقيق الأمثلية (Optimization) في استخدام الموارد المتوافرة ، وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديها من موارد بشرية ومادية ومالية⁴ و يرى مشال كروزي التنظيم العقلاني بانه تجمعاً انسانياً

¹ عمر علي الرفايعة، مرجع سابق، ص 829

² السعيد مبروك ابراهيم ، دراسات في ادارة المؤسسات (التطور التنظيمي، البناء التنظيمي، الهيكل التنظيمي)، مؤسسة البحث، القاهرة، 2019، ص 22

³ بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق ، ص 24

⁴ خليل محمد حسن الشماخ مرجع سابق ، ص 330

منظما عقلانيا لبلوغ اهداف محددة، حيث يتميز بتقسيم العمل و السلطة و المسؤولية و بوجود شبكات اتصال مخططة بالمراقبة ذلك لكي لا ينحرف عن الاهداف المسطرة ، لكي يحافظ و يحسن من فعاليته و بقاءه¹ و اذا ما نظرنا إلى مدرسة النسق التنظيمي أو البيروقراطي حيث "ترى هذه المدرسة أن المجال الحاسم و المهم الذي لا بد أن تشملها العقلنة ليست قرارات المسيرين و استراتيجياتهم فقط بمعزل عن النسق التنظيمي العام داخل التنظيم بل هما معا أي النسق التنظيمي نفسه و كذا أفعال الأفراد التي تتم بداخله، على اعتبار أن كل منهما هو نتاج و منتج للأخر في نفس الوقت، فإستراتيجية الأفراد و حدودها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالنسق التنظيمي البيروقراطي، بحيث إذا كان هذا الأخير عقلانيا فإنه دليل على أن افعال الناس و استراتيجياتهم هي كذلك عقلانية و العكس صحيح، غير أن هذه المدرسة لا تجعل من العقلانية قضية تنظيمية و تقنية محضة تخص التنظيم بمفرده بل ترى أن القيم و المعايير الثقافية للمجتمع لها أثرها الكبير و دورها الفعال على افعال الناس و تنظيماتهم وهنا تصبح العقلنة شيئا معقدا للغاية، بحيث تصبح ليست عملية اتخاذ قرار داخل التنظيم ولا طرفا تقنية وإنما إستعدادات ثقافية و إستطاعة تجعل التنظيم في حالة تمكنه من الإستجابة الفورية و المضبوطة لمتطلبات التغيرات الخارجية هذا من جهة، و من الضبط الذاتي و المراقبة المتزنة للإضطرابات الداخلية التي يمكن أن يتعرض لها التنظيم من جهة ثانية²

6 معايير تسيير الموارد البشرية العقلانية العالمية و ملائمتها مع ثقافة المؤسسة:

تلعب المعايير الحضارية دورا فعالا في مدى فاعلية المنظمة و مستوى نجاحها ، ويقصد بحضارة المنظمة مجموعة المبادئ و القيم و المعتقدات السائدة في المنظمة، التي تؤثر على سلوكياتها، ويمكن أن يكون المستوى الحضاري للمنظمة عاملا مساعدا للابتكار عندما يروج لأهمية السبق في هذا المجال، و عندما يقنع العاملون بتشجيع الأفكار الجديدة و مكافأتها³، و إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب

¹ كريمة شويحات و جمع عاتيقة، السلوك القيادي للمرأة العاملة و عقلانية المؤسسة ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 2، العدد 5، 2016، ص 280-281

² بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق ، ص 18

³ نفس المرجع ، ص 162

إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة¹.

6-1 دور المؤسسة في بناء ثقافة تنظيمية لاستيعاب معايير التسيير العقلانية العالمية

من بين هذه الافكار الجديدة التي يجب تشجيعها في المؤسسة و التي تعتبر من اهم الطرق الحديثة التي تساهم بشكل كبير في بلورة و نضج فلسفة التسيير زيادة على الاستغلال الأمثل لطاقت الموارد البشرية داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها و سياستها كما أنها تعمل على تقوية الثقافة التنظيمية من بين هذه الطرق هي معايير التسيير العالمية و المتمثلة نظام الجودة الشاملة ، إن ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية وتهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة².

وترتبط الثقافة التنظيمية وثقافة الجودة كل منهما بالأخرى، ويوضح الجدول بعض قيم الثقافة التنظيمية ضمن المدخل التقليدي وضمن مدخل ثقافة الجودة الشاملة³

¹ ناصر الفادحلي، موضوعات في العلوم الاجتماعية و الانسانية في العالم الاسلامي، المؤتمر الدولي الثالث لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية (لندن)، مداخلة جمال الدين غلام، مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تميز المؤسسة والمحافظة على مكانتها ، دار عمار للنشر، الكويت، 2014، ص 120

² نفس المرجع، ص 121

³ رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة، دار رسلان ، دمشق، سوريا ، 2016، ص 134

جدول رقم (3): يوضح قيم الثقافة التنظيمية ضمن المدخل التقليدي وضمن مدخل ثقافة الجودة الشاملة

المدخل التقليدي للثقافة	مدخل ثقافة الجودة الشاملة
فكر قصير الأجل	التخطيط الطويل الأجل
موجه بالسلعة (النتيجة النهائية)	موجه بالعملية
موجه بالكمية	موجه بالجودة
موجه بالحرفة	موجه بالنظام
معايير أو مواصفات	التحسين المستمر
الاتصال في اتجاه واحد	الاتصال في اتجاهين
العمل الفردي	العمل الجماعي
غالباً يكون التدريب غير منتج	التعليم والتدريب

المصدر : رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة، دار رسلان ، دمشق، سوريا ، 2016، ص 134

و "يتوقف نجاح تطبيق ضمان الجودة على التهيئة الشاملة والجيدة لثقافة المنظمة من جميع جوانبها لتكون متوافقة تماماً مع متطلبات الجودة والجدير بالذكر أن خلق ثقافة تنظيمية تتفق مع هذه الإدارة يعد من أهم التحديات لتطبيقها، إذا تعد الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات بمختلف أنواعها، معياراً للحكم على مدى قبول بيئة التنظيم لإدخال فكرة أو نموذج جديد، كما أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة كممارسات إدارة الجودة الشاملة¹ ، حتى يمكن اعداد العاملين على قبولها من هذه المتطلبات هو إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة ، أن إدخال أي مبداء جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل ثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبداء يعتمد على ثقافة و معتقدات الموظفين في المؤسسة ، أن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدي) و بالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة و ذلك بتغيير الأساليب الإدارية و على العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة² لان "ثقافة

1 إلهام بجياوي و بركة مشنان، أهمية تغيير الثقافة التنظيمية لتحسين تطبيق متطلبات ضمان الجودة بالجامعة، مجلة

الاستراتيجية و التنمية، الجزائر، 2015، ص54

2 بلال خلف السكارنه ، التطور التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص179

المنظمة لا يقتصر دورها على المحاور الثلاث الإبداع، والتغير والاستراتيجية، بل يتعداها إلى جميع نواحي المنظمة المختلفة، ومن أهم هذه الاتجاهات ما يعرف بثقافة الجودة الشاملة والتي نمت خلال العقود السابقة بسبب التحديات العالمية المعاصرة من عمولة الاقتصاد، وإنتشار تقنية المعلومات، وشبكة المعلومات، ومنظمة المواصفات العالمية ISO، اتفاقية التجارة العالمية GATT.. الخ وهذا ما حدا بالمنظمات الاقتصادية كافة انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات، واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة لتحقيق أداء أكثر كفاءة وفاعلية، لذلك كانت إدارة الجودة الشاملة TQM. والتي أصبحت الآن سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، وتأتى ذلك بسبب الاهتمام الشامل بالثقافة العامة للأمم (اليابان) " حيث ساهم هذا البناء الثقافي مساهمة فاعلة في تطوير المؤسسات الاقتصادية ومنظمات الأعمال وأدى إلى زيادة الإنتاجية والنوعية. وفلسفتها تركز على تحقيق كل احتياجات المستهلك من خلال تنفيذ أهداف المنظمة¹. وتعمل الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، على مساعدة جميع العاملين في المنظمة (قادة، مديرين، عاملين سواء كانوا إداريين أو أساتذة)، على التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك في سبيل جعل المنظمة قائمة ومستمرة فالمنظمات التي ترغب في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتوجب عليها وضع ثقافة تنظيمية جديدة بشكل يوافق هذه المنهجية، والتعرف على النواحي الايجابية الدافعة والأخرى السلبية المعوقة، وبهذا يتوافر للمنظمة المعرفة الكاملة بالشكل الذي يتعين أن تكون عليه البيئة والثقافة التنظيمية التي تتلاءم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومسببات نجاحها، دون إغفال التحديات التي يمكن أن تقف في مواجهة هذا التطبيق. وبما أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية تغيير ثقافي فان نجاحها ونشرها يتطلب نوعا من الترويج للثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار، وبوجه عام تكمن أهمية ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الفوائد التي تحققها

الثقافة التنظيمية والتي تخدم إدارة الجودة الشاملة وهي على النحو التالي²:

¹ علي عوض الوقفي، تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، إشراف الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا 2004 ص 157

² إلهام يحياوي و بركة مشنان، مرجع سابق، ص 54

- جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المنظمة واحدة؛
- ربط الجماعات والأفراد داخل المنظمة في نسق ورباط واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع، وهي رسالة المنظمة؛
- تنمية روابط المودة بين العاملين وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة
- تشتمل عليها الثقافة التنظيمية؛
- تحقيق رسالة المنظمة الجديدة بفاعلية كبيرة.

يرى عدد كبير من الكتاب والمهتمين إلى توضيح هذا المفهوم وذلك من خلال تعريف للجودة الشاملة، ورغم اختلاف الكثيرين حول إبراز تعريف محدد لذلك، إلا أن هناك قواسم مشتركة أجمع عليها الباحثون ومنها: أن الجودة هي حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات، وبالأفراد والعمليات، والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات، تعتبر اليابان هي نقطة الانطلاق الرئيسة في العالم للجودة الشاملة، حيث تحظى التجربة اليابانية باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي. وأصبحت اليوم مثار إعجاب للعديد من الباحثين والمختصين، وكان للواقع البيئي والمنطلقات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني أكبر الأثر في إخراج هذا المفهوم إلى حيز الوجود¹

6-2 تطبيق معايير التسيير العقلاني في المؤسسة:

ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة و طريقة أداء العمل في المنظمات وما يجب عمله هنا هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها، حيث يؤدي التعليم و البرامج التدريبية في الجودة دورا بارزا في بناء ثقافة الجودة داخل المنظمة وذلك تمهيدا لطريقة إدارة الجودة الشاملة، ان معرفة قواعد التغيير في المنظمة و فهم خصائص أو صفات المنظمات التي لديها ثقافة جودة راسخة هو امر هام لأي فريق عمل يأمل في تغيير ثقافة المنظمة² تهدف المنظمات في الوقت الحاضر و من اجل كسب الميزة التنافسية التي تؤهلها للبقاء و التطور إلى ادخال التغيرات اللازمة و من بين اهم التغيرات ، ادخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها احد برامج التغيير التنظيمي ، و لتطبيق هذا الأسلوب الإداري يجب على المنظمة إعادة النظر في أنظمتها الداخلية كإعادة تصميم أنظمة المعلومات الإدارة المالية و الهيكل

¹ علي عوض الوقفي، مرجع سابق، ص 157

² محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 1 ، عمان، الأردن، 2004،

التنظيمي بالإضافة إلى تغيير الأدوار ، كما يلعب العنصر البشري دورا كبيرا في مدى نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة ، لذلك نجد أن المنظمات التي تقوم بتطبيق هذا الأسلوب تسعى أن تكون سلوك و قدرات الافراد تتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال البرامج التدريبية لتحسين و تنمية المعارف و القيم للتوافق مع المتغيرات التي تريد المنظمة احداثها ، و في هذا المجال اكدت الدراسات مدى ارتباط موضوع الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة التي تعني تركيز الجهود من اجل تحسين الجودة في كل الابعاد المنظمة و الذي لا يمكن أن يحدث الا بخلق و تهيئة ثقافة تنظيمية ذلك غرس القيم و سلوكيات معينة لدى الافراد¹ و "بث روح ثقافة التغيير نحو التحسين و التطوير المستمر من خلال ثقافة الجودة التي ينبغي أن تبني من طرف جميع العاملين في المؤسسة و في مقدمتهم مسؤولية الإدارات و الأقسام المختلفة و ذلك بتحويل أفكار الجودة إلى ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة و هو ما يعرف بثقافة الجودة ، و يكون ذلك من خلال عقد الدورات التدريبية و تكوين فرق العمل و التشجيع على العمل بروح الفريق الواحد ، و العمل على مشاركة العاملين في وضع البرامج التنظيمية كلا في مجال تخصصه و وضع الحوافز المعنوية و المادية ، برفع معنويات العاملين و مكافئتهم و التشجيع على الإبداع و الابتكار في تسهيل إتمام الإجراءات الإدارية بما يحقق الاهداف المسطرة بجودة عالية و تكاليف منخفضة² ، إن تصور الجودة الشاملة على انها برنامج يعتبر جهدا إضافيا لإدخال التحسينات ، و الجودة الشاملة ليست برنامجا بل هي فلسفة و ثقافة مشتركة ، و لعل من الجوانب السلبية رؤية الجودة الشاملة على أنها برنامج منفصل أو مشاريع منفصلة عن باقي المشروعات ، بدلا من رؤيتها على انها جزء من العملية متكاملة و شاملة و مترابطة ، فهي ليست هدفا محددنا نحققه ، و نحتفل به ثم ننساه بل هي هدف متغير ، و هو تحسين و تطوير الجودة باستمرار³ حيث " يعد حصيلة أساسية للبناء الفكري و الفلسفي الذي تستمد منه إدارة المنظمة مقومات استمرارية العمل الفعال في إنجاز الأهداف المتوخى بلوغها، سيما في ظل التنافسية الواسعة التي تشهدها منظمات الأعمال على مختلف الأصعدة التطبيقية، لذا فإن التزام إدارة المنظمة ببناء قيم جوهرية و فكرية تؤطر أنشطة العمل السائد في المنظمة يستند إلى بناء ثقافة

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص380

² لياس سارة و بومنقار مراد، أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية ، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة

العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد25، 2016 ، ص 43

³ لياس سارة و بومنقار مراد، مرجع سابق، ص 44

منظّمه قادرة على تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها بكفاءة و فاعلية ، وعليه يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة أولا تغيير ثقافة المؤسسة القديمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعلها ممكنة و ناجحة، بذلك تكون قد نشأت ثقافة داعمة لبرنامج الجودة الشاملة في المؤسسة و لبعث هذه الثقافة الموازية و المناسبة لإنجاح إدارة الجودة الشاملة¹ و من بين المعايير التي تناولت تسيير الموارد البشرية نذكر منها

- ادارة الموارد البشرية - ISO 30405

-مبادئ توجيهية بشأن التوظيف ISO/TR -30406

-إدارة قابلية التوظيف المستدامة للمؤسسات، ISO 30408

-مبادئ توجيهية بشأن الحوكمة البشرية و تخطيط القوى العاملة ISO 30409

خلاصة الفصل

إن الاهتمام المستمر بالموارد البشرية للمؤسسات جاء نتيجة تراكم فكري عميق جعل منه محورا أساسيا ومركزيا في كل تطور وتقدم لأي مؤسسة رغم التغيرات الحاصلة في ظل المنافسة بين المؤسسات محلية كانت أو دولية ولعل من اهم ما يجب على المؤسسة أن تركز عليه هو التفكير العقلاني في استغلاله و تسييره بالطرق العلمية و المعايير الدولية وذلك على مستويات الادارة و ابراز دور المسؤولية و القيادة الرشيدة لكل مسير، يجب على الادارة أن تستخرج من هذا المورد الحيوي كل الطاقات و القدرات الكامنة داخله بحيث يتحقق هدف المؤسسة و يجعلها قادرة على الصمود امام هذه المتغيرات

¹بومنقار مراد و لياس سارة، عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، مجلة الباحث

الاقتصادية، جامعة سكيكدة، الجزائر، العدد 7، 2017، ص 223

الفصل الرابع : التنمية البشرية و الإصلاح المؤسسي

تمهيد :

أن التنمية بصفة عامة و التنمية الإدارية بصفة خاصة عامل مهم في كل المجالات و لعل المحور الأساسي في هذه العملية هو المورد البشري، فمن خلاله تقوم الدول و مؤسساتها الاقتصادية أو تتعثر و تنهار و لعل لكل دولة لها تجربتها الخاصة التي خاضتها في عملية التنمية الاقتصادية و الإدارية التي قد تجعلها رائدة و متفوقة أو تجعلها متخلفة تراوح مكانها ، و الجزائر من بين الدول التي خاضت تجارب عدة في عملية التنمية الاقتصادية و الإدارية و اتخذت عدت طرق في تسييرها لمؤسساتها و في هذا الفصل سنتطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالتنمية و التنمية الإدارية إضافة إلى بعض التجارب العالمية في التسيير في هذا المجال، كما نتطرق إلى التجربة الجزائرية والمراحل التي مرت بها المؤسسة

I- التنمية البشرية و المؤسساتية

إتسع استخدام مفهوم العوامل السوسيوثقافية و القيم في دراسة التنمية ، حيث أصبحت تستخدمه المؤسسات الاقتصادية التي لم تكن تهتم بالبعد السوسيوثقافي للتنمية ، ظل غائبا لفترة عن سياساتها التنموية الدولية ، أبرزها المؤتمر الدولي للسياسة الثقافية بالمكسيك و الذي عقد عام 1982 من خلال مؤسسة اليونيسكو وقد خرج المؤتمر بنتيجة هامة تلخص في المقولة التالية (يشكل البعد السوسيوثقافي بعدا جوهريا في عملية التخطيط للتنمية و يساعد على استقلالية و سيادة و هوية الأمم)¹، إن الفكر الإداري المعاصر مع هذا التطور السريع يعرف متغيرات كثيرة من حيث الطرق و الأساليب الإدارية و القوانين المتجددة تجعل من الإدارة و من الثقافية منطلق لتحقيق التنمية للمؤسسات، و في سبتمبر عام 2000 عقدت الأمم المتحدة اجتماع قمة الألفية ، الذي ضم 189 دولة من الدول الاعضاء في الأمم المتحدة ، يضع مجموعة من الإلتزامات تهدف جميعها إلى النهوض بالتنمية ، ونتج عن هذه القمة ما يعرف باسم الأهداف الإنمائية للألفية و تسعى هذه الأهداف للوصول إلى مجموعة من القيم المطلقة كالعادات و المساواة أيضا من تجليات الإهتمام العالمي بالعوامل السوسيوثقافية و القيم فقد قامت مجموعة من علماء الاجتماع بأن شاء شبكة عالمية اطلقوا عليها منظمة المسح العالمي للقيم وظيفتها إجراء مسح دولية بهدف التعرف على نسق القيم و المعتقدات السائدة في شتى أنحاء المجتمعات على مستوى العالم ، وقد لفتت هذه التجربة

¹ احمد محي صقر، مرجع سابق ، ص 73- 74

الانمائية الانتباه العالمي نحو البعد السوسيوثقافي و القيم في فهم التنمية الاقتصادية ، و بدأت مؤسسات دولية كالبنك الدولي تضع هذا البعد في الاعتبار كمتغير جوهري في تقييم عمليات التنمية¹

1- مفهوم التنمية: إن مفهوم التنمية مفهوم غامض حيث أنه يتضمن ثلاث صور متلازمة في كل جهد يبذل من أجل فهم ظاهرة التنمية و التعامل معهم و هي التنمية كظروف حياة، و كهدف يراد بلوغه على النمو و التغيير و التطوير وبداية إستخدام هذا المفهوم إقتصر على الجانب الاقتصادي، أين ركزت النظريات الكلاسيكية للفكر الاقتصادي والذي كان أبرزهم ادم سميث (Adem SMITH) على أن التحديث والتقدم يتمان تحت مظلة النمو الاقتصادي. غير أنه مع عقد السبعينات والثمانينات تعززت الفناعة أن التنمية الاقتصادية لوحدها غير كافية للنهوض بالتنمية الشاملة لأي بلد، ومن هنا أتت ضرورة إجراء مقاربات متعددة الاختصاصات تأخذ في الحسبان الأبعاد الثقافية والاجتماعية.²

إن العائد النهائي لبرامج التنمية يمثل في تغيير نسق القيم جماعات المجتمع بما يعود عليهم و على المجتمع بالعائد المناسب، ولا يمكن الفصل بين التنمية الاجتماعية و الاقتصادية، لان كلاهما يسهم في الاخر و يدعمه، وذلك لان نتائج التنمية الاقتصادية تتيح الفرصة لقيام العدد من البرامج لصالح التنمية الاجتماعية المحلية " كانت أو على الصعيد الوطني" من حيث توفير الايدي العاملة المدربة و القدرة على حكم اتجاهاتها و أنماط سلوكها على المساهمة بفاعلية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية" و الاجتماعية³

ولهذا فقد تطور مفهوم التنمية " ليشمل مجالات عديدة منها التنمية الإدارية، السياسية، و الثقافية ، و يكون الانسان هو القاسم المشترك في جميع المجالات السابقة، فتطور الأبنية الإدارية و السياسية و الثقافية له مردوده على عملية التنمية الفردية من حيث تطوير أنماط المهارات و القيم، و من حيث المشاركة الفعالة للفرد في عملية التنمية إلى جانب الانتفاع منها"⁴

¹ احمد محي صقر، مرجع سابق ، ص 73-74

² بجنون فاطمة الزهراء، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في الجزائر ، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، الجزائر، المجلد 6 ، العدد 4 ، 2018، ص119

³ احمد مصطفى خاطر، تنمية المجتمعات المحلية نموذج المشاركة في اطار ثقافة المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 18

⁴ محمد ياسر الخواجة، علم اجتماع التنمية المفاهيم و القضايا، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2014،

فهي "عملية ديناميكية، تتكون من مجموعة مترابطة من التغيرات البنائية و الوظيفية التي تحدث في المجتمع، نتيجة للتدخل في توجيه حجم و نوعية الموارد المتاحة للمجتمع، فالتنمية عملية تتحقق من خلال تدخل المجتمع عن طريق الاستخدام الأمثل للإمكانات و الموارد الطبيعية و البشرية المتاحة بهدف تحقيق أقصى قدر ممكن من المنفعة،¹ و هي أن التنمية عملية تغيير واع يحدث في المجتمع من خلال التوحد و المشاركة بين جهود المواطنين و الحكومة بهدف الاستفادة من كافة الموارد المتاحة في المجتمع²، و المتمثلة في " الشكل من الإجراءات و العمليات المتتالية و المستمرة التي يقوم بها الانسان للتحكم بقدر ما في مضمون و سرعة التغير الثقافي أو الحضاري في المجتمعات³

و يرى نبيل السمالوطي بين التمية و التحديث تعني المحاولة البشرية لتحسين ظروف الحياة الجماعية و الفردية بما يتفق مع نسق القيم القائم... ولكن يجب أن نميز بينهما على أساس أن التحديث يعني تخلص المجتمع من الطابع التقليدي المدعم للتخلف و ذلك من خلال الاخذ بالأساليب العلمية الحديثة في مجالات الاقتصاد و الصحة و التعليم و العمران.. الخ و هذا يعني أن مسألة التحديث في جوهرها مسألة علمية تكنولوجية خالصة أما التنمية الاجتماعية أو الحضارية الشاملة تستغرق إلى جانب التحديث بالمعنى السابق عاملاً آخر في أسلوب توظيف و توزيع عائد التنمية و خاصة ذلك الجزء و الا يعاد استثماره و إنما يخصص لاستهلاك البشر لذا فالتنمية ليست علماً فحسب و لكنها قضية علمية و إنسانية و سياسية و اقتصادية و اجتماعية⁴

و في عام 1976 عرف الفاروق زكي يونس تنمية المجتمع بأن ها احدى العمليات التي تهدف إلى تدعيم القدرة الذاتية للمجتمع، وتحقيق الأهداف المحلية و القومية بالطرق المنهجية التي يستخدمها اخصائيو مدربون تكفل مشاركة الأهالي و الموارد البشرية في تخطيط برامج التنمية و تنفيذها استجابة للاحتياجات المحلية من ناحية، و مساهمة و تحقيق الأهداف القومية من ناحية أخرى⁵

¹ فؤاد بن غضبان ، علم اجتماع التنمية، الرضوان للنشر و التوزيع، ط1، عمان ، الأردن ، 2015، ص30

² احسان حفطى، علم الاجتماع التنمية، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية ، مصر، 2006 ، ص33

³ احمد مصطفى مرجع سابق، ص 16

⁴ طلعت مصطفى السروجي، التنمية الاجتماعية المثال و الواقع، مركز نشر و توزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان ، 2001،

ص15-16

⁵ حسن عبد الحميد احمد رشوان، التنمية-اجتماعيا-ثقافيا-اقتصاديا-سياسيا-إداريا-بشرىا، مؤسسة شباب الجامعة،

الإسكندرية، مصر، 2009، ص11

2- خصائص و ابعادها التنموية الإدارية، البشرية و المؤسساتية :

تعتبر التنمية الإدارية والمؤسساتية المرتكزة في الأساس على التنمية البشرية أداة للفاعلية الإدارية، وذلك يتطلب تضافر مجموعة جهود متنوعة والمتناسقة لهذه العملية المعقدة في الماضي قدما لتحقيق التنمية الشاملة ولهذا الأبعاد الثلاث المهمة في عملية التنمية عدة خصائص نذكر منها¹:

1- **هادفة**: و يعني ذلك أنها تنطلق من هدف أو مجموعة أهداف تسعى إلى تحقيقها، و تتوقف أهداف عملية التنمية على المدخلات و الإمكانيات المتاحة للقيام بتلك العملية، حيث لا ينبغي تحيد أهداف تفوق هذه المخلات ، وتلك الإمكانيات، والا فإن هذه الأهداف لا تحقق

2- **علمية**: فهي "ليست عشوائية، بل تقوم على أساس علمية مدروسة، علميا تخطيط فائق الدقة، ودراسات و بحوث جدوى متقنة يتحدد على ضوءها مدخلات و عمليات التنمية، و من ثم المخرجات أو النواتج المتوقع بلوغها

3- **نظامية**: لا تتم عمليات التنمية عرضا، بل تتم بشكل نظامي دقيق في جهات و مؤسسات متخصصة، فكل عملية تكون بمثابة منظومة مكونة من ثلاث محاور: المدخلات ، و العمليات، و المخرجات. وتضم المدخلات متطلبات التنمية من الموارد الطبيعية و الموارد البشرية و التمهيل... وغيرها. وتشمل العمليات كافة الإجراءات المرتبطة بتنفيذ خطط التنمية. أما المخرجات فتضم الناتج و الأهداف التي امكن بلوغها أو تحقيقها

4- **اجابية**: ينبغي أن تكون التنمية إيجابية، فهي بمثابة تحسين و تطوير للشيء ينتقل به من طور اقل إلى طور ارقى، أو من جيد إلى اجود، وليس المنطق أن تكون التنمية سلبية ،

5- **مستمرة**: و من اهم خصائص عمليات التنمية الديمومة و الاستمرار، فمدخلات التنمية متغيرة، ومن ثم فإن ذلك يستلزم استمرار مراحل تلك التنمية لمواكبة تلك المتغيرات. كما أن احتياجات و متطلبات افراد المجتمع في تغير مستمر، مما ينعكس على تغيير أهداف التنمية، و من ثم استمرارية التنمية لمواكبت ذلك،

¹حسن عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق ص74-75

- 6- الشمول: و يعني ذلك تناول قضية من جميع جوانبها الاقتصادية و الاجتماعية فلا يمكن مثلا الاهتمام بقضية التعليم دون الاهتمام بقضايا الصحة أو الزراعة أو السكن أو المشروعات الإنتاجية الأخرى ، و يقصد بالشمولية كذلك شمول التنمية على كل قطاعات المجتمع الجغرافية و السكانية
- 7- التكامل: و يعني أن تتكامل مشروعات برامج التنمية المختلفة ، إذ من الضروري مواجهة مشكلات المجتمع بخطة متكاملة، وذلك حتى لا تكون التنمية مجرد أنشطة متناثرة تقوم بها جهود متباعدة
- 3- المجالات المساهمة و المؤثرة في التنمية البشرية و المؤسساتية:

3-1 التنمية السياسية: يراها كل من (الموند و باول) أنها تمثل استجابة النظام السياسي للتغيرات في البيئة المجتمعية والدولية وبالذات استجابة النظام لتحديات بناء الدولة وبناء الأمة والمشاركة والتوزيع وقام بتحديد وفهم التنمية السياسية في اطار التحديث السياسي ،اذن تتضمن التنمية السياسية نحو مزيد من المساواة بين الأفراد في علاقاتهم بالنظام السياسي ، وتزايد قدرة النظام السياسي في علاقته بالبيئة المحيطة ، وتعزيز التمايز والتخصص للمؤسسات داخل النظام السياسي، فالتنمية السياسية هي جزء من التنمية الشاملة ، وهي تلك العملية التي يحدث بمقتضاها تغير في القيم والاتجاهات السياسية والاجتماعية ، والنظم و الهياكل وتدعيم ثقافة سياسية جديدة إذ يؤدي ذلك إلى مزيد من التكامل للنسق السياسي¹. لذا، لما كانت قضية التنمية السياسية عملية شاملة ومتكاملة، فإنها لا يمكن أن تكون مستديمة ومتوازنة إلا بوجود تنمية إدارية فعالة ورشيدة، هذه الفعالية والرشادة تحتاج بدورها إلى إصلاحات إدارية مستمرة و متجددة مواكبة التغيرات والتحويلات الاجتماعية الكبرى. لذا فإن إصلاح الجهاز الإداري يجب أن يمثل أحد الأهداف الإستراتيجية ضمن إستراتيجية التنمية السياسية الشاملة² لذلك فهي "مجموعة الأفكار التي يمكن أن يدلى بها للمساهمة في تكوين الرأي العام للتأثير به لدى القرار السياسي." ³ الذي بدوره يؤثر على الانساق الصغرى للمجتمع الكلي المتمثل في التنظيمات و المؤسسات ، ليؤثر بعد ذلك على الموارد البشرية وثقافتها و أسلوب تسييرها من خلال الأيدولوجية الذي يتبناها و يتخذها نموذجا في النهوض

¹ نادية فاضل عباس فضلي، التجربة التنموية في ماليزيا من العام من عام 2000 إلى 2010 ، جامعة بقداد، العراق، دراسات دولية ، العدد 54، 2012، ص159- 160

² طاشمة، بومدين، إشكالية التنمية الإدارية في الجزائر. مجلة العلوم القانونية، الإدارية و السياسية، جامعة تلمسان، الجزائر، العدد7، 2009، ص 165

³الحاج يوسف مليكة، عوائق التنمية في البلدان النامية، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية ، جامعة الجلفة،الجزائر، العدد 4، 2016، ص 361

بالمؤسسة في مختلف مجالاتها و خاصة الموارد البشرية "ومن أبرز العوامل البيئية التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية العوامل السياسية فحتى يمكن فهم إدارة الموارد البشرية لا بد من دراسة المبادئ والأعراف والأنظمة السياسية السائدة . فعلى سبيل المثال، نجد أن العديد من الوظائف في الدول الغربية يتم شغلها عن طريق الانتخابات وليس وفقا لمبادئ الجدارة . كذلك نجد أن العسكريين في الدول ذات الأنظمة العسكرية يهيمنون على الوظائف العليا. ونجد في بعض الدول أن الأيدلوجية السياسية التي تتبناها الدولة، تؤثر في كيفية ممارسة إدارة الموارد البشرية لدورها. ففي الدول التي تمتلك فيها الدولة كافة وسائل الإنتاج تأخذ الدولة على عاتقها مهمة توظيف جميع المواطنين ما أمكن؛ وذلك تجنباً للبطالة حتى لو أدى ذلك التوظيف إلى وجود بطالة مقنعة وأثر في نوعية الخدمات العامة المقدمة للمواطنين"¹.

ويؤكد عبد الحفيظ مقدم أن عملية التسيير تتأثر سلبا وإيجابا بالثقافة السائدة في المجتمع كالتقييم والمعتقدات وأسلوب التربية والتعليم والثقافة السياسية وأسلوب تنظيم العمل وغير ذلك. ويضيف أن أهم العوامل المؤثرة على السلوك الإداري والمديرين هي الثقافة السياسية السائدة في المجتمع. فالعلاقة بين النظام السياسي والإدارة هي علاقة وطيدة. أن تنظيم وتسيير المؤسسات يختلف باختلاف النظام السياسي السائد في المجتمع، فيما إذا كان نظاما إشتراكيا أو رأسماليا، وفيما إذا كان نظاما متعدد الأحزاب أو نظام الحزب الواحد.

3-2 التنمية الاجتماعية: انطلاقا من مفهوم التنمية الاجتماعية و التي تشير إلى عملية تغير حضاري تتناول أفاقا واسعة من المشروعات التي تهدف إلى خدمة الانسان و توفير الحاجات المتصلة بعمله و نشاطه ورفع مستواه الثقافي و الصحي و الفكري و الروحي " ، ومن هنا فهذه التنمية "تعمل بصورة عامة على إستخدام الطاقات البشرية من أجل رفع المستوى المعيشية و من أجل خدمة أهداف التنمية. فهي عملية رفع مستوى الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي للفرد و المجتمع بغرض تحقيق الرفاهية لهما و تكامل عناصر حياتهما . وقد اشار (هوبهاوس) للتنمية الاجتماعية فاكد بأن هذه التنمية(لا بد أن تكون بالإنسان و لأجل الانسان اولا و اخيرا) و لهذا يعرف التنمية الاجتماعية بأن ها تنمية الانسان و علاقاته المتبادلة مع الاخرين . ولهذا فالتنمية التي يراها (هوبهاوس) هي تنمية في الموارد البشرية(العلاقات) و تنمية

¹مازن فارس رشيد، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان، ط1، السعودية، 2001 ، ص31

في الموارد الطبيعية¹ كما " أنها أسلوب حديث في العمل الاجتماعي تقوم على إحداث تغيير حضاري في طريقة التفكير والعمل والحياة عن طريق إشارة وعي الناس بالبيئة المحلية من أجل المشاركة في تنفيذ برامج التنمية لإحداث التغيير اللازم لتطوير المجتمع²

3-3 التنمية التنظيمية: يقوم مفهوم تنمية المنظمة على خلق مناخ صحي للعمل داخل المنظمة ، ومن خلال تنمية علاقات طيبة بين الافراد، ووضع أهداف للمنظمة و الافراد العاملين بها بشكل يحقق تحسين أهدافها و أدائها، وتنمية الشعور لدى الافراد بأهمية مواجهة المشاكل و العمل على حلها بالإضافة إلى التجديد المستمر في العمل و مستوى أداء بالمنظمة و زيادة قدرة العاملين ومهاراتهم³ من جهة اخرى ا فإن عملية " التنمية التنظيمية "عملية طويلة المدى تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدد من المراحل، وبالاعتماد على أساليب وطرق متنوعة لإحداث التطوير على مستوى الفرد أو المجموعة أو التنظيم، حيث أن الفرق بين تقنيات التطوير التنظيمي وغيرها من أساليب التطوير هو التركيز على التنظيم باعتباره نظاما متكاملًا تتفاعل فيه العديد من العناصر ذات العلاقة المتبادلة، فالتطوير التنظيمي هو تطبيق المنهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي، والعلاقات الإنسانية في التنظيم⁴

المؤسسات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الإستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها، ومن الضروري أن نؤكد في البداية أن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها على المنظمة العديد من الظروف والقوى الخارجية، والتميز ليس له حدود أو موانع فالتميز هو نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، منظمة حكومية أو غير حكومية. ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط وإنما التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والإستمرار ويمثل الأداء قدرة المنظمات على بلوغ الأهداف بالإستخدام الأمثل للموارد، ويعبر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامها وفق

¹ ملود زايد الطيب، التنشئة الساسية دورها في تنمية المجتمع، المؤسسة العربية الدولية للنشر، ط1، عمان، الاردن ، 2001، ص 19-18

² الحاج يوسف مليكة، مرجع سابق، ص 361

³ تايب الهام، البعد الحضاري كعامل رئيس في بناء استراتيجية إدارة جديدة لتفعيل تسيير الموارد البشرية ، مركز البصيرة للبحوث و الاستشارات و الخدمات التعليمية ، الجزائر، العدد 16 ، 2011، ص178

⁴ فادية شهاب، التطوير التنظيمي، دار الأكاديميون ، ط1، الاردن ، عمان، 2014، ص14

معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل أو المتميز¹ فتعتمد على القرارات الصائبة التي تتخذ التجسيد معالمها، وعبر سلسلة مترابطة من الأهداف، وما يتفرع عنها من سياسات وإجراءات، ودرجة واقعيته، واحتمال نجاحها في تنفيذ أنشطة المنظمة. ولذلك تعد القرارات بمثابة دالة أساسية من الأهداف المراد تحقيقها. وهناك قوتان متضادتان هما دوافع النمو ومحدداته، وكلاهما يسهم، بقدر معين في خلق أنماط سلوك معينة في المنظمة. وتترابط دوافع ومحددات النمو والتطور، فقد تكون الدوافع في ظل ظروف أو شروط معينة، محددة للنمو والتطور، كما قد يكون المحدد دافعة للنمو والتطور عند توافر شروط أو ظروف أخرى²

3-4 التنمية البشرية:

ان التنمية كعملية حضارية، لا بد أن يخطط لها. و أن تعتمد على أسلوب المنهج العلمي، ولا يمكن أن يخطط للتنمية الإدارية بمعزل عن خطط أخرى (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية) أي بمعزل عن الخطة العامة للدولة و التي تهدف إلى تحقيق التنمية الوطنية الشاملة، وان حصل و اعتمد التخطيط للتنمية الإدارية بمعزل عن العامة للدولة كان التخطيط قاصرا و لا يلي الهدف و الغاية كما أن التخطيط للتنمية الإدارية و تنمية القوى البشرية لا بد و أن يتماشى و المشروع الحضاري للدولة³ فهناك من يرى التنمية البشرية على أنها " عملية تحليل مدى تفصيلات الأفراد وزيادة فرصهم في مجالات التعليم والعناية الطبية والدخل والعمل فضلا عن زيادة خيارات الأفراد في مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية⁴ ومن الناحية العملية، فإن عملية إدارة الموارد البشرية في مفهوم الدول المتقدمة تعد بمثابة تطوير القدرات الموارد البشرية واتجاهاتها بما يؤدي إلى النمو الشخصي وتحقيق الذات ومن ثم تدعيم انتمائها التنظيمي والنجمي⁵

¹ شريف محمد يوسف، دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والإستمرار عن طريق التميز الإداري، مكتبة جزيرة الورد، ط1، 2017، ص28

² خليل محمد حسن الشماخ مرجع سابق، ص354

³ تايب الهام، مرجع سابق، ص179

⁴ ياسين موسى جاسم و عامر عبود جاب، تحليل مكونات التنمية البشرية في الوطن العربي، تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، العدد 97 مجلد 31، 2009، ص140

⁵ محمد ايمن عبد اللطيف، مرجع سابق، ص63

حيث "تقوم تنمية الموارد البشرية بالتركيز على الفرد في المجتمع و على المؤسسة التي تزوده بالمهارات و غيرها من الاحتياجات الأساسية الضرورية"¹

أما مكتب العمل العربي فيرى أن التنمية البشرية اصبح يتضمن التركيز على أنماط التفكير و السلوك، و نوعية التعليم و التدريب و نوعية مشاركة الجماهير في اتخاذ القرار، والعلاقات الاجتماعية و العادات و التقاليد، و ثقافة الشعوب و طرق و اساليب العمل و الإنتاج، أي تعبئة الناس بهدف زيادة قدرتهم على التحكم في مصائرهم و مستقبلهم² لأنها تسعى إلى دمج العناصر البشرية معتبرة إياها غايات مباشرة للتنمية، فضلا عن كونها وسائل لها، من هنا فإن المطلوب في هذا الصدد هو إيجاد التوازن الأمثل بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية³ فهي "ليست مجرد تحسين القدرات البشرية من خلال التعليم و الصحة و التغذية و ما إلى ذلك، بل أنها إضافة إلى ذلك تعني انتفاع البشر بقدراتهم و بالتحسينات فيها سواء في مجال العمل أو التمتع بوقت الفراغ، فالإنسان ليس مجرد وسيلة أو عنصر للإنتاج،⁴ بل هي "تحسين قدرة الافراد و مهارتهم و زيادة مواهبهم بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالهم الحالية، ويفرق بعض الكتب بين التكوين و التنمية على أساس أن التطوير و التنمية يرتبطان أكثر بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة مقارنة بالتكوين⁵ وقد برزت ثلاث اتجاهات ذات طابع أيديولوجي تسيطر على طبيعة تنمية الموارد البشرية في العالم المعاصر الان⁶:

الاتجاه المحافظ: و الذي يرفض البعد التاريخي في دراسة المجتمعات و من تم لا يربط هذا الاتجاه بين النمو الاقتصادي و التنظيم الاجتماعي ربطا واضحا. يرتبط بهذا الاتجاه المنظور البراغماتي (النفعي) الذي يرفض التحليل الجدلي للواقع الاجتماعي التاريخي يرى أن الواقع الاجتماعي الممكن هو الواقع القائم -الاتجاه الوضعي: و يرى أن التنمية يمكن أن تتحقق من خلال تعديلات وظيفية دون المساس بتكامل النسق الاجتماعي القائم و استمراريته و توازنه

¹ حسن عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق ، ص167

² إبراهيم مراد الدعم، التنمية البشرية بين النظرية و الواقع، دار المناهج للنشر و التوزيع، ط1، عمان الأردن، 2009، ص16

³ ياسين موسى جاسم و عامر عبود جاب، مرجع سابق، ص142

⁴ إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير (دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها)، دار الشروق، القاهرة، مصر، ، 1968، ص31

⁵ مراد نعومي، مرجع سابق، ص104

⁶ محمد ياسر الخواجة، علم اجتماع التنمية المفاهيم و القضايا، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، ط1 القاهرة، مصر، ط1، 2014،

- الاتجاه الماركسي: وينطلق من تصورات الماركسيين اللذين يركزون على تغيير الأسس الاقتصادي- المادي للمجتمع، وما يتبع ذلك من تغيرات مصاحبة في بناء الفوقي للمجتمع و النظم الأساسية له، وبالتالي يكون طريق التنمية هو التغيير الشامل لبناء المجتمع و نظمه

3-5 التنمية الاقتصادية: التنمية الاقتصادية لا يمكن أن تبدو أو تستمر دون تنمية اجتماعية و سياسية، فالنظام السياسي يمثل بنية تحتية للاقتصاد و نفس الشيء يصدق على البناء الاجتماعي و مما تقدم نرى بأن التنمية الاقتصادية يجب أن لا تهدف فقط إلى تحقيق النمو الاقتصادي بمؤشراته التقليدية (زيادة مطردة في الدخل القومي و حصة الفرد منه) وإنما تضمن التحسن المستمر في وضعية كل فرد و تقليص الفجوة المادية للمواطن و ذلك من خلال سياسة معينة مبنية على استراتيجية توفير الموارد البشرية و اللات و الأدوات الضرورية و الاحتياطية مع الاشراف الفني و التنظيم الاقتصادي الهادف الذي يتماشى مع الأهداف السياسية و الايديولوجية المحددة¹، أن العامل السياسي في النمو الاقتصادي ليس الاستثمار في العناصر المادية، بل هو الاستثمار في العامل البشري، سواء كعامل أو موظف في المؤسسات، أو كمسير و منظم الإنتاج، باعتبار أن هذا الأخير يحتاج في تسييره و تنظيم مختلف مجالات نشاط المؤسسة العامة إلى الخبرات و مؤهلات، يفترض أن يكتسبها الاداريون، سواء في مجالات متابعة الإنتاجية و الوظائف الأخرى، أو من ناحية توفير الظروف الملائمة للعمال أو للموارد البشرية ككل في المؤسسة حتى تقدم ما لديها من طاقات و تبذل مجهودات كافية لرفع مردودية الاستثمار فيها كعنصر بشري، و عن طريق ذلك رفع مردودية ككل ما استثمر من موارد مختلفة الطبيعية في المؤسسة و الهدف التي تسعى اليه كل مؤسسة اقتصادية² و تلعب العوامل الاقتصادية كذلك دورا هاما في ممارسات إدارة الموارد البشرية لمهامها. فزيادة حدة التنافس الاقتصادي الدولي في عصرنا الحاضر شكل ضغطة متزايدة على الأجهزة الإدارية، سواء العامة منها أو الخاصة، لكي تصبح أكثر إنتاجية. وهذا بدوره شكل ضغطة متزايدة على متخصصي إدارة الموارد البشرية و مديريها ليسعوا إلى إيجاد الوسائل المبتكرة للإنتاج من خلال الأفراد³.

3-6 التنمية الإدارية: لم يتبلور مفهوم التنمية الإدارية (Management development) بشكل واضح و دقيق إلا في خمسينيات القرن الماضي بعد أن استقلت مجموعة كبيرة من الدول النامية من السيطرة

¹ احسان محمد الحسن، مرجع سابق، ص 178

² ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية)، نفس المرجع، ص 126-127

³ مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 31

الاستعمارية، وحاولت تغيير واقعها المتخلف في جميع جوانبه المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والمؤسساتية، هذا وترد في كتب الإدارة العامة عدة اصطلاحات للتعبير عن مفهوم التنمية الإدارية منها: الإصلاح الإداري، التحديث الإداري، التطوير الإداري، التنمية الإدارية. ويحاول بذلك بعض علماء وكتاب الإدارة التمييز بينها وتفضيل استخدام اصطلاح دون الآخر، ومنه أن التنمية الإدارية كمفهوم يعبر عن تلك الجهود التي تبذلها الدولة في معالجة المشكلات الإدارية التي تواجهها في محاولتها للإسراع في تقدمها الزراعي والصناعي والاجتماعي، وذلك من خلال تطوير التنظيمات والنظم الإدارية والممارسات البيروقراطية لتحقيق هذا التقدم¹ أن تحقيق التنمية الإدارية لا يرتبط إرتباطا مجردا بأساليب تنظيم وإدارة الجهاز الإداري، وإنما بمدى الارتباط الاجتماعي بعملية التنمية الإدارية. فمكان الجهاز الإداري في المجتمع هو الذي يحدد مستقبل التنمية الإدارية، ولا شك أن هذا المكان إنما تعوقه الظروف الاجتماعية الموعلة في التخلف². و تعتبر أيضا "عملية تغيير موجه و منظم و مستمر، و التخطيط يعتبر قاعدة هامة و أساسية لعملية التنمية، و تسعى لزيادة حيوية و فعالية المنظمة من خلال التطبيق المهني للتقنيات السلوكية و تهدف إلى تطوير السلوك الإداري، و زيادة مهارات و قدرات المديرين بالمنشأة من خلال برامج التنمية الإدارية على حل المشكلات التي تواجهها، ورفع مستوى أدائها، و هي تهدف إلى تحقيق المهارات القيادية لدى المديرين و كذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق، اتخاذ القرارات الصحيحة، و التنمية الإدارية لا تقتصر على مستوى الإدارة العليا في المنشأة، بل تعتمد لتشمل كافة المستويات الإدارية، فهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل و تسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولى المناصب الإدارية في المستقبل³، و المبدأ الشائع في العمل الإداري يقول، " فتش عن الإدارة، فهي وراء كل فعالية أو نشاط.. ووراء كل نجاح أو فشل⁴ ونظرا لأهمية التنمية الإدارية، فإنه من الضروري أن تعمل القيادة باستمرار على تجسيد الإصلاح الإداري الذي يعتبره الأستاذ الدكتور "

¹ طالي رتيبة، إشكالية التنمية الإدارية في الوطن العربي بين المقومات والمعوقات، رماح للبحوث والدراسات، الأردن، العدد 30، 2019، ص 239،

² نجم لأحمد، التنمية الإدارية: دراسات استراتيجية، مركز الدراسات و البحوث الاستراتيجية، جامعة دمشق، سوريا، العدد 10، 2003 ص 203

³ حسن عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق، ص 157

⁴ حضور، صلاح محمد، الإدارة الناجحة بين القيادة الإدارية و التنمية الإدارية، القيادة العامة لشرطة الشارقة مركز بحوث الشرطة، العدد 2، الامارات العربية المتحدة، 1999، ص 18

عمار بوحوش" عملية شاملة تتناول جميع جوانب العملية الإدارية وإجراءاتها و الجوانب السلوكية المرتبطة بها، كالجوانب التنظيمية و الإجرائية ، والقانونية، وتحسين إجراءات التوظيف ، وتطبيق قواعد الجدارة والإستحقاق، وتكافؤ الفرص من أجل الابتعاد عن المحسوبية بكافة أشكالها، وتطوير خطة ووصف الوظائف وتحليلها¹ ، ففي الوقت الذي توجد فيه للتنمية الإدارية مستلزماتها وأدواتها، فإنها في العين ذاته تجابه العديد من المعوقات التي تقاوم تطبيقاتها وتعرقل إرسائها ولا شك أن كافة هذه المعوقات لا تأتي من فراغ، بل تقف ورائها مجموعة من العوامل والأسباب، وبالتمعن في مجمل تلك المعوقات، نجد أن نسبة غير قليلة منها هي معوقات ذات جذور بيئية مستمدة من نوع وطبيعة الثقافة السائدة في داخل المنظمة الإدارية أو في محيطها الخارجي. ولأجل التصدي بشكل سليم لكافة المعوقات ومعالجتها ينبغي أولاً إستيعاب تلك المعوقات بشكل صحيح من حيث الأسباب والعوامل والجذور. وفي الصفحات القادمة نسلط الضوء على ما يعرف بالثقافة وما لها من مؤثرات فاعلة كأرضية خلفية لعدد غير قليل من المعوقات التي تحبط عملية التنمية الإدارية في بعض الأحيان².

وقد اصبح من المؤكد أن المديرين الاكفاء لا يظهرون فجأة أو عرضاً، كما لا يمكن توافر القدرات عن طريق النمو التلقائي لهذ القيادات، و انما كنتيجة للدور الكبير الذي يلعبه التدريب و المخطط و الجهود المنظمة التي توجه نحو التنمية الادارية³ بتطوير قدرات الإداريين وتحسين أدائهم والتأثير على البيئة التي يعملون فيها عن طريق دراسة الهياكل التنظيمية وتحديث القوانين واللوائح المعمول بها وتطوير وتنمية معلومات أفراد التنظيم، وتحسين البيئة للعمل الإداري⁴.

ومن هذا المنطلق ، فإن التنمية الادارية تعني الاهتمام بتطوير مجموعة المرتكزات والعوامل التي تمكن الادارة من القيام بوظائفها.. وأداء دورها على الوجه الأكمل من أجل تحقيق الأهداف والغايات المقررة وفي مقدمة هذه العوامل والمرتكزات⁵ :

- 1- العنصر البشري ، الذي هو ، في المحصلة ، غاية الادارة كما هو وسيلتها الأساسية لنجاح أي عمل.
- 2- القوانين والأنظمة واللوائح وتعليمات العمل التي تحكم نشاط الادارة ، وتؤطر فعاليتها.

¹ طاشمة بومدين ، مرجع سابق ،ص 165

² باسم الحميري، التنمية الإدارية: الأدوات و المعوقات، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 113

³ حسن عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق ، ص 157

⁴ الحاج يوسف مليكة، مرجع سابق، ص 361

⁵ حضور، صلاح محمد ، مرجع سابق ،ص 19

3- التنظيم الهيكلي للإدارة ، والملاكات التي تعمل من خلالها ، وآلية العمل السائدة من خلال أسلوب التنظيم المطبق.

4- معوقات التنمية التنظيمية و البشرية

4-1 موعوقات التنمية التنظيمية و المؤسساتية: أن قياس الاستفادة من التطوير التنظيمي تحتم تقييم مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي في أداء دورها، بغرض اكتشاف المعوقات التي تحول دون ذلك، وتأثيرها السلبي على نتائج عملية التطوير التنظيمي، فكثيرا ما تظهر مشكلات مثلما يرى القريوتي، (2000) أن العقبات التي تختص بالتنظيم أو الأفراد أو جماعات العمل، أو بالموارد و الإمكانيات ، هي التي تشكل عقبات تحد من فاعلية برامج التطوير التنظيمي، و يمكن تصنيف معوقات التطوير التنظيمي كما يلي¹:

1-المعوقات البشرية : و تتمثل في مقاومة الأفراد للتطوير ويعود هذا عادة لجهلهم بالأغراض والنتائج أو التأثير المصالح الشخصية والوظيفية، نقص في القدرات والكفاءات المتخصصة، وضعف نوعية الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا، عدم الإفادة من التدريب على مستوى القيادات والأفراد واتخاذ التدريب كوسيلة تهدف إلى الحصول على ترقية و علاوات نقديه

2-المعوقات البيئية: وتختص بالبيئة القانونية، وتشريعات الدولة وما يحدث عليها من تعديلات، بالإضافة إلى دوام التطوير في الأوضاع السياسية، وظهور الأزمات الاقتصادية، والتغيرات الاجتماعية ومحدودية استجابة البيئة العمليات التطوير، ولكي يستمر التنظيم فمن الضرورة أن يستجيب التنظيم وعملية التطوير فيه هذه المتغيرات البيئية

3-المعوقات الفنية والمادية: وهنا تبرز مشكلة ضعف الإمكانيات المادية، والفنية للتطوير، أو سوء توزيعها واستخدامها، بناء على الأولويات، وكذلك عدم استغلال المتوافر منها بشكل فعال، بالإضافة إلى ضعف البحوث والاستشارات واعتمادها المنهج النظري بدلا من المنهج الميداني والاعتماد على إدخال مكننة العمل بناء على التقديرات الفردية وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل

4-المعوقات الاجتماعية: تؤثر فلسفة المجتمعات و العادات الاجتماعية السيئة سلبا على برامج التطوير التنظيمي بالموارد والإمكانيات، هي التي تشكل عقبات تحد من فاعلية برامج التطوير التنظيمي،

¹ فادية شهاب ، مرجع سابق، ص 42-43

4-2. معوقات التنمية الموارد البشرية :

قد تتعرض عملية التنمية المستمرة للموارد البشرية عدة معوقات و عقبات تحول دون تقدمها بصورة سهلة داخل المؤسسة وقد تختلف هذه المعوقات من مجتمع لآخر ، فيمكن أن تغلب على هذه المعوقات الجانب ثقافي أو سياسي أو اجتماعي تكن كمقاومة لهذه التنمية و من بين هذه المعوقات نذكر:

1- **الثقافة التقليدية:** ترتبط التنمية والتغيير إلى حد كبير بثقافة المجتمع السائدة ، فالثقافة التقليدية القائمة على العادات و التقاليد، و القيم بوجه عام لا تساعد على حدوث التغيير و من ثم التنمية، لأنّ العادات و التقاليد التي تميل إلى الثبات تقاوم كلّ تجديد سواء مادياً أو معنوياً ، و كلّما سادت هذه الثقافة و وانتشرت كلّما كانت المقاومة أشدّ و أقوى. و تظهر المقاومة بشكل أوسع ، حينما يتعلّق التغيير بالقيم و المعتقدات التقليدية،¹ حيث "تظهر المقاومة للتغيير من قبل الأفراد الذين يخشون على زوال مصالحهم ، تلك التي تكون في المكانة الاجتماعية أو الامتيازات الاقتصادية أو الاجتماعية أو غير ذلك ، لهذا حينما يشعر أولئك الأفراد بأنّ امتيازاتهم مهددة بالزوال نتيجة للتجديد سرعان ما تقوم المعارضة ، و تتعدّد أشكال المقاومة بتعدّد التغييرات التي تحدث في كافة أنحاء المجتمع"²

2- **العوائق السياسية:** هناك عوائق سياسيّة داخلية عديدة تقف أمام عمليّة التغيير و التنمية نذكر منها: ضعف الأيديولوجية التنموية بحيث تخضع عمليّة التغيير للسياسة الداخليّة للدولة ، و ذلك وفق الأيديولوجية التي تتبناها فحينما تكون الأيديولوجية غير واضحة و متأرجحة ، فإن ذلك ينعكس على المنهج التنموي القائم ، الأمر الذي يؤدي إلى قصور في خطط التنمية ، فخطّة التنمية تُصاغ في إطار أيديولوجي سياسي ، لأنّ التنمية عمليّة سياسية في المحلّ الأوّل في البناء و التطبيق و الإشراف فحينما تكون السياسة التنموية غير واضحة فإنّها في هذه الحالة لن تلبّي حاجات المجتمع علماً أن هناك بعضاً من الدول النامية لم تأخذ بالتخطيط الاجتماعي كمبدأ ، الأمر الذي يؤدي إلى بطئ التغيير و التنمية³

¹ الحاج يوسف مليكة ، مرجع سابق، 362

² الحاج يوسف مليكة ، مرجع سابق، 363

³ الحاج يوسف مليكة ، مرجع سابق، 365

II- تجارب و نماذج بعض الدول في عملية تنمية الموارد البشرية و أساليب الثقافة التسييرية

1- تجربة الدول الغربية :

على الرغم من أن الحركات الإصلاحية الأوروبية قد استهدفت إصلاح النظم السياسية و تحرير الشعوب من الاقطاع و نفوذ الكنيسة الا أن الثورة الصناعية وما اعقبها من ظهور الشركات و المؤسسات الصناعية و التجارية الكبرى كان له الأثر الأكبر في تطوير الإدارة و ظهور المفكرين الإداريين الذين اسهموا في وضع النظريات التي اثرت لفترة طويلة في الإدارة الغربية المعاصرة و يلاحظ أن اصحاب الإدارة يتناولون أكثر من مؤثر لصياغة نظرياتهم كالمؤثرات الاقتصادية و النفسية أو الاجتماعية الا أن تأثير المؤسسات الصناعية هو الأقوى في تطوير الإدارة و المجتمع الغربي المعاصر¹. أما في روسيا، قبل قيام الاتحاد السوفيتي فإن الإرث التاريخي لم يشجع الإدارة القيصريّة القيام بهذه العلاقات التعاونية. والسبب في ذلك أن نداءات أرباب العمل كانت تخاطب العمال من مواقع السلطة السياسية، وليس من مواقع الإدارة الصناعية المستقلة عن الحكومة، كما هو الحال في بعض الدول الأوروبية، واستمر الحال في روسيا كذلك حتى ظهور التطور الصناعي في العقود الأخيرة التي سبقت الحرب العالمية الأولى . ولم يختلف الأمر في إطار سلطة الحزب الواحد الذي تكون فيه الإدارة مطلقة في كل ما يتعلق بمصالحها وأهدافها المادية،² وقد تميزت الإدارة العامة بمركزية قوية في الدول الغربية " ، ذلك أن طبيعة أنظمة الحكم الملكية الفردية الأوتوقراطية، وكذلك نظام إدارة الكنيسة تقوم على جمع السلطة بيد الملك أو البابا ولا تعطى للأقاليم أو الكنائس الفرعية إلا أقل قدر ممكن من الصلاحيات؛ فالكل أدوات تنفيذية لصانع القرار الأول الملك أو البابا. ويعد ودرر ولسون Woodrow Wilson من أوائل الذين تحدثوا عن الإدارة العامة في مقالة (دراسة في الإدارة) المنشور عام 1887 وفي هذه المرحلة تبلورت فكرة الإدارة المدنية Civildservice وبدأت تظهر الإصلاحات الإدارية التي أصبحت أكثر شيوعاً فيما بعد مثل: التنظيم والتخطيط والقيادة والحوافز ثم حل الإصلاح الإداري مكان أساليب الحكم القديمة الفاسدة وأصبح ينظر إلى إدارة المؤسسات الحكومية على أنها مهمة فنية يمكن أن تؤدي بكفاءة من قبل موظفين مدنيين ينظر إليهم كإداريين وليس كسياسيين: على الرغم من أن الدراسات المتصلة بالإدارة كانت تعد جزءاً من العلوم السياسية . وكان التعليم على الأغلب جزءاً من

¹ فاروق عبده فليو و محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،

ط1 ، عمان، الأردن، 2005، ص 49-50

² احمد الاصفر مرجع سابق، ص 140

الإدارة الحكومية أو الإدارة الكنيسة في أوروبا وكذلك كان الأمر في البلاد العربية بالنسبة للتعليم حيث كان معظمه تحت إشراف الحكومة إبان فترة الحكم العثماني، كما كان هناك عدد من المدارس أو الكتاتيب الخاصة¹.

2-1 الأبعاد الثقافية المساهمة في تنمية و تطوير أساليب تسيير الموارد البشرية في الدول الغربية يتفق معظم الباحثين و المفكرين أمثال تيريبسترا 1978 ، ماكس ووبر 1958 و ماكيلاند 1961 و دوتش 1974 و غيرهم على أن العوامل الثقافية هي من اهم العوامل المؤثرة على التنمية الاقتصادية ، و اذا كانت الدوافع و القيم و الاتجاهات عناصر ثقافية فإنها هي التي تحدد إلى حد بعيد النمو الاقتصادي و مستوى التطور . فاتجاهات الناس نحو العمل يمكن أن تكون هي المحدد الحاسم لرفع الإنتاج و تحسين الإنتاجية . و الثقافة تحدد من خلال قيمها و معتقداتها و اتجاهاتها قدرة الامة على مجابهة التحديات، و يذهب ماكس ووبر في تحليله لعملية التحديث التي تعيشها أوروبا إلى أن منشأها يرجع إلى القيم أو الاخلاق البروتستانتية خاصة تلك المتعلقة بالعمل الجاد كالجدية و المثابرة و الحماس المتزايد²، فالعقائد الدينية والقيم الحضارية قد تشكل في نسق لا يحفز دوافع الإنجاز بل يضعفها بينما تكون في مجتمعات أخرى في صيغ تكفل تنمية هذه الدوافع وترويجها والتمسك بالقيم البروتستانتية في بعض المجتمعات الغربية قد نما وعزز دوافع الإنجاز والطموح في مجالات الإدارة والتجارة والعمل، بعكس التثبيت ببعض القيم الغيبية والسحرية في بعض المجتمعات التقليدية التي تعاني من تدني هذه الدوافع كما في الثقافة الهندوسية³. وفي هذا السياق، ناقش عبد الرحمن (2007) فرضيات ماكس فيبر، وخاصة التي تركز العلاقة بين المعتقدات والنمو الاقتصادي؛ حيث تؤثر المعتقدات في التوجهات القيمية، ومن ثم تشكيل السلوك الاقتصادي. كما شدد فيبر على أن التحديث يعني التحول من الرؤية العالمية المتأثرة بالنزعة الدينية، إلى الرؤية العالمية ذات النزعة العقلانية الرشيدة؛ ومن ثم تعتبر قيم العمل وفق منظور فيبر جزءا من المعايير الثقافية للتنظيم، وتتطلب الخضوع للمساءلة والمسئولية الشخصية عن العمل، وذلك وفقا للاعتقاد السائد بأن العمل ذا قيمة ذاتية،

¹ فاروق عبدوه فليو و محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2014 ، ص50

² عبد الحفيظ مقدم ، الثقافة و التسيير ، اعمال الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر، مداخلة عثمان فرج تحت عنوان الثقافة و عملية التنشئة في الوطن العربي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992 ، ص18

³ السعيد مبروك ابراهيم، مرجع سابق، ص 22

فإن المعتقدات والمواقف التي تعمل على دعم العمل الجاد كانت موجودة في الثقافة الغربية على مر السنين، وتعزى لطائفة دينية معينة¹، ركز فيبر اهتمامه على معايير اجتماعية و دينية كانت السبب في ظهور التنظيمات الحديثة، فهو يرى أن هناك طائفة من المعايير الجديدة اطلق عليها فيبر بالأخلاق البروتستانتية فقد حقق النظام الرأسمالي ازدهارا ملحوظا في الاقطار البروتستنتية مثل إنجلترا و هولندا أكثر من الاقطار الكاثوليكية و هكذا فإن الرأسمالية الحديثة بما تتضمنه من نزعة نحو تنظيم رشيد، وكفاءة في العمل و الانتاج، وروح معنوية عالية، قد نشأت من خلال العقيدة البروتستنتية التي تؤكد السلوك العملي، لان هذه العقيدة تهتم بنشأة الفرد نشأة عقلية، تمنح المهنة قيمة اخلاقية كبيرة كما أنها تقدر العمل ، و تعتبره أن أدائه بأمانة و إخلاص إنما هو واجب مقدس²

إن التحول الذي عرفه الغرب الرأسمالي خاصة بعد ظهور الرأسمالية الصناعية ، القطاع التي أحدثها الانسان الغربي مع نمط التفكير التقليدي الماورائي، أسس لثقافة التفكير العقلاني ، فكانت التنظيمات احد تجلياته، حيث أوكلت لها مهمة التسيير و الاشراف على مناحي حياة الانسان الغربي سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعي ثقافية³ و يؤكد فيبر أن تغيرا في العقلية قد سبق ظهور الأسلوب الرأسمالي الحديث في الإنتاج، و يؤكد ماكيلاند بدوره أهمية العوامل النفس-ثقافية في تطور المجتمع، واستخلص من دراسته التي اجراها على عدة دول من أمريكا اللاتينية إلى أن درجة تقدم المجتمع ترتبط بما سماه الحاجة إلى الإنجاز أو دوافع الإنجاز الذي يرتبط بثقافة المجتمع و أسلوب حياته و طريقة التنشئة الاجتماعية .فهو حينئذ يختلف من مجتمع لآخر و من ثقافة لأخرى .و عليه فإن دافع الإنجاز هو دافع مكتسب .ويقترح ماكيلاند للمجتمعات التي تريد أن تعجل بالتنمية و التطور أن تهتم بزيادة دافعية الإنجاز لدى افرادها، و يجزم دزتش على أن القيم الثقافية هي وحدها المسؤولة عن التنمية الاقتصادية و هو يميز بين ما يسمى بالتقليد المضاد للثقافة الصناعية مقابل التقاليد الإيجابية للصناعة⁴

¹ عايدة فؤاد عبد الفتاح النبلاوي، التحولات الاجتماعية وقيم العمل من منظور تراث العلم الاجتماعي، بحوث و دراسات،

شؤون اجتماعية، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان ، العدد 123 ، 2014 ، ص125

² حسان الجليلي، الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015 ، ص131-132

³ بوخريسة بوبكر ، سعدون يوسف واخرون، مرجع سابق، ص55

⁴ عبد الحفيظ مقدم ، مرجع سابق ، ص18

2- تجربة الدول الآسيوية :

2-1 التجربة اليابانية: لا تزال التجربة اليابانية تمثل الإلهام الذي استحوذ على معظم مفكري العالم في مجال التسيير و التنظيم الإداري من خلال الدراسات التي تبحث في اسرار هذا التفوق و النجاح من خلال هذه التجربة الفريدة من نوعها صانعها المورد البشري الذي باستثماره صنع هذا الفرق و التميز و التفوق في كل المجالات التي تتميز بها المؤسسة اليابانية

2-1-1 دور العوامل الثقافية والذاتية في تنمية الموارد البشرية

للعوامل الثقافية والذاتية اليابانية دورا أكبر وفعال في إنجاح عملية التحديث والنهضة في اليابان. وتتعلق هذه العوامل بطبيعة وتكوين النسيج الثقافي والتراثي لليابان، والذي يتسم بالمرونة والقابلية لاقتباس القالب الثقافي الياباني. فقد اقتبس المفاهيم والأفكار واستيعابها، ومن ثم صهرها ضمن اليابانيون تاريخيا حروفهم والكثير من اذواقهم الأدبية والفنية من الصين، إضافة إلى الفكر الكونفوشيوسي والبوذي، وبعض النظم القانونية و الاقتصادية، ولم يجد اليابانيون أي غضاضة في استعارة هذه المفاهيم والمؤسسات من الصين، بعد أن يعطوها صبغة ثقافية يابانية¹.

التجربة اليابانية و التي عرفتها اليابان في مند فجر ثورة الميجي في نهاية القرن السابق فكما يقول عنها روجيه غارودي باختصار شديد لقد قلدت اليابان الغرب ، لكنها لم تطق تدخله و بمعنى آخر فلقد إكتسبت اليابان من البلدان الغربية وسائل و مفاهيم و أدوات معينة لاتباع التطور الرأسمالي ، مثل تقسيم العمل ، واستعمال العقل، الكفاءة، و التخصص، و التمثيل السياسي، و تثبيت حقوق الاعتراض و الاحتجاج...الخ، بينما احتفظت لنفسها بحق التنمية الذاتية و الاعتماد على النفس، وتسخير مواردها بشكل عقلاني لخدمة النهوض و التنوير²

¹جاسم محمد عبد الغني، العرب و تجربة التحديث اليابانية ، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، المجلد 11 ، العدد 119، 1989 ، ص 30 ،

²فتح محمد البعجة، التطور الاجتماعي والاقتصادي للبناء السياسي العربي-دراسة مقارنة في الاقتصاد السياسي العربي،الكتاب الثالث من أوهام التحديث و العصرية إلى التهميش الاجتماعي. الاقتصادي، دار النهضة العربية، ط1، بنغازي ، ليبيا، 2006 ، ص104

، قد نهضت اليابان على أسس ثقافية تكاد تكون مخالفة للمساهمات الثقافية الغربية،¹ يرى الياباني توميناغا أن التحديث في أوروبا قد بدا بالتطور الداخلي للنظم الفرعية السياسية و الاجتماعية ثم اعقب ذلك الثورة الصناعية ، أما بالنسبة للدول حديثة العهد بالتنمية فإنها لا تستطيع أن تتبع نفس المسار، وبالنسبة لهذه الدول فإن التحديث الاقتصادي أكثر سهولة من التحديث السياسي، أما التحديث الاجتماعي و الثقافي فرمما يكون أكثر صعوبة، ويعود ذلك إلى أنه لكي نغير هذه البنى التي سيطرت و تغلغلت حتى وصلت إلى تفاصيل الحياة اليومية للناس فإن الامر يتطلب وقتا و طاقة اعظم من محاكاة الصناعات و التكنولوجيا الجديدة، أن هذا ما يقود بشكل طبيعي إلى الفجوة بين النمو الاقتصادي السريع و التقدم البطيء في كل الجوانب الأخرى، ومع ذلك، وبالنظر إلى الاعتماد المتبادل بين النظام الاقتصادي و النظم غير الاقتصادية، فإن هذه الفجوة تولد اضطرابات و صراعات تشوه عملية التحديث في ذلك البلد، وتعتبر اليابان في فترة ما قبل الحرب نموذجا تقليديا لذلك، حيث أنها نجحت في امتلاك تكنولوجيا متقدمة و صناعات حديثة من جانب، الا أنها فرضت مفهوم الأمة المقدسة و المستمدة من التعاليم الامبراطورية و النظام الاقطاعي العائلي²

ومن هنا فإن وجود هذه الخصوصية الثقافية في النسيج الحضاري لليابان، قد جعلها تفتح على ثمرات الفكر البشري والحضارة الإنسانية والتركيز على قيم الانضباط والطاعة والولاء في الثقافة اليابانية سعيا لإذكاء الروح القومية لليابان وتحقيق أهداف الدولة اليابانية. ومن هذا المنطلق، اثبتت التجربة اليابانية قدرتها وقابليتها على التعايش ما بين العناصر التراثية -التقليدية والعناصر الحديثة والمعاصرة، إضافة إلى التركيز على النظرة الوظيفية للتراث³. إذ لم تتأسس النهضة اليابانية عن طريق تدمير البنى التقليدية أو عبر التخلي عن القيم الثقافية الخاصة ، بل على العكس جرى توظيفها و تفعيلها في بناء أسس النهوض، فالأفراد و انتاجيتهم ، و المال و طرق الاستثمار، و التقنية و فن استعمالها، و التعليم و مدى عمقه و شموله، و الخدمات الاساسية و نمط تغطيتها للحاجات، و القانون و الارتياح اليه و القدرة على انفاذه، ... كل هذه العوامل

¹ سلمان بونعمان، التجربة اليابانية دراسة في اسس النموذج النهضوي، دار وجود للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2012، ص163،164

² كينيتشي اونو، ترجمة خليل درويش، التنمية الاقتصادية في اليابان -الطريق الذي قطعته اليابان كدولة نامية، دار الشروق، عمان ، الأردن، 2007، ص41

³ جاسم محمد عبد العالي، مرجع سابق، ص 30

تستشق اثير ثقافي يوجه عمليتي التفكير و الترابط اللتين تسمحان بالوجود المجتمعي أصلا، وترشد فعل النهضة الحضارية¹

وفي هذا الصدد يلاحظ أ. جون هول، أستاذ التاريخ بجامعة ييل الأمريكية، غياب الهزات الإجتماعية العنيفة ما بين عامي 1850 - 1868، وسلاسة عملية انتقال السلطة وتحديث المؤسسات السياسية. ويعزو ذلك إلى القدرة اليابانية على المزج ما بين العناصر الحديثة والعناصر التراثية، وارتكاز التحديث على أسس التراث الثقافي الياباني". ويذهب أ. روبرت سكالابينو، أستاذ العلوم السياسية بجامعة بيركل، إلى أن ما يميز نجاح وفاعلية تجربة التحديث اليابانية هو تبني النخبة اليابانية لمبدأ التجربة والخطأ، واستعدادها لتقبل افكار وتجارب جديدة، وطغيان الروح البراغمية على القيادة السياسية. كما يعزو سكالابينو نجاح التجربة اليابانية إلى التزام القيادة اليابانية بتوظيف واستغلال القدرات والموارد والإمكانات الذاتية الوطنية لليابان إستغلالا فعالا، وتجنب الهدر والتدمير. فقد كان هدف العملية التحديثية في اليابان، كما يرى سكالابينو، هو التطور وليس الثورة. ومن هنا اتسمت القيادة اليابانية بالمحافظة السياسية المستنيرة، التي لم تكن ترغب في تدمير الإرث الثقافي لليابان بطريقة إرتحالية وتعسفية؛ فقد أدخلت بعض الإصلاحات والتغييرات على بعض المؤسسات اليابانية التقليدية، بينما ظل البعض الآخر محتفظا بصورته التقليدية دون تغيير". وبعبارة أخرى كان لتبني القيادة اليابانية للمنهج التطوري التدريجي والتراكمي وابتعادها عن القفزات السريعة والمفاجئة أثر كبير في نجاح عملية التحديث.²

فعلى سبيل المثال تميزت الشركات و المصانع اليابانية بأسلوب ادارة يعتمد على احترام الكبير و التعويض المالي بناء على القدم لا المهارة الفردية، و على اتخاذ القرارات بشكل جماعي و تشاوري على مستويات عدة، و على اشراك العمال و الموظفين الصغار في العملية الادارية، و على ضبط نوعية الانتاج من أسفل الهرم لا اعلاه، و هذا مخالف للنموذج الامريكى الذي يعتقد البعض أن اليابانيين قاموا بتقليده، بل بالعكس هو الصحيح إذ حاولت الشركات الامريكية تقليده و لكنها لم تفلح في إستنساخه لغرابته و خصوصيته الثقافية. كما أن طبيعة علاقة العامل الياباني بشركته ذات خصوصية مميزة قائمة على الاخلاص المطلق و الولاء الروحي و الوجداني، بالإضافة إلى أن شبكة العلاقات الداخلية بين العمال تمتاز بالتلاحم الكثيف

¹ سلمان بونعمان، التجربة اليابانية دراسة في اسس النموذج النهضوي، دار وجود للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2012،

ص163-164

² جاسم محمد عبد العالي، مرجع سابق، ص 31

2-1-2 الإدارة و أساليب التسيير في اليابان :

إن النجاح الاقتصادي الضخم الذي عرفته العديد من الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية جلبت انتباهها عالميا لممارستها الادارية، فالعلماء الاداريون درسوا الادارة اليابانية و حددوا الخصائص المؤكدة التي تختلف فيها المنظمات اليابانية عن الادارة الامريكية، لقد شجع اليابانيون مشاركة العمال في اتخاذ القرارات و ركزوا على جودة سلعهم و خدماتهم، كما عملت الادارة العليا كمسهل لاتخاذ القرارات أكثر من كونها مصدرا للأوامر¹ من بين الاشياء المهمة في الادارة اليابانية هي الاهمية التي تعطى للعامل البشري اي ما يطلق عليه ب"ادارة تنمية و تطوير القوى البشرية و هذ دون شك مصدر اختلاف مقارن مع جميع دول العالم التي تعطي هذه الادارة اهمية مشابهة للفكر الاداري الياباني ، ان مدير شؤون الموظفين يعتبر من أكثر المدراء التنفيذيين تأثيرا، و ينال إحترام جميع المدراء و قد يلغي قرارا اصدره احد اعضاء الادارة العليا لان الادارة العليا الوحيدة التي تتمتع ببصيرة نافذة للأهداف و المصلحة العامة للشركة على المدى الطويل².
نبحث أيضا في إستلهاهم و توظيف الرموز و المؤسسات التقليدية و إعطائها ابعادا و مضامين جديدة، الامر الذي حولها إلى اليات حفز و دفع للعملية النهضوية، فقد وظفت حركة التحديث اليابانية الرموز و الطقوس اليابانية التقليدية كمذهب الشنتو و اخلاقيات الساموراي، إضافة إلى أنماط التنظيم الهرمي الاجتماعي الياباني، و التركيز على قيم الانضباط و الطاعة و الولاء في الثقافة اليابانية سعيا لإذكاء الروح القومية لليابان وتحقيق أهداف الدولة اليابانية³ حيث " يعزو سكالابينو نجاح التجربة اليابانية إلى التزام القيادة اليابانية بتوظيف و استغلال القدرات و الموارد و الإمكانيات الذاتية الوطنية لليابان استغلالا فعالا، و تجنب الهدر و التبذير، فقد هدف العملية التحديثية في اليابان⁴،

فالثقافة التنظيمية مفاهيمها التي تناولناها سابقا و خصائصها و أهميتها نجدها حاضرة في فلسفة التسيير اليابانية بإعطائها أهمية قصوى و العمل على مواءمتها للثقافة اليابانية لما تعطيه من سهولة في التعامل مع الموظفين في المؤسسة و تيسير عملية التسيير بكل اريحية . " ، علما بأن الشركة ملتزمة بتحقيق التعاون القائم على التنسيق البعيد عن الأنانية ، فإن هذا قد يبدو أمرا حسنا ولكنه في الوقت نفسه قد يولد

¹ مراد نعومي، مرجع سابق ، ص44

² ابراهيم المنيف، استراتيجية الادارة اليابانية، مكتبة العبيكان للنشر، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998، ص197

³ جاسم محمد عبد الغني، مرجع سابق، ص30

⁴ جاسم محمد عبد الغني، مرجع سابق، ص31

مشاعر الشك حول مدى التزام الآخرين بهذا التعاون ، ويوجد نوع من الغموض حول الكيفية التي يمكن معها تطبيق هذا المبدأ في مواقف محددة . أما عندما يتم التعبير عن قيمة التعاون من خلال طقوس الرينجي (Ringi) اليابانية، وهي إحدى الطرق الجماعية التي تدور من خلالها الوثيقة الواحدة من مدير الآخر لاقرارها بصفة رسمية من كل واحد منهم ، عندها يشعر هذا الموظف المستجد بأنه يمارس عمليا فلسفة التعاون بطريقة مجسدة وملموسة. وهكذا تأخذ الجوانب الفردية في التلاشي لتفسح المجال أمام مشاعر الإجماع في إتخاذ القرارات. ومثل هذه الوقائع الملموسة تظهر مدى الالتزام الحقيقي لما قد يبدو، خلافا لذلك، قيمة من القيم المجردة مصيرها الإهمال والنسيان¹

أدرك اليابانيون سريعا عدم وجود خط فاصل محدد بين التقنيات و المؤسسات الحديثة و بين القيم فقد رأوهما واحدا لا يتجزأ²

وتتطور ثقافة المنظمة عندما يتكون لدى موظفيها حشد كبير وشامل من التجارب المشتركة التي يتلامسها الجميع و يتعامل من خلالها بقدر كبير من اللباقة والحدق. ففي الشركة اليابانية، يلاحظ أنه نظرا لكون المديرين قد مروا بالعديد من الأعمال المتشابهة عبر السنوات العديدة من العمل المشترك، أصبحت لديهم حصيلة واسعة من الذكريات والتجارب المشتركة التي يروون حولها القصص و يتذكرون من خلالها بعض الأحداث ذات المدلولات الرمزية التي تذكر كل واحد منهم بالتزامهم المشترك تجاه بعض القيم والمعتقدات. يضاف إلى ذلك أن هذه التجارب المشتركة تمكنهم من الاتصال السريع والمقتضب فيما بينهم. ونظرا لأن المنطلقات والمواقف النظرية التي تستند إليها تصرفات كل مدير تكون متماثلة ، فإن الواحد منهم يستطيع أن يفترض موافقة الآخرين على تصرفاته دون أن يصرف الوقت اللازم للتفاوض والاتفاق. وهكذا فإن هذه الثقافة المشتركة توجد خلفية مشتركة للتنسيق الذي يسهل إلى حد بعيد من عملية اتخاذ القرارات والتخطيط للمسائل المحددة³

هذا النوع من الثقافة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسة اليابانية، "تولد سلوكيات وتنتج قيم وتطورها، وترجم هذه البهجة والاعتزاز الوطني في الواقع من خلال دور الأفراد والهيئات والحكومة، تترجم في نموذج وبيئة

¹ وليم . ج اوشي، ترجمة حسن محمد يس، مرجع سابق، ص 62

² أدوين رايشارو، اليابانيون، ترجمة ليلي الجبالي، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الاداب ، غالم المعرفة ، الكويت ، العدد 136، 1989، ص171

³ وليم . ج اوشي، ترجمة حسن محمد يس، مرجع سابق، ص 63

سوسيوثقافية تزيد من عقلانية اليابانيين وتمكنهم من التفريق بين المظاهر والحقائق والتوافق الكبير بين المنتجين والعمال والمستهلكين، تدفع العامل إلى إتقان عمله، والنقابة إلى المساهمة في جودة النتائج، والمستهلكين للوفاء للعلامة اليابانية ولو بسعر أعلى من سعر السلع المستوردة... وهذا التوافق والتناغم في محله، فنجد مثلاً شدة المنافسة بين المتعاملين والمستثمرين. ويبقى ذلك دائماً في إطار من التوافق والتآزر، و الذي تمثله الدولة من خلال هيئاتها، مثل السفارات ووزارة الصناعة والتجارة الخارجية MITI التي زعزعت أوروبا¹.

فعندما يراد اتخاذ قرار هام في منظمة يابانية، فإن كل الذين سيتأثرون بهذا القرار يتم اشراكهم في اتخاذه. وسواء أكان القرار يتعلق بتأسيس مصنع جديد أو إحداث تعديل في عملية الإنتاج أو الاعداد لحدث هام آخر، فإن هذا يعني في الغالب أن ما بين ستين إلى ثمانين من الأشخاص سيشاركون مباشرة في اتخاذ القرار. وتسد لفريق من ثلاثة أشخاص مهمة التحدث مع هؤلاء الأشخاص المعنيين، وفي كل مرة يحصل تعديل هام، يتم الاتصال بجميع الأفراد المعنيين مرة ثانية. و يقوم الفريق بتكرار هذه العملية إلى أن يتم التوصل إلى إجماع حقيقي. والواقع أن اتخاذ القرار بهذه الطريقة يستغرق وقتاً طويلاً للغاية، ولكن بمجرد اتخاذ القرار يلاحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم مناصرته وتأييده بالكامل. فالتفهم والمساندة قد يكونان أكثر أهمية من المحتوى الفعلي للقرار ذاته².

أن " استراتيجيات إدارة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات اليابانية من أبرز عوامل النهضة اليابانية ما عرف بالإدارة اليابانية؛ بمعنى "تطبيق مبادئ إدارية حديثة" من بينها (إدارة الجودة الشاملة، والعمل ضمن فريق عمل -روح الفريق، وإتقان العمل الإداري وتحويله إلى قيمة اجتماعية مرتبطة بالثقافة اليابانية، والابتكار والتطوير)، مع تبني استراتيجية أحد أركانها الأساسية أن الموارد البشرية للمنظمة هي ثروتها الأساسية وأعلى أصولها جميعاً، والركن الثاني الذي تركز عليه استراتيجية الإدارة اليابانية في معاملة العنصر البشري هو التأكيد على وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين³.

¹ عبد الله موساوي، دور الدولة في التنمية البشرية في البلاد النامية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 6، 2009

² وليم. ج. اوشي، ترجمة حسن محمد يس، مرجع سابق، ص 65

³ زريزر محمد رمزي و زريزر محمد رمزي، تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، تجربة اليابان، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، سوريا، العدد 54، 2016، ص 91

أن العوامل التي ساهمت في إنجاح عملية التحديث في اليابان ، ظاهرة القيادة الجماعية في اتخاذ القرارات و سيادة روح الفريق في السلوكيات الاجتماعية و السياسية ، فظاهرة القيادة الجماعية تمثل ثقافة متأصلة في البنية النفسية اليابانية و النسيج الثقافي الياباني، وتنطوي على الكثير من التعاون و التنسيق و الانضباط، وتحد بالتالي من طغيان الروح الفردية و تعمق الشعور الجماعي بالمسؤولية¹ و " تركز الإدارة اليابانية على الاهتمام بالقيم الجماعية الموحدة و خاصة الشعور الجماعي بالمسؤولية و بهذا فإن المنظمات اليابانية لاستخدام أسلوب الحوافز الفردية، فالعمل لا يتم إنجازه بجهود فرد معين و انما بجهود مجموعة الافراد،² بحيث يتمتع الفرد في ظل الإدارة اليابانية بدرجة عالية من الحرية أي التحرر من الأوامر نظرا لبيئة العمل التي تتميز بالقيادة الجماعية³

إن اليابانيون يحسنون تطوير ما لديهم من موارد بشرية، وهم أكثر مهارة في جوانب عديدة من إدارة العاملين ، أن النجاح في هذه المجالات يعود إلى عدة نقاط من بينها⁴:

-تقبل اليابانيون للغموض وعدم اليقين و عدم التعامل على أنها أمور مسلم بها في الحياة التنظيمية، ولهذا يجب مراعات سياسات التوظيف و مهارات التعامل و العمل في شكل مجموعات

-الاعتقاد بضرورة وجود التعاون المشترك بين الجماعات

من اسرار نجاح الإدارة اليابانية تناسق كافة الجوانب الإدارية، وعملها بشكل مباشر، فالمهارات السلوكية وما يرافقها من أساليب تنظيم تعمل متكاملة تماما فيما بينها، فضلا عن نوع نظم التشغيل و استراتيجية

العمل⁵

2-2 التجربة الصينية :

إن التجربة الصينية تعتبر من بين التجارب الرائدة في عملية التنمية الشاملة وخاصة في عملية التسيير البشري و التنظيمي قد يرتبط هذا التفوق بخصوصية حضارية و ثقافية عميقة و التي سنتطرق لها في المطلب ، وأن ما وصلت اليه المؤسسة الصينية من تفوق ليدل على التسيير الجيد لمواردها البشرية و الطرق المتبعة

¹ جاسم محمد عبد العالي، مرجع سابق ، ص31

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية وإمكانية الاستفادة منه في البيئة العربية، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان ، 1998 ، ص17

³ خالد حامد ، مرجع سابق، ص113

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص5

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص5

غني تسييره رغم الكتلة البشرية الذي يشكلها ، هذا النجاح الذي حققته الصين يعتبر تفوقا جذريا بارزا سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي من خلال الاستراتيجية التي تبنتها و انتهجتها عبر عقود من الزمن

2-2-1 بداية المحاسبة الذاتية وعملية الإصلاح التسييري في المؤسسة الصينية

و في خضم ما أنجر و ساد تلك الثورة الثقافية و كبداية لعملية الإصلاح "قرر الصينيون إعادة تشكيل الاقتصاد ، واستخدموا في ذلك النموذج السوفيتي و الخطط المركزية¹ و قد نتج عن تطبيق هذه الاستراتيجية ظهور مشاكل اقتصادية عديدة، الامر الذي دفع بالصينيين إلى البحث في مكامن الخلل و تشخيص نقاط الضعف في الجانب التطبيقي لهذه الاستراتيجية ، ولقد وجد الصينيون أن الإخفاق يعود إلى الخطة نفسها فهي لم تكن نابعة من الواقع الاقتصادي الصيني بل كانت مستوردة من الاتحاد السوفيتي مع الخبراء ، و الواقع الصيني لم يكن يمتلك المؤهلات اللازمة لتنفيذ هكذا خطة إذ لم تكن لدى الصين قاعدة صناعية مؤهلة تنطلق منها كما لم يكن لديها الموارد المادية اللازمة لتحقيق هذه الخطة و لم يكن هناك خبرات بشرية قادرة على التنفيذ الدقيق لتفاصيل الخطة²

وفي عام 1958 أطلق **ماوتسي تونغ** الحماسية (1958-1962) و المعروفة باسم القفزة الكبرى إلى الامام، و التي هي عبارة عن استراتيجية تهدف إلى إيجاد نموذج تنموي بديل عن النموذج السوفيتي³ أن ما يميز سياسة القفزة الكبرى هو اعتناقها لمبدأ اللامركزية الإدارية، أي التخفيف من شدة السيطرة المركزية الإدارية و تشجيع الوحدات من المستويات الدنيا على التوسع في اتخاذ القرارات و المبادرات⁴

2-2-2 عملية المحاسبة الذاتية : لقد أدى اعتماد سياسة المحاسبة الذاتية إلى إحراز تقدم كبير على صعيد التحرر الذاتي للفرد دون خوف من قمع أو إرهاب فكري، ثقافي أو اقتصادي. لقد تعلم الفرد الصيني كيفية احترام النظام و القانون و تقويم أدائه ذاتيا و تحسين نتاج عمله و محاسبة نفسه، و من

¹ طارق فارس، الإقلاع الاقتصادي في العالم الإسلامي و إمكانية الاستفادة من التجربة الصينية، مجلة الإدارة و القيادة

الإسلامية ، المملكة المتحدة، المجلد الأول ، العدد2، 2016، ص 32

² طارق فارس، مرجع سابق، ص 32

³ نفس المرجع، ص 33

⁴ نفس المرجع ، ص 33

يتخلف عن القيام بذلك يواجه عقوبة المجتمع¹ هذه القيم الذي تمتع بها الفرد الصيني بحاسبة نفسه بنفسه ثم مراقبة المجتمع له شكل نوع من الضبط الاجتماعي للأفراد كعامل من عوامل التنشئة الاجتماعية التي ستنعكس فيما بعد على المؤسسة التي يعمل بها هذا الفرد لتعطي المؤسسة ما يعرف بثقافة تنظيمية قوية تعمل على توازن المؤسسة و سهولة تسيير مواردها البشري بكل عقلانية حيث أنه على سبيل المثال و " إلى جانب تصرفه في اطار ما هو مسموح أو مرفوض ، مكروه أو محبوب من القيم الإدارية المرتبطة أساسا بقيم المجتمع ، عليه أن يتصرف بطريقة عقلانية ليضمن البقاء و النجاح لهذه المنشأة العائلية ، أن هذا الدور المزدوج هو الذي اطر المنشأة الصينية بأطر إدارية قوامها الرعاية الابوية و الاقتصادية"²

2-2-3 عملية الإصلاح الشامل : إعتمدت الصين بعد وفاة الزعيم التاريخي ما تسي تونغ و تسليم قيادة الحزب الشيوعي و الدولة الزعيم الجديد و مؤسس الصين الحديثة "دينغ هسياو بنغ" سياسة إصلاحية لجميع مؤسسات الحزب و الدولة و في جميع الأصعدة السياسية و الثقافية و التربوية ، الاقتصادية و في مجال التقدم العلمي و قد سمحت عملية الإصلاح في الحزب إلى إزالة مفهوم صراع الطبقات الذي اعطى مزيدا من التحرر الذاتي للمواطن في اطار المحاسبة الذاتية، و حرر الشعب من عقدة الخوف من التملك و الإنتاج و الابداع و بالتالي تحسين معدلات التنمية البشرية و الاقتصادية كما ساهمت عملية الإصلاح في تغيير مفاهيم القيم الأخلاقية و الثقافية و الاجتماعية و الإنتاجية و تحديث لكثير من المفاهيم و الأعراف التي كانت سائدة ابان العهد الشيوعي السابق³، وقد ارسى "دينغ هيسيا بنج" عنوانا لهذه السياسة البراغماتية حمل شعارا معروفا يلخص المثل القائل "ليس مهما أن يكون لون القط ابيض أو اسود المهم أن ينجح القط في اصطياد الفئران"⁴ هذه البراغماتية كانت لها رؤية بعيدة المدى عند "دينغ هيسيا بنج" ولو على حساب الأيديولوجية الاشتراكية التي تنتهجها الصين و هذا ملاحظ من نمط التسيير في معظم المؤسسات الصينية التي كانت تعتمد على النظام الرأسمالي في عملية الإقلاع بالرغم من الاحتفاظ على النهج الاشتراكي و المتمثل في جانبه السياسي ما ساهم في إضفاء مزيد من الحرية الشخصية للفرد و

¹ عبد الحسن الحسيني، التنمية البشرية و بناء مجتمع المعرفة قراءات في تجارب الدول العربية و إسرائيل و الصين و ماليزيا ، الدار العربية للعلوم الناشر، ط1، بيروت، لبنان، 2008 ، ص318 - 319

² طارق فارس، مرجع سابق، 49،

³ عبد الحسن الحسيني، مرجع سابق ، ص318 - 319

⁴ عبد الملك سلمان، 30 عاما على تجربة النهوض الاقتصادي في الصين (1978-2008)، مجلة شؤون خليجية، عدد 56،

للمجتمع .خصوصا و أن ما اصطلح على تسميته بدكتاتورية البروليتاريا التي كانت تروج لها ايدولوجية الشيوعية قد سقطت و تداعت مع تداعي البروليتاريا نفسها أو الطبقة العاملة الحاكمة لصالح طبقة عمال جديدة مثقفة جاءت لمجتمع المعرفة الذي بدل مفاهيم العمل و اوجد طبقة جديدة من العمال المهرة من ذوي الطاقات الفكرية القادرة على الابداع و الابتكار أكثر من اعتماد على الطاقات و القوة الجسدية ، وهذا التحول هو من أسباب تداعي و ترهل الايدولوجية الماركسية القائمة على حكم الفلاحين¹

2-2-4 بداية الإقلاع في عملية التسيير و تنمية الموارد البشرية

إستهدفت استراتيجية الإقلاع الاقتصادي تحول الاقتصاد الصيني من الاعتماد على العمالة الفقيرة الرخيصة كركيزة للإنتاج إلى الاهتمام بالعمالة الفنية الماهرة و المؤهلة كقوة دافعة للنمو، فعملت على تكثيف الاستثمار في تنمية راس المال البشري و على زيادة إحتكاكها بالعالم الخارجي لنقل المعارف و اكتساب الخبرات، وخاصة في مجالات التقنية الحديثة، ومن ناحية أخرى ، توسعت الحكومة في دعم التعليم الأساسي، و أطلقت عدة مبادرات لتحديد المناهج الدراسية على كافة المستويات و التوسع في نظام التدريب و التعليم المهني و الفني و تطويره ليكون أكثر استجابة لمتطلبات النشاط الاقتصادي مع التوسع في برامج إعادة التدريب و التأهيل للملايين من العمال المهاجرين من الريف لحين إيجاد وظائف منتجة بديلة²

وضعت الحكومة الصينية سلسلة من الإجراءات لتوفير التدريب المهني و الحرفي المتوسط و العالي للفلاحين، ولتأهيل ثقافي و تدريب تكنولوجي في العلوم التطبيقية لأكثر من 300 مليون عامل، و قد جرى تطوير و اعتماد نظام تعليمي مهني متعدد المستويات و الاشكال يخدم جميع الفئات العمرية ، وفقا لاختلاف مستوياتهم الثقافية و العلمية و التربوية و المهنية و طبيعة عملهم كما قامت بإعادة النظام التربوي ليستوعب التقدم الحاصل على صعيد المجتمع في موازاته العمل على تحقيق الأهداف³ فعلى سبيل المثال الاتجاه التنموي في الصين باعتباره يمثل نمودجا تطبيقيا و متميزا للمجتمع الذي بني على أساس سياسة التوجيه للداخل و أنها حققت تنمية اجتماعية داخلية عن أي مجتمع آخر، بالإضافة إلى أنها لم تحتك باي جزء

¹ عبد الحسن الحسيني، مرجع سابق ، ص 318 - 319

² طارق فارس، مرجع سابق ، ص 44

³ عبد الحسن الحسيني، نفس المرجع ، ص 336

آخر من العالم لأنها تمثل منطقة ضخمة و ذات بناء اجتماعي متقدم تتميز بالحرية و سيادة التجانس الثقافي و الديني و الأخلاقي، ولعل اهم خصائص الواقع التنموي في الصين تتمثل في¹:

-إن التنمية تقوم فيها على الاستقلالية و الاعتماد على الذات.

-التوجه نحو الداخل الذي يتسم بالشمولية و التكامل

-الجمعية و تتمثل في تكثيف العمل وليس تكثيف راس المال أي الاهتمام بالعنصر البشري أكثر من الاهتمام بالمال ، لان نجاح التنمية الحقيقي يقوم على الاستخدام الفعال للطاقات البشرية في عمليات التغيير الشاملة أيضا "من الإجراءات و التدابير الإصلاحية التي قامت بها الصين في اطار السعي لبلوغ التنمية هي كالآتي²:

-الإصلاحات التي تخص ملكية وسائل الإنتاج ونظام الإدارة الاقتصادية، وذلك بالسماح بظهور صور أخرى للملكية مثل الملكية الخاصة إلى جانب الملكية العامة و الملكية التعاونية

-الإصلاحات التي تخص تحقيق اللامركزية في عملية صنع القرار ، بما يؤدي إلى التحرر من أشكال المركزية المفرطة و أساليب التخطيط البيروقراطي، لقد اصبح واضحا مدى تأثير القيم الثقافية للمجتمع الصيني في الممارسات الإدارية إلى درجة أنها ميزت الإدارة الصينية عن غيرها من الإدارات الأخرى بخصائص على درجة عالية من الأهمية إذ تنفرد الصين بالخصائص التالية³:

- المركزية العالية في صناعة القرار

- قلة العلاقات الرسمية في إطار هيكله نشاط العمل

- نظام القيادة الأبوي

- التأكيد الواضح على العمل الجماعي و السلوك الجماعي

إن التجربة الصينية في الإصلاح و التنمية و ما حققته من نتائج مرتبطة أوثق إرتباط بسياق حضاري و تاريخي و ثقافي و اجتماعي و بموقع جغرافي و ثقل بشري لا نظير له. وكل صفة أو معلم من هذه الصفات و المعالم أعطت الصين ميزة أكثر في حضم صراعتها للانعتاق من قيود التخلف، والانطلاق في معارج النمو و التقدم الاقتصادي و تأسيس لقواعد تنمية حقيقية تتوفر على عوامل الدفع الذاتي و

¹محمد ياسر الخواجة، مرجع سابق، ص 83

²طالب عبد الله صالح، مرجع سابق، 188

³ طارق فارس، مرجع سابق، ص50

الاستمرارية و المناعة ضد الانتكاسات و التراجع ، ففيما يخص الجانب الحضاري و التاريخي، فإن الصين من البلدان العريقة حضاريا ، وقدمت للإنسانية اختراعات احدث انعطافات كبرى في مسيرتها الحضارية. ومن الجانب الثقافي و الاجتماعي فإن منظومة القيم الثقافية و الاجتماعية الحاكمة للسلوك على المستوى الفردي و الجمعي الصيني تؤدي دورا إيجابيا على صعيد الإنجاز التنموي .فالإنضباط و التجويد و الاتقان في العمل، كما أن الشعور بالمسؤولية عن تحقيق التقدم و الازدهار صفة لصيقة بالشخصية الصينية العادية¹ و إذا ما تأملنا في تجربة الصين فإننا نجد أن هذا البلد عمل على التخلص من الجانب السلبي في التفكير بحيث عندما كان امام الصين الخيار بين الصنع أو الشراء، فضلت الصنع، ولكنها لم تقتصر في هذا الجانب إلا عن طريق القيام بثورة ثقافية² و من بين التجارب الإدارية التي خاضتها الإدارة الصينية خلال تطور مؤسستها و اهتمامها بموردها البشري حيث ، " بدأ الإصلاح الاقتصادي الصيني الأخير بمبادرة وطنية لتحفيز الموظفين من خلال نظام العمل بالحوافز ، مع التأكيد على مسؤولية المهام، وقد أدى ذلك إلى إتباع نهج فردي أكثر في تصميم الحوافز (مثل نظام مكافأة سعر القطعة) مقارنة بنظام الأجر المتساوي السابق، وجد في هذه الممارسة أنها تثبط المسؤولية الجماعية ، وتزيد من الصراع في مجموعات العمل وتضعف فعالية الفريق"³.و لعل هذه البداية التي بدأت بها الإدارة الصينية كانت مماثلة لما قامت به مدرسة الإدارة العلمية بقيادة تايلور في التعامل مع العمال في عملية الإنتاج على أساس القطعة ، كما " أظهرت الدراسات الاستقصائية في أوائل الثمانينيات أنه يجب استخدام هيكل مكافآت متعدد أكثر مرونة وشمولية (يجمع بين المكافأة الاجتماعية والحوافز المادية) من أجل تحفيز القوى العاملة الصينية، بالإضافة إلى ذلك ، تم إجراء بعض الدراسات لفحص آثار أنظمة الحوافز الجماعية على الأداء، في تجربة ميدانية ، تمت مقارنة نظام المسؤولية الفردية بأنظمة مسؤولية الفريق ، سواء في ظل حالات النجاح أو الفشل ، بالاعتماد على مجموعة من عوامل (الجهد ، والقدرة ، والتعاون ، والمهمة ، والفرصة)، أظهرت النتائج أن عزو العمال للنجاح والفشل كان له تأثير كبير على سلوكهم وأدائهم اللاحق، تأثر هذا التأثير بشكل كبير بالخصائص التنظيمية والهيكلية لأنظمة الحوافز، في ظل نظام الفريق⁴ ، فيكون بذلك أكثر فاعلية من خلال روح الفريق

¹طالب عبد الله صالح، مرجع سابق، 199

²ناصر دادي عدون و شعيب شنوف، الحركة الاقتصادية في الدول النامية بين عالمية مالك بن نبي و العولمة الغربية، دار

الحمدية العامة، ط1، الجزائر، 2003، ص35

³ Jan Selmer, International management in China: cross-cultural issues, Routledge, 1st Edition, London, UK, 1998, P 38

⁴ Ibid ,P 38

المتعاون في ما بينهم و الشعور بنفس المسؤولية في أداء مهامهم مما ينتج عن هذا ما يعرف بمسؤولية الفريق " الآثار المهمة لهذه الدراسة هو أن نظام الحوافز الموجه نحو الفريق مع مسؤولية المجموعة سيكون أكثر فاعلية في الحد من نزاع الفريق وتسهيل الروح المعنوية والتعاون والإنتاجية في المنظمات الصينية"¹

2-3 التجربة الماليزية :

تعتبر ماليزيا إحدى التجارب الناجحة في التنمية الشاملة و التنمية البشرية و المؤسساتية ، و التي زاوجت بين ثقافتين ، الثقافة الاسلامية التي اعطت مفهوما جديدا ورائدا في عملية التنمية بدعم كبير من الدولة الماليزية عن طريق الخطط والاستراتيجيات التنموية التي مكنتها من أن تصبح دولة صناعية حديثة و قوية حتى أصبحت نموذجا يحتذى به بحيث استطاعت ان تحقق طفرة تنموية ، إلى جانب الاستفادة من التجربة اليابانية في التسيير الاداري

2-3-1 دور القيم الاجتماعية والثقافية للمورد البشري في نهضة المؤسسة الماليزية:

"لعبت القيم الاجتماعية الماليزية دورا بارزا في نجاح تجربة التنمية في ماليزيا لان القيم الاجتماعية في ماليزيا تصب في وعاء واحد هو خدمة أغراض التنمية ، فقيمة أولوية الجماعة على الفرد تؤكد أن قيمة الإنسان الماليزي تتوقف على انتمائه للجماعة . ويتفرع عن هذه القيمة سلوكيات النظام والانضباط والتعاون ، فالفرد مستوعب تماما في الجماعة وتابع لها ولا خروج له عليها ، وهنا يبرز دور الجماعات الصغيرة في المجتمع والسياسة الماليزيين وفي مقدمتها العائلة ، ومن أسس الفكر الماليزي الرسمي للدولة الماليزية قبل الحرب العالمية الثانية قيمة العائلة باعتبارها مهذا نظريا للقوة مع السلطة² " وأن الولاء السياسي على مستوى العائلة هو نواة الولاء الوطني العام للدولة ، وبالتالي فإن الأمة الماليزية عائلة كبيرة يرأسها الملك رمز القيادة الجماعية للماليزيين ، وقيمة التدرج الاجتماعي والوظيفي والفني³ إن أهم القيم التي بلورت ملامح الثقافة الماليزية تمثلت في قيمة الكرامة dignity والتوجه الجماعي ، الولاء للمجتمع والعائلة والتأكيد على قيمة التماسك والتناغم الاجتماعي مع الاعلاء من شأن قيمة الاعتدال والالتزام بأخلاقيات العمل والقدرة على الانجاز في ظل هرمية معينة تؤكد على احترام الأكبر مع التأكيد بشكل خاص على أهمية التعليم ، ومثل التوجه الفردي individualism اهم أسس المجتمعات التحديثة الغربية ، وكانت ماليزيا قد

¹ Ibid , P 38

² سعد علي حسين التميمي ، تجربة التنمية الماليزية ، مجلة اضواء ، مركز اضواء للدراسات و البحوث الاستراتيجية ، جامعة بغداد،العراق، 2008، ص2

³ سعد علي حسين التميمي ، مرجع سابق، ص 2

إنتهجت التوجه الجماعي والاعلاء من شأن العمل في إطار الجماعة وهو ما كان له اعمق الأثر في تحقيق طفرتها التنموية ، وهو ما بدى عبر شعار "ماليزيا شركة واحدة والصدقاة مع رجال الاعمال" والذي من خلالهما تعاون كل من القطاع العام والخاص على تحقيق التنمية فضلا عن مشاركة كل الماليزيين بمختلف إنتماءاتهم العرقية في دفع حركة النمو، وعلى صعيد آخر تشغل قيمة الكرامة بالنسبة للماليزيين موقعا مهما في النسق القيمي¹

" لقد أكدت التجربة الماليزية أن الإنسان هو جوهر عملية التنمية وأدائه الرئيسية وان كيفية التأثير في سلوك الأفراد باتجاه تحقيق الانضباط الجماعي العالي وحب العمل وإطاعة النظام والشعور الذاتي بالمسؤولية هي الأداة الأكثر فاعلية في الإسراع بالتطور الاقتصادي والاجتماعي ، ويبدو من تجربة ماليزيا أن للتربية الاجتماعية ممثلة في عناصرها كافة ابتداء من العائلة ومرورا بالمؤسسات التعليمية والإعلامية دورا مؤثرا في سلوك الأفراد عندما تنطلق هذه التربية من تراث الأمة وقيمها الاجتماعية الذاتية². " حيث "أدخلت مادة الثقافة الدينية كمادة اجبارية في المدارس و الجامعات الماليزية³، و التي من خلالها عملت على صقل الفرد الماليزي بالقيم الدينية و الثقافية ليكون محور الانطلاقة فيما بعد للتنمية الاجتماعية و الثقافة الإدارية للمؤسسات

2-3-2 السياسة التسييرية و النهوض بالمؤسسة الماليزية

" إن النجاح الذي حققته التجربة الماليزية من خلال تبني قيادة المنهج الرأسمالي في قيادة الاقتصاد ثم تدخل الدولة في مراحل معينة سواء عن طريق قيامها بنشاطات استثمارية مباشرة ودعم ورعاية مشروعات خاصة أو إتباعها أسلوب التخطيط الاقتصادي وغيرها من أساليب التدخل ، يطرح وبشكل ملح على دول العالم النامية مسألة على درجة عالية من الأهمية وهي مسألة الاختيار الإيديولوجي ، ذلك لان الإيديولوجية وإن كانت تلعب دورا هاما في عمليات بناء كيان الدولة واختيار النظام السياسي ، فهي تقدم الإستراتيجية الملائمة لتحقيق التنمية كما أن ارتباطها بالتنمية من خلال القيم والأفكار التي يؤدي غرسها وتعميمها

¹نادية فاضل عباس فضلي، التجربة التنموية في ماليزيا من العام من عام 2000 إلى 2010 ، جامعة بقداد، العراق، دراسات

دولية ، العدد 54، 2012 ، ص 172-173

²سعد علي حسين التميمي مرجع سابق، ص2

³فاروق طيفور، مرجع سابق، ص 63

إلى خلق الوحدة النفسية والفكرية والثقافية وتوفير الجهود والطاقات والموارد البشرية اللازمة في المجتمعات التواقّة إلى التنمية والنهضة السريعة"¹

"طرحّت التجربة الماليزية ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار مجمل الهيكل الاقتصادي عندما يصرّ إلى صياغة إحدى السياسات الاقتصادية مثل السياسة الصناعية أو السياسة الزراعية أو السياسة المالية أو السياسة التجارية ، فكل هذه السياسات يجب صياغتها على أساس تمثل أجزاء مترابطة لسياسة اقتصادية واضحة المعالم تشترك في دراستها وصياغتها وتنفيذها عموم الأنشطة الاقتصادية باعتبار أن كلا منها تؤثر وتتأثر بغيرها ، وأن ما يجمعها هو وحدة الهدف والذي يتمثل في ارتفاع الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء الاقتصادي"²

. حيث حافظت على البنى الاقتصادية التقليدية القائمة في المجتمع ، واقامت بالتوازي مع مؤسسات تنمية تستند على أسس إسلامية يستفيد منها جميع الماليزيين³ و يظهر هذا في "رفض مهاتير محمد استيراد مفاهيم التحديث الغربي، وما يتولد عنها من رؤية تنمية قد تتناسب مع خصوصيات المجتمع الماليزي، لكنه في ذات الوقت يدعوا إلى استيعابها والاستفادة من الخبرات التكنولوجية المتقدمة، وتسخيرها لخدمة المصالح الوطنية مع مراعات القيم الإسلامية"⁴

2-3-3 ثمرّة استغلال و تسيير الموارد البشرية للنهوض بالمؤسسة الاقتصادية الماليزية

لقد كانت ماليزيا في سبعينيات القرن العشرين من تمعن النظر في النتائج الإنمائية السائدة ، فبعد أن أجرى مهاتير محمد 1981-2003 دراسة ميدانية في شكل جولة استطلاعية إلى اليابان سنة 1981 توصلت الإدارة و السياسة الاقتصادية إلى أن النموذج الياباني المفتوح يتناسب مع تطلعات الماليزية نحو بناء مستقبلهم الاقتصادي⁵ ، حيث رافق الأداء الإداري الجيد كل الإصلاحات الاقتصادية فتم إدارة مشكلات التضخم المالي و نقص العمالة و مشكلة البطالة و معالجتها بإدارة ناجحة ، حيث توفرت الأجهزة الحكومية على المؤشرات الايجابية لتوزيع الخدمة العمومية ، فلعب تحديث و هيكلية الإدارة العمومية دورا ناجحا أتبع بالإصلاحات الجذرية التي قادتها الحكومة الماليزية " وفق القانون رقم 97/1079/207 وكان الجهاز تحت إشراف رئاسة الحكومة بهدف إنجاح مشاريع الإصلاح الإداري ، الذي ركز على تحديث الإدارة ، و تطوير

¹ سعد علي حسين التميمي مرجع سابق ، ص5

² سعد علي حسين التميمي مرجع سابق، ص2

³ فاروق طيفور، مرجع سابق، ص 63

⁴ فاروق طيفور، لماذا تخلفت الجزائر و تقدمت ماليزيا ، دار الخلدونة للنشر و التوزيع ، ط1 ، الجزائر، 2015، ص76

⁵ فاروق طيفور، مرجع سابق، ص 76

الموارد البشرية فأثبتت الإصلاحات الإدارية الجيدة نجاعتها في مرافقة العملية الاقتصادية¹ ، و للدلالة على الأهمية القصوى التي توليها الدولة الماليزية للتنمية البشرية و تطوير القدرات الذاتية للمواطنين و توسيع مهامهم ، انشأت وزارة خاصة في هذا الخصوص هي وزارة التخطيط و انماء الموارد البشرية و قامت بالتعاون مع المجلس الوطني للتدريب و التعليم المهني الذي يتبع لها بوضع نظام شامل و متكامل للتعليم المهني و للبرامج التعليمية لجميع هيئات و معاهد التدريب و التأهيل الحكومية، كما قامت بتطوير معاهد للتعليم المستمر، تمنح معاهد التعليم المهني و التعليم أكثر 700 نوع من الشهادات و الدبلوم المهني و شهادات في ديبلوم في المهارات المتقدمة و في عام 1996 جرى اطلاق مؤسسة تنمية الموارد البشرية و هي مؤسسة مشتركة بين القطاع العام و الخاص، مهمتها بناء القدرات الذاتية للمواطن و تطوير معارفهم و مؤهلاتهم للعمل في القطاع الخاص و في المصانع و في قطاع الاعمال و الخدمات الذي يشارك في إدارة هذه المؤسسات و في تمويل و إدارة عمليات التدريب و إعادة تأهيل كوادره الفنية² فسياسة الرؤية الوطنية والتي بدأت بين عامي 2001-2010 National vision policy خطة عشرية قسمت إلى خطتين خمسينيتين ، وقد تابعت الخطوط العامة للتنمية في سابقاتها ، ولكنها أعطت إهتماما أكبر للتعامل مع العولمة و تسارع النمو الاقتصادي الذي اجتاحت اماكن كثيرة من العالم، ومن ثم وضع خطط و برامج تتعامل مع التنافس الاقتصادي المتزايد و تضمن لماليزيا إستمرار تطورها البشري و الارتقاء النوعي بالإنسان الماليزي و الوصول به إلى مستوى متميز عن طريق المزيد من الاهتمام بالبحث العلمي³، و على صعيد اليد العاملة الماهرة، تضع ماليزيا في تصرف المستثمرين ايادي عاملة شابة و مدربة و عالية التثقيف و التأهيل، يدخل العامل إلى سوق العمل الصناعي بعد انقضاء فترة تعليمه الأساسي لمدة 11 سنة على الأقل ، ثم يقضي فترة تدريب لتحصيل مهارات فنية و تكنولوجية عالية و تطبيقية في أحد مراكز التدريب⁴ تتضح وفقا لمعايير الأفضلية و الأحقية للأكبر سنا و للأقدم وظيفيا و للأرقى في مستوى معرفته العلمية و التقنية و لذلك فلا غرابة أن يتولد عن هذه القيمة ظاهرة المساواة بين الأفراد من حيث الحقوق الخاصة و الامتيازات التي تحددها المراتب الاجتماعية داخل الهرم الاجتماعي أو الوظيفي أو الفني و قيمة الإجماع و الاتفاق العام وهي مشتقة

¹ عائشة عباشي و نهي الدسوقي، ابعاد التجربة التنموية في ماليزيا، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية و السياسية

و الاقتصادية ، ط1 ، برلين ، المانيا، 2019 ، ص 83

² عبد الحسن الحسيني، نفس المرجع ، ص 366

³ نادية فاضل عباس فضلي، مرجع سابق، ص 174

⁴ عبد الحسن الحسيني، نفس المرجع ، ص 368

منطقيا وواقعا من قيمتي الجماعية والتدرج معا ، فمن أهم آليات اتخاذ القرارات أن تشترك جميع مستويات الجماعة أو التنظيم أو المؤسسة في اتخاذ القرار تجنبا للفرقة والانقسام¹ كما تميزت ماليزيا بمقارنتها المرتكزة على الموارد البشرية بهدف التنمية الوطنية ، إذ تعد الحكومة الماليزية أن رأس مالها البشري هو النواة في اقتصاد معرفي ، وهي بذلك خاضت مسيرة شاقة انما ناجحة لإصلاح سياستها التربوية في القطاعين العام والخاص منذ منتصف التسعينيات إلى يومنا هذا أكثر من خمس ميزانيتها السنوية لقطاع التعليم ولتطوير مواردها البشرية ، ولم يقتصر النهوض بالثروة البشرية على المهارات والمعرفة بل شملت القيم الاخلاقية والفكر المستنير والوعي الثقافي أما رؤية Vision 2020 ويطلق عليها باللغة الماليزية ، وهي من اشهر الرؤى الاستراتيجية الماليزية والتي لقيت اهتماما كبيرا ومحلية وعالمية وصارت مصدر الهام².

لم يكن تحقيق ماليزيا لنمو اقتصادي مطرد إلا انعكاسا واضحا لاستثمارها للبشر، فقد نجحت في تأسيس نظام تعليمي قوي ساعدها على تلبية الحاجة من قوة العمل الماهرة. كما ساهم هذا النظام بفعالية في عملية التحول الاقتصادي من قطاع تقليدي زراعي إلى قطاع صناعي حديث، ويوظف التعليم اليوم كأداة حاسمة لبلوغ مرحلة الاقتصاد المعرفي القائم على تقنية المعلومات والاتصالات. أن نجاح السياسات التعليمية في ماليزيا ادى إلى أن يحقق الاقتصاد تراكما كبيرا من راس المال البشري الذي هو عمود التنمية وجوهرها³، أهم ما تعزى إليه الطفرة الأسيوية من عوامل، اعتمادها على الموارد البشرية الغنية بالمكون التعليمي، التدريب، هذا فضلا عما تشير إليه الدراسات من توافر تلك المجتمعات على قيم سوسيو- ثقافية عالية، وعادات العمل، والمثابرة، و النظرة المستقبلية، وعدم الإسراف الابتعاد عن الاستهلاك المظهري، وتوزيع متقارب للدخول... وهي عوامل مهمة بمعيار التنمية البشرية، والتي مكنتها من تحقيق معدلات نمو عالية، رغم افتقارها إلى الموارد المالية والطبيعية والطاقة والأموال. وقد نجحت ماليزيا في تجسيد هذه الطفرة⁴،

¹ سعد علي حسين التميمي، مرجع سابق، ص 2

² نادية فاضل عباس فضلي، مرجع سابق، ص 174

³ كتوش عاشور و قورين حاج قويدر ، التجربة الماليزية في مجال التنمية البشرية ومقومات نجاحها ، مركز الدراسات الاقليمية ، جامعة الموصل ، العراق، دراسات اقليمية ، العدد 10، 2008 ، ص 72-73

⁴ عبد الله موساوي، دور الدولة في التنمية البشرية في البلاد النامية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة

الشلف، الجزائر، العدد 6، 2009 ، ص 57

لقد أكدت التجربة الماليزية أن الإنسان هو جوهر عملية التنمية الادارية الرئيسية وإن كيفية التأثير في سلوك الأفراد باتجاه تحقيق الانضباط الجماعي العالي وحب العمل وإطاعة النظام والشعور الذاتي بالمسؤولية هي الأداة الأكثر فاعلية في الإسراع بالتطور الاقتصادي والاجتماعي ، ويبدو من تجربة ماليزيا أن للتربية الاجتماعية ممثلة في عناصرها كافة ابتداء من العائلة ومرورا بالمؤسسات التعليمية والإعلامية دورا مؤثرا في سلوك الأفراد عندما تنطلق هذه التربية من تراث الأمة وقيمها الاجتماعية الذاتية¹. يقول مهاتير محمد في آخر تقرير له عن الموازنة العامة قبل تقاعده من منصب رئاسة الوزراء: أن حكومته أدركت تماما أهمية إعتناق قيم إيجابية لتحقيق التقدم المنشود، ولهذا اعتنق منذ 22 عاما سياسة النظر إلى الشرق، والمقصود بها اعتناق قيم العمل السائدة في اليابان وكوريا الجنوبية، التي تقوم أساسا على الانضباط الشديد والإخلاص التام لجهة العمل، والحرص على اختيار المديرين ليكونوا قدوة لموظفيهم. وقد يبدو هذا مخالفا لمفهوم البحث عن قيم التطور في الغرب عموما والولايات المتحدة بشكل خاص، لكن مهاتير رأي دائما أن ثقافة العمل في اليابان بشكل خاص هي الأنسب لثقافة بلاده².

3- تجربة الدول العربية:

لقد ترك الاستعمار الأجنبي بصماته على الادارة بوجه عام، وعلى ادارة الموارد البشرية بوجه خاص. فقد كان تصوره للوظيفة تصورا متخلفا فالوظيفة ليست خدمة عامة، بل تسلطا، ولم تكن هناك حوافز وسياسات لرفع كفاءة العمل الوظيفي. كذلك فإن الاستعمار الاجنبي نقل النظام الخاص بإدارة الموارد البشرية المعمول به في بلاده ومطبقة على البلاد العربية المستمرة دون مراعاة بظروفها وأحوالها. وهذا يفسر تأثر مصر والأردن مثلا بنظام الخدمة المدنية البريطانية، وتأثرت سوريا ولبنان وبلاد المغرب العربي لنظام الخدمة المدنية الفرنسية³.

¹ سعد علي حسين التميمي، مرجع سابق، ص 5

² سمير عبد الرسول العبيدي ، مهتير محمد وقيم النهضة الاسيوية ، مركز المستنصرية للدراسات العربية و الدولية ، جامعة العراق ، 2013 ، ص 10

³ عبد الباري درة وزهير الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، زهير الصباغ ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، الأردن ، 2008 ، ص 43

3-1 الثقافة التنظيمية و واقع التنمية البشرية والإدارية في الدول العربية

تتميز الثقافة العربية بالنزعة إلى التركيز المكثف على دور القائد الفرد و البطل الملهم و المستبد العادل كمحرك رئيسي لعجلة التاريخ و كمخلص للمجتمع و الامة من التخلف و الانحطاط ، أن هذا التركيز على الدور الفرد و محوريته في عملية التحول التاريخي تضعف روح العمل المؤسسي الجماعي، و تعمق النزعة الابوية في التركيبة الاجتماعية-السياسية، و تعيق بالتالي نمو عملية المؤسسة السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية¹ هناك اختلاف بين القيم الثقافية للعمال في الوطن العربي من منطقة إلى أخرى و من دولة إلى أخرى ، و مع ذلك نجد انهم يتشابهون في كثير من الجوانب الثقافية و السلوكية ، فغالبية العمال للدول العربية يدينون بالإسلام، و ما يمثله ذلك من ثقافة و نظرة للعمل ، ومدى الانضباط بالوقت، و الموقف من عمل المرأة و موضوع الاختلاط بين الجنسين في مواقع العمل ، و النظرة إلى المسؤول و مدى تقبل الذكور للعمل تحت امره امرأة مسؤولة في مواقع العمل، وطريقة اختيار المسؤولين للقادة، كما يتميز العامل العربي بطبيعة ولاءه، اهو للدولة ام للقبيلة ام لدينه و مذهبه، ام للمؤسسة التي يشتغل بها العمل ، كما يتأثر الافراد بمشكلاتهم السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية ، و الصعوبات المحيطة التي يعانون منه خارج المؤسسات ، وكلها عوامل يطغى عليها البعد الثقافي و تؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم و دوافعهم نحو العمل، مما يؤثر على مستوى رضاهم و جودة انتاجهم و مستواه، وبالتالي أداء المؤسسة ككل و مستوى فعاليتها، أن قوة اثر القيم الثقافية، و ضعف النسيج الصناعي و حداثة النشاطات الصناعية بالوطن العربي، و طغيان الذهنية الفلاحية، و ضعف مستوى التدريب عموماً، كلها عوامل تؤثر سلباً على العمال و المديرين بالوطن العربي² و "وفقاً لضعف البنية الصناعية العربية ، فإن الصناعة لا تستوعب مثل هذه الاعداد، و ببساطة أخرى فإن الطبقة العاملة العربية ، صغيرة العدد و المبعثرة ، و غير المستقرة، و الفقيرة، يصعب تنظيمها³

3-2 المشاكل الإدارية و التسييرية في المؤسسة الاقتصادية العربية

تمثل تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي منذ الخمسينات والستينات من القرن الحالي بتبني خطط تنموية طموحة تترجم إلى مشروعات و إنجازات عمرانية واقتصادية

¹ جاسم محمد عبد الغني، العرب و تجربة التحديث اليابانية، مركز دراسات الوحدة العربية، المجلد 11، العدد 119، 1989، ص 32

² بوفلحة غياث، القيم الثقافية و فعالية التنظيمات، مرجع سابق، ص 164

³ فتحي محمد البعجة ، مرجع سابق، ص 124 الكتاب الثاني

واجتماعية وثقافية وتربوية. وقد حققت بعض الدول العربية نجاحات في خططها، ولكن اداء معظمها لا يزال يقصر عن الاداء المطلوب. وتعود أسباب ذلك إلى ازدياد دور الدولة أولاً، وان اغلب الاقطار العربية غير مؤهلة لاستيعاب أبعاد هذا الدور، ولعجز الادارة، ووجود فجوة واضحة بين القدرة الفعلية لأجهزة ومؤسسات الدولة وبين القدرة المبتغاة والمرجوة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة. وايقنت عدد من الدول العربية أن من وسائل ردم الفجوة بين القدرة الادارية الفعلية والقدرة الادارية المطلوبة تطوير الاجهزة الادارية واساليبها، وتكوين كوادر قادرة ومؤهلة لتولي اعباء التنمية، وهذا ما اصطلح على تسميته باسم " التنمية الادارية"¹ أن "المحاكاة و التقليد و النقل التعسفي للمؤسسات لم يقدم إلى حالة من الحدائة طيلة عقود كثيرة من الزمان في المنطقة العربية، بل إلى تعثر و إنكاس و إنكار و إرتداد العديد من التجارب و المواقف في تلك الأقطار، " أن مسالة المحاكاة و النقل المؤسسي لم يؤدي إلى انقطاع اجتماعي و سياسي و ثقافي مع الماضي في بلدان الأطراف عموماً و في بلداننا العربية خصوصاً ، لسبب الاخذ بالشكل أو الاعتماد النقل الحرفي و التقليد الاعمى دون أن يوضح المضمون أو الأصل أو البيئة أو الظروف أو الشروط و المعطيات المحلية في عين الاعتبار، فالأشكال التنظيمية و المؤسسات ربما تكون جديدة بعض الشيء أو بالكامل ، ولكن التفاعلات تظل قديمة، أنماط السلوك تظل عتيقة ، و الرؤى و المناهج المتبعة و طرق الاتصال و التفاعلات البشرية تظل بائدة، والعلاقات الداخلية العشوائية تظل عشوائية و قبلية و طائفية و مذهبية و جهوية² ترجع بعض نظريات التخلف إلى القيم الاجتماعية و الثقافية المتحجرة التي تحكم سلوك الافراد في هذه المجتمعات لم تسمح بظهور دافع قوي للإنجاز لدى الافراد. هذا بالإضافة إلى أن هذه المجتمعات تملك سلوكيات تحترم علاقات القرابة و الصداقة و المراكز الاجتماعية على حساب الكفاءات³ معظم الدول العربية التي تبنت الاشتراكية كنظام اقتصادي و سياسي فشلت في تجربتها ، ولم يكتب لها النجاح المرجو بما فيها بلادنا الجزائر التي تبنت الاشتراكية غداة الاستقلال⁴ ، فالتجارب التاريخية للبلدان المتقدمة، تظهر أن التقدم جاء فعلاً تراكمياً وتاريخياً، فعل عقلنة للحياة والسيطرة على المحيط الاجتماعي والبيئي، إذ يأخذ الواقع هنا أبعاداً ثلاثة: في التنمية الاقتصادية التي تجيء ثمرة تطور العلوم والتقانة، وفي

¹ عبد الباري درة وزهير الصباغ، مرجع سابق ، ص 44

² فتحي محمد البعجة ، مرجع سابق، ص 262

³ حسن عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق ، ص 193

⁴ قادة بحيري، محطات اقتصادية من فكر مالك بن نبي ، شركة الاصاله للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ط1، 2018، ص 66

عقلنة السياسة وحقوق الإنسان والديمقراطية، كما في تطور الثقافة والعلوم والاحلاق ، هنا تأتي التنمية¹، يرى " boeke"رائد فكرة "الثنائية" ، أن التخلف يعود لوجود تصادم نظامين مختلفين "اقتصادية واجتماعيا"، الأول محلي وتقليدي، والثاني حديث ومتطور، مما يحدث الانقسام وعدم الانسجام في البني والهياكل الاقتصادية والاجتماعية، حيث تتصف المجتمعات والبني المتخلفة بسلوكيات اجتماعية، لا تحث على السعي والمبادرة والعمل وتفتقد إلى مؤهلات المنظمين² حيث " تواجه الأقطار العربية مشاكل متعلقة ببرامج التنمية الإدارية في مجال القوى العاملة والتدريب والتي تندرج ضمن المعوقات الإدارية، حيث أصبحت الموارد البشرية التي تشكل أحد أهم مقومات التنمية غير قادرة على مواكبة التطورات الحديثة سواء مجال الإدارة أو غيرها من المجالات العلمية والتقنية التي تركز عليها برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه البلدان، وهناك عدم الربط بين سياسة التعليم والتدريب وحاجات الجهاز الإداري بالقطاعات المختلفة وضعف التخطيط للقوى العاملة ونقص المعلومات والخبرة الفنية والإدارية، مع جود تضخم وظيفي الذي يعتبر سمة من سمات التخلف الإداري في الأقطار العربية³ أن الجهاز الإداري كما وصفته كثير من الدراسات الإدارية والتنموية يعد من أهم معوقات تحقيق التنمية في الدول العربية وذلك لكثرة المشاكل التي يعاني منها، فالجهاز الإداري يمكن أن يظهر عجزا خطيرا في إدارة التنمية ويمكن أن يدير برامج التنمية بأساليب غير علمية، على أن القيام بمقتضيات التنمية في البلدان العربية يواجه كثيرا من المصاعب التي تتطلب بذل كافة الجهود لحلها والتغلب عليها، حيث يأتي على رأس هذه المصاعب المعوقات الإدارية المتمثلة في جمود الأنظمة المتعلقة بالموظفين والمركزية الشديدة، وشيوع الفساد الإداري وهيمنة فئات صفوية كالعشائرية أو القبلية والحزبية والوراثية⁴ أن أكبر مشكلة تواجه التنمية البشرية في عصر العولمة في البلدان العربية تكمن في أن الاقتصاد العربي لا يتمتع باستقلالية عناصره الأساسية، فهو اقتصاد ريعي لا يقوم على تصدير السلع المصنعة أو على حركة الإنتاج الصناعي بل على تصدير المواد الأولية وفي مقدمتها النفط، الأمر الذي يجعل الاقتصاديات العربية في حالة تبعية⁵ لم تنحصر هذه الاسباب في خلاق نوع من الاعاقة في عملية التنمية

¹ عدنتن سايمان، مرجع سابق، ص 9

² عدنتن سايمان، اخفاقات التنمية العربية، دراسات، النهضة ، جامعة القاهرة ، مصر، المجلد 11، العدد 3، 2010، ص 7

³ طايبي رتيبة، طايبي رتيبة، نفس المرجع، ص 251

⁴ طايبي رتيبة، طايبي رتيبة، نفس المرجع، ص 238

⁵ ماجد مالك الرزاعي، التحديات الدولية للتنمية البشرية في الاقطار العربية(دراسة في التحدي الدولية 1990-2005) ،

العدد 16، جامعة إب ، اليمن، 2008، ص 181

الإدارية و البشرية بل اثرت في كثير من الاحيان على الجانب التسييري للمؤسسة باعتبار أن التسيير العقلاني الذي يساهم في رسم الفلسفة التي تنطلق منها المؤسسة في تحقيق اهدافها و انتاج ثقافة تتماشى مع ثقافة تنظيمه تتأقلم مع ثقافة المجتمع سواء كانت محلية أو وطنية و في هذا الصدد نذكر جملة من المعوقات الإدارية التي تتواجه في الأقطار العربية و هي كالتالي¹:

- فقر غالبية الدول العربية إلى القيادات الإدارية الحديثة التي تتميز بكفاءة عالية ومرنة و إتخاذ القرار السريع وتقبل التغيير والتطوير فمعظمها تقليدية لا تتناسب مع متطلبات التنمية الإدارية،
- التغييرات المستمرة في القيادات الإدارية مما يفقد العمل الإداري الاستمرارية حيث أن مخالفة الأفكار لبعضها تؤدي إلى انهيار ما تم انجازه من قبل في مجال التنمية الإدارية؛
- فقدان الأصالة الذي يعود لتقبل الخبرات الأجنبية وما تأتي به من مقترحات وتكنولوجيا دون مراعاة اختلاف الظروف الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية للأقطار العربية، حيث يسبب هذا التقليد الأعمى للدول المتقدمة فشل خطط التنمية الإدارية ؛
- التداخل الإداري لمراكز الاختصاص المختلفة في عملية اتخاذ القرار بين الجماعات الإدارية والسياسية والفنية الذي يؤثر في عمليات التنمية الإدارية وأنشطتها المختلفة، فهو يقلل من مستوى وقدرة الجهاز الحكومي ويؤثر في مستوى المساءلة وتحديد المسؤوليات والتدقيق والتنفيذ؛
- تفشي البيروقراطية والميل للمركزية الإدارية التي لا تتناسب مع الإدارة الحديثة التي تتطلب المزيد من المشاركة وتمكين العاملين، وطول وتعقد الإجراءات الإدارية الذي يعد نمط من إفرازات البيروقراطية في الإدارة العربية والذي يعيق تحقيق التنمية الإدارية؛
- انتشار ظاهرة التسبب الإداري وارتفاع معدلاتها في المنظومة الإدارية بالأقطار العربية والتي تشمل العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل التغيب، وعدم المسؤولية والوساطة في إنجاز الأعمال واستغلال المركز الوظيفي والإهمال؛
- أن التنمية الإدارية بحاجة إلى جهاز إداري مركزي يكون مسؤولاً عن وضع الخطة والإشراف على تنفيذها، لكن واقع الحال في معظم الدول العربية تقع مسؤولية تنفيذ الخطة على أجهزة عدة مما يؤدي إلى الازدواجية في السلطة ويسبب في ضياع المسؤولية.

¹ طايبي رتيبة، طايبي رتيبة، نفس المرجع ، ص 250

III- التجربة الجزائرية في تسيير الموارد البشرية

ان العوامل المؤثرة في فعالية التنظيمات الجزائرية هي نتاج السياق الثقافي الذي عرفه المجتمع الجزائري ومؤسساته، ومن هذا المنظور فإن البحث في طبيعة ثقافة المنظمة (الصفات البارزة والملاحظة على التنظيم) في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يستدعي بالضرورة الرجوع إلى أهم المراحل التي مرت بها هذه المؤسسة وأهم الأطروحات التنظيمية التي عرفتھا، والتي كانت محل تقسيمات عديدة¹، حيث تناولتها العديد من الدراسات و الأبحاث الجانب السوسيوتنظيمي لهذه المراحل و التي نتج عنها مجموعة من المظاهر التنظيمية و الثقافية و الاجتماعية لهذه المؤسسة و التي سنتطرق إليها في هذا المبحث بالتفصيل .

1- التسيير الذاتي (1963-1967):

1-1 مبادئ التسيير الذاتي :

تميز التسيير الذاتي بعدة مبادئ نذكر منها²:

- 1- الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج : أي كل ما تركه المعمرون داخل المؤسسات من مباني و عتاد و الات و معدات و غيرها يصبح ملك لجميع العمال الذين يعملون في تلك المؤسسة، و كذلك الملكية الجماعية للمنتوج و الاستفادة من العائدات الناتجة عن نشاط المؤسسة
- 2- وضع الثقة في العمال: وذلك باعتبارهم أصحاب القرار و هم المنفذون بأن فسهم لقراراتهم، فإن التسيير الذاتي بإسناده للعمال مسؤولية إدارة مؤسساتهم فهو يمنحهم سلطة واسعة عن قطاع واسع من الاقتصاد الوطني، وهذا يعني وضع ثقة تامة في العمال و الاتكال عليهم لتسيير دواليب الاقتصاد و تحدي الصعاب بكفاءة عالية
- 3- حرية اختيار الممثلين: يركز على حرية اختيار العمال لممثلهم في أجهزة التسيير الشيء الذي يتطلب اعتماد طريقة واعية و ديمقراطية داخل المؤسسات

¹ ناصر الفادحلي، موضوعات في العلوم الاجتماعية و الانسانية في العالم الاسلامي، المؤتمر الدولي الثاني لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية (لندن)، مداخلة حمادة كريم و محبد رزيقة، تقييم اثر الابعاد الثقافية للتغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، جامعة زايد، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2013، ص 535

² ونيس عبد المجيد اونيس، إدارة العلاقات الإنسانية(مدخل سلوكي تنظيمي)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 285 - 286

4- استقلالية المؤسسات : الذي يتضمن في مفاهيمه مبدأ اللامركزية و الاستقلال الداخلي لعمال المؤسسة و حريتها في اتخاذ الإجراءات و التدابير التي تراها مناسبة للسير الحسن للمؤسسة ، و حل العمال لمشاكلهم بأن فسهم داخل مؤسستهم

5- العمل على التوازن بين القطاعات الاقتصادية: و التي تتضمن حق الدولة في خصم نسبة من مداخيل المؤسسات المسيرة، وذلك حتى تقوم بإعادة توزيعها لفائدة الجماعات المحرومة و القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية و ذلك حسب الأهداف المنصوص عليها في التخطيط الوطني¹

2-1 مظاهر التسيير في مرحلة التسيير الذاتي :

لقد ورثت المؤسسة الجزائرية نظاما اداريا ذا طابع رأسمالي وهذا ناتج عن النظام الذي كان المستعمر ينتهجه في أيديولوجيته وفلسفته في التسيير، و باعتبار أن جل العمال الجزائريين لم يكونوا في مناصب تسييره بل أغلبهم عمال تنفيذ، فانعدام الخبرة الكافية للعمال في تسيير هذه المؤسسات انجر عنه مجموعة من المظاهر السلبية التي اثرت على كل ملامح و عمليات التسيير التي تقوم عليها مبادئ التسيير مما جعلها إلى تبني نهج آخر يتمثل في النهج الاشتراكي

2- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971-1980):

1- دور التسيير الاشتراكي في المؤسسة : كان الهدف من التسيير الاشتراكي للمؤسسة هو لعب دور هام في إعادة تنظيم العلاقات بين العمال و المسيرين من خلال التأكد على ضرورة مشاركة العمال إلى جانب مجلس الإدارة و مدير المؤسسة

2- دور مجلس العمال واختصاصاته: ينتخب مجلس العمال لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، بحيث يتراوح عدد أعضائه ما بين 07 إلى 25 عضوا، و يتم انتخابه بناء على قائمة وحيدة تعدها لجنة مكونة من ممثلي الحزب و النقابة و الوصاية، هذه القائمة التي تضم أسماء للمترشحين يكون عددهم ضعف عدد الأعضاء المطلوبين في مجلس العمال، في حين يتم انتخاب رئيس المجلس كل سنة من أعضائه، و يجتمع المجلس مرتين عاديتين في السنة، أما في ما يخص القرارات التي يتخذها مجلس العمال فهي تتم بأغلبية الأعضاء الحاضرين و تحت مراقبة الوصاية، و مجلس العمال اختصاصات عدة متمثلة في اراء و توصيات يقدمها منها²:

¹ اونيس عبد المجيد اونيس، مرجع سابق ص 285 - 286

² اونيس عبد المجيد اونيس، مرجع سابق ص 296-300

-يقوم بإبداء آرائه في مشروع المخطط السنوي والموضوعات المتعلقة بالحسابات التقديرية لمصاريف و إيرادات المؤسسة

- يعطي آراءه فيما يتعلق بتنفيذ المخطط السنوي و حسابات الاستغلال و الميزانية السنوية و غيرها
- يشارك مع المدير المؤسسة في اعداد سياسة الموظفين و التكوين المهني و تخصيص النتائج المالية للمؤسسة،
و البث في الحصة المخصصة للعمال في هذا المجال

-بالإضافة إلى قيامه باختصاصات استشارية حول وضعية العمال و التعديلات التي تتم على هيكل المؤسسة، وممارستها للرقابة على نشاطات المؤسسة بحيث يستعين بعدة لجان فرعية و حسب احتياجات المؤسسة و هيكلها التنظيمي ، ومن المهام المخولة لمجلس العمال ما حددته المادة 39 من القانون 71-74 المؤرخ في 16/11/1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات حيث ينص على " أن يسهر مجلس العمال على حسن سير المؤسسة و على زيادة الإنتاج و الإنتاجية و على التحسين المستمر للجودة و القضاء على التبذير و على مراعاة النظام في العمل و تحقيق أهداف المخطط

3- دور مجلس الإدارة: ينشأ مجلس الإدارة بناء على قرار من السلطة الوصية على المؤسسة، بحيث يترأسه مدير المؤسسة و يضم إلى جانب المدير عدد من النواب معاونين المباشرين له، و ممثلين اثنين للعمال يتم انتخابهما من بين أعضاء مجلس العمال ، أما عدد أعضاء مجلس الإدارة فهو يتراوح ما بين 7 إلى 9 أعضاء، و لمجلس الإدارة عدة اختصاصات¹:

-يقوم بتعيين ممثلين للإدارة في اللجان الدائمة للمؤسسة و تعيين ممثلي المؤسسة في المؤسسات الأخرى التي ترتبط بها المؤسسة بنشاط معين

-يساهم في وضع مشروع القانون الأساسي للمستخدمين و جدول الأجور
-يقوم بممارسة المهام السياسة التجارية للمؤسسة و البحث في بعض الأمور الهامة المتعلقة بالبرامج العامة لنشاط المؤسسة و المتمثلة في التمويل و الإنتاج و البيع
-له اختصاصات مالية متعلقة بالمخطط الاقتصادي و الاستثمارات و المساعدات المالية و المصرفية و النتائج المالية

-إختصاص تنظيمية متعلقة بتنظيم أو إعادة تنظيم الأجهزة التابعة للمؤسسة

¹ اونيس عبد المجيد اونيس، مرجع سابق ص 296-300

4- دور المدير : يتم تعيين المدير من طرف الجهة الوصية لأداء دوره على راس المؤسسة و هو في نفس الوقت رئيس مجلس الإدارة، و يعتبر المسؤول الأول عن التشغيل العام في المؤسسة بحيث يمارس السلطة السلمية على الموظفين كما يمثل المؤسسة في جميع اعمال الحياة المدنية و يستمد المدير سلطته من اللوائح و القرارات الرسمية، و يعمل تحت سلطة الجهة الوصية على المؤسسة، و يعتبر أيضا مسؤول امام مجلس العمال في ادارته ، و على هذ الأساس فهو يختص بمهمته الإدارية التنفيذية و يسهر على تنفيذ القرارات المتخذة من قبل القيادة الجماعية للمؤسسة¹

3-1 الجوانب الإيجابية في التسيير الاشتراكي للمؤسسة:

للتسيير الاشتراكي للمؤسسات عدة جوانب إيجابية تتمثل في²:

-الامن المهني: غالبية العمالة كانت موظفة من طرف الدولة و لم يكن كناك احتمال طرد المستخدمين الا في حالة ارتكاب أخطاء مهنية فادحة

-المساهمة في التسيير : في اطار التسيير الاشتراكي للمؤسسات يساهم العمال في تسيير مؤسساتهم من خلال مختلف اللجان الدائمة في المؤسسة

-الخدمات الاجتماعية: كان عمال القطاع العمومي، في إطار التسيير الاشتراكي للمؤسسات، يتمتعون بعدة خدمات اجتماعية، تتمثل في النقل و المطعم و التعاونية الاستهلاكية و الخدمات الصحية إلى جانب الخدمات الثقافية و الترفيه

3-2 الجوانب السلبية في التسيير الاشتراكي للمؤسسات: اذا كان التسيير الاشتراكي أسلوب جيد من الناحية النظرية على الأقل الا أن ممارسات الإدارة و العمال على حد سواء ، أدت إلى مجموعة من الانعكاسات السلبية أهمها³:

-مركزية اتخاذ القرارات الأساسية: تتخذ القرارات الأساسية (تحديد الأجور، التوظيف، الطرد، ثمن المنتج،...) على المستوى المركزي للشركات أو على المستوى الوزاري

¹ نفس المرجع، ص296-300

² بوفلحة غياث، التغيير التنظيمي و ثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2014 ، ص11

³ بوفلحة غياث، مرجع سابق، ص13

-بطء في عملية اتخاذ القرارات: كانت إجراءات اتخاذ القرارات في إطار التسيير الاشتراكي للمؤسسات، طويلة و ثقيلة و معقدة، حيث تعدد الجهات المكلفة باتخاذ القرارات، مما نتج عنه كثرة الاجتماعات و اللقاءات، وهو ما يؤدي إلى بدوره إلى بطء في اتخاذ القرارات و بيروقراطيتها

-عقم الاجتماعات: أن كثرة الاجتماعات ليس كافيا لإيجاد الحلول الضرورية للمشاكل المطروحة و ما يزيد الأمور تعقيدا ، ضعف المستوى العلمي لكثير من العمال المسيرين، حيث وجدوا انفسهم مقحمين في عمليات تسيير تتطلب منهم مستوى علميا و كفاءة إدارية والمأم بقاعدة من المعلومات في المجالات القانونية و الاقتصادية و الإدارية، وهي شرط غير متوفر في غالبية العمال و النقابيين

-غموض في سلطة اتخاذ القرارات: أن الإدارة معناها السلطة، إلا أن مشكلة المسؤولين في المؤسسات العمومية من خلال تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو وجود مسؤولين بسلطة ناقصة، فاين سلطة المدير أن لم يكن بمقدوره معاقبة المقصرين و جزاء المجدين، إذ أن القوانين و الإجراءات الإدارية تكبل المسيرين، وتمنعهم من اخذ أي قرار دون اشراك ممثلي العمال، خاصة فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بالعمال و انضباطهم ، وهو ما أدى إلى استغلال ضعف السلطة و عجزها عن اتخاذ القرارات التأديبية التي تفشي التهاون و اللامبالاة بين العمال و المسيرين على حد سواء، وهي جانب من جوانب أثرت سلبا على فعالية المؤسسات الجزائرية، مما أدى إلى سوء تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات و هو دفع بالسلطات السياسية إلى التخلي عن نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات لصالح اقتصاد السوق.

من حيث التسيير الإداري للمؤسسة الصناعية ، يمكن القول أن فكرة القيادة الجماعية المتمثلة في مجلس العمال بلجانه الدائمة ومجلس المؤسسة و الوحدة هي مبدا الأساسي في تنظيم و تسيير هذه المؤسسة، لقد نص القانون الوطني على أن مشاركة العمال في التسيير يشكل وسيلة تؤدي في مجال تسيير شؤون مؤسسة معينة بواسطة مجالسها المنتخبة إلى إشراك عمال هذه المؤسسة في التسيير مع المسيرين الذين عينتهم الدولة، كما أن المحلل للقوانين التي جاء بها التسيير الاشتراكي للمؤسسات خاصة فيها يتصل بمهام و صلاحيات مجلس عمال المؤسسة و مجلس عمال الوحدة بمختلف اللجان الدائمة، بالإضافة إلى التحديد الدقيق لمهام وصلاحيات مجلس مدير المؤسسة و مجلس مدير الوحدة يدرك أن تطبيق بعض مبادئ التنظيم

ضروري، فتحديد الاختصاصات بدقة من شأنه أن يقضي على كل ما يمكن أن يؤدي إلى التداخل و التصادم و الغموض في الممارسات¹

لقد ترتب عن هذه التجربة تشويهاات في ممارسة التسيير الاشتراكي للمؤسسة و التي ترجع أساسا إلى نقص في النصوص المنظمة للتسيير و إلى التقصير في أداء المهام و الواجبات أو إلى الأساليب البيروقراطية للمسيرين من جهة أخرى ، فهناك جوانب سلبية تتصل بالعمال المنتخبين و الذين يتسمون بأن عدم أو نقص في التكوين التقني و السياسي لديهم، الامر الذي لا يهيئهم بالضرورة لتأدية دورهم على اكمل وجه²

3-3 انعكاسات التسيير الاشتراكي على قيم العمل: يعتبر التسيير الاشتراكي مرحلة من مراحل تطور تسيير المؤسسات الإنتاجية و الخدمية، و تسيير الاقتصاد الجزائري عموما، رغم أن هذا الأسلوب قد تجاوزته الاحداث في ظل التفتح على اقتصاد السوق و خصوصية كثير من المؤسسات الإنتاجية التابعة للقطاع العام، واعتماد النجاعة الاقتصادية كمفهوم أساسي في الاقتصاد الجزائر المعاصرة، الا أن التسيير الاشتراكي بالجزائر ترك اثار عميقة على قيم العمال و اتجاهاتهم نحو العمل، و هو ما نحاول القاء الضوء عليه من خلال هذه الموضوع³

كما أن مبدا التدرج أو التسلسل ، التحديد الوظيفي، التفويض و مبدا المسؤولية تعطي الصلاحيات لمدير المؤسسة أو الوحدة لتوزيع السلطات و تحديد المسؤوليات إلى بعض المشرفين ورؤساء العمال حتى يتمكنوا من أداء مهامهم و قد حظي الاشراف باهتمام المشروع الجزائري ، فالمواد 27، 28، 29، 30، 31، 32، ، تحدد واجبات العمال ، كما أن المادة 33 تنص على ما يلي⁴:

يتعين على العامل عندما يتولى منصب تأطير أو مسؤولية أن يستلهم باستمرار اثناء ممارسة مهامه، مبادئ العمل الواردة في الميثاق الوطني و هو المصدر الأساسي و الأيديولوجي و السياسي لهيئات الحزب و الدولة، و التوجيهات و الارشادات الصادرة عن القيادة السياسية للبلاد

¹ يوسف عنصر، الاشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، محبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 113

² نفس المرجع، ص 116

³ بوفلحة غياث، القيم الثقافية و فعالية التنظيمات، مرجع سابق، ص 75

⁴ يوسف عنصر ، مرجع سابق، ص 114

كما أن المادة 32 تنص على أنه يتعين على العمال الذين يتولون مناصب المسؤولية أو التأطير أن يقوموا بكل المهام المرتبطة بمنصبهم ولاسيما تنظيم العمل ضمن جماعة العمال بغية الوصول إلى أقصى ما يمكن من الفعالية، و يجب عليهم في هذ الشأن¹:

-مراعاة مبادئ التسيير الاشتراكي للمؤسسات والعمل على ذلك

-السهر على تطبيق مبداء وحدة الادارة

-مراعاة الانضباط وتطبيق المناهج الدائمة التطور في الإدارة والتسيير، والعمل على ذلك بغية اثاره وتشجيع

روح الابداع والمبادرة لدى العمال

-السهر على أن يسود جماعة العمال جو من سليم وملائم في الوقت نفسه، للتنمية الدائمة للإنتاج

وازدهار العلاقات الاجتماعية المهنية، وتحسين ظروف عملهم وعيشهم

3-مرحلة إعادة الهيكلة المالية و العضوية(1981-1988)

مع بداية الثمانينات و نظرا للتطور غير المتوقع الذي عرفته المؤسسة الصناعية، حاولت الجزائر الدخول

في إصلاحات جديدة و إعادة النظر في الممارسات السابقة، وذلك عن طريق ما سمي بإعادة الهيكلة

أجرت الحكومات المتعاقبة عدة إصلاحات هيكلية على المؤسسات العمومية، وهكذا طبقت إعادة الهيكلة

عدة مرات، رغبة في انقراض المؤسسة العمومية الجزائرية من الإفلاس والغلق²

لقد تضمن الميثاق الوطني الصادر في 1986 في باب المبادئ العامة لتنظيم الاقتصاد الوطني ، أن أهمية

التحولات التي عرفتها البلاد و ضرورة التكيف المستمر لتسيير الاقتصاد على مختلف الاختلالات تتطلب

القيام بعمل شامل و منسق في كل الميادين لضمان سير فعال و منسجم للاقتصاد، لذلك فقد سعت

الحكومة إلى إعادة تنظيم المؤسسات بصورة تجعل التحكم في تسييرها ممكنا و تقلل من المشكلات التي

تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة، وقد تمثلت أهداف إعادة الهيكلة فيما يلي³:

-تحسين ظروف تسيير الاقتصاد الوطني وضمان التطبيق الفعلي لمبادئ اللامركزية

- تدعيم فعالية المؤسسات العمومية وذلك بالتحكم في جهاز الإنتاج والرشاد في استغلال الموارد البشرية

والمادية

¹ نفس المرجع، ص115

² بوفلحة غياث، مرجع سابق، ص13

³ يوسف عنصر، مرجع سابق، ص121

-خلق توازن في توزيع الأنشطة عبر التراب الوطني
 -القضاء على ظاهرة البروقراطية و التدخلات الخارجية في مجال نشاطها
 -القضاء على التمرکز الكبير للهياكل و تخفيض من معدلات البطالة
 و اتخذت إجراءات و تدابير لرفع انتاج المؤسسات عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية ،
 هذا على المستوى النظري، أما على مستوى الفعلي فقد ظلت اغلب المؤسسات الجزائرية تعاني من تضخم
 في هيكلها البشري¹

إن عملية إعادة الهيكلة العضوية المنطلقة من أن حجم المؤسسة هو العائق الأساسي للتسيير لم تجد في
 تحسين المردودية المالية و الاقتصادية المنشودة، لقد اعتبر العض أن فعالية التسيير ليست مرتبطة بحجم
 المؤسسة فهناك امثلة كثيرة على نجاح المؤسسات الكبيرة التي تحسن تسيير موارده البشرية و المادية في مختلف
 دول العالم²

4- مرحلة استقلالية المؤسسة 1988 :

مع الشروع في جني ثمار سياسة إعادة الهيكلة العضوية و المالية، للمؤسسة الوطنية العمومية بدأت المشاكل
 والتناقضات تبرز جليا منها ما يرتبط بالوصاية، السلطة و الإشراف، ومنها ما يرتبط بالتمويل والعجز
 الكبير الذي آلت إليه الكثير من المؤسسات من جهة و ما يتعلق بمحتوى فلسفة التسيير المتبعة من طرف
 إدارة هذه المؤسسات من جهة أخرى³ إذ " لم تحقق الإصلاحات الهيكلية و التغيرات التنظيمية التي مست
 المؤسسة العمومية الاقتصادية في بداية الثمانينات اهدافها المرجوة ، بل زاد سوء تسييرها من طرف اشخاص
 غير مؤهلين ، فعالبا ما يختارون على اساس معايير سياسية فقط⁴ ، بل أن تلك الإصلاحات اثرت على
 مستوى معيشة للمواطنين و معدلات النمو، بل على الاقتصاد الوطني ككل⁵ وقد اتضح فشل هذه
 المؤسسات جليا في تصريح (خطاب) الرئيس الجمهورية آنذاك 1986م ، حيث انتقد بشدة مسيري هذه

¹ يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 119-120

² نفس المرجع، ص 121

³ بن عيسى بن علي و زيتوني عبد القادر، تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد، مجلة
 المنتدى للدراسات، والأبحاث الاقتصادية، جامعة الخلفة ، الجزائر ، عدد4 ، 2018 ، ص 52

⁴ معمر داود ، مرجع سابق، ص 242

⁵ بوفلحة غياث، مرجع سابق، ص 14

المؤسسات، و اهتمهم بالعيش خارج الواقع الجزائري¹ ، أن اغلب الإطارات و المشرفين قد تلقوا تكوينا متخصصا في مجال ما من مجالات المعرفة: الاقتصاد، المحاسبة ، المالية ...، وغيرها من الاختصاصات الأخرى الا أن غالبيتهم أن لم نقل كلهم لم يتلق تكوينا مناسباً في مجال الإدارة أو التسيير أو الاشراف و حتى اولئك الذين تلقوا تكوينا بألمانيا و فرنسا و ...فقد تم ذلك من عشرات السنين و قد احيلوا إلى التقاعد أو على وشك الإحالة فيتم تعويضهم برؤساء فرق أو رؤساء مصالح هم في الغالب تمت ترقيةهم بالأقدمية أو ربما بالكفاءة أو اعتبارات أخرى لكنهم هم كذلك لم يتلقوا تكوينا متخصصا في التسيير و الاشراف لذلك بقيت المؤسسة الجزائرية تعاني من هذا الجانب ،عدم توفر الإطار المسير أو المشرف الكفاء الذي تلقى تكوينا يؤهله لشغل هذا المنصب بفعالية²، فقد تبين من خلال تطبيق إعادة الهيكلة أن تلك العملية وحدها غير كافية ، إذ لا بد لها من أن تتدعم بالاستقلالية لذلك بادرت السلطات السياسية إلى إصدار قانون استقلالية المؤسسات و النصوص المدروسة ، كما في خطاب الرئيس الشاذلي بن جديد : "لم تلغى أبدا ملكية الدولة لهذه المؤسسات كما أنها لم تلغ أبدا المبدأ الجماعي للتسيير و كل ما هناك أنها ضبطت بشكل دقيق صلاحيات كل واحد داخل المؤسسة حيال أربع قضايا أساسية هي التخطيط ، الإنتاج التسويق ، الوصاية " و هي قضايا جوهرية أساسية و حاسمة في التأثير على المؤسسات بدرجة متفاوتة الخطورة لذلك و ضعت التشريعات الجديدة حدودها و ضوابطها و حددت قواعدها بدقة لكي لا يختلط الأمر، و تظل المؤسسة تعاني من ثنائية القرار و من مركزية التخطيط ومشاكل الإنتاج و التوزيع³، فكان لا بد من محاولة حلول أخرى لهذه المؤسسات، كما فعلو من قبل، لهذا اصبح من الواجب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية، و في أساليب تسييرها، و فتح المجال امامها للتكفل بأمورها بعيدا عن تدخل الوصاية في تفاصيل تسييرها، وذلك من خلال منحها استقلالية أوسع في تسيير امورها وقد جاءت استقلالية المؤسسات في اطار الإصلاحات العامة، التي دخلت فيها الجزائر تفاعلا مع الازمة التي تفاقمت حدتها مع نهاية الثمانينات و بداية التسعينات⁴ وفي هذا الإطار تعتبر إستقلالية المؤسسات قفزة نوعية في حياة المؤسسة العمومية التي من خلالها ومن خلال أجهزتها تحاول إطفاء صبغة

¹ معمر داود ،مرجع سابق، ص243

² يوسف عنصر، مرجع سابق، ص123

³ الطاهر غراز، مرجع سابق، ص91

⁴ بوفلحة غياث، مرجع سابق، ص14

جديدة لشكل مشاركة المؤسسة في البناء الإقتصادي، كما يجب الإشارة إلى أن إستقلالية المؤسسات في إطار الإمكانية تطبيق أشكال التسيير المختلفة حديثة تهدف إلى رفع فعالية المؤسسة من حيث الأداء ومن خلال هذا الأسلوب تستمر الدولة في التدخل في حل المشاكل إذا تطلب الأمر ذلك و هذا لا يعني التدخل في التسيير الداخلي للمؤسسة. كذلك لا نفهم من وراء الاستقلالية أن هناك حرية مطلقة في إتخاذ القرارات و التدابير و إنما يخول للمدير العام التسيير في حدود القوانين المنصوص عليها ويرمي هذا النموذج إلى ممارسة اللامركزية من خلال منح المدير سلطات أوسع¹ حيث تتمتع المؤسسة بالاستقلال المالي و الإداري في التصرف و الغاء التسيير المركزي، و إعطاء الحرية و الاستقلالية الكاملة للمشرفين على إدارة و تسيير المؤسسات، إذ عرفها القانون 01-88 بأن ها اشخاص معنوية تخضع لقواعد القانون التجاري²

5- مرحلة الخصخصة و اقتصاد السوق:

بدأ التفكير في القيام بإصلاحات اقتصادية جديدة، وفي هذا الإطار تم إصدار مجموعة قوانين ومراسيم أهمها قانون 88جانفي 1988 ، الذي اعتبر النواة الأولى لتخلي الدولة عن القطاع العام، كونها تنص على إخضاع مؤسسات القطاع العام للقانون التجاري، وإعطائها الاستقلالية في إتخاذ القرارات مما جعلها تتحرر، نسبيا، من بعض القيود والالتزامات التي كانت مفروضة عليها والتي من بينها انخفاض ثقل هدفها الاجتماعي، وأن يراعي في عملية التوظيف البعد التقني فقط مع ضرورة انسجام ذلك مع الموارد المالية المتوفرة لدى المؤسسة ومستوى تكوين عاملها، إضافة إلى اتسام الصيغة التنظيمية للمؤسسة باللامركزية³. لقد كانت إعادة الهيكلة الثانية من الضروريات الحتمية، فعلى المؤسسة أن تحدد موقعها في اقتصاد السوق ذلك بعد أن أثبتت الفشل في القيام بالدور المسطر حسب المخططات الوطنية و الأهداف المسطرة فيها و كان لزام على السلطات المركزية البحث و إيجاد أسلوب جديد في تسيير القطاع العمومي و ضمن ظروف تنافسية تتطلب الاهتمام بالكفاءة و الفعالية ، لهذا انتقلت المؤسسة الجزائرية إلى مرحلة جديدة من مراحل الخصخصة و اقتصاد السوق بالإضافة إلى المفهوم الجديد و هو الشراكة و أصبح الحديث عن تحرير

¹ شريف إسماعيل، استقلالية المؤسسة و جدواها في الاقتصاد الجزائري ، رسالة ماجستير، علم الاقتصاد، اشراف ثابت محمد ناصر، جامعة الجزائر، الجزائر، 1996/1995، ص 25

² خالد حامد، مرجع سابق ، ص 122

³ زهير بغول، قراءة سيكوتنظمية لعملية خصخصة المؤسسات الوطنية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، عدد

الأسعار و تحرير التجارة الخارجية، تسريح العمال، إمكانية بيع المؤسسات العمومية، ولتأقلم هذه المؤسسات مع نظام اقتصاد السوق اصبح من الأبعث البحث عن حلول واقعية للازمة التي ظهرت بعد انسحاب الدولة من تمويل المؤسسات و من المعروف أن التحول إلى نظام اقتصاد السوق الذي هو احداث قطيعة مع النظام السابق لما سبب مشاكل تعود أساسا إلى سوء التكيف مع هذا التحول الذي تطلب شروط أخرى تتعلق بالتسيير و التنظيم أكثر مما تتعلق بالمصادر المالية، و البشرية ، أن المؤسسات الجزائرية¹ حيث "عرفت المؤسسة العمومية الجزائرية في العقد الأخير من القرن العشرين تزايد المشاكل التسييرية و تعمقها ، وخاصة مع تحلي الدولة عن النظام الاشتراكي، وتخفيف القيود الجمركية و السماح بدخول كثير من السلع المستوردة، مما أدى بكثير من المؤسسات الجزائرية غير الناجحة إلى فشل فرض نفسها في السوق، امام المنتج الأجنبي، وخاصة منها الصينية و التركية و السورية ، الاحسن جودة و الأقل تمنا، مما أدى بكثير من المؤسسات الإنتاجية إلى الإفلاس و غلق أبوابها، و هو ما لم يترك للدولة خيارات كثيرة، إلا الخصوصية سواء كلية أو جزئية لصالح القطاع العام أو الوطني أو الأجنبي، عدا بعض القطاعات التي تراها الدولة استراتيجية فلم تفتحها بعد للخصوصية² بعد عام 1988 عاشت وضعية صعبة ، اثر التغيرات الطارئة مما جعلها عاجزة عن التقدم من اثار المرحلة الانتقالية و تحرير الأسعار ، هذه الوضعية لم تدعم مرحلة التحول في بنية المؤسسة إذ أصبح يمثل مشكل الانتقال من الاقتصاد المركزي إلى الاقتصاد السوق لجميع قطاعات البلاد³

و قد "شهدت الثمانينيات موجة عامة للتحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص في كثير من بلاد العالم بما في ذلك عدد الدول التي تنتسب إلى النظام الاشتراكي، وقد صاحب ذلك نشاط محموم لمراجعة دور الدولة في النشاط الاقتصادي ودور التخطيط، والتدخل الحكومي في إدارة الاقتصاد القومي، وإعادة تحديد المساحة الانتاجية لكل من السوق و القطاع الخاص في تحقيق التنمية ، وما زالت هذه المراجعة جارية وما زال الجدل محتدما بين فريقين، وان كانت الكفة الراجحة للفريق الأول، فريق يرى أن هذه المراجعة تستوجب تقليل التدخل الحكومي إلى ادنى حد و اتباع التخطيط التوجيهي أو التأثيري وترك الأمور لقوى السوق، مع تقوية عوامل المنافسة من خلال المزيد من الاندماج في السوق الراس مالي، وفريق يرى أن هذه المراجعة قد اكدت نفس المخاطر وتشير إلى نفس العوامل التي استوجبت في الماضي قيام القطاع العام و تخطيط

¹ بوفلحة غياث، مرجع سابق، ص 14

² نفس المرجع، ص 15

³ نفس المرجع، ص 14

التنمية وفك الارتباط بالسوق الرأسمالي العالمي، وان أوضاع الدول النامية لا تتطلب الإقلاع عن تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي بقدر ما تستوجب مراجعة اشكال و أساليب هذا التدخل لزيادة كفاءة القطاع العام و التدخل الحكومي في إدارة و تنمية الاقتصاد القومي¹ " و هذا يعتبر تراجعاً من طرف الدولة الشيء الذي أدى لحدوث تشققات فيما يعرف بالنموذج التنموي الجزائري الذي كان يأخذ بالعدالة الاجتماعية ضمن أولوياته. و كان من نتائج الخوصصة تسريح الآلاف من العمال بعدة صيغ، كالتقاعد المسبق... و من آثار إعادة الخوصصة عدم توازن القوة بين العمال و صانعي القرارات داخل المصانع أو المؤسسات، إذ يعتقد العمال بأن إفلاس المؤسسات و المصانع و خوصصتها سببه المسؤولون الإداريون الذين كانوا يمتلكون حق إصدار القرارات، حيث أن عدم توازن القوة داخل المصنع يمكن أن تؤثر على الشعور بالأمان نحو الآخرين²

عرف الاقتصاد الجزائري إصلاحات عديدة ترمي في مجملها إلى إرساء قواعد اقتصادية جديدة متوافقة ومتطلبات اقتصاد السوق. هذا التوجه الجديد الذي فرضته، كما أسلفنا، تحولات عالمية ومقتضيات محلية، لا يزال في الواقع بحاجة إلى جهود كبيرة من أجل تثبيت معالمه وتوطيد أسسه، ليس فحسب من الجانب التشريعي، وهو موجود، لكن بصفة خاصة من جانب الممارسات. فذهنية التسيير الاشتراكي ما زالت مخيمة على عديد المسيرين أو الإداريين، بمن فيهم متخذي القرار وواضعي السياسات، الذين ترعرعوا في أحضان العهد الاشتراكي البائد، وبالتالي فهم يريدون التأسيس لاقتصاد حر بمنظار اشتراكي هذا فضلاً عن بعض التجاوزات المخارقة لقواعد المنافسة، أن بسبب الفساد الإداري، أو بسبب ضغط أصحاب النفوذ والمصالح، الذين يرون في الاقتصاد التنافسي تهديداً لمصالحهم³.

إن عملية الخوصصة في الجزائر لم تواكبها جملة من الإصلاحات في المجال الإداري و السياسي، وهذا ما يتجلى في غياب إستراتيجية واضحة المعالم، وتداخل المهام والصلاحيات، والاعتبارات البيروقراطية، في الوقت الذي برزت فيه تساؤلات حول مجال الصلاحيات وكيفية اتخاذ القرار ميدانياً، والجهات المخولة

¹ ابراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير (دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها)، دار الشروق، ط1، القاهرة، مصر، 1968، ص

32-31

² الطاهر غراز، ص93

³ مجموعة مؤلفين، النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في الدول العربية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات في قطر،

ط1، بيروت، لبنان، 2013، ص97

لإعطاء الضوء الأخضر لأي مشروع حوصصة، وآليات اختيار الشركات والمواصفات المعتمدة¹ لأن حوصصة المؤسسات لا يقرره العمال بل من يمتلكون القوة. لقد تجسدت المعارضة العمالية للحوصصة في النزاعات و التوترات داخل المصنع بسبب تجاهل من يمتلكون القوة لاهتمامهم و رفضهم اقتراحاتهم و بذلك أصبحوا يخافون التسريح الفردي و الجماعي المقنن ، حيث أن العمال عملوا لسنوات طويلة داخل هذا المصنع و رتبوا أوضاعهم على الدخل الناتج عن هذا العمل ومن ثمة لا يجب الاستغناء عنهم دون إيجاد بدائل أخرى سواء للعمل أو الدخل خصوصا في ظل ظروف و أوضاع يعيشها المجتمع الجزائري و الاقتصاد الوطني من حيث عدم توفر بدائل في سوق العمل. أن تراجع مناصب العمل بسبب الحوصصة و تراجع بعض الحقوق المكتسبة و على رأسها حق العمل و شعور العمال بعدم الأمان و شعور الأفراد الأكثر قوة بالثقة العالية أثناء اتخاذ القرارات زاد من التوترات التي عرفتتها المؤسسات و المصانع بسبب الحوصصة. أن الهدف الأساس ي من الحوصصة هو مواكبة التحولات الاقتصادية الدولية التي تعطي الأهمية للمبادرة الفردية في رسم سياسة المؤسسات و المصانع إلا أنه من أخطر المشاكل الاجتماعية التي تواجه تطبيق هذه السياسة و التي تعتبر كابوسا بالنسبة للعمال هي مشكلة اليد العاملة ، فقد ينتج عن هذه السياسة تقليص عدد العاملين في المؤسسة و هو ما قد يخلق معارضة من طرف العمال تتطلب المواجهة بشتى الطرق و هذا ما يخلق بدوره مشاكل عديدة للدولة² فموضوع الحوصصة يثير العديد من الإشكالات المرتبطة بالمشكلات الزمنية التي واجهتها المؤسسات الاقتصادية بصورة خاصة، و التي تعتبر انعكاسا للمحيط المجتمعي المتأزم اجتماعيا و اقتصاديا : الركود الاقتصادي ، المديونية، البطالة، الاستبداد السياسي و الفساد... نظرا للمعايير غير العقلانية التي اتبعت في تسير المؤسسات الاقتصادية العمومية و كذا انهيار أسعار البترول في فترة التسعينيات التي كانت تحجب عجز المؤسسات الاقتصادية المزمن³

6- الارث الثقافي والقيمي لتسيير الموارد البشرية بين التجارب التنظيمية السابقة و الواقع الحالي للمؤسسة الجزائرية :

بعد الاستقلال السياسي حاولت النخبة المثقفة في الميدان الاقتصادي معالجة القضية على أساس علم الاقتصاد الرأسمالي و الاشتراكي، لذا فإن هذه النخبة وقفت مجرد موقف اختبار وتفضيل بين لبرالية الاول

¹ بن عيسى بن علي و زيتوني عبد القادر، مرجع سابق، ص 54

² الطاهر غراز، ص 93

³ خالد حامد ، مرجع سابق، ص 126

و مادة الثاني ، وكلاهما لم ينفع مجتمعاتنا لانهما قامتتا على قاعدة معادلة اجتماعية خاصة بالغرب و غريب عن مجتمعنا من حيث التركيب و الذهنية¹ فالمرحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في عمليات التسيير ولدت عدت مظاهر تنظيمية بقيت كإرث ظل بعضها يلازمها إلى يومنا هذا ، فمن بين المظاهر التي ظهرت و تميزت بها مرحلة التسيير الذاتي ظاهرة مركزية القرار و انماط السلطة المتبعة رغم النصوص القانونية التي جعلت من العمال كشريك للإدارة في صنع القرار إلا أن دورهم كان محدود، و منحت للمدير صلاحيات واسعة مما أدى إلى حدوث تناقضات كثيرة في عملية التسيير ، مما أدى بالعمال إلى التركيز على زيادة الاجر، دون التركيز على أساليب التسيير و جودة الانتاج ، و من جهة اخرى ا فإدارة الموارد البشرية لم تركز على غرس و تكريس القيم و الثقافة التنظيمية الإيجابية و السوية التي تكون لبنة نجاح هذه المؤسسة و التي بدورها تعمل على نموها و تطورها بشكل مستمر ، باعتبار أن غرس هذه القيم التنظيمية تعتبر كعملية من عمليات التنشئة ، لان غالبية العمال لا يملكون ثقافة تنظيمية مسبقة عن التسيير و العمل الاداري، وهذا ما اثر على المؤسسة في المراحل التي تلت هذه المرحلة، إن مرحلة التسيير الاشتراكي قد ورثت كل المظاهر السابقة كمركزية القرار و احتكار السلطة و الذي سينتج عنها في ما بعد ببطء في عملية اتخاذ القرار الاداري و غياب البعد الاستراتيجي و الاشرافي في العمليات التسييرية و التنظيمية، ايضا برزت مظاهر اخرى ا فعلى مستوى العمال، فكان "من المفروض أن تنسجم ثقافة المجتمع وخصوصا المجتمع العمالي مع ثقافة المؤسسة، ولا بد أن يتم تغير في هذا المجال، وهذا قبل استيراد الآلات التكنولوجية مثلا، إذ نجد أن هناك صناعة راقية دون أن تقابلها ثقافة أساسها المسؤولية، وقبول المخاطرة وكذلك السعي إلى البلوغ الأهداف المتمثلة في الفاعلية والجودة والنجاحة. ولا شك أن عملية إعادة الهيكلة الصناعية التي شرع فيها خلال فترة الثمانينات كانت قائمة في بعض الجوانب على نقل مواقع المؤسسات، غير أنها لم تحقق الهدف المنشود². أن الإطارات المسيرة في ظل النماذج و المعايير العالمية في عملية التسيير لم تستطع أن تتأقلم معها مع العلم أن هذه النماذج لاقت نجاحات كبيرة في دول عدة مثل الصين و بولندا و ماليزيا إلى غير ذلك من الدول، لكن المناخ الثقافي و الإرث الاجتماعي لم يستطع تقبل

¹ ناصر دادي عدون و شعيب شنوف، مرجع سابق، ص14

² معمر داود، وضعية ومراحل تسيير المؤسسة العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر،

هذا النوع من التوجه باعتبار أن الثقافة السائدة و القيم التنظيمية لا تستطيع أن تتقبل هذا النوع من النماذج فحدث بذلك ذلك التصادم بما هو جديد و ما هو موروث و تقليدي قديم. هذه الأساليب والطرق التي يعكسها المليونون بواسطة قيمهم الشخصية وبعض القيم المكتسبة المستمدة من الدور الإداري الذي يقوم به الفرد في التنظيم الرسمي والتي تتأثر بعدة عوامل و عدة إعتبارات تبعا للضغوط والتغيرات السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية والتنظيمية التي عرفها المجتمع الجزائري. مما أدى بأن عكاسات لهذه المؤثرات والتغيرات على المسيرين منها¹:

1- عدم الاستقرار الذي تميز به المجتمع الجزائري من الناحية السياسية والإجتماعية والإقتصادية أثر على إستقرار أساليب و طرق وقيم التسيير لدى المسيرين

2- عدم الإستقرار في نظام القيم السائد عند المسيرين الجزائريين مما أدى إلى هشاشة هذا النظام وضعفه، لان القيم تكون قوية حينها ترسخ وتستقر و تغذى بميكانيزمات وحوافز مادية ومعنوية، فالقيم غير المستقرة لا تكتسب قوتها ومفعولها على السلوك.

في حين أن من متطلبات هذا النوع من التسيير هو بناء قاعدة ثقافية و تهيئ المجتمع و كل الأبنية الأخرى في انتهاج نوع من هذه النماذج الناجحة"فالتجارب الناجحة يمكن أن تساعد على فهم التجارب الفاشلة"²

خلاصة الفصل:

إن الواقع السوسيوتنظيمي و الاقتصادي و السياسي الحالي في الداخل و الخارج يزداد تعقيدا ومع التطور المتسارع في التكنولوجيا و التنافس الاقتصادي للمؤسسات على المستوى الوطني و العالمي، وبالنظر إلى الدول المتطورة يفرض على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، إعادة النظر في عملية التنمية و التوجه إلى نموذج تسييري و اداري يلائم و متطلبات العامل الجزائري، إضافة إلى الاهتمام بالمنظومة البشرية المتمثلة في الموارد البشرية لإعطاء قوة العمال المؤهلة القادرة على التسيير العقلاني و أن تتبنى استراتيجية تسيير المرهونة على إدارة الموارد البشرية التي تعتبر اساسا و عاملا ضروريا في عملية الإصلاح و التنمية

¹ أونيس عبد المجيد بن أونيس، ادارة العلاقات الانسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، مجمع البازوري، عمان، الاردن، 2018، ص

² Djamel GUERID, L'entreprise industrielle en Algérie : les limites d'une acculturation, Université d'Oran - CRASC – ORAN,1997, p120

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المنهجية التي لا يمكن إغفالها في أي دراسة فمن خللها ما يتم التعرف على المكان والفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة وهي كالآتي :

I- الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية هي إحدى الأدوات البحثية الرئيسية و الأكثر طرق شيوعاً في العلوم الاجتماعية. وتستخدم هذه الدراسات لجمع البيانات من الأفراد أو الجماعات عن طريق استخدام الملاحظة أو استبيانات أو مقابلات شخصية أو غيرها من الأدوات القياسية لجمع البيانات، كما تستخدم لدراسة الظواهر و السلوك الاجتماعي والممارسات الثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية الأخرى، تتضمن الدراسة الاستطلاعية العديد من الخطوات المهمة، بما في ذلك التخطيط والتصميم والتطبيق والتحليل والتفسير. وفيما يلي نستعرض بعض هذه الخطوات بشكل أكثر تفصيلاً:

1-خطوات الدراسة الاستطلاعية: في الدراسة الاستطلاعية يجب مراعات بعض الخطوات المهمة لإنجازها نوجز منها ما يلي:

أ- التخطيط والتصميم: تشمل هذه الخطوة تحديد الأهداف والأسئلة البحثية التي يجب أن تكون واضحة ومحددة وموضوعية ، و كذا تحديد العينة المطلوبة وطريقة اختيارها ، هذه الأسئلة

ب- التطبيق: تشمل هذه الخطوة جمع البيانات المبحوثين في الدراسة باستخدام الأدوات المناسبة. وقد تشمل هذه الأدوات استبيانات، أو مقابلات شخصية، أو مراقبة ميدانية، أو غيرها من الأدوات.

ج- التحليل: يتم في هذه الخطوة تحليل البيانات المجمعة، ويمكن استخدام العديد من التقنيات الإحصائية المختلفة لتحليل البيانات، بما في ذلك التحليل الوصفي والتحليل التفسيري والتحليل المتعدد المتغيرات.

د- التفسير: تشمل هذه الخطوة تفسير النتائج والاستنتاجات التي تم الوصول إليها في الدراسة، وتحليلها وفهمها بشكل أفضل بناءً على المفاهيم والنظريات السابقة، وتحديد العوامل التي تؤثر على الظواهر الاجتماعية.

2- أدوات الدراسة الاستطلاعية: اعتمدنا في بحثنا هذا على بعض أدوات الدراسة الاستطلاعية من

أجل الولوج الى الجانب الميداني و التعرف على الظاهرة بشكل مباشر و قد اخترنا اداتين هما:

1-2 الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات المهمة في عمليات دراسة حالات المبحوثين، عندما تكون قابلة للتحقق منها، و من اهداف الملاحظة¹:

1- تصوير السلوك الإنساني كما يحدث فعلا وتسمح لنا بمتابعة السلوك أثناء حدوثه، ولذلك فهي تركز على الجانب الحيوي للسلوك وليس الجامد.

2- توفر الملاحظة وصفة تصويرية للحياة الاجتماعية لا يمكن الحصول عليه بوسائل جميع البيانات الأخرى. حيث هناك العديد من المواقف التي ليس لدينا عنها وصفا كافيا. مثال ذلك، كيف يتصرف الأطفال الناجحون في الحياة اليومية؟ كيف يسلك سارق السيارة؟ كيف يتعلم الإنسان مهنة ما؟ وما إلى ذلك من الأمثلة .

تم اعتماد هذه التقنية من خلال الاحتكاك الدائم لمختلف الفئات السوسيو مهنية لإطارات المسؤولة عن التسيير على مستوى مختلف المديرية و الأقسام و المصالح كل هذا اعطانا فكرة إضافية و متعمقة عن مجريات العملية التسييرية التي تجري في المؤسسة و التي ساعدتنا في بلورة فكرة البحث

2-2 المقابلة:

تعتبر المقابلة " من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فعالية في الحصول علي البيانات الضرورية لكل بحث² من خلال "اللقاء مباشر بين الطرفين وجها لوجه و تتحقق طريقة المقابلة في الدراسات الميدانية عن طريق أسئلة يلقيها السائل لمعرفة رأي المحيب لموضوع محدد أو الكشف عن اتجاهاته الفكرية³ ، و التعرف على المعطيات المادية، وعلى السلوكيات والممارسات وكذا على المظاهر المعبرة عن مجتمع الدراسة، فإن المقابلة تتجه بالأساس نحو التعرف على التمثيلات والآراء والتصورات⁴، و يعتبر مجمع "جايك" الذي يحتوي على مجموعة من المخابر .

¹ مهدي محمد القصاص ، تصميم البحث الاجتماعي، دار نيبور، ط1،العراق، ، 2014، ص 247

² مأمون طريه، تقنيات البحث الخاصة في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر، 2014، ص 142

³ قباري محمد إسماعيل، الاتجاهات المعاصرة منهج عام الاجتماع، دار الطلبة العربية، ط1، بيروت، 1969 ص 95

⁴ عمار حمداش ، تقنيات البحث السوسولوجي، دفا تر طالب علم الاجتماع، سلسلة رقم1، ط1،القنيطرة، المغرب ، 2006، ص

وقد ركز بحثنا في استعمال تقنية المقابلة من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا فيها بمقابلة مجموعة من الإطارات المتواجدة في مخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد المتواجد بغرداية لبلورة الموضوع و تحديد أسئلة الاستمارة بدقة ،

3- عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية:

جدول رقم(04): يمثل دليل شبكة الملاحظة

<ul style="list-style-type: none"> -وجود اختلافات بين المسيرين بين من شخصيته قوية و من شخصيته ضعيفة في تسيير الموارد البشرية -خوف بعض الإطارات في عملية اتخاذ القرارات -تشابه في التعامل مع العمال من قبل الإطارات سواء خارج المؤسسة او داخلها -تأثير المجتمع على التسيير الداخلي للمؤسسة -وجود تكوين و تدريب مستمرين للإطارات و التقنيين في مختلف المجالات التقنية -وجود بعض الاطارات ذات كفاءة من خلال التكوين والخبرة - تجربة جيدة في مجال المؤسسة - فردانية في اتخاذ القرارات من قبل المسئول الاول في المؤسسة -التسرع في اتخاذ القرارات - تأثير الوساطة على تسيير الموارد البشرية - مركزية اتخاذ القرارات من قبل المديرين ورؤساء الاقسام و المصالح - كيفية التعامل مع القرارات التي تصدر من المسئولين -لوائح قديمة و غير متجددة باستمرار -قوانين غير مفعلة -استياء بعض الاطارات من طبيعة التسيير -نقص الجدية في التعامل مع اللوائح و القوانين 	<p>ما لاحظته</p>
---	------------------

<p>-عدم تطبيق اللوائح و القانونين بشكل كلي و مباشر -نقص المبادرة في الابداع -دساتير و لوائح غير متاحة للجميع -امتلاك المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة -عدم التأقلم مع نظام إدارة الجودة الشاملة</p>	
<p>-من خلال المشاركة في الاجتماعات الشهرية العامة و الفرعية -التعامل مع مختلف المديریات و المصالح للمؤسسة -في تطبيق القوانين واللوائح -المشاركة في الاجتماعات مع القطاع الخاص</p>	<p>كيف لاحظت</p>
<p>خلال تواجدي بأحد فروع الجمع أي بمنحبر غرداية و باعتباري أيضا جزء من مجتمع البحث: -أثناء استقبال القرارات -أثناء ظهور مشكل اداري عرضي -اختلاف الآراء -أثناء الاتصال الاداري المباشر والغير المباشر مع المديریات والاقسام والمصالح</p>	<p>متى لاحظت</p>

جدول رقم (05): يمثل دليل شبكة المقابلة

<p>- الى اي مدى ذهنية البايك لا تزال متواجدة في المؤسسة؟ -هل هناك حب للزعامة على حساب التسيير؟ -الى أي مدى يمكنك ان تتحمل المسؤولية الادارية؟ -هل تأجل الاعمال اليومية بشكل مستمر؟ -هل هذا التأجيل له تأثير في رأيك على مردود المؤسسة؟ -هل هناك مظاهر الاتكالية في انجاز المهام؟</p>	<p>قيم المسير</p>	
<p>-هل تقومون بتكوينات وتدريبات لفائدة الاطارات و العمال كل سنة؟ -هل العمال يقومون بانجاز الهام حسب اختصاصهم؟ -هل هناك تحفيزات مادية او معنوية لتشجيع الابداع داخل المؤسسة؟ - هل هناك تركيز على الجانب المادي دون الجانب النوعي؟ -هل هناك فوائد ربوية؟</p>	<p>القيم التنظيمية للمسير</p>	<p>ثقافة التسيير و التقليدية</p>
<p>-هل العمال يشاركون في انجاز اللوائح و الدساتير ؟ -هل هذه اللوائح و الدساتير تتلاءم مع ذهنية العامل الجزائري ؟ - هل يمكن ان تنجح تجارب الدول المتقدمة في تطبيقها على المؤسسة الجزائرية؟ -هل هناك تناقض بين اللوائح الخاصة بالمؤسسة و بين القوانين الادارية؟ -هل تقوم الادارة بتوعية و تكوين الاطارات و العمال اثناء انجاز اللوائح؟ -هل هناك تحسن ملموس و سريع في عملية التسيير؟ -هل تعترض على الاجراءات و قوانين المعمول بها في عملية</p>	<p>تعريف القيم المستوردة</p>	

<p>التسيير؟</p> <p>- هل تتوفر معايير عالمية في عملية التسيير؟</p> <p>- ما مدى مساهمتها في تطوير نوعية التسيير؟</p> <p>ما هي نظرة الاطارات و العمال للمرأة العاملة ؟</p>		
<p>-هل القرارات الصادرة من الادارة العليا يتم التعامل معها بجدية تامة و بسرعة؟</p> <p>-هل هناك مراعاة للجانب الابداعي في النشاطات التي تقوم بها ؟</p> <p>- ما مدى مرونة الاتصال بين العمال في سيورة المعلومة و القرارات ؟</p> <p>-هل تقوم بالتخطيط الشهري و السنوي لانجاز النشاطات الاعمال الخاصة بالعمال؟</p> <p>- ما مدى انجاز هذه النشاطات؟</p> <p>- كيف تساهم الخبرة و التجربة في عملية التسيير؟</p> <p>-هل الاطارات و العمال يساهمون في اتخاذ القرارات في عملي التسيير؟</p> <p>- ما مدى مساهمة العمال في نشر روح المبادرة في ؟</p>	<p>الكفاءة</p> <p>ثقافة عقلانية في التسيير</p>	
<p>-هل هناك اجراءات و لوائح تعمل على تسيير الجيد للادارة؟</p> <p>-هل هذه الاجراءات تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرار ؟</p> <p>- هل هناك توعية فيما يخص حرص العال على اداء واجباتهم؟</p> <p>- كيف يمكن التعامل مع الاخطاء الادارية؟</p> <p>-هل العمال على اطلاع بكل قوانين العمل؟</p> <p>-هل اللوائح و الدساتير متاحة لكل العمال المسييرين؟</p> <p>-هل هذه اللوائح تتجدد باستمرار؟</p> <p>-هل كل القوانين مفعلة في المؤسسة؟</p>	<p>القوانين و اللوائح</p>	

من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية المعتمدة في هذا البحث و التي استعملنا فيها دليل شبكة الملاحظة و دليل شبكة المقابلة استطعنا الوصول الى ضبط المفاهيم و معرفة الأبعاد و المؤشرات التي من خلالها صيغت استمارة البحث كما حددنا من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية مجتمع البحث الذي ستشمله الدراسة

جدول رقم (06) يوضح التحليل المفهومي لمتغيرات الدراسة

المتغير	اسم المتغير	البعد	المؤشر
المتغير المستقل	قيم المسير	قيم اجتماعية	- سلوك الاب في التعامل مع الأبناء في المسائل تسيير شؤون الاسرة المهمة للأسرة و المسائل المهمة بها - تعامل الاب مع الأولاد في تحمل المسؤولية و طريقة التعامل مع المواقف الصعبة التي في الاسرة - تعامل الاب مع الأولاد في ارتكابهم للخطأ و طريقة التعامل معه - تعامل الأستاذ مع التلاميذ و غرس روح الانضباط و الجدية و اتقان العمل و احترام الوقت - نظرة المجتمع للمسير في المؤسسة
	قيم تنظيمية		- تأثير القرابة و الوساطة و العلاقات غير الرسمية في عملية التسيير - تعامل المسؤول مع أخطاء العمال - سلوك المسير اتجاه العمال من ناحية الانضباط، الجدية، الاتقان - علاقة المسؤول الذي ينتمي من نفس مجتمع المؤسسة والمسؤول من غير المنطقة في التعامل مع العمال في عملية التسيير - روح المبادرة للمسير وطريقة المراقبة والتنسيق بين

<p>مختلف الموارد البشرية</p> <p>- معرفة و نظرتة المسؤول لمعايير التسيير العالمية في تسيير الموارد البشرية</p> <p>- تعامل المسؤول مع القوانين و اللوائح المعمول بها في المؤسسة بالمقارنة مع المعايير العالمية الجديدة</p> <p>- فعالية القوانين و اللوائح المعمول بها في المؤسسة</p> <p>- تعامل المسؤول مع تنمية المؤسسة والموارد البشرية مع التسيير المعتمد في المؤسسة و متطلبات المعايير العالمية</p> <p>- تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية في المؤسسة بين التسيير التقليدي الكلاسيكي و الحديث</p> <p>- الأساليب الذي يميل اليها الاطار في عملية تسيير الموارد البشرية</p>	<p>قيم التسيير المحلية</p>		
<p>- التسيير المنتهج في عملية تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة</p> <p>- القرارات تسيير الموارد البشرية</p> <p>- تفويض السلطة و أساليب اتخاذ القرارات</p> <p>- التعامل مع حل المواقف في حل مشكلات تسيير الموارد البشرية</p> <p>- المناهج المعتمدة في تسيير الموارد البشرية</p> <p>- التوافق بين الأساليب الحديثة و الأساليب الكلاسيكية في تسيير الموارد البشرية</p> <p>- مستوى تقبل المعايير العالمية في تسيير الموارد البشرية</p>	<p>تطابق معايير التسيير العالمية مع معايير التسيير المحلية</p>	<p>التسيير العقلاني للموارد البشرية</p>	<p>المتغير التابع المتمثل في الظاهرة المدروسة</p>

II-مجالات الدراسة الميدانية

1 المجال المكاني للدراسة:

لقد تم تحديد المجال المكاني لهذه الدراسة "بمجمع دراسة المنشآت، المراقبة والمساعدة "جايكا " حيث المديرية العامة تقع في العاصمة الجزائرية ، و هو مجمع تم انشائه في 27 جوان 2016 ، بمقتضى القرار رقم 2015/03/28/144/02 لمجلس مشاركات الدولة ، بشأن إعادة تنظيم القطاع العام التجاري لقطاع الأشغال العمومية. حيث يحتوي هذا الأخير على تسعة فروع متوزعة عبر مختلف ولايات الوطن منها :

- أربعة مخابر تتمثل مهمتها الرئيسية في التحقيقات والدراسات الجيوتقنية والجيوفيزيائية لهذه الفروع الأربعة للمختبرات لجميع أنواع الهياكل بالإضافة إلى الإختبارات المعملية ذات الصلة ، ومراقبة جودة المواد وجودة تنفيذها ، والتقييمات الهيكلية والمقاييس،
- أربعة مكاتب دراسات تقنية في الأشغال العمومية تتلخص مهمتهم بشكل أساسي في هندسة البنية التحتية للطرق والسريعة والموانئ والمطارات والسكك الحديدية بالإضافة إلى التحكم في مطابقة الأعمال ذات الصلة.
- مخبر الدراسات البحرية وتتمثل مهمته الرئيسية في دراسة تطوير وإدارة الموانئ والهياكل البحرية والهيدروليكية والخبرة و مراقبة عمل الهياكل البحرية والهيدروليكية.
- تتوزع الفروع التابعة للمجموعة GEICA في مديريات عامة ووحدات وفروع لتغطية الإقليم الوطني بأكمله كما هو موضح في خريطة الانتشار التالية:



بالنسبة للمخابر و التي تعتبر محل الدراسة في هذا البحث فهي متواجدة في اربع ولايات إضافة إلى وحداتها و هي كالتالي:

- 1- **المخبر المركزي للأشغال العمومية** : تتواجد المديرية العامة في الجزائر العاصمة ، يتبع لها ثلاث وحدات جهوية (الشلف، البويرة، الجلفة و تيزي وزو)
- 2- **مخبر الاشغال العمومية شرق**: تتواجد المديرية العامة في ولاية قسنطينة ، يتبع لها ثلاث وحدات جهوية (سطيف، عنابة و وحدة قسنطينة)
- 3- **مخبر الاشغال العمومية للجنوب الكبير** : تتواجد المديرية العامة في غرداية: يتبع لها ثلاث وحدات (تمنراست، ورقلة و وحدة غرداية)
- 4- **مخبر الاشغال العمومية غرب**: تتواجد المديرية العامة في وهران ، يتبع لها ثلاث وحدات (تلمسان ، تيارت ،بشار و وحدة وهران)

منذ إنشاء المجمع ، إهتم بشكل خاص بمواصلة ترقية نظام إدارة الفروع التابعة له إضافة إلى حيازتهم على النظام العالمي للجودة الشاملة ايزو 9001 نسخة 2015 و خاصة المخابر فهي تحوز على هذا النظام من 15 سنة تقريبا

من بين الإجراءات الأولى التي اتخذتها مجمع GEICA فور إنشائه في تحديد وتنفيذ خطة التنمية التي تدور حول الإجراءات و النشاطات التالية:

❖ تحقيق التشخيص الإستراتيجي بالإضافة إلى التحليل الاقتصادي والمالي للفروع التسعة (09) التابعة للمجمع.

❖ وضع منهج للمهارات يقوم على أساس:

- تدريب وتأهيل كوادرها وخاصة العاملين في مجال التشغيل.
- اعتماد جميع الفروع التابعة للمجمع مع متابعة التحديث حسب الاصدارات الجديدة لهذا الاعتماد
- اعتماد الاختبارات المخبرية من خلال ضمان المراقبة والتنسيق الدائمين من قبل المجمع.
- وضع مراجعة فنية ومعيارية.
- وضع نظام اتصالات فعال.

❖ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية بما في ذلك:

❖ تنوع نشاط الفروع التابعة للمجمع.

وقد بدأ تنفيذ هذه الإجراءات في بداية سنة 2017 ، وقد تم الانتهاء من بعضها بنجاح ، والبعض الآخر لا يزال قيد التنفيذ.

❖ السعي في وضع كفاءات تدريب وتأهيل كوادرها وخاصة العاملين في مجال التشغيل منذ بداية

السنة 2017 ، وقع المجمع والفروع التابعة له العديد من اتفاقيات التعاون والتدريب مع العديد من

الجامعات والمدارس ، بما في ذلك المدرسة الوطنية للأشغال العامة ، و USTHB في باب الزوار ،

وكلية الإدارة ، والمعهد العالي للأشغال العامة، تدريب على السكك الحديدية ، جامعة وهران ،

جامعة غرداية ، جامعة ورقلة ، جامعة الأغواط ، جامعة أدرار ، جامعة سطيف ، جامعة قسنطينة ،

مركز تقنيات الفضاء - ASAL ...

فقد تم تنظيم العديد من الدورات التدريبية قصيرة ومتوسطة المدى خلال الأعوام 2017 و 2018 و

2019 ، ولا سيما مع ENSTP و ISFF و CTS - ASAL.

من خلال هذه التدريبات والترقيات ، يعتمزم المجمع إعطاء الفروع التابعة له الوسائل اللازمة للارتقاء بالمعايير الدولية والمطالبة بتولي مسؤولية جزء من العمليات التي لا تزال تُعهد بها إلى مكاتب الدراسات الدولية.

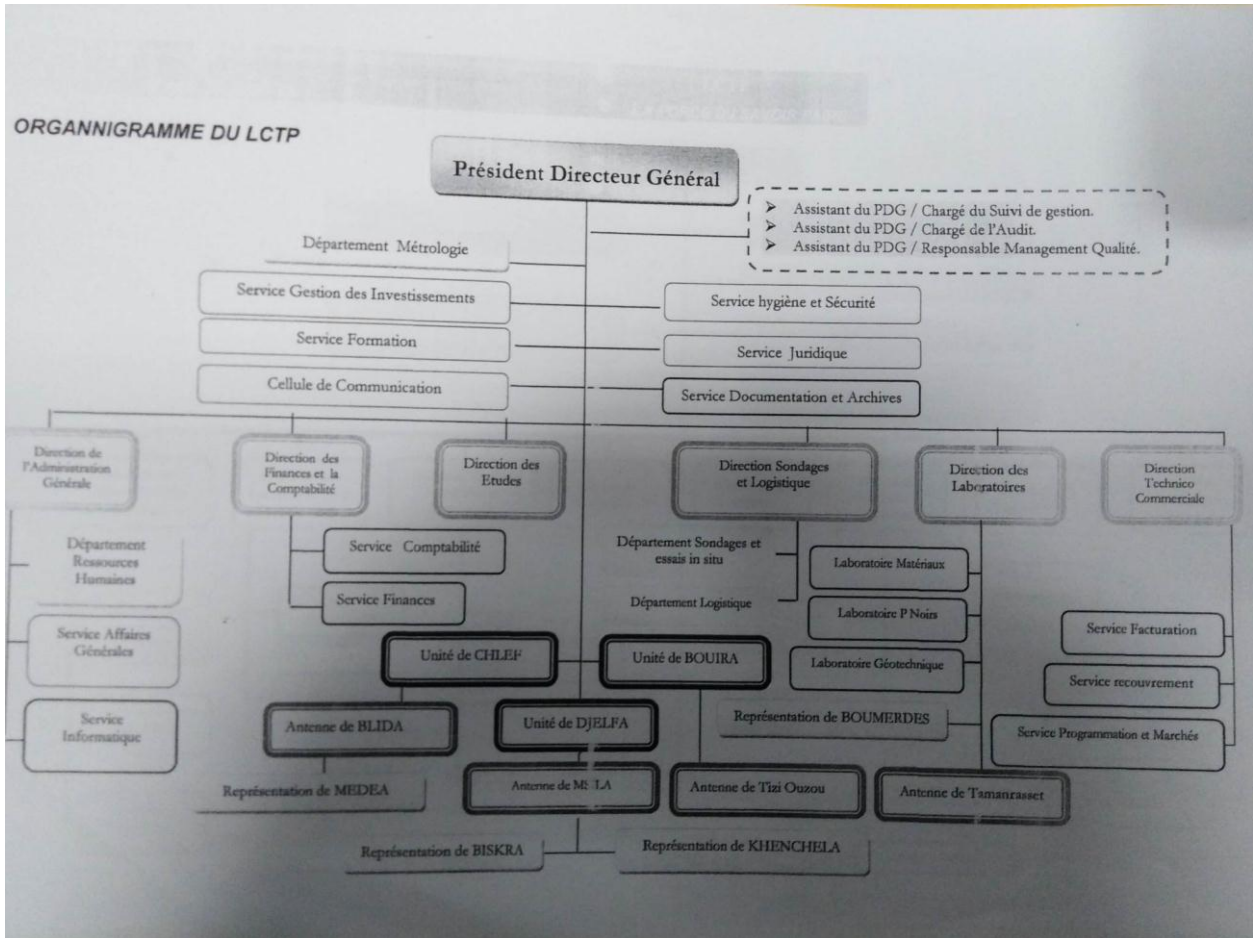
2- المجال الزمني للدراسة :

بعد الحصول على تصريح من رئيس قسم إدارة علم الاجتماع بالدراسة الميدانية بمجمع "جايكما" قمنا بمراسلة المديرية العامة للمجمع يوم 2021/06/09 للموافقة بالدراسة الميدانية، جاء الرد بالقبول يوم 2021/07/01 من الرئيس المدير العام مقدما كل التسهيلات لإنجاح هذا البحث حيث بدأت الدراسة بشكل اولي بقاء إطارات احد فروع المجمع المتواجد في غرداية و اخذ نظرة على مجال الدراسة إضافة إلى تقديم بعض الأسئلة المتعلقة بالاستمارة ليتم ضبطها و صياغتها ، وفي يوم 2022/02/23 كان هناك لقاء مع المدير العام حول طريقة و برنامج الدراسة الميدانية في الفروع المذكورة سابقا ، و في يوم 2022/03/03 بدأت الدراسة الميدانية على مستوى ثلاث مخابر مع وحداتها (مخبر قسنطينة، مخبر غرداية و مخبر الجزائر) انتهت الدراسة الميدانية رسميا في 2022/05/25 باسترجاع الاستثمارات، اما بالنسبة لمخبر وهران فقد تم الغاء الدراسة الميدانية لضيق الوقت و بعد المسافة

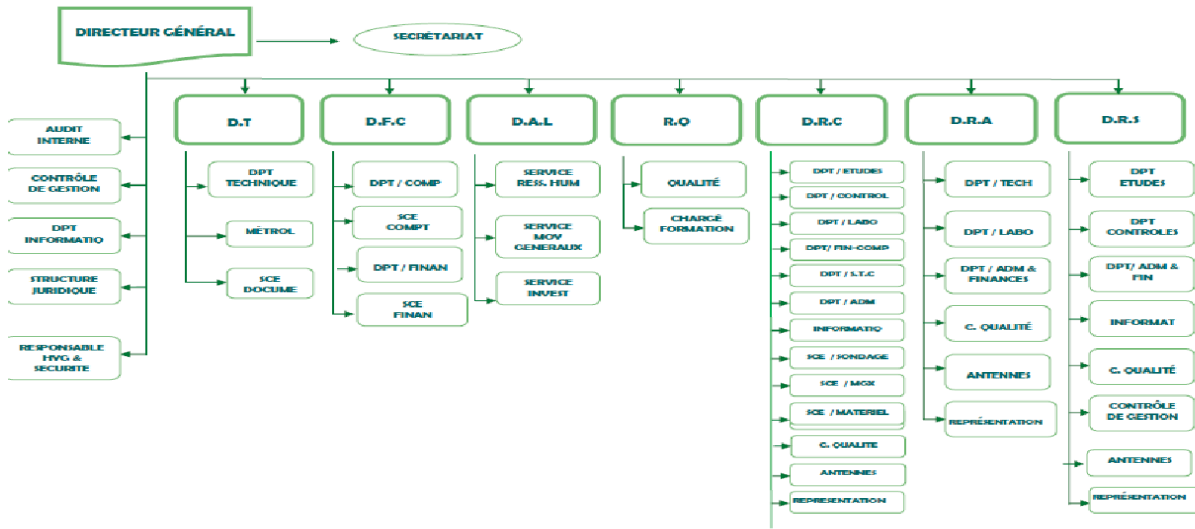
3-المجال البشري

إن مجال الدراسة لا بد أن يحدد بدقة لكي يجرى عليه عملية التحليل ، حيث يتمثل المجتمع الأصلي للبحث في مجموع الإطارات التي تسيير المؤسسة المتمثلة في المخابر الثلاثة التابعة لمجمع "جايكما" بمختلف فئاتها السوسيو مهنية (إطار ، إطار سامي، مدير)، و هم مخبر المركزي في الجزائر و مخبر الشرق قسنطينة إضافة إلى مخبر غرداية:، حيث بلغ عدد الإطارات المسيرة لهذه المخابر 159 إطار موزعين على مختلف المصالح و الأقسام و الوحدات و المديريات و المفوضيات و الهيكل التنظيمي التالي لكل مخبر يبين تقسيم الإطارات حسب كل مديرية

هيكل تنظيمي خاص بمخبر المركزي للأشغال العمومية - الجزائر

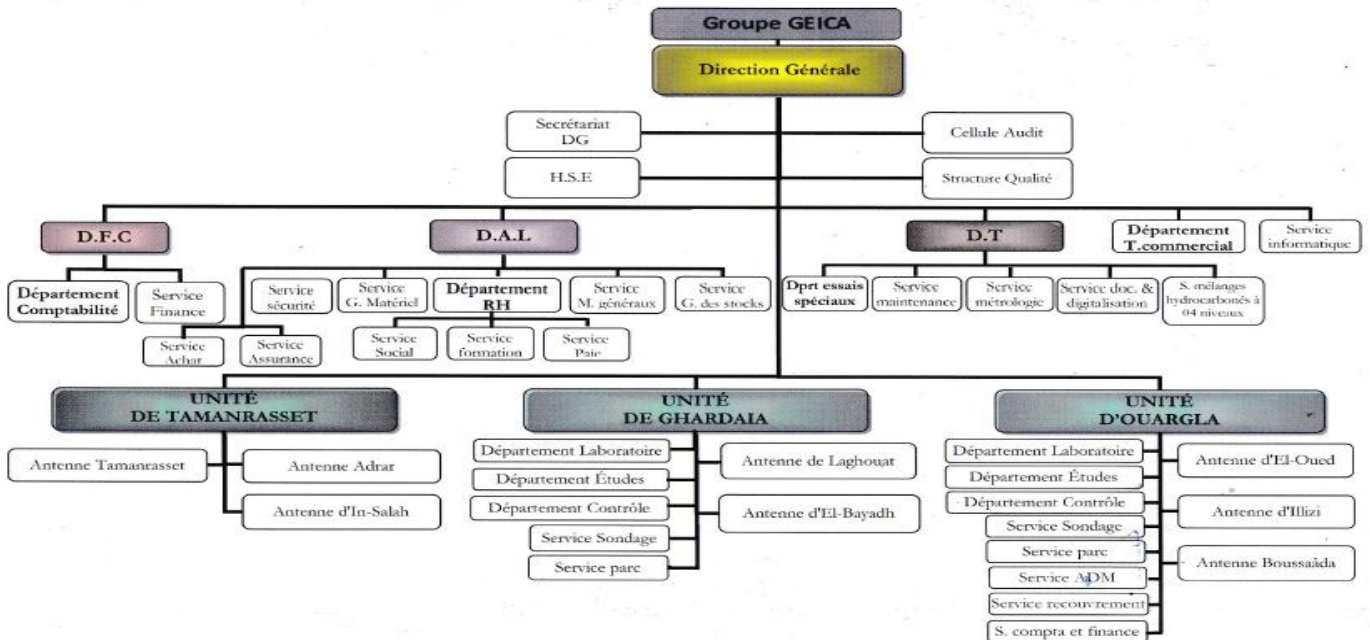


هيكل تنظيمي خاص بمخبر الاشغال العمومية شرق - قسنطينة



هيكل تنظيمي خاص بمخبر الاشغال العمومية جنوب البلاد - غرداية

ORGANIGRAMME CONDENSÉ DU LTP-SUD



III - مجتمع البحث:

وقد استخدمنا بذلك المسح الاجتماعي عن طريق الحصر الشامل.

1- المسح الاجتماعي:

المسح الشامل "هو تلك الصيغة المنهجية التي يتم بواسطتها بحث جميع أفراد مجتمع البحث أو معظمهم ، بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط ، دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب"¹ ويعتبر المسح الاجتماعي الشامل من الأساليب المثلى في الدراسات العلمية لظاهرة ما موجودة ضمن جماعة في مكان معين وفي وقت معين، كما أن المسح الاجتماعي يدرس الظواهر كما هي دون تأثير الباحث على مجرياتها، حيث يتم جمع البيانات المراد جمعها لخدمة هذا البحث تكون وسائلها مضبوطة بقانون العلم ومتطلبات البحث العلمي ومن بين هذه الأساليب الاستبيان والمقابلة والملاحظة وهم الأساليب الأكثر استخداما في تقنية المسوح الاجتماعية، والهدف من اجراء هذا المسح هو الحصول على بيانات تشكل أساسا للتعميم حول الجماعات المدروسة والمستهدفة، و لقد ركزنا في دراستنا هذه على فئة الإطارات فقط كمجتمع حيث يتكون مجتمع البحث من 159 إطار موزعين على عدة مخابر كما هو موضح في الجدول ادناه، لان هذه الفئة من الإطارات جملها تملك جانب من تسيير العمال الموضوعة تحت تصرفها و تشرف على تسييرها عليها بصورة مباشرة، ولكي يكون بحثنا شاملا لتحقيق نوع من المصدقية و الموضوعية في النتائج المتحصل عليها، قمن بإختبار كل الإطارات المشكلة لمجتمع البحث ، و عددهم 159 مفردة ، وهذا عن طريق المسح الشامل لأعضاء مجتمع البحث و على هذا الأساس وزعنا 159 استمارة

2-1 أنواع المسوح الاجتماعية :

أولا : من ناحية مجال الدراسة و هي نوعان :

أ- المسوح العامة : و التي تهتم بمسح الظاهرة أو الموضوع بشكل شمولي، كمن يمسح الأرض ليقوم عليها بناء، وذلك بدراسة نوع التربة و مكوناتها و درجة تحملها و أهمية موقها في المخطط العام، و معرفة المعالجات السابقة إن وجدت و التوقعات المستقبلية لعمرها الزمني و أهميتها الاقتصادية

¹ سعد الحاج بن جخدل، العينة والمعاينة - مقدمة منهجية قصيرة جداً، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن،

و الاجتماعية. فالمسوح العامة تستهدف تغطية المعلومات من مختلف الجوانب فتهتم بالجانب التعليمي و الصحي و السكني و الإنتاجي و الخدمي كعوامل متداخلة في دراسة الموضوع¹

ب- المسوح الخاصة : و هي التي تركز على جوانب محددة ككبيرة إهتمام، و تقتصر على الجوانب من الحياة الاجتماعية فترصده بكل دقة ووضوح و تشمل دائرة التركيز هذه، تبيان مجمل العوامل المتداخلة في الموضوع كالتعليم أو الصحة أو الاقتصاد أو قطاع المرافق و الخدمات²

ثانيا : من حيث المجال البشري:

أ- المسوح الشاملة : و تستهدف دراسة كل مفردات المجتمع دون إستثناء، و تسمى طريقة المسح الشامل و التي تمتاز بأهميتها العلمية في جمع المعلومات و البيانات و إستخلاص النتائج و إيجاد الحلول و المقترحات . و كلمة "شامل" في الدراسات الاجتماعية يقصد بها المجتمع المعني بالدراسة أو البحث و حجمه ، و لا يقصد به كل مجتمع الدولة، بل مجتمع الدراسة . و الذي يختلف حجمه باختلاف قدرة و إمكانيات الباحث و الفريق المساعد له³

جدول رقم(7): يوضح مجتمع البحث

عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	مؤسسة المخبر
المديرين المركزيين	مديري الوحدات	رؤساء المفوضيات	رؤساء الأقسام	رؤساء رؤساء المصالح	المجموع	
07	03	07	04	30	51	المخبر المركزي للأشغال العمومية -الجزائر
02	03	0	00	43	48	مخبر الأشغال العمومية للشرق - قسنطينة
03	03	09	10	35	60	مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد - غرداية
12	9	16	14	108	159	لمجموع

المصدر: مجمع "جايكأ"

¹ عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة ، بيروت ، لبنان 2007، ص52

² عبد الغني عماد، نفس المرجع ، ص52

³ عبد الغني عماد، نفس المرجع ، ص52-53

IV- المناهج و التقنيات المستعملة في الدراسة

1- المنهج المستخدم :

المنهج هو الطريقة التي يعتمدها الباحث للوصول إلى هدفه المنشود، و أن وظيفته في العلوم الاجتماعية هي إستكشاف المبادئ التي تنظم الظواهر الاجتماعية¹، وهو أساس كل بحث علمي لأنه الطريق الذي يوصل الباحث إلى نتائج علمية متعلقة بالظاهرة عن طريق " مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بغرض الوصول إلى الحقيقة العلمية، بمعنى أنه الطريقة أو الخطة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة المتعلقة بموضوع أو مشكلة البحث"²

وفي هذا البحث استعملنا المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا هذه و المتمثلة في ثقافة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لملائمتها في التحليل الموضوعي من خلال جمع البيانات التي نحصل عليها باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي و المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لهذه الدراسة، حيث يصف فيها الباحث الظاهرة بشكل كمي أو كمي، والقيام بعملية تجميع للبيانات والمعلومات، من خلال مجموعة من الأفراد التي تتضح فيهم الخصائص، ومن ثم تحليلها لبلوغ النتائج والقيام بالتفسير

2- التقنيات المستعملة في الدراسة

تعتبر البيانات و المعلومات مهمة جدا في أي دراسة بحثية تخضع لمنهج البحث العلمي، حيث يعتمد فيها الباحث في علم الاجتماع بعض التقنيات المهمة التي تعتبر أساسية في جمع المعلومات لتمكنه من دراسة الواقع و تحليله ، لدى اعتمادنا في هذه الدراسة تقنية الاستمارة التي من بين الأدوات التي تعتمد في جمع البيانات من المبحوثين المعنيين بالظاهرة فهي أسلوب لجمع المعلومات، اعتمادنا في هذا البحث من اجل الحصول على معلومات أو آراء أو اتجاهات تمكنا من التحقق من صحة أو خطأ الفروض التي وضعناها كحلول مؤقتة، فهي أقل وسيلة لجمع البيانات تكلفة كما يمكن الحصول على البيانات لعدد كبير من الأفراد بأقل وقت وجهد ممكنين كما أنه يعتبر أفضل وسيلة للكشف عن

¹مصطفى دعمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غداء للنشر، ط1، عمان، الاردن ، 2008، ص

²محمود أحمد درويش، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الامة العربية للنشر، ط1، مصر، 2018، ص 61

الاتجاهات كما أننا وجدنا سهولة في تصنيف إجابات المبحوثين كميًا من خلال البيانات التي تم الحصول عليها وقد تم استخدام الاستبيان في الدراسة الاستطلاعية و الدراسة النهائية، و تتمثل الاستمارة مجموعة من الأسئلة التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، إحتوت استمارة البحث على 76 سؤالاً منها ثلاث أسئلة مفتوحة موزعة في أربع محاور، الأول يتعلق بالبيانات الشخصية يليها ثلاثة محاور أساسية

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة حيث تضمن سبعة أسئلة

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بتأثير منظومة القيم الاجتماعية للمسير الجزائري على التسيير العقلاني

المحور الثالث: البيانات المتعلقة بتأثير القيم التنظيمية للمسير الجزائري على التسيير العقلاني

المحور الرابع: البيانات المتعلقة بتباين قيم ومعايير التسيير المستوردة والقيم المحلية وتأثيرها على التسيير العقلاني

إختيارنا لهذه التقنية يعود إلى طبيعة الموضوع الذي يتطلب دراسة ميدانية بغية الوصول إلى العلاقة بين متغيرات البحث، حيث تم توزيع الاستمارة على كل أفراد العينة و تم ارجاع 146 منها و ألغيت 5 و 8 إستمارات لم تسترجع

V- تحليل خصائص العينة:

أن إختيار العينة هي عملية تتبعها عدة مراحل، حيث تعتبر كل مرحلة مكتملة لسابقتها بناءً على منهجية البحث لعرض النتائج المتوصل إليها، فبعد عملية إستخراج العينة وجمع البيانات المتعلقة بها، يتم تفرغها و تبويبها ، لنصل إلى وصف هذه البيانات ثم تفسيرها فيما بعد، من خلال معرفة أهم السمات العامة لدى مفردات العينة المبحوثة من أجل معرفة مدى تجانسها التباين فيما بينها .
جدول رقم (8): يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.

النسبة	التكرار	الفئات العمرية
13,0 %	19	[30-20]
55,5 %	81	[40-30]
13,7 %	20	[50-40]
17,8 %	26	[50-فاكثر]
100,0 %	146	المجموع

يبدو من خلال هذا الجدول أن فئة السن الغالبة على عينة البحث الفئة العمرية المحصورة بين [30-40] [مثلة بنسبة 55,5% تليها فئة العمرية المحصورة بين [50- فاكثر] بنسبة 17,8%، متبوعة بالفئتين العمريتين المحصورة بين [50-40] و [30-20] بنسبة 13,7% و 13,0% و هي نسبة متقاربة جدا

ويمكن تفسير هذا التفاوت في النسب أن المؤسسة تعتمد على الشباب في عملية التسيير وهي التي تكون الأكثر نشاط وحيوية وإعطاء وابداع إذا استغلت بالوجه المطلوب حيث تعطي للمؤسسة دفع ونفس جديد للتحقيق الأهداف.

جدول رقم (9): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
متزوج	108	73,97%
أعزب	38	26,03%
المجموع	146	100

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المتزوجين بلغت 73,97% وهو ما يزيد حجم المسؤولية الاسرية و الإجتماعية التي قد تساعد أو يؤثر في أداء المهام التسييرية داخل المؤسسة باعتبار أن الأسرة عبارة عن مؤسسة لذلك فالمسير يؤثر و يتأثر في عمليات التسيير التي يقوم بها من خلال تواجده في المؤسساتين (الاسرة و المؤسسة الاقتصادية)، في المقابل نجد أن نسبة العزاب قد بلغت 26,03% و هذا يعني أن هذه الفئة لا تملك مسؤولية ثانوية في التسيير كتسيير شؤون الأسرة، وذلك يغيب تأثير أعباء تسيير الأسرة عند هذه الفئة من العمال فيتميزون بالحيوية و الديناميكية.

جدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	3	2,1%
ثانوي	31	21,2%
جامعي	112	76,7%
المجموع	146	100%

يظهر من خلال الجدول أن فئة المستوى التعليمي الغالب على العينة هو مستوى جامعي ممثلة بنسبة 076,7%، تليها نسبة 21,20% من المستوى الثانوي، ترافقها نسبة 2,10% من المستوى المتوسط

ونفسر هذا التفاوت أن نسبة العمال الكبيرة في هذه العينة يملكون مستوى تعليمي عالي وهذا شيء طبيعي اذ يستدعي منصب المسؤولية و العمل الاداري امتلاك مستوى عالي متمثل في المستوى الجامعي فعملية التسيير في مجملها ليست عملية بسيطة لتشمل كل الفئات المهنية لما يتطلبه من بعد النظر و التفاعل مع كل متغيرات عمليات التسيير، أما بالنسبة للفئة الثانية و الثالثة فيرجع تقلد منصب المسؤولية إلى الإجراءات القديمة و التي تعتمد في ترفيتها على الاقدمية و الخبرة و لذلك نجد أن معظم هذه الفئة هم الأكبر سنا.

جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئات السوسيو مهنية.

النسبة	التكرار	الفئات السوسيو مهنية
69,2%	101	إطار
23,3%	34	إطار سامي
7,5%	11	مدير
100%	146	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن 69,2% من أفراد العينة من فئة الاطارات، تليها 23,3% من فئة إطار سامي، وأخيرا 7,5% يمثلون فئة المديرين.

نستنتج أن أكبر فئة تغلب هي فئة الإطارات و المتمثلة في رؤساء المصالح و مهندسي الورشات أما الفئة الثانية فهي فئة الإطارات السامية و المتمثلة في رؤساء الأقسام و التي تشرف على رؤساء المصالح و المهندسين ، بالنسبة للفئة الثالثة و المتمثلة في المدراء فهي تشرف على الفئتين معا و الفئة الثانية بشكل مباشر، هذا التفاوت في النسب هو تفاوت طبيعي حسب الهيكل التنظيمي العام لكل مؤسسة و حسب الهيكل التنظيمي لكل فرع من فروع المجمع لهذه الدراسة ، و كل فئة من الفئات تتفاوت مسؤولياتها بحسب المنصب فرئيس المصلحة ليس كرئيس القسم و رئيس القسم ليس كالمدير فحجم المسؤولية يزيد بزيادة الرتبة الإدارية للمؤسسة.

جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.

الاقدمية	التكرار	النسبة
اقل من 10 سنوات	44	30,1 %
[15-10]	50	34,2 %
[20-15]	28	19,2 %
من 20 فاكتر	24	16,4 %
المجموع	146	100 %

يبدو من هذه النتائج الموضحة في الجدول أن الفئة الذين لديهم أقدمية هي [15-10] بنسبة 34,2% ، تليها فئة الاقل من 10 سنوات بنسبة 30,1% ، ثم فئة [20-15] بنسبة 19,2 % ، ترافقها نسبة 16,4% من فئة الأكثر من 20 سنة اقدمية .

نستنتج من خلال هذه العينة غالبيتها تمتلك خبرة تمكنها من اكتساب مهارات التسيير و فهم ثقافة و فلسفة التسيير التي تنتهجها المؤسسة أو المعايير العملية في التسيير و التي من الممكن أن تكون قد واكبت التغيرات التي حصلت طيلة هذه المدة في عملية التسيير و التأثيرات الإيجابية و السلبية .

جدول رقم (13): يبين توزيع أفراد العينة حسب عمل الوالدين في مؤسسة وتقلدهم مسؤولية.

عمل الوالدين في مؤسسة	التكرار	النسبة
عمل الاب / الام	106	72,60 %
الاب والام لا يعملان في مؤسسة	39	26,71 %
المجموع	146	100 %

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول أن الفئة التي سبق و ان الوالدين أو احدهما قد اشتغل في مؤسسة بنسبة 72,60 % تليها نسبة 26,71 % من الذين صرحوا ان الابوين الام أو الاب لم يعملوا في مؤسسة

نستنتج من خلال هذه العينة أنه يكمن اكتساب ثقافة تنظيمية نظرية أو عملية وذلك من خلال التأثير بالوالد الذي يعمل في مؤسسة خاصة إذا كان يملك منصب مسؤول المؤسسة فينعكس سلوكه على العائلة بشكل غير مباشر من ناحية الأوامر و اتخاذ القرارات ... إلى غير ذلك من الأمور التسييرية، وهذا يعتبر بمثابة تنشئة أولية لهذا الفرد الذي سيندمج في ما بعد في تنظيم تحكمه ثقافته الخاصة و المتمثل في المؤسسة.

جدول رقم (14): يبين توزيع أفراد العينة حسب تقلد أحد الوالدين لمنصب مسؤول في المؤسسة

النسبة	التكرار	تقلد الوالدين منصب مسؤول
35,60%	52	نعم تقلد
64,40%	94	لا لم يتقلد
100%	146	المجموع

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول أن الفئة التي لم يتقلد الوالدين منصب مسؤول بنسبة 35,60% تليها نسبة 64,40% من الذين صرحوا ان الوالدين تقلدا منصب مسؤول في مؤسسة نستنتج من خلال هذه العينة أن بعض افرادها قد تقلد أحد والديه منصب مسؤولية وهي نسبة لا بأس بها في المؤسسة خاصة أن الوالد الذي يشغل منصب مسؤول في المؤسسة غير الذي لا يشغل منصب مسؤول في التأثير على افراد الأسرة فالوالد الذي يشغل منصب مسؤول يمتلك ثقافة تنظيمية صارمة مقارنة مع المرونة التي تتمتع بها الأسرة و بالتالي فانا افراد الأسرة سيتأثرون بإدارة الوالد للأسرة و ذلك بالمتابعة الدقيقة لها بحكم تأثير التسيير الذي يمارسه في المؤسسة.

الفصل السادس : الرسالة النبوية

تمهيد

نتناول في هذا الفصل تحليل البيانات الموجودة في الاستمارة، من أجل التوصل إلى نتائج تؤكد أو تنفي فرضيات دراستنا .

I- تحليل الفرضية الأولى:

لمنظومة القيم الإجتماعية للمسير الجزائري دور في التأثير على التسيير العقلاني للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

1- تحليل الجداول:

جدول رقم (15) يبين تعامل الاب مع الأبناء في المسائل المهمة للأسرة و علاقته بالأسلوب التسيير المتبع في المؤسسة

المجموع		التشاركية في التسيير		الاحتكارية في التسيير		أسلوب التسيير المتبع في المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تعامل الاب مع الأبناء في المسائل المهمة للأسرة
%100	92	%41	38	%59	54	التشاور مع الأبناء
%100	17	%24	4	%76	13	عدم فتح مجال للتدخل
%100	37	%41	15	%59	22	الاب هو الذي يتصرف
%100	146	%39	57	%61	86	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

نلاحظ من هذا الجدول وحسب الاتجاه العام أن نسبة 61% من المبحوثين صرحوا بأن أسلوب التسيير المتبع في المؤسسة يكون بطريقة فردانية و احتكارية ، تدعمها في ذلك نسبة 76% من الإطارات الذين صرحوا أن الاب لا يفتح مجال للتدخل مع افراد الأسرة في المسائل المهمة للأسرة ، مقابل نسبة 59%

لكل من الإطارات الذين صرحوا أن الاب هو الذي يتصرف في المسائل المهمة التي تخص الأسرة و أن الاب يتشاور مع الأبناء للتدخل في الشؤون المهمة التي تخص الأسرة. هذا مقارنة بنسبة 39% من الباحثين صرحوا بأن الأسلوب المتبع في المؤسسة هو التشاركية، تدعمها في ذلك نسبة 41% لكل من الإطارات الذين صرحوا أن الاب يتشاور مع الأبناء و هو الذي يتصرف في المسائل المهمة للأسرة تليها نسبة 24% من الإطارات الذين صرحوا أن الاب لا يفتح مجال للتدخل مع افراد الأسرة في المسائل المهمة للأسرة.

التحليل السوسولوجي للجدول

إن غالبية الباحثين نشؤوا على مركزية القرار من قبل الاب في المسائل التي تخص الأسرة باعتبار أن الأسرة هي مؤسسة تنظيمية تشبه المؤسسة في بعض المظاهر التنظيمية، هذه التنشئة للفرد في الأسرة على فردانية القرار في التسيير و المتمثلة في السلطة الأبوية هي تصرف غير منطقي و عقلائي من ناحية عدم غرس قيم تحمل المسؤولية المتعلقة بإدارة شؤون الأسرة، لأن الفرد في الأسرة لا يحاكي في كثير من الأحيان عمليات التسيير أي أن الاب يكتفي باطلاع الأبناء أو افراد الأسرة على المسائل لكن في نهاية الامر الابناء لا يعلمون بالقرار الذي يتخذ فيما بعد، فنوعية المعاملة و اللجوء إلى التشاور أو عدم فتح مجال للتدخل مع افراد الأسرة ، لها تأثير في طريقة تعاملهم مع الامور مستقبلا في المؤسسة الذين سيشتغلون بها عندما يصبحون على رأس بعض المصالح و يديرون بعض المسؤوليات، فيشعر الفرد في المؤسسة باحتكارية التسيير و كأنها امتداد للأسرة أو إعادة انتاجها من جديد في المؤسسة، فحسب فيليب ديريبارن ان " تأثير القيم الوطنية على القيم التنظيمية للمؤسسة، أي أن طبيعة الممارسات الإدارية تترسخ في الإطار المرجعي التقليدي الذي يمتد عبر التاريخ، محاولا تبيان دور قيم الثقافة المجتمعية (الوطنية) في رسم معالم قيم الثقافة المؤسسية وقيم التنظيمية، وكذا تدخلها في توجيه سلوكيات العمال داخل هذه المؤسسات"، لأن الكثير من المفاهيم مثل السلطة، الطاعة، الحوكمة، الرشد ، الاتقان ، العقلانية، لا يمكنها أن تمارس بمعزل عن العلاقات الإجتماعية الاسرية السائدة في هذا المجتمع ، و بالتالي فتأثير السلطة الأبوية يمكن أن يكون سلبيا أو إيجابيا على افراد العائلة في تدبير الأسرة وتدبير المؤسسة فيما بعد ، اذ أن السلطة الأبوية الإيجابية يمكن أن توزع الأدوار وتوحيد الأهداف وتعزيز الثقة والتعاون بين افراد الأسرة بالمقابل ، يمكن أن تكون السلطة الأبوية سلبية فتؤدي إلى اعتبار الأبناء كأدوات لتحقيق مصالح الأبوين والتأثير سلبيا على الثقة والتعاون بينهم ، لأن سلطة الأب على الأبناء لها تأثير كبير على شخصية الأبناء، فكثير ما تؤثر سلطة الأب على الابن

عندما يصبح مسؤولاً في المؤسسة الجزائرية في عدة عوامل، مثل تربية وتعليم الأب من خلال خبراته السابقة، وكيفية تحديد الأخذ بالمسؤولية والتصرف في الأزمات، وكثير من العوامل الأخرى كتوضيح رؤية الأسرة والنتائج المتعلقة بالمسؤولية داخل الأسرة و كذا إعطاء افرادها مهام و مسؤوليات كافية لتطوير مهارات المسؤولية عندهم من خلال التعاون بين افراد الاسرة، و ذلك بتوضيح الأخطاء مع الأبناء و تحليلها ، كل هذه السلوكيات التي تنتج من الاب تجعل الافراد يرونه مثلاً للمسؤولية وأن يعبروا عن الاهتمام بالأخذ بالمسؤولية، و بالتالي تجعل هذا الفرد جاهزاً لتقلد المسؤولية في المؤسسة مع قدرته على التسيير.

جدول رقم (16): يبين تعامل الآباء في تسيير الشؤون الشخصية لأبنائهم و علاقته بالتسيير الذي ينتهجه المسير ويعمل به

المجموع		تسيير لا مركزي		تسيير مركزي		التسيير الذي ينتهجه المسير ويعمل به
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تعامل الآباء في تسيير الشؤون الشخصية لأبنائهم
100%	37	32%	12	68%	25	الحرية المطلقة في التصرف
100%	90	14%	13	86%	77	الرجوع إلى الاب لتقديم النصح والارشاد
100%	19	26%	5	74%	14	الاب هو المقرر
100%	146	21%	22	79%	116	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

نلاحظ من هذا الجدول وحسب الاتجاه العام أن نسبة 79% من المبحوثين صرحوا بأن التسيير الذي ينتهجه المسير في المؤسسة هو تسيير مركزي، تدعمها في ذلك نسبة 86% من الإطارات الذين صرحوا أنهم كانوا يرجعون إلى الاب في مسائلهم الشخصية لتقديم النصح و التوجيهات ، مقابل نسبة 68% من الإطارات

الذين صرحوا أن هناك حرية مطلقة في التصرف، تليها نسبة 74 % من الإطارات الذين صرحوا أن الاب هو الذي يقر حتى في الأمور الشخصية .

هذا مقارنة مع نسبة 21% من المبحوثين صرحوا بأن التسيير الذي ينتهجه المسير في المؤسسة هو تسيير لا مركزي ، تدعمها في ذلك نسبة 32% من الإطارات الذين صرحوا أن هناك حرية مطلقة في التصرف في امورهم الشخصية ، مقابل نسبة 26% من الإطارات الذين صرحوا أن الاب هو الذي يقر حتى في الأمور الشخصية ، تليها نسبة 14% من الذين صرحوا أنهم كانوا يرجعون إلى الاب في مسائلهم الشخصية لتقديم النصح و التوجيهات.

التحليل السوسولوجي للجدول

من خلال الجدول أن المسير في المؤسسة الاقتصادية وفي الأسرة يشتركان في مركزية التسيير ، بحيث نرى أن الفرد في العائلة يرجع إلى الاب حتى في الامور الشخصية مخافة الوقوع في خطأ و معاتبته عليه ، هذا من جهة من جهة أخرى أن غالبية الآباء يعاملون ابنائهم على أساس أنهم لا يملكون القدرة و الخبرة في تسيير شؤونهم و هذا راجع إلى خوف الآباء على الأبناء حتى على اتخاذ قرارات تخصهم، "ويشير بركات 1976 إلى أن الأطفال في الدول العربية يدركون دوماً بوجوب طاعة والديهم حتى في الحالات التي قد يكون الإباء مخطئون . ان هذا النمط من التنشئة الإجتماعية الذي يركز على الطاعة و الخضوع لسلطة الوالد و الكبار يتعمم ليشمل كل رموز السلطة كأن يكون ذلك معلماً أو مدير أو قائد أو رئيساً أو غير ذلك"¹ ، هذه الذهنية التقليدية، ذهنية الخضوع لسيطرة الاب و الاستنجاد بمساعدات الاب لا تزال مسيطرة في الأسرة و المجتمع، " يرى شارابي هشام أن الطابع الذي يطبع جميع هذه العلاقات هو طابع السلطة الفوقية. فصاحب السلطة في المجتمع (ومن يمثله أو يمثل سلطته) هو الذي يملك ويستفيد، بينما باقي " الناس " تقبل وترضخ وتمتثل . " والكبير ، في مجتمعنا هو دوماً الذي يتسلط ويحكم ويسيطر. فالقرارات تؤخذ " من فوق ، بمعزل عن الأكثرية التي تشكل هدف هذه القرارات. ليس الكبير صاحب السلطة والمركز (الملك، الرئيس، العقيد) الا صورة مكبرة للاب في العائلة - بتصرفاته ونظرته لنفسه وعلاقته بمن هم دونه. أنه يجد السلطة التي يختبرها كل منا اول ما يختبرها في العائلة قبل أن يعيشها إلى آخر حياته في المجتمع. أن الارهاب والقهر والرضوخ التي يعانها كل منا في المجتمع هي نفسها التي عانيناها في طفولتنا وفي فترة تربيتنا وتثقيفنا"²،

¹ عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق ، ص23

² هشام شرابي، مقدمات لدراسة المجتمع العربي، الدار المتحدة للنشر، ط3، بيروت، لبنان ، 1984، ص25

هذه السيطرة الابوية تنتج لنا شخصية اتكالية ، حيث تمتاز بتقبل من يسير شؤونها الخاصة بها فتجعلها دائما ما تنهرب من المسؤولية و الاتكال على من هو مسؤول عليها، فعندما يكون هذا الفرد إطار في المؤسسة فيظهر في ترده إلى المسؤول في كل قضية حتى القضايا البسيطة مما يجعله لا يستطيع أن يتخذ أي قرار يخص مصلحة أو مديريته التي يتولها ، و هذا ما يولد له نوع من الاتكالية على المسؤول المباشر له، فيؤدي فيما بعد إلى شيئين اثنين ، الأول أن المسؤول لا يعتمد عليه في كل المسائل لأنه ليس لديه القوة و القدرة و الشجاعة و الشخصية على الاقتناع في اتخاذ أي قرار و الشيء الثاني أنه يكسب للمسؤول مبرر في اتخاذ أسلوب التسيير المركزي بهذا الرجوع المتكرر له فينظر إلى المسيرين أنهم غير أكفاء في إدارة الامور.

جدول رقم (17): يبين تعامل الآباء في تسيير شؤون ابنائهم الشخصية و علاقته بغياب تفويض السلطة

المجموع		التحكم في كل عمليات التسيير		يسهل عملية التسيير		إعاقة عملية التسيير		غياب تفويض السلطة يساهم في
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	تعامل الآباء في تسيير شؤون ابنائهم الشخصية
37	100%	5	14%	7	19%	25	68%	الحرية المطلقة في التصرف
90	100%	12	13%	13	14%	65	72%	الرجوع إلى الاب لتقديم النصح والتوجيهات
19	100%	2	11%	5	26%	12	63%	الاب هو المقرر
146	100%	19	13%	25	17%	102	70%	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 70% من المبحوثين صرحوا بأن غياب تفويض السلطة يساهم في إعاقة عملية التسيير داخل المؤسسة ، تدعمها في ذلك نسبة 72% من الإطارات الذين صرحوا أنهم كانوا يرجعون إلى الاب في مسائلهم الشخصية لتقديم النصح و التوجيهات ، مقابل

نسبة 68% من الإطارات الذين صرحوا أن هناك حرية مطلقة في التصرف، تليها نسبة 63% من الذين صرحوا أن الاب هو الذي يقرر حتى في الأمور الشخصية . هذا مقارنة مع نسبة 17% من المبحوثين صرحوا بأن غياب تفويض السلطة يسهل عملية التسيير ، تدعمها في ذلك نسبة 26% من الإطارات الذين صرحوا أن الاب هو الذي يقر حتى في الأمور الشخصية ، مقابل نسبة 19% من الإطارات الذين صرحوا أن هناك حرية مطلقة في التصرف في امورهم الشخصية، تليها نسبة 14% العمال الذين صرحوا أنهم كانوا يرجعون إلى الاب في مسائلهم الشخصية لتقديم النصح و التوجيهات،

اما المبحوثين الذين صرحوا بأن غياب تفويض السلطة يساهم في التحكم في كل عمليات التسيير و ذلك بنسبة 13% ، تدعمها في ذلك نسبة 14% من الإطارات الذين صرحوا أن هناك حرية مطلقة في التصرف في امورهم الشخصية ، مقابل نسبة 13% من الإطارات الذين صرحوا أن أنهم كانوا يرجعون إلى الاب في مسائلهم الشخصية لتقديم النصح و التوجيهات ، تليها نسبة 11% من الإطارات الذين صرحوا أن الاب هو الذي يقر حتى في الأمور الشخصية

التحليل السوسولوجي للجدول

من خلال الجدول أن تفويض السلطة لأفراد العائلة من قبل الاب غائب حتى في الأمور الشخصية لأفراد العائلة، باعتبار أن تفويض السلطة الاب على افراد العائلة تؤثر بشكل عام على أساس أن الاب هو الرئيس و المسؤول الأساسي عن العائلة و هذا راجع إلى التقاليد و العادات و التعاليم الدينية و الثقافية و الاقتصادية و غيرها التي تميز المجتمع الجزائري، و كما يرى هشام شارابي ان "الواقع أن المجتمع بثقافته المسيطرة، لا يفرض بوساطة نظامه الاقتصادي وتركيبه الاجتماعي (الطبقي) كيفية توزيع السلطة والجاه وحسب بل يخضع ايضا كل فرد من أفراده العملية تربية وتنقيف هدفهما الحفاظ على النظام القائم وتأمين استمراره على الشكل الذي هو فيه. لذلك فهو يفرض على كل فرد من افراده ادوارا اجتماعية لا يستطيع تبديلها أو الخروج منها، طوال حياته. ومجتمعنا، ككل المجتمعات اللاصناعية التي ما تزال شبه اقطاعية في مؤسساتها والعلاقات القائمة فيها، انما يحافظ على بقائه واستمراره بالمحافظة على عاداته و تقاليده و

قيمه و عقيدته¹. و هذا ما يعكس قوة السلطة الابوية على الافراد في الأسرة و هو ما يعيق الفرد عند تقلده المسؤولية على تحمل أعباء وهذا لا يعكس التفكير المنطقي العقلاني لتسيير شؤون الأسرة الذي يعمل على تجهيز افراد الأسرة مسبقا لصعوبات التي تواجههم حتى قبل أن يتعرضوا لها و هذا امر مهم جدا في عملية تنشئة الفرد في الأسرة و يكون ذلك بمنحهم الدافع و القوة و الثقة بالنفس و التركيز على قوة شخصيتهم لأنه عامل مهم في ما بعد عندما يكون مسؤول في المؤسسة كذلك منحهم الخبرة في حل المشكلات الصغيرة و مشاورته و مشاركتهم و تدريبهم على حل المشكلات الكبير، و باعتبار أن المسؤولية و التسيير هم قيمتان اجتماعيتان في الأسرة فهي تعتبر ايضا سابقة للقيم التنظيمية في المؤسسة فقد ينتج فيما بعد ذلك الفرد الاتكالي الذي لا يملك شخصية القيادة الادارية ، لأن هذه القيم بمثابة محور هام لصقل شخصية الفرد في الأسرة بالدرجة الأولى ثم في المؤسسة في الدرجة الثانية فكلهما يتأثران ببعضهما البعض و سيتوضح الامر جليا في الجدول الموالي.

جدول رقم (18): يبين الحالة العائلية للإطارات و علاقته بغياب تفويض السلطة

المجموع		التحكم في كل عمليات التسيير		يسهل عملية التسيير		إعاقة عملية التسيير		غياب تفويض السلطة يساهم في الحالة العائلية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
متزوج	108	11%	12	18%	19	71%	77	
أعزب	38	18%	7	16%	6	66%	25	
المجموع	146	13%	19	17%	25	70%	102	

¹ هشام شرابي، مرجع سابق، ص 24

التحليل الاحصائي للجدول

نلاحظ من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام أن نسبة 70% من المبحوثين صرحوا بأن غياب تفويض السلطة يساهم في إعاقة عملية التسيير داخل المؤسسة ، تدعمها في ذلك نسبة 71% من الإطارات الذين صرحوا أنهم متزوجون ، مقابل نسبة 66% من الإطارات الذين صرحوا أنهم عزاب . هذا مقارنة مع نسبة 17% من المبحوثين صرحوا بأن غياب تفويض السلطة يسهل عملية التسيير ، تدعمها في ذلك نسبة 18% من الإطارات الذين صرحوا أنهم متزوجون ، مقابل نسبة 16% من الإطارات الذين صرحوا أنهم عزاب ،

اما المبحوثين الذين صرحوا بأن غياب تفويض السلطة يساهم في التحكم في كل عمليات التسيير و ذلك بنسبة 13% ، تدعمها في ذلك نسبة 18% من الإطارات الذين صرحوا أنهم عزاب ، مقابل نسبة 11% من الإطارات الذين صرحوا أن أنهم كمتزوجون.

التحليل السوسولوجي للجدول

إن عامل تفويض السلطة في الأسرة الصغيرة للأبناء يغيب رغم أنهم متزوجون ولهم نوع من استقلالية الذاتية في تسيير شؤونهم الاسرية والشخصية، و هذا ما يميز العائلة الجزائرية " بالارتباط بين أعضائها أو ما يسمى بالعائلة المشتركة أو الممتدة حيث يعيش الوالدان في بيت واحد مع أولادهم المتزوجين و احفادهم، و يعتبر الوالد هو رب العائلة الممتدة و المسؤول عنها ، و هو الذي يحدد سياسة العائلة و يتخذ القرارات التي تمها و يراقب العلاقات مع العائلات الأخرى"¹ المتمثلة في أسر الأبناء و هذا ما يعكس الثقافة التي يكتسبها الأبناء في تسييرهم لأسرهم ثم نقل هذه الثقافة فيما بعد إلى المؤسسة لتكون امتداد لثقافة الأسرة الكبيرة من ناحية احتكار التسيير و فرض المرجعية المركزية و عدم منح تفويض للسلطة ، ولا يزال الاب يمارس سلطته و ضغطه على أبنائه في كثير من الأحيان عندما يقررون استقلال اسرهم الصغيرة خاصة في السكن خارج الأسرة الكبيرة، لكي "تبقى سلطة العائلة الاصلية خاصة الوالدين قوية لدرجة أن سياسة الابن المتزوج في اسرته تحدد أحيانا من طرف والديه"² ، هذه الصورة نجد ملاحظها تتجسد في المؤسسة إذ أن

¹ عبد الحفيظ مقدم ، مرجع سابق ص23

² عبد الحفيظ مقدم ، مرجع سابق ص23

جميع المصالح تخضع بنسبة كبيرة جدا إلى السلطة المركزية و لا تفوض لها السلطة في كثير من الأحيان ، فتؤدي بذلك إلى عرقلة و اعاقاة التسيير الجيد و العقلاني لتسيير الموارد البشرية

جدول رقم (19): يبين منح الآباء للأبناء صلاحيات تدبير شؤون الأسرة في غيابهم و علاقته بغياب عامل تفويض السلطة

المجموع		التحكم في كل عمليات التسيير		يسهل عملية التسيير		إعاقاة عملية التسيير		غياب تفويض السلطة يساهم في
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	منح الولي للابن صلاحيات تدبير شؤون الأسرة في غيابه
%100	37	%12	8	%52	33	%68	25	لا تمنح الفرصة
%100	90	%12	14	%35	42	%72	65	في حدود ضيقة
%100	19	%7	3	%66	27	%63	12	الحرية الكاملة
%100	146	%13	19	%17	25	%70	102	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 70% من المبحوثين صرحوا بأن غياب تفويض السلطة يساهم في إعاقاة عملية التسيير داخل المؤسسة ، تدعمها في ذلك نسبة 72% من الإطارات الذين صرحوا أن الصلاحيات التي تعطى تكون في حدود ضيقة في تدبير شؤون الأسرة عند غياب الاب ، مقابل نسبة 68% من الإطارات الذين صرحوا أنه لا تمنح أي صلاحيات التصرف تدبير شؤون الأسرة في غياب الاب ، تليها نسبة 63% من الإطارات الذين صرحوا أن الاب يمنح الحرية المطلقة في تدبير شؤون الأسرة .

هذا مقارنة مع نسبة 17% من المبحوثين صرحوا بأن غياب تفويض السلطة يسهل عملية التسيير ، تدعمها في ذلك نسبة 66% من الإطارات الذين صرحوا أن الاب يمنح الحرية الكاملة للأبناء في تدبير شؤون

الأسرة في غيابه ، مقابل نسبة 52% من الإطارات الذين صرحوا أن الاب لا يمنح أي صلاحيات التصرف في تدبير شؤون الأسرة عند غياب ، تليها نسبة 35% من الإطارات الذين صرحوا أنهم تمنح لهم صلاحيات تدبير شؤون الأسرة في حدود ضيقة

اما المبحوثين الذين صرحوا بأن غياب تفويض السلطة يساهم في التحكم في كل عمليات التسيير و ذلك بنسبة 13% ، يدعمها في ذلك نسبة 12% لكل من الإطارات الذين صرحوا أنهم لا تمنح لهم صلاحيات التصرف في تدبير شؤون الأسرة عند غياب الاب و من تمنح لهم في حدود ضيقة ، تليها نسبة 7% من الذين صرحوا أن الاب يمنح الحرية الكاملة للأبناء في تدبير شؤون الأسرة في غيابه.

التحليل السوسولوجي للجدول

من هذه النتائج أن غياب تفويض السلطة في المؤسسة و الذي بدوره يعيق عملية التسيير من التي ينجر عنها بطئ في إتخاذ القرار و تسود ثقافة عدم الثقة بقدرات المسؤولين الذين هم تحت إشرافه مباشرة و التي تؤدي إلى الخشية من الوقوع في الخطأ و من الإخفاق والخوف من تحمل المسؤولية والتعرض للعقوبات، زيادة على شعورهم بعدم امتلاكهم للكفاءة المطلوبة ، هذه الظواهر التنظيمية لها جذورها الثقافية التي يكتسبها الفرد من المحيط الاسري الذي تنشأ فيه وتعامل الاب مع الأبناء عند غيابه، و لذلك عندما يشغل احد هذه الافراد منصب مسؤولية و كانه يعيد انتاج ما تعلمه و إكتسبه في أسرته و يعبر عنه باحتكاره للقرارات و أساليب التسيير مما يعيق التسيير العقلاني للمؤسسة و الذي يعتمد على منح بعض المسؤولين صلاحيات تسيير المؤسسة لتخفيف الضغط وعبئ المسؤولية لتسهيل عليه بذلك تسريع اتخاذ القرارات و الأمور التسييرية الأخرى ، و كسب ثقة المسؤولين المباشرين تحت تصرفه من جهة أخرى و ذلك بمنح الفرصة لهم لإظهار قدراتهم التسييرية كما أنه تحضير لهم لاستخلافه في حالة مغادرته المؤسسة . " يرى سلنزيك أن تفويض السلطة يترتب عليه نتائج مباشرة فهو يزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة واكتساب الخبرة في ميادين محددة مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها. كما يؤدي تفويض السلطة أيضا إلى زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية، مما يترتب عليه أيضا تنوع في اهتمامات ومصالح هذه الأقسام الفرعية"

جدول رقم (20): يبين أخذ الأسرة بآراء الأقارب في حل مشاكلها و علاقته بتأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير

المجموع		احيانا		لا		نعم		تأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير أخذ الأسرة بآراء الأقارب في حل مشاكلها
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
97	100%	17	23%	19	25%	39	52%	لا يتدخل الأقارب
19	100%	4	27%	3	20%	8	53%	يتدخل الأقارب في كل مشكل
52	100%	27	48%	6	11%	23	41%	في بعض الاحيان
146	100%	48	33%	28	19%	70	48%	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 48% من المبحوثين صرحوا بأن هناك تأثير للوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير، تدعمها في ذلك نسبة 53% من الإطارات الذين صرحوا أن الأقارب يتدخلون في حل مشاكلهم الاسرية، مقابل نسبة 52% من الإطارات الذين صرحوا أن الأقارب لا يتدخلون في حل مشاكلهم الاسرية، تليها نسبة 41% من الإطارات الذين صرحوا أن الأقارب يتدخلون أحيانا في حل مشاكلهم الاسرية.

هذا مقارنة مع نسبة 33% من المبحوثين صرحوا بأن ليس هناك تأثير للوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير ، تدعمها في ذلك نسبة 48% من الإطارات الذين صرحوا أن الأقارب يتدخلون أحيانا في حل مشاكلهم الاسرية، مقابل نسبة 27% من الإطارات الذين صرحوا أن الأقارب يتدخلون في حل مشاكلهم الاسرية ، تليها نسبة 23% من الإطارات الذين صرحوا أن الأقارب لا يتدخلون في حل مشاكلهم الاسرية،

اما المبحوثين الذين صرحوا بأن الوساطات الخارجية لا تؤثر على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير و ذلك بنسبة 19% ، يدعمها في ذلك نسبة 25% من الإطارات الذين صرحوا أن الأقارب لا يتدخلون

في حل مشاكلهم الاسرية ، في مقابل نسبة 20% من الإطارات الذين صرحوا أن الأقارب يتدخلون في حل مشاكلهم الاسرية ، تليها نسبة 11% من الذين صرحوا أن الأقارب يتدخلون أحيانا في حل مشاكلهم الاسرية،

التحليل السوسولوجي للجدول

إن الوساطة لها تأثير قوي على المسؤول في عملية التسيير خاصة ما يتعلق بالقرارات المتخذة، ففي كثير من الأحيان تلغى قرارات أو تغير بسبب تأثير الوساطات الخارجية هذه الوساطات لها انعكاسات سيئة في كثير من الأحيان على التسيير العقلاني لأن ذلك امتداد للعادات الإجتماعية الممارسة في هذا الإطار داخل الاسر الجزائرية، لا " هناك قيم معينة استوعبت نفسها داخل الناس على مر السنين. وهذه القيم تشكل إلى حد ما ثقافة المنظمة¹، ، فتكرار الغاء القرارات أو تغيير أنماط التسيير و اساليبه لا يخدم اهداف المؤسسة بشكل عام، فبمرور الوقت يحدث نوع من عدم الامبالاة و عدم الاخذ بالقرارات التي تتخذ ، و الملاحظ أن اعتماد تدخل الوساطات الخارجية راجع إلى تعامل الأسرة و الاعتماد عليه في كثير من الأحيان فوجد الابن عندما لا يناسبه قرار اتخذ من طرف امه أو ابيه فيلجأ إلى الوساطات من خلال تدخل جده أو عمه أو خاله أو احد الأصدقاء المقربين جدا من الأسرة وبالتالي يتم التأثير على متخذ القرار ليغيره أو يعدله لصالحه و ما يتناسب معه ، فقد يتسبب هذا التدخل في عرقلة بعض الأمور المهمة للأسرة .

¹ Pablo Cardona · Carlos Rey, **Management by Missions (Connecting People to Strategy)**, palgrave mamillan Madrid, Spain ,2nd ed. 2022, p83

جدول رقم (21): يبين تعامل الآباء في التصرف مع المواقف الصعبة و العلاقة بالقرارات التي تتخذ في المؤسسة

المجموع		بطيئة و غير مدروسة		بطيئة و فعالة		سريعة ارتجالية		سريعة ومدروسة بعناية		القرارات التي تتخذ في المؤسسة تعامل الآباء في التصرف مع المواقف الصعبة
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
118	100%	26	22%	32	27%	35	30%	25	21%	التصرف بشكل عقلائي
18	100%	6	33%	3	17%	6	33%	3	17%	التسرع في اتخاذ القرارات
10	100%	3	30%	2	20%	3	30%	2	20%	الاعتماد على الاخرين
146	100%	35	24%	37	25%	44	30%	30	21%	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 30% من المبحوثين صرحوا بأن القرارات التي تتخذ في المؤسسة سريعة ارتجالية ، تدعمها في ذلك نسبة 33% من الإطارات الذين صرحوا أن هناك تسرع في اتخاذ القرارات في التصرف مع المواقف الصعبة ، مقابل نسبة 30% لكل من الإطارات الذين صرحوا أن هناك إعتماذ على الاخرين و التصرف بشكل عقلائي في تعامل الآباء مع المواقف الصعبة ، هذا مقارنة مع نسب 25% من المبحوثين صرحوا بأن القرارات التي تتخذ في المؤسسة بطيئة و فعالة ، يدعمها في ذلك نسبة 33% من الإطارات الذين صرحوا أن التصرف بشكل عقلائي في تعامل الآباء مع المواقف الصعبة ،مقابل نسبة 30% من الإطارات الذين صرحوا أن هناك إعتماذ على الاخرين في تعامل الآباء مع المواقف الصعبة ، تليها نسبة 17% من الذين صرحوا أن هناك تسرع في اتخاذ القرارات في التصرف مع المواقف الصعبة ،

اما المبحوثين الذين صرحوا بأن القرارات التي تتخذ في المؤسسة بطيئة و غير مدروسة بنسبة 24%،

يدعمها في ذلك نسبة 25% من الإطارات الذين صرحوا أن هناك تسرع في اتخاذ القرارات في التصرف مع المواقف الصعبة، في مقابل نسبة 20% من الإطارات الذين صرحوا أن هناك اعتماد على الآخرين في تعامل الآباء مع المواقف الصعبة، تليها نسبة 22% من الذين صرحوا أن التصرف بشكل عقلائي في تعامل الآباء مع المواقف الصعبة،

في حين نجد نسبة 21% من الذين صرحوا أن القرارات التي تتخذ في المؤسسة تكون سريعة ومدروسة بعناية، يدعمها في ذلك نسبة 21% من الإطارات الذين صرحوا أن التصرف بشكل عقلائي في تعامل الآباء مع المواقف الصعبة، مقابل نسبة 20% من الإطارات الذين صرحوا أن هناك اعتماد على الآخرين في تعامل الآباء مع المواقف الصعبة، تليها نسبة 17% من الذين صرحوا أن هناك تسرع في اتخاذ القرارات في التصرف مع المواقف الصعبة.

التحليل السوسولوجي للجدول

لا شك أن اتخاذ القرار من العمليات المهمة في كل مؤسسة أو تنظيم، كما يرى (هربرت سيمون) أن التنظيم الإداري أساس يقوم على اتخاذ القرار، وان اتخاذ القرار هو قلب الإدارة، وأن النشاط الإداري ما هو إلا سلسلة من اتخاذ القرارات الجيدة، لذا يمكن القول أن القرارات الناجحة تتميز بالغرضية والمعقولية والاختيار الصحيح الأنسب الاحتمالات الممكنة، وهذا يستدعي أن يكون القرار قائم على مجموعة من الحقائق والبيانات، وليس على التحيز والتعصب أو الرأي الشخصي¹، إن ارتباط و تشابه بين الآباء في الأسرة و المسؤول في المؤسسة فكل منهما يمتلك اتخاذ القرارات ولو كانت هذه القرارات محدودة في بعض الأحيان سواء في المؤسسة أو في الأسرة لكن ما يهمننا هو كيفية و طريقة اتخاذ القرار فنلاحظ أن نسبة الاطارات الذين يرون في القرارات التي تتخذ في المؤسسة سريعة و ارتجالية و بطيئة و غير مدروسة (أي ما مجموعه 54% من مجموع العينة التي قالت بهذا الرأي)، نجدها تعكس مؤسسة الأسرة و تعامل الآباء في اتخاذ القرارات بنفس الشكل و كذلك من يرون أن القرارات التي تتخذ في المؤسسة بصورة سريعة و فعالة أو بطيئة و فعالة، هذا يبين لنا درجة الوعي في تمييز المبحوثين بين عقلانية اتخاذ القرار في عملية التسيير و بين القرارات الغير عقلانية، و يبرز لنا كذلك أن العامل هو كفرد في الأسرة ثم كمسؤول في المؤسسة يزداد

¹ محمد القدومي، محمد هاني محمد، زيد عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار معتر، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 85

بمجموعة من القيم و التجارب التي يأخذها معه كثقافة يضيفها إلى ثقافة المؤسسة و المتمثلة في اتخاذ القرار و التعامل معه و التي يمكن معرفتها من خلال نتائج التسيير التي يلمسها كل مسؤول في المؤسسة

جدول رقم (22): يبين منح الأفضلية بين الاخوة في تدبير شؤون الأسرة و علاقته بنظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة

المجموع		في تطبيق القوانين واللوائح		في الأداء وجودة العمل		دخول العمال وخروجهم في الوقت المحدد		نظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة منح الأفضلية بين الاخوة في تدبير شؤون الاسرة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	60	12%	7	32%	19	%57	34	المساواة مع الكل في المكافئة
%100	76	4%	3	42%	32	%54	41	تمنح للأكثر نشاط وتسييرا
%100	10	20%	2	10%	1	%70	7	لا تمنح لاحد
%100	146	8%	12	36%	52	%56	82	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 56% من المبحوثين صرحوا بأن نظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة تكون في دخول العمال وخروجهم في الوقت المحدد ، تدعمها في ذلك نسبة 70% من الإطارات الذين صرحوا أن لا تمنح الأفضلية بين الاخوة في تدبير شؤون الأسرة مقابل نسبة 57 % من الإطارات الذين صرحوا أن هناك مساواة مع الكل في المكافئة ، و نسبة 54 % من الذين صرحوا أن الأفضلية في تدبير شؤون الأسرة تمنح للأكثر نشاط وتسييرا

هذا مقارنة مع نسب 36% من المبحوثين صرحوا بأن نظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة تكون في الأداء و جدية العمل ، يدعمها في ذلك نسبة 42 % من الإطارات الذين صرحوا أن الأفضلية في تدبير شؤون الأسرة تمنح للأكثر نشاط وتسييرا، مقابل نسبة 36% من الإطارات الذين صرحوا أن هناك مساواة مع

الكل في المكافئة، تليها نسبة 10% من الذين صرحوا أن أنه لا تمنح الأفضلية بين الاخوة في تدبير شؤون الأسرة

اما المبحوثين الذين صرحوا بأن نظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة تكون في تطبيق القوانين واللوائح بنسبة 08% ، يدعمها في ذلك نسبة 20% من الإطارات الذين صرحوا أن أنه لا تمنح الأفضلية بين الاخوة في تدبير شؤون الأسرة، في مقابل نسبة 12% من الإطارات الذين صرحوا أن هناك مساواة مع الكل في المكافئة ، تليها نسبة 04% من الذين صرحوا أن الأفضلية في تدبير شؤون الأسرة تمنح للأكثر نشاطا وتسييرا،

التحليل السوسولوجي للجدول

من خلال المعطيات و القراءة الإحصائية لهد الجدول أن هناك مساوات بين الاخوة في الأسرة حتى إذا ما تمايزت مردودية الافراد في تسيير شؤون الاسرة، هذه المساوات و عدم الاكتراث بتحفيز الاكثر نشاطا في الأسرة يغرس في افراد العائلة أن من يعمل و من لا يعمل هم سواء، فيكثر الضغط على الأكثر نشاطا و تسييرا ، فيجعله يشعر بنوع من الضيق و الحرج الذي يجعله يتهرب من هذه الأعباء متخذا عدة طرق في ذلك كادعائه بعدم معرفته و اتقانه للأشياء مثلا لصرف النظر عنه، صحيح أن الثقافة السائدة في المجتمع أن الوالد يجب عليه أن لا يفرق بين افراد اسرته و هذه تعتبر ثقافة مستمدة من الدين لكن توظيفها خاطئ ، إذ لا بد أن نتميز بين من يعمل بجد و يتحمل المسؤولية و بين من يتهرب منها و يتكل على الاخرين، كذلك في المؤسسة بنفس الثقافة التنظيمية السائدة فعندما تكون المساوات في الاهتمام في عملية تسيير بالموارد البشرية مربوطة فقط في دخولهم و خروجهم في نفس الوقت أو في تطبيق القوانين و اللوائح من جهة أخرى فهذا يؤثر على مردودية هذا المورد البشري في قيامه بمهامه على اكمل وجه، اذ سيعامل الجميع بشكل متساوي فيشعر العمال المجدين بنوع من الإحباط و قد يجدون لأنفسهم مبررات عدم التفاني في العمل، أو عدم إعطاء الأولوية للمؤسسة أو التضحية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ، مما يصبح كعائق للتسيير العقلاني ، فالتحفيز لا ينطبق تماما على التركيز في عملية التسيير في دخولهم وخروجهم ، فهذا النوع من التسيير غير منطقي نجده في كثير من الأحيان أن العمال ينضبون في الوقت لكن في معظم هذا الوقت لا يقدموا أي جهد في ادائهم لنشاطهم من اجل تحقيق اهداف المؤسسة ، فالعلاقة بين نظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة و المكافئة في منح الأفضلية كنوع من التحفيز معنوي كان أو مادي للذين هم اكثر

نشاط و جدية في اتقان وجودة العمل له الأثر الكبير على مردودية المورد البشري أما عامل الوقت فهو تحصيل حاصل فيمكن ربطه بمستوى فاعلية الفرد في جودة عمله و بذلك تكثر المنافسة بين جميع الموارد البشرية خاصة المسيرين.

جدول رقم (23): يبين رؤية عامل الوقت عند المبحوث كطلبة في مرحلة الدراسة وعلاقته بنظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة

المجموع		في تطبيق القوانين واللوائح		في الأداء وجودة العمل		دخول العمال وخروجهم في الوقت المحدد		نظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	رؤية عامل الوقت كطالب في مرحلة الدراسة
100%	92	10%	9	37%	34	53%	49	مهم
100%	21	14%	3	19%	4	67%	14	غير مهم
100%	33	12%	4	30%	10	58%	19	يمكن تعويضه لاحقا
100%	146	11 %	16	33%	48	56%	82	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 56% من المبحوثين صرحوا بأن نظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة هو دخول العمال وخروجهم في الوقت المحدد ، تدعمها في ذلك نسبة 67% من الإطارات الذين صرحوا أن رؤيتهم لعامل الوقت كطالب في مرحلة الدراسة غير مهم ، مقابل نسبة 58% من الإطارات الذين صرحوا أن رؤيتهم لعامل الوقت كطالب في مرحلة الدراسة يمكن تعويضه لاحقا، تليها نسبة 53% من الذين صرحوا أن رؤية عامل الوقت كطالب في مرحلة الدراسة مهم

هذا مقارنة مع نسب 33% من المبحوثين صرحوا بأن نظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة هو في الأداء وجوده العمل، يدعمها في ذلك نسبة 37% من الإطارات الذين صرحوا عامل الوقت كطالب في مرحلة الدراسة مهم، مقابل نسبة 30% من الإطارات الذين صرحوا أن رؤيتهم لعامل الوقت كطالب في مرحلة الدراسة يمكن تعويضه لاحقا، تليها نسبة 17% من الذين صرحوا أن رؤيتهم لعامل الوقت كطالب في مرحلة الدراسة غير مهم

أما المبحوثين الذين صرحوا بأن نظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة هو في تطبيق القوانين واللوائح بنسبة 11%، يدعمها في ذلك نسبة 14% من الإطارات الذين صرحوا أن رؤيتهم لعامل الوقت كطلبة في مرحلة الدراسة غير مهم، في مقابل نسبة 12% من الإطارات الذين صرحوا أن رؤيتهم لعامل الوقت كطالب في مرحلة الدراسة يمكن تعويضه، تليها نسبة 10% من الذين صرحوا أن رؤية عامل الوقت كطالب في مرحلة الدراسة مهم

التحليل السوسولوجي للجدول

إن معظم المسؤولين يرون أن دخول و خروج العمال في الوقت المحدد تنظيما هو الصورة الكلية التي تعكسها ثقافة المؤسسة للانضباط، و هذا من الناحية التنظيمية مهم جدا لكن غير كاف لأن ما بين دخول و خروج العمال مجموعة من الأنشطة التي يجب القيام بها و أن تكتمل بأكمل على اوجه المطلوب لهذا النشاط، و لذلك نجد أن النسبة الكبرى من الإطارات الذين صرحوا أن الوقت غير مهم في مرحلة الدراسة، لأن في مفهومهم الوقت يعبر فقط عن الدخول إلى المدرسة أو الخروج منها لكن هل قام الطالب بالتحصيل العلمي و أداء واجباته المدرسية المطلوبة منه خلال فترة دخوله وخروجه مع الاخذ ببعين الاعتبار أن الأستاذ هنا بمثابة المسؤول المسير لهذا الطالب، يعكس هذا الصورة الأخرى في المؤسسة الاقتصادية و ما يقوم به المسؤول مع العمال فهل يقوم المسؤول بالتركيز في عمليات التسيير على الأداء وجوده العمل و الاتقان، و التي تعطي الصورة الحقيقية للتسيير العقلاني و الحديث، فالصورة النمطية التي يأخذها الطالب من المدرسة باعتبارها هي الأخرى مؤسسة تنظيمية إلى المؤسسة الاقتصادية كنوع من الثقافة المكتسبة، أن الوقت يعكس الحجم الساعي للعمل في حين نجد و من خلال الجدول أيضا أن المسؤول الذي يركز على الأداء و جودة العمل هما عاملان اساسيان على التسيير العقلاني الذي بدوره و بصورة غير مباشرة يجعل المسؤول يرى أن دخول العمال و خروجهم في الوقت المحدد هو تحصيل حاصل للانضباط.

جدول رقم (24): يبين غرس الأستاذ روح الانضباط في أداء الواجبات التي يقدمها للطلبة في القسم و علاقته بنظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة

المجموع		في تطبيق القوانين واللوائح		في الأداء وجودة العمل		دخول العمال وخروجهم في الوقت المحدد		نظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	غرس الأستاذ روح الانضباط في أداء الواجبات التي يقدمها للطلبة في القسم
103	%100	7	%7	41	%40	55	%53	بشكل مستمر
39	%100	5	%13	11	%28	23	%59	أحيانا
4	%100	1	%25	1	%25	2	%50	لا يهتم بذلك
146	%100	13	9 %	53	%36	80	%55	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 55% من المبحوثين صرحوا بأن نظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة هو دخول العمال وخروجهم في الوقت المحدد، تدعمها في ذلك نسبة 59% من الإطارات الذين صرحوا أن غرس الأستاذ روح الانضباط في أداء الواجبات التي يقدمها للطلبة في القسم يكون أحيانا ، مقابل نسبة 53% من الإطارات الذين صرحوا أن غرس الأستاذ روح الانضباط في أداء الواجبات التي يقدمها للطلبة في القسم تكون بشكل مستمر ، تليها نسبة 50% من العمال الذين صرحوا أن غرس الأستاذ روح الانضباط في أداء الواجبات التي يقدمها للطلبة في القسم لا يهتم بذلك

هذا مقارنة مع نسب 36% من المبحوثين صرحوا بأن نظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة هو في الأداء وجودة العمل ، يدعمها في ذلك نسبة 40% من الإطارات الذين صرحوا غرس الأستاذ روح الانضباط في أداء الواجبات التي يقدمها للطلبة في القسم تكون بشكل مستمر ،مقابل نسبة 28% من الإطارات

الذين صرحوا أن غرس الأستاذ روح الانضباط في أداء الواجبات التي يقدمها للطلبة في القسم يكون أحيانا

تليها نسبة 25% من الذين صرحوا أن غرس الأستاذ روح الانضباط في أداء الواجبات التي يقدمها للطلبة في القسم لا يهتم بذلك

اما المبحوثين الذين صرحوا بأن نظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة هو في تطبيق القوانين واللوائح بنسبة 09% ، يدعمها في ذلك نسبة 25% من الإطارات الذين صرحوا أن غرس الأستاذ روح الانضباط في أداء الواجبات التي يقدمها للطلبة في القسم لا يهتم بذلك، في مقابل نسبة 20% من الإطارات الذين صرحوا أن غرس الأستاذ روح الانضباط في أداء الواجبات التي يقدمها للطلبة في القسم يكون أحيانا ، تليها نسبة 07% من الذين صرحوا ان، غرس الأستاذ روح الانضباط في أداء الواجبات التي يقدمها للطلبة في القسم تكون بشكل مستمر

التحليل السوسولوجي للجدول

من خلال القراءة التي تربط العلاقة بين غرس الأستاذ روح الانضباط في أداء الواجبات مع نظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة، أن التوجيهات و الصرامة في احترام القانون في المدرسة التي يقدمها الأستاذ للطلاب في القسم و التي تعتبر من أهم عمليات التنشئة التي يجب على الأستاذ أن يتمكن من فرضها باعتباره المسئول عن ضبط سلوك الطلبة خلال مراحلهم الدراسية و في مختلف الاطوار، كما أنه مسئول عن توفير المناخ المناسب في القسم خلال عملية التعليم بالتخطيط للدروس، هذه العلاقة تبدو واضحة من خلال حجم العينة، إذ أن 96 أي ما نسبته 93% من الإطارات صرحوا أن الأستاذة غرسوا فيهم روح الانضباط بشكل مستمر من ناحية دخولهم و خروجهم في الوقت المحدد وكذلك من ناحية أداء الواجبات التي تقدم لهم في القسم، هذه القيم التي يقدمها الأستاذ و يكرسها للطلاب خلال مساهمهم الدراسي وتعليمهم فينشأ الطالب على هذه القيم مثل العمل المتقن ، الجدية ، الانضباط، .. الخ، التي يتعلمها لفظيا و ممارستيا في المدرسة ، حيث يساعد هذا الانضباط الذي ينتهجه الأستاذ لطلابه على توجيه سلوكهم مما يجعله يتكيف مع مختلف القوانين والأنظمة الخاصة بالمؤسسة المدرسية، الا أن التركيز في كثير من الأحيان يكون على احترام الوقت أي في دخول و خروج الطلبة في الوقت المحدد كما هو مبين في الجدول ، لكن هذه القيم التي اكتسبها تصطدم بواقع اخر متمثل في المرحلة الجامعية باعتبار أن معظم العينة من الجامعيين ، هذه

المرحلة يجد فيها الطالب نوع من الحرية و من بين صورها السلاسة التي يجدها مع أساتذة الجامعة و الإدارة من خلال التفاوض مثلا عن التوقيت و تغيير الحصاص إلى غير ذلك ، كما أن الطالب يغيب لديه ذلك الضبط و الصرامة التي كان الطالب يجدها في الأسرة و المدرسة فيولد له نوع من التحرر من هذا الضبط الرسمي ، ففي المؤسسة الاقتصادية نجد صورة مماثلة إلى حد ما في الانضباط اذ أن المسؤول من صلاحياته مراقبة العمال سواء من ناحية الالتزام بالوقت أو بالنشاطات التي يقوم بها و باعتبار أن العامل الجزائري في المؤسسة الاقتصادية العمومية كثير التأخيرات و الغيابات بسبب الظروف الإجتماعية التي يتحجج بها هذا العامل فنجد في معظم الوقت المسؤول و العامل في صراع على احترام الوقت

جدول رقم (25): يبين أغلب القيم التي أثرت في المبحوث من الأساتذة الذين درس عندهم عندم كنان طالبا و علاقتها بنظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة

المجموع		في تطبيق القوانين واللوائح		في الأداء وجودة العمل		دخول العمال وخروجهم في الوقت المحدد		نظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	اغلب مواقف الأساتذة التي اثرت على المبحوثين عندما كانوا طلاب
100%	124	8%	10	35%	43	57%	71	الصرامة والجدية في التعامل
100%	22	23%	5	27%	6	50%	11	عدم الجدية والتراخي في معظم الوقت تغيير في الاستمارة
100%	146	10%	15	34%	49	56%	82	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 56% من المبحوثين صرحوا بأن نظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة تكون في دخول العمال وخروجهم في الوقت المحدد، تدعمها في ذلك نسبة 57% من الإطارات الذين صرحوا أن اغلب المواقف التي اثرت فيهم من الأساتذة الذين درسوا عندهم عندم كانوا

طلبة هي الصرامة والجدية في التعامل، مقابل نسبة 50 % من الإطارات الذين صرحوا أن اغلب المواقف التي اثرت فيهم من الأساتذة الذين درسوا عندهم عندما كانوا طلبة هي عدم الجدية و التراخي في معظم الوقت،

هذا مقارنة مع نسب 34% من المبحوثين صرحوا بأن نظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة في الأداء وجودة العمل ، يدعمها في ذلك نسبة 35 % من الإطارات الذين صرحوا أن اغلب المواقف التي اثرت فيهم من الأساتذة الذين درسوا عندهم عندما كانوا طلبة هي الصرامة والجدية في التعامل ،مقابل نسبة 27% من الإطارات الذين صرحوا أن اغلب المواقف التي اثرت فيهم من الأساتذة الذين درسوا عندهم عندما كانوا طلبة هي عدم الجدية و التراخي في معظم الوقت

اما المبحوثين الذين صرحوا بأن نظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة في تطبيق القوانين واللوائح بنسبة 10% ، يدعمها في ذلك نسبة 23% من الإطارات الذين صرحوا أن اغلب المواقف التي اثرت فيهم من الأساتذة الذين درسوا عندهم عندما كانوا طلبة هي عدم الجدية و التراخي في معظم الوقت ، تليها نسبة 8% من الذين صرحوا أن اغلب المواقف التي اثرت فيهم من الأساتذة الذين درسوا عندهم عندما كانوا طلبة هي الصرامة والجدية في التعامل،

التحليل السوسولوجي للجدول

من خلال قراءة هذا الجدول اغلب مواقف الأساتذة التي اثرت في المبحوثين عندما كانوا طلبة هي الصرامة و الجدية في التعامل التي من مظاهرها دخول و خروج العمال في الوقت المحدد، هذه القيمة لها جذور ثقافية في اطوار مراحل الدراسة للطالب حيث في معظم المدارس نجدها صارمة في احترام الوقت أي في دخول و خروج الطلبة في الوقت المحدد فالفرد يتربى على هذا التردد عدة سنوات تزيد عن 12 سنة من الدراسة فهي كافية لترسيخ قيمة احترام الوقت لمزاولة الدراسة، في حين أن الصرامة و الجدية في التعامل التي تأثروا بها المبحوثين من الأساتذة تمثلت في تركيز بقية الإطارات على الأداء و جودة العمل الذي اكتسبها معظم المسؤولين في مرحلة تنشئتهم في المدرسة و التي لها دور في غرس و تكريس ثقافة حب الانضباط و العمل والتفاني و كذا تركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع الطلبة إلى الالتزام والعمل الجاد بها، أن ثقافة المدرسة التي ينشا الطالب عليها تساعده على التكيف واكتسابهم القيم السائدة في المدرسة من خلال التصرف بطريقة مناسبة تتمثل في الانضباط والجدية، لأن الاستاذ لديه تأثير كبير على شخصية و ثقافة الطالب

عندما يكون مسؤولاً في المؤسسة الجزائرية حيث يمكن للاستاذ أن يؤدي دوراً كبيراً في تشجيع الطلاب على التعلم والتطوير الذاتي ويمكن أن يشجعهم على تبني مبادئ الجدية و الانضباط و احترام الوقت إلى غير ذلك من قيم التنظيمية المدرسية ، لكن هذه الاطوار الثلاثة من مراحل التعليم ، تعقبها مرحلة تحول هامة و هي مرحلة الجامعة التي تتميز بنوع من الحرية التي يمتلكها الفرد و ينقلها إلى المؤسسة الاقتصادية كاطار التي من مهامه تسيير الموارد البشرية ، هذه الحرية التي يمتلكها الطالب في الجامعة تتسبب في التأثير على المكتسبات التي تركزت للطالب من ناحية الانضباط و جودة العمل ، فكل هذه المراحل تعتمد في تسييرها على المنطق العقلاني في التعامل سواء من جهة الأستاذ للطلبة أو الطلبة باعتبارهم المورد المستقبلي للمؤسسة فيما بعد أو من جهة المسؤول في المؤسسة الاقتصادية الذي يشرف و يسير

جدول رقم (26): يبين رؤية المجتمع في تشجيعه و مساعدته لتقلد المسؤولية و علاقته بتأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير

المجموع		احيانا		لا		نعم		تأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير رؤية المجتمع في تشجيعه و مساعدته لتقلد المسؤولية
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
100%	52	27%	14	19%	10	54%	28	يساعد من اجل مصلحة مستقبلية
100%	60	32%	19	20%	12	48%	29	معيق ومخذل
100%	34	44%	15	18%	6	38%	13	يشجع
100%	146	33%	48	19%	28	48%	70	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 48% من المبحوثين صرحوا بأن هناك تأثير في الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير، تدعمها في ذلك نسبة 54% من

الإطارات الذين صرحوا ان رؤية المجتمع في تشجيعه و مساعدته لتقلد المسؤولية يساعد من اجل مصلحة مستقبلية ، مقابل نسبة 48 % من الإطارات الذين صرحوا ان رؤية المجتمع في تشجيعه ومساعدته لتقلد المسؤولية هو معيق ومخذل، تليها نسبة 38% من الذين صرحوا ان رؤية المجتمع في تشجيعه ومساعدته لتقلد المسؤولية مشجع لها

هذا مقارنة مع نسب 33% من المبحوثين صرحوا بأنه تأثير في الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير تكون أحيانا ، يدعمها في ذلك نسبة 44 % من الإطارات الذين صرحوا ان رؤية المجتمع في تشجيعه ومساعدته لتقلد المسؤولية مشجع لها، مقابل نسبة 32% من الإطارات الذين صرحوا ان رؤية المجتمع في تشجيعه ومساعدته لتقلد المسؤولية هو معيق ومخذل، تليها نسبة 27% من الذين صرحوا ان رؤية المجتمع في تشجيعه و مساعدته لتقلد المسؤولية يساعد من اجل مصلحة مستقبلية

اما المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يوجد تأثير في الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير بنسبة 19% ، يدعمها في ذلك نسبة 20% من الإطارات الذين صرحوا ان رؤية المجتمع في تشجيعه ومساعدته لتقلد المسؤولية هو معيق ومخذل، في مقابل نسبة 19% من الإطارات الذين صرحوا ان رؤية المجتمع في تشجيعه و مساعدته لتقلد المسؤولية يساعد من اجل مصلحة مستقبلية ، و نسبة 18% من الذين صرحوا ان رؤية المجتمع في تشجيعه ومساعدته لتقلد المسؤولية مشجع لها ،

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 48% من المبحوثين صرحوا بأن هناك تأثير في الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير، تدعمها في ذلك نسبة 54% من الإطارات الذين صرحوا أن رؤية المجتمع في تشجيعه و مساعدته لتقلد المسؤولية يساعد من اجل مصلحة مستقبلية ، مقابل نسبة 48 % من الإطارات الذين صرحوا أن رؤية المجتمع في تشجيعه ومساعدته لتقلد المسؤولية هو معيق ومخذل، تليها نسبة 38% من الذين صرحوا أن رؤية المجتمع في تشجيعه ومساعدته لتقلد المسؤولية مشجع لها

هذا مقارنة مع نسب 33% من المبحوثين صرحوا بأنه تأثير في الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير تكون أحيانا ، يدعمها في ذلك نسبة 44 % من الإطارات الذين صرحوا أن رؤية المجتمع في تشجيعه ومساعدته لتقلد المسؤولية مشجع لها، مقابل نسبة 32% من الإطارات الذين

صرحوا أن رؤية المجتمع في تشجيعه ومساعدته لتقلد المسؤولية هو معيق ومخذل، تليها نسبة 27% من الذين صرحوا أن رؤية المجتمع في تشجيعه و مساعدته لتقلد المسؤولية يساعد من اجل مصلحة مستقبلية أما المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يوجد تأثير في الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير بنسبة 19% ، يدعمها في ذلك نسبة 20% من الإطارات الذين صرحوا أن رؤية المجتمع في تشجيعه ومساعدته لتقلد المسؤولية هو معيق ومخذل، في مقابل نسبة 19% من الإطارات الذين صرحوا أن رؤية المجتمع في تشجيعه و مساعدته لتقلد المسؤولية يساعد من اجل مصلحة مستقبلية ، و نسبة 18% من الذين صرحوا أن رؤية المجتمع في تشجيعه ومساعدته لتقلد المسؤولية مشجع لها ،

التحليل السوسيولوجي للجدول

إن العلاقة بين تأثير الوساطات على عملية التسيير و تشجيع المجتمع لتقلد افراده المسؤولية علاقة وطيدة جدا تنعكس صورها في المؤسسة بشكل واضح ولها تأثير كبير في نتائج تسيير الموارد البشرية، اذ نلاحظ من الجدول أن المجتمع في اغلب الأحيان يشجع من اجل مصلحة مستقبلية و تتنوع هذه المصالح فنجد أكثر صورها على سبيل المثال لا الحصر و إلا فالأمثلة كثير في هذا الجانب ،ففي عملية تشغيل عامل له صلة بهذه الوساطة سواء كانت داخلية أو خارجية أو ترقية احد الإطارات إلى غير ذلك من المظاهر التنظيمية الاخرى ، فالوساطات في هذا المثال تكون قوية جدا ،فمن بين اثارها انها تضع المسؤول تحت ضغط المجتمع الذي ينتمي اليه و الذي يعاينه و يرقبه عن كثب، و يرى فيه أن عليه أن يقدم خدمة لأفراد المجتمع الذي ينتمي اليه هذا من جهة، من جهة أخرى ضغط الوساطات الداخلية متمثلة أحيانا في النقابة ، الزمالة السابقة، الأقارب، الإطارات الاعلى رتبة إلى غير ذلك من الوساطات الداخلية، من نتائج الاستجابة و الرضوخ و القبول بمطالب هذه الوساطات ، كالقبول بتشغيل احد هذه الوساطات مثلا مع عدم امتلكه للكفاءة المطلوبة فتتجر عنه تبعات كبيرة في تسيير المورد البشري الأخرى داخل المؤسسة التي تملك كفاءة عالية جدا فيصبح بمثابة عبئا على الموارد البشرية الاخرى، فبذلك يؤثر على الجدوية و جودة العمل لبقية الاطارات، أما الجزء الاخر من الذين صرحوا أن المجتمع معيق و مخذل ففي اعتقادي أنهم يرون في هذه المسؤولية لا تأتي بالنفع لهم فيرون منصب المسؤولية مجرد وظيفة للتباهي أو امتلاكها من اجاد مكانة اجتماعية أو لرفع الراتب فقط، و يرجع ذلك لغياب الوساطات لهذه الفئة في تحقيق أهدافهم الشخصية، و عليه فان المؤسسة يجب أن تنظر إلى المعتقدات والقيم السائدة في المجتمع بعين الاعتبار فيما يخص التأثيرات الذي

يمارسها المجتمع المتواجدة فيه على التسيير العقلاني في المؤسسة، فتحدد بذلك الأسلوب الأمثل في التسيير مع مراعات ثقافة المؤسسة، "يرى يرى فليب ديريان أن التسيير الفعال هو اخذ الإدارة بعين الاعتبار التقاليد الوطنية في الاعتبار لتجنب الانحرافات المحتملة،" لأن "ثقافة التسيير التي تعمل على استحضار القيم الشخصية الإيجابية للفرد التي اكتسبها من خلال تنشئته الاجتماعية، ودمجها في القيم التنظيمية للمؤسسة، لأن اكتساب بين قيم الافراد و قيم المنظمة التي يعملون بها هي علاقة تأثر و تأثير"¹ ، وفي ذلك يقول "أحمد حويطي" رغم أن التسيير يتأثر بعدة عوامل سياسية (النظام السياسي، العدالة ، المساواة ، السلطة) والعوامل التنظيمية (تنظيم العمل ، أسلوب القيادة ، اتخاذ القرارات، السلوك البيروقراطي ، نظام الاتصال، والحوافز) إلا أن حقيقة الأمر الأزمة تكمن في القيم الثقافية والاجتماعية للعمل، أي انها أزمة تصور لمفهوم العمل ، لأن العمل كقيمة اجتماعية هو الأصل والتسيير أو العمل الاشرافي كما يصطلح عليه في علم الاجتماع التنظيم هو الفرع. ولذلك فإنه عندما تهتمت القيم الثقافية والاجتماعية للعمل تهتمت لذلك قيم التسيير وهذا ينعكس بدوره على الأداء والسلوك التنظيمي لدى المشرفين والمسيرين"².

جدول رقم (27): يبين المساهمات في نشاطات المجتمع المدني (الجمعيات، احزاب...) و علاقته بأسلوب التسيير المتبع في المؤسسة

المجموع		التشاركية في التسيير		الاحتكارية في التسيير		أسلوب التسيير المتبع في المؤسسة المساهمات في نشاطات المجتمع المدني (الجمعيات، احزاب...)
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	55	31%	17	69%	38	نعم
100%	91	44%	40	56%	51	لا
100%	146	39%	57	61%	89	المجموع

¹ بوخالفة رفيقة، مرجع سبق ذكره ،ص92

² صديقي خوخة ودلاسي أحمد، مرجع سبق ذكره ، ص 289

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 61% من المبحوثين صرحوا بأن أسلوب التسيير المتبع في المؤسسة هو الاحتكارية و الفردانية في التسيير، تدعمها في ذلك نسبة 69% من الإطارات الذين صرحوا أنه كانت لهم مساهمات في نشاطات المجتمع المدني (الجمعيات، احزاب...)، مقابل نسبة 56% من الإطارات يقولون أنه لم تكن لهم مساهمات في نشاطات المجتمع المدني (الجمعيات، احزاب...). هذا مقارنة مع نسب 39% من المبحوثين صرحوا بأن أسلوب التسيير المتبع في المؤسسة هو التشاركية في التسيير، يدعمها في ذلك نسبة 44% من الإطارات الذين صرحوا أنه لم تكن لهم مساهمات في نشاطات المجتمع المدني (الجمعيات، احزاب...)، مقابل نسبة 31% من الإطارات الذين صرحوا أن أنه كانت لهم مساهمات في نشاطات المجتمع المدني (الجمعيات، احزاب...).

التحليل السوسيولوجي للجدول

انطلاقا من معطيات التحليل الاحصائي للجدول، أن الإطارات الذين كانت لهم مشاركة كأعضاء في نشاطات المجتمع المدني يرون أن أسلوب تسيير الموارد البشرية المتبع في المؤسسة الاقتصادية يغلب عليه طابع الفردانية في التسيير على عكس منظمات المجتمع المدني من جمعيات و احزاب إلى غير ذلك من المنظمات التي تتميز بالانفتاح و التشاركية و يكثر فيها الانتداب بين اعضائها في كثير من الأحيان في عمليات التسيير ، حيث يغيب عنها طابع المركزية في التسيير و اتخاذ القرارات ويرجع مرد ذلك إلى عدم تواجد أعضاء هذا النوع من ممثلي المجتمع المدني في كل وقت، فنجد الاعضاء على اطلاع بكل مجريات نشاطات هذه الجمعيات و الأحزاب فيتشاورون مع بعضهم البعض في اتخاذ القرارات و تحمل عمليات التسيير رغم تقسيم المهام بينهم، مما يعطي هذا النوع من المنظمات نوع من السلاسة في التسيير التي تغيب في المؤسسة الاقتصادية ، حيث يكثر فيها الطابع البيروقراطي من خلال مركزية القرار و التسيير مما يصعب في التسيير العقلاني للموارد البشرية ، ولذلك فان هذه الفئة تجد في احتكار عملية التسيير في شخص واحد أو فئة معينة معيق في كثير من الأحيان لعمليات التسيير العقلانية،

جدول رقم (28): يبين استبدال عمل المؤسسة بعمل حر إذا اتاحت الفرصة للإطارات خارج المؤسسة

النسبة	التكرار	استبدال عمل المؤسسة بعمل حر إذا اتاحت له الفرصة
67,8%	99	نعم
32,2%	47	لا
100%	146	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول أن الفئة التي صرحت بأنها ستستبدل عمل المؤسسة بعمل حر إذا اتاحت لها الفرصة بنسبة 67,8%، تليها نسبة 32,2% من الذين صرحوا أن لا تستبدل عمل المؤسسة بعمل حر إذا اتاحت لها الفرصة ،

التحليل السوسولوجي للجدول

إن غالبية الإطارات تميل إلى الاعمال الحرة بالمقارنة مع العمل في المؤسسات التي يسود فيه التنظيم الرسمي الذي يعتمد على اتباع القوانين و اللوائح و كذا يتم محاسبة الإطارات فيها على التسيير و الإنتاج ، ومع العوامل التي تؤثر على عقلانية التسيير في المؤسسة كالمركزية في صناعة القرار والتسيير في المؤسسة زيادة إلى نقص في عملية التنسيق بين المصاح و الأقسام و المديریات التي تؤدي في كثير من الأحيان إلى ضبابية في التسيير بما فيها تسيير الموارد البشرية ، إضافة إلى إعتقاد الأساليب القديمة و التقليدية في عمليات التسيير مع تبني أنظمة عالمية لم يهيا هذا الاطار على العمل بها مما اوجد عنده ازدواجية في التسيير بين اتباع الأنظمة القديمة و التقليدية الذي تفرضها العوامل الثقافية و الإجتماعية للمؤسسة و بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي تعمل على العقلانية في التسيير و المتابعة المستمرة لكل اشكال التسيير مع التحسين المستمر و هذا يتطلب كبير، كل هذا العوامل تجعل من المسؤول يشعر و كانه في ضغط مما يزيد من تهربه من المسؤولية زيادة على متابعة دخوله و خروجه في أوقات العمل المحددة جعلته يميل إلى الاعمال الحرة التي تتميز بنوع من الحرية و مسؤولية أقل

جدول رقم (29): يبين استبدال عمل المؤسسة بعمل حر إذا أتيحت الفرصة وعلاقته بنوع الوظيفة

المجموع		لا		نعم		استبدال عمل المؤسسة بعمل حر إذا أتيحت الفرصة	نوع الوظيفة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	101	%31	31	%69	70		إطار
%100	34	%26	9	%74	25		إطار سامي
%100	11	%64	7	%36	4		مدير
%100	146	%32	47	%68	99		المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 68% من المبحوثين و هم إطارات صرحوا بأنهم سيستبدلون عمل المؤسسة بعمل حر إذا أتيحت لهم الفرصة ، تدعمها في ذلك نسبة 74% من فئة الإطارات السامية و 69% من فئة الإطارات الدنيا ، إلى جانب نسبة 38% من فئة المديرين ، مقابل نسبة 32% من الإطارات الذين صرحوا أنهم لا يستبدلون عمل المؤسسة بعمل حر، تدعمها في ذلك نسبة 64% من فئة المديرين و 31% من فئة الإطارات الدنيا ، إلى جانب نسبة 26% من الإطارات السامية

التحليل السوسولوجي للجدول

من خلال الجدول يتبين أن معظم الإطارات التي تمارس التسيير تتهرب عن المسؤولية و ممارسة التسيير التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، أما من جهة ضغط العمل فكل أعمال التسيير تمتلك في طبيعتها نوع من الضغط سواء من سوء التسيير أو الضبابية التي تسود تسيير الموارد البشرية، و هو ما صرح به معظم الإطارات إلى جانب التركيز على الإنتاج و الأساليب القديمة المتبعة ، في حين أن السبب الثاني يتمثل في عدم الرغبة في العمل الرسمي و هذا له جذوره الإجتماعية أن العامل الجزائري لا يميل أكثر إلى العمل الرسمي إلا إذا لم يجد بديلا له، وذلك لحبه للحرية في العمل الفردي ، دون العمل تحت مسؤولية تراقبه

في عمله و محاسبته على أعماله ، زيادة على الانضباط الذي هو مطالب به و يجب أن يلتزم به كل يوم في أوقات العمل، فيشعر و كأنه في سجن ، أما فيما يخص عدم رغبة المسير في تحمل المسؤولية ، فنجد أن هناك أسباب لذلك نذكر منها ما هو مربوط ببحثنا هذا و إلا فالأسباب كثيرة جدا، الأول أن الإطارات التي فرضت عليها شغل منصب تسيير يجذونه دون تحمل أي مسؤولية لنتائج هذا التسيير فيرون انفسهم مجبرون على تحمل مسؤولية ، أما المجموعة الثانية التي تسعى إلى المسؤولية و التسيير فتري في المنصب زيادة في الراتب و مكانة إجتماعية و لكن لا تريد تحمل المسؤولية، هذه الأسباب لها جذور إجتماعية حيث تعكس نظرة المجتمع العقلاني و غير العقلاني، فالمجتمع العقلاني يغرس القيم الثقافية في الفرد. أن نجاح المؤسسة من نجاح المجتمع في حين أن المجتمع غير العقلاني لا يهتم بهذه القيم مع العلم أن الثقافة التي يتشبع بها خلال تنشئته تحته على ذلك، لكن هذه القيم غير مفعلة و لم تجد المناخ المناسب كي تنمو فيه، "هنا تصبح المؤسسة مطالبة بإعادة حساباتها فيما يخص نظامها التسييري والتي قد تأخذ جملة الأفكار والمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع المتواجدة فيه ومن ثم تحدد أساليب تسييرها فنقول فعالية تسيير المؤسسة بنوع الثقافة السائدة ، ذلك أن الخصائص الإجتماعية والثقافية للمجتمع التقليدي تلعب دور المحرك في تشكيل سلوكيات والممارسات المهنية للفاعلين في بيئة العمل، وفي ذلك يقول "Barzucchetti, Ouzillean" لتحريك الثقافة في يوم لا بد من تحريك التسيير، إلا أن التسيير ليس بالضرورة متماثلا¹

وهنا اذكر تصريح أحد رؤساء المصالح قوله خلال المقابلة أنه مسؤول على نفسه وليس على الاخرين الذين هم تحت اشرافه وان المنصب يمثل له زيادة في الراتب وسنوضح هذا في الجدول الموالي

جدول رقم (30): يبين رؤية المسير للتسيير قبل ان يكون مسؤول

النسبة	التكرار	رؤية المسير للتسيير قبل ان يكون مسؤول
50,7%	74	منصب متعب
34,9%	51	زيادة في الراتب
14,4%	21	مكانة اجتماعية
100%	146	المجموع

¹ صديقي خوخة، مرجع سابق، ص 287

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول أن الفئة التي صرحت بانها ترى في المسؤولية منصب متعب بنسبة 50,7% ،تليها نسبة 34,9% من الذين صرحوا أن المسؤولية هي زيادة في الراتب ، ترافقها نسبة 14,4% ممن يرون في منصب المسؤولية أنه مكانة اجتماعية

التحليل السوسولوجي للجدول

يتبين لنا من هذه النسب أن المسير و كونه فرد من افراد المجتمع و قبل تقلده منصب مسؤول مسير ينظر إلى التسيير و المسؤولية منصب متعب ، لأن هذه الرؤيا تجعله يتصور ذلك في كيفية تكيف الثقافة التنظيمية التي تحث على النزعة الفردية والتحرر من الروابط الأسرية والتركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية والانجاز و الثقافة الإجتماعية التي تزود بها هذا الفرد من قيم خلال تنشئته و التي قد تتصادم مع قيم و ثقافة المؤسسة التي تعتمد في تنظيمها على التسيير العقلاني، لأن التنظيم المؤسسي قائم على تعدد المعايير الثقافية والحضارية يؤدي إلى انتشار أنماط متنافرة من السلوك التنظيمي، فمنظومة القيم تعزز أنماط مختلفة من القيادة، وأنماط متعددة من الولاء الاجتماعي، كما أن المنظومة الإجتماعية تضع مواقع مختلفة ومتباينة لاتخاذ القرار، الأمر الذي يؤدي إلى التنافر الواسع في أنماط السلوك الإداري، أن المعايير الضابطة للفعل ضمن للمؤسسات لا تأتي من المنظومة الثقافية والحضارية للأمم، إنما من خلال المصالح التي يشعر بها الأفراد، ومن خلال بني الشخصية الإجتماعية لكل فرد،¹ من جهة أخرى من يرى في منصب المسؤولية هو زيادة في الراتب أو مكانة اجتماعية كما ، هذه القيم التي يحملها الفرد في المجتمع ويتنشأ عليها قبل أن ينتقل إلى المؤسسة، ستؤثر عليه فيما بعد خلال تقلده منصب مسؤول مسير أما بإعادة انتج هذه القيم في المؤسسة أو بالصراع من اجل تحسيد و تطبيق القيم العقلانية التي يتميز بها التسيير ، فثقافة التسيير في المؤسسة ما هي الا جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الكبير الذي يتواجد فيه المؤسسة ومن ثم فان الثقافة التنظيمية ماهي الا انعكاس للخلفية الثقافية لهذا الاطار و المتمثلة في المجتمع الذي يعيش فيه

2- إستنتاج الفرضية الاولى:

من خلال التحليل السوسولوجي لبيانات جداول الفرضية الأولى و التي تنص بأن منظومة القيم الإجتماعية للمسير الجزائري دور في التأثير على التسيير العقلاني للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. فقد توصلنا إلى الاستنتاج التالي :

¹ احمد الاصفر و اديب عقيل ، علم اجتماع التنظيم و مشكلات العمل ، منشورات جامعة دمشق، سوريا ، 2002، ص 197

للبيئة الإجتماعية دور أساسي في تكوين شخصية الفرد لأنه يتأثر بشكل مباشر و غير مباشر بالقيم و العادات و العلاقات الإجتماعية التي تربطه بمحيطه من خلال أسرته و المدرسة التي درس بها حتى مرحلة الجامعة التي تكون فيها، فإما تعمل هذه المؤسسات التي نشأ فيها هذا الفرد على تنمية قدراته ومواهبه الذاتية أو تجعل منه ذلك الفرد الإتكالي و الكسول، فوظيفة التنشئة الإجتماعية من خلال هذه المؤسسات، هي وظيفة مهمة جدا تعمل على صقل شخصية الفرد في هذا المجتمع لتسهيل عملية إدماجه فيه و من ثم تأقلمه مع ثقافة المؤسسة التي تتميز بالعقلانية في تسييره ، و باعتبار أن الثقافة الإجتماعية هي إمتداد لثقافة المجتمع كما سنرى من خلال إجابات الباحثين ،

فمن خلال التحليل السوسولوجي لبيانات الفرضية الأولى وجدنا عدة مؤثرات على التسيير العقلاني للمؤسسة كان مصدرها مراحل تنشئة هذا الفرد بالمؤسسات التي يمر بها و يتأثر بها من خلال القيم التي يكتسبها وينقلها معه إلى المؤسسة عندما يصبح فيما بعد اطار في هذه المؤسسة و يعمل على تسيير بعض شؤونها الإدارية، فيحدث ذلك التفاعل بين الثقافتين التي إكتسبها من خلال مراحل تنشئته وبين ثقافة المؤسسة التي يعمل بها، فقبل إنتقاله إلى المؤسسة وجدنا أن غالبية الباحثين من الإطارات نشؤوا في أسرهم على مركزية القرار من قبل الأب سواء في المسائل التي تخص الأسرة أو المسائل الشخصية التي تخص افراد هذه العائلة بالرغم من انفصال بعض هذه الأسر الصغيرة عن العائلة الاصلية إلا أن الارتباط بها يبقى و تبقى سلطة العائلة الصغيرة خاضعة للعائلة الاصلية ، و قد بينت، أن أهم سمة تميز علاقة الوالدين بالأبناء هي علاقة تسلطية ممزوجة بالحنان و العطف من طرف الوالدين غرضها فرض الطاعة و الإحترام، هذه التنشئة للفرد في الأسرة على فردانية القرار في التسيير في معظمها تظهر لنا قوة السلطة الأبوية ، فذهنية الخضوع لسيطرة الأب و الإستنجاد بمساعدته لا تزال مهيمنة في الأسرة و المجتمع الجزائري، هذه السيطرة الابوية أنتجت لنا في كثير من الأحيان تلك الشخصية الإتكالية، التي تمتاز بتقبل من يسير شؤونها الخاصة بها، جعلتها دائما ما تتهرب من المسؤولية و الإتكال على من هو أعلى منها في تحمل المسؤولية ، لأن سبب رجوع هذا الفرد إلى الأب في غالبه هو مخافة الوقوع في الخطأ و معاتبته عليه، هذا من جهة ، من جهة أخرى أن غالبية الآباء يعاملون أبنائهم على أساس أنهم لا يملكون القدرة و الخبرة في تسيير شؤونهم، و هذا راجع إلى خوف الآباء على الأبناء حتى على اتخاذ القرارات التي تخصهم، أما إذا كان القرار لا يعجب الأبناء فيلجؤون إلى إستعمال الوساطات، فالإبن عندما لا يناسبه قرار اتخذ من طرف أمه أو ابيه فيلجأ إلى الوساطات من خلال تدخل جده أو عمه أو خاله أو أحد الأصدقاء

المقربين جدا من الأسرة وبالتالي يتم التأثير على متخذ القرار ليغيره أو يعدله لصالحه و ما يتناسب معه ، فقد يتسبب هذا التدخل في عرقلة بعض الأمور المهمة للأسرة ، هذه الأساليب قد تؤثر على الفرد بحيث تعيق على تقلده المسؤولية و تحمل أعباء التسيير بشكل عقلائي، من جهة أخرى فغالبية المبحوثين صرحوا أنه لم يكن الاب يفوضهم في غيابه على إدارة شؤون الأسرة، في حين أن البعض الآخر الذين منحوا تسيير بعض شؤون الأسرة عند غياب الأب يشعرون بالدافعية و القوة و الثقة بالنفس و نمو قوة شخصيتهم ، لكن سرعان ما ينتكس هذا الفرد بسبب ان هناك مساوات بين الاخوة في الأسرة حتى إذا ما تمايزت مردودية الافراد في تسيير شؤون الأسرة، هذه المساوات و عدم الأكتراث بتحفيز الأكثر نشاطا في الأسرة يغرس في أفراد العائلة أن من يعمل و من لا يعمل هم سواء، فيكثر الضغط على الأكثر نشاطا و تسييرا ، فيجعله يشعر بنوع من الضيق و الحرج الذي يجعله يتهرب من هذه الأعباء متخذاً عدة طرق في ذلك كادعائه بعدم معرفته و إتقانه للأشياء مثلا لصرف النظر عنه، أن عدم منح أفراد الأسرة بعض المسؤوليات الخاصة بها و دفعهم لتسيير أمورهم بنفسهم ، تجعلهم يخشون المسؤولية و يتهربون منها و من تحمل أعبائها ، هذه القيم إذا لم تغرس في الفرد داخل الأسرة باعتبارها عامل مهم في ما بعد عندما يكون هذا الفرد مسؤول في المؤسسة ، كذلك عدم مشاركتهم في حل المشكلات الصغيرة و مشاورته و تدريبهم على حل المشكلات الكبير تجعلهم قليلي الخبرة في إدارة الامور ، هذا من جهة، من جهة أخرى و بالتوازي مع تنشئة الأسرة نجد أن هناك مؤسسة أخرى تساهم بشكل كبير في بلورة شخصية هذا الفرد و تزوده بالقيم التي تنتجها المدرسة فتعمل على تنشئته تنشئة تربوية في ظاهرها كالتدريس و التعلم لكنها تغرس فيه قيم تنظيمية أخرى بصورة غير مباشرة ، حيث تظهر صورها في العلاقة بين الأستاذ و الطالب و بين نظام المدرسة التي تفرضه على الطلبة الذين يدرسون بها من خلال التوجيهات و الصرامة في احترام القانون و الانضباط في المدرسة الذي يقدمه الأستاذ للطلاب في القسم و الذي يعتبر من أهم عمليات التنشئة التي يجب على الأستاذ أن يتمكن من فرضها باعتباره المسئول عن ضبط سلوك الطلبة خلال مراحلهم الدراسية و في مختلف الاطوار، فمن خلال حجم العينة، أي ما نسبته 93% من الإطارات صرحوا ان الأستاذة غرسوا فيهم روح الانضباط خلال مساهمهم الدراسي إلى جانب قيم إتقان العمل ، الجدية ، الانضباط، .. الخ، لكن هذه القيم التي إكتسبها تصطدم بواقع آخر متمثل في المرحلة الجامعية ، حيث أن هذه المرحلة يجد فيها الطالب نوع من الحرية و من بين صورها السلاسة التي يجدها مع اساتذة الجامعة و الإدارة من خلال التفاوض مثلا عن التوقيت و تغيير الحصص إلى غير ذلك ، كما أن الطالب يغيب

لديه ذلك الضبط و الصرامة التي كان يجدها في الأسرة و المدرسة فيولد له نوع من التحرر من هذا الضبط الرسمي الذي يجعله يتراخى في الانضباط الذي نشأ عليه، إلى جانب عدم غرس الأستاذ الجامعي للطالب للقيم التي إكتسبها في مرحلة المدرسة وقد وضحت الباحثة نادية أمينة في درستها بعنوان العامل الجزائري بين الهوية المهنية و ثقافة المجتمع¹ أن الأستاذ الجامعي لم يظهر رغبته في التأثير في الآخرين أو توجيه سلوكهم، إذ أنه يكتفي بتوجيه سلوكه وفق ما يطمح إليه، و ما يمكن أن يحقق له إزدهارا على المستوى الشخصي و هو الأمر الذي يمكن تفسيره من خلال قيمة الفردانية،

، إلى جانب هذا نجد و في نفس الوقت عامل آخر يؤثر في قيم التسيير لدى هذا الإطار المتمثل في المجتمع و العلاقات التي تربطه مع أفرادها، فمن الإطارات الذين كانت لهم مشاركة كأعضاء في نشاطات المجتمع المدني كالأحزاب و الجمعيات ... أكسبهم نوع من القيم التنظيمية كالشاركية في إتخاذ القرار و الانتداب بين أعضائه في عملية التسيير إلى غير ذلك من القيم الإدارية و التسييرية،

أما من ناحية تأثير المجتمع و تشجيعه لهذه الاطارات وجدنا إجابات غالبية المبحوثين من الإطارات انه عند ما يتقلدون المسؤولية في المؤسسة لا يجدون ذلك التشجيع الذي يساعدهم على التسيير العقلاني في المؤسسة بل يجدون انفسهم تحت ضغط المجتمع، الذي يعاينه و يرقبه عن كثب، و يرى فيه انهو يجب عليه أن يقدم خدمة لأفراد المجتمع الذي ينتمي اليه ، فغالبية أفراد هذا المجتمع يشجع إطاراته من أجل مصلحة مستقبلية ، فمن بين الضغوط التي يتعرض لها هذا المسؤول هي الوساطات التي يمارسها المجتمع عليه ، و إلا فالأمثلة كثير في هذا الجانب ،في عملية تشغيل عامل لهو صلة بهذه الوساطة سواء كانت داخلية أو خارجية أو ترقية أحد الإطارات إلى غير ذلك من المظاهر التنظيمية الاخرى ، فالوساطات في هذا المثال تكون قوية جدا ،فمن بين اثارها أنها تضع المسؤول تحت ضغط المجتمع الذي ينتمي و يؤثر على تسييره في المؤسسة ، فكل هذه التراكمات الثقافية و القيم المكتسبة لهذا الفرد داخل و خارج المؤسسة تجعله لا يرغب في العمل الرسمي اذ ان العامل الجزائري لا يميل أكثر للعمل الرسمي لحبه للحرية في العمل الفردي و الهروب من المسؤولية و الرقابة التي تعمل على محاسبته على كل أعماله ، زيادة على الانضباط الذي هو مطالب به و يجب ان يلتزم به كل يوم في أوقات العمل فيشعر و كأنه في سجن ، زيادة على تهربه من ضغط المجتمع و ما يطلبه منه ، فيكون بذلك بقائه في المؤسسة و إما بسبب حبه لزيادة في الراتب

¹كاري نادية أمينة، العامل الجزائري بين الهوية المهنية و ثقافة المجتمع، اطروحة دكتوراه، المشرف: مزوار بلخضر، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011/2012

أو بحثه عن مكانة اجتماعية ، فغالبية الإطارات المسيرين يجذبون منصب التسيير دون تحمل أي مسؤولية لنتائج هذا التسيير ، و البعض الاخر من الإطارات يرون في منصب المسؤولية هو منصب متعب لما يراه من أفراد المجتمع، لصعوبة تكييف الثقافة التنظيمية التي تحث على النزعة الفردية والتحرر من الروابط الأسرية والتركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية والانجاز و الثقافة الإجتماعية التي تزود بها هذا الفرد من قيم خلال تنشئته و التي قد تتصادم مع قيم و ثقافة المؤسسة التي تعتمد في تنظيمها على التسيير العقلاني الذي يؤدي إلى تناقضات بين الثقافتين ، و هذا ما اشارت اليه دراسة كمال بوقرة تحت عنوان المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية¹ انه كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل، أي أن بسبب التناقض بين قيم المجتمع وقيم المؤسسة، أن العوامل الثقافية للمجتمع والتي يحملها الفرد معه إلى المؤسسة تلعب دورا أساسيا في تحديد السلوك التنظيمي، التي تؤدي إلى ظاهرة دوران العمل في المؤسسة التي تتحكم فيها عوامل ثقافية، وغالبا ما تستتر هذه العوامل وراء عوامل موضوعية مادية واجتماعية، إلا أن السبب الحقيقي هو عدم قبول الأفراد للقيم الثقافية التي تستبطنها الأساليب التسييرية المطبقة في المؤسسة، حيث جاءت هذه الأساليب معلبة مع الماكينات ولم يحصل تكييفها وتبنيها حتى تتماشى والمعطيات الثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع الذي ينحدر منه هؤلاء العمال الذين يشكلون الإطار البشري الذي تقوم عليه المؤسسة ، وانطلاقا من هذه البيانات و المعطيات على ضوء المقاربات و الدراسات السابقة ، وما يؤكد الإطار النظري للدراسة، يمكننا القول أن الفرضية التي مضمونها: لمنظومة القيم الإجتماعية للمسير الجزائري دور في التأثير على التسيير العقلاني للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محققة و صحيحة

¹ كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، اطروحة دكتوراه، المشرف : رابح حروش، جامعة الحاج لخضر بباتنة، 2008/2007

II- تحليل الفرضية الثانية:

- لمنظومة القيم التنظيمية المكتسبة داخل المؤسسة دور في التأثير على ثقافة التسيير العقلاني.

1- تحليل الجداول :

جدول رقم (31): يبين تدخل عنصر القربة في معاملة المسؤولين للعمال في عملية التسيير و علاقته بتأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير

المجموع		احيانا		لا		نعم		تدخل عنصر القربة في معاملة المسؤولين للعمال في عملية التسيير
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	تأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير
%100	71	%23	16	%17	12	%61	43	نعم يتدخل بشكل قوي
%100	23	%30	7	%26	6	%43	10	التعامل مع العمال بنفس الطريقة
%100	52	%48	25	%19	10	%33	17	أحيانا
%100	146	%33	48	%19	28	%48	70	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 48% من المبحوثين صرحوا بأن تدخل عنصر القربة في معاملة المسؤولين للعمال في عملية التسيير ، يدعمها في ذلك نسبة 61% من الإطارات الذين صرحوا أن تأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير نعم يتدخل بشكل قوي مقابل نسبة 43% من الإطارات الذين صرحوا أنه لا يوجد تأثير في الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير و التعامل مع العمال يكون بنفس الطريقة ، تليها نسبة 33% م من الإطارات الذين صرحوا أن تأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير يكون احيانا

هذا مقارنة مع نسب 33% من المبحوثين صرحوا بأن تدخل عنصر القرابة في معاملة المسؤولين للعمال في عملية التسيير يكون احيانا، يدعمها في ذلك نسبة 48% من الإطارات الذين صرحوا أن تأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير يكون احيانا، مقابل نسبة 30% من الإطارات الذين صرحوا أنه لا يوجد تأثير في الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير و التعامل مع العمال يكون بنفس الطريقة ، تليها نسبة 23% من الذين صرحوا أن تأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير نعم يتدخل بشكل قوي،

أما المبحوثين الذين صرحوا بأن تدخل عنصر القرابة لا يدخل في معاملة المسؤولين للعمال في عملية التسيير بنسبة 19% ، يدعمها في ذلك نسبة 26% من الإطارات الذين صرحوا أنه لا يوجد تأثير في الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير و التعامل مع العمال يكون بنفس الطريقة ، في مقابل نسبة 19% من الإطارات الذين صرحوا أن تأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير يكون أحيانا ، تليها نسبة 22% من الذين صرحوا أن تأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير يكون أحيانا ،

التحليل السوسولوجي للجدول

إن تدخل عنصر القرابة و تأثير الوساطات الخارجية حاضر بشكل قوي وواضح سواء في عملية التسيير للموارد البشرية أو من خلال التعامل بين افراد هذا المورد لأن ثقافة تأثير الوساطات الخارجية لها بواعث و جدور تنشأ عليها الفرد اجتماعيا و تنظيميا، ففي " بعض الدراسات السوسولوجية التي تأخذ مدى المؤسسة ميدانا لأبحاثها لتحليل الأزمة الاجتماعية فيها تقوم بدراسة القرابة، أي العلاقات الاجتماعية المبنية على أساس الرابط الحموي والجهوي كموضوع لها باعتبارها عامل سلمي يؤثر على السير الحسن والعقلاني فيها أن لم تكن سببا في ازمتها على إعتبار أن هذه العلاقات من مقومات مجتمع البادية والتي تتعارض تماما مع مقومات وممارسات الحديث المتطور¹ " ، هذه الوساطة التي أصبحت في وقتنا الحالي اقوى بكثير من الماضي، فأكسبت الفرد ثقافة مفادها أن كل الأمور التي يصعب التعامل معها و حلها لصالحه و ما يخدم أهدافه تحلها الوساطة الداخلية كانت أو الخارجية ، و بهذه القيم الثقافة التي يمتلكها الفرد و يزود بها من المجتمع خلال تنشئته ، تجعله يمارسها و يحتمي بها في ما بعد داخل المؤسسة ، لتصبح هذه الظاهرة ثقافة عادية و متوارثة بين افراد المؤسسة و يتعايش معها و اللجوء اليها و استعمالها في كثير من الاحيان ، في الامور

¹ بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق ، ص23

التنظيمية و التسييرية، ولهذا التدخل تأثير مباشر وغير مباشر على التسيير العقلاني للموارد البشرية فمن جهة التأثير المباشر فهو يضع المسؤول المسير في الحرج التسييري إثر الضغط الاجتماعي شديد الارتباط بمحيط المؤسسة سواء من المجتمع التنظيمي للمؤسسة أو المجتمع الخارجي الذي يعيش فيه المسير خاصة إذا كان هذا المسؤول من نفس المنطقة ، هذا التأثير يربك في كثير من الأحيان المسير و يصعب عليه إيجاد مخرج لهذه الضغوط ، فأى قرار يتخذ لإرضاء لهذا الضغط سيكون بمثابة الانحراف الاولي للتسيير العقلاني و لو كان طفيف لأنه سيزداد بسبب الضغوط غير المباشرة و المتمثلة في بقية الموارد البشرية الأخرى و التي تراقب بكثب التغيرات التسييرية المتأثرة بالوساطة ، لتشكّل هي الأخرى ضغط مماثل يؤدي بالمسير إلى احداث نوع من التراخي في عملية التسيير لإرضاء بقية الموارد البشرية الأخرى، مما يؤدي إلى نقص في الفعالية التسييرية لهذا المورد فيقل الابداع و الجدية في أداء النشاطات، مما يجعلها تحول دون تحقيق اهداف المؤسسة ، لأن التسيير العقلاني يحتاج إلى نوع من الصرامة و الحزم و العدالة في هذا الجانب "يرى سلنزيك أن المخاطر التي تهدده المؤسسة تأتي من البيئة الخارجية لذي على التنظيم أن يبحث عن آليات التكيف خاصة مع المحيط الخارجي، ذلك أن التهديدات الصادرة من المحيط الخارجي تؤثر في تسيير التنظيم و تحدث عدة بدائل لدى الفاعلين مما قد يجعل وجهات النظر متباينة و القرارات المتخذة أكثر تباينا مما يفتح أبواب الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم"

جدول رقم (32): يبين تعامل المسؤول مع جماعات الزمالة السابقة و علاقته مظاهر التسيير المركزي

المجموع		تسيير غير فعال للموارد البشرية		ضبابية في تسيير الموارد البشرية		زيادة فاعلية الموارد البشرية		مظاهر التسيير المركزي علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	78	%29	23	%47	37	%23	18	يتغاضى عن اخطائهم
%100	36	%22	8	%50	18	%28	10	منهم حرية التصرف في المؤسسة
%100	32	%19	6	%31	10	%50	16	معاملة صارمة
%100	146	%25	37	%45	65	%30	44	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 45% من المبحوثين صرحوا بأن من مظاهر التسيير المركزي هي الضبابية في تسيير الموارد البشرية ، تدعمها في ذلك نسبة 50% من الإطارات الذين صرحوا أن هناك حرية التصرف في المؤسسة ناجمة عن علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة، مقابل نسبة 47% من الإطارات الذين صرحوا أن علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة تكون في تغاضى عن أخطائهم، تليها نسبة 31% من الذين صرحوا أن علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة تكون معاملة صارمة

هذا مقارنة مع نسب 30% من المبحوثين صرحوا بأن من مظاهر التسيير المركزي هي زيادة فاعلية الموارد البشرية

، يدعمها في ذلك نسبة 50% من الإطارات الذين صرحوا أن علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة تكون معاملة صارمة، مقابل نسبة 28% من الإطارات الذين صرحوا أن هناك حرية التصرف في المؤسسة ناجمة عن علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة، تليها نسبة 23% من الإطارات الذين صرحوا أن علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة تكون في تغاضى عن أخطائهم ، في حين نرى أن المعاملة الصارمة للمسؤول التي تشمل حتى زمالة العمل تزيد من فاعلية المورد البشري حيث تغيب المحاباة في التعامل مما تعطي للمسؤول نوع القوة في التسيير لتحقيق اهداف المؤسسة

أما المبحوثين الذين صرحوا بأن من مظاهر التسيير المركزي هو تسيير غير فعال للموارد البشرية بنسبة 25% ، يدعمها في ذلك نسبة 29% من الإطارات الذين صرحوا أن علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة تكون في تغاضى عن أخطائهم ، في مقابل نسبة 22% من الإطارات الذين صرحوا أن هناك حرية التصرف في المؤسسة ناجمة عن علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة، تليها نسبة 19% من الذين صرحوا أن علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة تكون معاملة صارمة.

التحليل السوسولوجي للجدول

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن هناك تأثير اخر على المسير في تسييره للموارد البشرية و المتمثل في عنصر الزمالة السابقة ، فكثير من المسيرين خلال تدرجهم في المسؤولية تجدهم ينحازون و يتأثرون بزمالة العمل السابقة و بذلك ستكون هذه الزمالة من نقاط ضعف هذا المسير ويتم استخدامها

للتأثير عليه أو ربما كانت هذه الزمالة سبب في نجاحه يوماً ما و تقلده لهذا المنصب. وكذلك نجد تأثير عامل القرابة أو تأثير الوساطات الخارجية ، مما يجعلهم يملكون نوع من الحرية في التصرف داخل المؤسسة و التغاضي عن أخطائهم ، فهذا التعامل ينتج عنه قيم تنظيمية تكون بمثابة موجه للمسير، زيادة على تأثيرها فيما بعد على العمال الآخرين، فيظهر نوع من التمييز بين الإطارات أو العمال داخل المؤسسة الواحدة من طرف المسؤولين الآخرين الأكثر رتبة منهم ، فالسكوت عن المخالفات التي يرتكبها البعض دون الآخرين يتعارض مع القيم العلمية العقلانية لأبجديات التسيير، فمثل هذه السلوكات والتصرفات من طرف المسيرين لها آثار تنظيمية على سير المؤسسة فيهبز عامل الثقة بين المسيرين هذا من جهة ، من جهة أخرى و تحت ضغط النقد في هذا النوع من التسيير يجد المسؤول نفسه مجبر أحيانا على التغاضي عن أخطاء الآخرين لإيجاد نوع من التوازن و يكون هذا على حساب التسيير و اهداف المؤسسة بإعطاء بعض التنازلات للمسيرين الآخرين بسبب الحرية التي أعطاها للزمالة السابقة و هذا ما يؤثر على المنطق العقلاني للمسير.

جدول رقم (33): يبين علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة و علاقته بنظرة

المسؤول للانضباط في المؤسسة

المجموع	في تطبيق القوانين واللوائح		في الأداء وجودة العمل		دخول العمال وخروجهم في الوقت المحدد		نظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	مع جماعات الزمالة السابقة	
	100%	78	6%	5	32%	25	48	يتغاضي عن اخطائهم
	100%	36	3%	1	44%	16	19	منهم حرية التصرف في المؤسسة
	100%	32	19%	6	34%	11	15	معاملة صارمة
	100%	146	8%	12	36%	52	82	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 56% من المبحوثين صرحوا بأن نظرة المسؤول للانضباط في المؤسسة دخول العمال وخروجهم في الوقت المحدد، تدعمها في ذلك نسبة 62% من الإطارات الذين صرحوا أن علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة تكون في تغاضى عن اخطائهم، مقابل نسبة 53% من الإطارات الذين صرحوا أن هناك حرية التصرف في المؤسسة ناجمة عن علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة، تليها نسبة 47% من الذين صرحوا أن علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة تكون معاملة صارمة ،

هذا مقارنة مع نسب 25% من المبحوثين صرحوا بأن نظرة المسؤول للانضباط داخل المؤسسة في الأداء وجودة العمل ، يدعمها في ذلك نسبة 44% من الإطارات الذين صرحوا هناك حرية التصرف في المؤسسة ناجمة عن علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة، مقابل نسبة 34% من الإطارات الذين صرحوا أن علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة تكون معاملة صارمة، تليها نسبة 32% من الذين صرحوا أن علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة تكون في تغاضى عن اخطائهم

أما المبحوثين الذين صرحوا بأن نظرة المسؤول للانضباط داخل المؤسسة تكون في تطبيق القوانين واللوائح بنسبة 8% ، يدعمها في ذلك نسبة 25% من الإطارات الذين صرحوا أن علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة تكون معاملة صارمة ، في مقابل نسبة 6% من الإطارات الذين صرحوا أن علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة تكون في تغاضى عن اخطائهم، تليها نسبة 3% من الذين صرحوا أن هناك حرية التصرف في المؤسسة ناجمة عن علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة ،

التحليل السوسولوجي للجدول

من خلال هذه القراءة الإحصائية أنه عندما يكون تركيز المسؤول في رؤيته للانضباط هو دخول وخروج العمال في نفس الوقت مع مشكلة منح نوع من حرية التصرف لزمالة العمل السابقة في المؤسسة سيؤثر على النظرة الكلية للانضباط من خلال المنظومة ا والممارسة التسييرية بشكل عام، فتتشكل تلك الثقافة المتمثلة في عدم المساوات في التعامل مع بقية العمال الذي يشكل عندهم نوع الإحباط و عدم الجدية في أداء المهام، فتشيع مسألة فقدان روح العدالة بين العاملين وتؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإدارية، و من بين الأمور التي يسعى المسؤول إلى الوصول إليها هو إيجاد أو فرض ثقافة الانضباط في المؤسسة و

المتمثلة في نظره هي دخول و خروج العمال في الوقت المحدد دون التركيز عن الوظائف و النشاطات الأخرى التي يجب تأديتها على مستوى المؤسسة، فيرى المسؤول أن تحقيق الأهداف ووضع الوسائل الكفيلة بتحقيقها انطلاقاً من سلطة المسير في فرض الانضباط، و ترجع بعض هذه الأسباب التي يركز عليها المسير في فرض الانضباط من خلال الدخول و الخروج في الوقت المحدد إلى عدم التوافق بين عدد العمال و حجم الأنشطة المسندة اليهم أي أن حجم الأنشطة يقل عن عدد العمال مع التركيز في أداء المهام على البعض مما يؤدي بالبعض الآخر من العمال الذين لديهم حجم النشاط ضئيل إلى التأخر و التغيب فيؤثر على مردودية العمال الآخرين الذين يعملون كامل الحجم الساعي بالتالي يسعى المسؤول إلى التركيز على انضباط هذه الفئة في دخولهم و خروجهم في الوقت المحدد كنوع من التوازن،

جدول رقم (34): يبين معرفة العمال أبجديات التسيير في نشاطهم الإدارية و علاقته بمظاهر التسيير المركزي

المجموع		تسيير غير فعال للموارد البشرية		ضبابية في تسيير الموارد البشرية		زيادة فعالية الموارد البشرية		مظاهر التسيير المركزي معرفة العمال أبجديات التسيير في نشاطاتهم
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	86	31%	27	43%	37	26%	22	نعم
100%	60	17%	10	47%	28	37%	22	لا
100%	146	25%	37	45%	65	30%	44	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 56% من المبحوثين صرحوا بأن مظاهر التسيير المركزي هو ضبابية في تسيير الموارد البشرية ، تدعمها في ذلك نسبة 47% من العمال الذين صرحوا أن عدم معرفة العمال أبجديات التسيير في نشاطاتهم، مقابل نسبة 43% من الذين صرحوا بمعرفة العمال لأبجديات التسيير في نشاطاتهم

هذا مقارنة مع نسب 30% من المبحوثين صرحوا بأن مظاهر التسيير المركزي هو في زيادة فاعلية الموارد البشرية ، يدعمها في ذلك نسبة 37% من الإطارات الذين صرحوا بعدم معرفة العمال لأبجديات التسيير في نشاطاتهم ،مقابل نسبة 26% من الإطارات الذين صرحوا بمعرفة العمال لأبجديات (ما هي ابجديات التسيير) التسيير في نشاطاتهم

اما المبحوثين الذين صرحوا بأن مظاهر التسيير المركزي يتمثل في تسيير غير فعال للموارد البشرية بنسبة 25% ، يدعمها في ذلك نسبة 31% من الإطارات الذين صرحوا أن بمعرفة العمال لأبجديات التسيير في نشاطاتهم ، في مقابل نسبة 17% من الذين صرحوا أن بعدم معرفة العمال لأبجديات التسيير في نشاطاتهم

التحليل السوسيوولوجي للجدول

من خلال هذا الجدول أن عدم التسيير الجيد للموارد البشرية يكمن في عدم معرفة العمال لأبجديات التسيير و التي تتضمن عدة نشاطات متواصلة و متكاملة كالتخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه لإعمال الآخرين و غرس الوعي بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تجسيدها و بالتالي قد يصعب على المسؤول التعامل مع العمال في تجسيد فلسفة المؤسسة في تحقيق أهدافها، و يرجع هذا إلى نقص التكوين و العمليات التحسيسية لغالبية العمال من قبل المسيرين و المسؤولين، فغياب الوعي وثقافة فهم العمال لأساليب التسيير المنتهجة في المؤسسة يصعب عليها المضي قدما في تحقيق أهدافها حتى و أن كان ما تستعمله من أساليب متقدمة في التسيير لموردها البشرية ، فالانتهاج الضعيف في استعمالها يزيد من ازدواجية التسيير و التصادم بين ما هو عقلائي جديد و بين ما هو قديم و تقليدي ، فكلما كانت القيم الأساسية في فهم العمال لأبجديات التسيير ، كلما كان ذلك دليلا على قوة ثقافة التسيير العقلاني ، والتي بفضلها تصبح المؤسسة قادرة على جعل العمال أكثر فعالية في تحقيق اهداف المؤسسة و تسهيل عمليات التسيير ، و يتطلب تحقيق هذه الفعالية و الوضوح في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة من خلال توعية العمال بأساليب التسيير التي تنتهجها المؤسسة بصورة واضحة و مستمرة.

جدول رقم (35): يبين معرفة العمال أبجديات التسيير في نشاطاتهم وعلاقته باعتماد المؤسسة في التسيير

المجموع		الأساليب القديمة في التسيير		الأساليب الحديثة		اعتماد المؤسسة في عملية التسيير
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
						معرفة العمال أبجديات التسيير في نشاطاتهم
						نعم
100%	86	59%	51	41%	35	
100%	60	50%	30	50%	30	لا
100%	146	55%	81	45%	65	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 55% من المبحوثين صرحوا باعتماد المؤسسة في عملية التسيير على الأساليب القديمة في التسيير، تدعمها في ذلك نسبة 59% من الإطارات الذين صرحوا أن لهم معرفة العمال أبجديات التسيير في نشاطاتهم، مقابل نسبة 50% من الإطارات الذين صرحوا عدم معرفة العمال أبجديات التسيير في نشاطاتهم

هذا مقارنة مع نسب 45% من المبحوثين صرحوا بأن اعتماد المؤسسة في عملية التسيير هي الأساليب الحديثة، يدعمها في ذلك نسبة 50% من الإطارات الذين صرحوا عدم معرفة العمال أبجديات التسيير في نشاطاتهم، مقابل نسبة 41% من الذين صرحوا بمعرفة العمال أبجديات التسيير في نشاطاتهم

التحليل السوسولوجي للجدول

من خلال الجدول أن عدم معرفة العمال لأبجديات التسيير يعود إلى اعتماد المؤسسة في كثير من الأحيان الأساليب القديمة في التسيير و المتمثلة في قوانين التسيير المتعلقة باستقلالية المؤسسة بمناخ و ثقافة التسيير الاشتراكي، كما أن جهل العمال لهذه الأبجديات تؤثر على قدرة العمال في إستيعاب هذه للأساليب الحديثة في التسيير يعني عدم الحصول على الخلفية اللازمة لفهم الأساليب الحديثة والتي تعتمد على تطوير

وتحديث المفاهيم الأساسية لفلسفة التسيير في المؤسسة ،لذلك، فإن عدم الحصول على هذه الخلفية قد يؤثر على قدرة العمال في التعامل مع تطبيق الأساليب الحديثة في البيئة التنظيمية بشكل فعال ومؤثر. كما يمكن أن يؤثر على التحديث والتطوير المستمر للأساليب التسييرية للتلائم مع تغيرات بيئة المؤسسة، إضافة إلى الانتهاج الظاهري و ليس الفعلي للأساليب التسيير الجديدة و الحديثة المتمثلة في المعايير العالمية، هذه الأساليب التقليدية المنتهجة و التي يغلب عليها الطابع الكلاسيكي في تسيير الموارد البشرية التي تعود إلى الرواسخ التنظيمية و الإجتماعية التي ورثتها المؤسسة الاقتصادية، مما يجعلها تعيق تبني ثقافة تعتمد على الأساليب العقلانية و العلمية في تسيير مواردها البشرية المرتبطة أساسا بالممارسة العملية في التسييرية التي تضم مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة و بالتالي يبقى لدى العمال تلك الصورة النمطية التقليدية في ذهنهم في التسيير التي تعمل به المؤسسة مع تبنيها للأساليب العالمية للتسيير حيث يكمن التسيير العقلاني في إعطاء دور للثقافة التسييرية و ذلك من خلال وظائفها الرئيسية كالاتصال والاشراف واتخاذ القرارات و التي تشكل الأركان الرئيسية لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة كما أنها تبني على الثقة والكفاءة والإتقان

جدول رقم (36): بين معرفة العمال لأبجديات التسيير في نشاطاتهم و علاقتها بعمليات التسيير في المؤسسة

المجموع		لا تستوعب الأساليب الجديدة في التسيير		متجددة باستمرار و تواكب التطورات		عمليات التسيير في المؤسسة معرفة العمال أبجديات التسيير في نشاطاتهم
		ن	ت	ن	ت	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	نعم
100%	86	64%	55	36%	31	لا
100%	60	48%	29	52%	31	المجموع
100%	146	58%	84	42%	62	

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 58% من المبحوثين صرحوا بأن عمليات التسيير في المؤسسة لا تستوعب الأساليب الجديدة في التسيير، تدعمها في ذلك نسبة 64% من الإطارات الذين

صرحوا أن بمعرفة العمال أجدديات التسيير في نشاطاتهم، مقابل نسبة 48 % من الإطارات الذين صرحوا أن عدم معرفة العمال لأجدديات التسيير في نشاطاتهم هذا مقارنة مع نسب 42% من المبحوثين صرحوا بأن عمليات التسيير في المؤسسة متجددة باستمرار و تواكب التطورات ، يدعمها في ذلك نسبة 52 % من الإطارات الذين صرحوا بعدم معرفة العمال لأجدديات التسيير في نشاطاتهم،مقابل نسبة 36% من الإطارات الذين صرحوا بمعرفة العمال أجدديات التسيير في نشاطاتهم

التحليل السوسولوجي للجدول

من خلال الجدول أن العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التسيير تتجدد بوتيرة بطيئة بسبب ضعف في الاستجابة للأساليب الجديدة في التسيير ، فتعود العمال لنفس لأسلوب في التسيير لمدة طويلة يدخلهم في نوع من الروتين المهني و بالتالي يقتل فيهم روح الابداع و التجديد مما يؤدي إلى عدم قبولهم الأساليب الجديدة في التسيير التي تتسم بالعقلانية ، فأى تحديث مفاجئ في عمليات التسيير التي تتطلب المتابعة و التحسين المستمرين يظهر نوع من الرفض لدى العمال بسبب ما تتطلبه هذه العمليات التسييرية المتجددة و بالتالي يظهر عدم إستعاب العمال هذا النوع الحديث من التسيير الذي يعتمد على المنطق العقلاي ، من جهة و من جهة أخرى يعطي صورة أخرى على أن المسير لم يفلح في عقلانية تسيير الموارد البشرية، و أنهم لا يعرفون أسس تدبير الموارد البشرية الصحيحة والمتطورة، و يظهر ضعف معرفتهم بإدارة الموظفين بشكل جيد وتحديد أهدافهم وتحقيق الأداء بشكل جيد و هذا ما سيوضحه الجدول الموالي.

جدول رقم (37): يبين نظرة المسؤل للتسيير وعلاقته بالأسلوب المعتمد في التسيير

المجموع		الأساليب القديمة في التسيير		الأساليب الحديثة		اعتماد المؤسسة في التسيير نظرة المسؤل للتسيير
		ن	ت	ن	ت	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	فن
100%	59	56%	33	44%	26	
100%	22	41%	9	59%	13	اتعاب زائدة
100%	64	59%	38	41%	26	وسيلة لكسب الخبرة
100%	146	55%	80	45%	65	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 55% من المبحوثين صرحوا بأن الأسلوب المعتمد في تسيير الموارد البشرية هي أساليب قديمة، تدعمها في ذلك نسبة 59% من الإطارات الذين صرحوا أن نظرة المسؤل للتسيير وسيلة لكسب الخبرة، مقابل نسبة 56% من الإطارات الذين صرحوا أن نظرة المسؤل للتسيير كفن في تسيير الموارد البشرية، تليها نسبة 41% من الذين صرحوا أن نظرة المسؤل للتسيير هي اتعاب زائدة

هذا مقارنة مع نسب 45% من المبحوثين صرحوا بأن الأسلوب المعتمد في تسيير الموارد البشرية هي أساليب حديثة، يدعمها في ذلك نسبة 59% من الإطارات الذين صرحوا نظرة المسؤل للتسيير هي اتعاب زائدة، مقابل نسبة 44% من العمال الذين صرحوا أن نظرة المسؤل للتسيير كفن، تليها نسبة 41% من الذين صرحوا أن نظرة المسؤل للتسيير وسيلة لكسب الخبرة

التحليل السوسولوجي للجدول

من الجدول أن معظم المسؤلين الذين يرون في أن المؤسسة تعتمد على الأساليب القديمة في التسيير كوسيلة لكسب الخبرة أو كفن لإنجاز الأشياء من خلال زيادة فعالية و نشاط العمال لأن تطور المؤسسة يعود إلى نجاعة تسييرها من خلال وظائف الإدارة و قد أكدناه في الجدول السابق ، ذلك أن الروتين الذي يعتاده المسير في تعامله مع الأساليب القديمة و المتعلقة باللوائح و الإجراءات و القوانين التي لم تتغير لمدة طويلة ، تجعله يظن أنه قد اكتسب خبرة في ذلك، غير أن الخبرة لها مفهوم اخر في عمليات التسيير زيادة

على رؤيته لها انها فن، في حين نجد في نفس الوقت أن من تمسهم بعض التغيرات و التعديلات لعمليات التسيير و المتمثلة في الأساليب الحديثة يراها على انها اتعاب زائدة بسبب الروتين الذي إعتاد عليه و عدم تقبله لكل أسلوب جديد يعمل على متابعته و بتالي يعيق تطوير تسيير الموارد البشرية، لأن الأسلوب الجديد الذي يرى في تسيير الموارد البشرية كفن فإنها تعتمد على الإبداع والابتكار، وعلى كيفية استخدام الذكاء في المواقف المختلفة التي تواجهه الاطار أو الرئيس أو المدير، ولذلك نرى أساليب مختلفة للتسيير داخل المؤسسة و متناقضة في بعض الأحيان، على عكس ما تتطلب الأساليب الحديثة من المهارات سواء أكانت فكرية أو إنسانية أو فنية.

جدول رقم (38): يبين العلاقة بين العمال والمسؤول وعلاقته بالتسيير الذي تنتهجه المؤسسة وتعمل

به

المجموع		تسيير لا مركزي		تسيير مركزي		التسيير الذي تنتهجه المؤسسة وتعمل به
		ن	ت	ن	ت	
112	%100	18	%16	94	%84	العلاقة بين العمال والمسؤول
34	%100	10	%29	24	%71	العمال يتأثرون بالمسؤول
146	%100	28	%19	118	%81	المسؤول يتأثر بالعمال
						المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 81% من المبحوثين صرحوا بأن التسيير الذي تنتهجه المؤسسة وتعمل به تسيير مركزي ، يدعمها في ذلك نسبة 84% من الإطارات الذين صرحوا أن العمال يتأثرون بالمسؤول في العلاقة بينهما ، مقابل نسبة 71% من الإطارات الذين صرحوا أن المسؤول يتأثر بالعمال في العلاقة بينهما،

هذا مقارنة مع نسب 19% من المبحوثين صرحوا بأن التسيير الذي تنتهجه المؤسسة وتعمل به تسيير لا مركزي ، يدعمها في ذلك نسبة 29% من الإطارات الذين صرحوا أن المسؤول يتأثر بالعمال في العلاقة بينهما ، مقابل نسبة 16% من الإطارات الذين صرحوا يتأثرن بالمسؤول في العلاقة بينهما

التحليل السوسولوجي للجدول

من خلال هذا الجدول نجد أن العلاقة التي تربط المسؤول مع العمال الذين يشرف عليهم هي علاقة تأثر و تأثير بنفس القوة رغم مركزية القرار و التسيير ، تأثير المسؤول على العمال في التسيير المركزي أو اللامركزي الذي تنتهجه المؤسسة وتعمل به هو أمر طبيعي لأن العمال يتأثرون بكل قرار أو تغيير في أسلوب التسيير الذي يفرضه المسير من خلال الإدارة مما يجلبهم مجبرين على التأقلم معه، أما تأثير العمال على المسؤول في هذا النهج الذي تعمل به المؤسسة و المتمثل في التسيير المركزي يرجع إلى العلاقات غير الرسمية و الوساطات الخارجية و الداخلية التي تؤثر على المسؤول بشكل مباشر و غير مباشر ، في حين نرى في التسيير اللامركزي أن العمال يتأثرون بالمسؤول بشكل كبير و ذلك راجع إلى الإنتداب أي أن مركز التسيير و اتخاذ القرار ليست في شخص واحد وبالتالي لا نجد ذلك التأثير يظهر بشكل كبير.

جدول رقم (39): يبين تعامل المسؤول مع اخطأ العمال و علاقته بتأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير

المجموع		احيانا		لا		نعم		تأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
23	100%	4	17%	9	39%	10	43%	عقاب
90	100%	28	31%	17	19%	45	50%	انذار
29	100%	10	34%	6	21%	13	45%	نصح
4	100%	1	0%	1	0%	2	50%	لا مبالاة للخطأ
146	100%	43	29%	33	23%	70	48%	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 48% من المبحوثين صرحوا بأن هناك تأثير للوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير ، تدعمها في ذلك نسبة 50% من الإطارات الذين صرحوا أن تعامل المسؤول مع أخطأ العمال ينتج عنه أما انذار أو لا مبالاة للخطأ ،مقابل نسبة 45% من الذين صرحوا أن تعامل المسؤول مع أخطأ العمال يكون بالنصح ، تليها نسبة 43% من الذين صرحوا أن تعامل المسؤول مع أخطأ العمال يكون بالعقاب هذا مقارنة مع نسب 29% من المبحوثين صرحوا بأن تأثير للوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير يكون احيانا، يدعمها في ذلك نسبة 34% من الإطارات الذين صرحوا تعامل المسؤول مع أخطأ العمال يكون بالنصح، مقابل نسبة 31% من الإطارات الذين صرحوا أن تعامل المسؤول مع أخطأ العمال ينتج عنه انذار، تليها نسبة 17% من الذين صرحوا أن تعامل المسؤول مع أخطأ العمال يكون بالعقاب

أما المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يوجد تأثير للوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير بنسبة 23% ، يدعمها في ذلك نسبة 39% من الإطارات الذين صرحوا أن تعامل المسؤول مع أخطأ العمال يكون بالعقاب ، في مقابل نسبة 21% من الإطارات الذين صرحوا أن تعامل المسؤول مع أخطأ العمال يكون بالنصح، تليها نسبة 19% من الذين صرحوا أن تعامل المسؤول مع أخطأ العمال ينتج عنه انذار

التحليل السوسولوجي للجدول

من هذا الجدول نجد أن المسؤول الذي لا تؤثر فيه الوساطات الخارجية على في عملية التسيير يكون صارم في التعامل مع الأخطاء وهذا ما يعكس شخصية المسؤول و قوته في التحكم في تسييره للموارد البشرية التي هي تحت اشرافه مما يتيح له الفرصة في تسيير الموارد البشرية بشكل عقلائي، في حين أن تأثير الوساطات له كبير حسب ما صرح به كثير من الإطارات المسيرة خلال المقابلات إذ أن الضغط التي تمارسه هذه الوساطات تجبر المسؤول المسير في بعض الأحيان إلى التغاضي عن الأخطاء و التي تنتهي في كثير من الأحيان بالإنذار أو النصح على أكثر تقدير في معالجة الأخطاء التي يقوم هبها العمال الذين يملكون علاقات ذات تأثير قوي على المسير تجعل العامل يتمادى في اخطائه وهذا التغاضي يجرى بقية العمال في استسهال الأمور

التسييرية ، ان انتشار هذا السلوك يؤدي إلى افلات هذا المورد البشري لمنطق التسيير العقلاني و يصعب على المسؤول التحكم فيه ، هذا من جهة و من جهة أخرى أن كثرت الأخطاء تزيد من عمليات تصحيحها و مراجعتها في كل مرة مما يؤدي إلى ضياع الوقت و أحيانا توكل إلى عامل أخرى مراجعة هذه الأخطاء و التي تعتبر بالنسبة اليه اعمال و نشاط زائد عليه فيؤدي إلى زيادة الضغط عليه ، و هذه الصورة تبين أن غياب التسيير العقلاني و عدم التعامل بجدية يؤدي انتشار ظاهرة الاتكالية و اللامبالاة.

جدول رقم (40): يبين سلوك المسير بشكل عام من ناحية (الانضباط، الجدية، الاتقان ،...) و علاقته بعملية التسيير التي تركز عليه المؤسسة

المجموع	من خلال النتائج المحققة		من خلال تواجدهم في أماكن العمل		إعطاء نوع من الحرية في التسيير		التركيز على تطبيق القوانين		عملية التسيير التي تركز عليه المؤسسة سلوك المسير بشكل عام من ناحية (الانضباط، الجدية، الاتقان ،...)
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
	25	8%	10	40%	4	16%	9	36%	يتناقض مع القوانين واللوائح للمؤسسة
	66	15%	5	8%	17	26%	33	51%	يتوافق مع اهداف المؤسسة
	55	7%	12	22%	10	18%	29	53%	غير واضح
المجموع	146	11%	27	19%	31	21%	71	49%	

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 49% من المبحوثين صرحوا بأن عملية التسيير التي تركز عليه المؤسسة هي من خلال التركيز على تطبيق القوانين ، تدعمها في ذلك نسبة 53% من الإطارات الذين صرحوا أن سلوك المسير بشكل عام من ناحية (الانضباط، الجدية، الاتقان ،...) غير واضح، مقابل نسبة 51% من الإطارات الذين صرحوا أن سلوك المسير بشكل عام من ناحية (الانضباط،

الجدية، الاتقان...)، يتوافق مع اهداف المؤسسة ، تليها نسبة 36 % من الذين صرحوا أن سلوك المسير بشكل عام من ناحية (الانضباط، الجدية، الاتقان ،...) يتناقض مع القوانين واللوائح للمؤسسة هذا مقارنة مع نسب 21% من المبحوثين صرحوا بأن عملية التسيير التي تركز عليه المؤسسة هي من خلال إعطاء نوع من الحرية في التسيير ،يدعمها في ذلك نسبة 26 % من الإطارات الذين صرحوا أن سلوك المسير بشكل عام من ناحية (الانضباط، الجدية، الاتقان...)، يتوافق مع اهداف المؤسسة، مقابل نسبة 18% من الإطارات الذين صرحوا أن سلوك المسير بشكل عام من ناحية (الانضباط، الجدية، الاتقان ،...) غير واضح، تليها نسبة 16% من الذين صرحوا أن سلوك المسير بشكل عام من ناحية (الانضباط، الجدية، الاتقان ،...) يتناقض مع القوانين واللوائح للمؤسسة

أما المبحوثين الذين صرحوا بأن عملية التسيير التي تركز عليه المؤسسة هي من خلال من خلال تواجدهم في أماكن العمل بنسبة 19% ، يدعمها في ذلك نسبة 40 % من الإطارات الذين صرحوا أن سلوك المسير بشكل عام من ناحية (الانضباط، الجدية، الاتقان ،...) يتناقض مع القوانين واللوائح للمؤسسة، في مقابل نسبة 22% من الإطارات الذين صرحوا أن سلوك المسير بشكل عام من ناحية (الانضباط، الجدية، الاتقان ،...) غير واضح، تليها نسبة 08% من الذين صرحوا أن سلوك المسير بشكل عام من ناحية (الانضباط، الجدية، الاتقان...)، يتوافق مع اهداف المؤسسة ،

في حين نجد نسبة 11% من الذين صرحوا بأن عملية التسيير التي تركز عليه المؤسسة هي من خلال التركيز على النتائج المحققة، يدعمها في ذلك نسبة 15 % من الإطارات الذين صرحوا أن سلوك المسير بشكل عام من ناحية (الانضباط، الجدية، الاتقان...)، يتوافق مع اهداف المؤسسة، مقابل نسبة 08% من الإطارات الذين صرحوا أن سلوك المسير بشكل عام من ناحية (الانضباط، الجدية، الاتقان ،...) يتناقض مع القوانين واللوائح للمؤسسة ، تليها نسبة 07% من الذين صرحوا أن سلوك المسير بشكل عام من ناحية (الانضباط، الجدية، الاتقان ،...) غير واضح ،

التحليل السوسولوجي للجدول

من خلال هذا الجدول نجد أن المسير في المؤسسة يركز على تطبيق القوانين و اللوائح في كل القضايا تقريبا إلا أنه دائما ما يكون سلوكه من ناحية الانضباط، الاتقان و الجدية... يسوده نوع من الغموض

لدى العمال الذين يشرف عليهم بسبب المراقبة الدائمة له و هذه ظاهرة تتواجد في معظم المؤسسات و التنظيميات، هذا الغموض الذي بيديه المسؤول لترك نوع من المناورة في التسيير و تكييف القوانين و اللوائح لما يخدمه في عملية التسيير ،فيؤدي فيما بعد على عدم فهم العمال لهذه اللوائح و القوانين و استيعابهم لها ،و للتغطية على ذلك يحرص المسؤول أن يكون هذا التطبيق للوائح و القوانين دائما متوافقة إلى حد ما مع ما يتوافق و أهداف المؤسسة انطلاقا بمركزية التسيير الذي تنتهجه المؤسسة و من جهة أخرى يسعى إلى تغطية التناقض مع قوانين ولوائح المؤسسة بالتركيز في عملية التسيير على تواجد العمال في أماكن عملهم ، في حين نجد أن من تمنح لهم الحرية في التسيير بشكل عقلاي يسعون إلى انتهاج السلوك الذي يتوافق مع اهداف المؤسسة من خلال النتائج المحققة في عملية التسيير و يظهر ذلك جليا في الفهم الجيد للمسير الذي يعتمد على الأساليب العلمية و العقلانية في التسيير .

جدول رقم (41): يبين امتلاك روح المبادرة للمسير إذا اتاحت له الفرصة أكثر في التسيير و علاقته بتعامل المسؤول في المؤسسة في حل مشكلة مهمة متعلقة بتسيير

المجموع	استصغار المشكل		التطبيق الحرفي للقانون واللوائح		جمع معلومات المتعلقة بالمشكلة قبل معالجتها		تعامل المسؤول في المؤسسة في حل مشكلة مهمة متعلقة بتسيير
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
							روح المبادرة للمسير إذا اتاحت له الفرصة أكثر في التسيير
	78	14	33%	26	49%	38	يكتفي بتطبيق القرارات والأوامر
	48	6	13%	6	75%	36	الابداع في التسيير
	20	6	30%	2	60%	12	لا بسبب نقص الخبرة المسير
	146	26	18%	34	59%	86	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 59% من المبحوثين صرحوا بأن تعامل المسؤول في المؤسسة في حل مشكلة مهمة متعلقة بتسيير يكون بجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل معالجتها، تدعمها في ذلك نسبة 75% من الإطارات الذين صرحوا أنهم يمتلكون روح المبادرة في التسيير و الابداع إذا اتاحت لهم الفرصة في التسيير بحرية أكبر، مقابل نسبة 60% من الإطارات الذين صرحوا ليست لهم روح المبادرة حتى إذا منحت لهم حرية أكبر في التسيير و ذلك بسبب نقص الخبرة المسير، تليها نسبة 49% من الذين صرحوا أنهم يكتفوا بتطبيق القرارات والأوامر التي وكلت لهم

هذا مقارنة مع نسب 25% من المبحوثين صرحوا بأن تعامل المسؤول في المؤسسة في حل مشكلة مهمة متعلقة بتسيير يكون التطبيق الحرفي للقانون واللوائح، يدعمها في ذلك نسبة 33% من الإطارات الذين صرحوا أنهم يكتفوا بتطبيق القرارات والأوامر التي وكلت لهم، مقابل نسبة 13% من الإطارات الذين صرحوا أنهم يمتلكون روح المبادرة في التسيير و الابداع إذا اتاحت لهم الفرصة في التسيير بحرية أكبر، تليها نسبة 10% من الذين صرحوا أنه ليست لهم روح المبادرة حتى إذا منحت لهم حرية أكبر في التسيير و ذلك بسبب نقص الخبرة المسير

أما المبحوثين الذين صرحوا بأن تعامل المسؤول في المؤسسة في حل مشكلة مهمة متعلقة بتسيير يكون باستصغار المشكل بنسبة 18% ، يدعمها في ذلك نسبة 30% من الإطارات الذين صرحوا أنهم ليست لهم روح المبادرة حتى إذا منحت لهم حرية أكبر في التسيير و ذلك بسبب نقص الخبرة المسير ، في مقابل نسبة 18% من الإطارات الذين صرحوا أنهم يكتفوا بتطبيق القرارات والأوامر التي وكلت لهم ، تليها نسبة 13% من الذين صرحوا أنهم يمتلكون روح المبادرة في التسيير و الإبداع إذا اتاحت لهم الفرصة في التسيير بحرية أكبر،

التحليل السوسولوجي للجدول

إن الإطارات التي لها روح المبادرة في تقديم مجهود أكثر في عملية تسيير الموارد البشرية تظهر من خلال المجهود الذي يبذله المسير، فنجد في تعامله مع مشكلة ما التي تتعلق بأمور التسيير حيث يسعى إلى الإحاطة بها من خلال جمع المعلومات عنها هذا المشكل و هذا يتطلب مجهود بحيث يعمل على تحليل هذه المعلومات و المعطيات لإعطاء حل ناجح يتناسب مع هذا المشكل بكل عقلانية، لأن روح المبادرة تعكس شخصية

المسؤول ، ويؤثر بشكل كبير على العمال الذين يشرف عليهم في المؤسسة وذلك من خلال تعزيز التعاون مع العمال لتحديد الأهداف المشتركة وتوجيههم نحو تحقيق هذه الأهداف ، كما أنه يعزز الأداء من خلال تشجيع العمال على العمل بشغف ، و هذا النوع يعد من الأساليب الحديثة في التسيير ، في حين أن المسؤولين المسيرين الذين لا يمتلكون روح المبادرة يكتفون بتطبيق القوانين و اللوائح مباشرة و هذا النوع من التسيير يدخل ضمن التسيير البيروقراطي الذي يتميز بالجمود و لا يشجع على الابداع ، فبذلك يستصغر المسير الذي يعتمد على التطبيق الحرفي للقوانين و اللوائح أي مشكل يحدث و يبحث له عن حل سريع و قد يتسبب هذا الحل السريع في زيادة المشكلة في حذ ذاتها أو يكون حلها حل آني لا يصلح للمدى البعيد، لأن معظم الاطارات المسيرين ليست لديهم تكوينات متعلقة بكيفية تسيير الموارد البشرية و التعامل معها من الناحية الإجتماعية و الثقافية و تركيزهم في تسييرهم للموارد البشرية على الجانب التقني و هذا ما يجعلنا نقارنها بتسيير شؤون الافراد في بداية الاهتمام بها حيث كان التركيز على الجوانب التقنية و على زيادة الإنتاج.

جدول رقم (42): يبين امتلاك روح المبادرة للمسير إذا اتاحت له الفرصة اكثر في التسيير و علاقته بالتسيير التي تعتمد المؤسسة

المجموع		لأساليب القديمة في التسيير		الأساليب الحديثة		اعتماد المؤسسة في التسيير روح المبادرة للمسير إذا اتاحت له الفرصة اكثر في التسيير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	78	51%	40	49%	38	يكتفي بتطبيق القرارات والأوامر
100%	48	42%	20	58%	28	الابداع في التسيير
100%	20	70%	14	30%	6	لا بسبب نقص الخبرة المسير
100%	146	51%	74	49%	72	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 51% من المبحوثين صرحوا أن اعتماد المؤسسة في التسيير على الأساليب القديمة في التسيير، تدعمها في ذلك نسبة 70% من الإطارات الذين صرحوا أنهم ليست لهم روح المبادرة حتى إذا منحت لهم حرية أكبر في التسيير و ذلك بسبب نقص الخبرة في التسيير، مقابل نسبة 51% من الإطارات الذين صرحوا أنهم يكتفون بتطبيق القرارات والأوامر التي وكلت لهم، تليها نسبة 42% من الذين صرحوا أنهم يمتلكون روح المبادرة في التسيير و الابداع إذا اتاحت له الفرصة في التسيير

هذا مقارنة مع نسب 49% من المبحوثين صرحوا بأن اعتماد المؤسسة في التسيير على الأساليب الحديثة ، يدعمها في ذلك نسبة 58% من الإطارات الذين صرحوا أنهم يمتلكون روح المبادرة في التسيير و الابداع إذا اتاحت له الفرصة في التسيير ، مقابل نسبة 49% من الإطارات الذين صرحوا أنهم يكتفون بتطبيق القرارات والأوامر التي وكلت لهم، تليها نسبة 30% من الذين صرحوا أن ليست لهم روح المبادرة حتى إذا منحت لهم حرية أكبر في التسيير و ذلك بسبب نقص الخبرة في التسيير

التحليل السوسولوجي للجدول

من خلال هذا الجدول نجد أن من يعتمدون الأساليب الحديثة في التسيير يكونون أكثر ابداعا عندما تتاح لهم حرية أكثر في التسيير و يمنحون من هم تحت اشرافهم الفرصة في ابراز مهارتهم و ابداعاتهم التسييرية ، فتخفف من حدة المركزية من جهة و من جهة أخرى ابراز الجانب العقلاني الذي يتميز به هذا النوع من التسيير المبنية على الأسس العلمية و التي تشمل كل الابعاد الإجتماعية و الثقافية و المادية لتسيير هذا المورد البشري كما انها تعطي ادق التفاصيل على فاعلية التسيير و مكامن الضعف و الخلل في التسيير المتبع و العمل على تحسينها المستمر و انسجامها مع الثقافة التنظيمية للإطارات ومدى تأثيرها الإيجابي على التسيير العقلاني للمنظمة و زيادة المنافسة بين الإطارات لإبراز قدراتهم التنظيمية و التسييرية، أما الإطارات المعتمدة على الأساليب القديمة في التسيير بسبب نقص الخبرة لديهم في تسييرهم مع الاكتفاء بتطبيق القرارات والأوامر فهي تؤدي بالمسيرين إلى انتهاج سلوكيات بيروقراطية المعروفة بالجمود و عدم تقديم الجديد فيما يتعلق بالتحسين المستمر الذي تتطلبه المعايير العالمية الجديدة في التسيير بسبب الروتين الناتج عن تطبيق الحرفي اللوائح و القرارات و التي تعيق التسيير العقلاني للمؤسسة فتنتج لنا كتلة بشرية تبدو في ظاهرها و

كأنها تملك طاقات متشابهة بين الافراد تظهر في نشاطهم المتماثل في أدائهم لمهامهم التسييرية للموارد البشرية حيث يكون لديهم نقص في الخبرة بسبب التعامل مع الظروف التسييرية بمنطق انتهاج الطريق السهل المتمثل في التطبيق الحرفي للقوانين و اللوائح و بالتالي تتأخر المؤسسة في تحقيق أهدافها.

جدول رقم (43): يبين امتلاك روح المبادرة للمسير إذا اتاحت له الفرصة أكثر في التسيير و علاقته بتركيز المسؤول في عملية التسيير

المجموع		التركيز على تطوير مستوى العمال		التركيز على الإنتاج		تركيز المسؤول في عملية التسيير روح المبادرة للمسير إذا اتاحت له الفرصة أكثر في التسيير
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	78	%14	11	%86	67	يكتفي بتطبيق القرارات والأوامر
%100	48	%27	13	%73	35	الابداع في التسيير
%100	20	%15	3	%85	17	لا بسبب نقص الخبرة المسير
%100	146	%18	27	%82	119	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 82% من المبحوثين صرحوا أن تركيز المسؤول في عملية التسيير يكون على الإنتاج بصفة أولوية ، يدعمها في ذلك نسبة 86% من الإطارات الذين صرحوا أنهم يكتفوا بتطبيق القرارات والأوامر التي وكلت لهم، مقابل نسبة 85% من الإطارات الذين صرحوا أنهم ليست لهم روح المبادرة حتى إذا منحت لهم حرية أكبر في التسيير و ذلك بسبب نقص الخبرة في التسيير، تليها نسبة 73% من الذين صرحوا أنهم يمتلكون روح المبادرة في التسيير و الابداع إذا اتاحت له الفرصة في التسيير

هذا مقارنة مع نسب 18% من المبحوثين صرحوا بأن تركيز المسؤول في عملية التسيير يكون على التركيز على تطوير مستوى العمال ، يدعمها في ذلك نسبة 27% من الإطارات الذين صرحوا أنهم يمتلكون روح المبادرة في التسيير و الابداع إذا اتاحت له الفرصة في التسيير ، مقابل نسبة 15% من الإطارات الذين

صرحوا أن ليست لهم روح المبادرة حتى إذا منحت لهم حرية أكبر في التسيير و ذلك بسبب نقص الخبرة في التسيير ، تليها نسبة 15% من الذين صرحوا أنهم يكتفون بتطبيق القرارات والأوامر التي وكلت لهم

التحليل السوسولوجي للجدول

إن التركيز على الإنتاج بصورة أكبر يعمل على إهمال تطور أساليب التسيير للموارد البشرية حيث يختزل الوقت في بذل جهد أكبر لزيادة الإنتاج الذي يتسبب في تباطؤ في تطوير مستوى العمال من الناحية الإدارية و التسييرية مما يؤثر على التسيير العام للمؤسسة، فتصبح بذلك عملية تسيير الموارد البشرية تشبه التسيير الكلاسيكي في مراحلها الأولى والتي كانت تعرف فيما مضى بتسيير شؤون الافراد فيغلب على هذا النمط من التسيير تركيزه على الجوانب الفنية و التقنية في عمليات تطور الموارد البشرية لزيادة الإنتاج على الجانب الاجتماعي و الثقافي لهذا المورد في امتلاكه لثقافة الإبداع و الإقتان، في حين أن روح المبادرة للمسير إذا اتاحت له الفرصة كما هو موضح في الجدول في تسييره لموارد البشرية باعتبارها هي الأهم لما ينتج عنه من إيجابيات و زيادة الإنتاج من ضمنها، حيث تتمثل أهمية روح المبادرة للمسير في كونه أكبر محرك له من اجل احداث تغيير و تحسين الأداء التسييري له بصفة خاصة و للمؤسسة بصفة عامة ، مما يكسبه مهارات و خبرات إدارية و قيادية ، وقدرته على اتخاذ القرارات نتيجة لتعرضه إلى العديد من المواقف ، فكلما منحت المبادرة للإطارات في عملية التسيير في ابداء مهارتهم تجعلهم يكتسبون أساليب جديدة للقيام بالمهام المختلفة.

جدول رقم (44): يبين الغالب في عملية التسيير و علاقته باعتماد المؤسسة في التسيير

المجموع		الأساليب القديمة في التسيير		الأساليب الحديثة		أساليب التسيير الذي تعتمدها المؤسسة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الغالب في عملية التسيير
100%	50	68%	34	32%	16	التسيير بالعرف
100%	46	52%	24	48%	22	التسيير بالقانون
100%	50	46%	23	54%	27	التسيير بالحكمة و الخبرة
100%	146	55%	81	45%	65	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 55% من المبحوثين صرحوا بأن اساليب التسيير الذي تعتمدها المؤسسة هي الأساليب القديمة ، تدعمها في ذلك نسبة 68% من الإطارات الذين صرحوا أن الغالب في عملية التسيير هو التسيير بالعرف ، مقابل نسبة 52% من الإطارات الذين صرحوا أن الغالب في عملية التسيير هو التسيير بالقانون، تليها نسبة 46% من الذين صرحوا أن الغالب في عملية التسيير هو التسيير بالحكمة و الخبرة

هذا مقارنة مع نسب 45% من المبحوثين صرحوا بأن اساليب التسيير الذي تعتمدها المؤسسة هي الأساليب الحديثة ، تدعمها في ذلك نسبة 54% من الإطارات الذين صرحوا أن الغالب في عملية التسيير هو التسيير بالحكمة و الخبرة، مقابل نسبة 12% من الإطارات الذين صرحوا أن الغالب في عملية التسيير هو التسيير بالقانون، تليها نسبة 11% من الذين صرحوا أن الغالب في عملية التسيير هو التسيير بالعرف

التحليل السوسولوجي للجدول

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن إعتقاد الأساليب الحديثة في عملية التسيير هي التي تكسب المسير الخبرة و الحكمة في تسيير الموارد البشرية من خلال التعامل معه في كل مجالات التسيير المتعلقة بالتخطيط و التدريب و تقييم الأداء و ذلك لرفع مستوى فاعليته و كذلك القدرة على صياغة الإجراءات التي توجهه و المتطورة باستمرار ، و ذلك لما تمتلكه هذه الأساليب من الرشادة و العقلانية بالاعتماد على المرونة التنظيمية الواسعة، الإبداع ، حرية التسيير ، التخفيف من حدة المركزية، التدريب و التكوين الإداري و التسييري، التي تجعل من عملية التسيير و اتخاذ القرارات داخل المؤسسات عملية عقلانية تشاركية لا أحادية الجانب، ويمكن اختزال أسس الحكامة في ثلاثة نقط التوظيف العقلاني والقانوني للقواعد العامة لوظائف الإدارة، تدعيم أسلوب اللامركزية الإدارية وعدم التركيز الإداري، التجديد الدائم والمستمر للنخب¹، في حين أن الأساليب القديمة و التقليدية المستوحى من النموذج الفييري القائم على البيروقراطية و التسيير الهرمي و التسلطي و المركزية في اتخاذ القرار، القواعد و الإجراءات، التطبيق الحرفي للقوانين ... إلخ، عكس الحوكمة التي تتسم بانخفاض كل من البيروقراطية والمركزية في القرارات التي تجعل من عملية تسيير الموارد البشرية جامدة

¹ عصام محمود حسن هنتش و إبراهيم جابر السيد أحمد، الإدارة الرشيدة و الحوكمة ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الجزائر،

و مستقرة خالية من الابداع البشري، بمرور الوقت يصبح هذا النوع من التسيير مثابة عرف لإطارات المؤسسة في عملية التسيير ، حيث تؤثر هذه الاعراف في التسيير التقليدي على الاساليب الإدارية الحديثة في المؤسسة من عدة جوانب، بما في ذلك التأثير على التشاركية بين بقية الاطارات في المؤسسة، بسبب ارتكاز التسيير و السلطة على قاعدة وحدة التي تؤدي بدورها إلى التأثير إلى عدم التزام الاطارات المسيرة بالمهام والمسؤوليات الخاصة بهم.

جدول رقم (45): يبين عقد ندوات يحفز فيها العمال على العطاء والعمل دون مناسبة لذلك و علاقته بتركيز المسؤول في عملية التسيير

المجموع		التركيز على تطوير مستوى العمال		التركيز على الإنتاج		تركيز المسؤول في عملية التسيير عقد ندوات يحفز فيها العمال على العطاء والعمل دون مناسبة لذلك
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	19	53%	10	%47	9	نعم
%100	69	14%	10	%86	59	لا
%100	58	24%	14	%76	44	أحيانا
%100	146	%23	34	%77	112	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 77% من المبحوثين صرحوا بتركيز المسؤول في عملية التسيير يكون على الإنتاج ، تدعمها في ذلك نسبة 86% من الإطارات الذين صرحوا أنه لا تعقد ندوات يحفز فيها العمال على العطاء والعمل دون مناسبة لذلك، مقابل نسبة 70% من الإطارات الذين صرحوا أن تعقد أحيانا ندوات يحفز فيها العمال على العطاء والعمل دون مناسبة لذلك، تليها نسبة 47% من الذين صرحوا أنه تعقد ندوات يحفز فيها العمال على العطاء والعمل دون مناسبة لذلك، هذا مقارنة مع نسب 23% من المبحوثين صرحوا بأن تركيز المسؤول في عملية التسيير يكون على تطوير مستوى العمال ، تدعمها في ذلك نسبة 53% من الإطارات الذين صرحوا أنه تعقد ندوات يحفز فيها العمال على العطاء والعمل دون مناسبة لذلك، مقابل نسبة 24% من الإطارات الذين صرحوا أن تعقد

أحيانا ندوات يحفز فيها العمال على العطاء والعمل دون مناسبة لذلك، تليها نسبة 14 % من الذين صرحوا أنه لا تعقد ندوات يحفز فيها العمال على العطاء والعمل دون مناسبة لذلك،

التحليل السوسولوجي للجدول

نجد من خلال هذا الجدول أن هناك نقص في إنعقاد ندوات أو أيام تحسيسية يقوم بها المسير يركز فيها على تطوير مستوى العمال كنوع من التحفيز و التحسيس دون مناسبة لذلك لبذل مجهود أكثر في تطوير عملية التسيير و إعطاء نظرة شاملة لأهداف المؤسسة و سياستها التي تسعى إلى تحقيقها و ذلك لأشراك العمال في الإهتمامات الكبرى للمؤسسة ليشعر العامل أنه جزء من أهداف المؤسسة، هذا النقص يؤدي في كثير من الأحيان إلى غموض سياسة المؤسسة و أهدافها فيشعر العامل وكأنه و الآلة التي يشغلها في المؤسسة سواء، فغياب هذه الندوات التحسيسية في أماكن العمل تجعل العامل بعيد عن فهم سياسة المؤسسة و رسالتها و بالتالي عدم فهم الأساليب التسييرية المنتهجة بين ما هو تقليدي و ما هو جديد فيحدث للعامل نوع من الإغتراب في عملية التسيير بسبب التناقضات التي لم تستطع الإدارة على رفع هذا اللبس للعمال ، فغالب الندوات و الأيام التحسيسية تكون في مناسبات يتعلق معظمها بنقص الإنتاج أو نقص في مردودية العمال ، في حين أن التركيز على تطوير مستوى العمال له الأثر الأكبر في نفسية الموارد البشرية من خلال نشاطاتها فتبرز هذه الأخيرة قدراتها في إعطاء أفكار جديدة من قبل العمال تكون بمثابة خزان تجارب للإدارة العليا التي يمكن استغلالها و العمل على تجسيد أحسنها ، كما تعمل هذه الندوات أيضا على زيادة الوعي بأساليب التسيير في المؤسسة و الجدول الموالي سيوضح أكثر تأثير غياب هذا الأسلوب على فهم و استيعاب العمال و المسيرين للأساليب الجديدة للتسيير في المؤسسة

جدول رقم (46): يبين عقد ندوات يحفز فيها العمال على العطاء والعمل دون مناسبة لذلك و علاقته بالتسيير في المؤسسة

المجموع		لا تستوعب الأساليب الجديدة في التسيير		متجددة باستمرار وتواكب التطورات		التسيير في المؤسسة عقد ندوات يحفز فيها العمال على العطاء والعمل دون مناسبة لذلك
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	19	37%	7	63%	12	نعم
100%	69	67%	46	33%	23	لا
100%	58	53%	31	47%	27	أحيانا
100%	146	58%	84	42%	62	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 58% من المبحوثين صرحوا بالتسيير في المؤسسة لا تستوعب الأساليب الجديدة في التسيير ، تدعمها في ذلك نسبة 67% من الإطارات الذين صرحوا أنه لا تعقد ندوات يحفز فيها العمال على العطاء والعمل دون مناسبة لذلك، مقابل نسبة 53% من الإطارات الذين صرحوا أنه تعقد أحيانا ندوات يحفز فيها العمال على العطاء والعمل دون مناسبة لذلك، تليها نسبة 37% من العمال الذين صرحوا أنه تعقد ندوات يحفز فيها العمال على العطاء والعمل دون مناسبة لذلك،

هذا مقارنة مع نسب 42% من المبحوثين صرحوا بأن التسيير في المؤسسة متجددة باستمرار وتواكب التطورات ، تدعمها في ذلك نسبة 63% من الإطارات الذين صرحوا أنه تعقد ندوات يحفز فيها العمال على العطاء والعمل دون مناسبة لذلك، مقابل نسبة 33% من الإطارات الذين صرحوا أنه لا تعقد ا ندوات يحفز فيها العمال على العطاء والعمل دون مناسبة لذلك، تليها نسبة 47% من الذين صرحوا أنه تعقد حيانا ندوات يحفز فيها العمال على العطاء والعمل دون مناسبة لذلك،

التحليل السوسولوجي للجدول

معظم العمال الذين شاركوا أو حضروا لهذه الندوات والأيام التحسيسية لديهم دراية وفهم للتسيير في المؤسسة للأساليب التي يمسهما التجديد المستمر والذي يواكب التطورات في حين أن العمال الذين لم تسهم هذه الندوات لا يستوعبون التغير في الأساليب الجديدة فيجبرون المسير للجوء إلى الأساليب القديمة في عملية التسيير فيحدث نوع من الازدواجية في التسيير بين ما هو قديم وما هو حديث، لأن التسيير هو مجموعة من القيم تنظيمية العقلانية التي لا تقبل الازدواجية في الفكر والسلوك و الممارسة، وبالتالي لا بد من التسيير أن يكون منطقي وواقعي وعلمي، لأن العقلانية تقتضي عدم التناقض، هذه الازدواجية في التسيير تجعل من مستوى العمال والمسيرين لا يسيرون بنفس الوتيرة التي يتطلبها التسيير العلمي الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف المؤسسة وسياستها ، فالتمايز في وتيرة العمل لدى الإطارات بين من يملكون و يستوعبون أفكار تسييره جديدة و متطورة مبنية على العقلانية و المعايير العلمية و بين إطارات تعمل بالنمط التقليدي و الكلاسيكي يؤدي إلى بطؤ في عملية التسيير خاصة ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية.

جدول رقم (47): يبين دور العلاقات غير الرسمية في اتخاذ القرارات و علاقته بالتسيير الذي ينتهجه المسير في المؤسسة وتعمل به هو

المجموع		تسيير لا مركزي		تسيير مركزي		التسيير الذي ينتهجه المسير في المؤسسة ويعمل به
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
						دور العلاقات غير الرسمية في اتخاذ القرارات
%100	51	%10	5	%90	46	معيق
%100	47	%21	10	%79	37	مسهل
%100	48	%15	7	%85	41	لا يؤثر بشكل كبير
%100	146	%15	22	%85	124	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 85% من المبحوثين صرحوا بأن التسيير الذي ينتهجه المسير في المؤسسة ويعمل به هو التسيير المركزي، تدعمها في ذلك نسبة 90% من الإطارات الذين صرحوا أن دور العلاقات غير الرسمية في اتخاذ القرارات معيق لعملية التسيير ، مقابل نسبة 85 % من الإطارات الذين صرحوا أن دور العلاقات غير الرسمية في اتخاذ القرارات لا يؤثر بشكل كبير، تليها نسبة 79% من الذين صرحوا أن دور العلاقات غير الرسمية في اتخاذ القرارات يسهل في عملية التسيير هذا مقارنة مع نسب 15% من المبحوثين صرحوا بأن التسيير الذي ينتهجه المسير في المؤسسة ويعمل به هو التسيير لا مركزي ، يدعمها في ذلك نسبة 21% من الإطارات الذين صرحوا أن دور العلاقات غير الرسمية في اتخاذ القرارات يسهل في عملية التسيير ،مقابل نسبة 15% من الإطارات الذين صرحوا أن دور العلاقات غير الرسمية في اتخاذ القرارات لا يؤثر بشكل كبير، تليها نسبة 10% من الذين صرحوا أن دور العلاقات غير الرسمية في اتخاذ القرارات معيق لعملية التسيير

التحليل السوسولوجي للجدول

إن العلاقات غير الرسمية تؤثر بشكل كبير في نمط التسيير المركزي و يرجع ذلك إلى صعوبة و وصول الإطارات أو الإطارات السامية المسيرة في إيصال الانشغالات و الأمور المتعلقة بالتسيير إلى السلطة المركزية بسبب بطء الإجابة و الحلول المقترحة ممن يملكون سلطة القرار و بالتالي تلجا هذه الفئة إلى إيصالها بطرق غير رسمية ممن هم مقربون من مركز التسيير و القرار المركزي، وهذا الاتجاه التي تسلكه كثير من الإطارات في كثير من الأحيان لا تصل انشغالاتهم و امورهم المتعلقة بالتسيير على الوجه المطلوب و بالتالي يتنامى إلى هذه الفئة شيء من الجمود في أداء واجباتها و نشاطاتها فيتشكل لها شيء من الإحباط يؤدي إلى انتشار ظاهرة عدم الاهتمام (كقولهم لا تمني خليها تحبس) هذا من جهة ،من جهة أخرى أن تمركز القرار و التسيير في جهة واحدة يكثر عليها الضغط من طرف العلاقات غير الرسمية فيصعب معالجة هذه المشاكل بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى تولد ثقافة تنظيمية تشجع العلاقات غير الرسمية في تسيير شؤون الموارد البشرية و كما يرى "الدكتور قاسم القريوتي أن " ما تقوم المنظمات التي يتصف عملها بالروتينية والتي تعتمد على العمالة غير الماهرة بعملية تقنين واسعة للمهام والأعمال، ويساعدها ذلك على اعتماد أسلوب أوتوقراطي تقليدي مركزي في الإدارة، أما المنظمات التي تعتمد بدرجة أكبر على الموظفين المهنيين فنجد أن النمط الغالب فيها هو درجة أقل من التقنين والرسمية، وهو أسلوب لا مركزي في الإدارة ذلك لأن المستوى الثقافي

والمهني للعاملين يمكنهم من التحكم بأمور عملهم من النواحي الفنية بشكل كبير¹ غير أن في هذه الدراسة نجد أن الإطارات بسبب نقص الفهم و الذهنية التقليدية في التسيير تجعل من زيادة حدة المركزية مما يجبرها على استعمال العلاقات غير الرسمية كوسيلة لتسهيل عملية التسيير.

جدول رقم (48): يبين قيام المسؤول بزيارات ميدانية في أماكن العمل والاطلاع على تفاصيل نشاطات العمل و علاقته بالتسيير الذي ينتهجه المسير في المؤسسة ويعمل به

المجموع		تسيير لا مركزي		تسيير مركزي		التسيير الذي ينتهجه المسير في المؤسسة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
						قيام المسؤول بزيارات ميدانية في أماكن العمل والاطلاع على تفاصيل نشاطات العمل
						زيارات بشكل متكرر
						انتداب شخص اخر للزيارة
						لا تقام زيارات
						المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 85% من المبحوثين صرحوا بأن التسيير الذي ينتهجه المسير في المؤسسة ويعمل به هو التسيير المركزي، تدعمها في ذلك نسبة 90% من الإطارات الذين صرحوا بعدم قيام المسؤول بزيارات ميدانية في أماكن العمل والاطلاع على تفاصيل نشاطات العمل، مقابل نسبة 88% من الذين صرحوا أن المسؤول ينتدب شخص اخر للقيام بزيارات ميدانية في أماكن العمل

¹ناحي لتييم ويوسف عنصر، الضوابط الرسمية وتأثيراتها على الإبداع التنظيمي لموظفي المؤسسات الحكومية الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، العدد 26، 2016، ص 218

والاطلاع على تفاصيل نشاطات العمل، تليها نسبة 81 % من الذين صرحوا بقيام المسؤول بزيارات ميدانية في أماكن العمل والاطلاع على تفاصيل نشاطات العمل

هذا مقارنة مع نسب 15% من المبحوثين صرحوا بأن التسيير الذي ينتهجه المسير في المؤسسة ويعمل به هو تسيير لا مركزي، يدعمها في ذلك نسبة 19 % من الإطارات الذين صرحوا بقيام المسؤول بزيارات ميدانية في أماكن العمل والاطلاع على تفاصيل نشاطات العمل، مقابل نسبة 12% من الإطارات الذين صرحوا أن المسؤول ينتدب شخص آخر للقيام بزيارات ميدانية في أماكن العمل والاطلاع على تفاصيل نشاطات العمل، تليها نسبة 17% من الذين صرحوا بعدم قيام المسؤول بزيارات ميدانية في أماكن العمل والاطلاع على تفاصيل نشاطات العمل

التحليل السوسولوجي للجدول

إن نقص الزيارات الميدانية للإطارات في أماكن العمل ناتج عن قوة اعتماد التسيير المركزي الذي يطغى على أسلوب المؤسسة كما أنه لا يساعد على معرفة تفاصيل التسيير على مستوى المؤسسة و يرجع هذا في معظم الأحيان إلى ضغط العمل الذي تولده مركزية التسيير، زيادة على التهرب من المشاكل التي تواجه العمال في أماكن العمل، التي يتم معالجتها بعيدا عن الواقع الميداني مما يؤدي إلى تحديد إجراءات غير ملائمة وغير فعالة لحل المشكلات. فيزيد من تكاثر المشاكل الإدارية و التسييرية نتيجة تدفق كل الشؤون الإدارية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية عليها لتقوم بمعالجتها فلا يجد المسير الوقت الكافي لمعرفة تفاصيل الأنشطة و فاعلية التسيير التي تستخدمها المصالح و الأقسام و المديریات و هياكل المؤسسة، فلا يستطيع القيام بزيارات ميدانية لهذه المصالح و الهياكل فيكتفي الا إذا حدث مشكل فيضطر إلى انتداب شخص آخر للقيام بهذه الزيارات ليرفع له تقارير و المعلومات الخاصة بهذا المشكل، و لكي يجد حل لهذه المشاكل يأخذ وقت للتحقق من المعلومات التي جاء بها التقرير و بدورها تأخذ وقت لمعالجة هذه المشاكل، في حين نجد أن من الإطارات من يعملون بالتسيير اللامركزي في عمليات التسيير لهم الوقت الكافي بالقيام بزيارات متكررة و الاطلاع بمجريات التسيير على مستوى المؤسسة أو المصالح أو الأقسام أو الهياكل الأخرى و حل المشاكل العالقة في مكانها المناسب و تصحيح كل المفاهيم التي تعيق تحقيق اهداف المؤسسة كما أن هذه الزيارات تعتبر بمثابة المحفز المعنوي للعمال و المسيرين.

جدول رقم (49): يبين عملية التنسيق بين الهياكل والمصالح و علاقته بمظاهر التسيير المركزي

المجموع		تسيير غير فعال للموارد البشرية		ضبابية في تسيير الموارد البشرية		زيادة فعالية الموارد البشرية		مظاهر التسيير المركزي عملية التنسيق بين الهياكل والمصالح
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	48	%31	15	%35	17	%33	16	الاكتفاء بالمراسلات
%100	50	%12	6	%48	24	%40	20	عقد اجتماعات دورية
%100	48	%33	16	%50	24	%17	8	مكالمات هاتفية
%100	146	%25	37	%45	65	%30	44	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 45% من المبحوثين صرحوا بأن من مظاهر التسيير المركزي هي ضبابية في تسيير الموارد البشرية ، تدعمها في ذلك نسبة 50% من الإطارات الذين صرحوا بأن عملية التنسيق بين الهياكل والمصالح تكون بالمكالمات هاتفية ، مقابل نسبة 48 % من الإطارات الذين صرحوا بأن عملية التنسيق بين الهياكل والمصالح عقد اجتماعات دورية ، تليها نسبة 48 % من الذين صرحوا بأن عملية التنسيق بين الهياكل والمصالح الاكتفاء بالمراسلات

هذا مقارنة مع نسب 30% من المبحوثين صرحوا بأن من مظاهر التسيير المركزي هو زيادة فعالية الموارد البشرية فعالة، يدعمها في ذلك نسبة 40 % من الإطارات الذين صرحوا بأن عملية التنسيق بين الهياكل والمصالح عقد اجتماعات دورية، مقابل نسبة 33% من الذين صرحوا أن عملية التنسيق بين الهياكل والمصالح الاكتفاء بالمراسلات، تليها نسبة 17 % من الذين صرحوا بأن عملية التنسيق بين الهياكل والمصالح تكون بالمكالمات الهاتفية

أما المبحوثين الذين صرحوا بأن من مظاهر التسيير المركزي هو تسيير غير فعال للموارد البشرية بنسبة 25% ، تدعمها في ذلك نسبة 33% من الإطارات الذين صرحوا بأن عملية التنسيق بين الهياكل والمصالح تكون بالمكالمات هاتفية ، في مقابل نسبة 31% من الإطارات الذين صرحوا أن عملية التنسيق بين الهياكل والمصالح الاكتفاء بالمراسلات ، تليها نسبة 12% من الذين صرحوا أن عملية التنسيق بين الهياكل والمصالح عقد اجتماعات دورية،

التحليل السوسولوجي للجدول

غياب التنسيق يمكن أن يؤثر سلباً على فعالية الموارد البشرية في المؤسسة بشكل عام. وهو يعني أنه لا يوجد تزام بتنسيق وتوحيد الجهود والأنشطة بين الإطارات في المصالح والأقسام و المديريات المختلف ضمن المؤسسة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تداخل في المهام والأنشطة، إن الغالب في عملية التنسيق بين المصالح هو الاكتفاء بالمراسلات أو المكالمات الهاتفية ، وهما وسيلتان غير كافيتان في المسائل المهمة ، إذ أنهما لا تكفيان للإلمام بتفاصيل الأمور بخلاف الاجتماعات الدورية التي تقضي على العراقيل المتمثلة في الصراعات بين المصالح ، كما أنه يغيب مشاركة الإطارات الأخرى في حين أن دور الاجتماعات الدورية لها من الأهمية في الاسبقية في عملية التنسيق بين المصالح و الهياكل لأن الاكتفاء بالمكالمات الهاتفية و الارساليات ليست لها من القوة ما للاجتماعات التنسيقية المباشرة بين الإطارات بشكل دوري فتناقش كل الأمور في طاولة واحدة وكل الإطارات تكون على اضطلاع بكل عمليات التسيير التي تقوم بها المؤسسة فيتم التنسيق بشكل جماعي، فغياب هذا العنصر المتمثل في الاجتماعات الدورية في عملية التنسيق يرجع إلى التسيير المركزي الذي يجعل من تسيير الموارد البشرية يكتنفه نوع من الضبابية و عدم الفاعلية، فتصبح كل مصلحة أو قسم أو هيكل أو مديرية تسيير شؤونها دون دراية ما يجري في المصالح أو الأقسام أو الهياكل أو المديريات الأخرى ، فعامل التنسيق يتم من خلاله ربط الانشطة المتقاطعة مع المصالح و المديريات للعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال التنسيق بين جهود الافراد الذي يعتبر جوهر العمل القيادي و نجاح المسير في عملية التنسيق فيتم توزيع العمل الإداري حسب مبدأ التخصص و إحساس الإطارات بنوع من التعاون في جميع المستويات الإدارية.

جدول رقم (50): يبين افضلية المسؤول وعلاقته بتأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير

المجموع		احيانا		لا		نعم		تأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
								افضلية المسؤول
								المسؤول من نفس المنطقة
								من منطقة أخرى
								المجموع
%100	81	%28	23	%18	15	%54	45	
%100	65	%27	17	%35	22	%38	24	
%100	146	%27	40	%25	37	%47	69	

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 47% من المبحوثين صرحوا بأن هناك تأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير ، تدعمها في ذلك نسبة 54% من الإطارات الذين صرحوا بأفضلية المسؤول من نفس المنطقة، مقابل نسبة 38% من الإطارات الذين صرحوا بأفضلية المسؤول من منطقة أخرى،

هذا مقارنة مع نسب 25% من المبحوثين صرحوا بأن تأثير للوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير يكون أحيانا، تدعمها في ذلك نسبة 28% من الإطارات الذين صرحوا بأفضلية المسؤول من نفس المنطقة، مقابل نسبة 27% من الإطارات الذين صرحوا بأفضلية المسؤول من منطقة أخرى اما المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يوجد تأثير للوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير بنسبة 25% ، يدعمها في ذلك نسبة 35% من الإطارات الذين صرحوا بأفضلية المسؤول من منطقة أخرى ، في مقابل نسبة 18% من الإطارات الذين صرحوا بأفضلية المسؤول من نفس المنطقة

التحليل السوسولوجي للجدول

إن تأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير تكون على المسؤول من نفس المنطقة ذلك بسبب العلاقات الإجتماعية والثقافية التي تربطه بالعمال بانتمائهم لنفس المجتمع الذي يعيشون ونشؤوا فيه، فبذلك تكون علاقة المسؤول مع العمال في المؤسسة هو امتداد للعلاقات الإجتماعية الخارجية، "وقد أشار كل من زويلف و اللوزي إلى أن سلوك الإداري، يتأثر بدرجة كبيرة بالظروف الإجتماعية والاقتصادية والسياسية للمؤسسة، وبالعادة والتقاليد والقيم التي تسود وتعمل كضغوط اجتماعية في التأثير على مجريات اتخاذ القرار"¹، فتكثر عملية الوساطة للتأثير على المسؤول، في حين نجد أن المسؤول الذي ينتمي إلى منطقة أخرى لا يمتلك نفس الثقافة و العلاقات الإجتماعية بينه و بين العمال تكون ضعيفة جدا ولذلك نجد أن المسؤول من منطقة أخرى في كثير من الأحيان يكون أكثر صرامة من المسؤول من نفس المنطقة بسبب قلة الوساطات الخارجية التي تؤثر عليه بشكل أكثر، مما يؤثر على تحقيق اهداف المؤسسة من خلال تأثير هذه الوساطات على التسيير الكامل للمؤسسة.

جدول رقم (51): يبين المسير الأكثر تحكّم و عقلانية في عملية التسيير و علاقته بتعامل المسؤول في المؤسسة في حل مشكلة مهمة متعلقة بتسيير

المجموع	استصغار المشكل		التطبيق الحرفي للقانون واللوائح		جمع معلومات المتعلقة بالمشكلة قبل معالجتها		تعامل المسؤول في المؤسسة في حل مشكلة مهمة متعلقة بتسيير		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
							أكثر تحكّم وعقلانية في عملية التسيير		
	100%	69	14%	10	23%	16	62%	43	المسؤول من نفس المنطقة
	100%	42	24%	10	19%	8	57%	24	من منطقة أخرى
	100%	35	17%	6	29%	10	54%	19	كلاهما لا يتحكّم ويسير بعقلانية
	100%	146	18%	26	23%	34	59%	86	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 59% من المبحوثين صرحوا بأن تعامل المسؤول في المؤسسة في حل مشكلة مهمة متعلقة بتسيير يكون بجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل معالجتها، تدعمها في ذلك نسبة 62% من الإطارات الذين صرحوا أن المسؤول أكثر تحكّم وعقلانية في عملية التسيير هو من نفس المنطقة ، مقابل نسبة 57% من الإطارات الذين صرحوا أن المسؤول أكثر تحكّم وعقلانية في عملية التسيير هو من منطقة أخرى، تليها نسبة 54% من الذين صرحوا أن كلاهما لا يتحكم ويسير بعقلانية

هذا مقارنة مع نسب 23% من المبحوثين صرحوا بأن تعامل المسؤول في المؤسسة في حل مشكلة مهمة متعلقة بتسيير يكون بالتطبيق الحرفي للقانون واللوائح ، يدعمها في ذلك نسبة 29% من الذين صرحوا أن المسؤول من نفس المنطقة أو من منطقة أخرى كلاهما لا يتحكم ويسير بعقلانية، مقابل نسبة 23% من الإطارات الذين صرحوا أن المسؤول أكثر تحكّم وعقلانية في عملية التسيير هو من نفس المنطقة، تليها نسبة 19% من الذين صرحوا أن المسؤول أكثر تحكّم وعقلانية في عملية التسيير هو من منطقة أخرى

أما المبحوثين الذين صرحوا بأن تعامل المسؤول في المؤسسة في حل مشكلة مهمة متعلقة بتسيير يكون باستصغار المشكل بنسبة 18% ، يدعمها في ذلك نسبة 25% من الإطارات الذين صرحوا أن المسؤول أكثر تحكّم وعقلانية في عملية التسيير هو من منطقة أخرى ، في مقابل نسبة 20% من الإطارات الذين صرحوا أن المسؤول من نفس المنطقة أو من منطقة أخرى كلاهما لا يتحكم ويسير بعقلانية، تليها نسبة 14% من الذين صرحوا ان، المسؤول أكثر تحكّم وعقلانية في عملية التسيير هو من نفس المنطقة

التحليل السوسولوجي للجدول

يتبين لنا من هذا الجدول أن هناك اختلاف في تعامل المسؤول الذي يكون من نفس المنطقة أو من منطقة أخرى في تعامله مع حل المشاكل ، فالمسؤول من نفس المنطقة يسعى دائما إلى الإحاطة بالمشكلة من خلال جمع كل المعطيات و المعلومات التي تخص المشكلة للبحث عن حل عقلاي و يساعده في ذلك معرفة مجتمع المؤسسة باعتباره ينتمي اليهم و يمتلك نفس الثقافة التي يمتلكونها .

فيستغلها في التأثير على العمال في كافة أنشطة المنظمة، حيث تشكل قوة ثقافية إضافية للمسير زيادة على القوة الإدارية التي يمارسها على العاملين بالمنظمة للمضي قدما في تحقيق اهداف المؤسسة كما يدعم قدراته المستقبلية في انتهاج التسيير العقلاني إذا اعتمد المعايير الحديثة في تسيير الموارد البشرية من خلال عمليتي التفكير و التصرف بطريقة تنسجم مع الثقافة السائدة في المجتمع و الثقافة العقلانية في المؤسسة ،" و يعتمد المدير في وقتنا الحاضر على اثاره الحماس بدلا من التهديد و الضغط و الاجبار، فعمال اليوم اكثر ثقافة و ميلا للحوار و رفضا لاستخدام التلويح بالتهديد و الوعيد و سائل اكراه اخرى¹ و الجدول الموالي يوضح أهمية المسؤول من نفس المنطقة ، أما فيما يخص المسؤول من منطقة أخرى قد يجد صعوبة في الإحاطة بالمشكلة خاصة إذا كان المشكل يتعلق بالجانب الاجتماعي و الثقافي للموارد البشرية، حيث يتعامل المسؤول من منطقة اخرى في حل مشكلة متعلقة بالتسيير فانه لا يتردد في التطبيق الحرفي للقوانين و اللوائح و قد لا يراعي الجانب الثقافي و الاجتماعي السائد في المؤسسة لتسييره للموارد البشرية ، فيستضر هذه المشكلة و البحث عن حلول سريعة لها مما قد تؤثر على اهداف المؤسسة و الثقافة التنظيمية السائدة فيها بسبب عدم اخدها بعين الاعتبار

2- إستنتاج الفرضية الثانية:

من خلال التحليل السوسيوولوجي لبيانات جداول الفرضية الثانية و التي تنص بأن منظومة القيم التنظيمية المكتسبة داخل المؤسسة دور في التأثير على ثقافة التسيير العقلاني للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. فقد توصلنا إلى الاستنتاج التالي :

إن القيم في المؤسسة تتأثر بالقيم السائدة في المجتمع لبني يتضمن العديد من النظم الاجتماعية المتعلقة بالقيم الاجتماعية والعقائد والتقاليد والمثل العليا والعادات المنتشرة في المجتمع فأبي ثقافة لمجتمع ما له تأثير مباشر على تبلور ووضوح الثقافة على المستوى المؤسسي في هذا المجتمع اذ لا يمكن فصل الثقافة التنظيمية عن بيئتها الاجتماعية وما يسودها من قيم، فهذا التبادل في التأثير بين المنظمة بصفاتها نظاما مفتوحا و البيئة الخارجية المتمثلة في المجتمع ينتج عنه نسق قيم ذو طبيعة متعددة الجوانب تؤثر اجابا أو سلبا على عمل المنظمة، لان الأفراد يجلبون ثقافات المنشأ إلى العمل بمختلف سياقاتها الثقافية ، مثل ثقافة الأسرة و المدرسة الجامعة ، فمن خلال البيانات التي قمنا بتحليلها وجدنا أنه توجد عدت عوامل متعلقة بالقيم التنظيمية التي

¹رافد الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية ، اليازوقي العلمية ،2018، ص11

تؤثر على التسيير العقلاني في المؤسسة ، منها تدخل عنصر القرابة في عملية التسيير للموارد البشرية المبينة على العلاقات الإجتماعية على أساس الرابط الحموي والجهوي و التي تتعارض مع الممارسات الحديثة في التنظيم من خلال ثقافة المؤسسة ، حيث يظهر هذا التأثير لعنصر القرابة في الوساطة التي أكسبت الفرد ثقافة مفادها ان كل الأمور التي يصعب التعامل معها و حلها لصالحه و ما يخدم أهدافه تحلها الوساطة الداخلية كانت أو الخارجية ،

إن تأثير الوساطات الخارجية على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير تكون على المسؤول من نفس المنطقة ذلك بسبب العلاقات الإجتماعية والثقافية التي تربطه بالعمال بانتمائهم لنفس المجتمع الذين يعيشون وتنشؤوا فيه

و بهذه القيم الثقافية التي يمتلكها الفرد و يزود بها من المجتمع خلال تنشئته ، يعيد انتاجها و يمارسها و يحتمي بها فيما بعد داخل المؤسسة ، لتصبح هذه الظاهرة ثقافة عادية و متوارثة بين افراد المؤسسة و يتعايش معها و اللجوء إليها و استعمالها في كثير من الاحيان، إلى جانب تأثير اخر على المسير في تسييره للموارد البشرية و المتمثل في عنصر الزمالة السابقة ، حيث ان بعض المسيرين الذين تدرجوا في المسؤولية نجدهم يتأثرون بزمالة العمل السابقة ، فيظهر هذا المسير نوع من التمييز بين الإطارات أو العمال داخل المؤسسة الواحدة من طرف المسؤولين الاخرين الأكثر رتبة منهم ، فعندما يكون تركيز هذا المسؤول في رؤيته للانضباط في دخول وخروج العمال في الوقت التي تضبطه المؤسسة و الذي صرح به اغلبية الإطارات ، مع منح نوع من حرية و التصرف لزمالة العمل السابقة في المؤسسة يؤثر على النظرة الكلية للانضباط من خلال المنظومة والممارسة التسييرية بشكل عام ،

إن نقص المعرفة الجيدة للإطارات لأبجديات التسيير أدى في كثير من الأحيان إلى عدم التسيير الجيد للموارد البشرية الذي يتضمن عدة نشاطات متواصلة و متكاملة كالتخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه لإعمال الآخرين و غرس الوعي بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تجسيدها و بالتالي قد يصعب على المسؤول التعامل مع العمال في تجسيد فلسفة المؤسسة في تحقيق أهدافها، ان عدم معرفة العمال لأبجديات التسيير لاعتماد المؤسسة الأساليب القدية في التسيير التي تظهر في قوانين التسيير المتعلقة باستقلالية المؤسسة بمناخ و ثقافة التسيير الاشتراكي إضافة إلى الانتهاج الظاهري و ليس الفعلي للأساليب التسيير الجديدة و الحديثة المتمثلة في المعايير العالمية ، و هذا راجع إلى عدم تماشي القيم التنظيمية العلمية مع القيم التنظيمية الكلاسيكية التي تتمتع بها المؤسسة و قد وضح " ريمي فضيل في دراسته ، تحت عنوان التنشئة الإجتماعية

وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية¹ حيث توصل إلى أن "القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي لا تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي، ومنه تعيق المشروع الصناعي الحديث، زيادة إلى عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم الذي يعود في الأساس إلى اتكالية العامل وهروبه من المسؤولية"، هذه الأساليب التقليدية المنتهجة و التي يغلب عليها الطابع الكلاسيكي في تسيير الموارد البشرية بسبب الرواسخ التنظيمية و الإجتماعية التي ورثتها المؤسسة الاقتصادية ، مما يجعلها تعيق تبني ثقافة تعتمد على الأساليب العقلانية و العلمية في تسيير مواردها البشرية المرتبطة أساسا بالممارسة العملية في التسييرية و إمتلاكها مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة و بالتالي يبقى لدى العمال تلك الصورة النمطية التقليدية في ذهنهم في المؤسسة، رغم امتلاك أنظمة عالمية لأساليب التسيير العالمية في التسيير العقلاني التي تعطي دور كبير للثقافة التسييرية و ذلك من خلال وظائفها الرئيسية كالاتصال والاشراف وإتخاذ القرارات و التي تشكل الأركان الرئيسية لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة كما أنها تبني على الثقة والكفاءة والاتقان، ان ضعف الاستجابة للأساليب الجديدة في التسيير ، يعود لتعود العمال نفس الأسلوب في التسيير لمدة طويلة حيث يدخلهم في نوع من الروتين المهني و بالتالي يقتل فيهم روح الابداع و التجديد مما يؤدي بهم إلى عدم قبول أساليب جديدة ، فيصبح المسير في المؤسسة يركز على تطبيق القوانين و اللوائح في كل القضايا تقريبا ، في حين وجدنا أن من الإطارات من إعتدوا على الأساليب الحديثة في التسيير كانوا أكثر ابداعا عندما تتاح لهم حرية أكثر في التسيير و يمنحون من هم تحت اشرافهم الفرصة في ابراز مهارتهم و ابداعهم التسييرية ، اما الإطارات التي بقيت تعتمد على الأساليب القديمة في التسيير نتيجة نقص الخبرة لديها في تسيير الموارد البشرية اكتفوا بتطبيق القرارات والأوامر ، الذي أدى بهم إلى الجمود و عدم تقديم الجديد ما يتعلق بالتحسين المستمر الذي تتطلبه المعايير العالمية الجديدة في التسيير بسبب الروتين الناتج عن التطبيق الحرفي للوائح و القرارات الناتجة عن إنتهاج البيروقراطية التي تتميز بها المؤسسات الجزائرية كظاهرة إجتماعية المتمثل في التطبيق الحرفي للقوانين التي تصدر من الإدارة المركزية بالمفهوم التقليدي و الكلاسيكي في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية بصفة خاصة ، من جهة أخرى وجدنا الإطارات التي تركز على الإنتاج بصورة أكثر أدت إلى إهمال جانب تنمية الموارد و تطويرها ، حيث يحتزل الوقت في بذل جهد أكبر لزيادة الإنتاج الذي يتسبب في تباطأ تطوير مستوى العمال من الناحية الإدارية و التسييرية مما يؤثر على التسيير العام للمؤسسة، فتصبح بذلك عملية تسيير الموارد البشرية تشبه التسيير الكلاسيكي في مراحلها الاولى والتي

¹ رتبمي فضيل، التنشئة الإجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، اطروحة دكتوراه، اشراف: علي مزينغي، جامعة الجزائر، 2005/2004

كانت تعرف فيما مضى بتسيير شؤون الأفراد فيغلب على هذا النمط من التسيير تركيزه على الجوانب الفنية و التقنية في عمليات تطور الموارد البشرية لزيادة الإنتاج على الجانب الاجتماعي و الثقافي لهذا المورد في إمتلاكه لثقافة الإبداع و الإتقان، زيادة على نقص المتابعة الدورية لهذا المورد الذي يظهر في نقص في انعقاد الندوات و الأيام التحسيسية و الزيارات الميدانية للإطارات في أماكن العمل الناتج عن قوة اعتماد التسيير المركزي الذي يقوم به المسير

إن العلاقات غير الرسمية تؤثر بشكل كبير في نمط التسيير المركزي و يرجع ذلك إلى صعوبة و صول الإطارات أو الإطارات السامية المسيرة في إيصال الانشغالات و الأمور المتعلقة بالتسيير إلى السلطة المركزية بسبب بطأ الإجابة و الحلول المقترحة ممن يملكون سلطة القرار و بالتالي تلجأ هذه الفئة إلى إيصالها بطرق غير رسمية ممن هم مقربون من مركز التسيير و القرار ، و بهذه الطريقة التي يسلكها كثير من الإطارات في كثير من الأحيان لا توصل انشغالاتهم و امورهم المتعلقة بالتسيير على الوجه المطلوب و بتالي يتنامى في هذه الفئة شيء من الجمود في أداء واجباتها و نشاطاتها فيتشكل لها شيء من الإحباط مما يؤدي إلى انتشار ظاهرة عدم الاهتمام (كقولهم لا تهمني خليها تجبس) ، وانطلاقا من هذه البيانات و المعطيات على ضوء المقاربات و الدراسات السابقة ، وما يؤكد الإطار النظري للدراسة، يمكننا القول أن الفرضية التي مضمونها: لمنظومة القيم التنظيمية المكتسبة داخل المؤسسة دور في التأثير على ثقافة التسيير العقلاني محققة و صحيحة.

III- تحليل الفرضية الثالثة :

للمعايير التسييرية المحلية دور في التأثير على ثقافة التسيير العقلاني للموارد البشرية

1- تحليل الجداول

جدول رقم (52): يبين اطلاع المسير على معايير التسيير العالمية و علاقته باعتماد المؤسسة في التسيير

المجموع		الأساليب الحديثة		الأساليب القديمة في التسيير		اعتماد المؤسسة في التسيير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	اطلاع المسير على معايير التسيير العالمية
%100	38	%24	9	%76	29	نعم
%100	60	%12	7	%88	53	لا
%100	48	%23	11	%77	37	بعضها
%100	146	%18	27	%82	119	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 82% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تعتمد في تسييرها على الأساليب القديمة ، تدعمها في ذلك نسبة 88% من الإطارات الذين صرحوا المسيرين ليس لديهم اطلاع على معايير التسيير العالمية ،مقابل نسبة 77% من الإطارات الذين صرحوا أن المسير له اطلاع على بعض معايير التسيير العالمية، تليها نسبة 76% من الإطارات الذين صرحوا أن المسير له إطلاع على بعض معايير التسيير العالمية

هذا مقارنة مع نسب 25% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تعتمد في تسييرها على الأساليب الحديثة ، يدعمها في ذلك نسبة 24% من الإطارات الذين صرحوا أن المسير له اطلاع على بعض معايير التسيير العالمية ،مقابل نسبة 23% من الإطارات الذين صرحوا أن المسير له اطلاع على بعض معايير التسيير العالمية، تليها نسبة 12% من الإطارات الذين صرحوا المسيرين ليس لديهم اطلاع على معايير التسيير،

التحليل السوسولوجي للجدول

نجد من خلال هذا الجدول أن الإطارات التي لها اضطلاع على المعايير العالمية تعتمد في التسيير على الأساليب الجديدة التي تعتمد بدورها على المعايير العالمية و ذلك باستخدام الأسلوب العلمي و العقلاني في معالجة المسائل المتعلقة بتسيير الموارد البشرية معتمدة في ذلك في على التخطيط و رسم الاهداف بشكل جيد و واضح لتسهيل العملية و تحقيقها و إستغلال الأمثل للكفاءة و الفعالية باعتبارها هدفين مهمين لتسيير الموارد البشرية و علاقتها بالبيئة وثقافة المؤسسة والقدرة على التكيف والاستقرار اللذان يؤثران على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر كما يمكنها من خلال الاستغلال الجيد للموارد البشرية عن طريق اتباع و فهم المعايير العالمية في التسيير أن تنسق الأنشطة الإدارية كل فاعلية على حدى ، في حين أن الإطارات التي تعمل في تسييرها للموارد البشرية بالأساليب القديمة ليست لها دراية و اضطلاع بالأساليب الحديثة في التسيير و لذلك نجد من نتائج هذه الأساليب القديمة الضبابية في تسييرها مما يؤدي إلى نقص في فاعليتها و هذا ما سيوضحه الجدول الموالي .

جدول رقم (53): يبين اطلاع المسير على معايير التسيير العالمية و علاقته بمظاهر التسيير المركزي

المجموع		تسيير غير فعال للموارد البشرية		ضبابية في تسيير الموارد البشرية		زيادة فعالية الموارد البشرية		مظاهر التسيير المركزي
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
نعم	16	42%	15	39%	7	18%	38	100%
لا	20	33%	25	42%	15	25%	60	100%
بعضها	8	17%	25	52%	15	31%	48	100%
المجموع	44	30%	65	45%	37	25%	146	100%

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 45% من المبحوثين صرحوا بأن من مظاهر التسيير المركزي هي ضبابية في تسيير الموارد البشرية ، تدعمها في ذلك نسبة 52% من الإطارات الذين صرحوا أن

المسير له اطلاع على بعض معايير التسيير العالمية، مقابل نسبة 42 % من الإطارات الذين صرحوا بالمسيرين ليس لديهم اطلاع على معايير التسيير العالمية، تليها نسبة 39 % من الإطارات الذين صرحوا أن المسير له اضطلاع على معايير التسيير العالمية ،

هذا مقارنة مع نسب 30 % من المبحوثين صرحوا بأن من المبحوثين صرحوا بأن من مظاهر التسيير المركزي هي زيادة فعالية الموارد البشرية ، يدعمها في ذلك نسبة 42 % من الإطارات الذين صرحوا أن المسير له اضطلاع على معايير التسيير العالمية، مقابل نسبة 33 % من الإطارات الذين صرحوا بالمسيرين ليس لديهم اطلاع على معايير التسيير العالمية، تليها نسبة 17 % من الإطارات الذين صرحوا أن المسير اطلاع على بعض معايير التسيير العالمية،

أما المبحوثين الذين صرحوا بأن من مظاهر التسيير المركزي هو تسيير غير فعال للموارد البشرية بنسبة 25 % ، يدعمها في ذلك نسبة 31 % من الإطارات الذين صرحوا أن المسير له اطلاع على بعض معايير التسيير العالمية، في مقابل نسبة 25 % من الإطارات الذين صرحوا بالمسيرين ليس لديهم اطلاع على معايير التسيير العالمية، تليها نسبة 18 % من الإطارات الذين صرحوا أن المسير لهم اضطلاع على معايير التسيير العالمية،

التحليل السوسولوجي للجدول

من خلال هذا الجدول نجد أن الإطارات التي لها اطلاع بالمعايير العالمية في التسيير رغم تسييرها المركزي إلا أنها استطاعت أن تحقق زيادة فاعلية الموارد البشرية لما تحتويه هذه المعايير من أساليب عقلانية تعتمد على الرشاد و الحوكمة في تسيير الموارد البشرية ، فهذا المنطق العقلاني من النظم الإدارية الحديثة و التي تعد بمثابة مرجعيات يستدل بها و حيث تعمل وفق نمط تسييري استراتيجي يخدم الاعتبارات الاجتماعية و الاقتصادية للمؤسسة في إطار فلسفة إدارية عصرية و تطويعها لمواجهة متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، إذ أن استغلال اليد العاملة الموجودة بالمؤسسة بمختلف إدارتها إتقان العمل و لا يتم ذلك إلا من خلال عملية إدارية سليمة وأن التسيير العقلاني مسؤوليه كل الإطارات .

إن القيم المستوردة هي تلك القيم التي نشأت وتطورت في أوساط أجنبية وتم نقلها إلى مجتمعاتنا، دون إمعان النظر في الاختلاف أو التباين الحضاري والثقافي، وتمثل هذه القيم المستوردة داخل المؤسسة في أنماط الإدارة، التنظيم، التسيير و منه نستنتج أن الأساليب الجديدة التي تعمل بها المؤسسة هي أساليب تعتمد على معايير مستوردة من الدول الأوروبية و العالمية التي لها خبرة كبيرة في تسيير الموارد البشرية، "إن

ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية وتهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة¹. و إدارة الجودة و التي تركز على العمل الجماعي، و الإيمان بالعنصر البشري بأنه الأساس و الأهم في إنجاح عمليات التسيير ، و أن تنال إدارة و تنمية الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة، لكن رغم هذا الانتهاج الا أن هذه المعايير لم تنجح بشكل كبير بسبب عدم تأقلم ثقافة هذه المعايير و التي تعتم على الثقافة العقلانية و الحوكمة في التسيير و قيم و ثقافة المورد البشري في المؤسسة لها بشكل كامل هذا من جهة، و من جهة أخرى تعنيف ضبط هذه المعايير في التسيير مع أساليب التسيير القديمة التي تنتهجها المؤسسة إلى اليوم ، عدم وجود هذا الانسجام بين ما هو مستورد و ما هو محلي قديم في التسيير مما أدى إلى ضباية في تسيير الموارد البشرية و عدم فاعليته، إلى إدارة الجودة الشاملة بقوله "أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل مؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة، نظم و إجراءات العمل و الاداء و ذلك من أجل تحسين و تطوير كل أنماط التسيير للمؤسسة للوصول بها إلى أعلى مستويات التسيير العقلاني" لذلك فإن المؤسسات التي تؤمن بمبادئ إدارة التغيير، إدارة الجودة واحترام الوقت تكون أكثر قدرة على تنفيذ هذه الممارسات بنجاح، وإن أفعال إدارتها تعكس ثقافتها السلوكية، ويقود هذا السلوك الأفراد الموظفين للتفكير بأسلوب صحيح فيما يخص تطوير ثقافة الجودة واحترام الوقت داخل المؤسسة، الذي يعتمد على: المسؤولين أصحاب الرؤيا والتعلم التنظيمي والمهني وتثمين جهود الأفراد وسرعة التحرك والتركيز على المستقبل والإدارة بالأهداف والمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة والتركيز على النتائج وخلق القيمة² المضافة في تسيير الموارد البشرية و هذا ما سيوضحه الجدول الموالي.

¹ نفس المرجع، ص 121

² Evan James R& William M. Lind say^o **the management and control of quality** Australia 7eme ED Thomson south western , 2008, p123.

جدول رقم (54): يبين القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير و علاقته بتركيز المسؤول في عملية التسيير

المجموع		التركيز على تطوير مستوى العمال		التركيز على الإنتاج		تركيز المسؤول في عملية التسيير القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	112	17%	19	83%	93	قديمة
100%	34	24%	8	76%	26	جديدة
100%	146	18%	27	82%	119	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 82% من المبحوثين صرحوا بأن تركيز المسؤول في عملية التسيير يكون من خلال التركيز على الإنتاج، تدعمها في ذلك نسبة 83% من الإطارات الذين صرحوا أن القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير هي قديمة ، مقابل نسبة 17% من الذين يقولون أن من الإطارات الذين صرحوا أن القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير هي جديدة

هذا مقارنة مع نسب 18% من المبحوثين صرحوا بأن تركيز المسؤول في عملية التسيير يكون من خلال التركيز على تطوير مستوى العمال ، يدعمها في ذلك نسبة 24% من الإطارات الذين صرحوا أن القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير هي جديدة، مقابل نسبة 17% من الإطارات الذين صرحوا أن القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير هي قديمة

التحليل السوسولوجي للجدول

إن اتباع الأساليب القديمة في التسيير للمؤسسة يكون تركيزها منصبا على جانب الإنتاج على حساب تطوير مواردها البشرية و هذا راجع إلى عدم القطيعة الكلية مع الأساليب الإدارية التقليدية للمراحل السابقة

التي ميزت المؤسسة الجزائرية في التسيير فعلى سبيل المثال فان بعض الإجراءات و القوانين التي تعمل بها المؤسسة لا يزال العمل بها مند اكثر من 30 سنة فلم تعد صالحة لاتخاذها كمرجع في عملية التسيير لقدمها و عدم نجاعتها في التسيير، زيادة على ذلك فهي تتناقض مع الإجراءات التي جاء بها نظام الجودة الشاملة الذي يعتمد على التسيير الرشيد و العقلاني للموارد البشرية و الانتقال بالتسيير من النمط التنظيمي التقليدي إلى نمط آخر حديث و متطور يكون كمرحلة انتقالية يتم من خلالها التعرف على المشاكل الجديدة المطروحة و ابتكار الحلول المناسبة التي تصبح بمرور الوقت نظاما مرجعيا ، ان هذه القوانين القديمة المتبعة في كثير من الأحيان داخل المؤسسة على مستوى بعض المديریات و الأقسام و المصالح المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ذات الطابع الكلاسيكي قد اعتمدت سابقا في المؤسسات و المصانع في بداية الاهتمام بشؤون الافراد ، متبنين في ذلك المدارس الأولى في اساليب التسيير كالمدرسة العلمية التي كانت تركز على الإنتاج

في حين أن الإطارات التي تنتهج الأساليب الجديدة في التسيير نجد لديها توازن في إهتمامها بتطور الموارد البشرية و زيادة الإنتاج فلا تغلب احدهما على الاخر و ذلك من خلال الإجراءات و القوانين و اللوائح المتجددة باستمرار مما يسهم في تطوير مستوى العمال و الإطارات باعتماد و إستغلال القيم الثقافية لهم مع ما يتماشى و أهداف المؤسسة و العمل على تحقيقها، وقد ركزت المعايير الحديثة في تسيير الموارد البشرية على البعد الثقافي في تطويره ، و قد ظهر ذلك في بداية الثمانينات حيث ركزت المؤسسات من خلال الدراسات الحديثة على الموارد البشرية من ناحية ثقافته و قيمه و توجيهها في خدمة أهداف المؤسسة و كذا تطويره و الاهتمام به للاستفادة منه و من قدراته من خلال تطويره و تدريبه و تكوينه ما يتناسب مع احدث الأساليب التي يعتمد عليها في تسيير الموارد البشرية و تكييفه مع الأساليب و الأنماط الثقافية الجديدة و ترسخها للممارسات التسييرية السليمة و العقلانية.

جدول رقم (55): يبين القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير و علاقته بالتسيير في المؤسسة

المجموع		لا تستوعب الأساليب الجديدة في التسيير		متجددة باستمرار وتواكب التطورات		أساليب التسيير في المؤسسة القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
		%63	70	%38	42	قديمة
		%41	14	%59	20	جديدة
		%58	84	%42	62	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 58% من المبحوثين صرحوا بأن أساليب التسيير في المؤسسة لا تستوعب الأساليب الجديدة في التسيير ، تدعمها في ذلك نسبة 63% من الإطارات الذين صرحوا أن القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير هي قديمة، مقابل نسبة 41% من الإطارات الذين صرحوا أن القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير هي جديدة،

هذا مقارنة مع نسب 42% من المبحوثين صرحوا بأن أساليب التسيير في المؤسسة متجددة باستمرار وتواكب التطورات، يدعمها في ذلك نسبة 59% من الإطارات الذين صرحوا أن القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير هي جديدة، مقابل نسبة 38% من الإطارات الذين صرحوا أن القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير هي قديمة

التحليل السوسولوجي للجدول

من خلال هذا الجدول نجد أن هناك بطؤ في تجديد أساليب التسيير التي تواكب التطورات بسبب عدم إستعاب معظم الإطارات التي تسيير هذه المعايير من جهة ويرجع ذلك لشئيين الأول هو عدم وجود رغبة

في تبني هذه الأساليب الجديدة مما أدى إلى ضبابية في تسيير الموارد البشرية ومن جهة أخرى نقص في تكوين هذه الإطارات فيما يتعلق بالأساليب الحديثة والجديدة في تسيير الموارد البشرية بسبب التهرب من المسؤولية، والرؤية المعاكسة للتغيير والتجديد في التسيير، كما أن انخفاض دافع الإنجاز بسبب ضعف الحوافز المادية والمعنوية لما يخدم ثقافة المؤسسة و الإحجام في إتباع أسلوب علمي في التفكير التسييري في حل المشكلات التنظيمية المتعلقة بالموارد البشرية مما أدى إلى ظاهرة اللامبالاة في تبني الأساليب الجديدة و العلمية في التسيير و عدم الالتزام بها إذا اتخذت مما أدى إلى صعوبة تطبيق هذه النماذج من التسيير أو تطبيق القليل منها ، الشيء الثاني و هو المهم، هو عدم تأقلم هذه بمعظم الإطارات مع متطلبات هذا النوع من التسيير الذي يعتمد على العقلانية و الشفافية و تميل هذه الإطارات في تسييرها إلى الغموض من خلال إعتقاد اللاوائح و القوانين و الإجراءات القديمة و عدم الرغبة في تجديدها ، عكس ما تتطلبه المعايير الجديدة و العالمية التي تركز على التجديد المستمر في تسيير الموارد البشرية و الذي يواكب التطورات التنظيمية و المؤثرة على المؤسسة من خلال البيئة الخارجية و الداخلية ، و لا يجعل من تدخل الوساطات الخارجية و العلاقات غير الرسمية التأثير بشكل كبير، فيعتمد على الجدية و المثابرة و نوعية العمل المقدم و جودته و الانضباط في معظم مراحل التسيير، و هذا عكس الأساليب في التسيير حيث نجد أنه يستند على قيم معينة مثل احترام العمل، قبول المخاطر والرغبة في تحملها، وكذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل و التغيير و التحسين المستمر للاوائح و الإجراءات التسييرية و تصحيح الأخطاء بشكل مستمر ،

جدول رقم (56): يبين تحيين القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير و علاقته باعتماد المؤسسة في التسيير

المجموع		الأساليب القديمة في التسيير		الأساليب الحديثة		اعتماد المؤسسة في التسيير
ن	ت	ن	ت	ن	ت	تحيين القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير
73	100%	50	68%	23	32%	عدم وجود رغبة في التجديد
21	100%	9	43%	12	57%	لا يوجد بديل لها
20	100%	11	55%	9	45%	لا تزال ملائمة
114	100%	70	61%	44	39%	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 61% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تعتمد في تسييرها على الأساليب القديمة في التسيير ، تدعمها في ذلك نسبة 68% من الإطارات الذين صرحوا بعدم وجود رغبة في تجديد و تحيين القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير، مقابل نسبة 55% من الإطارات الذين صرحوا أن القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير لا تزال ملائمة، تليها نسبة 43% من الإطارات الذين صرحوا أنه لا يوجد بديل لهذه القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير

هذا مقارنة مع نسب 39% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تعتمد في تسييرها على الأساليب الجديدة في التسيير ، يدعمها في ذلك نسبة 57% من الإطارات الذين صرحوا أنه لا يوجد بديل لهذه القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير، مقابل نسبة 45% من الإطارات الذين صرحوا أن القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير لا تزال ملائمة، تليها نسبة 32% من الإطارات الذين صرحوا بعدم وجود رغبة في تجديد و تحيين القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير

التحليل السوسولوجي للجدول

إن اعتماد الأساليب القديمة في عملية التسيير يكسبها نوع من الركود و الجمود في التسيير مما يؤدي بها إلى الروتين البيروقراطي بالمفهوم الشائع في المجتمع الجزائري و ليس بالمفهوم الفييري ، هذا الروتين يؤدي في نهاية المطاف بمرور الوقت إلى أن هذه القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير تصبح و كأنها ملائمة لكل زمن، و كل مرحلة تمر بها المؤسسة و هذا خطأ إذ أن المؤسسة تمر بمراحل و تقلبات تجعل من تسييرها عملية مرنة تتغير معها القوانين و اللوائح حسب كل تطور أو تحسين لها مما يوحي للمسير أنه لا توجد رغبة في التجديد ، في حين أن اعتماد الأساليب الجديدة التي من بين صورها التجديد و التحسين المستمر لها و ما يتطلبه الواقع وكذا الموارد البشرية التي تزيد احتياجاتها كل يوم زيادة على متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة و مع النتائج الإيجابية التي يحققها هذا التجديد المستمر المربوط بتطورات المعايير و تجارب المؤسسات التي لها خبرة عالمية، ومن الاطارات التي ترى من انتهاج هذا الأسلوب أنه لا بديل عنه، فمن الصعب الحديث عن ثقافة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة مع غياب تكيف الإطارات مع الأساليب الجديدة في التسيير الذي يؤدي إلى ضعف السيطرة والتحكم في عملية التسيير" حيث تغيرت النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، من اعتبارها تطبيق حرفي للوائح و القوانين من طرف العمال و المسؤولين، إلى كونها عملية إستراتيجية لموارد المؤسسة و الموارد البشرية بصفة خاصة لتحقيق اهداف المؤسسة و توجهاتها، ان معرفة الفكر النظري الحديث المتطور المبني على السياسة الرشيدة و العقلانية في استغلال المورد البشري بصورة تجعل منه عنصر لا يمكن الاستغناء عنه، "وهذا كله يساهم مساهمة أساسية في تحقيق التوجهات المستقبلية للمؤسسة، ويمكنها من إنشاء القيمة التي تمثل الهدف الأول الذي تسعى إليه كل مؤسسة¹

¹ بطاط نصيرة و الرتيمي الفضيل، مرجع سابق، ص 272

جدول رقم (57): يبين اللوائح والمعايير التي تستعملها المؤسسة في عملية التسيير وعلاقته مظاهر التسيير المركزي

المجموع		تسيير غير فعال للموارد البشرية		ضباية في تسيير الموارد البشرية		زيادة فعالية الموارد البشرية		مظاهر التسيير المركزي اللوائح والمعايير التي تستعملها المؤسسة في عملية التسيير
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	88	%33	29	%49	43	%18	16	ضباية
%100	58	%14	8	%38	22	%48	28	واضحة
%100	146	%25	37	%45	65	%30	44	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 45% من الباحثين صرحوا بأن من مظاهر التسيير هو المركزي ضباية في تسيير الموارد البشرية ، تدعمها في ذلك نسبة 49% من الإطارات الذين صرحوا أن هناك ضباية اللوائح والمعايير التي تستعملها المؤسسة في عملية التسيير، مقابل نسبة 38 % من الإطارات الذين صرحوا اللوائح والمعايير التي تستعملها المؤسسة في عملية التسيير واضحة

هذا مقارنة مع نسب 30% من الباحثين صرحوا بأن من مظاهر التسيير هو المركزي زيادة فعالية الموارد البشرية ، يدعمها في ذلك نسبة 48 % من الإطارات الذين صرحوا أن اللوائح والمعايير التي تستعملها المؤسسة في عملية التسيير واضحة، مقابل نسبة 18% من الإطارات الذين صرحوا أن هناك ضباية اللوائح والمعايير التي تستعملها المؤسسة في عملية التسيير

أما الباحثين الذين صرحوا أن مظاهر التسيير هو المركزي هو تسيير غير فعال للموارد البشرية بنسبة 25% ، تدعمها في ذلك نسبة 33% من الإطارات الذين صرحوا أن هناك ضباية اللوائح والمعايير التي تستعملها المؤسسة في عملية التسيير، مقابل نسبة 14% من الإطارات الذين صرحوا اللوائح والمعايير التي تستعملها المؤسسة في عملية التسيير واضحة

التحليل السوسيوولوجي للجدول

إن من بين العوامل التي تساهم في ضباية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة هو التسيير المركزي الذي يعتمد في انشائه على اللقوانين واللوائح إما على فئة معينة أو من طرف شخص واحد فيتم تعميمه دون الإحاطة بمتطلبات تسيير الموارد البشرية فنتج تلك الضباية ثم عدم الفعالية المطلوبة في حين عند اشراك جميع الأطراف المعنية بتسيير الموارد البشرية بصورة مباشرة كالمصلحة المسؤولة على تسيير الموارد البشرية أو غير مباشرة المتمثلة في تسيير الإطارات للموارد البشرية انطلاقاً من مخرجات المصالح المختصة و حسب آراء بعض الإطارات أن معظم المشرفين المباشرين في تسيير الموارد البشرية بصورة مباشرة ليسوا مختصين في مجال تسيير الموارد البشرية و التي من المفروض أن تكون هذه المصالح لها من الاهلية و الخبرة لتكون مرجع لجميع المصالح و الأقسام و المديرات على مستوى المؤسسة و هيكلها التابعة لها و هنا نقصد المخابر و هيكله التابعين للمجمع ، في حين اننا نجد زيادة فعالية الموارد البشرية راجع إلى وضوح في اللوائح و المعايير التي تستعملها المؤسسة في عملية التسيير و كما اوردنا في تحليلنا للجدول السابقة أن إطلاع الإطارات التي تسيير على المعايير العالمية كان عاملاً في تحقق زيادة فاعلية الموارد البشرية لما تحتويه هذه المعايير من أساليب عقلانية تعتمد على الرشاد و الحوكمة في تسيير الموارد البشرية وهذا من خلال وضوح اللوائح و المعايير التي تستعملها المؤسسة في عملية التسيير

جدول رقم (58): يبين العراقيين التي تمنع من انتهاج أنواع متقدمة من التسيير و علاقته باعتماد المؤسسة في التسيير

المجموع		الأساليب القديمة في التسيير		الأساليب الحديثة		اعتماد المؤسسة في التسيير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
						العراقيين التي تمنع من انتهاج هذه الأنواع المتقدمة من التسيير
%100	40	%73	29	%28	11	نقص الكفاءة
%100	17	%59	10	%41	7	عدم تقبل المسؤول لها
%100	24	%42	10	%58	14	صعوبة التعامل مع المسؤولين الاخرين
%100	40	%60	24	%40	16	ذهنية المسير
%100	25	%0	8	%68	17	ذهنية العامل
%100	146	55%	81	%45	65	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 55% من الباحثين صرحوا بأن إعتقاد المؤسسة في التسيير على الأساليب القديمة في التسيير، تدعمها في ذلك نسبة 73% من الإطارات الذين صرحوا أن العراقيين التي تمنع من انتهاج أنواع متقدمة من التسيير يتمثل في نقص الكفاءة، مقابل نسبة 60% من الإطارات الذين صرحوا أن العراقيين التي تمنع من انتهاج أنواع متقدمة من التسيير يتمثل ذهنية المسير، تليها نسبة 59% من الإطارات الذين صرحوا أن العراقيين التي تمنع من انتهاج أنواع متقدمة من التسيير يتمثل في عدم تقبل المسؤول لها، أما 42% من الإطارات الذين صرحوا أن العراقيين التي تمنع من انتهاج أنواع متقدمة من التسيير يتمثل صعوبة التعامل مع المسؤولين الاخرين، في حين تنعدم النسبة في ذهنية العامل هذا مقارنة مع نسب 45% من الباحثين صرحوا بأن إعتقاد المؤسسة في التسيير على الأساليب الحديثة ، يدعمها في ذلك نسبة 68% من الإطارات الذين صرحوا أن العراقيين التي تمنع من انتهاج أنواع متقدمة من التسيير يتمثل في ذهنية العامل، مقابل نسبة 58% من الإطارات الذين صرحوا أن العراقيين التي تمنع من انتهاج أنواع متقدمة من التسيير يتمثل صعوبة التعامل مع المسؤولين الاخرين، تليها نسبة 41% من

الإطارات الذين صرحوا أن العراقيين التي تمنع من انتهاج أنواع متقدمة من التسيير يتمثل في عدم تقبل المسؤول لها، أما 40 % من الإطارات الذين صرحوا أن العراقيين التي تمنع من انتهاج أنواع متقدمة من التسيير يتمثل ذهنية المسير، و 28 % في نقص الكفاءة

التحليل السوسولوجي للجدول

إن العراقيين التي تقف وراء انتهاج الأساليب الحديثة والمتطورة في تسيير الموارد البشرية يتمثل بالدرجة الأولى في نقص الكفاءة زيادة على ذهنية المسير التقليدية التي لا تقبل هذا النوع من الأساليب الذي يعمل في مجمله على الثقافة العقلانية في تسيير الموارد البشرية وهذا راجع إلى مراحل تشكل ثقافة هذا المسير من خلال تنشئته سواء في البيئة الخارجية للمؤسسة و المتمثلة في الأسرة و المدرسة و المجتمع أو في البيئة الداخلية للمؤسسة التي اثرت عليه بشكل مباشر رغم تكوينهم العلمي زيادتا على أنه لم يحظوا ثقافيا و إجتماعيا لتبني هذا النوع من التسيير، فتبني هذا النموذج من التسيير يتطلب التزام ادارة المؤسسة ببناء قيم جوهرية و فكرية تؤطر أنشطة التسيير السائد و تستند إلى بناء ثقافة منظميه قادرة على تحقيق الاهداف المتوخى بلوغها بكفاءة و فاعلية ، و الاعتماد على الأساليب العلمية و المعايير العالمية في تسيير الموارد البشرية و التي أصبحت كما قلنا تركز كثيرا على الجانب الثقافي و الاجتماعي في تنميته ، في حين نلاحظ أن من يعتمدون على الأساليب الجديدة في تسيير الموارد البشرية أن العراقيين في مجملها كانت على مستوى ذهنية العمال و المسير و هذا منطقي إلى حد ما، إذ أن الاختلاف في طبيعة القيم و اختلاف درجات الثقافة و التكوين بين العمال والمسؤولين حيث أن القيم التقليدية تؤثر على ذهنيات العمال في حين أن القيم الحديثة تؤثر على سلوك الإطارات ، أي أن ثقافة العمال تختلف عن ثقافة الإطارات التي تسيير فالأساليب الجديدة تعتمد على مستوى من التعليم و الفهم لفلسفة هذا النوع من التسيير الذي يعتمد على المنطق و العقلانية و الابداع المستمر له و ذهنية المسير الذي وجد صعوبة التعامل مع المسؤولين الآخرين و لم يستطع تبسيط و إيصال المفاهيم المرتبطة بهذا النوع من التسيير إلى العمال من إتقان العمل و جديته ، الإخلاص إلى غير ذلك من المظاهر التنظيمية الإيجابية التي تعمل المؤسسة على غرسها في العمال كثقافة مرجعية لها كي يحدث نوع من التكامل و الاستجابة لكلاهما معا لمتطلبات أساليب التسيير الجديدة فتوفير المناخ التنظيمي الملائم و السليم الذي يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا يكمن في قيادة المنظمة بأعداد و تهيئة الاطارات و العاملين في مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا و ثقافيا لقبول و تبني هذا النوع من معايير التسيير العالمية ، إذ أن هذا النهج يساعد على تنشيط الاداء و يساهم بزرع ثقافة الجودة بين

كل العمال ويرسمون بذلك القواعد الفكرية التي تساهم في تعزيز إمكانية تطبيق هذه المعايير وفق حصيلة واعية من البناء الفكري و الثقافي للعاملين في المنظمة و هذا ما سيوضحه الجدول الموالي .

جدول رقم (59): يبين العراقيين التي تمنع من انتهاج هذه الأنواع المتقدمة من التسيير و علاقته بالتسيير في المؤسسة

المجموع	لا تستوعب الأساليب الجديدة في التسيير		متجددة باستمرار وتواكب التطورات		العراقيين التي تمنع من انتهاج هذه الأنواع المتقدمة من التسيير	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
	%100	40	%58	23	نقص الكفاءة	
	%100	17	%47	8	عدم تقبل المسؤول لها	
	%100	24	%67	16	صعوبة التعامل مع المسؤولين الاخرين	
	%100	40	%68	27	ذهنية المسير	
	%100	25	0	10	ذهنية العامل	
المجموع	%100	146	%58	84	%42	62

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 58% من المبحوثين صرحوا بأن أساليب التسيير في المؤسسة لا تستوعب الأساليب الجديدة في التسيير ، تدعمها في ذلك نسبة 68% من الإطارات الذين صرحوا أن العراقيين التي تمنع من انتهاج انواع متقدمة من التسيير يتمثل ذهنية المسير،مقابل نسبة 67% من الإطارات الذين صرحوا أن العراقيين التي تمنع من انتهاج انواع متقدمة من التسيير يتمثل صعوبة التعامل مع المسؤولين الاخرين، تليها نسبة 58% من الإطارات الذين صرحوا أن العراقيين التي تمنع من انتهاج انواع متقدمة من التسيير يتمثل في نقص الكفاءة ، أما 47% من الإطارات الذين صرحوا أن العراقيين التي تمنع من انتهاج انواع متقدمة من التسيير يتمثل في عدم تقبل المسؤول لها ، في حين تنعدم النسبة في ذهنية العامل

هذا مقارنة مع نسب 42% من المبحوثين صرحوا بأن أساليب التسيير في المؤسسة متجددة باستمرار وتواكب التطورات ، يدعمها في ذلك نسبة 60 % من الإطارات الذين صرحوا أن العراقيل التي تمنع من انتهاج انواع متقدمة من التسيير يتمثل في ذهنية العامل، مقابل نسبة 53% من الإطارات الذين صرحوا أن العراقيل التي تمنع من انتهاج انواع متقدمة من التسيير يتمثل في عدم تقبل المسؤول لها، تليها نسبة 43% من الإطارات الذين صرحوا أن العراقيل التي تمنع من انتهاج انواع متقدمة من التسيير يتمثل في نقص الكفاءة، أما 33 % من الإطارات الذين صرحوا أن العراقيل التي تمنع من انتهاج انواع متقدمة من التسيير يتمثل ذهنية المسير، و صعوبة التعامل مع المسؤولين الاخرين،

التحليل السوسولوجي للجدول

إن العراقيل التي تحول دون تطبيق الأساليب الجديدة والمتطورة باستمرار تكمن في ذهنية المسير كعامل أساسي في تطوير أساليب التسيير فالعراقيل الأخرى التي تقف وراء تبني هذه الأنواع من التسيير كالأساليب الإدارية غير الملائمة، و عدم رضا الإطارات على وضعية التسيير المنتهجة اصافة إلى الحوافز المادية و العلاقة الإجتماعية و الثقافية الإدارية مع الإطارات فيما بينهم إلى غير ذلك من العراقيل الأخرى التي تؤدي إلى نوع من الفشل في التسيير بالمؤسسة في كثير من الحالات، "فإذا كانت الحكامة الإدارية تستهدف إدخال أساليب جديدة وتؤسس رؤية حديثة وعصرية للجهاز الإداري على مستوى التخطيط، والتنفيذ، والأهداف، فإن هناك عدة عوائق تقف أمام تطبيقها وترفض الأخذ بها، وهذه العوائق أما أنها ذات طابع سياسي إداري أو ذات طابع سوسيوثقافي،¹ و سوسيوتنظيمي اداري ، الذي يؤدي إلى صعوبة في فهم الاختلالات التي تلازم التسيير العقلاني، قد تعالج الجوانب التقنية في عملية التسيير من خلال التكوين و التدريب لكن إذا لم يستطع هذا الاطار المسير أن يحدث القطيعة بين الأساليب القديمة في التسيير و إستعاب الأساليب و المعايير الجديدة من التسيير فلا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها في تطوير موردها البشري و تعيق اهدافها العامة في نفس الوقت بالعراقيل التسييرية ، لأن فلسفة الإدارة الحديثة تمتاز بشمولية التسيير القائمة على التغيير الإيجابي و التكيف مع كل شيء متعلق بالتسيير العقلاني داخل مؤسسة و يشمل كل من الفكر،

¹ عصام محمود حسن هنتش، مرجع سابق، ص 27

السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة، نظم و إجراءات العمل و الاداء و الاتقان الذي يخدم تسيير الموارد البشرية في تحسينها و تطويرها للوصول إلى أعلى اهداف المؤسسة.

جدول رقم (60): يبين الأسلوب الأمثل في عملية التسيير و علاقته بتركيز المسؤول في عملية التسيير

المجموع		التركيز على تطوير مستوى العمال		التركيز على الإنتاج		تركيز المسؤول في عملية التسيير
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الأسلوب الأمثل في عملية التسيير
%100	127	%20	26	%80	101	المعايير العالمية الجديدة
%100	19	%5	1	%95	18	الأساليب التقليدية الماضية
%100	146	%18	27	%82	119	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 82% من المبحوثين صرحوا بأن تركيز المسؤول في عملية التسيير يكون على الإنتاج ، تدعمها في ذلك نسبة 95% من الإطارات الذين صرحوا أن الأسلوب الأمثل في عملية التسيير هو الأساليب التقليدية الماضية ، مقابل نسبة 80 % من الإطارات الذين صرحوا أن الأسلوب الأمثل في عملية التسيير هو المعايير العالمية الجديدة في التسيير

هذا مقارنة مع نسب 18% من المبحوثين صرحوا بأن تركيز المسؤول في عملية التسيير يكون بالتركيز على تطوير مستوى العمال ، يدعمها في ذلك نسبة 20 % من الإطارات الذين صرحوا أن الأسلوب الأمثل في عملية التسيير هو المعايير العالمية الجديدة في التسيير ،مقابل نسبة 05 % من الإطارات الذين صرحوا أن الأسلوب الأمثل في عملية التسيير هو الأساليب التقليدية الماضية

التحليل السوسيولوجي للجدول

إن المسؤول في المؤسسة الاقتصادية العمومية يركز على زيادة الإنتاج و هذا ما تبينه فلسفة التسيير التي تتبناها المؤسسة و المتمثلة في رؤيتها للأسلوب الأمثل في التسيير هو الأساليب التقليدية و هنا اذكر اني من خلال المقابلات التي اجريتها مع بعض المديرين خلال البحث ،صرح لي احدهم و هو مسؤول عن تسيير الموارد البشرية أنه يهتم بالإنتاج فقط و لا يضيع وقته في الأمور الأخرى لأن الوقت يتطلب مداخيل مالية أكثر للمؤسسة و أن الأساليب الجديدة العالمية غير فعالة مثل نظام الجودة و المنجمنت ايزو 9001 ، وبالرجوع إلى الأساليب الكلاسيكية نجدها تركز على زيادة الإنتاج على حساب تطور الموارد البشرية ، في حين أن من ركزوا على التطوير المستمر للعمال و هي فئة قليلة يتبنون الأساليب و المعايير العالمية لأن تطوير العمال له ايجابيتان الأولى تطوير مستوى العمال للوصول به إلى اعلى مستوى من الاتقان و التفاني و الجدية في العمل ليكون على استعداد مع التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية مثل المنافسة أو الازمات الاقتصادية التي يمكن أن تمس المؤسسة و من جهة أخرى زيادة الإنتاج و كسب أسواق جديدة و الذي يرجع بالأساس إلى جودة العمل و الاتقان الذي يقوم به هذا المورد البشري الذي يلعب " دورا كبير في مدى نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة ، لذلك نجد أن المؤسسات التي تقوم بتطبيق هذا الأسلوب تسعى أن تكون سلوك و قدرات الافراد تتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال البرامج التدريبية لتحسين و تنمية المعارف و القيم للتوافق مع المتغيرات التي تريد المنظمة احدثها ، فنجد في الادارة اليابانية مثلا و التي تعتبر من بين المراجع في تطوير الاساليب الادارية الخاصة بالموارد البشرية و تعاملها مع المعايير العالمية الحديثة أن "إدارة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات اليابانية من أبرز عوامل النهضة اليابانية ما عرف بر الإدارة اليابانية ؛ بمعنى "تطبيق مبادئ إدارية حديثة" من بينها (إدارة الجودة الشاملة، والعمل ضمن فريق عمل -روح الفريق، وإتقان العمل الإداري وتحويله إلى قيمة اجتماعية مرتبطة بالثقافة اليابانية، والابتكار والتطوير)، مع تبني استراتيجية أحد أركانها الأساسية أن الموارد البشرية للمنظمة هي ثروتها الأساسية وأعلى أصولها جميعا، والركن الثاني الذي تركز عليه استراتيجية الإدارة اليابانية في معاملة العنصر البشري هو التأكيد على وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين.¹ ، و في هذا المجال اكدت الدراسات مدى ارتباط موضوع الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة التي تعني تركيز الجهود من اجل تحسين الجودة في كل الابعاد المنظمة

¹ زريزر محمد رمزي و زريزر محمد رمزي، مرجع سابق ، 2016 ، ص 91

و الذي لا يمكن أن يحدث الا بخلق و تهيئة ثقافة تنظيمية ذلك غرس القيم و سلوكات معينة لدى الافراد¹

جدول رقم (61): يبين انتهاج اساليب ومعايير التسيير العلمية و علاقته مظاهر التسيير المركزي

المجموع		تسيير غير فعال للموارد البشرية		ضبابية في تسيير الموارد البشرية		زيادة فعالية الموارد البشرية		مظاهر التسيير المركزي انتهاج اساليب ومعايير التسيير العلمية
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	
100%	126	21%	27	48%	60	31%	39	زيادة في عملية التنسيق بين المسيرين
100%	20	50%	10	25%	5	25%	5	غياب عملية التنسيق بين المسيرين
100%	146	25%	37	45%	65	30%	44	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 45% من المبحوثين صرحوا بأن من مظاهر التسيير المركزي ضبابية في تسيير الموارد البشرية ، تدعمها في ذلك نسبة 48% من الإطارات الذين صرحوا أن انتهاج اساليب ومعايير التسيير العلمية يزيد من عملية التنسيق بين المسيرين ، مقابل نسبة 25% من الإطارات الذين صرحوا أن انتهاج اساليب ومعايير التسيير العلمية يؤدي إلى غياب عملية التنسيق بين المسيرين هذا مقارنة مع نسب 30% من المبحوثين صرحوا بأن من مظاهر التسيير المركزي زيادة فعالية الموارد البشرية ، يدعمها في ذلك نسبة 31% من الإطارات الذين صرحوا أن انتهاج اساليب ومعايير التسيير العلمية يزيد من عملية التنسيق بين المسيرين، مقابل نسبة 25% من الإطارات الذين صرحوا أن انتهاج اساليب ومعايير التسيير العلمية يؤدي إلى غياب عملية التنسيق بين المسيرين

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص380

اما من المبحوثين من صرحوا بأن من مظاهر التسيير المركزي هو التسيير غير فعال للموارد البشرية، يدعمها في ذلك نسبة 50 % من الإطارات الذين صرحوا أن انتهاج اساليب ومعايير التسيير العلمية يؤدي إلى غياب عملية التنسيق بين المسيرين، مقابل نسبة 21% من الإطارات الذين صرحوا أن انتهاج اساليب ومعايير التسيير العلمية يزيد من عملية التنسيق بين المسيرين

التحليل السوسولوجي للجدول

من خلال نتائج الجدول أن فائدة انتهاج الأساليب و المعايير الجديدة في التسيير يزيد من التنسيق بين المسيرين في عملية التسيير و هذا ما ذلت عليه النسب سواء ممن صرحوا به بضباية تسيير الموارد البشرية أو ما صرحوا به بالتسيير الفعال للموارد البشرية و هذا تحصيل حاصل لأن هذه الأساليب التي تعتمد على المعايير العالمية من ابرز الوظائف و النشاطات التي تقوم بها في المؤسسة هي التنسيق بين المصالح و الأقسام و المديریات من خلال المسؤولين المسيرين و ذلك من اجل التسيير الجيد الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بنفس السرعة و لا يتم هذا الا بالتنسيق المستمر و التطبيق العقلاني اللوائح و القوانين التي تستمدتها من الأساليب الجديدة و الخبرات العالمية في التسيير و العمل بها بين مختلف هياكلها على مستوى المؤسسة من أجل الانسجام تعزيز العمل بنوع من الاحترافية بين الهياكل عن طريق الإطارات المسيرة ، في حين تبني الأساليب الكلاسيكية في التسيير الإداري للموارد البشرية مع مركزية التسيير و القرار أدى إلى ضعف التنسيق أو عدم وجوده في بعض الأحيان و أحيانا يكون متأخر فينتج عنه مشكلات في التنفيذ بسبب عدم المشاركة المبكرة بين هياكل المؤسسة كما ان تعدد الإزدواجية في أداء المهام أحيانا حيث يكلف في بعض الأحيان شخصين بمهمة واحدة ، هذه الأسباب أدت إلى ضباية في تسيير الموارد البشرية و عدم فعاليتها إضافة إلى غياب التفاهم المشترك و التنسيق بين المستويات الإدارية و كذلك ضعف المتابعة على تنفيذ مخططات النشاط و الأهداف الموضوعة من طرف المسيرين بصفة خاصة و سياسة المؤسسة بصفة عامة رغم قيام المؤسسة بتقييم نقاط الضعف لديها ولم تعطي الجهد الكافي لتقوية مكامن الضعف و تحويلها إلى نقاط قوة للمؤسسة.

جدول رقم (62): يبين سبب اجبار المسير على انتهاج اساليب ومعايير التسيير العلمية وعلاقته بتركيز المسؤول في عملية التسيير

المجموع		التركيز على تطوير مستوى العمال		التركيز على الإنتاج		فائدة انتهاج اساليب ومعايير التسيير العلمية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	104	%16	17	%84	87	العمل على كسب أسواق جديدة وتطوير أساليب الإنتاج في المؤسسة
%100	36	%25	9	%75	27	العمل على تطوير أساليب التسيير في المؤسسة
%100	6	%17	1	%83	5	العمل على كسب أسواق جديدة
%100	146	%18	27	%82	119	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 82% من المبحوثين صرحوا بأن تركيز المسؤول في عملية التسيير يكون على الإنتاج ، تدعمها في ذلك نسبة 84% من الإطارات الذين صرحوا أن فائدة انتهاج اساليب ومعايير التسيير العلمية هو العمل على كسب أسواق جديدة وتطوير أساليب الإنتاج في المؤسسة ، مقابل نسبة 83% من الإطارات الذين صرحوا أن فائدة انتهاج اساليب ومعايير التسيير العلمية هو العمل على كسب أسواق جديدة ، تليها نسبة 75% من يرون أن فائدة انتهاج اساليب ومعايير التسيير العلمية هو العمل على تطوير أساليب التسيير في المؤسسة

هذا مقارنة مع نسب 18% من المبحوثين صرحوا بأن تركيز المسؤول في عملية التسيير يكون بالتركيز على تطوير مستوى العمال ، يدعمها في ذلك نسبة 25% من الإطارات الذين صرحوا أن فائدة انتهاج اساليب ومعايير التسيير العلمية هو العمل على تطوير أساليب الإنتاج في المؤسسة، مقابل نسبة 17% من الإطارات الذين صرحوا أن فائدة انتهاج اساليب ومعايير التسيير العلمية هو العمل على كسب أسواق جديدة،

تليها نسبة 16 % من الإطارات الذين صرحوا أن فائدة انتهاج أساليب ومعايير التسيير العلمية هو العمل على كسب أسواق جديدة وتطوير أساليب الإنتاج في المؤسسة

التحليل السوسولوجي للجدول

من خلال هذا الجدول نجد أن الإطارات التي تسيير تدرك جيدا أن فائدة انتهاج أساليب ومعايير التسيير العلمية يزيد من تطوير أساليب التسيير للمؤسسة زيادة على تطوير مستوى الموارد البشرية فيها غير أن المعوقات الثقافية و الإجتماعية و العلاقات التنظيمية الرسمية و غير الرسمية ، ذهنية المسير و العامل إلى غير ذلك من المظاهر الثقافية و الرواسب التاريخية التنظيمية التي لا تزال تلازم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كغيرها من الدول النامية ، التي تواجه مؤسستها صعوبات " متعددة و متشابكة ، الا أن اغلبها ناتج عن صعوبات تسيير الموارد البشرية، الناتج عن غياب قيم ثقافية صناعية تتماشى مع متطلبات التنظيمية الحديثة، وفشل المسيرين في فهم العمال و إيجاد أساليب للتسيير مسايرة للواقع القيمي للمجتمع¹،" كل هذا حالا دون التطبيق الجيد لهذه المعايير و الأساليب الحديثة في تسيير الموارد البشرية و قد فسرنا ذلك في الجداول السابقة ، فتطوير أنماط التفكير والسلوك ونوعية التسيير والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات و الاخذ بعين الاعتبار العلاقات الإجتماعية وطرق وأساليب التسيير الجديدة لتوسيع مجالات تفكير الاطارات وزيادة قدراتهم على التحكم في عمليات تسيير الموارد البشرية، لأن التسيير العقلاني داخل المؤسسة أصبحت ثقافة ضرورية في الفكر الإداري الحديث، فغالبا اهداف المؤسسة في انتهاجها للأساليب الحديثة مثل نظام الجودة من أجل كسب أسواق و مشاريع التي في الغالب يشرطها الزبون على المؤسسة لتفوز بالمشروع، لكن إذا ما نظرنا إلى الواقع الميداني في التطبيق هذا النوع من التسيير الذي يجعل من ثقافة التسيير العقلاني مبدئا له بعيد إلى حد ما ، فغالبا الإطارات يكتفون بتطبيق السطحي لهذه المعايير العالمية في التسيير لعدم توافق ذهنية الإطارات مع الشروط العقلانية الذي يتميز بها هذا النوع من التسيير الذي يركز على التطور و التحسين المستمر و بشكل متكامل لكل أنشطة المؤسسة بما فيها تسيير الموارد البشرية باعتبارها عصب المؤسسة في تحقيق نجاحها و أهدافها.

¹ بوفلحة غياث، مرجع سابق، ص 20

جدول رقم (63): يبين الرغبة المستقبلية لدى المسير في التمسك أكثر في انتهاج معايير عالمية في عملية التسيير و علاقته باعتماد المؤسسة في التسيير

المجموع		الأساليب القديمة في التسيير		الأساليب الحديثة		اعتماد المؤسسة في التسيير الرغبة المستقبلية لدى المسير في التمسك أكثر في انتهاج معايير عالمية في عملية التسيير
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	110	%48	53	%52	57	نعم
%100	36	%78	28	%22	8	لا
%100	146	%55	81	%45	65	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 55% من المبحوثين صرحوا بأن اعتماد المؤسسة في التسيير على الأساليب القديمة في التسيير، تدعمها في ذلك نسبة 78% من الإطارات الذين صرحوا أنه ليست لديهم رغبة مستقبلية في التمسك أكثر في انتهاج هذه المعايير العالمية في عملية التسيير، مقابل نسبة 48% من الإطارات الذين صرحوا أن لديهم رغبة مستقبلية في التمسك أكثر في انتهاج هذه المعايير العالمية في عملية التسيير

هذا مقارنة مع نسب 45% من المبحوثين صرحوا بأن اعتماد المؤسسة في التسيير على الأساليب الحديثة ، يدعمها في ذلك نسبة 52% من الإطارات الذين صرحوا أن لديهم رغبة مستقبلية في التمسك أكثر في انتهاج هذه المعايير العالمية في عملية ، مقابل نسبة 22% من الإطارات الذين صرحوا أنه ليست لديهم رغبة مستقبلية في التمسك أكثر في انتهاج هذه المعايير العالمية في عملية التسيير

التحليل السوسولوجي للجدول

إن معظم الإطارات الذين يميلون ويعتمدون على الأساليب القديمة في التسيير ليست لديهم الرغبة في انتهاج هذه الأنواع من التسيير التي تعتمد على المعايير العالمية لما تتمتع به من عقلانية كمحور أساسي في تطور المؤسسة يرجع ذلك إلى عاملين أساسيين الأول أن بعض هذه الإطارات عاشت التجارب و المراحل السابقة في تسيير المؤسسة لذلك تجد صعوبة في التمسك أو الرغبة في هذا النوع من التسيير و الثاني أن عدم الفهم الجيد و التأقلم مع هذه التجارب العالمية في التسيير يصعب عليها انتهاجها و بالتالي تنقص الرغبة في التمسك بها و يكتفي باعتماد الأساليب القديمة التي هي روتين أكثر منها ابداع و تطوير مستمر للموارد البشرية ، في حين أن البعض الآخر من الإطارات ممن ينتهجون و يعتمدون الأساليب الحديثة لهم رغبة أكثر في التمسك فهذه الأنواع من التسيير و هذا راجع إلى ما تتمتع به هذه الأساليب التسييرية من قدرة الاطارات على تطوير مهارتها الفنية والعلمية في التسيير و ذلك من أجل القيام بالعمل بفعالية أكثر ولضمان نجاح المؤسسة في السوق المحلية التي تواجه منافسة كبيرة، من قبل القطاع الخاص في نفس النشاط، لذا فالبقاء و الاستمرارية سيكون للأفضل تسييرا والأفضل ترتيبا، خاصة الموارد البشرية النوعية، دون غض النظر عن البيئة الخارجية التي تشكل تحدي كبير للمؤسسة همها المورد البشري المؤهل، والملتزم بمصير المؤسسة.

"و نشير إلى ما صرح به احد المدراء خلال مقابلة البحث وهو من المتبنين و المهتمين بتطبيق هذا النوع من الأساليب و المعايير العالمية في التسيير أنه و خلال تطبيق هذا النوع من التسيير يؤدي إلى كثير من الأحيان إلى عرقلة عملية التسيير و يرجع ذلك إلى أن معظم الإطارات ليست لهم ثقافة تسييره كافية للتعامل مع هذا النوع من التسيير و بالتالي نجبر على الرجوع إلى الأساليب القديمة"

و بسبب عدم التكيف مع هذه الأساليب و متطلباتها زيادة على المشاكل ذات الطابع الثقافي للعمال جعل المؤسسة قاصرة عن تحقيق ساستها المتعلقة بالتحسين في تسيير الموارد البشرية. الذي يرجع إلى غياب الاهتمام في تكوين الإطارات في مجال التسيير ضمن مشروع إصلاح، حيث تكون هذه الإطارات على دراية بمتطلبات الأساليب العالمية في التسيير.

جدول رقم (64): يبين الخيار بين استعمال المعايير العالمية الحديثة في التسيير و المعايير الكلاسيكية و علاقته بالتسيير في المؤسسة

المجموع		لا تستوعب		متجددة باستمرار و تواكب التطورات		أسلوب التسيير في المؤسسة الخيار بين استعمال المعايير العالمية الحديثة في التسيير و المعايير الكلاسيكية
		الأساليب الجديدة في التسيير	ت	ن	ت	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
100%	121	56%	68	44%	53	المعايير العالمية الحديثة
100%	25	64%	16	36%	9	المعايير الكلاسيكية
100%	146	58%	84	42%	62	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 58% من المبحوثين صرحوا بأن أساليب التسيير في المؤسسة لا تستوعب الأساليب الجديدة في التسيير ، تدعمها في ذلك نسبة 64 % من الإطارات الذين صرحوا أن الخيار بين استعمال المعايير العالمية الحديثة في التسيير و المعايير الكلاسيكية يكون باختيار المعايير الكلاسيكية في التسيير ،،مقابل نسبة 56 % من الإطارات الذين صرحوا أن الخيار بين استعمال المعايير العالمية الحديثة في التسيير و المعايير الكلاسيكية يكون باختيار الأساليب و المعايير العالمية الحديثة في التسيير

هذا مقارنة مع نسب 42% من المبحوثين صرحوا بأن أساليب التسيير في المؤسسة متجددة باستمرار وتواكب التطورات، يدعمها في ذلك نسبة 44 % من الإطارات الذين صرحوا أن الخيار بين استعمال المعايير العالمية الحديثة في التسيير و المعايير الكلاسيكية يكون باختيار الأساليب و المعايير العالمية الحديثة في التسيير ،مقابل نسبة 36 % من الإطارات الذين صرحوا أن من الإطارات الذين صرحوا أن الخيار بين استعمال المعايير العالمية الحديثة في التسيير و المعايير الكلاسيكية يكون باختيار المعايير الكلاسيكية في التسيير

التحليل السوسولوجي للجدول

إن الإطارات التي لا تستوعب الأساليب الحديثة في تسيير الموارد البشرية لما تمتلكه هذه النظم و الأساليب الحديثة من ثقافة عقلانية و قيم تسيير عالية و التي تعمل على الوصول بالموارد البشرية إلى اعلى مستويات العطاء و الاتقان و التفاني في العمل، يتطلب الأخذ بعين الاعتبار تعتبر الكفاءة والأداء و هي من أهم عوامل النجاح ، فإن الاعتماد على معايير عالمية في تسيير الموارد البشرية يمكن أن يساعد على تحقيق أداء أفضل وأكثر كفاءة و هذا يتطلب جهد كبير و متابعة مستمرة من المسير .، لذا تلجأ هذه الإطارات إلى اختيار الأساليب الكلاسيكية التقليدية في تسيير الموارد البشرية و المتمثلة في التسيير التقني لها من تسيير العطل، الأجور إلى غير ذلك في حين أن الإطارات التي تستوعب و تتبنى الخيار الاول في استعمال الأساليب و المعايير العالمية في التسيير ، و ذلك لفهمها له و فهم العقلانية التي يسير بها هذا النوع من التسيير كونها تدرك جيدا نتائج هذا النوع من التسيير و الذي يراعي كل المتغيرات التي قد تؤثر على المؤسسة فيعالجها بشكل سريع و عقلاي و التأقلم مع هذه المتغيرات لأن المؤسسة“ ليست في حالة ثبات أو سكون، وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق، بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء ، وهدف التكيف والتأقلم، أي الملاءمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها ويحصل التغيير نتيجة لعدد كبير من المؤثرات أو العوامل منها الخارجية ومنها الداخلية،¹ لذلك فاتباع المعايير العالمية الحديثة هي التي بإمكانها أن تلبى هدف المؤسسة الأساسي في عملية التسيير من خلال التطوير المستمر في اللوائح و الإجراءات التي تخدم هذه الأنماط الجديدة من تسيير الموارد البشرية.

¹ خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، ط3، عمان، الاردن ، 2007 ، ص369

جدول رقم (65): يبين تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية و علاقته مظاهر التسيير المركزي

المجموع		تسيير غير فعال للموارد البشرية		ضبابية في تسيير الموارد البشرية		زيادة فعالية الموارد البشرية		مظاهر التسيير المركزي تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	
74	100%	11	15%	33	45%	30	41%	من خلال الابداعات والنتائج
39	100%	11	28%	18	46%	10	26%	من خلال الحضور الدائم في المؤسسة
33	100%	15	45%	14	42%	4	12%	لا يتم تقييم
146	100%	37	25%	65	45%	44	30%	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 45% من المبحوثين صرحوا بأن من مظاهر التسيير المركزي ضبابية في تسيير الموارد البشرية ، تدعمها في ذلك نسبة 46% من الإطارات الذين صرحوا أن إذا تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية يتم من خلال الحضور الدائم في المؤسسة ، مقابل نسبة 45% من الإطارات الذين صرحوا أن تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية يتم من خلال الابداعات والنتائج المحققة، تليها نسبة 42% من الإطارات الذين صرحوا أنه لا يتم تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية ،

هذا مقارنة مع نسب 30% من المبحوثين صرحوا بأن من مظاهر التسيير المركزي زيادة فعالية الموارد البشرية ، تدعمها في ذلك نسبة 41% من الإطارات الذين صرحوا أن إذا تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية يتم من خلال الابداعات والنتائج ، مقابل نسبة 26% من الإطارات الذين صرحوا أن تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية يتم من خلال الحضور الدائم في المؤسسة ، تليها نسبة 12% من الإطارات الذين صرحوا أنه لا يتم تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية

اما من المبحوثين من صرحوا بأن من نتائج مظاهر التسيير المركزي هو التسيير غير فعال للموارد البشرية و ذلك بنسبة 25 %، تدعمها في ذلك نسبة 45% من الإطارات الذين صرحوا أنه لا يتم تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية ، مقابل نسبة 28 % من الإطارات الذين صرحوا أن تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية يتم من خلال الحضور الدائم في المؤسسة، تليها نسبة 15% من الإطارات الذين صرحوا أنه لا يتم تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية يتم من خلال الابداعات والنتائج المحققة

التحليل السوسيولوجي للجدول

إن الضبابية في تسيير الموارد البشرية و عدم فاعليتها في كثير من الأحيان راجع إلى عدم التقييم الدائم لها و كذلك إذا ما تم تقييمها يتم حسب الحضور الدائم للعمال بسبب التسيير غير الفعال للموارد البشرية ، فالمؤسسة لا تعمل على التقييم الجيد و المستمر لمستوى الموارد البشرية الذي يساعد على معرفة مكان الخلل و الضعف في تسييرها لتطوير النقص الذي يسودها و يرفع من كفاءتها التسييرية و الإنتاجية لما يتماشى مع سياسة و اهداف المؤسسة وكذلك تشخيص مشاكل الأداء ، فعملية التقييم تبين حسن أداء الإطارات و المسيرين في عملية التسيير لوظائفهم للتغلب على المشاكل التي تواجههم ، فغياب تقييم الموارد البشرية على مستوى المؤسسة لا يسمح بإيجاد و تكريس ثقافة تقييم الموارد البشرية في المؤسسة التي تجعل من المورد البشري يعطي كل طاقة الإبداعية في العمل و التسيير التي يمتلكها إذا ما رافقتها محفزات مادية ومعنوية تجع البيئة الداخلية مشحونة بجو من التنافسية بين المسيرين في فرض وجودهم في التنظيم من خلال النتائج التي يحققونها في خدمة اهداف المؤسسة و رؤيتها الاستراتيجية البعيدة في تفعيل رقابة و توجيه و صيانة العنصر البشري، كما أن هناك نقص كبير في تحيين أنظمة تقييم أداء الموارد البشرية للمؤسسة الذي يجب أن يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة و المعايير العالمية في التسيير و متغيرات البيئة الخارجية المتمثلة في المنافسة مع المؤسسة التي تعمل بنفس النشاط التي تجعل من التقييم و صيانة المورد البشري ضرورة خاصة فيما يتعلق بتسيير المورد البشري و تحفيزه وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المؤسسة.

جدول رقم (66): يبين تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية وعلاقته بتركيز المسؤول في عملية التسيير

المجموع		التركيز على تطوير مستوى العمال		التركيز على الإنتاج		تركيز المسؤول في عملية التسيير
ن	ت	ن	ت	ن	ت	تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية
100%	74	20%	15	80%	59	من خلال الابداعات والنتائج
100%	39	18%	7	82%	32	من خلال الحضور الدائم في المؤسسة
100%	33	15%	5	85%	28	لا يتم تقييم
100%	146	18%	27	82%	119	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 82% من المبحوثين صرحوا بأن من تركيز المسؤول في عملية التسيير يكون على الإنتاج ، ، تدعمها في ذلك نسبة 85% من الإطارات الذين صرحوا أن إذا تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية أنه لا يتم تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية ،مقابل نسبة 82 % من الإطارات الذين صرحوا أن تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية يتم من خلال الحضور الدائم في المؤسسة، تليها نسبة 80% من الإطارات الذين صرحوا يتم من خلال الابداعات والنتائج المحققة، هذا مقارنة مع نسب 30% من المبحوثين صرحوا بأن تركيز المسؤول في عملية التسيير يكون بالتركيز على تطوير مستوى العمال، تدعمها في ذلك نسبة 20% من الإطارات الذين صرحوا أن إذا تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية يتم من خلال الابداعات والنتائج ، مقابل نسبة 18 % من الإطارات الذين صرحوا أن تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية يتم من خلال الحضور الدائم في المؤسسة ،تليها نسبة 15% من الإطارات الذين صرحوا أنه لا يتم تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية

التحليل السوسولوجي للجدول

إن تركيز المسير على الإنتاج في تسيير الموارد البشرية لا يهتم بتقييم الموارد البشرية لأنه في الغالب يعتمد على الأساليب التقليدية في التسيير و التي بدورها تركز فقط على الإنتاج ، الذي يرافقه ضغط كبير من

المسيرين الأعلى منهم في تحقيق النتائج المطلوبة وبالتالي لا يجد ضرورة في تقييمه لهذا المورد الناتج عن التركيز على الإنتاج، و إذا ما تم التقييم يتم لرفع الكفاءة الإنتاجية في حين أن تركيز المسؤول على التطوير المستمر للموارد البشرية يرافقه دائما تقييم مستمر لأدائه المهني و ابداعاته و مواهبه التي تعمل على إعطاء جودة في العمل و المنتج بشكل متوازي و تحديد اوجه القصور في أداء المسيرين والتعرف على جوانب الضعف في الأداء التسييري، كما يمكن الكشف عن الافراد الصالحين لشغل الوظائف التسييرية و من بين هذه الإطارات المتواجدة في المؤسسة التي تعمل على التقييم المستمر هي التي لديها ميول كبير إلى المعايير العالمية في التسيير و تبناها منهجا لها رغم قلتها في المؤسسة و التي تستخدم تقييم الاداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية معتمدا على معايير الجودة الشاملة التي تملكها المؤسسة فتكون الفترة الزمنية المتعلقة بتقييم الاداء قد قصيرة جدا لتقليل نسبة الخطأ و تأثيره على النتائج المترتبة عنه.

جدول رقم (67): يبين اعتماد أساليب التسيير في المؤسسة و العلاقة بالقرارات التي تتخذ في المؤسسة

المجموع	بطيئة و غير مدروسة		بطيئة و فعالة		سريعة ارتجالية		سريعة ومدروسة بعناية		القرارات التي تتخذ في المؤسسة	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
	29	31%	9	7%	2	48%	14	14%	4	المحاولة والخطأ
	42	19%	8	26%	11	33%	14	21%	9	الدراسة الأولية في عملية التسيير
	75	17%	13	23%	17	41%	31	19%	14	الاعتماد على الخبرة الماضية
المجموع	146	21%	30	21%	30	40%	59	18%	27	

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 40% من المبحوثين صرحوا بأن القرارات التي تتخذ في المؤسسة سريعة ارتجالية ، تدعمها في ذلك نسبة 48% من الإطارات الذين صرحوا أن اعتماد أساليب التسيير في المؤسسة يكون بالمحاولة والخطأ ، مقابل نسبة 41% من الإطارات الذين صرحوا أن اعتماد أساليب التسيير في المؤسسة يكون بالاعتماد على الخبرة الماضية ، تليها نسبة 33% من الإطارات الذين صرحوا أن اعتماد أساليب التسيير في المؤسسة يكون بالدراسة الأولية في عملية التسيير هذا مقارنة مع نسب 21% من المبحوثين صرحوا بأن القرارات التي تتخذ في المؤسسة بطيئة و فعالة ، يدعمها في ذلك نسبة 26% من الإطارات الذين صرحوا أن اعتماد أساليب التسيير في المؤسسة يكون بالدراسة الأولية في عملية التسيير ،مقابل نسبة 23% من الإطارات الذين صرحوا أن اعتماد أساليب التسيير في المؤسسة يكون بالاعتماد على الخبرة الماضية ، تليها نسبة 7% من الإطارات الذين صرحوا أن اعتماد أساليب التسيير في المؤسسة يكون بالمحاولة والخطأ،

اما المبحوثين الذين صرحوا بأن القرارات التي تتخذ في المؤسسة بطيئة وغير مدروسة بنسبة 21%، يدعمها في ذلك نسبة 31% من الإطارات الذين صرحوا أن اعتماد أساليب التسيير في المؤسسة يكون بالمحاولة والخطأ، ، في مقابل نسبة 19% من الإطارات الذين صرحوا أن اعتماد أساليب التسيير في المؤسسة يكون بالدراسة الأولية في عملية التسيير ، تليها نسبة 17% من الإطارات الذين صرحوا أن اعتماد أساليب التسيير في المؤسسة يكون بالاعتماد على الخبرة الماضية

في حين نجد أن نسبة 18% من الذين صرحوا أن القرارات التي تتخذ في المؤسسة تكون سريعة ومدروسة بعناية، يدعمها في ذلك نسبة 21% من الإطارات الذين صرحوا أن اعتماد أساليب التسيير في المؤسسة يكون بالدراسة الأولية في عملية التسيير ، مقابل نسبة 19% من الإطارات الذين صرحوا أن اعتماد أساليب التسيير في المؤسسة يكون بالاعتماد على الخبرة الماضية ، تليها نسبة 14% من الإطارات الذين صرحوا أن اعتماد أساليب التسيير في المؤسسة يكون بالمحاولة والخطأ،

التحليل السوسولوجي للجدول

" أن القرار أو اتخاذه هو من ابرز المؤشرات الدالة على العقلانية في عملية التسيير لما يترتب و يطرا عليه من متغيرات و تداعيات سواء كانت إيجابية أو سلبية ، و المراد البشري يعتبر هو صانع القرار في المؤسسة

لدى ترتبط عقلانية التسيير به بشكل مباشر انطلاقاً من الثقافة و القيم السائدة داخل المؤسسة و التي يملكها العمال و صانع القرار¹ " حيث نستنتج من هذا الجدول أن القرارات التي تكون سريعة ومدروسة بعناية وكذلك التي تكون بطيئة و فعالة تعتمد في اسلوبها على الدراسة الأولية في عملية التسيير، لأن القرار شيء مهم في المؤسسة لارتباطها الشديد مع وظائف الإدارة و مخرجاتها زيادة على الاعتماد بالخبرة السابقة في تدبير شؤون التسيير و اتخاذ القرار المناسب ، في حين أن محصلة اتخاذ القرار بصورة سريعة و ارتجالية أو تكون بصورة بطيئة و غير مدروسة هو من مظاهر الإدارة الكلاسيكية التي تعتمد على المحاولة و الخطأ في تسيير موارد البشرية ، هذا الأسلوب في اتخاذ القرار مع الاعتماد على المحاولة و الخطأ يولد ثقافة اللامبالاة في التسيير لدى المسيرين الاخرين اذ أن كل مسير لا يأبه لنتائج ما سيتخذه من قرار خاصة و أن المؤسسة تعتمد في كثير من الأحيان في اسلوبها في التعامل مع الاخطاء المهنية التسييرية الذي ينتهي بإنذار ، و بالتالي سيؤثر على التسيير العقلاني الذي يعتمد على الدراسة الأولية في عملية التسيير و اتخاذ القرارات " أن تحديد اتخاذ القرار لحل المشكلات في النمط العقلاني وتنفيذه من بين الحلول الناجحة ليس منبعه الإيحاء أو الحدس، والإلهام ليس مصدراً للحلول الناجحة والخبرة السابقة، بل هو تحليل موضوعي للظروف التي تحكمه كالوقت، وتغير البيئة، وقيود المعلومات، والقيود السلوكية، وهو تحليل معمق وعقلاني للحالة التي يمر بها متخذ القرار بهدف إيجاد حل اقتصادي كفيء و فعال في الوقت المناسب، ويمكن الاعتماد عليه لتطبيقه². زيادة إلى عدم اشراك الاطارات في اتخاذ القرار لتجنب الأخطاء أو التقليل منها يجعلهم يشعرون أن ليس لهم علاقة باتخاذ القرارات، فتجعلهم غير مخلصين للمؤسسة. لأن المركزية الإدارية في التسيير لا تعطي الفرصة للإطارات للقيام بمبادرات فردية بسبب محدودية الملاحظات المقدمة إلى الإدارة.

¹ نفس المرجع ، ص 381-382

² نفس المرجع ، ص 381-382

جدول رقم (68): يبين أساليب التسيير في المؤسسة و علاقته باعتماد المؤسسة في التسيير

المجموع		الأساليب القديمة في التسيير		الأساليب الحديثة		أساليب التسيير في المؤسسة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	اعتماد أساليب التسيير في المؤسسة
%100	29	%52	15	%48	14	المحاولة والخطأ
%100	42	%48	20	%52	22	الدراسة الأولية في عملية التسيير
%100	75	%61	46	%39	29	الاعتماد على الخبرة الماضية
%100	146	%55	81	%45	65	المجموع

التحليل الاحصائي للجدول

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه العام أن نسبة 55% من المبحوثين صرحوا بأن الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في التسيير هي الأساليب القديمة في التسيير ، تدعمها في ذلك نسبة 61% من الإطارات الذين صرحوا ان اعتماد أساليب التسيير في المؤسسة يكون بالاعتماد على الخبرة الماضية، مقابل نسبة 52% من الإطارات الذين صرحوا ان اعتماد أساليب التسيير في المؤسسة يكون بالمحاولة والخطأ، تليها نسبة 48% من الإطارات الذين صرحوا ان اعتماد أساليب التسيير في المؤسسة يكون بالدراسة الأولية في عملية التسيير

هذا مقارنة مع نسب 45% من المبحوثين صرحوا بأن القرارات التي تتخذ في المؤسسة بطيئة و فعالة الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في التسيير هي الأساليب الجديدة ، يدعمها في ذلك نسبة 52% من الإطارات الذين صرحوا ان اعتماد أساليب التسيير في المؤسسة يكون بالدراسة الأولية في عملية التسيير ،مقابل نسبة 48% من الإطارات الذين صرحوا أن اعتماد أساليب التسيير في المؤسسة يكون بالاعتماد على المحاولة والخطأ، و سبة 39% تكون بالاعتماد على الخبرة الماضية

التحليل السوسولوجي للجدول

من خلال هذا الجدول يظهر أن الأساليب الجديدة هي أكثر عقلانية من الأساليب القديمة في التسيير التي تظهر من خلال التعامل مع الأمور التسييرية و الادارية على مستوى المؤسسة، هذه الأساليب الحديثة

التي تركز دائما على الدراسة الأولية و التقييم و التنسيق المستمر لتقليل الوقوع في الأخطاء التسييرية كما ان هذه الأساليب متجددة باستمرار مع ما تتطلبه المعايير العالمية في التسيير من الإحاطة بكل أمور التسيير و ادق التفاصيل لإستغلال المورد البشري على أكمل صورة مع تلبية حاجاته في المؤسسة، لأن الأساليب الحديثة لا تتوافق مع الاساليب القديمة فتغيير الفلسفة التسييرية القديمة بفلسفة جديدة تعتمد على العقلانية في تسيير المؤسسة حيث تعمل باستمرار على إحداث تطوير مستمر لتسيير الموارد البشرية ، و توفير الدعم و المساندة للأساليب الجديدة و الحديثة المبنية على ثقافة العقلانية.

2- إستنتاج الفرضية الثالثة:

من خلال التحليل السوسولوجي لبيانات جداول الفرضية الثالثة و التي تنص بأن للمعايير التسييرية المحلية دور في التأثير على ثقافة التسيير العقلاني للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. فقد توصلنا إلى الاستنتاج التالي :

لا يمكن تطبيق المبادئ العلمية العالمية للتسيير على مؤسسة دون مراعاة الجانب الثقافي لها وللبيئة التي تحيط بها والأمر يتطلب مقارنة خاصة تعتمد على استكشاف ثقافة هذا الإطار المسير بمناهج ملائمة للزمان و المكان، إضافة إلى الحاجة إلى تسيير الثقافة التنظيمية.

و باعتبار أن قيم التسيير العالمية التي تملكها المؤسسة و تنتهج أسلوب الجودة الشاملة نظاما لها هي مستوردة و نشأت و تطورت في أوساط أجنبية ثم نقلت إلى مؤسساتنا و مجتمعاتنا، دون إمعان النظر في الاختلاف أو التباين الحضاري والثقافي، حيث تمثل هذه القيم المستوردة داخل المؤسسة في أنماط الإدارة، التنظيم، العقلانية في التسيير ، فثقافة الجودة الشاملة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية وتهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة ، لأن إدارة الجودة تركز على العمل الجماعي، و تتخذ من المورد البشري أساس نجاح عمليات التسيير التي تعتمدها ، لكن وبالرغم من انتهاج هذه المعايير العالمية إلا أن معظم الإطارات في المؤسسة لم يتأقلموا معها ، فأصبحت المؤسسة تعنف ضبط هذه المعايير في التسيير مع أساليب التسيير القديمة التي تنتهجها المؤسسة إلى اليوم ، فعدم وجود هذا الانسجام بين ما هو مستورد و ما هو محلي قديم في التسيير أدى إلى الضبابية في تسيير الموارد البشرية و عدم فاعليته، و هذا راجع إلى الموروث و الرواسخ الثقافية للمؤسسة في عملية

التسيير وذلك بعدم إحداث تلك القطيعة مع الأساليب الإدارية التقليدية للمراحل السابقة التي ميزت المؤسسة الجزائرية في التسيير فعلى سبيل المثال فان بعض الإجراءات و القوانين التي تعمل بها المؤسسة لا يزال العمل بها مند أكثر من 30 سنة فلم تعد صالحة لانتخاذها كمرجع في عملية التسيير لقدمها و عدم نجاعتها في التسيير، زيادة على ذلك فهي تتناقض مع الإجراءات التي جاء بها نظام الجودة الشاملة الذي يعتمد على التسيير الرشيد و العقلاني للموارد البشرية، و قد بين زكري محمد في دراسته ، تحت عنوان الممارسات السوسيوثقافية ومشكلة العقلنة بالمؤسسة الاقتصادية¹، أن التسيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا يتوافق مع أساسيات النموذج الحديث للمؤسسة، نظر لاحتكامها لمعايير فوضوية غامضة تحكمها الآراء الشخصية للمسيرين زيادة إلى أن الثقافة العمالية للفاعلين بالمؤسسة تتميز بسمات مستوحاه من الثقافة المحلية تتعارض مع السير العقلاني للعمل بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، إلى جانب هذا وجدنا انتهاج بعض الإطارات لأساليب التسيير الجديدة لديها توازن في اهتمامها بتطوير الموارد البشرية و زيادة الإنتاج فلا تغلب احدهما على الاخر و ذلك من خلال الإجراءات و القوانين و اللوائح المتجددة باستمرار و بالاعتماد على استغلال القيم الثقافية مع ما يتماشى و أهداف المؤسسة و العمل على تحقيقها، على عكس الفئة الأخرى من الإطارات التي تأخذ من الأساليب القديمة منهجا و أسلوب لها نجدها تركز على الانتاج على حساب تطوير الموارد البشرية الذي يكسبها نوع من الركود و الجمود في التسيير مما يؤدي بها إلى الروتين البيروقراطي بالمفهوم الشائع في المجتمع الجزائري و ليس بالمفهوم الفيبري، إلا أن هذه القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير تصبح بمرور الوقت و كأنها ملائمة لكل زمن ، زيادة على عدم وجود رغبة في تبني هذه الأساليب الجديدة أدى إلى ضبابية في تسيير الموارد البشرية ومن جهة أخرى وجدنا أن هذه الإطارات تنهرب من المسؤولية بسبب نقص في تكوينها فيما يتعلق بالأساليب الحديثة والجديدة في تسيير الموارد البشرية ، إن عدم تأقلم معظم الإطارات مع متطلبات هذا النوع من التسيير الذي يعتمد على العقلانية و الشفافية و تميل هذه الإطارات في تسييرها إلى الغموض من خلال اعتماد اللوائح و القوانين و الإجراءات القديمة و عدم الرغبة في تجديدها ، فغالبا أهداف المؤسسة في انتهاجها للأساليب الحديثة مثل نظام الجودة الشاملة من أجل كسب أسواق و مشاريع في الغالب يشرطها الزبون على المؤسسة لتفوز بالمشروع، لكن إذا ما نظرنا إلى الواقع الميداني في التطبيق هذا النوع من التسيير الذي يجعل من ثقافة التسيير العقلاني مبدئا له

¹زكري محمد، الممارسات السوسيوثقافية ومشكلة العقلنة بالمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، المشرف: يوسف جعلولي، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018/2019

بعيد إلى حد التناقض و ما يتطلبه هذا النظام ، فغالبا الاطارات يكتفون بالتطبيق السطحي لهذه المعايير العالمية في التسيير لعدم توافق ذهنية الإطارات مع الشروط العقلانية التي تتمتع بها هذه الأساليب العالمية بسبب العراقيل التي تقف وراءها المتمثلة في الدرجة الأولى في نقص كفاءة الإطارات زيادة على ذهنية هذا المسير التي لا تقبل هذا النوع الأساليب الذي يعمل في مجمله على الثقافة العقلانية في تسيير الموارد البشرية بسبب الثقافة التي تشكلت لديه عبر مراحل تنشئته، رغم تكوينهم العلمي زيادة على أنه لم يؤهلوا ثقافيا و اجتماعيا لتبني هذا النوع من التسيير، مما أدى إلى حدوث " فجوة ثقافية قوية بين العناصر الهيكلية وطرق التسيير وأنظمة القيادة المستخدمة إلى جانب وجود فجوة عميقة بين أساليب التسيير و الثقافة السائدة في المؤسسات الجزائرية كما جاء في دراسة دانيال ميركوري تحت عنوان الثقافة و التسيير في الجزائر¹ " ، فتبني هذا النموذج من التسيير الذي يعتم على المعايير العلمية يتطلب التزام ادارة المؤسسة ببناء قيم جوهرية وفكرية تؤطر أنشطة التسيير السائد و تستند إلى بناء ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها بكفاءة و فاعلية ، و من خلال توفير المناخ التنظيمي الملائم و السليم الذي يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا يكمن في قيادة المنظمة بإعداد و تهيئة الإطارات و العاملين في مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا و ثقافيا لقبول و تبني هذا النوع من المعايير ، إذ أن هذا النهج يساعد على تنشيط الأداء و يساهم بزرع ثقافة الجودة بين كل العمال ويرسمون بذلك القواعد الفكرية التي تساهم في تعزيز إمكانية تطبيق هذه المعايير وفق حصيلة واعية من البناء الفكري و الثقافي للعاملين في المنظمة.

إن فائدة انتهاج الأساليب و المعايير الجديدة في التسيير يزيد من التنسيق بين المسيرين في عملية التسيير كما دلت عليه النسب سواء ممن صرحوا بضبابية تسيير الموارد البشرية أو ما صرحوا بالتسيير الفعال للموارد البشرية و هذا تحصيل حاصل لأن هذه الأساليب التي تعتمد على المعايير العالمية من أبرز الوظائف و النشاطات التي تقوم بها في المؤسسة هي التنسيق بين المصالح و الأقسام و المديريات من خلال المسؤولين المسيرين و ذلك من أجل التسيير الجيد الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بنفس السرعة و لا يتم هذا إلا بالتنسيق المستمر و التطبيق العقلاني للوائح و القوانين التي تستمد من الأساليب الجديدة و الخبرات العالمية في التسيير و العمل بها في مختلف الهياكل على مستوى المؤسسة من اجل الانسجام لتعزيز العمل بنوع من الاحترافية ، في حين أن تبني الأساليب الكلاسيكية في التسيير الإداري للموارد البشرية مع مركزية التسيير و

¹ Daniel Mercure ,Baya Harricane et autre, culture et gestion en Algérie, ANEP ,E1,1997K Alger

القرار أدى إلى ضعف التنسيق أو عدم وجوده في بعض الأحيان و أحيانا يكون متأخر فينتج عنه مشكلات في التنفيذ بسبب عدم المشاركة المبكرة بين هياكل المؤسسة كما ادى إلى ازدواجية في أداء المهام حيث يكلف في بعض الأحيان شخصين بمهمة واحدة ، بسبب ضعف المتابعة في تنفيذ مخططات النشاط و الأهداف الموضوعه من طرف المسيرين ، كذلك وجدنا من بين الفوائد أن الإطارات التي تسيير تدرك جيدا أن فائدة إنتهاج أساليب ومعايير التسيير العلمية .

كذلك وجدنا أن معظم الإطارات الذين يميلون لإستعمال الأساليب القديمة في عملية التسيير ليست لديهم الرغبة في انتهاج هذه الأنواع من التسيير بسبب أن بعضهم عاشت تجارب و مراحل سابقة في تسيير المؤسسة لذلك وجد صعوبة في التمسك أو الرغبة في هذا النوع من التسيير، زيادة على عدم الفهم الجيد و التأقلم مع هذه التجارب العالمية في التسيير حيث يصعب عليها إنتهاجها و بالتالي تنقص الرغبة في التمسك بهذه المعايير والاكتفاء بالأساليب القديمة التي هي روتين أثر منها إبداع ، أما البعض الآخر من الإطارات ممن ينتهجون و يعتمدون الأساليب الحديثة لهم رغبة أكثر في العمل بهذه الأنواع من التسيير و هذا راجع إلى إقتناع هذه الإطارات بهذه الأساليب العالمية من جهة و ما تتمتع به هذه من تطوير المهارات الفنية والعلمية في التسيير، فحسب دراسة "جاري اركاند تحت عنوان " دراسة دور الثقافة الوطنية في العلاقة بين تطبيق تسيير الموارد البشرية و النجاعة التنظيمية ¹ " أن انتهاج لمعايير تسيير الموارد البشرية كان له تأثير إيجابي على الإجراءات التي تهدف إلى تنمية الإمكانيات البشرية ، وذلك بفضل رصد أفضل للمهارات وتحديد احتياجات المهارات بشكل أفضل"

إن الضبابية في تسيير الموارد البشرية و عدم فاعليتها بسبب عدم التقييم الدائم لها و كذلك إذا ما تم تقييمها يتم حسب الحضور الدائم للعمال ، فالمؤسسة لا تعمل على التقييم الجيد و المستمر لمستوى الموارد البشرية الذي يساعد على معرفة مكانم الخلل و الضعف في تسييرها لتطوير النقص الذي يسودها و يرفع من كفاءتها التسييرية و الإنتاجية لما يتماشى مع سياسة و أهداف المؤسسة ، فعملية التقييم تبين حسن أداء الإطارات و المسيرين في عملية التسيير لوظائفهم و أن اتباع نظام إدارة الجودة الشاملة يذهب إلى ابعد من ذلك في تقييمه للموارد البشرية و هذا ما وصلت اليه الباحثة طلباوي في بحثها تحت "عنوان تنمية الموارد

¹ Guy Arcand, Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle, Thèse de doctorat en sciences de gestion , l'Université Paul-Verlaine, France ,2006

البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية¹ الذي يوضح أن عملية تقييم الأداء تتقيد بمبدأ الرقابة الذاتية وفق إتباع إدارة الجودة الشاملة

وجدنا أن القرارات التي تتخذ في المؤسسة كان غالبها قرارات سريعة و إرتجالية تعتمد على المحاولة و الخطأ في تسيير الموارد البشرية ، فأدى هذا إلى ثقافة اللامبالاة في التسيير لدى المسيرين الآخرين إذ أن كل مسير لا يأبه لنتائج ما سيتخذه من قرار خاصة و أن المؤسسة تعتمد في كثير من الأحيان في أسلوبها في التعامل مع الأخطاء المهنية التسييرية التي تنتهي بإنذار، ، من جهة أخرى وجدنا أن هناك نقص في إشراك الإطارات الدنيا في إتخاذ القرارات جعلهم يشعرون بأنهم لا علاقة لهم بإتخاذ القرارات، مما يولد لديهم نوع من الإحباط. فيصبحون غير مخلصين للمؤسسة، لأن الإدارة العليا لا تعطي الفرصة لهم للقيام بمبادرات فردية يثبتون من خلالها ذاتهم بسبب مركزية الإدارة و القرار وبالتالي يستغرق القيام بالمهام العادية وقتاً طويلاً للرد على الإشكالات التسييرية، فالمنظمات التي تولي إهتماما كبير بالأفراد، و تتميز باللامركزية و التي تعتبر مصدرا للإبداع، فحالة الحركة الدائمة باتجاه التغيير أصبحت حقيقة، كما ان سرعة التغيير متزايدة، وفي حالة عدم قبول المنظمة بالتغيير و التحرك بما يتلاءم مع المتغيرات و الاستجابة له، فإن ذلك يؤدي بالمنظمة إلى ان تكون في حالة اخر الطابور، و المنظمات التي ترفض التكيف يحتمل ان لا تكون متواجدة ، و في زمن متغيرات العولمة و سرعة انتشار المعلومات يصبح القادة المسيرين هم عماد المؤسسة و سر نجاحها و تألقها، وبالتالي فإن الحاجة إلى قيادات واعية تدرك أهمية التغيير و تنفيذه في ظل القيادات الكفؤة، وعليه فان الخصائص البشرية و المادية و الثقافة التنظيمية تعد مطلبا من متطلبات القيادة التحويلية² " و تركز أغلب الدراسات على عملية صنع القرار الرشيد بوصفها عملية عقلية رسمية، تقوم على تعظيم المنفعة أو تحسين الوضع القائم أو اقتناص فرصة ما، فالتفكير العقلاني في إتخاذ القرارات لا يترك مجالا كبيرا للعواطف، بل في الواقع غالبا ما تعد العواطف حوادث غير عقلانية يمكن أن تشوه المنطق. وقد حذر عالم الاجتماع Macks Weber من العاطفة؛ لأن إتباع القواعد لا يتطلب الابتعاد عن العواطف فقط، بل التفكير في ما هو صواب وما هو خطأ، وهو يتطلب العقل فقط. وحسب Henig, Buchanan تعني العقلانية أن القرارات تتماشى مع الحقائق التي أثبتت جدواها، إذ ينطوي واقع الحياة الحقيقية على قليل من

¹ طلباوي نجوى ، عنوان تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، اطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 2، المشرف: ميلود سفاري، الجزائر ، 2016/2015

² محمد لمن هيشور و هشام السبع، مرجع سابق، ص610

الحقائق المؤكدة. وقد استنتج Nozick أن السلوك العقلاني يشكل أساس ما نتوقع أن يفعله الآخرون . وأوضح Flanagan معايير التفكير العقلاني المتمثلة في (الحياد، والاتساق والموضوعية)، التي يعتمدها صانع القرار عندما يواجه التفاصيل وعليه فإن اتخاذ القرارات يجري بواسطة تقييم متتابع للبدائل من حيث ملاءمة الوضع، أو التوافق مع القواعد الإجتماعية والقيم التنظيمية والشخصية لمتخذه ووفقا للمنطق الذي يعتمده¹، وإنطلاقا من هذه البيانات و المعطيات على ضوء المقاربات و الدراسات السابقة ، وما يؤكده الإطار النظري للدراسة، يمكننا القول أن الفرضية التي مضمونها: للتباين بين قيم ومعايير التسيير المستوردة والقيم المحلية دور في التأثير على ثقافة التسيير العقلاني في المؤسسة محققة و صحيحة

IV- الاستنتاج العام

لقد إنطلق بحثنا من إشكالية مهمة جدا كان الهدف منها هو البحث والكشف عن القيم الإجتماعية للمسير الجزائري و دورها في عرقلة التسيير العقلاني للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و من خلال الأهمية التي تكتسيها هذه الدراسة في البحث عن أهمية الثقافة والقيم الإجتماعية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية و الدور التي تلعبه ثقافة المؤسسة في التسيير العقلاني للموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بإعتبار أن ثقافة المؤسسة هي الموجه الأساسي للسلوك التنظيمي في عملية التسيير و هي الأساس في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها لاتباعها المعايير العالمية في دعم و بناء ثقافتها لتنمية موردها البشري. إن العناصر الثقافية التي يتشبع بها الأفراد في مجتمعه من خلال مراحل نشئته و المؤسسات التي يمر بها كالأسرة و المدرسة و الجامعة مع العلاقات الإجتماعية لها تأثير كبير على ثقافته في المؤسساتية لأنه عندما يلتحق بها يلتحق بكامل شخصيته وكيانه كشخص اجتماعي، دون أن يتخلى عن ثقافته، فان كانت هذه المؤسسات و هذا المجتمع يغرس القيم الثقافية العقلانية في الفرد و المتمثلة في غرس الأب في لأفراد عائلته روح تحمل المسؤولية والإعتماد على النفس في حل المشاكل التي تصادفه في اتخاذ القرارات من خلال (تكليف هذا الفرد ببعض الأعمال ، الجدية، الانضباط ، تحفيز افراد العائلة حسب نشاط كل فرد، منح افراد العائلة نوع من الاستقلالية في اتخاذ قراراتهم، تسيير الأشياء حسب الاولويات، الجدية)، إلى جانب المدرسة من خلال غرس الأستاذ في الطلبة تلك القيم مثل الانضباط، الجدية، جودة العمل المقدم ، إحترام الوقت، عدم التغيب إلى غير ذلك من القيم التي تناولناه في هذا البحث، إلى جانب العلاقات التي تربط

¹ طاهر شعبان حسن، دور القيم التنظيمية في التوفيق بين العقلانية والعاطفة في اتخاذ القرار، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية

والقانونية - المجلد - 34 العدد1، 20، ص 381-382

هذا الفرد مع محيطه المتمثل في المجتمع الذي تظهر مشاركته في نشاطات متعلقة به كجمعيات المجتمع المدني إلى غير ذلك من المؤسسات الإجتماعية التي تكسب هذا الفرد الجرأة و قوة الشخصية في عملية التسيير ، و العكس إذا كانت هذه المؤسسات و هذا المجتمع لا يهتم بهذه القيم العقلانية في التسيير فستؤثر هذه القيم و الثقافة المكتسبة على المؤسسة سواء بالإيجاب أو بالسلب ، لأن الخصائص الإجتماعية والثقافية للمجتمع المتطور أو التقليدي تلعب دور المحرك في تشكيل السلوكات والممارسات المهنية للإطارات في المؤسسة ، و أن التنظيم المؤسسي قائم على منظومة الثقافة و القيم التنظيمية التي تعزز أنماط التسيير ، فكل هذه القيم التي كانت محل دراسة في هذا البحث وجدنا أنها تلعب دور كبير في التأثير على هذا الإطار في عمليات التسيير التي يقوم بها في المؤسسة، لأن تكوين الفكر العقلاني للإطار في عملية التسيير في المؤسسة لا يتم بمجرد دخوله إليها بل هو مرتبط بالتنشئة الإجتماعية التي نشأ عليها منذ الصغر فالتنشئة الإجتماعية هي السيورة التي يتم من خلالها اندماج الفرد في المجتمع من خلال استنباطه للقيم و المعايير العقلانية التي اكتسبها من الأسرة و المدرسة و الجامعة إلى غير ذلك من مؤسسات التنشئة الأخرى التي يمر بها هذا الاطار تعتبر كمصادر تأثير على ثقافة المؤسسة إذ لا يمكن أن يعزل هذا الفرد في المؤسسة عن بيئته و مجتمعه، لذلك يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الثقافة التي يحملها هذا الإطار ، كما يرى فليب ديريبان ان التسيير الفعال هو احد الإدارة بعين الاعتبار التقاليد الوطنية في الاعتبار لتجنب الانحرافات المحتملة، و ان "المنظمات هي ليست قطعة مصنوعة يدويا، بل حقيقة من حقائق الثقافة، فهي ليست فقط جزء لا يتجزأ من الثقافة ، بل هي نفسها ثقافة "

إن كل ما يكتسبه هذا الإطار من قيم و ثقافة اجتماعية فانه يعيد إنتاجها من جديد داخل المؤسسة التي تظهر في ثقافة التسيير بإستحضار القيم الشخصية الإيجابية أو السلبية لهذا الفرد الذي إكتسبها من خلال تنشئته الاجتماعية، ودجها في القيم التنظيمية للمؤسسة، التي تشكل فيما بعد علاقة تأثر و تأثير ،بين العوامل الإجتماعية (الاسرة المدرسة الجامعة، المجتمع، ...) و بين العوامل التنظيمية (كتنظيم العمل ، أسلوب القيادة المركزية و اللامركزية ،طريقة اتخاذ القرارات، السلوك البيروقراطي ، نظام الاتصال، والخوافز، التنسيق، تفويض السلطة ، العلاقات الرسمية و غير الرسمية، الوساطات ذات الطابع التنظيمي،) فتظهر المشكلة في منظومة القيم الثقافية للتسيير التي يملكها هذا الاطار، عندما تتأثر القيم الثقافية والاجتماعية للإطار المسير تتأثر قيمه التنظيمية و التسييرية وهذا ينعكس بدوره على أداء للموارد البشرية و فعاليتها

فالإطار داخل المؤسسة يقوم بمجموعة من الممارسات المهنية و الأفعال الإجتماعية الناتجة عن تفاعل بين ثقافتين هما ثقافة مكتسبة من خارج المؤسسة، فإذا كان المجتمع متقدما فنجد أن قيمه ستسفر عن إنتاج إطار جيد ومتقدم و بالتالي موارد بشرية كفئة و العكس صحيح ، فبيئة المؤسسة هي التي تقوم بتحديد نوعية التسيير إن كان عقلاني أو غير عقلاني من خلال تطبيق المبادئ الإدارية المبنية على الأساليب العلمية و العقلانية في تسيير الموارد البشرية هذا من جهة، و إذا كانت ثقافة المؤسسة ملائمة و تملك القدرة على التكيف مع الأساليب العلمية المبنية على التسيير العلمي من خلال تقبل و تبني إطارات هذه المؤسسة للأساليب المتقدمة في تسيير الموارد البشرية التي تبني مبادئها على التسيير العقلاني وذلك بتغيير ذهنية المسير التقليدية المتأثرة بالإرث الإداري التقليدي الذي ساد المؤسسة الجزائرية طيلة عقود مما أدى بها إلى إعاقة تطورها و تنمية مواردها البشرية

إن اعتماد أي أسلوب جديد في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة يتطلب إعادة تغيير و تشكيل ثقافة مناسبة له لأن قبول أو رفض أي أسلوب ، يعتمد على قيم و ثقافة مسيرها و إطاراتها ، فثقافة التسيير المبنية على الأساليب العلمية تختلف إختلافا جذريا عن ثقافة التسيير التقليدية و بالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة مع تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة، فقد تحولت و تطورت مفاهيم تسيير الموارد البشرية من النظرة التقليدية التي أعتبرت تسيير الموارد البشرية وظيفة روتينية وحصرتها في بعض المهام كتسجيل الحضور للعمل و صرف مستحقات العمال، تسيير العطل إلى غير ذلك من الوظائف الفنية و التقنية لها إلى نظرة حديثة و متطورة تعطي أهمية كبيرة لهذا المورد البشري فأصبح تسييرها أكثر إتساعا و ذلك بتسيير مهاراتها و تنميتها، لتحقيق الإبداع و التميز ، إن المؤسسات التي تؤمن بمبادئ إدارة التغيير بإتباع أساليب علمية في التسيير كإدارة الجودة الشاملة تكون أكثر قدرة على تنفيذ مهامها و تحقيق أهدافها بنجاح، وإن الأساليب التي تعتمد عليها إدارتها تعكس ثقافة تسييرها مواردها البشرية ، لقد وجدنا في بحثنا هذا أن الإطارات المسيرة في ظل النماذج و المعايير العالمية في عملية التسيير لم تستطع أن تتأقلم معها مع العلم أن هذه النماذج لاقت نجاحات كبيرة في دول ،على عكس المؤسسة الجزائرية فإن المناخ الثقافي و الإرث الاجتماعي لم يستطع تقبل هذا النوع من التوجه باعتبار أن الثقافة السائدة و القيم التنظيمية لا تستطيع أن تتقبل الى حد بعيد هذا النوع من النماذج، فحدث بذلك التصادم بما هو جديد و ما هو

موروث و تقليدي قديم. لأن فلسفة الأساليب العلمية و المعايير العالمية في التسيير هي مجموعة مبادئ تدل و ترشد المؤسسة لتحقيق التطور المستمر لمواردها البشرية حيث ترى في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ذات أولوية كبيرة ، إذ أن توفر المهارات و الكفاءات البشرية و تدريبها و تطويرها و تحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمؤسسة أهدافها، ان المؤسسة في هذا البحث لم تعمل على التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير المستوردة، و معرفة القيمة التي تتماشى مع واقعها وتغييرها بما يوافق بيئتنا الثقافية ، أدى إلى سوء التكيف وعدم القدرة على التأقلم مع المعطيات التنظيمية والقيمية الجديدة التي أظهرت ذلك الإختلاف الثقافي و القيمي بين ثقافة تسيير مستوردة تعتمد على العقلانية في مقابل ثقافة تسيير محلية غلب عليها قيم مثل الفردانية في اتخاذ القرار، مركزية التسيير، عدم الثقة، نقص في التنسيق ، نقص في التحفيز و معاملة كل الإطارات بنفس الطريقة دون التمييز بين المجد المبدع و بن الكسول الاتكالي اللامبالي ، البطأ في تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين و التحسيس بتحمل المسؤولية، إلى جانب لوائح و قوانين قديمة و جديدة غير مفعلة ، الخضوع إلى الوساطات الخارجية و الداخلية، عدم الرغبة في تبني الأساليب العالمية في التسيير، غياب تفويض السلطة في كثير من الأحيان بسبب عدم تهيئة الإطارات الدنيا على تحمل المسؤولية لأنه نشأ وترى في جو تسلطي، التطبيق الحرفي للقوانين بسبب البيروقراطية المفرطة، فالثقافة العقلانية في تسيير الموارد البشرية تركز على إنجاز المهام بمراعاة قيم ومعايير و ثقافة المؤسسة من جهة و قيم و ثقافة إطاراتها من جهة أخرى زيادة على القدرة على التكيف مع الأساليب العالمية

الخاتمة

خاتمة

إن أزمة غياب ثقافة التسيير العقلاني للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية هي نتيجة عدم استطاعة هذه المؤسسات أن تنفك عن إرثها من الماضي الذي لا يزال آثاره موجودة إلى اليوم ،و أن الأسس الثقافية و القيم الاجتماعية و التنظيمية التي سادت المؤسسة الجزائرية كانت بعيدة كل البعد عن ما هو مطلوب منها ، لان التغيير يعني التخلي و الافتكاك كليا عن الآثار الثقافية للنموذج الذي بنت عليه المؤسسة الجزائرية الأساليب التسييرية و المتمثل في النموذج الاشتراكي بطابعه البيروقراطي، لأن القيم الثقافية التنظيمية تشكل ركائز قوية لتطوير المؤسسة و مواردها البشرية ،و أن مسألة علاقة الثقافة و قيم التسيير العقلاني للمؤسسة مهمة جدا فإما ان تكون عائق لها او محفزة و مساعدة على تطورها و تطور موردها البشري، إن المعايير الادارية المتخذة في تعيين الإطارات المسيرة في المؤسسة تبدو وكأنها تنطلق من فكرة خاطئة، لأن المؤسسة الناجحة تعمل على اختيار إطاراتها بقدر كبير من الصفات التفاعلية للمسير (التحكم في علاقته بالآخرين، إتقان المعرفة، قوة الاقناع ، التحسين المستمر للموارد البشرية التي تحت إشرافه، إلى غير ذلك من الصفات) زيادة على ذهنية هذا الإطار التي تعمل على التأقلم مع متطلبات و أساليب التسيير العالمية ، وإلا فإن النتائج التي تحصل عليها الإدارة لا ترقى إلى تحقيق أهدافها و قد سلطنا الضوء في بحثنا هذا على منظومة القيم الاجتماعية و الثقافية التي يكتسبها هذا الإطار و كيف تؤثر على التسيير العقلاني للموارد البشرية ، وقد أظهرت دراستنا هذه بعض العوامل المهمة في التأثير على التسيير العقلاني للموارد البشرية داخل المؤسسة، و إلا فهناك عوامل كثيرة تساهم في ذلك، من خلال ما تناولناه في الجانب النظري من هذه الدراسة بينت أهمية الثقافة التنظيمية و الاجتماعية أن لها أثر على المسيرين في تسييرهم للموارد البشرية إلى جانب بعض التجارب العالمية التي كانت نموذج في التقدم حيث أعتبرت أن الثقافة هي نقطة البداية في عملية التغيير و اعتمدت الأساليب العلمية المتقدمة في تطوير تسيير الموارد البشرية ، فانطلق بحثنا من إشكالية مفادها إلى أي مدى يمكن لقيم المسير الجزائري أن تؤثر على ثقافة التسيير العقلاني للمؤسسة الاقتصادية؟ ولهذا الغرض تم وضع فرضية أساسية كان محتواه أن للقيم الاجتماعية والتنظيمية للمسير الجزائري لها تأثير على ثقافة التسيير العقلاني للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

و قد توصلت الدراسة إلى تحقيق أهدافها في معرفة تأثير الثقافة المجتمعية و التنظيمية على ثقافة التسيير العقلاني للموارد البشرية في المؤسسة من خلال التنشئة و العلاقات الاجتماعية للإطارات ، زيادة على الرواسخ و الجدور التاريخية التي ميزت المؤسسة الجزائرية ، التي لم يستطع إطاراتها إحداث تلك القطيعة الثقافية و إحداث فجوة بين ثقافة تسيير الموارد البشرية التقليدية و ثقافة التسيير المبنية على العقلانية و الواقعية التي أعاقت إطارات المؤسسة في التأقلم و تقبل المعايير العالمية في عملية التسيير و غلبت ثقافة التسيير الكلاسيكي التقليدية في المؤسسة الذي أدى إلى عدم رغبته في التغيير و تبني ثقافة تسيير حديثة مبنية على الأساليب العلمية.

إنّ فكرة عقلانية التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا يمكن فهمها دون معرفة تأثير ثقافة البيئة الخارجة و ما تمارسه على الإطار داخل المؤسسة من خلال منظومة القيم التي يتزود بها و كذلك منظومة القيم التي يكتسبها في المؤسسة فيؤثران على الثقافة العقلانية في التسيير سواء بالإيجاب أو بالسلب، إن أبرز المؤسسات التي تؤثر بصورة مباشرة ولها تأثير قوي على هذا الإطار في مراحل تنشئته وهي الأسرة والمدرسة، و الجامعة، إضافة إلى العلاقات الاجتماعية، حيث يعيد إنتاجها من جديد داخل المؤسسة و بذلك يحدث إما تصادم بين ثقافتين مختلفتين لينتج لنا ثقافة تنظيمية مشوهة أو تتوافق مع ثقافة المؤسسة لتكون وسيلة لتنمية هذا الإطار و إستغلاله في التسيير الفعال و العقلاني، لأن التسيير العقلاني للمؤسسة يستدعي البحث و إستغلال طاقات الكفاءات الجديدة والمتطورة لدى الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة ، فإذا كانت الحكامة الإدارية تستهدف إدخال أساليب جديدة و عالمية تعمل على وضع نظرة إستشرافية مستقبلية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التخطيط، والتنفيذ، والأهداف، فقد تصادفها معوقات تعمل على صعوبة تطبيقها متمثلة في قيم المسير الجزائري التي تؤثر على ثقافة التسيير العقلاني في المؤسسة.

إن أي تغيير يرتبط بثقافة التسيير داخل المؤسسة، يجب أن تراعى فيه ثقافة المسير بالدرجة الأولى وذلك بإقحام الإطارات في وضع ثقافة تسييرية تتماشى مع المتطلبات الجديدة في أساليب التسيير العالمية، إن العراقيل التي حالت دون تحقيق التنمية المؤسساتية في الجزائر راجع إلى صعوبة ترسيخ الثقافة العقلانية في التسيير لدى الإطارات لتحقيق أهداف هذه التنمية، و لا يأتي هذا إلا بتوفير ثقافة تسييرية مبنية على الأسس العلمية يتميز بها الإطارات، فالثقافة لا تتغير عن طريق القوانين

و الاجراءات و القرارات ثم اعطائها للتطبيق بل بأخذ بعين الاعتبار تأثير البيئة الداخلية و الخارجية، من خلال ثقافة المؤسسة بصفة خاصة و ثقافة المجتمع بصفة عامة.

التوصيات و الاقتراحات:

- من خلال بحثنا حول موضوع ثقافة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ارتأينا أن نخرج ببعض التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تمضي بالمؤسسة إلى تحسين أدائها التسييري مع متطلبات ونماذج التسيير العالمية المبنية على الأساليب العلمية في عملية التسيير:
- تبني استراتيجية تعمل على وضع نظام يتم من خلاله تغيير الثقافة التقليدية في تسيير الموارد البشرية إلى ثقافة تسيير عقلانية حديثة تتماشى مع الأساليب العالمية وذلك بتكوين الإطارات في المجال التسييري و إبراز الأهمية التي تملكها هذه المعايير العالمية في التسيير
 - التقليل من المركزية وإشراك الإطارات في اتخاذ القرارات وفق منهجية علمية تجعل الإطار يشعر بروح المسؤولية
 - وضع نظام يعمل على التنسيق بشكل جدي بين الإطارات من أجل تسهيل عملية تسيير الموارد البشرية
 - وضع نظام يعمل على معرفة الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة وتطوير كفاءاتها واستغلال إمكاناتها
 - إدماج وإشراك الإطارات على مستوى المؤسسة في رسم استراتيجية وسياسة المؤسسة ليكونوا مسؤولين على تحقيقها
 - إجراء أيام تكوينية يتم فيها التعريف بأهمية المعايير العالمية في تسيير الموارد البشرية
 - دراسة التأثيرات الخارجية والداخلية بشكل جماعي لتخفيض تأثيرها المباشر وغير المباشر على التسيير العقلاني للمؤسسة
 - وضع نظام يمكن من خلاله إعطاء فرص للإطارات يمكنها من إبراز إمكاناتها وقدراتها في تسيير الموارد البشرية
 - تحديد اللوائح والإجراءات مع ما يتماشى والأساليب والمعايير العالمية في تسيير الموارد البشرية

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- 1- ناصر دادى عدون و شعيب شنوف، الحركة الاقتصادية في الدول النامية بين عالمية مالك بن نبي و العولمة الغربية، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر 2003
- 2- عبد الرحمان التومي ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر : الواقع والآفاق، دار الخلدونية، الجزائر، 2011
- 3- شهدان عادل الغرباوي، إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، مصر، 2021
- 4- مهدي صالح مهدي السامرائي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2022
- 5- محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، شركة دار الأكاديميون، ط1، الأردن، 2016،
- 6- رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة، دار رسلان، دمشق، سوريا، 2016
- 7- السعيد مبروك ابراهيم، دراسات في إدارة المؤسسات التطوير التنظيمي، البناء التنظيمي، الهيكل التنظيمي، إدارة التغيير، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية، القاهرة، مصر، 2018،
- 8- رمضان توفيق، الثقافة وآثارها على التنمية في مواجهة التحديات التي تواجه العالم الإسلامي، مكتبة مدبولي، 2018
- 9- علي أسعد وطفة، الثقافة و ازمة القيم في الوطن العربي، مجلة نقد و تنوير، غرناطة، بإسبانيا، 2015،
- 10- محمد عبد العزيز ربيع، تأملات في الإشكالية الثقافية، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان ، الأردن، 2018
- 11- احمد بنى عيسى ، المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، دار اليازوري العلمية ، ط 1، الأردن، عمان، 2017،
- 12- عبد الله محمد عبد الرحمن ، النظرية في علم الاجتماع ، النظرية الكلاسيكية ، دار المعرفة الجامعية ، دون طبعة ، مصر ، 2006 ،

- 13- خليل احمد خليل ،المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع،دار الحداثة، ط1، بيروت، لبنان،
، 1984،
- 14- بن عنتر عبد الرحمن ، ادارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس , الإبعاد والإستراتيجيات ،
دار اليازوري العلمية ،ط1،عمان، الأردن، 2020
- 15- بوبكر بوخريسة، تسيير و تدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الاكاديمي , ط1، عمان،
الأردن، 2016،
- 16- محمد عبد المحمود مرسي، علم الاجتماع عند تلكوت بارسونز بين نظريتي الفعل و
النسق،ط1، مكتبة القليمي الحديثة، 2001
- 17- طلعت إبراهيم لطفي، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للنشر، القاهرة،
مصر،2012
- 18- عبد اللطيف مصطفى و عبد الرحمان بن سانية، دراسات في التنمية الإقتصادية، مكتبة
حسن العصرية، ط1، بيروت لبنان، 2014،
- 19- فؤاد شبل، التنمية الإقتصادية.. أصولها وقواعدها، وكالة الصحافة العربية، الجيزة، مصر،
2021
- 20- تشارلز كندل برجر، أُسس ومفاهيم وتخطيط التنمية الإقتصادية، وكالة الصحافة العربية،
الجيزة، مصر، 2021
- 21- حميد شاوش، مدخل إلى علم الاجتماع المنظمات، دار الأمل للطباعة و النشر و التوزيع،
تيزوزو ، الجزائر، 2019،
- 22- نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ، ط1،
عمان، الأردن، 2009،
- 23- مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر، ط4، دمشق، سوريا، 1984،
- 24- دنيس كروش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، مركز الدراسات
العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2007
- 25- عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و التسيير ، اعمال الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر،مداخلة
عثمان فرج تحت عنوان الثقافة و عملية التنشئة في الوطن العربي ،ديوان المطبوعات
الجامعية ، الجزائر، 1992

- 26- دفيد انغليز و جون هيونس، مدخل إلى سوسولوجيا الثقافة، ترجمة ملل نصير ، المركز العربي للابحاث و الدراسات السياسية، ط1، بيروت، 2013
- 27- احمد بن نعمان، هذه هي الثقافة، دار الامة للطباعة و الترجمة و النشر و التوزيع ، ط1، الجزائر
- 28- معن خليل عمر و اخرون، مقدمة في علم الاجتماع، دار الشرق للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، الأردن ، 2006
- 29- علي ليله، النظرية الاجتماعية و قضايا المجتمع، مكتبة الانجلو المصرية، ط1مصر، 2015،
- 30- انتوني غيدنزو كارين بيردسال، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصباغ، المنظمة العربية للترجمة، ط1، بيروت، 2001
- 31- اسماعيل محمد الزيود، علم الاجتماع، كنوز المعرفة، ط1، عمان، الاردن، 2011
- 32- عويسي امين ، النظام الاقتصادي و العلاقات الاجتماعية، دار احياء للنشر الرقمي ، ط1، 2014،
- 33- ريا احمد الدباس، الثقافة: مفهومها، خصائصها، مكوناتها، رسالة المكتبة، العدد الثالث والرابع ، مج 2؛ 2007
- 34- احمد رافت عبد الجواد، مبادئ علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، ط1، القاهرة، 1983،
- 35- دلال ملحس استسلية، التغير الاجتماعي و الثقافي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الاردن، 2010،
- 36- معن خليل عمر و اخرون، مقدمة في علم الاجتماع، دار الشرق للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، الاردن، 2006
- 37- بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، المسيلة، 2015
- 38- هشام شرابي، مقدمات لدراسة المجتمع العربي، الدار المتحدة للنشر، ط3، بيروت، لبنان ، 1984

- 39- عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و التسيير ، اعمال الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر،مداخلة فهمي الغزوي تحت عنوان الإدارة العامة في الأردن و دور المؤسسات و التنشئة الاجتماعية في تطورها ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992
- 40- عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و التسيير اعمال الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992
- 41- احمد الاصفر و اديب عقيل ، علم اجتماع التنظيم و مشكلات العمل ، منشورات جامعة دمشق، ط1، سوريا، 2002
- 42- حسن عبد الحميد احمد رشوان، الإدارة و المجتمع، مؤسسة شباب الجامعة ، ط1،الإسكندرية، مصر، 2010
- 43- محمد السويدي ، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، الجزائر، 1984
- 44- عائشة التايب، النوع و علم الاجتماع العمل المؤسسة، منظمة المرأة العربية، القاهرة، مصر، 2011
- 45- مهدي صالح مهدي السامرائي ، الفكر الاداري والقيادي الحديث ،دار اليازوري، عمان، الاردن، 2021
- 46- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2020
- 47- خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، ط3، عمان، الاردن ، 2007
- 48- السعيد مبروك ابراهيم، دراسات في إدارة المؤسسات(التطوير التنظيمي، البناء التنظيمي، الهيكل التنظيمي، إدارة التغيير) ،مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية بالقاهرة، 2018
- 49- عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و التسيير ، اعمال الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر، مداخلة بوفلحة غياث تحت عنوان تناقض القيم داخل التنظيم ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992
- 50- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر و التوزيع، ط1 ،عمان، الاردن، 2016

- 51- عباس سمير، الثقافة التنظيمية و استراتيجية التغيير في المنظمات، دار الهدى ، عين مليلة، ط2، الجزائر، 2018
- 52- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة ، مصر، 2017
- 53- مراد نعومي، مدخل الى علم نفس العمل و التنظيم، جسر للنشر و التوزيع، ط2، الجزائر، 2018
- 54- حسين طه المحادين، قيم العمل (دراسة سوسولوجية في المجتمع الاردني)، دار بولاق، ط1، عمان، الاردن، 2002
- 55- نفيسة محمد باشري و اخرون ، السلوك التنظيمي، كلية التجارة جامعه القاهرة، مصر، 2017
- 56- جان فرنسوا شانلا، العلوم الاجتماعية وادارة الاعمال(دعوة من اجل اعتماد انترولوجيا شاملة) ، ترجمة محمد هناد، دار القصة للنشر، ط1، الجزائر، 2004
- 57- بوفلحة غياث، القيم الثقافية و فعالية التنظيمات، مخبر البحث في علم النفس و علوم التربية، جامعة وهران، ط1، الجزائر 2010
- 58- بوبكر بوخريسة، عبد الحميد بوقصاص و اخرون، تسيير و تدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الاكاديمي، ط1 ، عمان، الاردن ، 2016
- 59- مجدي عبد الله شراره، الاتجاهات و الأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2019
- 60- محمد أيمن عبد اللطيف عشوش و اخرون ، اساسيات ادارة الموارد البشرية، اعضاء منظمة الادارة العربية ، 2017
- 61- محمد موسى احمد ، ادارة الافراد(الموارد البشرية) بين النظري و التطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الاسكندرية ، مصر 2014
- 62- عبد النور ارزقي، فن تسيير الموارد البشرية، دار امل، تيزي وزو ، الجزائر، 2021
- 63- بن يمينة السعيد، ، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل، رسالة دكتوراه، المشرف خليفة، جامعة الجزائر، 2008/2007
- 64- ج .أ. كول، ترجمة حسام الدين خضور، الادارة في النظرية و التطبيق ، دار الفرقد للطباعة و النشر، ط1 ،دمشق، سوريا، 2014

- 65- ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمى (دراسة نظرية و تطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004،
- 66- محمد على محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2006
- 67- السيد العيد فرج، علم الاجتماع الصناعى (المفاهيم ، المجالات، الاهتمامات)، دار العلم و الايمان للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2015
- 68- حسن عبد المطلب العلوانى ، التنظيم الادارى (النظريات و المفاهيم الاساسية)، دار الوفاء، ط1، القاهرة ، مصر 2003
- 69- موضى مطنى الشمري ، منظومة علم الاجتماع الصناعى، المكتب الجامعى الحديث، السعودية، 2019
- 70- حميد شأوش، محل الى علم الاجتماع المنظمات، دار الامل للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، تيزيوزو ، الجزائر، 2019
- 71- الصيرفى ,محمد ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، الاردن، 2003
- 72- محمد الصيرفى ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، ط1، عمان 2003
- 73- فريد فهمى زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازورى، ط1، عمان، الاردن، 2019
- 74- حسين حرىم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر، ط1، عمّان، الأردن، 2003
- 75- رسلان علاء الدين ،التطور التنظيمى، دار مؤسسة رسلان للطباعة و النشر، ط1، دمشق، سوريا، 2013
- 76- مسلم علاوى شبلى، التوجهات والمفاهيم الحديثة فى الادارة، دار اليازورى، ط1، عمان، الاردن، 2018
- 77- نعمة عباس الخفاجى، ثقافة المنظمة، دار اليازورى، ط1، عمان، الاردن، 2020
- 78- خالد حامد ،علم اجتماع التنظيم و العمل، دار الكتاب المعاصر، ط1، الجزائر، 2020
- 79- خليل عبد الهادى البدو، علم الاجتماع الصناعى، دار الحامد، ط1، عمّان، الأردن، 2009،

- 80- محمد القدومي , محمد هاني محمد, زيد عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار معتز، ط1، عمان، الأردن، ، 2015
- 81- وسيلة حمدأوية، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر، 2004
- 82- سليمي ماس فرحات، ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دار الخلدونية ، ط1،الجزائر،2018،
- 83- يوسف حجيم الطائي و هاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية (قضايا معاصرة في الفكر الاداري)، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ،عمان، الاردن، 2015
- 84- طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب للنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة ، مصر ، 2007
- 85- حسين الحميد احمد رشوان ، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي و الاداري و التنظيمي)، مؤسسة شباب الجامعة، ط1،الاسكندرية، مصر، 2010
- 86- عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و التسيير ، اعمال الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر، مداخلة مصطفى عدوي تحت عنوان الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992
- 87- زواتيني عبد العزيز ، تنمية الموارد البشرية في التنظيم، مركز الكتاب الاكاديمي، ط1، عمان، الاردن، ،2019
- 88- علي عباس، اساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط3، عمان، الأردن، 2008
- 89- رافد الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية ، اليازوقي العلمية ،2018
- 90- عمر وصفي العقيلي، الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، الاردن، 2005
- 91- ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2017
- 92- عصام محمود حسن هنطش و إبراهيم جابر السيد أحمد، الإدارة الرشيدة و الحوكمة ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الجزائر، 2019

- 93- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2006
- 94- رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي، دار مؤسسة رسلان ،ط1، دمشق سوريا، 2013
- 95- عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة ، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، المنهل، الامارات العربية ، 2009،
- 96- السعيد مبروك ابراهيم ، دراسات في ادارة المؤسسات(التطور التنظيمي، البناء التنظيمي، الهيكل التنظيمي)، مؤسسة البحث، القاهرة، 2019
- 97- ناصر الفادحلي، موضوعات في العلوم الاجتماعية و الانسانية في العالم الاسلامي، المؤتمر الدولي الثالث لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية (لندن)،مداخلة جمال الدين غلام، مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تميز المؤسسة والمحافظة على مكانتها ، دار عمار للنشر، الكويت، 2014
- 98- رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة، دار رسلان ، دمشق، سوريا ، 2016
- 99- بلال خلف السكارنه ، التطور التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009
- 100- علي عوض الوقفي، تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، إشراف الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا 2004
- 101- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1 ، عمان، الأردن، 2004
- 102- احمد مصطفى خاطر، تنمية المجتمعات المحلية نموذج المشاركة في اطار ثقافة المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية، مصر، 1999
- 103- محمد ياسر الخواجة، علم اجتماع التنمية المفاهيم و القضايا، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2014
- 104- فؤاد بن غضبان ، علم اجتماع التنمية، الرضوان للنشر و التوزيع، ط1، عمان ، الأردن ، 2015،

- 105- احسان حفظى، علم الاجتماع والتنمية، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية ، مصر،
2006
- 106- طلعت مصطفى السروجي، التنمية الاجتماعية المثل و الواقع، مركز نشر و توزيع الكتاب
الجامعي، جامعة حلوان ، 2001،
- 107- حسن عبد الحميد احمد رشوان، التنمية-اجتماعيا-ثقافيا-اقتصاديا-سياسيا-إداريا-
بشريا، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2009
- 108- نادية فاضل عباس فضلي، التجربة التنموية في ماليزيا من العام من عام 2000 إلى
2010 ، جامعة بغداد، العراق، دراسات دولية ، العدد 54، 2012
- 109- مازن فارس رشيد، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان، ط1، السعودية، 2001
- 110- ملود زايد الطيب، التنشئة الساسية دورها في تنمية المجتمع، المؤسسة العربية الدولية للنشر،
ط1، عمان، الاردن ، 2001
- 111- فادية شهاب، التطوير التنظيمي، دار الأكاديميون ، ط1، الاردن ، عمان، 2014
- 112- شريف محمد يوسف، دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والإستمرار عن
طريق التميز الإداري، مكتبة جزيرة الورد، ط1، 2017
- 113- إبراهيم مراد الدعم، التنمية البشرية بين النظرية و الواقع، دار المناهج للنشر و التوزيع،
ط1، عمان الأردن، 2009
- 114- ابراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير(دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها)، دار الشروق،
القاهرة، مصر، ، 1968
- 115- محمد ياسر الخواجة، علم اجتماع التنمية المفاهيم و القضايا، دار الفكر العربي للنشر و
التوزيع، ط1 القاهرة، مصر، 2014
- 116- باسم الحميري، التنمية الإدارية: الأدوات و المعوقات، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1،
عمان، الأردن، 2012
- 117- فاروق عبده فليه و محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار
المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1 ، عمان، الأردن ، 2005
- 118- فاروق عبده فليه و محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار
المسيرة للنشر و التوزيع ، 2014

- 119- عبد الحفيظ مقدم ، الثقافة و التسيير ، اعمال الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر، مداخلة عثمان فرج تحت عنوان الثقافة و عملية التنشئة في الوطن العربي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992
- 120- حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015
- 121- فتحي محمد البعجة، التطور الاجتماعي والاقتصادي للبناء السياسي العربي-دراسة مقارنة في الاقتصاد السياسي العربي ،الكتاب الثالث من أوهام التحديث و العصرية إلى التهميش الاجتماعي. الاقتصادي ،دار النهضة العربية، ط1، بنغازي ، ليبيا، 2006 ،
- 122- سلمان بونعمان، التجربة اليابانية دراسة في اسس النموذج النهضوي، دار وجود للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2012،
- 123- كينيتشي اونو، ترجمة خليل درويش، التنمية الاقتصادية في اليابان-الطريق الذي قطعته اليابان كدولة نامية، دار الشروق، عمان ، الأردن، 2007
- 124- ابراهيم المنيف، استراتيجية الادارة اليابانية، مكتبة العبيكان للنشر، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998
- 125- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية وإمكانية الاستفادة منه في البيئة العربية، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان ، 1998
- 126- عبد الحسن الحسيني، التنمية البشرية و بناء مجتمع المعرفة قراءات في تجارب الدول العربية و إسرائيل و الصين و ماليزيا ، الدار العربية للعلوم الناشر، ط1، بيروت، لبنان، 2008
- 127- فاروق طيفور، لماذا تخلفت الجزائر و تقدمت ماليزيا ، دار الخلدونة للنشر و التوزيع، ط1 ، الجزائر، 2015
- 128- عائشة عباشي و نهي الدسوقي، ابعاد التجربة التنموية في ماليزيا، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ، ط1 ، برلين ، ألمانيا، 2019
- 129- سمير عبد الرسول العبيدي ، مهتير محمد وقيم النهضوية الاسيوية ، مركز المستنصرية للدراسات العربية و الدولية ،جامعة العراق ، 2013
- 130- بوفلحة غياث، القيم الثقافية و فعالية التنظيمات، مخبر البحث في علم النفس و علوم التربية، ط1، جامعة وهران، الجزائر 2010

- 131- عبد الباري درة وزهير الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، زهير الصباغ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008
- 132- قادة بحيري، محطات اقتصادية من فكر مالك بن نبي ، شركة الاصاله للنشر و التوزيع ، ط1 ، الجزائر ، 2018
- 133- ناصر الفادحلي، موضوعات في العلوم الاجتماعية و الانسانية في العالم الاسلامي، المؤتمر الدولي الثاني لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية (لندن)، مداخلة حمادة كريمة و محذب رزيقة، تقييم اثر الابعاد الثقافية للتغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، جامعة زايد، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2013
- 134- اونيس عبد المجيد اونيس، إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، ط1 ، 2011
- 135- بوفلحة غياث، التغيير التنظيمي و ثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2014
- 136- يوسف عنصر، الاشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، محبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006
- 137- ابراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير (دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها)، دار الشروق، ط1، القاهرة، مصر ، 1968
- 138- مجموعة مؤلفين، النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في الدول العربية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات في قطر ، ط1، بيروت ، لبنان، 2013
- 139- سعد الحاج بن جخدل، العينة والمعاينة - مقدمة منهجية قصيرة جدًا، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2019
- 140- مصطفى دعمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غداء للنشر، ط1، عمان، الاردن ، 2008
- 141- محمود أحمد درويش، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الامة العربية للنشر، ط1، مصر، 2018
- 142- محمد القدومي، محمد هاني محمد، زيد عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار معتز، ط1 ، عمان، الأردن، 2015

- 143- احمد الاصفر و اديب عقيل ، علم اجتماع التنظيم و مشكلات العمل ، منشورات جامعة دمشق، سوريا ،2002
- 144- خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، ط3،عمان، الاردن ، 2007
- 145- عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة ، بيروت ، لبنان ،2007
- 146- مهدي محمد القصاص ، تصميم البحث الاجتماعي، دار نيور، ط1،العراق، ، 2014،
- 147- مأمون طريه، تقنيات البحث الخاصة في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر، 2014،
- 148- قباري محمد إسماعيل، الاتجاهات المعاصرة منهج عام الاجتماع، دار الطلبة العربية، ط1،بيروت، 1969 ص95
- 149- عمار حمداش ، تقنيات البحث السوسولوجي، دفاتر طالب علم الاجتماع، سلسلة رقم1، ط1،القنيطرة، المغرب ، 2006،

المعاجم

- 1- جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع،ترجمة انسان محمد الاسعد، دار و مكتبة الهلال، ط1، بيروت، 2011، ص67

المقالات

- 1- بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة ، مجلة الباحث ، العدد 2،جامعة ورقلة، الجزائر،2003
- 2- مصطفى عوفي و اسمهان بلوم، الإختلاف القيمي بين الجماعات المهنية ، مجلة الباحث الاجتماعي ،جامعة قسنطينة 2، الجزائر، العدد11 ، 2015،

- 3- العقبي الإزهر ، القيم الإجتماعية و الثقافية المحلية و اثرها على السلوك التنظيمي للعاملين ، اطروحة دكتوراه علوم ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، سفاري ميلود ،جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009/2008،
- 4- سلاوي حليلة و لعللى بوكميش ، مدخل مفاهيمي حول القيم الإجتماعية السائدة في المؤسسة والإستقرار الوظيفي للموظف ، مجلة الحوار الفكري ، جامعة ادرار ، الجزائر، العدد 14، 2017،
- 5- صديقي خوخة و دلاسي أحمد، الثقافة التسييرية للمؤسسة الرسمية في المجتمع التقليدي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الإغواط، الجزائر، العدد 3، 2020،
- 6- حسين زاوش ، حوكمة إدارة الموارد البشرية في الجزائر بين المقاربة النظرية والنصوص القانونية ، دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، العدد1، 2021،
- 7- جميع عاتقة، السلوك التنظيمي وتأثيره على التسيير العقلاني بالمؤسسة الخدماتية الضمان الإجتماعي بمدينة المسيلة والنمط العقلاني في اتخاذ القرار، مجلة الإادب و العلوم الإجتماعية، العدد 16، 2016،
- 8- عتيقة حرايرية و هشام بوخاري، تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تأصيل نظري معاصر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية جامعة البليدة 2، الجزائر، العدد8، 2018،
- 9- زواوي موسى و احمد طرطار ، ممارسات إدارية في منظمات الأعمال -المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية نموذجا، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة تبسة، الجزائر، العدد 13، 2017،
- 10- عليوة علي ،الإتجاه البناء الوظيفي في دراسة التنظيم ، مجلة الرسالة للبحوث و الدراسات الإنسانية ، العدد 3، 2019
- 11- عليوة علي، الإتجاه البناء الوظيفي في دراسة التنظيم، مجلة الرسالة للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة تبسة، الجزائر، العدد 3، 2019
- 12- بوخالفة رفيقة، الانضباط الوظيفي للعمال في ظل الثقافة التسييرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد6، بن عكنون ، الجزائر، 2015
- 13- الامين بالخير، النسق القيمي في المنظمة بين التنشئة الاجتماعية و التطبيع، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية،جامعة المسلة، الجزائر، العدد 15، 2018

- 14- عبد الله علي، اثرالثقافة التنظيمية على الاداء، دراسات العدد الاقتصادي،جامعة الاغواط، الجزائر ، العدد1، 2011
- 15- ديلة بدران، التنظيمات الحديثة بين السلوك الاجتماعي و القيم التنظيمية ، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية،جامعة زيان عاشور الخلفة، الجزائر، مجلد، 11 عدد، 10 2018
- 16- مصطفى عوفي و داود بلقاسم، النسق القيمي للعامل و علاقة درجة انضباطه في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة باتنة،الجزائر، العدد 11، جوان 2013
- 17- ناصر قاسمي و عبدلي محمد، المنظمة كفضاء تفاعلي بين الإطار التنظيمي و شبكة العلاقات الاجتماعية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلد 12 ، العدد 5 ، 2020 ،
- 18- الامين بلخير، المؤسسة الحديثة بين جدلية القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الابحاث برلين- المانيا ، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد10، 2020
- 19- لعربي أحمد و هدايجي أحمد ، معايير بناء ثقافة تنظيمية في بيئة العمل ، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية،العدد3 ، جامعة ادرار ، الجزائر، 2021
- 20- بوعطيط سفيان، التغير الاجتماعي في الجزائر وتأثيراته على القيم، مجلة ضياء للبحوث النفسية و التربوية، جامعة سكيكدة، الجزائر، العدد التحريبي، 2020،
- 21- عائشة سعدي و حبيبة عليلي، ثقافة المنظمة كمدخل قيمي للتغيير التنظيمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة2، الجزائر،العدد1، 2015
- 22- خوني رابح و لويزة فرحاتي ، ثقافة المنظمة مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية من أجل إنجاح عملية التغيير، مجلة الاقتصاد الصناعي،جامعة باتنة، الجزائر، العدد1، 2017
- 23- عيشاوي وهيبية وعيشاوي هاجر، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية ،جامعة البليدة، الجزائر، العدد 7، 2016
- 24- نورالدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 15، 2014

- 25- رماط نبيلة ، الثقافة التنظيمية كألية لتفعيل التحفيز المعنوي، معارف، العدد 20 ، جامعة البويرة ، الجزائر، 2016
- 26- بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، مجلة الباحث ،جامعة ورقلة ، الجزائر، العدد3، 2004
- 27- بوزقزة ياسين، البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية المؤسسة ، دفاتر البحوث العلمية ، العدد 1، جامعة تيبازا، الجزائر، 2017
- 28- محمد لمين هيشور و هشام السبع، مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة ، المجالات الاجتماعية التقليدية و الحديثة و انتاج الهوية الفردية و الجماعية في المجتمع الجزائري، جامعة قاصدي مرباح، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا،
- 29- يحي عبد المالك، الثقافة التنظيمية : الدلالات و الابعاد، مجلة افاق للعلوم، العدد6 ، جامعة الخلفة ، الجزائر، 2017
- 30- طاببي رتيبة، الثقافة التنظيمية واثرها على السلوك التنظيمي للعاملين وفعالية المنظمة، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، العدد 2،
- 31- سارة الطالب و نور الدين عيساني، الثقافة التنظيمية -الية التكوين وابعاد الممارسة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط، الجزائر، العدد 32، 2019
- 32- صديقي خوخة و دلاسي أحمد، الثقافة التسييرية للمؤسسة الرسمية في المجتمع التقليدي، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية و الانسانية، المجلد 12 ، العدد2 ، 2020
- 33- العيد عماد و نور الدين بوعشة، الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر ، العدد5 ، 2016
- 34- بوالشرش نورالدين و محامدية إيمان، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، العدد 27، 2016
- 35- الفضيل رتيبي و لطيفة طبال، المنظمة ونظرية التنظيم، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد1، العدد1، جامعة البليدة، الجزائر، 2015
- 36- محجر ياسين و بكوشي ليلي، القيم التنظيمية : مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 30، 2017

- 37- بهور نبيل ، أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة، مجلة تنمية الموارد البشرية للد
 راسات والأبحاث، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية،
 برلين -المانيا، العدد 2، 2018
- 38- برو هشام ، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في إدارة الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات
 الاقتصادية، المركز الجامعي البيض، الجزائر، مجلد 5، العدد 1، 2019
- 39- بوخمخ عبد الفتاح، أهمية الدعم المعلوماتي في تسيير الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية،
 جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 27، 2007
- 40- دحماني علي، طرق تسيير الموارد البشرية- تكامل مقاربات، مجلة دراسات في علم إجتماع
 المنظمات، جامعة الجزائر ، المجلد 5 العدد 1 ، 2016
- 41- الشرش نورالدين، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية و
 الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 27، 2016
- 42- حسين زأوش، حوكمة إدارة الموارد البشرية في الجزائر بين المقاربة النظرية والنصوص القانونية،
 دفا تر السياسة والقانون، جامعة مولود معمري تيزي وزو -الجزائر، المجلد 13، العدد 1،
 2021
- 43- كسنة احمد و عثمانى احمد ، تنمية الموارد البشرية استراتيجية فعالة في تجسيد حوكمة المؤسسة،
 مجلة المعيار، جامعة تيسمسيلت ، العدد 20، 2017
- 44- عزه محمد حجازى، أثر الحوكمة الجيدة على التنمية البشرية في الدول النامية (حالة الدول
 العربية)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد 15 ،جامعة حلوان، مصر، 2016
- 45- احمد إبراهيم حسن إبراهيم، نموذج مقترح لحوكمة الموارد البشرية في المنظمات العربية، المجلة
 العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية ، عدد4، 2022
- 46- طاهر شعبان حسن، دور القيم التنظيمية في التوفيق بين العقلانية والعاطفة في اتخاذ القرار،
 مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد34، العدد1
- 47- بلوم اسمهان ، المشرف مصطفى عوفى، نسق السلطة التنظيمية وعلاقتها بالوظائف التنفيذية
 لنسق تسيير الموارد البشرية دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، جامعة الحاج لخضر،
 الجزائر، 2012/2011

- 48- عمر علي الرفايعة، العوامل المؤثرة في صناعة القرار في اتخاذه لدى مديري المدارس في الريف الأردني، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد 43، 2019
- 49- كريم شويمات و جعجع عاتيقة، السلوك القيادي للمرأة العاملة وعقلانية المؤسسة ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة2 ، الجزائر، المجلد 2، العدد 5، 2016
- 50- إلهام يحيأوي و بركة مشنان، أهمية تغيير الثقافة التنظيمية لتحسين تطبيق متطلبات ضمان الجودة بالجامعة، مجلة الاستراتيجية و التنمية، الجزائر، 2015
- 51- لياس سارة وبومنقار مراد، أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية ، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 25، 2016
- 52- بومنقار مراد و لياس سارة، عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، مجلة الباحث الاقتصادية، جامعة سكيكدة، الجزائر، العدد 7، 2017
- 53- بجنون فاطمة الزهراء، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في الجزائر ، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، الجزائر، المجلد 6 ، العدد 4، 2018
- 54- طاشمة، بومدين، إشكالية التنمية الإدارية في الجزائر. مجلة العلوم القانونية، الإدارية و السياسية، جامعة تلمسان، الجزائر، العدد 7، 2009
- 55- الحاج يوسف مليكة، عوائق التنمية في البلدان النامية، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية ، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 4، 2016،
- 56- تايب الهام، البعد الحضاري كعامل رئيس في بناء استراتيجية إدارة جديدة لتفعيل تسيير الموارد البشرية ، مركز البصيرة للبحوث و الاستشارات و الخدمات التعليمية ، الجزائر، العدد 16، 2011
- 57- ياسين موسى جاسم و عامر عبود جاب، تحليل مكونات التنمية البشرية في الوطن العربي، تنمية الرافدين ، جامعة الموصل، العراق، العدد 97 مجلد 31، 2009
- 58- طالبي رتيبة، إشكالية التنمية الإدارية في الوطن العربي بين المقومات والمعوقات، رماح للبحوث والدراسات، الأردن، العدد 30، 2019
- 59- نجم لأحمد، التنمية الإدارية: دراسات استراتيجية، مركز الدراسات و البحوث الاستراتيجية، جامعة دمشق، سوريا، العدد 10، 2003

- 60- حضور، صلاح محمد، الإدارة الناجحة بين القيادة الإدارية و التنمية الإدارية، القيادة العامة لشرطة الشارقة مركز بحوث الشرطة، العدد 2، الامارات العربية المتحدة، 1999
- 61- عايذة فؤاد عبد الفتاح النبلاوي، التحولات الاجتماعية وقيم العمل من منظور تراث العلم الاجتماعي، بحوث و دراسات، شؤون اجتماعية، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان ، العدد 123 ، 2014 ،
- 62- جاسم محمد عبد الغني، العرب و تجربة التحديث اليابانية ، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، المجلد 11 ، العدد 119، 1989
- 63- أدوين رايشارو، اليابانيون، ترجمة ليلي الجبالي، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الاداب ، غالم المعرفة ، الكويت ، العدد 136، 1989
- 64- عبد الله موساوي، دور الدولة في التنمية البشرية في البلاد النامية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 6، 2009
- 65- زريزر محمد رمزي و زريزر محمد رمزي، تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، تجربة اليابان ، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، سوريا ، العدد 54 ، 2016
- 66- طارق فارس، الإقلاع الاقتصادي في العالم الإسلامي و إمكانية الاستفادة من التجربة الصينية، مجلة الإدارة و القيادة الإسلامية ، المملكة المتحدة، المجلد الأول ، العدد 2، 2016
- 67- عبد المالك سالمان، 30 عاما على تجربة النهوض الاقتصادي في الصين (1978-2008) ،مجلة شؤون خليجية، عدد 56، 2009
- 68- سعد علي حسين التميمي ، تجربة التنمية الماليزية ، مجلة اضواء، مركز اضواء للدراسات و البحوث الاستراتيجية ، جامعة بغداد،العراق، 2008
- 69- كتوش عاشور و قورين حاج قويدر ، التجربة الماليزية في مجال التنمية البشرية ومقومات نجاحها ، مركز الدراسات الاقليمية ، جامعة الموصل ، العراق، دراسات اقليمية ، العدد 10، 2008
- 70- عبد الله موساوي، دور الدولة في التنمية البشرية في البلاد النامية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 6، 2009
- 71- جاسم محمد عبد الغني، العرب و تجربة التحديث اليابانية، مركز دراسات الوحدة العربية، المجلد 11، العدد 119، 1989

- 72- ماجد مالك الرزامي، التحديات الدولية للتنمية البشرية في الاقطار العربية (دراسة في التحديّة الدولية 1990-2005)، العدد 16، جامعة إب، اليمن، 2008
- 73- عدنتن سايمان، اخفاقات التنمية العربية، دراسات، النهضة، جامعة القاهرة، مصر، المجلد 11، العدد 3، 2010
- 74- بن عيسى بن عليّة و زيتوني عبد القادر، تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد، مجلة المنتدى للدراسات، والأبحاث الاقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، عدد 4، 2018
- 75- زهير بغول، قراءة سيكوتنظيمية لعملية خوصصة المؤسسات الوطنية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، عدد 37، 2012
- 76- معمر داود، وضعية ومراحل تسيير المؤسسة العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد 6، العدد 13، 2005
- 77- طاهر شعبان حسن، دور القيم التنظيمية في التوفيق بين العقلانية والعاطفة في اتخاذ القرار، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 34 - العدد 1، 20

الرسائل:

- 1- الفضيل رتيمي، التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 212-214.
- 2- صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين، المشرف: الهاشمي لوكيا، جامعة منتوري، الجزائر، أطروحة الدكتوراه، 2004/2005
- 3- ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه، اشراف: مصطفى بوتفنوشت، جامعة الجزائر، 2004/2005
- 4- صباح أسابع، التنظيم البيروقراطي و الكفاءة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، المشرف: إبراهيم التوهامي، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، الجزائر، 2006/2007

- 5- كتيبة بغامي، الهوية المتشكلة في العمل في ظل منظومة الفعل التنظيمي، رسالة دكتوراه، اشرف: أسماء بن تركي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2021/2020
- 6- بن عيس محمد المهدي، ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، رسالة دكتوراه، اشرف: بوزبرة أحليفة، جامعة الجزائر، 2005/2004
- 7- كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، اطروحة دكتوراه، المشرف: رابح حروش، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2008/2007
- 8- كاري نادية امينة، العامل الجزائري بين الهوية المهنية و ثقافة المجتمع، اطروحة دكتوراه، المشرف: مزوار بلخضر، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012/2011
- 9- زكري محمد، الممارسات السوسيوثقافية ومشكلة العقلنة بالمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، المشرف: يوسف جغلوي، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019/2018
- 10- الوقفي علي عوض، تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة و إدارة الأعمال، شوقي ناجي جواد، جامعة عمان العربية، الاردن، 2004
- 11- خوني يوسف، دور القيادة في التنمية المحلية من خلال المجالس المنتخبة، رسالة ماجستير، ادارة جماعات محلية، سامي العيفة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015/2014
- 12- شريف إسماعيل، استقلالية المؤسسة و جدواها في الاقتصاد الجزائري، رسالة ماجستير، علم الاقتصاد، اشرف ثابت محمد ناصر، جامعة الجزائر، الجزائر، 1996/1995
- 13- كاري نادية امينة، العامل الجزائري بين الهوية المهنية و ثقافة المجتمع، اطروحة دكتوراه، المشرف: مزوار بلخضر، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012/2011
- 14- زكري محمد، الممارسات السوسيوثقافية ومشكلة العقلنة بالمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، المشرف: يوسف جغلوي، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019/2018
- 15- حسين يرقى، المشرف، احمد كودري، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -حالة سونطراك، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008/2007
- 16- بن يمينة السعيد، المشرف خليفة، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008/2007

17- بلوم اسمهان ، نسق السلطة التنظيمية وعلاقتها بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية
دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، المشرف مصطفى عوفي، جامعة الحاج لخضر،
الجزائر، 2012/2011

المراجع باللغة الفرنسية

- 1- Boutamine Layla, communication et culture d'entreprise, actes des journées d'études 8-9 mai 2001 à annaba, cordonner par Layachi Anser, Management des compétences : communication et leadership dans l'entreprise, centre national de recherche en anthropologie sociale et culturelle, Edition CASC, les cahiers du CRASC N° 12-2005,
- 2- Don Hellriegel et John W. Slocum, Management des organisations, Bruxelles De Boeck Supérieur, France , Ed 2,2006,
- 3- Michael Armstrong, Human Resource Management practice, kagon pag, london and Philadelphia, Ed10, 2006,
- 4- Archana Singh, The Process of Social Value Creation : a Multiple-Case Study on Social Entrepreneurship in India, Springer, New Delhi, India, 2016,
- 5- Connie Wanberg, The Oxford Handbook of Organizational Socialization, New York : Oxford University Press, 2012
- 6- Tapomoy Deb, Strategic Approach to Human Resource Management, Atlantic , New Delhi, India, 2006
- 7- Erhard FRIEDBERG, La culture nationale n'est pas tout le social Réponse à Philippe d'Iribarne, Revue française de sociologie, Universitaires pour le compte de l'Association , Française Vol. 46, No, 2005
- 8- Philippe d'IRIBARNE ,La logique de l'honneur-Gestion des entreprises et traditions nationales, édition Seuil, Paris, 1989
- 9- Süleyman Davut Göker, A Closer Look at Organizational Culture in Action, IntechOpen, London ,U K,2021
- 10- Bradley L. Kirkman, Kevin B. Lowe and Cristina B. Gibso, A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework, Journal of International Business Studies, Texas A&M University, USA ,2006
- 11- Daniel Mercure ,Baya Harricane et autre, culture et gestion en Algérie, ANEP ,E1,1997
- 12- ¹Christophe Sastourne-Gastou, Impacts de la normalisation du management des ressources humaines sur la création de valeur organisationnelle, thèse de doctorat en sciences de gestion, , l'Université Paul-Verlaine, France ,2019
- 13- John E. Merchant and Slynovie Merchant , Management Styles And Cultural Differences: Bridging The Productivity Gap In The Implementation Of Information Technology, International Business & Economics Research Journal, Volume 3, Number 2, 2004
- 14- S. Robert Hernandez end stphen J.O'connor, Strategic Human Resources Management in Health Services Organizations , Cengage Learning, 3rd edition, Canada ,2009

- 15- Jim MacQueen, *The Flow of Organizational Culture New Thinking and Theory for Better Understanding and Process*, palgrave macmillan, Bethel, AK, USA
- 16- Laurie J. Mullins Gill Christy, *Management and Organisational Behaviour*, Pearson Education Limited,, Eleventh Edition,2016
- 17- Rezzan Uçar and Cemalettin İpek, *The Relationship between High School Teachers' Perceptions of Organizational Culture and Motivation*, *Journal of Education and Training Studies*, Vol. 7, No. 7, Redfame Publishing ,2019
- 18- James Q. Wilson, *Bureaucracy, The Power of Organizational Culture*, Air University Press, JSTOR,2013.
- 19- ¹ Michael Armstrong, *Human Resource Management practice*, kagon pag, london and philadelphia 10 th edition, 2006
- 20- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Katherine Breward, *Essentials of Organizational Behaviour*, Pearson Education Canada, Canada, 2017
- 21- Tabet AOUL W ASSILA et Zerr ouki M OHAMMED AMINE, *culture et performance de l'administration publique algérienne*, *Revue Congolaise de Gestion*, Université de Tlemcen, Algérie, N°19
- 22- Adnane Belout, Simon L. Dolan et Martine Guidoni , *Efficacité organisationnelle et performance sociale* , Hermes Science Publishing Ltd, ISTE Group ,E1,france ,2017
- 23- Jon M. Werner and Randy L. DeSimone, *Human Resource Development*, Cengage Learning, USA,E 6, 2011
- 24- Majken Schultz, *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understandin*, Berlin ; New York : W. de Gruyter, 1995
- 25- Rachel Beaujolin-Bellet et Ewan Oiry, *Les grands courants en gestion des ressources humaines*, EMS Editions -management & société , 2021
- 26- Eric Davoine, *cultures et gestion des ressources humaines*, EMS Editions, 2021,
- 27- De Ben Swanepoel, Barney Erasmus, Marius Van Wyk, *South African Human Resource Management: Theory and Practice*, Juta, third edition ,2003
- 28- Pravin Durai, *Human Resource Management*, Pearson Education India, India ,2010
- 29- Ronald R. Sims, *Organizational Success Through Effective Human Resources Management*, Greenwood Publishing Group,2002
- 30- Silvana Pozzebon, Urwana Coiquaud et autres, *La gestion des ressources humaines : d'hier à demain*, HEC Montréal, .cairn.info, 3 Vol. 32,2007
- 31- John C. Wood, Michael C. Wood, Henri Fayol: *Critical Evaluations in Business and Management*, Volume 2, Routledge, 2002
- 32- D. Ravindra Prasad et V. Sivalinga, *Administrative Thinkers*, Sterling Publishers Pvt Limited, 1991
- 33- Michel Barabel, Olivier Meier et Thierry Teboul, *Les fondamentaux du management*, Dunod, 2013
- 34- J.-C. Spender end Hugo J. kijne *SCIENTIFIC MANAGEMENT-rederick Winslow Taylor's Gift to the World?* Kluwer Academic Publishers, Boston / Dordrecht / London,USA, 1996

- 35- John B. Miner, *Organizational Behavior 4: From Theory to Practice*, M.E. Sharpe, London, England, 2007
- 36- Derek Salmon Pugh, David John Hickson, *Great Writers on Organizations*, Ashgate Publishing, Ltd. England 2007
- 37- John B. Miner, *Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analyses*, Oxford University Press, 2002
- 38- Anders Örtengren, *Professionalizing Leadership*, Palgrave Macmillan, Madrid, Spain, 2018
- 39- Derek Salmon Pugh, David John Hickson, *Great Writers on Organizations*, Ashgate Publishing, USA, 2007
- 40- Tuo KATIÉNÉFOA SEYDOU, Étude des pratiques de pilotage des PME : une relecture par les modes de contrôle de William Ouchi, Cairn.info, Revue internationale des sciences de l'organisation, Université Félix Houphouët-Boigny, Côte d'Ivoire, N°12, 2022
- 41- Boutamine Layla, communication et culture d'entreprise, actes des journées d'études 8-9 mai 2001 à Annaba, coordonné par Layachi Anser, *Management des compétences : communication et leadership dans l'entreprise*, centre national de recherche en anthropologie sociale et culturelle, Edition CASC, les cahiers du CRASC N° 12-2005
- 42- Pablo Cardona · Carlos Rey, *Management by Missions (Connecting People to Strategy)*, Palgrave Macmillan Madrid, Spain, 2nd ed. 2022
- 43- J. Paulo Davim, Aveiro, Portugal, *Organizational Behaviour and Human Resource Management (A Guide to a Specialized MBA Course)*, Springer International Publishing, Germany, 2018
- 44- LAURENT BELANGER et JEAN MERGER, auteur et textes classiques de la théorie des organisations, les presses de l'université Laval, Canada 2006
- 45- Jan Selmer, *International management in China: cross-cultural issues*, Routledge, 1st Edition, London, UK, 1998
- 46- Djamel GUERID, *L'entreprise industrielle en Algérie : les limites d'une acculturation*, Université d'Oran - CRASC – ORAN, 1997
- 47- Pablo Cardona · Carlos Rey, *Management by Missions (Connecting People to Strategy)*, Palgrave Macmillan Madrid, Spain, 2nd ed. 2022
- 48- Evan James R & William M. Lind *say the management and control of quality* Australia 7eme ED Thomson South Western, 2008

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
جامعة غرداية.
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

في إطار إعداد أطروحة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظم و عمل، أضع بين أيديكم هذه الاستمارة و التي تهدف للتعرف على ثقافة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية فالرجاء التكرم بقراءة فقراتها بدقة و التمعن ثم الإجابة عن الأسئلة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة كما نرجو الإجابة على جميع العبارات بكل موضوعية و مصداقية

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1 السن من: [30- 20] [40- 30] [50- 40] [50 - فأكثر]
- 2 الحالة العائلية متزوج أعزب
- 3 المستوى التعليمي متوسط ثانوي ، جامعي
- 4 الوظيفة إطار إطار سامي مدير
- 5 الأقدمية: اقل من 10 سنوات [15- 10] [20- 15] [20 - فأكثر]
- 6 هل الاب او الام يعمل في مؤسسة نعم لا

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بتأثير منظومة القيم الاجتماعية للمسير الجزائري على التسيير العقلاني

- 7 كيف ترى سلوك الإباء في التعامل مع الأبناء ؟ حوار امر طبق احتكار القرار
- 8 كيف ترى تعامل الإباء في تسيير الشؤون الشخصية لأبنائهم؟ الحرية المطلقة في التصرف الرجوع الى الاب لتقديم النصح الاب هو المقرر
- 9 كيف يتعامل الاب مع الأبناء في المسائل المهمة للأسرة؟ التشاور مع الأبناء عدم فتح مجال للتدخل الاب هو الذي يتصرف
- 10 هل كانت تمنح لك صلاحيات تدبير شؤون الاسرة في غياب الولي؟ لا تمنح الفرصة في حدود ضيقة الحرية الكاملة
- 11 كيف ترى تعامل الإباء في التصرف مع المواقف الصعبة؟ التصرف بشكل عقلاني التسرع في اتخاذ القرارات الاعتماد على الاخرين
- 12 عندما كنت تتغيب عن المدرسة كيف يعاملك ابوك؟ لا مبالاة النصح التعنيف

- 13 كيف كان يتصرف معك الاب اثناء ارتكابك خطأ ؟
 الارشاد والنصح الإنذار الشفهي والتوعد بالعقاب فقط العقاب
- 14 هل تأخذ الاسرة بأراء الأقارب في حل مشاكلها؟
 لا يتدخل الأقارب يتدخل الأقارب في كل مشكل في بعض الاحيان
- 15 هل تمنح الأفضلية بين الاخوة في تدبير شؤون الاسرة ؟
 المساواة مع الكل في المكافئة تمنح للأكثر نشاطا وتسييرا لا تمنح لاحد
- 16 كيف كنت ترى عامل الوقت لديك عندما كنت تلميذ في مرحلة الدراسة؟
 مهم غير مهم يمكن تعويضه لاحقا
- 17 كيف كان يعاملك الأستاذ عندما ترتكب خطأ في مراحل دراستك ؟
 النصح والتوجيه اللامبالاة العقاب مباشرة
- 18 كيف كنت ترى معاملة الأستاذ مع التلاميذ في مراحل دراستك؟
 يتعامل بمسؤولية اتجاه التلاميذ مجرد استاذ لينة في التعامل
- 19 عندما كنت تلميذ هل كان الأستاذ يغرس روح الانضباط في أداء الواجبات التي يقدمها للتلاميذ في القسم؟
 بشكل مستمر أحيانا لا يهتم بذلك
- 20 هل كان الأستاذة يكلفونك في بعض المهام عندما كنت تلميذ مثل ؟:
 الاتصال بالإدارة تمثيل التلاميذ رئاسة القسم
- 21 ما هي اغلب اغلب القيم التي اثرت فيك من الأساتذة الذين درست عندهم عندما كنت تلميذ ؟
 الصرامة والجدية في التعامل التراخي في معظم الوقت عدم الجدية
- 22 كيف ينظر المجتمع الذي تعيش فيه للعمل ؟
 يقدر العمل عبادة وسيلة لكسب الاجر ملا الفراغ
- 23 كيف ينظر مجتمعنا للمسير والمسؤول؟
 نظرة احترام و توقير منصب للتباهي و التعالي مجرد موظف عند الدولة
- 24 هل كنت ترى ان المجتمع الذي تعيش فيه يشجع ويساعد على ان تكون مسير في مؤسسة داخل هذا المجتمع؟
 يساعد من اجل مصلحة مستقبلية معيق و مخذل يشجع
- 25 هل لديك مساهمات في النشاطات التي يقوم بها المجتمع المدني (الجمعيات، احزاب...)?
 نعم لا
- 27 اذا اتحت لك الفرصة على ان تعمل اعمال حرة هل تستبدلها بالمؤسسة؟
 نعم لا
- 28 اذا كانت نعم لماذا؟:
 لا تريد العمل الرسمي لا تريد تحمل المسؤولية الضغط
- 29 كيف كانت رؤيتك للتسيير قبل ان تكون مسؤول؟
 منصب متعب زيادة في الراتب مكانة اجتماعية

المحور الثالث : البيانات المتعلقة بتأثير القيم التنظيمية للمسير الجزائري على التسيير العقلاني

- 30 هل يتدخل عنصر القرابة في معاملة المسؤولين للعمال في عملية التسيير؟
 يتدخل بشكل قوي التعامل مع العمال بنفس الطريقة أحيانا
- 31 كيف ترى علاقة المسؤول وتعامله مع جماعات الزمالة السابقة؟
 يتغاضى عن أخطائهم منهم حرية التصرف في المؤسسة معاملة صارمة

- 32 في نظرك كمسؤول هل العمال لا يعرفون ابجديات التسيير لنشاطاتهم؟
 نعم لا
- 33 ما نظرتك للتسيير؟
 فن اتعاب زائدة وسيلة لكسب الخبرة
- 34 كيف تتعامل مع المسؤولين الاخرين الذين تشرف عليهم؟
 التعامل بصرامة التشاور معهم
- 35 كيف ترى العلاقة بين العمال والمسؤول؟
 العمال يتأثرن بالمسؤول المسؤول يتأثر بالعمال
- 36 كيف يتعامل المسؤول مع اخطأ العمال؟
 عقاب انذار نصح لا مبالاة للخطأ
- 37 كيف ترى سلوك المسيير داخل المؤسسة؟
 امتداد للعلاقات الاجتماعية علاقات ذات طابع رسمي
- 38 هل تعتقد ان سلوك المسيير بشكل عام من ناحية (الانضباط، الجدية، الاتقان،...)?
 يتناقض مع القوانين واللوائح للمؤسسة يتوافق مع اهداف المؤسسة غير واضح
- 39 هل ترى ان المسيير في المؤسسة يملك روح المبادرة اذا اتحت له الفرصة؟
 يكتفي بتطبيق القرارات والأوامر الابداع في التسيير لا بسبب نقص الخبرة المسيير
- 40 ما الذي يغلب في عملية التسيير؟
 التسيير بالعرف التسيير بالقانون التسيير بالحكمة و الخبرة
- 41 هل تعقد في المؤسسة ندوات يحفز فيها العمال على العطاء والعمل دون مناسبة لذلك؟
 نعم لا احيانا
- 42 الا ترى ان للعلاقات غير الرسمية دور في اتخاذ القرارات؟
 معيق مسهل لا يؤثر بشكل كبير
- 43 هل يقوم المسؤول بزيارات ميدانية في أماكن العمل والاطلاع على تفاصيل نشاطات العمل؟
 زيارات بشكل متكرر انتداب شخص اخر للزيارة غيري لا تقام زيارات
- 44 كيف تتم عملية التنسيق بين الهياكل والمصالح؟
 الاكتفاء بالمراسلات عقد اجتماعات دورية مكالمات هاتفية
- 45 هل تفضل المسؤول؟
 المسؤول من نفس المنطقة من منطقة أخرى لماذا؟
- 46 ايهما أكثر تحكم و عقلانية في عملية التسيير؟
 المسؤول من نفس المنطقة من منطقة أخرى كلاهما لا يتحكم ويسير بعقلانية
- 47 كيف يعمل المسؤول على حل الخلافات المهنية؟
 وجها لوجه استعمال وساطة التهرب من الموضوع

المحور الرابع: البيانات المتعلقة بتباين قيم ومعايير التسيير المستوردة والقيم المحلية وتأثيرها على التسيير العقلاني

- 48 هل ترى ان المسييرين مطلعين على معايير التسيير العالمية؟
 نعم لا بعضها
- 49 هل ترى ان معايير الجودة المطبقة في المؤسسة؟

- مستوردة محلية
- إذا كانت مستوردة هل هي؟
- عقلانية وسهلة التطبيق غير عقلانية
- عقلانية وصعبة التطبيق
- 50 كيف ينظر المسير للمعايير العالمية في التسيير؟
- لا توائم ذهنية العمال في التسيير لا يستوعبها العمال بشكل أفضل
- 51 كيف ترى القوانين والإجراءات واللوائح التي تعمل بها المؤسسة في عملية التسيير؟
- قديمة، جديدة
- إذا كانت جديدة هل هي؟
- فعالة غير فعالة
- إذا كانت قديمة لماذا لم تحين؟
- عدم وجود رغبة في التجديد لا يوجد بديل لها
- 52 كيف ترى اللوائح والمعايير التي تستعملها المؤسسة في عملية التسيير؟
- ضبابية واضحة
- 53 في نظرك أي القطاعات ينجح فيه تطبيق المعايير العالمية في التسيير؟
- في القطاع الخاص في القطاع العام
- 54 إذا كان في القطاع الخاص ما هي العوامل التي تساعد على ذلك؟
- الخوف من التوقيف عن العمل إذا لم تطبق الصرامة في تطبيقها
- 54 ما هي العراقيل في نظرك التي تمنع من انتهاج هذه الأنواع المتقدمة من التسيير؟
- نقص عدم تقبل صعوبة التعامل مع المسؤولين الآخرين ذهنية ذهنية العامل
- الكفاءة المسؤول لها
- 55 من خلال تجربتك الشخصية ما هو الأسلوب الأمثل في عملية التسيير؟
- المعايير العالمية الجديدة الأساليب التقليدية الماضية
- في نظرك هل أنتج عن تطبيق أساليب ومعايير التسيير العلمية في؟
- التقليل من الوقوع في أخطاء التسيير الوقوع في أخطاء متكررة في التسيير
- 56 هل ترى ان انتهاج اساليب ومعايير التسيير العلمية أدى الى؟
- زيادة في عملية التنسيق بين المسيرين غياب عملية التنسيق بين المسيرين
- 57 هل ترى ان انتهاج اساليب ومعايير التسيير العلمية تفيد في؟
- كسب أسواق جديدة وتطوير أساليب التسيير في المؤسسة تطوير أساليب التسيير في المؤسسة كسب أسواق جديدة
- 58 في نظرك هل هناك رغبة مستقبلية لدى المسير في التمسك اكثر في انتهاج معايير عالمية في عملية التسيير؟
- نعم لا
- 59 اذا كان لا لماذا؟
- غياب ثقافة الملائمة لهذه المعايير غياب الرغبة في التمسك بهذه المعايير
- 60 إذا خيرت في بين استعمال المعايير العالمية الحديثة في التسيير و المعايير الكلاسيكية فماذا تختار؟
- المعايير العالمية الحديثة المعايير الكلاسيكية
- لماذا؟
- 61 كيف يتم تقييم مستوى فعالية الموارد البشرية؟
- من خلال الابداعات والنتائج من خلال الحضور الدائم في المؤسسة
- 62 في رأيك على ماذا تعتمد أساليب التسيير في المؤسسة؟
- المحاولة والخطأ الدراسة الأولية في عملية التسيير الاعتماد على الخبرة الماضية

المحور الرابع: التسيير العقلاني للموارد البشرية

- 63 هل مظاهر التسيير الذي ينتهجه المسير وتعمل به هو؟
تسيير مركزي تسيير لا مركزي
- 64 هل هذا النوع من التسيير نتج عنه؟
زيادة فعالية الموارد البشرية فعالة ضبابية في تسيير الموارد البشرية تسيير غير فعال للموارد البشرية
- 65 هل القرارات التي تتخذ في المؤسسة؟
سريعة ومدروسة بعناية سريعة ارتجالية بطيئة وفعالة بطيئة و غير مدروسة
- 66 هل ترى ان غياب عامل تفويض السلطة يساهم الى؟
إعاقه عملية التسيير يسهل عملية التسيير التحكم في كل عمليات التسيير
- 67 كيف ترى تأخر في اتخاذ القرار هل هو ناتج عن؟
انعدام الكفاءة الخوف من العقوبة انعدام روح المبادرة تجنب المخاطرة
- 68 من خلال تجربتك كيف يتعامل المسؤول في المؤسسة في حل مشكلة مهمة متعلقة بتسيير؟
جمع معلومات المتعلقة بالمشكلة قبل معالجتها التطبيق الحرفي للقانون واللوائح استصغار المشكل
- 69 الا ترى ان الوساطات الخارجية هي من تؤثر على المسؤول داخل المؤسسة في عملية التسيير؟
نعم لا أحيانا
- 70 كيف ينظر المسؤول للانضباط في المؤسسة؟
دخول العمال وخروجهم في الوقت المحدد في الأداء وجودة العمل في تطبيق القوانين واللوائح
- 71 ما هو أسلوب التسيير المتبع في المؤسسة؟
الفرديانية في التسيير التشاركية في التسيير الاحتكارية
- 72 على ماذا تركز المؤسسة في عملية التسيير على؟
التركيز على تطبيق القوانين إعطاء نوع من الحرية في التسيير
- 73 من خلال تواجدهم في أماكن العمل من خلال النتائج المحققة
- 74 هل تعتقد ان التسيير في المؤسسة يعتمد على؟
الأساليب الحديثة الأساليب القديمة في التسيير
- 75 ايهما أولى في عملية التسيير التي يركز عليها المسؤول؟
التركيز على الإنتاج التركيز على تطوير مستوى العمال
- 76 هل عمليات التسيير في المؤسسة؟
متجددة باستمرار و تواكب التطورات لا تستوعب الأساليب الجديدة في التسيير