

مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. - بحوثٌ ودراساتٌ -

مجلة دولية علمية دورية محكمة تصدر عن
مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية.
باللغة العربية؛ الفرنسية؛ الانجليزية.

العدد الأول مارس 2015.



دار التل للطباعة



جامعة لوئيسي علي - البليدة 2- الجزائر
مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية.



مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية.

- بحوث ودراسات -

مجلة دولية علمية دورية محكمة تصدر عن مخبر التنمية

التنظيمية وإدارة الموارد البشرية.

باللغة العربية؛ الفرنسية؛ الإنجليزية.

العدد الأول

مارس 2015 الموافق لجمادى 1436 هـ

رقم الإيداع القانوني: 3346 – 2015

ر.د.م.د: 0657 – 2437

دار التل للطباعة – البلدية (الجزائر)

جميع حقوق الطبع محفوظة.

الرئيس الشرفي: أ.د. السعيد بومعيزة.

رئيس جامعة البليدة -2- لويسي علي

مدير المجلة: أ.د. الفضيل رثمي.

رئيس التحرير:

أ.د. ناصر قاسمي.

هيئة التحرير:

د. سبعون سعيد.

د. سمية قاسم.

د. غنية ايطاطحين.

أ. فاروق مداس.

أ. زهرة مولاي علي.

أ. العيد عماد.

أ. خالد عنون

أمانة المجلة:

أ. العيد عماد.

المدقق اللغوي (الإنجليزية)

شرح الله إبراهيم

الهيئة العلمية:

- أ.د. جمال معتوق؛ جامعة البليدة - 2-
- أ.د. الفضيل رتيمي؛ جامعة البليدة - 2-
- أ.د. عبد الحميد يحي عبد الحميد خبير التدريب الدولي - مصر -
- أ.د. الهاشمي المقراني؛ جامعة الجزائر-2-
- أ.د. أحمد طوران أرسلان؛ جامعة محمد الفاتح - استانبول-.
- أ.د. مولاي عبد الكريم القنوعي فاس المغرب
- أ.د. اسماعيل ييكيت؛ جامعة محمد الفاتح - استانبول-.
- أ.د. علي بولوط؛ جامعة محمد الفاتح - استانبول-.
- أ.د. محمد مقداد؛ جامعة البحرين.
- أ.د. محمد بومخلوف؛ جامعة الجزائر-2-
- أ.د. ناصر قاسيمي؛ جامعة البليدة - 2-
- أ.د. رابح درواش؛ جامعة البليدة - 2-
- أ.د. أحمد براح؛ جامعة البليدة-2-
- أ.د. لحسن بوعبد الله؛ جامعة سطيف.
- د. عمر محمد علي يوسف جامعة الخرطوم - السودان -
- د. ضامر وليد عبد الرحمان؛ جامعة الشلف.
- د. مخلوف بلحسين؛ جامعة البليدة - 2-
- د. لطيفة طبال؛ جامعة البليدة - 2-
- د. كريم شويحات؛ جامعة البليدة - 2-
- د. سعيد سبعون؛ جامعة البليدة - 2-
- د. شريف درويش؛ جامعة البليدة - 2-
- د. وهيبة عيشاوي؛ جامعة البليدة - 2-
- د. ناني نبيلة؛ جامعة البليدة - 2-

نهج المجلة في النشر.

تنشر مجلتنا هاته التي تصدر عن مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية لجامعة البليدة - 02- الأبحاث والدراسات العلمية والفكرية التي تهتم أساساً بقضايا الموارد البشرية وتنميتها، وكل ما يتعلق بعلم اجتماع المنظمات عموماً، فهي فضاء مفتوح لجميع الأساتذة والباحثين في هذه التخصصات، من أجل نشر مقالاتهم سواء كانت مكتوبة باللغة العربية أو الفرنسية أو الإنجليزية، وليس بالضرورة فقط لأولئك الذين هم تابعين لمخبرنا.

الضوابط الشكلية للنشر في المجلة:

- أن لا يزيد عدد صفحات المقال عن عشرين (20) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع والملاحق.
- لا يزيد الخرائط والأشكال التوضيحية واللوحات عن 30% من حجم البحث، مطبوع على ورقة (A4)
- التهميش يكون في نهاية المقال بشكل كامل ودقيق مع الإشارة إليه في العرض (متن المقال) .
- تحرر البحوث باستخدام Word كما يأتي:
- تقدم المقالات باللغة العربية من خلال الاعتماد على خط Traditional Arabic بحجم 16، أما الهوامش فهي تقدم بحجم 12، وبنفس نمط الخط.
- تقدم المقالات باللغة الأجنبية من خلال الاعتماد على خط Times New Roman بحجم 14، أما الهوامش فهي تقدم بحجم 10، وبنفس نمط الخط.
- ويكون هذا من خلال ترك مسافة 1.15 سم بين السطور، و 2 سم على جوانب الصفحة.

ترسل المقالات إلى أحد البريديين الإلكترونيين الآتيين:

Labo.domrh@gmail.com

كلمة لا يُدّ منها:

إنّه لمن دواعي سرورنا أن تقدّم لمولود جديد في الحقل المعرفي والسوسيولوجي، وهذا من خلال ما تجيد به قريجات وأفكار الباحثين والمهتمين بشؤون –الإدارة؛ التنظيم؛ تسيير وتنمية الموارد البشرية؛ وما تعلق بها من بحوث تنموية واجتماعية وثقافية، وهذا بإسهامات الأساتذة وطلبة العلم في إطار موضوعي ومنهجي رصين، ومن خلال هذه اللبنة العلمية والتي كثيراً ما انتظرها الباحثون، نتقدّم إلى كل من ساهم وأنجز؛ ونصح؛ وقدم مجهوداتٍ فكرية كانت أو عملية خدمة للعلم والمعرفة بتشكراتنا؛ وللجميع على المساهمة والجهود المبذولة من أجل هذا المولود الجديد.

تعتبر مجلتنا هاته: مجلة دولية علمية دورية محكمة – والتي نأمل أن ترقى إلى مستوى التآلق في إطار معرفي أكاديمي متميز.

مدير المجلة

أ.د. الفضيل رثمي

محتويات العدد

الصفحة	الموضوع
9	المنظمة ونظرية التنظيم. أ.د. الفضيل رتيمي؛ د. لطيفة طبال - جامعة البليدة-2 -
37	النسق المهني في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة. د . كريم شوبجات؛ جامعة البليدة -2-
47	التنمية الشاملة والمتكاملة مقدمة لتطوير واثراء سياسة محلية ووطنية. النعمة نموذجاً محلياً لفشل التنمية السياحية. د. بوتخيل معطي؛ جامعة البليدة -2-
73	إشكالية التسيير والتوظيف في المؤسسة. د. عيشاوي وهيبة- جامعة البليدة -2-؛ أ. عيشاوي هجيرة؛ جامعة بومرداس.
97	تطور علم الاجتماع التنظيمات. أ. الزهرة مولاي علي -جامعة البليدة-2-
131	الجامعة وسوق العمل؛ أي علاقة؟ وأي استفادة؟ د. علوط الباتول؛ أ. مجبري سلمة - جامعة الخلفة-.
151	المنظور السوسيولوجي للاستراتيجية المؤسسة: د. خريش عبد القادر. جامعة البليدة -2- ؛ أ. عزوزي عامر؛ جامعة الجزائر -2-.
167	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين العراقيل والمساهمة في التنمية السوسيواقتصادية. -دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- أ. العيد عمّاد؛ جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدينة.

195

العلاقات العامة ودورها في إدارة ضغوط العمل داخل المنظمة.
أ: بلاغماس بركة؛ جامعة البلدية -2-

223

ثقافة المنظمة كمدخل قيمي للتغيير التنظيمي.
أ. عائشة سعدي؛ المركز الجامعي تيسمسيلت ؛ أ. حبيبة عليلي -جامعة خميس مليانة.

235

الاقتراب السوسيوولوجي لدراسة المورد البشري -نموذج التوظيف- .
فاروق مداس؛ خالد عنون: جامعة البلدية -2-

245

الوظائف الاستراتيجية للثقافة التنظيمية في ميدان التسيير .
أ. بوعشة نورالدين؛ جامعة الجزائر -2-

المنظمة ونظرية التنظيم.

د. لطيفة طبال
قسم العلوم الاجتماعية.
جامعة البليدة-2

أ.د. الفضيل رتيمي.
قسم العلوم الاجتماعية.
جامعة البليدة-2

ملخص:

إنّ تقدم أي منظمة وفعاليتها يتوقف على مدى قدرتها في تحقيق أهدافها، ومن أهم هذه الأهداف العمل على زيادة قدرتها وكفاءتها الإنتاجية، يتوقف هذا الهدف على مدى استخدامها الأمثل للموارد المختلفة "الفنية، التكنولوجية، المادية، البشرية".

أصبح موضوع السلوك العقلاني داخل المنظمات يشغل مساحة كبيرة من الفكر الإداري المعاصر، وعلم اجتماع المنظمات، حيث يعدّ دعامة أساسية لنجاح أي منظمة، يتوقف ذلك على مدى فهم المنظمة لهذه السلوكات، والتنبؤ بها والتحكم فيها وتطويرها على أسس علمية، ويدخل العنصر البشري في العملية التفاعلية بين المنظمة والبيئة الخارجية كلها، باعتباره أحد ركائز البناء التنظيمي، والتطور الإداري في المنظمة.

Summary.

The progress and effectiveness of any organization depends on its ability to achieve its objectives, and most important of these goals to increase their work efficiency and productivity, this goal is based on the optimal use of different materials "technical, technological, human."

Become the object of rational behavior in organizations is a large area of modern management culture, organizational sociology, which is a fundamental pillar for the success of any

organization, depending on the degree of understanding of the organization of these behaviors, Prediction and control and developed on a scientific basis. And entering the human element in the interactive process between the organization and external environment as a whole, as one of the pillars of organizational and administrative development within the organization.

المنظمة ونظرية التنظيم:

تقوم نظرية التنظيم في إطار المدرسة الوظيفية على مبادئ أساسية مستمدة من أصول هذه المدرسة، وذلك كتأكيد مفهوم التوازن والانسجام والتعاون. وهذا ما يؤكد كل من الباحثين "باريلومورغان" Baril - Morgan (1980) في قولهما بأنّ كلّ نظريات التنظيم تقوم على فلسفة علوم وعلى نظرية اجتماعية¹.

إنّ دراسة المنظمات أصبحت من المحاور الهامة في عدّة بحوث نفسية واجتماعية ويمكن تلخيص هذه الدراسة في ثلاثة محاور أساسية:

علم الاجتماع المنظمات، ويبدو جليا في إطار نظرية التنظيم البيروقراطي لكل من النظريات الماركسية، نظرية ماكس فيبر (Max weber) والاتجاه الحديث لكل من "مرتون وتروزي" (Merton et Truzi) في الدراسة البيروقراطية.

1. نظرية التنظيم التي تهتم أساسا بدراسة المنظمة الرسمية، والمشاكل المرتبطة بالتنظيم والتسيير، ويتجلى ذلك أساساً في أعمال المدرسة التaylorية.

2. أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تعتنى أساسا بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة لدى كل من "التون مايو" Elton Mayo و "لويدوارنر" (L. Warner)، ومدرسة شيكاغو، والاتجاه التفاعلي.

ورغم تشعب مواضيع البحث وتعددتها في إطار المحاور المذكورة فإنها تشترك في عدّة خصائص ومبادئ أهمها أنّها تتفق على تبني المدرسة الوظيفية.

عقلنة الإدارة:

تعرف الإدارة بأنّها: "عملية تنظيم وتحليل وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف والمشاريع التي أعدتها الحكومة²، هذا ولقد اعتمدت نظرية الإدارة المرتبطة على التنظيم على فلسفة العقلانية والرشادة في العمل.

أولاً- التaylorية والإدارة العلمية:

كان "فريدريك تايلور" -F. Taylor- من رجال الإنتاج والإدارة، ومن أوائل من اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة، فمفهوم العمل عنده يتركز على ثلاثة محاور:

1. الاستمرار، ذلك أنّ كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة من الزمن؛

2. الإنتاج، وهو النشاط الذي يميّز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية؛

3. الأجر، إذ أنّ الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت يواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية والشخصية المختلفة.

أوضح تايلور في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 بأنّ أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي وهو المكافأة المالية، تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج، ولهذا فإنّ تسيير الإدارة والعمال حسب اعتقاد "تايلور" ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية³.

وكانت التaylorية تستهدف الاستخدام الأفضل للكائن العضوي الإنساني في التنظيمات الصناعية، من خلال تحليل التفاعل بين خصائص الأفراد والبيئة المحيطة بهم. فمن المسلم به أنّ العامل إذا ترك وشأنه فأغلب الظن أنّه لن يصل بنفسه إلى أمثل الطرق لأداء عملية يدوية مثلا مهما طالّت مدّة مزاولته لها. كذلك لا يجب أن يترك اختيار العمال للصدفة المحضة، بل لابد أيضا أن تنظم هذه العملية على نحو يمكننا من وضع الشخص المناسب في المكان الذي يتلاءم وقدراته واستعداداته.

ولقد كان تايلور أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها، ثمّ تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل.

وكان يعتقد - تايلور - أنّ الخبرة والتدريب على الحركات الصحيحة كفيلاّن بإيصال العامل من تلقاء نفسه إلى الطرق المثمرة، والحركات الصحيحة اللازمة لعمله، بل وكفيلاّن كذلك بإزالة الحركات الطائشة والداخلية المؤثرة في كفاءة العمل. وتناولت دراسة "تايلور" كل مرحلة من العمل بالملاحظة والتحليل والتجريب، أي تحليل العمل إلى حركات وعملياته الأولية التي لا يمكن تحليله إلى أبسط منها، ثمّ استبعاد الحركات الزائدة والطائشة، وتقدير الزمن اللازم لكلّ حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا، وأخيرا التآليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أنسب طريقة وأسرعها لأداء العمل وهي "الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها كل عامل في أداء عمله"⁴.

يمكننا أن نلخص التaylorية في المبادئ التالية:

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

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

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

4. المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما⁵.

ونشير هنا أنّ التايلورية ركّزت على أربعة مفاهيم أساسية والمتمثلة في الطاقة، السرعة، التحمل، التكلفة.

وقد وُجّهت عدّة انتقادات إلى المدرسة التايلورية منها:

فالمدرسة التايلورية تعتبر تشكيلا للإطار الفلسفي قاعدته تمجيد الروح الفردية وقمته صبغ هذه المبادئ بالطابع العلمي.

وفي الحقيقة فإن هذه المبادئ لم توضع إلاّ لخدمة المبادئ الرأسمالية التي وُجّهت بفضل إمكانياتها المادية - البحوث النفسية- الاجتماعية- لمعالجة مشاكلها المختلفة التي واجهتها في ميادين التخطيط والتنفيذ والتقييم.

- حلّلت العمل تحليلا ميكانيكيا واعتبرت الإنسان خاضعا للآلة، وبهذا فقد اهتمت بالعوامل الفيسيولوجية المؤثرة في أداء العمل. وقد استغل هذا النوع من التنظيم في رفع أرباب الأعمال على حساب العمال.

وبالرغم من اهتمام "تايلور" بالعمال، فإنّ الاهتمام لم يتعدّ درجة صيانة العمال "للبقاء" لمُدّة أطول وبفعالية أكبر في دورة الإنتاج الرأسمالي.

- إنّ التقسيم الشبه - ذري للعمل قد أدى إلى نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي وذلك نتيجة اضطراب العمال خاصة في وحدات الإنتاج وفق العمل المتسلسل إلى تكرار حركات معينة والتي أدّت العمال بالإحساس بالملل، وبتفاهة الأشغال التي يقومون بها وبالتالي الإحساس بتفاهة مستواهم الاجتماعي. وأدى بهذا الإحساس إلى حدوث مشاكل سلوكية عديدة منها، أخل بكمية ونوعية الإنتاج، وقد بيّنت عدّة دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً، ارتفاع نسبة التعيّب ودوران العمل وتسرب العمال والاستقالة والتذمر في أوساط العمال الذي يشتهلون وفق طريقة العمل المتسلسل في مصانع السيارات.

- لم تراع المدرسة التaylorية العلاقات اللاّ رسمية، الاتصال والتنظيم اللاّ رسمي بين العمال أنفسهم والإدارة، فقد اهتمت هذه المدرسة بالتنظيم الهرمي للسلطة وبالالاتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل.

فقدت المدرسة التaylorية فعاليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور عدّة نظريات حاولت تدارك سلبيات هذه المدرسة القائمة على روح الفردية وتعويضها بمبادئ لا تحمل الجوانب النفسية الاجتماعية للعامل⁶.

تحليل وتعقيب:

قدمت الحركة العلمية في الإدارة مقترحات عديدة هدفها تحقيق المستوى الأمثل من الإنتاجية والكفاءة التنظيمية وتمثل القضايا محور الاهتمام الرئيسي في النظرية الإدارية

بالتخصص، التدرج الهرمي للسلطة التنظيمية، تفويض السلطة، نطاق الضبط، وترتيب الوحدات الفرعية التي يتألف منها التنظيم، وتعقيبا على ذلك:

1. تجاهل عوامل خارجية مؤثرة عند الحديث عن الكفاية والإنتاجية مثل العمالة التنظيمية ومدى توافرها في البيئة الخارجية والقيود المفروضة من قبل تشريعات العمل واتفاقيات النقابات العمالية.

2. تجاهل دوافع الأفراد في كل مستويات العمالة التنظيمية على افتراض أنّ العمال هم امتداد للآلات، وهم مجرد أدوات منفذة للعمل المطلوب منهم وفق تعليمات مفصّلة وواضحة.

3. تجاهل للسلطة غير الرسمية من خلال قيادات جماعات العمل غير الرسمية.

4. ترى هذه النظرية أنّ التنظيم نسق مغلق، ومن ثمّ فإنّ الإطار التصوري لها فيه كثير من نقاط الضعف التي تتصف بها مداخل النسق المغلق، وقد قامت حركة الإدارة العلمية على أساس الاختيار العلمي للعامل ودراسة الزمن والحركة. وقد تبنت هذه الحركة مفهوم الإنسان الاقتصادي بمعنى أنّ الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعقل من أجل تحقيق مصلحة التي تتمثل في الحصول على النقود، فالأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفّز الإنسان على العمل⁷.

والملاحظ من خلال تتبع التاريخي لحركة الإدارة نلاحظ أنّ "تايلور" قد نجح في صياغة بعض المبادئ التي تمثّل واجبات الإدارة في المصنع يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة.

ومن أهمّ المبادئ التي نوّكدها في حركة الإدارة العلمية ثلاثة مبادئ:

5. استخدام الزمن والحركة بهدف الوصول إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.

6. منح العمال الحوافز التشجيعية التي تدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي.

7. استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل، وسرعة الآلات، وطريقة الأداء.

وإنصافا لحركة الإدارة العلمية يلاحظ أنّها اهتمت بالعقلانية وحدها، واستندت إلى فكرة تقسيم العمل، وأكّدت على أهمية المكافأة الاقتصادية أو الحوافز المادية على اعتبار أنّ الحوافز المثالية والوحيدة لأداء العمل.

ولتحقيق أعلى درجات من العقلانية داخل التنظيمات الاقتصادية لا بدّ من مراعاة الجانب التنظيمي بمعنى ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها للأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه الأعمال⁸ إضافة إلى القواعد واللوائح والصلاحيات بين الأفراد، بمعنى تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتنظيم العلاقة بين الأفراد والقائمين بها⁹.

وتكمن أهمية التنظيم العقلاني داخل التنظيمات الاقتصادية في:

- 1- الحيلولة دون التداخل بين الأعمال ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات وهو يحدد الأهداف، والمسالك التي يمكن الوصول إليها، مع العمل على توجيه الجهود وزيادة فاعلية الأفراد.
- 2- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، وذلك بتحديد المهام لكل فرد في المنظمة.
- 3- سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع في المنظمة.

4- ارتباط السلطة (الإدارة المؤسسة) بالقانون فهو الذي يحدد حدودها ومقدارها ومن له الحق في ممارستها، مع قدرة صاحب السلطة على التأثير في الآخرين، وإقناعهم بالتصرف كونه يمثل سلطة رسمية، أو قدرات شخصية، أو كليهما معا¹⁰.

نظرية التكوين الإداري:

جاءت هذه النظرية كفكرة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية، خاصة بعد أن وضع المهندس الفرنسي "هنري فايول" (H.Fayol) أسس هذه النظرية محاولا تطوير بعض أفكار الإدارة العلمية، ويركّز على عدد من القضايا والمبادئ الإدارية التي يمكن أن تعزز من تطوير المؤسسات والمنشآت الإنتاجية الصناعية والإدارية.

جاءت أفكار "فايول" (H.Fayol) ممتزجة بخبرته الواقعية، كمدير لأحد المنشآت الصناعية الكبرى والتي كانت تعمل في قطاع التعدين وذلك عام 1888، كما حرص على أن يعرض أفكاره في كتاب يعرض أفكاره في كتاب بعنوان الإدارة العامة الصناعية، والذي نشر عام 1916 وتمّ ترجمته إلى الإنجليزية لأول مرّة عام 1949.

ويرى كثير من محلي تطور التراث السوسيولوجي والإداري أنّ نظرية الإدارة العلمية (لتايلور) والتكوين الإداري يكمل بعضهما البعض عندما اهتمتا عموما بقضايا العمل والإدارة كالمؤسسات الإنتاجية الصناعية والفارق بين النظريتين يكمن في أنّ النظرية الأولى اهتمت بدراسة مستوى الإدارة المباشرة حيث وجّه أبحاثه لدراسة أقل المستويات الإدارية، والتنفيذية في المصنع ثمّ تدرج إلى أعلى المستويات في حين النظرية الثانية "فايول" (H.Fayol) ركّزت على دراسة الإدارة العليا والاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية ثمّ تدرّج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا.

ومن أبرز الإسهامات التي تنتمي إلى أفكار "فايول"، أنه سعى لتحليل جميع ظاهر النشاط الواقعي داخل التنظيمات والمؤسسات الصناعية، ويمكن تصنيفها إلى ست مجموعات رئيسية وهي:

1. الأعمال الفنية؛

2. الأعمال التجارية؛

3. الأعمال المالية؛

4. أعمال الأمن أو الضمان؛

5. الأعمال المحاسبية؛

6. الأعمال الإدارية.

كما حاول علماء الاجتماع التنظيمي الاستفادة من آراء "فايول"، عند دراستهم للتنظيمات والمؤسسات الإدارية والصناعية، وذلك عن طريق تحليل كتابه حول الإدارة العامة الصناعية وقسمت أفكاره إلى ثلاث أفكار وملاحظات أساسية وهي¹¹:

أولاً-القيم الإدارية:

ركّز "فايول" (H.Fayol) على وجود عدد من القيم الإدارية العقلانية التي يجب توافرها لدى العاملين داخل المؤسسات والتنظيمات الإدارية والصناعية وتمثل في قيم طبيعية أو بدنية، مثل الصّحة، القوة والشكل العام، وقيم عقلية، وتشمل القدرة على الفهم والدراسة والتحليل والحكم على الأشياء، وقيم أخلاقية، وتمثل في النشاط والحيوية، والعزيمة وتحمل المسؤولية والتحلي بالأخلاق والمثل والمبادئ كما أشار أيضا إلى أهمية توافر قيم أخرى تعزز من عمليات الابتكار والتجديد والاطّلاع المستمر لتوفير المعلومات حول نوعية المهام المستندة إلى العمال مهما كان وضعه الوظيفي أو المهني بها.

أعطى "فايول" أهمية كبرى للخبرة العملية، وقدرات العامل الفنية والتي تماثل نفس النسبة والأهمية للقدرة الإدارية لدى فئة المديرين أو أصحاب السلطة العليا، كما حرص وأكد على أن كلاً من العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمرة لتعزيز هذه القدرات سواء أكانت فنية أم إدارية، وذلك عن طريق ما يعرف بالتعليم المستمر للوسائل الفنية والإدارية.

ثانياً-المبادئ العامة للإدارة:

أكد "فايول" على وجود عدد من المبادئ العامة للإدارة التي توجد في المؤسسات والمنشآت أيّاً كان نشاطها في المجتمع، كما أنّ هذه المبادئ لا يمكن أن تتسم بالجمود ولكنها تتسم بالمرونة التي يمكن تحديثها، حسب حالة المؤسسات أو المنشآت ذاتها، ومن أهم هذه المبادئ:

1. **تقسيم العمل:** ويقوم هذا المبدأ حسب زيادة التخصص.
2. **السلطة والمسؤولية:** ويقصد بالسلطة هنا السلطة الرسمية، التي تمتد المديرين بالقوة الرسمية والتنفيذية وتحمل المسؤولية العامة.
3. **النظام:** ويشكل ذلك احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات.
4. **وحدة الأمر:** تلقي الأمر من الرئيس المباشر.
5. **وحدة التوجيه:** لا بد وأن ترتبط الأنشطة عامة بمخطة واحدة ونحو تحقيق هدف محدد، ويطبق على جميع الأقسام الداخلية والخارجية.

6. **الخضوع:** ويقصد بهذا المبدأ، أنّ الفرد ومصالحه الفردية والشخصية يجب أن توجّه لخدمة الصالح العام، ويجب على الإدارة التوفيق بين المصالح الفردية والعامّة في حالة وجود تعارض بينهما.
7. **المكافأة:** لا بد من توافر هذا المبدأ كعنصر عادل وأساسي للقيام بالأعمال والمهام التي توجّه للأفراد من قبل الإدارة.
8. **المركزية:** يجب تركيز السلطة بصورة مركزية حتّى يتمّ تنفيذ الأفعال والأوامر، وذلك حسب الظروف الواقعية وتحقيق الأهداف العامّة.
9. **تدرّج السلطة:** (أول تسلسل السلطة)، وخاصة من المستويات العليا إلى الدنيا ويجب الالتزام به عند تحديد العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين.
10. **الترتيب (النظام):** يقصد بهذا المبدأ تحديد أماكن محدّدة لعمل الأفراد، ووضع الأشياء المادية وترتيبها حتى يسهل الاتصال بهم أو الحصول عليها بسرعة.
11. **المساواة:** تنطلق العلاقة بين المرؤوسين والرؤساء عن طريق مبدأ المساواة وعلى أساس الاختلاف في العمل والقيام بتنفيذ المهام بصورة محدّدة ودقيقة.
12. **ثبات الأفراد:** ضرورة ثبات الأفراد في أماكن أعمالهم بقدر الإمكان لعامل الخبرة والتخصص والتدريب وقلة التكاليف.
13. **الابتكار (Initiative):** يجب أن تتسم كل من خصائص الفردية للعاملين أو الإدارية بروح الابتكار وذلك من أجل وضع الخطط والأهداف وتنفيذها بصورة عامّة.
14. **روح التعاون:** أكّد هذا المبدأ على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد بروح الجماعة أو فريق العمل وزيادة عناصر الاتصال بينهم.

ثالثاً-عناصر الإدارة:

رُكِّز "فايول" على أهمية الإدارة وحدد مجموعة عقلانية من وظائف الإدارة مثل التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر والتنسيق والرقابة والضغط والسيطرة والتحكم، إضافة لهذا أكد على أهمية التنبؤ التي يجب أن يتصف بها المسؤول ولا سيما عند وضع ورسم السياسات والخطط.

كما أكد على أهمية وجود العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات العاملة بالمشروعات، مع حسن اختيار وتدريب العمال والمرؤوسين والعمل على تنفيذ وظيفة التنظيم التي تشمل على تنظيم الموارد، وتشمل القوى العاملة ورأس المال والمواد اللازمة للإنتاج مثل المواد الخام والطاقة وغيرها، كما ركّز على البناء التنظيمي للمنظمة والمركزية وتقسيم العمل والتخصص¹².

وعليه يمكن أن نسجّل عدّة ملاحظات فيما يخص نظرية "فايول" حول التنظيم الإداري:

1. يمكن اعتبار النظرية صالحة من حيث الطرح والتصور رغم المسافة الزمنية التي تفصلنا بها، وهي جدّ متوافقة مع النظريات التنظيمية الحديثة.
2. تعتبر أفكار "فايول" الإدارية نقطة الانطلاق لكثير من الأطروحات حول النماذج التسييرية الحديثة.
3. غالبية المنظرين في الحقل التنظيمي أخذوا المبادئ الأساسية لفايول وطوروها سواء الفرنسيين أو الأمريكيين.
4. تعتبر المبادئ الأربعة عشر "14" لفايول مبادئ تتسم بالعقلانية والمنطق خصوصاً إذا طوّرت وأثّرت لتكون صالحة للواقع التنظيمي التي تعيشه كثير من مؤسساتنا الإدارية والاقتصادية.

5. ركّز كثير من العلماء على نظرية "فايول" فطوّروها أمثال "روينسون" (Rebenson) و "موني" (Monney) و "رايلي" (Raily) و "براون" (Brawn) و "لورفيك" (Urwick) و "جوليك" (Gulick) وغيرهم آخرون الذين عملوا على تقديم عدد من المبادئ والأفكار العامة التي يمكن أن يستعين بها كل مدير في إقامة نوع من البناءات الرسمية، والعمل على إدارة المؤسسات أو التنظيمات وذلك عن طريق اتباع القواعد العقلانية الرشيدة التي قد حدّدها صاحب التنظيم البيروقراطي وهو "ماكس فيبر" (Max Weber).

كما ركّز أصحاب هذا الاتجاه على ضرورة أن يهتم المدير بعد ذلك بتحديد مجموعة من القواعد أو البناءات الرسمية التي يتّم اتباعها داخل المؤسسات التنظيمية. خاصة وأنّ هذه البناءات تقوم من أجل تحقيق عدد من الأهداف العامة، الأمر الذي يتطلب تحديد الوظائف الرئيسية داخل المؤسسات وفي جميع الأنشطة الإدارية والفنية، إنجاز المهام والأعمال التي تصنف ضمن إطار هذه الوظائف أو تندرج تحت مسؤولية من يقومون بها، كما لا يقوم المديرين بالوظائف العليا الرسمية فحسب بل يهتمون بعمليات التنسيق للأنشطة الفعلية.

مّمّا جعل صفة أصحاب هذا الاتجاه هي اعتبار الإدارة عملية (Processus) تنفذ بواسطة التنسيق بين مجموعة الأعمال التي تؤديها كافة التخصصات داخل التنظيمات.

مدرسة العلاقات الإنسانية وعقلنة السلوك التنظيمي:

عانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية، وغيرها من عدّة مشاكل تنظيمية وسلوكية، كالعجز عن الإنتاج وتحسينه، وعدم ضمان ولاء العمال، إضافة إلى الغيابات والإضرابات...

لذا جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية، ببعض المبادئ النظرية والتقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسة الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية، وبالرغم من الطابع الإنساني الذي اكتسبته هذه المدرسة، فإنها لا تخرج عن الإطار الرأسمالي العام.

يقصد مصطلح العلاقات الإنسانية ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة التي يعالج موضوعاته من منظور التعقل والرشد، بل يؤكد الجوانب السلوكية والجماعية، فينظر إلى الفرد لا بوصفه عضواً في التنظيم العقلي الرشيد فحسب، بل باعتباره ينتمي إلى جماعات اجتماعية. ظهرت في موقف العمل تلقائياً، لها قيمتها، ومعاييرها الخاصة، فضلاً عن ارتباطاته المتعددة، بجماعات أخرى خارج نطاق العمل مثل الأسرة، جماعة الجوار والطبقة الاجتماعية ولهذا الجماعات كلها تأثير قوي في تحديد اتجاهاته نحو موقف العمل.

ولهذا فإنّ الدراسات التي جاء بها "التون مايو" (E. Mayo) قدّمت أدلة كافية على أنّ المصنع يؤلف نسقاً اجتماعياً تمارس فيه الجماعات غير الرسمية دوراً حيوياً. ويجب أن ينظر إلى العامل باعتباره كائناً إنسانياً اجتماعياً؛. حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعره وانتماءاته الاجتماعية التي تؤثر في أدائه لعمله، واستخدام المدرسة مفاهيم رئيسية كانت هي الأدوات التصورية التي استعانت بها في دراسة السلوك الاجتماعي الواقعي للتنظيمات.

فقد قام "مايو" وجماعته (1927 - 1932) بتجارب حول الإضاءة وتأثيرها على الإنتاجية، ولهذا الغرض كوّن مجموعتين، الأولى مجموعة تجريبية والثانية مجموعة شاهدة، وبعد أن أنقص في الإضاءة على الأولى لاحظ ارتفاع الإنتاج في المجموعتين، وقام بتجربة على الثانية بعد إدخال عدّة متغيرات تحفيزية كالأجر، الاستراحة، التوقيت، وقد لاحظ أنّ أيّ تعيّر في إحدى المتغيرات يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، ومن هنا يمكن أن نستنتج أنّ المعنويات الجيدة للعمال هي نتيجة للعلاقات التي تورطت مع مسؤوليتهم، هذه التجارب

أجريت في مصانع "هاوثورن" التابعة لشركة ويسترن الكنتريك الأمريكية (Western Electric) فبدأت هذه الدراسات من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية والإنتاجية، ثم اتسعت بحيث أصبحت دراسات تتناول جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية، والقيم والاتجاهات والمعايير الدافعية.

تأتي أهمية "هاوثورن" كمنطلق ومصدر أساسي لمدرسة العلاقات الإنسانية خاصة ونظرية التنظيم عامة للاعتبارات التالية¹³:

6. تعتبر دراسة "هاوثورن" (Hawthorne) أولى الدراسات التي تمّ إجراؤها على بيئة تنظيمية.

7. يعود الفضل إلى دراسات "هاوثورن" في اكتشاف جماعة العمل داخل التنظيم الصناعي.

8. تقدم تصور جديد للمصنع كتنظيم اجتماعي على عكس نظرية "تايلور" (Taylor). وهذا واضح في كتابات "ديكسون"¹⁴ (W. Dickson) و "روثلزبرجر" (Roethlis Berger) و"التون مايو"¹⁵ (E.Mayo)، وقد تضمن المؤلفان نتائج تجارب "هاوثورن"، والرؤية المتطورة للنظرية الاجتماعية.

9. أسفرت نتائج تلك الدراسات عن وجود فجوة كبيرة بين العمال والإدارة وما يحدث من جراء تلك الانعزالية من مشكلات في الاتصالات الرأسية (الأعلى والأسفل) عبر التدرج الهرمي للمستويات التنظيمية.

تحليل وتعليق:

كشفت دراسات "هورثون" (Hawthorne) أنّ العمال لا يقدمون على العمل تدفعهم الرغبة الملحة في الحصول على المزيد من المال فقط، وإنما تتحدد اتجاهاتهم وسلوكياتهم وإنتاجياتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم.

كما كشفت الآراء السابقة لكل من "التون مايو" (E. Mayo) وفريق بحث جامعة "هارفارد" عن مدى التغييرات التي طرأت على دراسة المؤسسات والتنظيمات الصناعية، والاهتمام عموماً بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة كمنطلق عقلائي، وعلى إثر ذلك تطورت دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية، وبالتحديد خلال عام 1954 عندما شكّلت لجنة علمية بقيادة "لويد وارنر" (L. Warner) بجامعة "شيكاغو" (Chicago) وضمت كل من "جاردنر" (Gardner) و "دافيز" (Davis) و "هريسون" (Harbison) و "هوجيز" (Hoges) و "فوت وايت" (W.F Whyte) لتشكيل هيئة متخصصة للبحوث الصناعية بالجامعة المذكورة.

اهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية خارج المؤسسات الصناعية، بل ركزت في اتجتها عن العلاقات الاجتماعية سواء للأفراد أو الجماعات أو أيضا علاقة المؤسسة أو المصنع ككل بالمجتمع المحلي، ومدى التأثير المتبادل بينهما.

وقد استعمل "وارنر" (Warner) وفرقته مصطلحات سوسيولوجية في أبحاثهم مثل الدور، المكانة والثقافة عند تحليل البناء الاجتماعي للمصنع والبيئة الخارجية، ويظهر هذا في دراسة "وارنر" (Warner) على "اليانكي سيتي" (Yankee city) ودراسته لمصانع الأحذية، ومحاولته عموماً لمعرفة العلاقة المتبادلة بين المصنع، والمجتمع المحلي، ولاسيما بعد أن زاد حجم المصنع وتوسع في أقسامه الإنتاجية، وحدوث مجموعة من التغييرات التي لم تكن قد شهدتها هذه المدينة (اليانكي) (Yankee) قبل ظهور هذه المصانع بصورة

عامة، ومن أبرز العوامل الخارجية التي سعى "وارنر" لتحليلها بصورة ميدانية وهو عامل التكنولوجيا الذي تمّ تطبيقه في مصانع الأحذية وتغيره عن النمط التقليدي لهذه المصانع خصوصا بعد إدخال الآلات والمعدّات الحديثة في هذه الصناعة.

ومن أهم أوجه النقد التي وجهت إلى مدخل العلاقات الإنسانية التحيّز ضد النزعة الفردية وضد المعقولية أو الرشد (العقلانية).

النظرية البيروقراطية ودراسة التنظيمات الصناعية:

أجرى "فيبر" (Weber) الكثير من الدراسات الميدانية في المجتمع الألماني على الكثير من المؤسسات والتنظيمات الاقتصادية والصناعية وذلك في إطار تأسيسه المؤسسة السياسية الاجتماعية التي تمّ إنشاؤها في ضوء التوجهات السياسية للدولة الألمانية، نحو أهمية الجامعات ومراكز البحث العلمي في دراسته المشكلات الصناعية والإنتاجية، وحرص "فيبر" (Weber) في هذه الدراسات على اختبار تصورات النظرية حول البيروقراطية، كما استخدم الكثير من مناهج البحث وطق وأساليب جمع البيانات.

أولاً- النموذج المثالي للتنظيمات البيروقراطية:

يعتبر النموذج المثالي نمودجا تنظيميا دقيقا له علاقات تاريخية بالأحداث التي تحيط بنا، وله كذلك صلة وثيقة بكل من مجتمعنا وعالمنا، وكما يتضح ذلك من العملية العقلانية حيث يعتبر بناء النموذج المثالي، محاولة للتعبير عن كل النظم العلمية، التي تتقدم بطريقة عقلانية داخل النموذج نفسه.

يتميز مصطلح النموذج المثالي (العقلاني) للبيروقراطية لدى "فيبر" (Weber) كنوع من التنظيم التسلسلي، والبعد العقلاني يتضمن قطاعات كبيرة وخاصة في المجالات الإدارية الكبرى. أما استعمال هذا المفهوم ليميّز به نوعا معيّنا من البناء وبصفة خاصة

التنظيم العقلاني، لمعرفة العناصر البعيدة عن الكفاءة والفعالية، ولرفضه للتحريفات الشائعة عن البيروقراطية التي ظهرت في العديد من الكتابات المختلفة.

وجاء تمييز "فيبر" (Weber) لمفهوم البيروقراطية باعتبار أفضل نظام تحت حكم القانون، والتي تعمل على حلّ المشكلات بصورة أفضل¹⁶.

وقد تعرّض "فيبر" (Weber) للعناصر التي يتميِّز بها النموذج المثالي للبيروقراطية كما يلي:

- يرتبط التنظيم بالقواعد الوظيفية وبمستوى من الكفاءة الإدارية، كما يقوم على مبدأ تقسيم العمل، حيث يخضع كل عضو من أعضاء التنظيم إداريا ووظيفيا للفرد الذي يعلوه ويفوقه في المرتبة الوظيفية وهذا التسلسل يأخذ طابعا أو شكلا هرميا، والقواعد والإجراءات الوظيفية تقوم على أسلوب رتيب خاص. ويوضّح "فيبر" (Weber) بعض العناصر التي تحدد وضع علاقة الموظف سواء بينه وبين الأعضاء أنفسهم أو بينه وبين التنظيم ككل وهذه العناصر نوجزها فيما يلي:

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

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

3. كل موظف أو فرد له قدر معين من الكفاءة الإدارية والاقتدار¹⁷.

4. يكون الموظف بعيدا عن التعاقد الشخصي والعلاقات الشخصية داخل العمل غير موجودة.

5. الموظف يعامل كفرد.
6. يختار الموظفين حسب أسس تصنيفية مميزة مثل إجراء اختبار مميز أو الحصول على شهادات أو خبرة فنية أو كليهما.
7. كلّ موظف يتقاضى راتباً محدداً، حسب مقدرته وكفاءته وإنجازته ووضعته الإداري الداخلي في التنظيم وليس على أساس مكانته الاجتماعية، والملاحظ على ما جاء في إنكار "فيبر" (Weber) بأنّ التنظيم البيروقراطي يتميّز عن بقية أشكال التنظيم الأخرى البطولية (الكاريزماتية) والتقليدية بالتفوق من الناحية التقنية. فقد درس "فيبر" (Weber) نماذج التنظيم المختلفة التي عاشتها أوروبا، مستخلصاً ثلاثة نماذج مختلفة لأشكال التنظيم، ويرجع "فيبر" (Weber) هذا الاختلاف بين هذه النماذج الثلاثة إلى الاختلاف الجوهرى الموجود بين كل نموذج وآخر على مستوى الأسس الشرعية لكل نموذج.
- والمودج البيروقراطي للتنظيم على أنه الأكثر عقلانية، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية، نظراً لاعتماده على الموضوعية وتغليب اعتبارات الخبرة والكفاية على الاعتبارات الشخصية¹⁸.
- كما أنه كلما كان التمسك بالتنظيم والقواعد الإدارية الرشيدة كلما نقصت العشوائية، والأخطاء لأنّ النمودج المثالي يستمد السلطة من العقلانية وهذا يظهر في المبادئ التالية:
1. الاعتماد على مجموعة من القواعد المجرّدة في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين والرؤساء والمرؤوسين وهذه القواعد المجرّدة لا تقوم على أي أساس شخصي ذاتي.

والمتمخصص في منشآتنا ومؤسساتنا الاقتصادية يلاحظ أنّها تتخبط في تدهور العلاقات بين المشرفين والمنفذين واشتداد الصراعات والتوترات لأنّ الأصل في العمل كان مبنيا على اعتبارات شخصية تفاضلية ومبنيا على تفريق العمال لا على أساس مهني، أو الخبرة أو الكفاءة بل على أسس شخصية، مما انعكس على التسيير والتنظيم العام للمؤسسة الاقتصادية.

2. وضع هيكل نظامي يحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي بحيث يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة.

3. التوظيف والترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم، وليس بحسب المحاباة أو القرابة وغير ذلك من العوامل اللاموضوعية.

في هذه النقطة تعرف مؤسساتنا الاقتصادية كفاءة وتميزا في مسألة الترقية والتوظيف، فالكل يبحث عن وسائل وعلاقات شخصية حتى وإن كان يحمل شهادات جامعية فإنّ ذلك لا يكفي بل لابد من شهادات أخرى اسمها العلاقات الشخصية، المحاباة... الخ.

ومن أجل نجاح المؤسسة الاقتصادية يجب أن تتميز بالخصائص التالية:

4. التسلسل أو التدرج المرتبي.

5. التخصص الدقيق وتقنين الأدوار.

6. الاختيار العقلاني للأشخاص.

7. فصل الملكية عن التسيير.

8. الخضوع لنظام دقيق من الانضباط والرقابة القانونيين.

9. وجود القواعد والإجراءات غير الشخصية، وبالتالي وجود المكاتب.
10. وحدة الإشراف ومركزية القرارات¹⁹.
11. الجزء حسب الاستحقاق.
12. المكتبية (استقلال المكتب أو المركز عن الشخص الذي يشغله).

النظرية البيروقراطية عند "فيبر" (Weber):

تعتبر البيروقراطية حسب "فيبر" (Weber) وصف لتنظيم الجهاز الإداري للمنظمة، وكيف يؤثر على أداء وسلوك العاملين، فهي سلطة المكتب المستمدة من التعليمات والأوامر والإجراءات التي يتضمنها التنظيم الرسمي، وتعتبر البيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على مبدأ التقسيم الإداري والعمل المكتبي، وتهدف البيروقراطية إلى إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو وسائل أداء العمل وتقييم الأداء. ولتسهيل ذلك لابد من وجود لوائح ونظم وقواعد تحكم عملية التقسيم الإداري، وتحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف الوظائف ضمانا لعدم حدوث ازدواجية في العمل أو تضارب بين وحدات العمل، ولابد من وجود مسارات محددة للاتصال الرسمي يتمّ تحديدها من قبل الإدارة العليا، وبذلك يمكن الحد من المؤثرات الشخصية على مشاغل الوظيفة²⁰.

في نظرية المنظمات لدى "فيبر" (Weber) تتضمن دائما علاقات للسلطة تمنح بعض الأفراد حق إصدار الأوامر إلى الآخرين داخل التنظيم يزودوا بنوع من السلطة والنفوذ. وقد ميّز "فيبر" (Weber) بين ثلاثة نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نوع معيّن من العقلانية وهذه النماذج هي كما يلي:

1. **السلطة الكارزمية (الملهمة):** تستمد شرعيتها ومنطقها من خصائص وقدرات استثنائية شخصية للقائد، وهذه الخصائص الملهمة تعطي القائد حق القيادة والسيطرة وقوة التأثير على الأتباع.

2. **السلطة التقليدية:** تستند في شرعيتها إلى القيم والعادات والتقاليد، ونفوذ القائد هنا، وقوة تأثيره يستمد من خلال الحق المكتسب الموروث وقبول وولاء الأتباع له.

3. **السلطة القانونية:** يستمد القائد نفوذه بحكم القانون والنظام، وهذا النوع هو المفضّل في التنظيمات والمجتمعات الحديثة والأكثر عقلانية، حيث يمارس القائد سلطته من خلال نظام وقواعد ترتبط بالمركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في وقت معيّن، وقد يتولى القائد هذه الوظيفة عن طريق التعيين بموجب القوانين والأنظمة أو الانتخاب²¹.

لقد كان مقال "ميركون" نقطة انطلاق لعدد من الدراسات التي قامت بفحص المشكلة على المستوى الواقعي نذكر منها على سبيل المثال ما ذهب إليه "ألفن جولدنر" (A. Gouldner) من أنّ "الخصائص المميزة للتنظيمات البيروقراطية لا يمكن أن تكون خصائص عقلية فقط، بل إن هناك جوانب تستحق الاهتمام وتبدو واضحة في كافة التنظيمات، مثل الحاجة إلى الانتماء والولاء، والتناقضات بين الأهداف العامة والخاصة، وهذه سمات تشترك فيها التنظيمات مع غيرها من الجماعات الاجتماعية"²².

ظهرت ثلاثة اتجاهات أو مستويات للتحليل فيما يخص الاتجاهات الحديثة وهي:

- **المستوى الأول:** يمثل اهتمام بعض الباحثين بتفسير السلوك الفردي داخل التنظيمات، وينظر هذا الاتجاه للتنظيم باعتباره البيئة التي تشكل سلوك الأفراد على نحو معيّن، ويحاول الباحث أن يدرس علاقة التنظيم ببعض المتغيرات

الاجتماعية النفسية التي تظهر في سلوك الأفراد، وهذا هو المنظور السلوكي، الذي تمثله أعمال "مارش" (J.Marsh) و "سيمون" (H.Simon) و "وليام فوت وايت" (WF.Whyte).

- **المستوى الثاني:**، فيركز على الوحدات البنائية والعمليات الاجتماعية داخل المنظمات، وقد يختار الباحث عند هذا المستوى جماعات العمل أو بعض أقسام التنظيم الفرعية أو السلطة، أو التخصص، أو الاتصال أو التسلسل أو غير ذلك من أبعاد التنظيم.

- **المستوى الثالث:** فيتناول فيه الباحث دراسة التنظيم ككل، فيعتبره وحدة تدخل في نسق أوسع من العلاقات، ويهتم بتحليل أثر البيئة النظامية الثقافية في بنائه، مثلما فعل كل من "ليست" و "ترو" و "كولمان" (1956) في دراسة لهم إلى أنّ "الحقيقة التي مؤداها أنّ دراستنا قد اشتملت على عينة مختارة من أعضاء التنظيم النقابي، وأنّ جانباً من التحليل قد تناول السلوك الفردي، لا يجب أن تبعدنا عن جوهر المسألة ذلك أنّ بؤرة التحليل ليست هي "الفرد" ولكنّها التنظيم بأكمله.

يرى "روبرت ميتشل" (R. Mitchel) أنّ رجال النخبة ينسقون فيما بينهم وخاصة أنّهم يسلكون المعلومات والملفات المتعلقة بكل شيء وينفردون باتخاذ القرارات الهامة في المستويات الإدارية العليا فقط، وهكذا يستطيع قائد النخبة الذي يستقر في مركز القوة أن يستخدم جميع الوسائل والإمكانات المتوفرة لديه للقضاء على أية محاولة تظهر منافسته أو التمرد عليه.

ونظرية "روبرت ميتشل" (R. Mitchel) متقاربة جدا من نظرية "برونو ريزي" (Bruno Rizzi) الذي اعتبر أنّ البيروقراطية هي الطبقة المسيطرة والمتحكمة في مصير

الجميع، سواء في الدول الغربية أم الشرقية هي السيطرة والاستبداد في استغلال البروليتاريا باسم الدولة والاستلاء على وسائل الإنتاج.

أما عند الكاتب الفرنسي "ميشال كروزي" (Crozier.M)، فإنّ البيروقراطية أو الجهاز البيروقراطي أصبح يقوم على أساس الثقة المتبادلة بين كبار المسؤولين في الدولة وبين الموظفين الذين يتمّ توظيفهم لتقديم خدمات للشعب وليس على أساس الكفاءة والجدارة في العمل.

ثمّ إنّ كثرة المطالب الاجتماعية وتنوعها قد دفع بالبيروقراطيين أن يتفاوضوا مع الأفراد والجماعات الضاغطة المعنية بأية قضية.

وخلال عمليات التفاوض يحرص البيروقراطيون على إرضاء الجماعات الضاغطة والأفراد الذين يتعاملون مع الجهاز البيروقراطي بكثرة بحيث إنّ القرارات النهائية تتخذ بصفة فردية وتكون النتيجة أنّ البيروقراطية تسيطر على الموقف والتحكم في عباد الله ويستتب الأمن والاستقرار بالبلاد²³.

تمتاز نظرية "كروزي" بتحليل هائل لانشغالات البيروقراطية ورغبة أعضاء الجهاز البيروقراطي لمهادنة الجماعات المهنية والأحزاب السياسية ورجال الأعمال الذين ينسقون مع كبار الموظفين في الدولة ويتوسطون لدى رؤساء البيروقراطيين لمنحهم مكافآت وترقيات والانتقال إلى مناصب رفيعة، ولهذا فالبيروقراطيون لا يشغلون أنفسهم بالقضايا التي تهم المجتمع ككل بقدر ما يهتمون بالقضايا التي تخدم مصالحهم الذاتية ومصالح الجهاز البيروقراطي نفسه.

ويعتقد "كروزي" بأنّ نفوذ الدولة واحتكارها للسلطة، هو في الحقيقة امتداد لنفوذ البيروقراطية، ومثيلاً لها من الجماعات المهنية والنقابية والثقافية التي تسيطر على قطاعات معينة، فالخبير البيروقراطي يفرض نفسه في ميدان اختصاصه، والصحافي يحتكر ميدان

اختصاصه لنفسه، ويؤثر في الأمور حسب أهوائه، والنقابي يعتبر نفسه هو الوحيد الذي يعرف مطالب الحركة العمالية، وتتلخص وجهة نظر "كروزي" أنّ مصالح البيروقراطية هو الاعتماد على القوانين والقرارات والمراسيم للتغلب على المشاكل في وقت معيّن، وبمرور الزمن تصبح تلك القوانين لا معنى لها بعد أن تعيّر الوقت وتغيّرت الأوضاع، كما أنّ الأفراد يتحايلون على القوانين ويستغلون منها ما يخدم مصالحهم، ويتجاهلون كلّ الإجراءات التي لا تخدم مصالحهم ويقدر ما تحاول الحكومات فرض قوانينها على المواطنين، وتضيق على الأفراد المتلاعبين بثروات الشعوب بقدر ما تنشط السوق السوداء والمزايدات بشأن الحصول على الأشياء المحظورة، ولهذا فإنّ الحلّ الأساسي يكمن في نشر المعرفة وتعميمها، وتكوين الذين يعملون بوح جماعية وبأسلوب بسيط، بحيث يمكن الاستغناء عن المستهترين الذين يحتكرون العلم والمعرفة، ويتحكمون في مصير الشعوب باسم الشرعية، والتخصص والدفاع عن النقابات المهنية.

الخاتمة:

لاننكر أن المنظمة قد عرفت تطورا من حيث الاستراتيجيات ، ودخول عالم الرقمنة، وإدارة المعرفة، من أجل التميز، والتي عملت على فكرة التعلم التنظيمي والتمكين الإداري، والتسييري، ولا يمكن أن نجعل من نظرية، أو مقارنة، مهما كانت دقتها، وواقعيتها أن تحيط بعالم التنظيم والمنظمات، غير أننا نعتزف أن جل النظريات ساهمت في تقريب الصورة الخاصة لعالم التنظيم والمنظمات سواء كانت كلاسيكية أو حديثة، وهذا يساهم في فهم العلاقات التنظيمية، وأساليب التسيير، والوقوف على أهمية المنظمة وعالم الشغل.

المراجع:

- 1- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 45.
- 2- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1984، ص17.
- 3- مصطفى عشوي، نفس المرجع ، ص73.
- 4- Durant (C) : Le travail enchainée .ed le seuil, Paris, 1978, p47
- 5- مصطفى عشوي، نفس المرجع ، ص74.
- 6- Etzioni (A: Modern organisation, N.Y : England chefs, prentice halb, 1964.p21.
- 7- محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص 139.
- 8- Terry George, Principals of management, C F H ed (home wood richard) D.Trwin, inc, N.Y 1992, p239.
- 9- محمد مختار عثمان، مبادئ علم الإدارة، ليبيا، جامعة قار يونس، 1991، ص110.
- 10- محمد قريوتي، مهدي زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، عمان، المطابع المركزية، الطبعة الثالثة، 1993، ص166.
- 11- علي عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999 صص90-91.
- 12- مهدي زويلف، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، المكتبة الإدارية، ط1، الأردن، 1996، ص46.
- 13- اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص91.
- 14- Roethlis (J.F) and Dickson (J.W) : Management and the worker Cambridge Mars. Harvard university press 1959, p.
- 15- Mayo. (E) : Human problems of industrial civilisation, New York the king Press ,p241.
- 16- Bendix (T) : Bureaucracy : International encyclopaedia of social sciences, vol (1-2), N.Y, the Macmillan press, 1972, p206.
- 17- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، مرجع ذكر سابقا، ص 150.
- 18- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص: 64.
- 19- مصطفى عشوي ، مرجع سابق، ص70.
- 20- Garry Dessler, Organisation theory : Integrating structure and behaviour, (Englewood cliffs : prentice, Hall, tnc, 1986), p30.
- 21- Mouzels, (N.P) Organisation and bureaucracy,an Analysis of modern theory (Chicago, Aldine, 1989), p15.

- 22- Gouldner (A) : " Organizational Analysis" In Merton et. AL, Sociology today : Problem and prospects. (N.Y, Basic books, in publication, 1959) p406.
- 23- Crozier (M), On ne change pas la société par decret, Paris Grasset. 1979, p20.

النسق المهني في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة.

د . كريم شويمات .
قسم العلوم الاجتماعية .
جامعة البليدة -2-

ملخص .

يشهد العالم المعاصر تحولات كبيرة وخاصة تلك المتعلقة بالنسق المهني الأفراد، ففي وقتا قريب كانت علاقة الفرد بسوق العمل تتمثل في بيع قوة العمل من مالكيها لطالبها المتمثل في صاحب العمل في علاقة تفاوضية تراعىها الدولة تحت ايدولوجية مبنية على استقرار المسار الوظيفي للأفراد في سوق العمل، في ظل اقتصاد صناعي قوي يسجل معدلات متنامية من التّمو، إلّا أن هذه السياسة أصبحت غير مجدية في عصر اقتصاد المعرفة الذي تغذية العولمة بمفهومها الواسع، أين أصبح الاستثمار الدائم في الرأس المال البشري الضامن الوحيد للاستقرار الوظيفي وسمّة للاقتصاد العاصر.

مقدمة:

يرى أكثر الدارسين أننا نشهد الآن مرحلة تحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة الذي تكمن فيه الأفكار والمعلومات وأشكال المعارف الأخرى وراء النمو الاقتصادي، لقد دخلنا في رأيهم مرحلة النمو والتنمية تتجاوز الحقبة الصناعية بحملها، وتعددت التسميات والمصطلحات المستخدمة لهذا النظام الاجتماعي الجديد، المجتمع ما بعد الصناعي أو عصر المعلوماتية والاقتصاد الجديد¹، فتسارع التحولات التكنولوجية المتقدمة جعل الكثير من المهن معرضة للزوال، أو هي تضع العاملين في قلق دائم من وصول إلى حالة تصبح تخصصاتهم بائدة وعديمة القيمة في سوق العمل، ذلك أن تراكم الخبرة الفنية لم يعد يشكل ضماناً لاستمرار العمل بالضرورة، مع بروز تقنيات جديدة في المجال نفسه، مقطوعة الصلة تماماً بالتقنيات السابقة عليها².

ويرى بعض العلماء الاجتماع والمهتمين أن ظاهرة جديدة أصبحت تميز هذه المرحلة عن سابقتها وهي ثقافة سرعة الاستخدام والتسريح التي بدأت تلغي شيئاً فشيئاً، الثقافة الاجتماعية التقليدية التي كانت تتمثل في مهنة العمر أو العمل مدى الحياة³، لقد ولى عهد المسار الوظيفي المستقر الذي يعرف نقطة بداية وتدرجاً منتظماً، خلال عدة محطات وظيفية وصولاً إلى التقاعد، العمل في المستقبل سيكون أقرب إلى السفر في مترو الأنفاق، حيث يتعين النزول في محطة والتحول إلى خط سير آخر، عدة مرات خلال المسار الوظيفي كما ولى كذلك عهد المهن المتخصصة والمستقرة أو هو في طريقه إلى الأفول، في قطاعات متزايدة من الأعمال⁴.

1- العلاقة بين تنمية الرأسمال البشري وتحقيق الاندماج المهني.

يذهب بعض الخبراء إلى أن (75%) من السلع المتداولة حالياً مما يرتبط بتكنولوجيا المعلومات والالكترونيات الدقيقة لم تكن معروفة قبل عقدين من الزمان، كما أنّ نصف

المهن المستقبلية لا نعرف عنها حالياً شيئاً⁵ ، ولذلك فإن تلاحق المستجدات والتحويلات هذه ستدفع الإنسان المنتج مستقبلاً وإذا تسنى له الإفلات من البطالة، صرف (25%) من وقته المنتج في التدريب والعادة التأهيل، أو المرور في عدة تحولات مهنية تقدر ما بين أربعة وستة تحولات، ويذهب التطور المهني المستقبلي في اتجاهين متكاملين هما تزايد مهن المعلومات الكثيفة من ناحية ومهن الاختصاصات المتعددة من ناحية الثانية (هندسة وإدارة على سبيل المثال) وكلاهما يتطلب قدرات عالية على الانفتاح الذهني على كل ما هو جديد ومواكبته⁶ .

إذن هناك علاقة جد وطيدة بين تنمية الرأسمال البشري، وحصول الأفراد على مزايا وفرص لتحقيق الاندماج في التنظيم والنجاح الاجتماعي خاصة في عصر التقدم التكنولوجي والتقني الذي نعيش فيه، أين تلغي المبتكرات الحديثة العديد من الوظائف والأعمال وبالتالي تتزايد عمليات تسريح العمال بشكل أكبر من خلق الوظائف⁷ ، ويقلل معه يوماً بعد يوم عدد الأيدي العاملة المطلوبة في عملية إنتاجية معينة وهو ما نسميه بالبطالة التكنولوجية⁸ ، والتي تنتج بسبب التقدم التقني الذي يؤدي في المرحلة الأولى إلى الاستغناء عن وجود جزء من اليد العاملة التي يتناسب تأهيلها ومناصب العمل المعروضة، فهذه الوضعية ستخلق فرصاً جديدة لغيرهم من العمال الحاملين لتأهيل أي رأسمال بشري يتوافق مع هذه التقنية الحديثة.

وفي هذا السياق يرى "ألان توران" أنّ العلاقات الاجتماعية في المجتمعات الحديثة كانت عمودية بين الأفراد أي أنّها علاقات بين الطبقات فالفرد يكون إما في أعلى أو في أسفل السلم الاجتماعي، أما الآن ونظراً للتحويلات التي عرفتها المجتمعات المعاصرة، حدث هناك تحول من مجتمعات عمودية إلى مجتمعات أفقية أين الأفراد يتواجدون إما في مركز أو في محيط المجتمع أي بالتعبير الذي ركز عليه "توران"، "فنحن إما في الداخل أو في

الخارج"، ويقصد بذلك أنّ الأفراد في المجتمعات المعاصرة يكونوا إما في الداخل أي داخل المجتمع مندمجين فيه كليا ويمارسون أعمالا قارة، أو في الخارج أي خارج المجتمع كالبطالين وكالذين يشتغلون في القطاع غير الرسمي وأصحاب مناصب العمل المؤقتة والجزئية، فالمندمجين الذين يتواجدون في الداخل يتمتعون بالاندماج المهني والاجتماعي، بينما الذين يتواجدون في الخارج فهم المقصون وضحية التحولات الاقتصادية العالمية والإقليمية، فهم محرومون من أي مشاركة فعلية في المجتمع.⁹

2- إشكالية الاندماج المهني في مجتمع اقتصاد المعرفة.

من هنا أصبح الأساس في التوجيه التربوي والمهني ليس مجرد موازنة بين خصائص المهنة ومتطلباتها، والكفايات والخصائص الشخصية، ولا مجرد بناء مسار مهني، بل لابد من بناء القدرة على التغيير والتغير، فيما أصبح يعرف تسمية "اللياقة التكيفية"، فقط أولئك القادرون على مثل هذا التكيف، والمتمتعون باللياقة المطلوبة له سيكون لديهم فرص البقاء في الحياة المنتجة.¹⁰

ومن أجل ذلك ينبغي دراسة اهتمامات واحتياجات الأولية للمورد البشري وعلى رأسها الاندماج والمواءمة في العمل (أي الاندماج في التنظيم)، إلا أنّ عملية الاندماج كما أشار إليها عدة باحثين مرهونة في حدوثها ببعض العوامل الأساسية التي إذا ما توافرت، فإنّ الفرد باستطاعته الاندماج بسهولة داخل التنظيم، وأول هذه العوامل وأهمها تأثيرا على الاندماج، الاختيار المهني، الذي يعني أنّ الفرد قد اختار طبيعة عمله الذي يمارسه في ظل تنظيم معين بمحض إرادته الخالي من طابع الإكراه، وذلك وفقا لخصائص محددة تميزه كالمستوى التعليمي والتكويني كما يكون قد اختاره لأنه قادر على منحه أجرا محترما مناسبا، أولآئّه عمل مستقر يضمن له مستقبلا ومسارا مهنيا¹¹.

أي هناك علاقة أشار إليها علماء النفس "في الشعور بالتوحد مع العمل"، وهذا ما لا يؤدي به إلى الاغتراب عن العمل¹²، وقد عبر جورج فريدمان عن هذا الواقع، بأنه كل عمل يشعر الذي يقوم به أنه خارج عنه هو بكل ما للكلمة من معنى، عمل معترب مما لا يسهم الفرد فيه في إظهار كفاءاته وقدراته وطاقاته المهنية¹³.

وكما كشفت عنه الدراسات الكثيرة فإن تنمية الرأسمال البشري هو الأساس في تنمية الرأسمال المادي، فمفهوم التنمية لا يعني نموا اقتصاديا ولا زيادة في الناتج القومي فحسب ولا حتى تحقيق أعلى معدلات النمو بقدر ما تعني تحرير الأفراد من هاجس التخلف و العطالة والفراغ، فتنمية الرأسمال البشري لا يعد إنفاقا ضائعا وإنما توظيفاً استثماريا للموارد له قيمته في المجتمع عامة، على المدى القريب والبعيد فالرأسمال الإنساني هو مجموعة من القدرات الإنتاجية التي يمتلكها شخص معين أو جماعة معينة وهذه القدرات تتمثل في الملكات بمفهومها الواسع، كالمعارف، والكفاءات والخبرات، والموهبة والإبداع والخيال... الخ¹⁴، ويعبر عنه كذلك بمجموع الموارد التي تسمح للفرد جراء تفعيلها واستثمارها الحصول على فرص متاحة من جهة وتخطي الصعوبات من جهة أخرى وفي هذا المجال يقترح "بيكر" والذي يعتبر من رواد المنظرين لهذا الاقتراب أن سلوك الفاعلين موجة دائما نحو تنمية الرأسمال البشري عن طريق التعليم بمختلف أطواره، والذي يعتبر استثمار بالنسبة لهم وهذا لأجل الاندماج المهني، أين يتحصل الأفراد على العمل المرغوب فيه وعلى أعلى أجر¹⁵.

وفي هذا الشكل أصبح من الضروري بل من الإلزامي أن يكون لمفهوم تنمية الرأسمال البشري واستثماره محورا أساسيا في حياة الفرد، خاصة إذا علمنا أن العديد من الباحثين والعلماء يتساءلون عما إذا أمكن التوقع المسبق من اليد العاملة على المدى البعيد وحتى إذا أصبح مصطلح احتياجات اليد العاملة لا زال مقبولا¹⁶، فمن المعلوم أن

التكوين الذي تقوم به المدارس والمعاهد ومراكز التكوين وغيرها من الهيئات التكوينية والتعليمية لا تتعدى في الواقع توسيع مدارك المتدربين والمكونين وإلمامهم بالمعارف العامة والنظريات الأساسية، أمّا أداء وإتقان جزئيات العمل التي يقتضيها العمل التخصصي والممارسة الجديدة التي تأتي بها التطورات المختلفة لا يمكن تحقيقها بالصورة العملية وبالشكل المطلوب إلاّ بالاستثمار المستمر في الرأسمال البشري.

إذن وبعد استعراضنا لأهمية الاستثمار في الرأسمال البشري من قبل الأفراد يجدر بنا الإشارة إلى أن المنظمة والعامل على حد سواء تحتاج، إلى نظام يصب في هذا المجال، حيث تتلخص أهداف المنظمة في جعل جميع الأفراد العاملين أوفياء لها، وتنمية الشعور بالأمان نحوها لديهم، بالاستعمال وسائل أهمّها، التكوين المتواصل والمستمر وكذا التحفيز...

أمّا أهداف المستخدمين فتتلخص في إعداد خطة للمسار المهني في المنظمة، وهذا عن طريق التسيير فعّال للوقت والجهود والوسائل المستعملة، حيث أن تسيير الفرد لمساره هو قبل كل شيء تساؤله عن مدى تأقلمه مع منصبه الحالي واندماجه في عمل المنظمة كوحدة اجتماعية، وعن آفاق النمو والنجاح الاجتماعي الذي يمكن أن يحصل عليه في المنظمة¹⁷.

في هذا الصدد نشير أن هناك ثلاث توجهات أساسية لتطوير المسارات الوظيفية، فهناك من الموظفين من يعتمد أساساً على الحظ والصدفة في تسيير المنصب الذي يناسبهم، وهذه استراتيجية مستعملة كثير من الأفراد العاملين، بحيث تتلخص هنا هذه الاستراتيجية في غياب الوعي المهني، وهي مقرونة عادة بضعف المستوى التعليمي والتأهيلي للأفراد العاملين، ويكون جهل القوانين وتشريعات العمل أهم سمة لهاته الفئة، كما أنّ هذه الصفة تخص عادة المؤسسات والمنشآت الناشئة في بيئة تقليدية متشعبة

بثقافة علائقية مبنية على بيع قوة العمل من العامل لصاحب العمل، فثقافة تسيير المسار الوظيفي يكون شبه منعدم.

أما التوجه الثاني ويتمثل في اعتماد الفرد على المنظمة التي يعمل بها في تطوير مساره وكفاءته، حيث يرى أنه ينتقل إلى وظائف جديدة حسب احتياجات هذه الأخيرة، أي هي عملية اتكالية أكثر منها مبادرة، وهذه السمة الغالبة لجل الفئات السوسيو مهنية، التي تعمل في القطاع العمومي والخاص في المجتمعات العالم الثالث خاصة، أين تهيمن العلاقة الاقتصادية المبنية على التبعية الأجرية للعامل للمؤسسة أو المنظمة التي ينتمي إليها.

أما الرؤية الثالثة فإنها تقوم على تحديد الفرد بنفسه لخطة مساره وتحقيق الأهداف التي استقر عليها وتقييم تطوره، أين تبحث هذه الفئة دائما إلى استثمار رصيدها المعرفي وتطوير وتأمين ملكاتها المعرفية لتكون في موقع قوة لأجل التفاوض مع صاحب العمل، فهذه الاستراتيجية أصبحت من بين النقاشات الحالية في المؤسسات والإدارات الكبيرة فيما يخص تطوير طرق تسيير المسار المهني.

3- بعض المتغيرات وكيفية تأثيرها على إدارة الموارد البشرية:

سنتناول وبإيجاز بعض المتغيرات وكيفية تأثيرها في إدارة الموارد البشرية، وخاصة في عصرنا الحالي أمام التحولات التقنية والتكنولوجية وسرعة الاتصال والمعلومات، بحيث تعد العولمة أولى هذه التحولات التي طرأت على النسق المهني والأنظمة الاقتصادية ككل وفرضت على المنظمات وكذا الأفراد متطلبات وأعباء حتى يكونوا قادرين على القيام بواجباتهم، في ظل انفتاح الأسواق وانتشار للشركات المتعددة الجنسيات في مختلف مجالات الإنتاج المادية و الخدماتية وفي ظل عصر المنافسة التي أصبحت سمة كل فعل

اقتصادي، مما يترتب عليه اكتساب مهارات لغوية وتسييرية عالمية والتي تعد عاملاً أساسياً في نجاح الأفراد في بيئة العمل الدولية¹⁸.

كما تقتضي العولمة معرفة الأطر الثقافية للمجتمعات الأخرى خاصة في حالات التسويق والتوريد. ويضاف إلى عامل العولمة تمكين العاملين في المسؤولية واتخاذ المبادرات والذي يعد هو كذلك من بين التغيرات التي له تأثير على تسيير الموارد البشرية ففي الإدارة الحديثة أصبح منح السلطات للأفراد نوع من التسيير الذاتي والمبتكر للمنظمة، وبصفة عامة يدل مفهوم التمكين على نمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجالاً واسعاً من الصلاحيات وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة¹⁹.

وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في عملية التكوين، والذي يركز أساساً في تدريب الموارد البشرية وزيادة قدراتهم على الإسهام والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات، خاصة وان تمكين الأفراد لاتخاذ القرارات يتطلب التدريب المكثف في كل الجوانب المتعلقة بالوظيفة، بالإضافة إلى التدريب في مجال العلاقات التبادلية مع الآخرين من أجل ضمان نجاح المشاركة الإدارية²⁰.

للإشارة فإنّ الكثير من الدارسين يرون أن برامج التكوين والتدريب المنتهجة ليست دائماً مناسبة وموائمة للاندماج المهني للأفراد فواقع العمل يتسم بالتحول والتغير الدائم وبالتالي يجعل هذه العملية يجعل هذه عملية أمراً بالغ الصعوبة، فالمهارة أصبحت هي المقياس بل شرط ضروري في العملية الإنتاجية، إذن وحسب هذا المنطلق يبدو أن الاستثمار في التكوين والتدريب لا يعد إنفاقاً ضائعاً وإنما هو استثمار له قيمته، ومساهمته في بناء ديناميكية بين هياكل التكوين المختلفة وبيئة العمل بمفهومه العام، ولكن هذا التفكير يوازيه تفكير آخر الذي يناقضه ليقول أنه، مهما كانت درجة الإنفاق في برامج التكوين والتدريب إلا أن عملية عدم الموائمة والاندماج قائمة وبقوة لذلك لا يمكن أن

ترصد أموالا باهظة ومجهودات متواصلة بدون جدوى يعود هذا التفكير في تحليله إلى أسباب هيكلية وهي:

- السبب الأول مرتبط بالتقنيات المستعملة في توقع التطور الكمي للمهن يعني صعوبة تكهن المهن الجديدة أو المتجددة؛
- السبب الثاني مرتبط بالتوقعات الاقتصادية العالمية؛
- - أما السبب الثالث فناجم عن عدم استقرار اليد العاملة،

وعليه يمكن القول أن علاقة التكوين بالتشغيل ليست علاقة ثابتة، بحيث لا توجد مؤسسات اقتصادية أوحىّ إدارات عمومية أو خاصة تستطيع فعلا وضع تصورات بدقة حول مناصب الشغل التي هي بحاجة إليها في آفاق 5 أو 10 سنوات.

ومن هنا يجدر بنا الإشارة إلى الوضعية الجديدة التي أصبح يتميز بها النسق المهني في المجتمعات بصفة عامة، وهذا ما يجعلنا نفتح آفاق بحثية جديدة تعالج التحولات التي من شأنها أن تغير العلاقات الاجتماعية والمهنية لأي مجتمع، كما أصبحت تطرح إشكالات جديدة حول مجتمع العمل بصفة عامة، وفي هذا الشأن يصبح علم الاجتماع على غرار العلوم الأخرى مطالب بإعطاء تفسيرات وتحليلات لهذا الواقع الجديد، وهذا من خلال طرح نظريات جديدة تواكب هذا التحول.

المراجع :

1. أنتوني فيدنر: علم الاجتماع، ترجمة: فايز الصباغ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت 2005، ص463.
2. مصطفى حجازي: سيكولوجية الإنسان المهدور، المركز الثقافي العربي، بيروت 2006، ص302.
3. أنتوني فيدنر: نفس المرجع، ص 462.
4. مصطفى حجازي: نفس المرجع، ص 312.
5. نفس المرجع، ص 311.
6. نفس المرجع، ص 322.
7. رمزي زكي: الاقتصاد السياسي للبطالة، المجلس الوطني للآداب الكويت، 1997، ص137.
8. تيسير الراوي: التنمية الاقتصادية، جامعة حلب، دمشق، 2000، ص140.
9. Tourraine (A) : « Face à l'exclusion in collectif, citoyeneté » et urbanité, esprit ,Paris, 1991, in Fretigne (c) sociologie de l'exclusion, collection « logiques sociales », l'harmattan ,Paris, 1999, p92.
- نقلا عن، ستي زكية: البطالة عند الشباب، دراسة سوسولوجية لدى الشباب البطال في الوسط الحضري لمدينة الجزائر، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، الجزائر، 2000-2001، ص57.
10. مصطفى حجازي، نفس المرجع، ص326.
11. زيدان عبد الباقي: علم الاجتماع المهني، السعادة، القاهرة، 1976، ص2.
12. نفس المرجع، ص 02.
13. جورج فريدمان، بيار نافيل: رسالة في سوسولوجية العمل، تر: (بولاندعمانويل)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1985، ص16.
14. نفس المرجع ، ص16.
15. عبد القادر الهاشمي: العلاقة بين التكوين والتشغيل، الاتحاد الدولي لنقابات عمال العرب، المرجع السابق، ص44.
16. سليم العايب ، هندسة تسيير الإطارات، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص519.
17. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2006، ص58.
18. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، 2001، ص70.
19. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية، ص35.
20. سليم العايب، نفس المرجع، ص333.

التنمية الشاملة والمتكاملة مقدمة لتطوير

و انماء سياسة محلية ووطنية.

– النعامة نموذجا محليا لفشل التنمية السياحية.

د.بوتخيل معطي.

جامعة البليدة-2-

ملخص:

التطوّر هو بناء اجتماعي وظاهرة كلية، أين يجب على كل القطاعات أن تعمل على نموها وتطورها وأن تكون متضامنة مع القطاعات الأخرى المكملة لها قصد احداث الانسجام والتفاعل البيئي وتحقيق هدف التنمية الشامل و المستدام. والجزائر بلد بطريق النمو يجب عليه أن يسرع من مستويات تنميته وتفعيل كل القطاعات واحداث التناسق المطلوب بينها قصد تجسيد هدفها المتمثل في أن تكون في اقرب الآجال، بين الدول الصاعدة، والدخول في منافسة مع الدول القوية اقتصاديا على المستوى العالمي.

يعتبر تطوير الموارد البشرية كشرط مسبق لتطوير كل قطاعات النشاط الاقتصادي مهما تنوعت، والاستثمار في الرأسمال البشري بتطوير اقتصاد المعرفة الذي يمكن من: المعرفة، المعرفة العملية والمعرفة السلوكية، والذي يكون بمثابة المحرك والقاطرة لإحداث كل تنمية شاملة ومستدامة.

تلعب الموارد والامكانيات المادية، دور المسهل لتحقيق التنمية، لكنّها لا تكفي في حد ذاتها دون تطوير الرأسمال البشري. وهذا ما يحاول هذا المقال تبيانه من خلال دراسة

اشكالية التنمية على المستوى المحلي، وتبيان أن الموارد والامكانيات متاحة في حقل السياحة ولكنها غير مفعلة.

تحاول المداخلة هذه تبيان أهم المقدرات السياحية المتاحة على المستوى المحلي. مكتفية بـ مجرد أهم القدرات والإمكانيات السياحية التي تزخر بها ولاية من الولايات الداخلية للوطن. وما مدى مساهمتها في التنمية المحلية. أخذنا ولاية النعامة كنموذج. فاتضح لنا الا معنى. بحيث: تزخر الولاية بمقدرات طبيعية معتبرة وإمكانيات مادية مقبولة. إلا أنهما غير مفعلين. إلى درجة القول بالنموذج الفاشل في التنمية السياحية. ومنه عنوان المداخلة. كما تحاول المداخلة تبيان أن السياحة ليست مجرد مقدرات كامنة وإمكانيات مادية. بقدر ما هي صناعة تتقنها الدول المتقدمة. لما حققته من تنمية شاملة ومتكاملة بين مختلف القطاعات المكملة لبعضها البعض. والتي يجب اكتسابها من طرفنا وتفعيلها. بعد احداث الصدمة الواعية لدينا المتمثلة في كون: "القدرات الطبيعية وحدها وإن عززت بإمكانيات مادية"، لا يمكن أن تحدث الأثر المرجو دون تفعيلها عن طريق المعرفة العلمية والعملية المتخصصة في مجال الصناعة السياحية. والتي تتطلب تظافر جميع الجهود، الطاقات والقطاعات، قصد تحقيق الجذب السياحي المأمول إن على المستوى المحلي أو الوطني.

Résumé :

Le développement est un construit social, il est un phénomène total où tous les secteurs confondus doivent œuvrer à s'auto-développer, d'être solidaire et créer une synergie entre-elles et de parvenir à harmoniser leurs efforts afin de concrétiser un développement global et durable.

L'Algérie étant un pays en développement doit accélérer son rythme de développement en dynamisant tous les secteurs d'activité afin de concrétiser son objectif, celui d'être parmi les pays émergents, dans les plus brefs délais, et d'entrer en compétition avec les puissances économiques mondiaux.

Le développement des ressources humaines étant un préalable pour accéder à tous développement quel que soit le secteur d'activité. L'investissement dans le capital humain par le développement de l'économie de la connaissance étant le gage qui permet: le savoir, savoir-faire et savoir-être. Et devient la locomotive de tout développement total, et durable.

Les ressources et potentialités naturelles et matérielles jouent le rôle de facilitateur pour la concrétisation du développement.

L'article ci-dessous, en étudiant la problématique du développement local essaie de démontrer, par l'étude comparative, que le développement est un tout solidaire, et que les ressources et potentialités matérielles ne suffisent pas, par elles-mêmes à produire un développement durable, sans le développement du capital humain.

L'article met en exergue les potentialités naturelles, historiques, matérielles et immatérielles que recèle la wilaya de Naama sans contrepartie ou impacte sur le développement local. Ce qui produit un non-sens d'où l'intitulé de l'article: « Naama, l'exemple de l'échec d'un développement local ».

مقدمة:

تبقى التنمية الهاجس الأساسي لكل الدول. فإذا كانت الدول المتطورة تزداد تطوراً بسرعة خارقة للعادة في بداية الألفية الثالثة، تحاول بعض الدول السائرة بطريق النمو اللحاق بمتته الكوكبية الرائدة في التنمية. فمنها من حققت قفزة نوعية مثل ما هو عليه حال الدول الصاعدة من: البرازيل، روسيا، الهند، الصين، جنوب أفريقيا، إندونيسيا، ماليزيا، سنغافورة، جنوب كوريا وتركيا. ومنها من لم يتمكن من أحداث تلك الاقلاع التنموية. وما يزال عبارة عن مستهلك وسوقاً مفتوحة لتلك الدول المتطورة و/أو الصاعدة.

والجزائر، مع الأسف الشديد، ما تزال من هاته الدول المستهلكة بفضل الربيع البترولي. بالرغم من أنها تزخر بكثير من مقومات مساعدة على النمو: بأكثر مساحة جغرافية أفريقيا، وما تحويه من ثروات باطنية وسطحية وبحرية. وقوة ديمغرافية بأربعين (40) مليون نسمة، مع استثمار ثقيل في مجال التعليم و التكوين. لكن الفعالية مفقودة. والعمل غير مقدر حق قدره.

لم تتمكن الجزائر، بالرغم من جميع مخططاتها التنموية، من وضع اقدامها مع مصاف تلك الدول الصاعدة. والتي لا تختلف عنها في كثير، الا انها تعطل و تكبح التنمية لتنافس المستثمرين فيها على الربح السريع. والذين يضعون أموالهم بالعملة الوطنية قصد الاستيراد. ويستهلكون العملة الصعبة المحصلة عن طريق مبيعات المحروقات. فيعززون نمو الدول الاخرى، ويكبحون نمو بلدهم. أما الجزائر كدولة، فقد تخلت عن دورها المقاولاتي، ولم تعد معنية بهذا الحقل الذي تركته للمبادرة الحرة، التي اكتفت في غالبها، كما أشرنا بالاستيراد على حساب الانتاج الداخلي. أي على حساب التنمية التي ترهنها باستنزاف مدخولات المحروقات.

تمر الجزائر حاليا بتهديد جسيم يتمثل في تأخر احتياطها من مخزون الصرف الذي نتج عن ارتفاع اسعار النفط طيلة العقدين الماضيين. وكما هو معروف فان الاقتصاد الجزائري هو رهين اسعار المحروقات والتي لا يتحكم فيها. ذلك انها تخضع لآليات اقتصاد السوق و اعتبارات جيوسياسية. لا تملك الجزائر والدول المنتجة للمحروقات مساحة مناورات كبيرة لتغيير واقع تفرضه هاته السوق ومن يتخندق وراءها من الفاعلين الدوليين ذوي التأثير الكبير على الساحة الدولية.

يبقى الحل الجذري متمثلا في تنوع الاقتصاد الجزائري. للخروج تدريجيا من الاعتماد على مورد وحيد ندير به الاقتصاد والحاجيات الاساسية للمواطنين. والذي لا نتحكم في أسعاره: فإن ارتفع نعيش في مجبوحة مالية. وان انخفض يدخلنا في أزمة اقتصادية حقيقية تهدد وجودنا كأمة، ذلك ان كل القطاعات الاخرى غير جالبة للعملة الصعبة. وهي عاجزة عن تلبية حاجيات الاستهلاك الداخلي. بل هي تابعة في نموها على مداخيل المحروقات، تصبح مساهمتها المتواضعة في الاقتصاد الداخلي للجزائر مهددة بالفشل إن لم يتم تدعيمها بمداخيل المحروقات.

إن ارادت الجزائر أن تخرج من تهديد أكيد لتواجدها كأمة، عليها أن تعطي عنصر العمل الأهمية البالغة. وتعتمد على مواردها البشرية وتستثمر في المعرفة بمختلف مجالات تخصصها: من الفلاحة، والصناعة، والخدمات. وذلك قصد بناء اقتصاد قوي ومندمج بين كل القطاعات: يلبي الحاجيات الاساسية للمواطنين. ويكون قادرا على مواجهة المنافسة الخارجية، بل وقادرا على افتكاك مكانة في السوق العالمية بمنتجات محلية منافسة على المستوى العالمي. وقادرة على تعويض مداخيل المحروقات.

من بين القطاعات التي يمكن تفعيلها والعمل على تنميتها، "القطاع السياحي"، الذي نمتلك فيه قدرات طبيعية متنوعة ومتفردة على المستوى العالمي، ان تمكنا من تثمين

هذا المورد واستغلال المقدرات الطبيعية وتعزيزها بمقدرات صناعية، ثقافية، زراعية، وخدمائية، تكون في مستوى التنافسية العالمية. فلا بديل لنا اذا عن الدخول في تنمية حقيقية. باستعمال جميع الامكانيات المتاحة لنا سواء كانت مادية و/أو بشرية.

والمقال الحالي يحاول لفت الانتباه الى قطاع يمكن له أن يساهم في التنمية المستدامة للوطن. ألا وهو قطاع السياحة. كما يحاول تبيان المقدرات الطبيعية المعتمدة والتي لم تتمكن من تفعيلها في حقل السياحة. وحتى اكون عمليا اخذت ولاية داخلية للوطن لأبين الفارق الموجود بين تلك القدرات الطبيعية والامكانيات المسخرة و واقع السياحة المحلية، بعدما حاولت موقعة دور السياحة على المستوى العالمي وما تدره من اموال لصالح البلدان المتقدمة، بل أنّ هاته البلدان تمكن مواطنيها من الاستفادة من المنتج السياحي العالمي بالنظر الى مستوى مداخيلهم المرتفعة. فتحتل بذلك الريادة في الصناعة السياحية وكذلك في استهلاك مواطنيها لهذا المنتج عالميا.

تعتبر السياحة أحد المكونات الأساسية من مكونات التنمية لأي بلد من بلدان المعمورة. إلا أنه غالبا ما نجهل أو نتجاهل بأن السياحة تعتبر: "صناعة". وتطلب: "مهنية واحترافية"، تتبع القواعد العقلانية التي يجب اتقانها قصد الوصول إلى النتائج المتوخاة. من بين هاته القواعد: انسجام وتظافر جهود كل القطاعات وتكاملها قصد تقديم خدمة تكون في أعلى مستويات الجودة من حيث: النوعية الممتازة والجودة الشاملة والأسعار التنافسية. والتي قد تصل إلى درجة: "الانبهار" بها. وهذا الذي يمثل عامل: "جذب للسياح". وهم بدورهم يكونون بمثابة الوسائل الدعائية الحقيقية والمهمة في عمليات الترويج السياحي. غالبا ما نبدأ بعنصر من العناصر الفعالة في عملية استقطاب السياح. ولكن لا نهتم أو نبالي بالعمليات الأخرى المكتملة لها. وبدونها يعتبر ذلك الاستثمار غير مجدي. ولا يأتي أكله ولو كان من بين أهم عوامل الاستقطاب.

ولاية النعامة التي أخذناها كعينة للدراسة في مجال التنمية السياحية المحلية تعتبر مثالا صارخا لتبديد الجهود والإمكانات الطبيعية وكذلك المادية المتوفرة، وإن كانت متواضعة، قصد تحقيق الإقلاعة الحقيقية في مجال السياحة. ولكنها جهودا وإن كانت معتبرة، قصد تنمية السياحة المحلية، إلا أنّها تأتي بالأثر العكسي. وإمكانات طبيعية وإن كانت متفردة ونادرة إلا أنّها غير مستغلة. فعلى سبيل المثال يوجد استثمار ثقيل والمتمثل في مطار محطة للطائرات، الطيران الذي يمثل أهم وسائل نقل السياح. إذ تنقل السياح عبر هاته الوسيلة أي عن طريق الجو بنسبة: 53% مقارنة بالوسائل الأخرى، إلا أنه غير مستغل تماما. إذ لا توجد رحلات ترمج من وإلى هذا المطار، إن على المستوى المحلي و/أو الدولي. وكذلك الشأن بالنسبة للسكة الحديدية التي تربط شمال الجزائر بجنوبها الغربي و التي تم تحديثها في 2010، إلا أنّها تنفر المواطنين العاديين من استعمالها فما بالك بالسياح. بالنظر إلى التوقيت المبرمج وكذلك إلى الأسعار المطبقة، غير الملائمين، وهما عاملان منفردان. وكذلك الشأن بالجهد الإشهاري، فالولاية لها بوابة ترويج للمنتوج السياحي. وتبقى وسيلة سلبية وغير تفاعلية وغير محينة. ما يهمها هو مجرد الجرد للإمكانات المتاحة، دون أدنى تسويق.

لا يمكن الحديث عن السياحة المحلية وتنميتها، دون موقعتها بالنسبة للسياحة العالمية. ومنه استعراض أهم الدول المستقطبة للسياح وكذلك الدول التي ترسل السياح. ومنه إظهار التنمية أو عدم التنمية المسجلة عندنا مقارنة بما تعرفه دول العالم. وبالخصوص تلك التي لها إمكانات قريبة من الإمكانيات المتوفرة لدينا.

- **أولا- على المستوى العالمي:** نلاحظ أنّ العشر دول الاولى عالميا استقبالا للسياح وتحصيلا للأموال هي كذلك الدول العشر الاولى عالميا التي يستهلك مواطنيها المنتوج السياحي العالمي، أي المواطنون القادرون على بذل مصاريف مالية معتبرة للاستفادة من العروض السياحية العالمية. بمعنى أن الدول المتقدمة هي أول من يتحصل على العائدات السياحية على المستوى العالمي. ثم إنّها تمكن مواطنيها

من ثراء يسمح لهم بأن يحتلوا مكانة أول المستهلكين للمنتوجات السياحية على المستوى العالمي كذلك.

إذا ما حاولنا القيام بقراءة في النشاط السياحي العالمي الذي حدث سنة 2012 سواء في الدول المستقبلية للسياح أو المصدرة لهم نجد أنها نفس الدول التي تحتل أولى المراتب في الاستقبال تحتل نفس المراتب في تصدير السياحة. وذلك بالنظر إلى القوة الاقتصادية التي تتمتع بها تلك الدول. إذا ما اعتمدنا على تصنيف المنظمة العالمية للسياحة التي احصت الخمسين دولة للأكثر استقطابا للسياح سنة 2012.

- **ثانياً - على المستوى الأفريقي:** نلاحظ أن الدول الأفريقية مقصاة من الحركة السياحية العالمية. إذ أن النشاط السياحي فيها يعتبر جد هامشي. إذا ما استثنينا ثلاث دول الأكثر تطوراً من غيرها من الدول الأفريقية الأخرى: كمصر التي تحتل المرتبة 26 في سلم الدول المستقبلية للسياح بـ: 9.4 مليون سائح. ثم تليها المغرب التي تحتل المرتبة السابعة والعشرون بـ: 9.3 مليون سائح سنوياً. ثم جنوب أفريقيا التي تحتل المرتبة الواحد والثلاثين عالمياً بـ: 8.3 مليون سائح.

فلاحظ أن كلا من نيجيريا والجزائر من بين تلك الدول التي لها إمكانيات استقطاب للسياح لكنهما مقصيتان من الترتيب الإفريقي والعالمي. وغير مصنفتين ضمن الخمسين دولة الأولى عالمياً.

وكذلك الشأن بالنسبة لأمريكا الجنوبية التي يمكن اعتبارها مقصاة هي الأخرى من المنظومة السياحية العالمية. إذا ما استثنينا ثلاث دول كذلك، الموجودة ضمن الخمسين دولة مصنفة عالمياً. المكسيك التي تحتل المرتبة العاشرة عالمياً وتستقطب: 23.4 مليون سائح سنوياً، الأرجنتين بـ: 5.6 مليون سائح والتي تحتل المرتبة ثلاثة وأربعين. وتليها البرازيل في المرتبة أربعة وأربعين بـ: 5.4 مليون سائح.

نلاحظ اذن ان الدول الاكثر تصنيعا على المستوى العالمي هي التي تستقطب اكبر عدد من السياح، اذ انه زارها: 457.9 مليون شخص سنة 2012. ما يعادل نصف تعداد السياح على المستوى العالمي. وكذلك الشأن بالنسبة لأكبر تحصيل مالي. بحيث انها حصلت على: 508.8 مليار دولار في سنة 2012. ما يعادل نصف تحصيل بقية الدول الموجودة عبر العالم.

يبدو ان قارات او شبه قارات مقصاة تماما من السياحة العامية. و على رأسها القارة الإفريقية و امريكا الجنوبية. اذا ما استثنينا دولة المكسيك التي تحتل المرتبة العاشرة عالميا و تتقطب 23.4 مليون سائح سنويا.

نلاحظ ان القارة الاوروبية تنصدر الوجهات السياحية العالمية لسنة: 2013 وتعتبر قبلة السياح بامتياز. ذلك ان اكثر من نصف سواح العالم يقصدونها. اذ تستقطب 564 مليون سائح. ما يمثل 52% تليها اسيا والمحيط الهادي بقرابة ربع سياح العالم، اذ استقطبت 248 مليون سائح. ما يمثل 23% اي ان القارتان تستقطبان ثلاثة ارباع السياحة العاملة اي 75% منها، بينما القارة الافريقية تتذيل الترتيب العالمي بنصف العشر، ذلك انها تستقطب: 56 مليون سائح. اي نسبة: 4.7%.

أما الجزائر فلم تستقطب سوى: 2.7 مليون سائح سنة 2013. بأقل من نصف العشر على المستوى الافريقي، وبنسبة: 0.2% على المستوى العالمي. بينما المغرب التي نتقاسم معها نفس المجال الجغرافي والعدد السكاني والثقافة العربية الامازيغية الاسلامية واللسان الفرنسي، الا ان المغرب اكثر انفتاحا في مجال الاستثمار الاجنبي بما فيها القطاع السياحي، اضافة الى صناعة تقليدية قوية من حيث اعداد محترفيها الذين طوروا هاته الصناعة التقليدية المتأصلة في كافة البلدان المغاربية: تونس، الجزائر والمغرب. فان كانت كل من المغرب وتونس تستثمران في هذا الارث الثقافي المشترك. الا ان الجزائر تبقى

صناعتها التقليدية رغم ثراها وغناها مهمشة، فالمغرب استقطب عشر ملايين سائح ما يمثل قرابة خمس سياح افريقيا بنسبة قدرها: 18%. وتمكنت من استقطاب سائح واحد من مائة سائح على المستوى العالمي.

يتّضح لنا، من خلال هذا العرض المقتضب ان: التنمية الشاملة و المتكاملة هي كل مركب. تعتبر مقدمة لتطوير ونماء اي سياحة محلية، وطنية، جهوية قارية او عالمية. وانالسياحة هي صناعة. اي: "فعل منظم مخطط له يبدأ بالمحافظة على البيئة وكل المقدرات السياحية سواء كانت: آثارا قديمة، حمامات معدنية، صناعات تقليدية، مقامات لأولياء الصالحين، او دور للعبادة. ثم العمل على ربط كل ذلك بتوفير كل ما تسمح به الحضارة الحالية من تكنولوجيا في: النقل، المعمار، الاتصال، الصناعة، الزراعة والخدمات. اي وجود مركبات مندمجة ومتكاملة مع القيام بالترويج الصادق لكل هاته الوسائل حتى تتمكن من التأسيس الى تنمية مستدامة في القطاع السياحي. فلا يكفي: "جلب السائح وانما العمل على ارضائه وكسب مودته و ولائها الى المنتج السياسي المقدم له."

البلدان الصناعية الكبرى هي التي تكون قادرة على اكثر استقطاب للسياح. بالنظر الى القدرة الصناعية التي تتمثل فيها. اذ تعتبر السياحة صناعة كذلك. فالبلدان الغنية والمنتجة للثروة هي التي تسمح لمواطنيها بان يحتلوا المراكز الاولى في استهلاك مختلف المنتوجات الصناعية عبر العالم.

نظرة بسيطة على الحركة السياحية العالمية وعن الدولة التي تستقطب اكثر قدر من الوعاء السياحي العالمي، سواء معبر عنه بتعداد السياح الوافدين اليها او المداخيل المالية التي يدرها هذا النشاط العالمي. وكذلك تلك الدول التي تسمح لمواطنيها من ان يحتلوا الصدارة العالمية في استهلاك المنتوجات السياحية على المستوى العالمي من حيث: التعداد

وكذلك الكتلة المالية المعبأة لهذا الغرض. تبينت لنا هاته الحقيقة: بحيث لا يوجد اي بلد من البلدان النامية مصنّف من الدول العشر الاوائل في العالم التي لها قدرة وقوة سياحية كبيرة. سواء كمقصد للزوار من حيث تعداد السياح الزوار أو من حيث المداخيل المالية المتحصل عليها. أو من حيث المصاريف كذلك. بحيث أن الدول النامية مقصاة من القوة والريادة السياحية في العالم، سواء كمنتجين للمنتوج السياحي ام مستهلكين له. فاذا ما استثنينا دولتين صاعدتين: تركيا وماليزيا، فان الدول الأخرى كلها تمثل القوة الاقتصادية العالمية والشاملة في كافة الميادين بما فيها المنتوج السياحي. الأمر الذي يوضح لنا كيف أن التنمية الشاملة والمتكاملة هي التي تسمح بوجود مناخ يمكنه توفير الراحة لتوفر الأمن والتمتع والازدهار لتوفير المنتوج الحضاري والراقي والاستمتاع لوجود صناعة ثقافية راقية. وتقديم سوق لا تعرف الندرة أو الرداءة. وتسمح للسائح بان يدفع المقابل للخدمة. وهو في اتم الرضا والراحة. بل ويتمنى أن لا ينتهي الحلم الذي يعيشه، أو انه يعمل على تكراره وتقاسم تلك السعادة مع أعلى أقاربها وأصدقائه. فيكون هو أول المروجين لتلك الوجهات السياحية دون غيرها.

- السياحة صناعة ومورد اقتصادي مثله مثل الموارد الاقتصادية الأخرى. تطور بتطور اقتصاديات العالم. اذ انه استقطب سنة: 1950 خمسة وعشرون مليون سائحا على المستوى العالمي. وتجاوز عتبة المليار سائح سنة 2013. أي أنه تضاعف مرتين خلال هاته الفترة. وان الدول المتقدمة تحتكر ثلاثة على أربعة النشاط السياحي العالمي. وقد ساهمت السياحة العامية بنسبة: 12% من الدخل القومي العالمي. وشغلت 231 مليون عاملسنة: 2007. تنقل السياح عن طريق الوسائل التآلية: عن طريق الجو: 53%، الطرق: 40%، البحر: 5% السكك الحديدية: 2%.

الأرقام المقدمة لسنة 2012: لا يوجد اي بلد من العالم النامي مصنّف من العشر دول الاوائل التي تكون مقصدا للزوار. سواء تعلق الامر بتعداد الزوار او المداخيل التي

يتحصل عليها البلد. ام حتى من مصاريف سكانها في استهلاك السياحة الخارجية. إنما يوجد: خمس دول من أوروبا: فرنسا، اسبانيا، ايطاليا، المانيا والمملكة المتحدة + الولايات المتحدة الامريكية واربعة بلدان من اسيا: الصين، تركيا، ماليزيا، روسيا. لا يوجد اي بلد من امريكا الجنوبية أو من افريقيا. يتبين إذا احتكار السياحة: استقطاباً أو استهلاكاً من طرف الدول الصناعية الكبرى على المستوى العالمي.

من العشرين الاوائل المستقبلين للسياح في العالم يظهر بلد افريقي وحيد في المرتبة: الثامنة عشر بـ: 14 مليون سائح. وهو مصر. وقبله في المرتبة اليونان(بلد الحضارة القديمة) والصين في المرتبة الثالثة بلد الحضارة القديمة والنمو المعاصر بـ: 56 مليون سائح.

الارقام المقدمة لسنة 2010: تختفي مصر في الترتيب حسب المداخيل من الترتيب بين عشرين دولة سياحية كبرى. مما يفسر عامل التطور والنمو الاقتصادي الكبير الذي يكون وراء جلب السياح. فلا يكفي ان تجلب السياح ولكن الالم هي الموارد المالية التي تتحصل عليها من خلال عملية الاستقطاب السياحي.

أما عن تحقيق أكبر نمو في العشرية: 2000-2010 تأتي تركيا بقارق ايجابي قدره: 181% ثم مصر بـ: 176%، ماليزيا: 141%، هونغ كونغ: 128%، الصين: 79%، تايلاندا بـ: 65%.

إنالدول المتطورة هي الوجهات السياحية الأولى. وبالمقابل فإنها تحتل نفس الصدارة في الاستهلاك السياحي. بحيث أنذ مواطنيها هم الأكثر انفاقاً على المستوى العامي. والارقام التي نشرتها المنظمة العالمية للسياحة تبين ذلك جلياً. البلدان الاكثر انفاقاً على المنتج السياحي(حسب الترتيب): ألمانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، الصين، فرنسا، ايطاليا، اليابان، كندا، روسيا، وهولندا، لتأتي السعودية في المرتبة الحادية عشر بفضل الربيع البترولي.

عدد السياح الوافدين الى الدول سنة 2013 والمداخيل المحصلة:

أوروبا	عدد السواح (بالملايين)	المداخيل 'ملايير دولار أمريكي' 489.253
الشمال الاوروبي	68.862	74.210
المملكة المتحدة	31.169	40.597
غرب اوروبا	174.276	167.861
وسط شرق اوروبا	118.944	59.928
الجنوب المتوسطي الاوروبي	201.359	187.254
آسيا المحيط الهادي	248.070	358.923
الشمال الشرقي لآسيا	127.015	184.670
الجنوب الشرقي لآسيا	93.068	107.396
أوقيانيا	12.484	42.554
جنوب آسيا	15.504	24.304
أمريكا	167.940	229.179
شمال أمريكا	110.091	171.044
أمريكا الوسطى	9.192	9.380
جنوب أمريكا	27.429	23.927
إفريقيا	55.799	34.216
شمال إفريقيا	19.582	10.235
- الجزائر	2.733	—
- المغرب	10.046	6.850
- تونس	6.269	2.210
جنوب الصحراء	36.217	23.981
جنوب افريقيا	9.510	9.238
المجموع	1.087 مليون (2013)	1.159 بليون

من بين 50 دولة على المستوى العالمي الأكثر زيارة سنة 2012، من مجموع 1.035 مليون سائح عبر العالم، ترتيب تنازلي والمداخيل المالية وصلت إلى 837 مليار أورو، الدول العشر الأكثر تحصيلًا للمداخيل هي كالاتي: أي 1.075 مليار دولار أمريكي. - الموازنة مداخيل (تحصيل) ومصاريف العشر دول الأولى عالميا من حيث المداخيل و المخارج سنة 2012 - :

الترتيب	الدولة	مداخيل مليار دولار أمريكي	الترتيب	الدولة	مصاريف بالمليار دولار
1	الولايات المتحدة الأمريكية	162.2	1	الصين	102
2	إسبانيا	55.9	2	ألمانيا	83.8
3	فرنسا	53.7	3	و. م. أ.	83.7
4	الصين	50	4	المملكة المتحدة	52.3
5	مكاو	43.7	5	روسيا	42.8
6	إيطاليا	41.2	6	فرنسا	38.1
7	ألمانيا	38.1	7	كندا	35.2
8	المملكة المتحدة	36.4	8	اليابان	28.1
9	هونغ كونغ	32.1	9	أستراليا	27.6
10	أستراليا	31.5	10	إيطاليا	26.2

Fr.wikipedia.org/WIKI/Tourisme consulté le 1/12/2014.

- النّعمة نموذجا محليا لفشل التنمية السياحية. -

تتكون ولاية النعمة من: سبع (07) دوائر و اثني عشرة (12) بلدية. تتربع على مساحة قدرها: 29514 كلم² قدر سكانها سنة: 2010 ب: 225530 ساكنا. تحتوي على ثلاث (03) مناطق:

أولاً: المنطقة السهبية في الشمال وتحتل نسبة 74 % من المساحة الاجمالية للولاية،

ثانياً: منطقة جبلية بمساحة قدرها: 12% ، تمثل الاطلس الصحراوي،

ثالثاً: المنطقة الصحراوية وتحتل نسبة: 14 % تقع جنوب الولاية.

تقدر الماشية الموجودة بها بأكثر من مليون و مئتي ألف (1.200.000) رأس من الأغنام.

الخصائص والموارد السياحية:

* يوجد بها القصور المتواجدة في جنوب الولاية في كل من مدن: مقرار، عسلة، سفيسيفة، عين الصفراء، بوسمغون، تيوت. بنايات معمارية قديمة ما تزال قائمة لحد الآن. وكذلك بنايات حديثة.

* محطات للرسوم الاثرية القديمة ونقوش حجرية في كل من: عسلة، تيوت، عين الصفراء، مقرار و جنين بورزق. والتي ترجع الى 10 آلاف سنة.

* محطة معدنية في حمام ورقة مياهه تحتوي على: نسبة عالية من الكلور والصدويم والكالسيوم والسلفات. توجد على بعد 60 كلم من مدينة عين الصفراء. وبه بيوت مفروشة تقدر طاقة استيعابها: 160 فردا. وهناك مشروع لإنجاز مركب سياحي ب: 30 غرفة، لم ينطلق لحد الآن.

*الفندقية: نزل بعين الصفراء بالقرب من الكثبان الرملية له قدرة استقطاب تقدر بـ: 102 سرير. مصنف بثلاث (03) نجوم. وكل الفنادق الأخرى الموجودة في الولاية غير مصنفة.

*التصحّر ظاهرة تزداد توسعا في المنطقة. والتي تعتبر مصدر طرد من الولاية نحو الولايات الواقعة في الشمال الغربي بالخصوص: سعيدة، بلعباس، عين تموشنت وهران. وكذلك الشأن بالنسبة لمربي الماشية الذين يضطرون الى التنقل نحو الشمال في فترات الجفاف. لكن الجفاف صار هيكليا في المنطقة. ممّا جعل مربوا الماشية يعتمد أغلبهم على:

- - الاعتماد على العلف والبقاء في أراضي الولاية،
- - تغيير الموقع في الولاية والبحث على مواقع في الولايات المشار إليها آنفا،
- - اعتماد الترحال والمزج بين البقاء في الولاية وشد الرحال تارة الى الولايات الشمالية وتارة أخرى إلى الجنوب.

*كما تعتبر قلعة الشيخ بوعمامة ومتحف السفيسيفة وواحات توت ومقامات الأولياء الصالحين: سيدي المجدوب، سيدي بوجمعة، ولالة صافية من أهم المعالم السياحية والثقافية الموجودة في المنطقة الى جانب القصور والنقوش الحجرية وحتى بقايا الديناصورات الموجودة بجنوب الولاية.

البيئة الطاردة لأهلها لا يمكن ان تجلب الغير إليها:

الفعل السياحي هو: جذب الآخر إلى المنطقة المراد تنميتها: اقتصاديا، ماديا، اجتماعيا، دينيا، علائقيا ورمزيا، وتمكين للزعامات المادية العلائقية والرمزية، ذلك قصد احتلال السيادة والريادة على المستوى: المحلي، الجهوي، القاري، أو الدولي حسب الاهداف المسطرة من طرف الفاعل الأساسي.

لا بد من وجود قدرات كامنة سواء كانت طبيعية و/أو ثقافية/حضارية. وكذلك إمكانيات صناعية: ابتداء بوسائل النقل المتطورة وعلى رأسها الطيران والمطارات الكافية ذات النوعية العالية وطاقة استيعاب ملائمة. وكذلك الهياكل المساعدة على التنقل السريع. من طرقات سيارة وسكة حديدية. وهياكل فندقية كافية وذات نوعية وجودة عالية قادرة على استقبال الوافدين. معززة بفعل مخطط ومبرمج قصد تتمين تلك القدرات والإمكانيات من:

- بيئة جاذبة صحيا بانعدام التلوث الطبيعي بها. وما تزخر به من حمامات معدنية أو مركبات رياضية، ومنتجعات توفر الراحة الكاملة لمرتاديها. وذات مسحة جمالية، إما طبيعية و/أو اصطناعية، بما يميزها عن غيرها بتفرداها في مناظرها الطبيعية كمنطقة الهقار نموذجاً في الجزائر. أو الاصطناعية كخليج دبي/الإمارات.؟ يعتبر البعد البيئي مقدمة للنماء السياحي والتنمية السياحية التي تعتبر كلا مركبا،
- إرث معماري متفرد. كالقصبه او بعض السمات المعمارية الاخرى المتفردة و المتميزة: الخيم من وبر و صوف وشعر وجلد المنتشرة في الجزائر،
- بيئة اجتماعية مضيافة، تستقبل زوارها بحفاوة. بما تملكه من قدرات علائقية حميمة: مجتمع متفتح ومضياف لا ينفرد زواره بقدر ما يكون عامل جذب واستقطاب. يسمح للزوار أن يأتوا اليه. ومن أهم الشروط ان يكون متفتحا على ثقافات الآخرين والسنتهم حتى يتمكن من التواصل معهم،
- حضارة ذات كخصوصيات يتميز بها مجتمع عن غيره من باقي أصقاع العالم والذي يشد اليه الآخر. ويولد لديه حب الاستطلاع والفضول.
- اعلام واتصال فعال: فالذي لا يتكلم ولا ينطق فهو غير مرئي وغير مسموع وبالتالي غير موجود. لكن على الإعلام أن يكون صادقا ويتحرى الصدق.

"لأنَّ رجل الكذب قصيرة"، كما يعبر عن ذلك مثلنا الشعبي. فقد تقوم بدعاية مضللة وتجذب إليك السياح. ولكن ما إن يكتشفوا التضليل حتى يولوا الأذبار. بل وينتجون إعلاماً مضاداً للدعاية القائمة، فيضحونها ولا تبقى لها باقية. رغم الميزانيات الضخمة التي تكون قد أنتجت الدعاية.

* ما يجب أن ندرکه: أن المقدرات والإمكانيات السياحية وإن كانت جد هامة، في عدة مناحي وتخصصات السياحة. إلا أنها غير كافية لاستقطاب السياح في حد ذاتها كما نعتقد. ما لم نفعل التدبير الجيد. والذي ينسق بين هاته المقدرات والإمكانيات. ويعزز باستمرار نقاط القوة ويقلص من نقاط الضعف. وهذا ما يستلزم متابعة دائمة للحركة السياحية الداخلية والخارجية. والقيام بدراسات قرب السياح قصد معرفة: "مواطن الجذب والاستحباب ومواطن النفور والطرْد". فعزز الأولى ونقلص من الثانية.

فالأمر غير متعلق بالترويج الجيد والصادق للوجهات السياحية. وتبيان ذلك في الوسائط العصرية للاتصالات وفي مقدمتها الشبكة العنكبوتية فقط. او نعتقد ان المنشآت القاعدية الحديثة هي العامل الفيصل. فننشأ الطرق السيارة والمطارات وطرق السكك الحديدية وعدد الاسرة الكافي والمعدة للاستقبال. ثم نعتقد أن هاته العوامل هي العوامل الفاصلة والمحددة في الإقبال أو عدم إقبال السياح على الوجهات التي نقترحها. أو نعتقد ان هاته الوسائل قد تكفي بذاتها ولذاتها في عمليات استقطاب السياح. هذا الاعتقاد السائد قد يجعلنا ننتظر قدوم من لا يقدم ابدا إلينا. اذا لم نفعل التعاون القطاعي لجميع هاته الإمكانيات. ضمن منظومة من المرافق المتكاملة يجعلنا نحافظ على مجموعة من السياح الوافدين إلينا. ثم العمل على جذب المزيد.

يجب أن نعمل على إرساء ثقافة سياحية لدى مجتمعنا. فيعتبر السياح بمثابة الضيوف لدينا: إذ يجب أن نستقبلهم الاستقبال اللائق وبكل حفاوة. ونرحب بهم كما نفعل تماما مع ضيوفنا الذين يقصدوننا في بيوتنا. مع الفرق الوحيد المتمثل في أن هؤلاء الضيوف يجب أن يدفعوا مقابل ما نقدم إليهم من خدمات يستفيدون بها. وقبل هذا إرساء ثقافة سياحة صناعية والتي نعتقد أنها منعدمة. مما يتسبب في هدر امكانيات جد مهمة يمكنها المساهمة في التنمية المحلية والوطنية وحتى الجهوية للدول المغاربية، اذا ما تم التنسيق بينها في تنظيم سفريات تجوب كامل الاقطار المغاربية، وهذا يحتاج الى رؤية شاملة ومتكاملة لهته الدول لإرساء صناعة سياحية متنوعة بخصوصياتها ومتكاملة بين دول تحتل فضاء متجاورا. بل انها تعتبر كتلة احصائية واحدة معتمدة لدى الديوان العالمي للسياحة. فالأمر متعلق إذا بالتنمية الشاملة والمتكاملة والمتضامنة والتي يجب استحداثها. بل والعمل على الابتكار لتوفير ما لا يوجد إلا عندنا. وهو منعدم عند غيرنا. التنمية بهذا المعنى هي التي تكون كفيلة بجلب الآخر إلينا.

كلما كانت التنمية المحلية نشطة وفعّالة تفسح المجال لقطاعات الحيوية للمعاش البشري، وكلما حافظت على المقدرات الطبيعية، بل وعملت على تنميتها وابدائها من خلال اظهارها الى الآخر على انها خصوصية تشبع رغبته، فضوله وشهوة هذا الآخر الذي يمكن ان يكون من بين السياح. لكن قبل كل ذلك لابد من تحضير كل "الفاعلين المعنيين" من: ادارة ومرافق ضرورية للاستقبال الجيد بما فيها المواطن البسيط الذي قد يضطر السائح للتعامل معه. قصد جلب منفعة أو خدمة معينة. كل اولئك يجب ان يعملوا على ان يكونوا عوامل جذب ويكونوا روابط استحسان بل واعجاب وأن لا يكونوا ابدا عوامل نفور وطرد. فالهدف ليس فقط جلب ذلك السائح. بقدر ما هو صياغته الى: "انسان وفي"، الى هاته الوجهة. والتي قد يصطحب اليها معارفه.

الترويج السياحي في الجزائر: لو نتصفح الوجيهات السياحية في الجزائر، نجدها في بوابة الشبكة العنكبوتية. بما في ذلك ولاية النعامة. والتي تقدم لنا كل الموارد السياحية التي اشرفنا اليها بالصور والارقام والتعليق. وقد يتبادر الى اذهاننا اننا قمنا بما علينا. وبزأنا ساحتنا. لكن الفعل السياحي، في الميدان غير موجود. والاعتناء بالسائح ان تجراً ووطئت اقدمه المرافق التي اشرفنا اليها يجد ان طبيعتها غير مرحبة به، بل هي طبيعة طاردة له. بل طردت حتى سكانها منها والذين يعتبرون جمهورها الأول. وهم غير راضون عن الخدمات، ان وجدت، المتردية. هؤلاء طبعا هم حلقة مهمة من الترويج الى اوضاع الوجهة السياحية المراد تنميتها. تماما كما يجب أن نعمل مع ذلك السائح الاجنبي الذي يعتبر احسن وسيلة ترويج. والتي يجب العمل على كسب ودها.

كما يجب إظهار إمكانياتنا وقدراتنا السياحية بمختلف التقنيات المتاحة: تنظيم تظاهرات رياضية، ثقافية، دينية، علمية: ملتقيات وندوات، أبواب مفتوحة على بعض المعالم، دعوة السفراء ورجال الأعمال والصحافة المتخصصة في المجال السياحي، إنتاج أشرطة، وثائق، أفلام وصور وغيرها من التقنيات المتاحة. وذلك حتى لا تبقى إمكانياتنا وقدراتنا الذاتية وإن كانت في منتهى الأهمية والتفرد. الا انها محجوبة عن العالم الخارجي. بعامل بتوقعنا على ذاتنا وعدم اظهارها للآخر.

غالبا ما يكون السائح جبانا: يبحث عن الراحة، الفضول، الاطلاع، التمتع وحتى التلذذ بما يوجد عند الآخر. بل لا يرتاد الاماكن غير الآمنة، الخطرة، والمضرة بصحته وكيانه. بل يبحث عن الاماكن التي توفر له تلبية حاجياته من أكل، شرب، شهوة واقتناء بعض الماديات او الرمزيات من أعمال فنية، وصناعة للسياحة المحلية الغير متوفرة في محيطه المباشر. بعض المنتجات الصناعية والتكنولوجية الغير متوفرة لديه و/أو أنها بأسعار تنافسية.

ولاية النعامة نموذجاً عن الفشل الصناعي للسياحة المحلية:

امكانيات سياحية متنوعة وفريدة وقدرات معطلة، إن السياحة صناعة تتقنها الدول المتقدمة. أفولاً للمحافظة وتنمية البيئة تكون بمثابة القاطرة للسياحة. وهي مقدمة لتنمية السياحة المحلية والوطنية، إذ يجب أن تكون مرافقة ومدعمة بعدة عوامل أخرى. والتي بدونها تصبح هاته المقدمة مجرد مقدمة بدون موضوع أو نتيجة. امكانيات عديدة ومتنوعة لكنها غير مفعلة، فهي مهمشة ولا يتم استغلالها سواء كانت ذات بعد طبيعي، ثقافي، أو حتى منشآت قاعدية.

نلاحظ امكانيات متعددة ومتنوعة في الهضاب العليا، التي تعتبر بوابة الصحراء جنوباً، والتل شمالاً. والحدود المغربية غرباً، أين يمكن ان يتدفق السواح القادمين من مختلف البلدان إلى هذا البلد، والذين يمكن استقطابهم. فان كانت الحدود مغلقة بين البلدين، باستثناء عبور (المخدرات). فيمكن اضافة هذا الاستثناء وتسهيل عبور السياحة من المغرب الى الجزائر. كما تمر الموارد الغذائية المدعمة أو الطاقوية من الجزائر الى المغرب،

فالامكانيات السياحية الموجودة في ولاية النعامة يمكن رصدها فيما يلي:

1- حاضرة آثار قديمة في منطقة عين الصفراء.

2- حمام معدني جاذب لسكان المنطقة، الذين يفضلونه على الحمامات المعدنية الأخرى، لكنّه منفر لانعدام اسباب الاستقبال. فلا يوجد اي مكان يستقبل السياح، ماعدا بعض الدور الخاصة المحدودة العدد والتي تعد على الاصابع. والتي يؤجرها أصحابها لهذا الغرض، دون اي مرافق تابعة كالمطاعم والنقل العمومي خاصا كان أو عاماً.

3- الزوايا: تضم المنطقة العديد من الزوايا التي تتكفل بتدريس القرآن الكريم لسكان المنطقة. بل ويتوافد عليها حتى طلاب خارج الولاية. وذلك بفضل زاوية: (الكوثر) والتي تحتوي على داخلية تتكفل بالوافدين إليها من بدو رحل على وجه الخصوص. وجل الزوايا تحيي مناسبات خاصة بها ومناسبات دينية وحتى وطنية، وبالخصوص زاوية: (مولاي الطيب) التي لها علاقة روحية بزاوية الوزانية المتواجدة في مدينة وزان في المغرب الأقصى. والذي يعتبر الشيخ الوزان مؤسس الطريقة الوزانية. ومولاي الطيب هو من احد أتباعه. والذي أسس الزاوية في المناطق الغربية للبلاد من بشار، مشرية بالنعام، سعيدة، تيارت و وهران. الزاوية التي أسسها جزائريون زنوج تمتلك فرقا فلكلورية للرقص الشعبي(القرقابو). هاته الفرق الفلكلورية التي تعتبر وسائل جذب مهم لكل من الساكنة المحلية والسواح من داخل وحتى خارج الوطن.

بالإضافة إلى معالم دينية جد مهمة. من أضرحة للأولياء الصالحين. من أمثال: "سيدي المجدوب"، و"لالة صافية". تعتبر وعدة سيدي المجدوب التي تقام في شهر أكتوبر من كل سنة، هي الوحيدة التي تشذ عن القاعدة المذكورة آنفاً. ويشد إليها الرحال من كافة التراب الوطني. و بالخصوص ناحيتي الغرب و وسط البلاد. لكن يمكن اعتبارها: "منتوجا رمزيا صرفا خالصا، يسمح بالتعرف على المنطقة. ورفع من المكانة الرمزية لقبيلة المجاذبة، الذين يصرحون بأنهم من أحفاد الخليفة الأول لرسول الله محمد صلى الله عليه وسلم. وهو الصحابي: "أبو بكر الصديق"، رضي الله عنه. فيتكفل (المجازبة) باستقبال الضيوف لمدة أسبوع ويضمنون لهم الطعام والمأوى بالمجان. بل والى جانب ختم القرآن الكريم. بالإضافة الى ختم القرآن الكريم والأدعية المأثورة، فانهم يقدمون استعراضات للخيول بالبارود وكذلك فرق فلكلورية محلية من المنطقة كلها. وحتى خارج الولاية كفرق:(قناوة، القرقابو، البندير) مع تردد قصائد شعبية يمدح فيها سيد الخلق محمد صلى

الله عليه وسلم، وقصائد دينية أخرى متنوعة. إلى جانب فرقة: "أولاد نهار" من سبدو. كل ذلك يقدم بالمجان. وبالتالي فالهدف المرجو هو هدف رمزي محض. ولا تنتفع به المنطقة في التنمية المحلية، او يكون لها ادنى عائد من هاته الاحتفالية، بالرغم من توافد التجار من مختلف أنحاء الوطن لعرض بضائعهم المختلفة وعلى رأسها المصنوعات التقليدية. لكن الانتفاع المادي والأرباح تجنى من طرف التجار الذين هم في الغالب من خارج المنطقة المحظرة لهذا الحفل، وخارج عن الولاية تماما.

4- النقل: تحتوي ولاية النعامة على مطار بمدينة المشرية. والذي تم استغلاله من طرف شركة طيران "الخليفة"، لكن بعد افلاسها، تم غلق هذا المرفق في وجه الملاحه الجوية لانعدام متعاملين يقصدون هاته الوجهة. ويعد المطار امكانية هامة من الناحية السياحية. لكنها معطلة ومجمدة، وما الفائدة من وراء استثمارات ثقيلة لا يتم استغلالها؟

كما تحتوي الولاية على الطريق الوطني الذي يعبر تراب الولاية من الشمال في اتجاه الجنوب. والذي سوف يعزز بالطريق السيار: شرق غرب الذي يربط تبسة بالنعامة على طول الهضاب العليا. وهو مشروع يتم حاليا انجازه ومبرمج ان يدخل في الخدمة سنة: 2016.

5- الفضاء الرعوي: طريقة حياة، أسلوب معاش وانتاج للثروة. الذي يتمتع بخصوصية انتشار الخيم المتنقلة. وكذلك البيوت الثابتة. والكل يمثل فضاء فريدا من نوعه. يمكن ان يكون موطن جذب للسياح الأجانب، لو انتشرت ثقافة الصناعة السياحية في هذا الفضاء. فغالبا مربو الماشية يمتلكون خيما صغيرة مخصصة للضيوف الوافدون اليهم من الأقارب والزوار. يمكن استثمار ذلك في جلب السياح الأجانب الذين يمكنهم التمتع بهته الخصوصية: الاقامة في "خيمة" وتناول

الوجبات المحلية وعلى رأسها "الكسكسي". والذي يسمى في المنطقة "بالطعام". لكونه أساس الطعام الموجود في المنطقة. وكذلك اللحم وهو "منتوج محلي"، يمكن ان يقدم على عدة أشكال وذواق. سواء كان مطهيا في الماء أو مشويا على الجمر. والمشوي قد يقتصر على المنطقة الأمامية للشاة: "الضلع". ما يطلق عليه محليا ب: "القاشوش" بنقط القاف بثلاث نقاط، أو تشوى الشاة كاملة، وهو ما يسمى "بالمصور" - أي أنه يشوى على صورته الكاملة بما في ذلك الرأس والأرجل ولا تنزع منه إلا "الدوارة".

6- الأماكن الرطبة: إلى جانب وجود الشط الغربي في ولاية النعامة. توجد منطقة رطبة في بلدية: "عين بن خليل" عقلة أو حوض الضاية، ببلدية عين بن خليل. وهي منطقة رطبة ذات أهمية عالمية وفقا للشروط الموضوعية من طرف: RAMSAR الدولية. تقع في خطوط عرض: $33^{\circ}18'15''$ وخطوط طول: $01^{\circ}47'30''$ ، بالرغم من وجود دراسة متكاملة لهته المنطقة بغرض لفت الانتباه إلى هذا المورد ومساحتها: 23430 هكتار. المكان الطبيعي الجذ حيوي "مكان رطب" في منطقة تتميز بالجفاف والحرارة المرتفعة في الفصول الأربعة، باستثناء فصل الشتاء الذي يمكن اعتبار ولاية النعامة من أبرد المناطق الجزائرية درجة في هذا الفصل.

7- الطريق السيار شرق غرب للهضاب العليا و الذي يمر بشمال الولاية. اذ يعبر مدينة العريشة وهو طريق سيار قيد الانجاز. وهو يقع ضمن المخطط: 2005-2025. مع وجود المطار الذي أشرنا إليه آنفاً، فهناك الحدود المشتركة مع المغرب الأقصى والذي يمثل طول شريطها الحدودي مع المغرب: 260 كلم. المغرب الذي يحتل المرتبة الاولى من حيث السياحة في بلدان شمال افريقيا.

بالرغم من الخصوصيات السياحية والقدرات الكامنة وغير المفعلة من: حمام معدني، مساحة رطبة، متحف طبيعي في الهواء الطلق، عدة زوايا وطرق دينية، نمط سكني متميز: "الخيام" وبطريقة معاشية متميزة للبدو الرحل، وبعض القصور الموجودة في المدن القديمة. كل ذلك لم يشفع بأن تكون هاته المنطقة منطقة جذب سياحي.

طبعاً، لا ندعي بأن هاته القدرات والإمكانات السياحية مثالية أو قادرة وحدها على التفعيل الذاتي. إذ توجد نقائص هيكلية جد معتبرة. فيمكن الاشارة الى وجود عجز كبير في الفنادق: فبلدية النعام مقر الولاية لا تحتوي على أي فندق، ماعدا فندق مقر الولاية المخصص للإداريين الذين يقومون بمهام رسمية في الولاية. او دار الشباب التي تستقبل بعض الشباب المسافرين أو حتى المقيم والعامل في مصالح الولاية الذين لم يتمكنوا من الحصول على سكن، بلدية المشرية أكبر البلديات بالولاية من حيث الكثافة السكانية لا تتوفر الا على 3 فنادق بقدرة: 229 سريرا.

المراجع:

1. المعلومات الخاصة بالسياحة العالمية. اطلعت عليها من مصادر المنظمة العالمية للسياحة. أذكر من بينها:
 - World Tourism organization: UN WTO Tourism Highlights 2014 edition /mkt.unwto.org
 - dr.wikipedia.org/wiki/liste des destinations touristiques mondiales consulté le 1/12/2014.
 - OMT.faits saillants du tourisme édition 2009.
 - OMT Baromètre du tourisme mondiale intérim update .avril 2011
2. المعلومات الخاصة بالسياحة على مستوى ولاية النعامة. ناتجة عن المعاينة و المعاشة الشخصية إضافة إلى المعلومات الواردة في: بوابة الولاية وبالخصوص مديرية السياحة الولائية.

إشكالية التسيير والتوظيف في المؤسسة.

أ. عيشاوي هجيرة.

جامعة بومرداس.

د. عيشاوي وهيبة.

جامعة البلدة -2-

ملخص:

إنّ نجاح أي مؤسسة لتحقيق أهدافها لا يتوقف على توفير الإمكانيات المادية فحسب، بل يقتضي كذلك توفير موارد بشرية نوعية من عمال باختلاف فئاتها السوسيو مهنية.

بعد تحديد المؤسسة لحاجاتها من الأفراد تشرع في عملية التوظيف، التي تعتبر من أهم الوظائف الرئيسية في المنظمة، يعتبر التوظيف من أهم مهام تسيير الموارد البشرية، ويعد أول مرحلة من مراحل المسار المهني، بحيث أنّ التحكم في العملية التسييرية تبدأ من التخطيط والتحكم في التوظيف الذي يركز على اختيار الأفراد الذين يستطيعون تقديم أداء جيد، والذين لديهم دافعية و رغبة في العمل وهذا ما يؤدي إلى تخفيض نسب الخطأ والخلل التوظيفي والوظيفي.

Résumé :

La réussite d'une entreprise économique ne dépend pas d'avoir les moyens matériels mais aussi de choisir la ressource humaine de qualité.

Après la détermination réelle des besoins de l'entreprise, cette dernière va entamer la fonction du recrutement qui est considéré la première étape de carrière professionnelle.

Et la bonne gestion des différentes fonctions de l'entreprise va contribuer au bon choix des ressources

humaines qui peuvent aider l'entreprise à mieux fonctionner et va assurer son développement et sa continuité dans son domaine d'activité.

مقدمة:

تنشأ المؤسسات للقيام بنشاطات معينة لتحقيق أهداف اقتصادية أو اجتماعية وغيرها، وتختلف هذه المؤسسات في درجة تحديدها وتوضيحها لأهدافها سواء كانت عامة، رئيسية أو فرعية كما تختلف في مساعيها أو مناهجها لتحقيقها، وبالتالي في أدائها بتحقيق هذه الأهداف، وبقدر ما تكون هذه الأهداف معقولة وواضحة على مستوى مختلف الهياكل التنظيمية للمؤسسة، بقدر ما تكون عمليات التخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه فعالة، وبالتالي تعمل على إشباع حاجات الأفراد والمسيرين والمنظمة نفسها.

وباعتبار الموارد البشرية هي إحدى المكونات الرئيسية للمؤسسة، إضافة إلى المال، المواد، التجهيزات والهياكل التي تطبق عليها وظائف الإدارة، فإن الأسلوب الذي يسير هذه الموارد سيحدد مستويات الأداء وبالتالي مدى تحقيق أهداف المؤسسة، أي أن الإدارة هي حلقة وصل بين تحديد الأهداف ومدى تحقيقها، أي إذا وضعت الإدارة آليات تنظيمية تسمح بمشاركة المنفذين مع المخططين في تحديد الأهداف والمعايير الواجب إنجازها، وتصاغ بطريقة عقلانية وواقعية فقد تؤدي إلى الوصول إلى ما خطط له بكل كفاءة وبالتالي يتحقق رضا كل الأطراف المرؤوسين، الرؤساء والزبائن، أي أن كل وظائف تسيير الموارد البشرية تتطلب تخطيط وتوجيه لتسييرها بفعالية ومنها عملية التوظيف التي تعتبر من المهام والوظائف المهمة والحساسة في المؤسسة، كونها تعمل على اختيار وتوظيف مختلف الفئات السوسيو مهنية والتي تعتبر عمود أي مؤسسة، والذي تعمل جميع المؤسسات على توفير الآليات الفعالة لاختيار أنسب وأحسب وأكفأ مورد بشري قادر على تقديم الإضافة للمؤسسة.

أولاً-أسس وخصائص التسيير:

إنّ موضوع التسيير يشكل موضوعاً هاماً لكل الباحثين والعلماء، فكل منهم أخذ زاوية معينة من التسيير وطرحها على أرض الواقع، معبراً عن أفكاره المرتبطة به، كما عرف مجال التسيير دفعة قوية إلى الأمام بحيث أصبح يشمل جميع النشاطات الإنسانية التي تسعى على رغبة الفرد والمجتمع، والتي تحتاج في إدارة موارده اليومية سواء في الأسرة و العمل وكذلك حاجات المؤسسة على اختلاف أنواعها إليه.

1- أسس التسيير:

لا ينبغي أن يعتبر التسيير عملية تقنية فقط لكي لا يفصل من المؤسسة وهذا يدججه مع كل أبعادها وهذا الشيء صعب لأننا نرى في معظم المؤسسات أن:

الاقتصاديون التقنيون يعتبرون المؤسسة وحدة تقنية للإنتاج وهذا يعكس التيار الكلاسيكي التaylorي المبني على الإنتاجية، أما الباحثون في التنظيم وأشكاله يعتبرون المؤسسة كنظم اجتماعية فهنا نجد المدرسة الإنسانية (برنارد وسيمون) تسعى إلى تحقيق الإنتاجية بواسطة العامل الإنساني¹، أمّا الاجتماعيون والسياسيون فإنهم يرون المؤسسة كنظام سياسي، وبالتالي أصبح على المسير أن يسير المؤسسة حسب الفلسفة العامة والتي تضم مجموعة من المبادئ الرئيسية والمعايير التي توجه العمل نحو الاستمرار والتقدم، والتي تلعب دور نقطة الانطلاق لتخاذ مختلف القرارات التي تتحدد بها الأهداف المستقبلية والرئيسية لهذه الأخيرة.

2- خصائص التسيير:

- توفير التطورات الأولى: لا يمكن أن يبادر بعمل ما لتحقيق الأهداف إلا إذا كانت لديه تصورات قبلية لما هو مقدم عليه داخل المؤسسة، لهذا من الضروري

أن يرتسم له تصور لكل البديهيّات الأولى حتى يتمكن من معرفة المؤسسة و لو باطلاع هامشي.

- - توفير استراتيجية: تعرف الاستراتيجية كطريقة تقديرية لرسم مستقبل المؤسسة أي أنّها توفر المرور إلى الهدف البعيد بعد الانطلاق في تسيير المؤسسة، وكثيراً ما تعتمد الاستراتيجية على تخمينات يشترط في المسير النّاجح أن تكون مضبوطة علمياً أو محددة الوقوع باستعمال الاحتمالات العلمية المدروسة.

- - توفير الخطط: يعني به رسم الاستراتيجية (العوامل والفروع) التي لها علاقة بتسيير المؤسسة داخلياً وخارجياً بوضع مخطط للتعامل مع جميع الموجودات داخل المؤسسة كرواتب تسديد الفواتير واشتراكات لضمان العمال الأجانب المنتدبين (النقابات)².

- - معرفة السياسة العامة: لا يمكن لأي مسير أن يعمل دون معرفة التوجيهات الأساسية التي تقوم بها المؤسسة كنظام تسيير شمولي وخاصة فيما يتعلق بغاية وهدف المرفق العام، ويعود سر اهتمام العام وسر اهتمام المسير بها لكونها تتبع اختيارات مجموع مواطني الدولة.

- - الروح الاتصالية: لا يزال للمسير عملاً خارج المحيط الاجتماعي باعتبار أن إمكانية التواصل مع الآخرين تعد من الضروريات الملحة للتسيير وهو ما تسميه في الإدارة بالاتصال الرسمي و الأفقي³.

3- الوظائف الأساسية للتسيير:

يعمل التسيير على ربط عوامل الإنتاج فيما بينها، وبالتالي العمل على تحقيق أعلى كفاية إنتاجية من شأنها الزيادة في الناتج الوطني الإجمالي وهذه النشاطات تمثل الوظائف الأساسية للإدارة والتي تبدأ من تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الإجراءات

والبرامج التي تمثل التخطيط، أما التنظيم فهو يشمل تصميم الهياكل التنظيمية أما التوجيه فهو يمثل كل النشاطات المتعلقة بوضع مقادير الرقابة وقياس الأداء، وهذه الوظائف تنمي العملية الإدارية للمسيرين وهي تتميز بالتكامل بسبب عدم إمكان فصلها، والشمول لأن الأهداف تتعدد نتيجة تعدد المشاكل التي تسعى الإدارة لحلها⁴.

***التخطيط:** يعرفه فايول بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، وهو يحدد مقدما سوف يتم عمله وعلى أساسه تحديد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة⁵، فهو وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية وجهد حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العملية والمحيطية التي توجه عمل ونشاط الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة وبالاعتماد على طرق شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة.

***التنظيم:** هو ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه الأعمال⁶، كما أن التنظيم يضمن القيام بأعمال معينة من أجل إعداد بناء أو هيكل تنظيمي يشتمل تقسيمات إدارية لتشمل الكيان المادي والبشري للمؤسسة لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال فالمنظم عليه تنظيم الأفراد والمهام تنظيما سليما، يراعي في ذلك وجود و جودة الأمر والتوجيه في مجال إصدار وتوجيه الأوامر للآخرين مراعيًا في ذلك نظام المؤسسة و قوانينها بشكل لا تتعارض فيه المصالح الفردية مع المصالح العامة⁷، ومنه نجد أن التنظيم ما هو إلا ترجمة حقيقية للخطة، فهو عملية تقسيم أعمال المؤسسة وأنشطتها إلى وحدات وإدارات وأقسام حتى يكون الكل على علم تام بما هو مطلوب منه من واجبات ومسؤوليات، ويمكن أن نميز بين نوعين من التنظيم هما:

أ- **التنظيم الرسمي**: وهو البناء الرسمي الذي يحدد المسؤوليات و الواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف ويسهل إدراك هذا البناء لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوات، كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة، والنطاق المحدد للمسؤوليات المتدرجة.

ب- **التنظيم غير الرسمي**: إن التنظيم غير الرسمي يظهر نتيجة التجمع التلقائي بين الأفراد داخل تنظيم معين يستغرق نشاطهم وفترة طويلة نسبيا من الزمن، ويلعب التنظيم غير الرسمي دورا رئيسيا في تحديد اتجاهات سلوك العمال والموظفين، كما له أثره البالغ في تحديد مستويات الإنتاج التي قد تختلف عن المسؤوليات التي تتطلبها الإدارة، كما أن التنظيم غير الرسمي أكبر الأثر في قدرة المؤسسة على إنجاز هدفها.

***التوجيه**: تعتبر عملية التوجيه من الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير في المنظمة وتنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المؤسسات على العمل بكفاءة وفعالية في كل من الفترة القصيرة والطويلة، كما ينظر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات سواء كانت هذه الأوامر وتلك التعليمات عامة أو خاصة وتعتمد هذه الوظيفة على العناصر التالية:

- **القيادة**: تركز على طبيعة العلاقة بين القائد والتابع.
- **الحوافز**: هي التشجيع المادي و المعنوي لبذل أقصى طاقة في العمل.
- **الاتصال**: على المسير أن يوفر عملية تبادل المعلومات في الأوقات المناسبة بالقدر المناسب.
- **التنسيق**: هو تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي، وتساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية أفقيا بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري.

فالتنسيق يهدف إلى منع تضارب جهود العاملين أو تكرارها أو تعارضها وإزالة التناقضات بين وحدات العمل المختلفة بهدف رفع كفاءتها لتحقيق الأهداف، وتحتاج المؤسسات كبيرها وصغيرها إلى بذل جهود الرؤساء والمسؤولين بحكم ما لديهم من سلطات في التنسيق بين وحدات المؤسسة.

و يختلف مقدار الجهد في مقداره و اتجاهه من مؤسسة إلى أخرى تبعا لحجمها وشكل بنائها الوظيفي.

الأهداف الأساسية للتسيير:

يهدف التسيير إلى تحسين نوعية المنتج بأقل تكلفة ممكنة، وهو يعمل على تمكين التفاعل الإيجابي بين كل من العمال داخل المؤسسة ومختلف المشاريع بغرض تحقيق الأهداف، كما يعمل على استخدام الجهد الإنساني وتجنب ضياعه كما يقوم بالتنسيق بين الموارد خلال عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، ويسعى التسيير الحديث على تنمية إمكانية أهداف المسير ومهاراته حتى يتمكن من حل المشاكل التي تعترضه بعد تشخيص دراستها، وتتجلى خصوصية المسير في كيفية جذب إمكانيات الفرد وتجنيدها خدمة لتسيير المؤسسة من أجل الوصول إلى الهدف المسطر بعيدا عن التسلط الذاتي الذي غالباً ما يكون سلبياً وبالتالي يمكن القول أنّ عملية التسيير تتعامل مع بيانات إنسانية مختلفة منها الرشيدة والعقلانية والفوضى.

ثانياً- التوظيف:

يعتبر التوظيف من أهم مهام تسيير الموارد البشرية، ويعد أول مرحلة من مراحل المسار المهني، كما أن التوظيف يركز على اختيار الأفراد الذين يستطيعون تقديم أداء جيد، والذين لديهم دافعية و رغبة في العمل وهذا يؤدي إلى تخفيض نسب الخطأ والخلل التوظيفي.

I- مفهوم التوظيف:

بعد تحديد المؤسسة لحاجاتها من الأفراد تشرع في عملية التوظيف، التي تعتبر من أهم الوظائف الرئيسية في المنظمة، حيث تعمل على وضع الأفراد المناسبين في مناصب العمل المطلوبة و"التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث واختيار الأفراد"⁸، والتوظيف هو "عملية تبدأ من تحليل الوظائف والمناصب، ثم البحث عن مصادر الإمداد ثم الترتيب واختيار العناصر المتميزة واستقطابها بالمنظمة"⁹، كما يعتبر مرحلة متقدمة لعملية استقطاب الموارد البشرية، وتبدأ بمجرد استلام طلبات التوظيف للمرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة، و"تتضمن مجموعة من الأنشطة تهدف في نهاية الأمر إلى زيادة فاعلية القرارات الخاصة بالاختيار للمتقدمين للتوظيف"¹⁰.

II- أهمية التوظيف:

- يقدم التوظيف على أنه نقطة أساسية لتسيير الأفراد، بالإضافة إلى أن له أهمية استراتيجية كبيرة، حيث أن نوعية التوظيف تمثل عاملا من عوامل المنافسة، إذ أنّ روح المبادرة والقدرة على تحليل الأوضاع يعتبران معطين هامين في أي مؤسسة.
- يشكل التوظيف هاجس التنظيمات الحديثة، خاصة عندما يتعلق الأمر بكفاءة ذات حساسية في التنظيم مثل: مدير الموارد البشرية، التسويق... فأصبحت سرقة الكفاءات وإغرائها في السنوات الماضية من بين الممارسات الملاحظة على مستوى المؤسسات الاقتصادية، لذلك خرج التوظيف عن أشكاله التقليدية المعروفة، وأصبح يعتمد أكثر على الاتصال المباشر بالكفاءات انطلاقا من شبكة علاقات تقيمها مكاتب التوظيف مع مخبرين لاصطياد وجلب الكفاءات النوعية.
- - كذلك يدخل التوظيف في حركية جديدة التي تعطي قيمة أكثر للتأطير واللامركزية والبحث عن الاحترافية.

III- أهداف التوظيف:

إنّ عملية التوظيف تعمل على تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- الحصول على موارد بشرية بأقل تكلفة.
- رفع الإنتاجية للعامل¹¹.
- وضع الفرد في منصب عمل يلائمه بطريقة يستعمل فيها استعداداته التكوينية وخبراته بأحسن طريقة ممكنة.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للموظف والتي تعتبر إحدى المعايير التي تميز بين مؤسسة قوية وأخرى ضعيفة.

VI- خطوات وإجراءات التوظيف:

تشمل عملية التوظيف على مجموعة من الخطوات، تشكل سلسلة مترابطة تبدأ باستلام طلبات التوظيف وتنتهي باتخاذ قرار التعيين والتوظيف، لكن بالرغم من أهمية هذه الخطوات إلا أنّها لا تشكل نموذجاً أو التزاماً لكافة المؤسسات، وبالتالي تقوم مؤسسات كثيرة" باتخاذ قرارات واستخدام وسائل متعددة، إضافة إلى بعض الخطوات المتعارف عليها في عملية التوظيف، وذلك حسب أهمية بعض الوظائف ذات الطبيعة الخاصة¹²".

ويمكن إبراز خطوات التوظيف فيما يلي:

- 1- **طلب التوظيف:** "يعتبر طلب التوظيف الذي يقدمه الشخص الراغب في الحصول على وظيفة أول مصدر معلومات متاح للمنظمة عنه (الشخص)، وعادة ما يوفر هذا المصدر معلومات سريعة عن مؤهلات الشخص وخبراته العملية ومعلومات شخصية.

وعلى الرغم من الاتفاق حول الحاجة إلى طلب التوظيف كأسلوب من أساليب الاختيار، إلا أن الرأي يختلف حول نوعية البيانات التي يجب أن يحتوي عليها، ومن تلك البيانات نذكر: الاسم، العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهلات أو الشهادات الدراسية والبرامج التدريبية التي حضرها.

2- المقابلة المبدئية: لا تأخذ شكل المقابلات بالمفهوم الواسع لها، إنما هي مقابلات تستغرق وقتاً محدوداً جداً، وتكون بغرض تقديم طلب استفسارات عن المؤسسة أو الوظيفة المعلن عنها، وتحقيق هذه المقابلة الانطباعات حول المظهر، المستوى الثقافي، السرعة في التخاطب للمرشح... كما تعتبر مرحلة متقدمة في تصفية المترشحين غير المناسبين للوظيفة.

3- اختبارات العمل: "تعتبر الاختبارات من الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المؤسسات في المفاضلة بين المتقدمين الذين استوفوا شروط الالتحاق بالوظائف" وقد أثارت اختبارات العمل جدلاً كبيراً حول أمور أساسية وهي:

- * **صدق الاختبار:** أي هل الاختبار له علاقة مباشرة و دقيقة بالوظيفة أو المهنة.
- * **صدق المحتوى:** بمعنى هل يشكل الاختبار عينة عادلة للبيانات الخاصة بالوظيفة.
- * **ثبات نتائج الاختبار:** أي هل عند تكرار نفس الاختبار سنحصل على نفس النتائج في كل مرة.

أ/ مسلمات اختبارات العمل: يمكن ذكر البعض منها:

- - أن استخدام الاختبارات ونتائجها تعتبر وسيلة مكملية لوسائل أخرى تضاف للحكم على صلاحية المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة.
- - ملاءمة الاختبارات لوصف و توصيف الوظيفة يضمن مصداقية أكبر للاختيار.

- - "تتوقف دقة الاختبارات ونتائجها على كفاءة القائمين بها، وذلك من أجل ضمان الموضوعية في إجراء الاختبار وتسجيل النتائج، وقد تتطلب بعض الاختبارات خبرات مميزة لإجرائها واستخلاص نتائجها".

- - "ضرورة تهيئة الظروف البيئية للقيام بالاختبارات بطريقة مريحة متكافئة لكافة المتقدمين لتحقيق العدالة في الاختبارات"

ب/ أصنافااختبارات العمل: توجد عدة تصنيفات لهذه الاختبارات وأبرزها مايلي:

- اختبارات القدرات المعرفية: تختص هذه الاختبارات في قياس بعض القدرات الخاصة للمتقدمين لشغل الوظائف، و تنقسم هذه القدرات بدورها الى عدة اختبارات:

* **اختبارات الذكاء:** تعتبر أكثر الاختبارات استخداما في تحديد مستويات المترشحين للوظيفة، بالرغم من اختلاف الباحثين حول مفهوم الذكاء وحول العناصر الواجب قياسها و اتخاذها كمؤشرات في تحديد مستويات الذكاء، لكن رغم أهمية هذه الاختبارات إلا أنها غير كافية للحكم على صلاحية الفرد، حيث أنّ هذا النوع من الاختبار لا يمكنه قياس درجة ولاء الفرد نحو مؤسسته.

* **اختبارات القدرات العقلية الخاصة:** تستخدم في اختبار القدرات العقلية كالذاكرة و التفكير المتسلسل المنظم، بحيث تساعد على تحديد بعض استعدادات الفرد التي تحتاجها الوظيفة.

* **اختبارات القدرات الحركية والبدنية:** تتطلب بعض الوظائف والمهن درجة عالية من الدقة والمهارة في استخدام بعض أعضاء الجسم، وبالتالي تساعد هذه الاختبارات على قياس بعض حركات الجسم التي تتطلبها الوظيفة المطلوبة.

* **اختبارات الشخصية:** تتطلب هذه الاختبارات إعطاء معلومات صادقة عن الأفراد الذين يخضعون لها، لما لها من تأثير في تحديد الوظائف المناسبة لهم، ولإعطاء مصداقية أكثر لنتائجها تركز هذه الاختبارات على الأبعاد الخمسة للتنبؤ بالأداء الوظيفي أو المهني للفرد وهي: الانفتاح، الاستقرار العاطفي، الاستعداد للاتفاق مع الآخرين، والاستعداد للتقدم والتنمية.

* **اختبارات الإنجاز:** تقيس ما أنجزه أو تعلمه الفرد، وتبين درجة المعرفة بحوزة المترشح، ويستخدم هذا النوع خاصة للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف التي تحكمها معايير مادية لقياس أداء الأعمال المؤكدة لها، وبالتالي هذه الاختبارات لا تصلح لكل أنواع الوظائف كالإدارية منها.

4- المقابلة الشاملة: تعد من أكثر الأساليب استخداماً، وتعتبر إحدى الإجراءات التي تصمم بهدف التنبؤ بمستويات أداء الفرد في وظيفة ما، وذلك بالاستناد إلى مجموعة من التصرفات الظاهرية التي يديها من خلال الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه خلال المقابلة، وهي بدورها تنقسم إلى أقسام منها:

أ- المقابلة الموجهة: تتم بمقتضاها إعداد قائمة محددة بالأسئلة المراد توجيهها إلى المترشحين، كما يمكن أن تحمل قائمة من الإجابات المتوقعة.

ب- المقابلة غير الموجهة: لا تلزم بقائمة من الأسئلة، ولكن يقوم الشخص المسؤول عن مقابلة المترشحين بطرح أسئلة مختلفة تخطر بذهنه، لأجل تكوين نظرة عن المترشح من خلال إجاباته.

لكن رغم أهمية المقابلة إلا أنها لا تخلو من بعض المشاكل التي قد تؤدي إلى عدم الاستفادة الكلية منها، نذكر:

- سرعة حكم المقابلين على المتقدمين للوظائف مع بدايات المقابلات، استنادا إلى تحليلاتهم للنتائج التي توصلوا إليها من اختبارات سابقة لنفس المتقدمين.
- عدم إلمام المقابلين لكل الخصائص الأساسية التي تحويها الوظائف.
- ظروف التعيين وضغوطها التي قد تؤدي إلى تفضيل فرد عن آخر بحكم ضغوطات التعيين.
- التأثير السلبي للمظاهر أو السلوك المصطنع الذي قد يكون ضد أو في صالح المتقدم للوظيفة.

5- التحري عن المتقدم للوظيفة: جميع المعلومات التي يقدمها الفرد سواء في طلب التوظيف أو المقابلة تتطلب التأكد من صدقها من مصادر المعلومات المتوفرة.

6- الترشيح للتعين: على ضوء النتائج التي أسفرت عنها مختلف الأدوات المستخدمة في تقييم المتقدمين، تتولى إدارة الموارد البشرية فرز المتقدمين و إعداد جداول بأسماء المرشحين الذين تم اختيارهم للتعين في المؤسسة، فالترشيح للتعين يعني أولا الموافقة المبدئية من قبل إدارة الموارد البشرية على الذين تم اختيارهم لمباشرة العمل، وثانيا التمهيد لعرض ملفات التعيين النهائية على الإدارة لاستصدار قرارات التعيين مشروطة باجتيازهم للفحوصات الطبية المعتمدة من قبل المؤسسة .

7- الفحص الطبي: يعتبر وسيلة لتقييم الحالة الصحية و الحكم على سلامة المرشحين، وهذا للوقوف على مدى تناسب متطلبات الوظيفة مع الظروف الصحية للمترشح .

8- اتخاذ قرار التعيين: بعد تقديم الترشيحات تصدر المؤسسات القرارات النهائية للتعين، وهنا تبدأ مرحلة جديدة للموارد البشرية بمؤسساتها، حيث بداية تتولى إدارة الموارد البشرية تقديمهم لمدراءهم وتعريفهم بمهامهم وواجباتهم.

9- مرحلة التنوير والتنسيب إلى الوظيفة: عند تعيين الفرد في المؤسسة، و تعريفه بمهامه فانه ينسب إلى وظيفته، وبعض المنظمات لا تكتفي بذلك، بل تقوم بعملية تهيئة وتنوير للموظفين الجدد لتعريفهم على المنظمة، وغالبا ما تمتلك المنظمات الكبيرة برنامجا للتنوير يتضمن استخدام عددا من الوسائل.

V- طرق التوظيف:

هناك نوعان من الطرق تتمثل في التوظيف الداخلي (إعادة التوجيه) و التوظيف الحديث أو الاستقطاب.

1- التوظيف الداخلي (إعادة التوجيه):

أ- مميزاته:

إنَّالاكتفاء بطريقة التوظيف الخارجي يعني الحكم على الموظفين الموجودين في وضعية الخدمة بالجمود، ومن ثم حرمانهم من الانتقال إلى مناصب عليا من التي يشغلونها، لذلك أوجد المشرع طريقة أخرى للتعيين تتم داخل الإدارات ذاتها ولصالح الموظفين القائمين بالخدمة، و ذلك بتوفرهم على شروط حددتها الأنظمة الأساسية الخاصة.

إنّ هذا النوع من التوظيف يعد من الوسائل التي تحفز وتكافئ الموظفين الارتقاء إلى رتبة أعلى عن طريق الاختيار وبعض الأسلاك عن طريق التأهيل المهني، وهذا بعد إعلام الموظفين عن المناصب المفتوحة، كما أنه: "يحقق مصلحة الإدارة في شغل المناصب الشاغرة بموظفين اكتسبوا صفات كثيرة، كالتجربة والضمير المهني وغيرها من الصفات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة".

ويتم التوظيف الداخلي بعدة طرق منها: الترقية على أساس الشهادات، الترقية الاختيارية، الترقية عن طريق امتحان أو فحص مهني و الترقية عن طريق التأهيل المهني.

***الترقية على أساس الشهادات:** تتم هذه الترقية بين الموظفين الذين حازوا على المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة.

ب- مصادره:

***الترقية الاختيارية:** بمعنى ترقية موظف من هيئة إلى أخرى أعلى، مع الأخذ بعين الاعتبار مدة خدمته وكفاءته في أداء عمله.

***الترقية عن طريق امتحان أو فحص مهني:** حيث يتم انتقاء الموظفين عن طريق الاختبارات المهنية التي تجرى في نفس الظروف التي تجرى فيها المسابقات العامة، حيث يكون من حق الموظفين الذين يملكون أقدمية مهنية في المؤسسة التقدم إلى المسابقات المخصصة للتوظيف الخارجي قصد الارتقاء.

***الترقية عن طريق التأهيل المهني:** تعد هذه الترقية طريقة استثنائية في التوظيف، و تحقق هذه الطريقة مصلحة الإدارة في شغل المناصب الشاغرة.

ج- مزاياه:

- فتحت مجالا واسعا لاختيار أحسن الكفاءات لاشتراطها للمسابقات كمييار أساسي للتوظيف الدائم.
- تفادي الوقوع في أخطاء كالتوظيف لأشخاص غير ملائمين أو زائدين عن التعداد.
- جعل الموظف مستقر في عمله، وبالتالي يتفرغ كليا لأداء المهام المنوطة به، وبالتالي استقرار المؤسسة.

د- سلبياته:

- أن طرق و كفاءات التوظيف لا تأخذ بعين الاعتبار بعض العناصر الهامة كشخصية المترشح، قدراته وطباعه.
- "عدم النص صراحة على إجراء أخلاقي مسبق للالتحاق بالوظيفة...حيث تكفي الإدارة بطلب نسخة من الصحيفة"¹³.
- الارتكاز على المعايير القائمة في اختيار الموظفين على أساس الشهادات أو المؤهل العلمي و الخبرة المهنية التي أصبحت تقدر بعدد السنوات، فلا يوجد معيار موضوعي تقاس به الخبرة المهنية للمترشح بدون معرفة سوابقه المهنية.

2-الاستقطاب (الطرق الحديثة):

أ- مفهوم الاستقطاب:

يعرفه سلطان محمد سعيد بأنه " البحث والكشف عن المترشحين المحتملين للوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على وصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف"¹⁴.

كما أنه يشير إلى "عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية، ذات الكفاءة و التأهيل للملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة".

ب- أهمية الاستقطاب:

تكمن أهمية الاستقطاب في:

- توفير المترشحين المناسبين لشغل الوظائف بأقل تكلفة.

- تسهيل عملية الاختيار، وتزيد من فعاليتها من خلال جذب الأفراد المناسبين، مما يقلل من عدد المتقدمين لشغل الوظائف غير المؤهلين.

- توفير الوقت والتكاليف من خلال جذب أكفأ الموارد دون الحاجة لتكوينها.

ج- مصادر الاستقطاب: هناك مصدران أساسيان وهما المصدر الداخلي والمصدر الخارجي.

*** المصادر الداخلية:**

هذا يعني أن المؤسسة تعتمد عند تعبئة الوظائف الشاغرة فيها على العاملين فيها، والذين تتوفر فيهم متطلبات الوظيفة الشاغرة المعروضة، ويستخدم في هذا المصدر عدة أساليب نذكر منها:

- **الترقية من الداخل:** هي تعني "نقل العامل إلى وظيفة شاغرة التي تكون ذات التصنيف المهني الأعلى من الوظيفة الحالية"، حيث تكون وفقاً لخطة متكاملة، واضحة ومعينة على شكل خرائط ترقية، توضح العلاقة بين الوظيفة والوظائف الأخرى.

- **التحويل:** وهو نقل العامل من وظيفة إلى أخرى، أو من قسم إلى آخر بغرض سد المناصب الشاغرة في الداخل، أي وضع الفرد في المكان الذي تكون حاجة أكبر إليه فيه، كما تساعد على تحقيق توازن في الموارد البشرية على أقسام وفروع المؤسسة¹⁵.

- **الموظفون السابقون:** أي توظيف موظفين سبق لهم العمل في المنظمة من داخلها خاصة الراغبين في العودة للعمل، "وتزيد هذه الطريقة الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة، و ترفع من درجة الرضا لدى العاملين¹⁶".

- الإعلان والتنافس: عند الترقية يستعمل الإعلان عن الوظيفة الشاغرة بتحديد متطلبات ومؤهلات تلك الوظائف، لإعطاء الفرصة لكل من يعتبر نفسه أنه مؤهل لشغل تلك الوظائف، فيتقدموا ويتم اختيارهم بموضوعية.

* مزاياها:

- تخفيض التكاليف المالية المترتبة عن إجراءات جذب الموارد البشرية من خارج المؤسسة.
- تؤمن استقرار العاملين في المؤسسة وترفع من روحهم المعنوية".
- المحافظة على سرية العمل داخل المنظمة.
- تعمل على أن تحافظ المؤسسة على استمرار الاتصالات مع أهم مصدر للقوى العاملة فيها.
- توفير أسباب الترقية والترفع واستقرار العاملين بالمؤسسة.
- المحافظة على الكفاءات العالية بالمؤسسة، وعدم مغادرتها.

* المساوى:

- حجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة لو أنها عينت أفراداً من الخارج لملء الوظائف الشاغرة.
- قلة عدد الأفراد الذين تجري المفاضلة بينهم عند الرغبة في إجراء الترقية لوظائف أعلى.
- إصابة الروح المعنوية بالانتكاس نتيجة لما يترتب عن سوء اختيار أفراد في ترقيةهم إلى منصب شاغر.

* المصادر الخارجية:

تلجأ المؤسسات إلى المصادر الخارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة، ومن أهم تلك المصادر نذكر:

- **مؤسسات التشغيل:** تلعب هذه المؤسسات دور الوسيط بين المؤسسات وطالبي العمل، حيث تقوم بحصر طالبي الوظائف.

- **الإعلان:** يتم بأسلوبين، حيث يتم في الأول "نشر الإعلان في الوسائل التي تقرأ فقط من طرف مجموعات مهنية معينة كمجلة الإدارة، أما الثاني فينشر الإعلان في الصحف العامة ويذكر في الإعلان، اسم المؤسسة وخصائصها، الوظيفة والمزايا التي يتحصل عليها شاغل الوظيفة.

- **الجامعات، المعاهد والمدارس:** أي الاتصال المباشر " بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج طلبة بمواصفات معينة تحتاج إليها المؤسسات¹⁷، خاصة في حالة نقص سوق العمل وندرة التخصصات.

- **مكاتب العمل العمومية:** تشرف وزارة العمل على هذه المكاتب وتقوم بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنظمة الباحثة عن طالبي العمل.

- **النقابات العمالية:** يمكن للمؤسسات ذات العلاقات الوثيقة بالنقابات الحصول على بيانات عن الأفراد الباحثين عن العمل، وتتوفر فيهم الخصائص والسمات المطلوبة لشغل الوظائف للاتصال بهم وذلك لمحاولة حفزهم للتقدم بطلبات للمؤسسة، أو الإعلان بهذه النقابات وذلك للتعريف بفرص العمل والمزايا الوظيفية.

- **أفراد المنظمات الأخرى:** أي تشغيل أفراد عملوا بمنظمات أخرى من أجل مناصب القيادة والإشراف، وذوي الكفاءة العالية" ويقوم بهذه العملية من له خبرة

في الاستقطاب، حيث يحث الفرد الذي يشتغل في المنظمة الأخرى على العمل في المنظمة، مع إعلامه بكل المزايا التي تقدمها إليه المنظمة الأخرى¹⁸.

- **التوصيات القرابية أو الشخصية:** وتتم من طرف العاملين في نفس المؤسسة، أو في مؤسسات أخرى، الذين يقومون بتوصيات للظفر بمنصب عمل (وظيفة) لأقاربهم أو أصدقائهم.

- **الأنترنت:** منذ حوالي 1997 والتوظيف يستعمل الانترنت بشكل متنامي ومتزايد، فقد عملت المؤسسات على فتح مواقع خاصة بها على شبكة الأنترنت للمتريشحين، فالمواقع العامة التي تخص طلبات العمل قد تطورت، بحيث أصبحت المؤسسة تبحث عن المترشحين الذين يملكون الكفاءة، وذلك من أجل تكملة تنظيمها على الموقع وكسب أحسن وأجود الكفاءات.

*مزاياها:

- الاستفادة من خبرات و وجهات نظر وآراء وأساليب عمل جديدة، نتيجة جذب دماء جديدة للمنشأة.
- إحداث تغيير في المنظمة.
- إقامة علاقات عامة مع وجهات متعددة يمكن أن يكون لها آثار ايجابية كبيرة في المستقبل.
- إمكانية تغيير عادات قديمة في المنشأة من قبل العاملين الذين تم استقدامهم من الخارج.

* المساوى:

- عدم القدرة على التنبؤ بدرجة جيدة بمدى ملاءمة الفرد لكل من الوظيفة و المؤسسة.

- حاجة الفرد المعين من مصدر خارجي لفترة زمنية للتكيف مع أوضاع المنظمة
- تحميل المؤسسة تكاليف تدريب العاملين الجدد من أجل تهيئتهم وإعدادهم للعمل".

IV- العوامل المؤثرة على عملية التوظيف:

بالإضافة إلى سياسة المؤسسة، هناك مجموعة من الاعتبارات الأخرى تؤثر على عملية التوظيف منها:

1- السرعة المطلوبة في اتخاذ قرار التعيين: فقد تحتاج المؤسسة أن تتخذ القرار بسرعة، مما يقتضي تسريع العملية بأكملها، وهذا يحصل بالنسبة للوظائف الشاغرة المهمة والمفاجئة التي قد يحدث فيها طارئ كالاستقالة، المرض أو الوفاة... إلخ.

2- المستوى التنظيمي للوظيفة: تختلف سياسات الاختيار وطريقة تنفيذ العملية باختلاف المستوى الذي سيشغله المرشح للوظيفة، فأغلبية المؤسسات تعتمد سياستين أو طريقتين لشغل المواقع الأعلى والأدنى، فبالنسبة لوظائف المواقع الأعلى تميل المنظمات لاعتماد سياسة الاختيار في المرحلة الأخيرة، كما تعطي أهمية أكبر للاختبارات و التحري عن المرشحين ولنتائج المقابلة، أما بالنسبة لوظائف المواقع الأدنى فغالبا ما تميل إلى الاعتماد على الوثائق والشهادات الرسمية، وسياسة التصفية لمجموعة المرشحين".

4- حجم الفئة المتوفرة لشغل الوظيفة: "يمثل عدد الذين يمكن استقطابهم للترشيح لوظيفة معينة، وهذا يختلف باختلاف الدول وسوق العمل والاختصاص، فكلما كان عدد المرشحين المؤهلين محدودا كلما مالت المؤسسة للاجتهاد في تنفيذ المراحل لاختيار أفضل المتوفر وبسرعة، والعكس إذا كان العدد كبيرا فإن المؤسسة تشدد في الاختيار لإمكانية اختيار وتعيين الأكفأ".

IIV- فوائد عملية الاستقطاب:

1- يفتح الاستقطاب الجيد المجال أمام المؤسسة للحصول على أفضل الكفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين ، وكلما زادت أعداد المترشحين زادت فرصة المؤسسة في انتقاء الأكفأ كما ونوعاً.

2- يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة و المنتجة.

3- يساهم الاستقطاب في تحقيق أهداف المنظمة و الموارد البشرية الجديدة والتي " تبدأ بهذه المعادلة: وظيفة مناسبة ← فرد مناسب ← أداء استراتيجي مميز"¹⁹.

الخاتمة:

نستنتج أن هناك عدة أشكال للتوظيف، وهناك عدة أساليب للتقييم عند التوظيف و بالتالي عدة طرق للتسيير، والمؤسسة تبحث عن طرق التسيير الفعالة، وهذا محاولة اختيار الأنسب والأكفأ لشغل الوظائف الشاغرة، حيث أن الهدف النهائي من كل ذلك هو محاولة تحليل الوظائف لإيجاد التطابق بين متطلبات الوظيفة وقدرات ومؤهلاتالمورد البشري، خاصة وأن هذا الأخير إذا نجحت المؤسسة في اختياره وتعيينه (اختيار الأفضل من حيث الكفاءة والتأهيل) فذلك يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، وازدهارها واستمراريتها.

المراجع:

- 1- محمد سعيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص133.
- 2- حمام محمد زهير: محاضرات في علوم التنظيم والتسيير، دار أسامة للنشر، الجزائر، ط1، 2005، ص51-52
- 3- نفس المرجع، ص52.
- 4- عمر سعيد: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتب دار الثقافة، عمان، 1991، ص50.
- 5- إبراهيم عبد الهادي ومحمد المليحي: الإدارة ومفاهيمها أنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، الجزائر، 2005، ص274.
- 6- عمر وصفي: المنظمة ونظرية التنظيم، دار الزهران للطباعة، 1994، ص119.
- 7- Weiss(i) :pratique de la formation personnel, France ,paris, 2^{ème} édition, 1989, p88.
- 8- Jardillier(p):la gestion prévisionnelle du personnel,p.u.f,Paris,2^{ème} édition,1974,p34.
- 9- كمال بربز: إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني للنشر، بيروت، ط1، 2008، ص132.
- 10- منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات الجامعية، القاهرة، 1975، ص162.
- 11- كمال بربز، مرجع سابق، ص134.
- 12- كمال بربز، مرجع سابق، ص135.
- 13- سعيد مقدم: أخلاقيات الوظيفة العمومية دار الهدى للطباعة، الجزائر، ط1، 1997، ص24.
- 14- سلطان محمد أنور سعيد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص117.
- 15- محمد عبد الباقي صلاح الدين: إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، بيروت، 1999، ص127.
- 16- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، ط2002، ص120.
- 17- Peretti(j.m) :ressources humaines et gestion du personnel,édition uibert,Paris,2^{ème} édition,2003,p98.
- 18- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص103.
- 19- كمال بربز، مرجع سابق، ص121.

تطور علم الاجتماع التنظيمات.

أ. الزهرة مولاي علي.
قسم العلوم الاجتماعية.
جامعة البليدة-2-

ملخص:

لقد عرف علم الاجتماع التنظيمات تراكما معرفيا ضخما ساهم فيه العديد من الباحثون حيث أدى هذا التطور إلى بروز اختلافات جوهرية في مركز اهتمام علماء الاجتماع فيما يخص تنظيم المؤسسات وهيكلتها وفعاليتها واستقرارها. ويظهر هذا الاختلاف في المقاربات والطريقة والمفاهيم المستخدمة لتحليل المؤسسات أو المنظمات؛ ويترجم هذا الاختلاف في الحقيقة إلى اختلاف مجالات الدراسة التي تناولها علماء اجتماع التنظيم. وإذا أردنا تصنيف هذه المفاهيم في أي نوع من مجالات الدراسة التي تناولها علماء اجتماع التنظيم، فإننا نجد أنها تنحصر في عدة مجالات وهنا يمكن طرح التساؤل التالي: ماهي أهم ميادين الدراسة التي تناولها علماء اجتماع التنظيم خلال الحقبة الزمنية الممتدة في السنوات المائة الأخيرة؟

Résumé:

la sociologie des organisations, grâce à la contribution de maints chercheurs sociologues, a connu une énorme accumulation cognitive. Cette accumulation a conduit à l'émergence de différences substantielles dans les préoccupations des sociologues, en particulier: l'organisation des entreprises, leurs structures, l'efficacités et la stabilités..etc. Cette disparité est expliquée, notamment par la différence dans les approches, méthodes et concepts utilisés par ces sociologues, mais aussi par la différence dans les domaines

d'études. En effet, le classement de ces concepts entraîne une limite dans les domaines d'études. De ce fait, la question suivante peut être posée:

Quels sont les domaines d'études les plus importants abordés par les sociologues d'organisation au cours des cent dernières années?

مقدمة:

نتناول في هذا المقال بعض الدراسات السوسيولوجية التي تناولت المنظمات من ناحية هيكلها، واستقرارها وفعاليتها والتي تعرف اختلافا كبيرا بين بعضها البعض. ومن بين الأهداف الرئيسية للتفسير السوسيولوجي للمنظمات هو إيجاد الأسباب الحقيقية لهذه الاختلافات.

لماذا تبدو المنظمات التي تتسم بسلم هرمي قوي وبرسمية أكبر في بعض الحالات سامية جدًا مقارنة بغيرها من المنظمات الأقل هرمية والأقل رسمية، وتعرف في حالات أخرى، عراقيل قوية لا تسمح لها بالنمو؟

لماذا تتحصل منظمتان مهيكلتان ومسيرتان بالمبادئ نفسها على نتائج اقتصادية وعلاقات عمل جد مختلفة؟ ولماذا تتمكن منظمتان ذاتا بنائين متعاكسين من الحصول على أحسن النتائج؟

تتنوع إجابات علماء الاجتماع الذين اهتموا بالمنظمات، وهي إجابات لم تظهر تاريخيا إلا في القرن الماضي بعد بروز منظمات قوية ومستقلة نسبيًا عن قوة الدولة. ففي السابق كانت التفسيرات متعلقة إما بالمجال الاقتصادي (كانت تفسر الفعالية من خلال طبيعة النظام الاقتصادي) أو بمجال علم النفس (النوعية المرتبطة دوما بالخصائص الثقافية

العرقية التي يمتاز بها رئيس المنظمة الذي يعتبر عنصراً أساسياً، أو بمجال العمل التقني (تقسيم العمل والعمل الآلي اللذين يعتبران من العوامل التي تؤدي إلى اختلاف المنظمات فيما بينها).

ولم تختلف هذه التفسيرات الاقتصادية، النفسية التقنية، بل على العكس تمّ تجديدها وإثرائها، لكنها تبقى غير كافية لمعرفة كل تعقيدات الواقع وتفسير الاختلافات في البناء.

لقد بدأ تفكير علماء الاجتماع حول المنظمات بتصنيفها، ومن بين أكبر الإنجازات التي قام بها ماكس فيبر (M.Weber) هي تقديم تصنيف للمنظمات يفسر من خلاله الاختلافات في الهيكل وفي السلوك الظاهرين في مبدأ أصل السلطة الموضوعة على رأس المنظمة المصنّف إلى ثلاث فئات وهو مفهوم جد بسيط لكي يطبق على كل الحالات التي يمكن أن تواجهها اليوم.

كما أنّ من بين أحسن المبادرات التي تعمقت في أعمال ماكس فيبر هي تلك التي قدمها إيتزيوني (A.Etzioni) الذي ميز بين المنظمات حسب نمط الرقابة ونمط المشاركة، هذا ما سمح له بإدخال كل المنظمات المعروفة (بما في ذلك الجيش، الأحزاب السياسية، الكنيسة، المؤسسات) في فئة يكون فيها السلوك متجانساً.

ومن جهة أخرى أكدّ ماكس فيبر أن هناك امتيازات أكبر للمنظمات البيروقراطية، فمن الطبيعي أن يهتم كثير من الباحثين بظاهرة المنظمات الكبيرة وظاهرة البيروقراطية.

لم يقم قولدনার (A.W.Gouldner) بإظهار كل عيوب البيروقراطية، لكنه ميز بين ثلاثة أنواع لكي يبين أنّه يمكن أن نجد نماذج بيروقراطية أحسن. من جهة أخرى دقق ميشال كروززي (M.Crozier) في فرنسا في كل الانحرافات التي تؤثر على المنظمات الكبيرة والتي تتدخل في تماسكها والتي تجعلها تؤدي أهدافها بطريقة سيئة.

لم تبدأ الدراسات التحريية الأولى التي تفسر الاختلافات بين المنظمات في تحديد كل العوامل إلا بعد سنة 1950، مثل عدد مستويات الهرمية، درجة تحديد المهام، أنواع المراقبة، والمسؤولية،... الخ.

اشتهر وودوار (J.Woodward) بدراسته المتعمقة في الميدان، والتي بيّن من خلالها أنّ تكنولوجيا الإنتاج هو العامل الأساس الذي يفسر الاختلافات في بناء المؤسسات. وتظهر هذه الفكرة جدّ بسيطة (رغم أنّها تبعد بعض الظواهر الأخرى المفسرة مثل حجم المؤسسات) حتى لا يكون هناك نزاع أو على الأقل تطور بالفعل، وتقريبا في الفترة نفسها التي ساعد فيها بورنس (T.Burns) ستالكار (J.M.Stalker) والليدان أظهرّا أنّ خصائص المحيط (المقدرة باستقرار التكنولوجيا المستخدمة وسوق البيع) هي التي تحدّد بنية المنظمة: يتوافق محيط المستقر مع تنظيم رسمي، ونجد في محيط غير مستقر تنظيمًا غير رسمي.

انتشرت منذ 1960 في العالم كلّها خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، بحوث إحصائية أجريت في المؤسسات لاختبار الفرضيتين المتعلقةتين بالتكنولوجيا وبالمحيط كعامل أساسي مفسر للهيكل.

ارتبطت النتائج المعقدة بدون شك بلورانس (P.R.Laurence) ولورش (J.W.Lorsch) (النتائج التي كانت أساس بناء مدرسة فكرية جديدة: مدرسة الاحتمالات (l'école contingente): اللذين أظهرّا، أنّ مختلف أجزاء المؤسسة لم تواجه بنفس التقنية ولا بنفس المحيط، فدرجة اليقين أو عدم اليقين بالمحيط بالمعنى الواسع (التي تتشكل من المعارف العلمية والتقنية والمعارف الخاصة بطلب المؤسسة) هي التي تحدّد تنظيم جزء من المؤسسة التي لها صلة بهذا المحيط.

حقيقة لم يلاحظ توافق بنية-محيط كثيرا لكن من المؤكد أنّ الخلاصة المهمة تكمن في التأكيد على أنّ التنظيمات الأكثر فعالية هي تلك التي تبنى في كل أجزائها، حسب خصائص محيطها.

ويبقى تفسير سبب عدم تعديل المنظمات حتى تتكيف مع محيطها مرتبنا بعدة عوامل، إذ يمكن أن يكون هناك تفسير انطلاقا من العيوب التي تتميز بها البيروقراطية، أو انطلاقا من الأهداف المراد تحقيقها والتنظيم في حد ذاته والأعضاء الذين يشكلونه.

يعد بيروو (C.B.Perrow) من بين الباحثين الذين أظهروا أنّ تحليل الأهداف يمكن أن يساعد في اختلاف التنظيمات، وهذه الأهداف متنوعة حسب أولوية كل واحدة. ستتكيف المنظمة على الأقل مع محيطها.

تعتبر أعمال توران (A.Touraine) أقرب إلى علم اجتماع العمل منه إلى علم اجتماع المنظمات. وحاليا كان هو من بين الفرنسيين الذين أظهروا بشكل جيد أثر وحدود تنظيم العمل على تنظيم المؤسسة. ترتبط هذه الأخيرة في جزئها الإنتاجي بالمرحلة التي تظهر فيها تقنية الإنتاج. لكن هذه المرحلة لا تلعب أي دور في تنظيم الجزء الإداري للمؤسسة.

يوجد إلى جانب تقنيات الإنتاج تقنيات اتخاذ القرار، أو أنّ الإدارة هي التي تلعب دورا هاما في اختيار الهيكل.

لا توجد منظمات كبيرة (الجيش، الكنيسة، وزارات،...) لم تعرف في التاريخ شهرة هزلية، مضحكة، تسلية. ولم تخل منها المنظمات الكبيرة المعاصرة، نذكر هنا باركنسون (C.N.Parkinson) وبيتار (L.J.Peter) اللذين أعطيا نمطا خفيفا وسهلا من خلال التحليل النسقي للمؤسسات الكبيرة. يمكن أن تلاحظ في كتابتهم المعروفة في العالم بأسره، انعكاس تصور شعبي لأخذ الحذر اتجاه كل المنظمات الكبيرة والقوية¹.

وفي الختام نتحدث عن أعمال فيليب برنوا (Philippe Bernoux) الذي ركز على أهمية التطورات وعلى ضرورة تكيف مختلف الاستراتيجيات وفق الأحداث والأفراد، كما ركز أيضا على الحالات الواقعية التي يمكن إيجادها في مختلف المنظمات التي تسمح بتوضيح ما جاءت به نظريات التنظيم. يقترح بارنو دراسة سلوكيات الأفراد أو الجماعات في المنظمات من أجل تبيان كيفية تداخل علاقات الفرد بالفرد والفرد بالجماعة في أداء المنظمة.

سنحاول في هذا المقال التطرق باختصار إلى ما جاء به بعض علماء الاجتماع المذكورين آنفاً في تنظيمات، والوقوف على أهم المفاهيم المستخدمة من قبلهم لتحليل تنظيم المؤسسات أو المنظمات ومعرفة مدى اختلاف وتطور سيورة المفاهيم المستخدمة من قبل علماء الاجتماع لتحليل التنظيمات.

- ماكس فيبر (MAX Weber):

ولد ماكس فيبر (1864-1920) في أرفورت (Erfurt) بألمانيا، درس الحقوق في هيدبارك (Heideberg) وبارلين (Berlin) واجتاز شهادة المحاماة في 1886 والدكتوراه في 1891، شغل منصب الأستاذية في فريبورج (Fribourg) وذلك عام 1894 ثم في هيدبارك 1896. أصيب بانحيار عصبي سنة 1898، تمّ توقيفه عن العمل بسبب المرض لمدة خمسة سنوات.

في 1903 أصبح مخرجا وبدأ سنة 1904 في نشر أعماله الشخصية. عاش حياة معذبة مع سلوكيات متناقضة (ملكي ولكنه ينتقد قيصر ثم ليبرالي لكن لديه شكوك حول قدرة الجماهير).

لقد سمحت نظرية بناء السلطة ل: م. فيبر بتصنيف التنظيمات. وهي بمثابة نقطة انطلاق تثلت في التساؤل حول طاعة الأفراد للأوامر. يميّز م. فيبر بين النظام، الاستعداد

لفرض الطاعة والسلطة، الاستعداد للملاحظة الإرادية للأوامر. في نظام السلطة، المرؤوسون يتقبلون الأوامر لأنهم يعتقدون أنّها شرعية. م. فيبر يميز بين التنظيمات حسب طريقة تشريع السلطة، حيث توجد حسب رأيه ثلاثة أنواع: الكارزمية، التقليدية، العقلانية القانونية. ويمكن أن يجمع التنظيم بين هذه الأنواع الثلاثة².

يحدد ماكس فيبر الأتماط المثالية الثلاثة للسيطرة كظاهرة يبرز معها ارتباط مفهوم التنظيم بمفهوم السلطة. فالسلطة، بالنسبة لفيبر، هي تلك العلاقة التي تتبلور معها الأشكال الثلاثة للسيطرة في المجتمع (الكارزمية، التقليدية، العقلانية) بحيث أنّ الاعتقاد في مشروعية تلك السيطرة يجعل الأفراد بشكل طيع ويخضعون لتلك السلطة.

وبناءً على هذا، يقدم فيبر تصنيفاً لما يسميه بالصلاحية التي يكرسها المجتمع بخصوص السيطرة كسيطرة مشروعية: صلاحية ذات طابع كاريزمائي، تتجلى في الخضوع الاستثنائي للطابع المقدس، للصفة البطولية أو للقيمة المثالية لشخص معين أو لأوامر قد تكون منزلة كما قد تكون نابعة من هذا الشخص (سيطرة كاريزمائية)؛ صلاحية ذات طابع تقليدي، تنبني على الاعتقاد اليومي في الطابع المقدس لتقاليد صالحة بالنسبة لكل العصور، وفي مشروعية الذين يمارسون السلطة بتلك الوسيلة (سيطرة تقليدية)؛ وأخيراً، صلاحية ذات طابع عقلائي، تقوم على الاعتقاد في الطابع الشرعي للقواعد المعمول بها، والحق في إعطاء تعليمات بالنسبة لهؤلاء الذين يمارسون السيطرة بتلك الوسيلة (سيطرة شرعية)².

النوع الأول: (كارزمية).

هي مبنية على الصفات الشخصية للزعيم، هذا الأخير يظهر صفات سامية للأفراد الآخرين، فهو إما أن يكون رسولا أو نبيا، مسؤولا سياسياً أو إله. والأتباع الذين يتدربون على يده هم الأساس للتنظيم وهم قنوات تواصل أساسية على الأقل بينه وبين أفراد

آخرين. وهناك أمثلة عديدة يمكن إيجادها في الحركات الدينية الثورية لكن أيضا يمكن إيجادها في مؤسسات ك(هنري فورد، أ.سيتروان، رونوا، بوساك، ...).

إنّ هذا النوع من التنظيم تكون السلطة فيه مبنية على فرد واحد غير مستقر من خلال البناء، فإشكالية التابع تبقى مطروحة. والسبب في ذلك راجع إلى وجود انشقاقات دائمة في المنظمات السياسية والدينية، وهي انشقاقات بين مختلف الأتباع، فكل واحد يطمع بأن يكون الوريث الحقيقي للزعيم. وقد يظهر في بعض الأحيان زعيم آخر كارزماوية وبالتالي يفقد التنظيم شكله الكارزماوية: يموت أو يأخذ أحد الشكلين الآخرين.

النوع الثاني: للتنظيم (التنظيم التقليدي).

هذا النوع يستخدم السلطة المبنية على السابقين والعادات. والزعيم هو الذي يمتلك السلطة من خلال القانون الذي ورثه، كما نجد أيضا أنّ التوسيع في هذه السلطة محدود من خلال التقاليد. فحينما يجعل رئيس الكارزماوية خلافته وراثية تصبح السلطة جزءا من دور الرئيس عوض جزء من شخصيته. وهذا النوع من التنظيم لديه شكلان:

الشكل الموروث أين يتلقى العمال أجورهم من الرئيس وشكل فودال (feudale) أين يكون للعمال دخل خاص بهم وهم أكثر استقلالية، ثم يضيف لهم الرئيس بعض الهبات، الفوائد،... وذلك من خلال الواجبات والحقوق المعتادة. تتعلق أمثلة م. فيبر بالتاريخ، لكن هناك أمثلة أخرى يمكن أخذها من بين التنظيمات الحالية: فالكثير من رؤساء المؤسسات يحولون مؤسساتهم لأبنائهم، والكثير من المهام تم إنجازها لأنها كانت دائما تمارس بهذه الطريقة،...

النوع الثالث للتنظيم: (التنظيم العقلاني القانوني).

وهو شكل التنظيم البيروقراطي، يعطي له فيبر الخصائص التالية:

1. أعضاؤهم أحرار بصفة شخصية وتحت السلطة فقط من أجل القيام بالوظائف الرسمية.
 2. هم منظمون في إطار هرمية الوظائف التي تكون واضحة ودقيقة.
 3. كل وظيفة لديها حقل من كفاءة جد دقيق.
 4. كل وظيفة مشغولة على أساس العلاقة التعاقدية.
 5. المرشّحون للوظيفة يتم انتقاؤهم حسب كفاءتهم التقنية، وفي الحالة الأكثر عقلانية يتم انتقاؤهم عن طريق مسابقة، امتحان أو شهادات تضمن معارفهم التقنية، ويتم تعيينهم وليس انتخابهم،
 6. يتم دفع أجور الأعضاء من خلال أجر ثابت، نقدي، والأجر يتغير حسب درجة السلم الهرمي.
 7. العمل في المنظمة هو الانشغال المهني الوحيد للأعضاء.
 8. العمل يشكل المسار المهني: والترقية تتم على أساس تقييم الرؤساء.
 9. الموظف لا يملك لا وسائل التنظيم ولا وظيفته، بل هناك انفصال تام بين الوظيفة والشخص الذي يشغله.
 10. 10- الموظف يخضع لقواعد مضبوطة في عمله.
- إنّ هذه الخصائص تحدد بيروقراطية مختلفة جدًا عن أنواع أخرى من البيروقراطية التي عرفها التاريخ (مثل بيروقراطية الصين).

إذن، شكل البيروقراطية هي عقلانية، لأنها اختارت الوسائل خصيصا لتحقيق أهداف خاصة (مثل الآلة) وهي أيضا عادلة، لأنّ السلطة تمارس من خلال معايير وإجراءات غير شخصية.

أمّا بالنسبة لفيبر (م)، فمصطلح بيروقراطية ليس تحقيرا وإنما يأخذ هذا الشكل من التنظيم من أجل إيجاد شكل أكثر فعالية، حيث ترتبط أسباب فعاليته أساسا بـ:

- رفض الميولات الفردية للرئيس والعادات والتقاليد.
- تحديد دقيق للعمل وسلطة كلّ واحد.
- البنية الهرمية التي تراقب كل شيء.
- القواعد المكتوبة التي تتنبأ بكل شيء (الشكل الكتابي ضروري من أجل الفعالية)،
- الخبراء الذين يعرفون جيّدا عملهم.

هذا النّظام ذو فعالية عالية لأنّ اللاشخصية المحضة تسمح بالتنسيق بشكل أكبر بالإضافة إلى المراقبة الجذ فعالة. فكل نتائج الفعل يمكن أن تكون محسوبة، أو متوقعة، وعدم اليقين غير محدود.

انطلاقا من هذه الأسباب يستخلص م. فيبر أن تطور المنظمات البيروقراطية تمس كل أشكال التنظيمات (مؤسسات، كنيسة، جيش، منظمات الدولة،...)، وهي في العالم الحديث تصبح ضرورية بالنسبة لأدائها؛ لأنّ الأشكال الأخرى (خاصة المنتخبة) لا يكون لديها أي معنى بدونها، فهي ضرورية مهما كان نمط تنظيمها (رأسمالي، أو اشتراكي) للنظام الاقتصادي. أمّا الأشكال البيروقراطية الأخرى فلا يمكن أن تكون مراقبة إلّا جزئيا من قبل غير التقنيين.

لعبت الرأسمالية حسب فيبر دورا كبيرا في تطور البيروقراطية. وبالفعل فإنّ الرأسمالية 2 هو نظام اقتصادي مبني على الحساب المنطقي للربح على المدى الطويل.

إذن، فقد قام فيبر (م) بربط علاقة بين الدين والتنظيم، وذلك حتى تتأسس الرأسمالية وبذلك البيروقراطية، كما أن هناك موقف أخلاقي خاص وضروري. والديانة البروتستانتينية بعد الإصلاح وما أدخله في معتقداته من فداء بنشاط إبداعي على سطح الأرض.

يسجل فيبر (م) وجود بعض التناقضات بين اللامركزية الاقتصادية التي تستخدمها الرأسمالية والمركزية للمنظمة البيروقراطية: "المقاول الرأسمالي في مجتمعنا هو الشخص الوحيد الذي نجح في الحفاظ على الحصانة المتعلقة بمراقبة المعرفة المنطقية للبيروقراطية"³.

إنّ ميلاد الإدارة البيروقراطية هو بمثابة البذرة أو الفطر للدولة الغربية الحديثة. فالبيروقراطية في الاستعمال الفيبري هي تلك الظاهرة الاجتماعية التي تحتل كل أشكال التنظيم الاجتماعي. إنها كتطور اجتماعي تعمل على تكريس السلوك العقلاني في التنظيم وتعتبر عن الخصائص الجوهرية للمجتمع الرأسمالي أو المجتمع الغربي الحديث كما يتصوره فيبر. فالمقصود من خلال تتبع هذه الظاهرة التي أشار إليها فيبر بمفهوم البيروقراطية والبرقرطة ليس هو واقع المقولة الاقتصادية في حد ذاته، بل كل أشكال التنظيم والإدارة داخل المجتمع. فهذا الموقف يد حل في الواقع، في سياق تحليل نظري يهتم بالمجتمع ككل، وليس فقط بالظاهرة التنظيمية في حد ذاتها⁴.

إنّ أفكار فيبر (م) هي قريبة من التنظيمات الكلاسيكية مثل تايلور الذي يرى أن سمو المنظمة يكمن في المراقبة بشكل أكبر، قدرة توقع قوية والنتائج المتحصل عليها غير شخصية، الكثير من الدراسات حول خصائص المنظمة انطلقت من أفكار فيبر (م).

2- ميشال كروزي: (Michel Crozier).

ميشال كروزي (1922) هو باحث فرنسي في علم الاجتماع، درس في جامعات هارفارد وباريس لبعض سنوات، أسس في فرنسا مركز علم اجتماع التنظيمات (C.N.R.S). قاد انطلاقاً من سنة 1950 دراسات حول التنظيمات وسلوك العاملين خاصة في الإدارات والمؤسسات العامة. وقد سمحت له العلاقة الدقيقة للمنظمات المدروسة بتحديد خصائص المنظمة البيروقراطية، شروط تطورها وتحديد بعض الخطوط العصرية الأساسية للفرنسيين فيما يتعلق بالتنظيم. قام بالموازاة مع عدّة باحثين في مركز علم اجتماع التنظيمات ببناء مفاهيم جديدة من أجل تحليل المنظمات (مثل السلطة، عدم اليقين، النسق) وفي عرض أكثر شمولية قام به في كتاب "الفاعل والنسق" كُتب مع فريد بارك.

بالنسبة لكروزي (م)، البيروقراطية معروفة في معناه التحقيري والشعبي للكلمة فهي: "تعقيد غير نافع، معايرة إجبارية، اختناق الهوية".

إذن، يتعلق الأمر بتفسير الخلل الوظيفي الذي يتطور داخل أكبر المنظمات مثل ما قام به المؤلفان الآخران منذ فيبر (م) (مارتون. ر.ك (1940) وقولدنار. أ. (1954). وتأتي التفسيرات من دراسة حالة واقعية أخذت أساساً من الوكالة الباريسية لوزارة المالية والاحتكار الصناعي للدولة.

تتكون وكالة المحاسبة الباريسية من 1000 شخص، معظمهم نساء يتوزعون على عشرة أقسام من 100 شخص، كل قسم يعمل العمل نفسه، كتابة آلية، وفي كل قسم وحدة عمل، تتكون كل جماعة من أربعة عاملين، والتنظيم فيها كان صارماً، هرمياً، تسلسلياً، وعلى رأس كل قسم إطار دنيوي، ونجد على رأس الوكالة أيضاً إطار سامي دون هيكل وظيفي. وهناك وكالات أخرى من نفس النوع في بروفانس (Province).

كل القرارات وكل التنظيمات كانت محددة من قبل المديرية الوطنية تحت قاعدة القوانين غير الشخصية، والعمال يتم توظيفهم على أساس المسابقة، ولا توجد إمكانية الترقية بدون اجتياز مسابقة جديدة، ومحيط العمل جد سيئ، حيث توجد إضرابات، نقابات نشيطة، ارتفاع دوران العمال.

إنّ المديرية الوطنية تعتقد أنّ هذا المحيط ناتج عن ضعف الإطارات الدنيوية اتجاه العمال. فالمقابلات الفردية وضعت أهمية لما يلي:

- الحكم السلبي للعمال اتجاه الوكالة وهذا خاصة عند أقدم العمال.
- العزل الاجتماعي وغياب الأصدقاء.
- التضامن السلبي للعمال ضد إدارة الوكالة.
- وجود علاقات جيّدة بين العمال والإطارات الدنيوية.

في الحقيقة تؤدي الإطارات الدنيوية وظيفة خاصة، نزعتم لهم القوانين كل السلطة الرسمية وكان مدير الوكالة هو الذي يقرر كل شيء (مثل: ترخيص غياب العامل بسبب الوفاة). لكن فيما يخص أخذ القرارات، فقد كان المدير بحاجة ماسة إلى المعلومات التي تملكها الإطارات الدنيوية، كما أن هذا الأخير كان يعطي المعلومة تحت شكل يناسبه ويأمل أن يحصل على أقصى حد ينفع به قسمه دون إمكانية اتخاذ القرار والعقاب، وكان يبحث عن توفيق وحسن ضرافة لعماله حتى يُرجعوا الخطأ على الإطار السامي إذا وجهته صعوبة.

كانت لكل درجات الهرمية في الأخير، سلوك يسمح بالحفاظ على الوضعية. القواعد غير الشخصية، مركزية القرارات، عزلة كل جماعة هرمية، وهو ما أعطى لكل واحد شعورا بالحماية ضد كل تمييز وضد تحكيم الرؤساء. وبالتالي، ضمان استقلالية يرى أنّها من الأولويات.

إنّ الاحتكار الصناعي كان أكبر تنظيم للدولة مع 30 مصنع و12000 عامل، يقدمون إنتاجاً بسيطاً دون إشكال أساسي للسعر المدخول، كان يوظف ست فئات من العمال، حيث لكل واحد منهم طريقة للتوظيف والقانون الأساسي لها.

- عمال الإنتاج معظمهم نساء.
- عمال الصيانة ذوو تأهيل عالي.
- رؤساء الورشة هم في الوقت نفسه: رئيس عمال وموظف في المكتب.
- هيئة إدارية متخصصة مكلفة بالشراء.
- مهندسون تقنيون، كل واحد في المصنع من أجل الجانب التقني.
- مهندسو الإدارة، مدير ونائب مدير لكل مصنع، متخرجون من المعهد متعدد التقنيات.

كان التنظيم جد مركزي، يسيّر كل ورشة رئيس الورشة، كان هناك من 60 إلى 120 عاملاً في قسم الإنتاج و12 عاملاً في قسم الصيانة يخضعون هرمياً لمهندس تقني، التخصص كان جد متقدم: إذ كل واحد لديه دور محدد بوضوح ويعمل بمعزل عن الآخرين، الإرشادات والقوانين تنبئ بما يجب القيام به، وجود منح المردودية، قاعدة الأقدمية تدير كل التعيينات. رغم أنّ هذه المنظمة تعرف ضغوطات اجتماعية قوية بين الجماعات وكانت تعادي كل تغيير، خاصة بالنسبة إلى أكبر مكنته، إلا أنّ العلاقة بين عمال الصناعة ورؤساء الورشة كانت ضعيفة لكنها جيدة. ففي الحقيقة، لا يعطي العمال أية أهمية لرئيس الورشة، وهذا الأخير ليس لديه أية وسيلة لفرض سلطته، بالمقابل، يغير وينتقد عمال الإنتاج، عمال الصيانة الذين يعتبرونهم تقريباً كالمروسين ويحكمون عليهم بالإهمال والكسل. كان بين عمال الصيانة ورؤساء الورشة، نزاع مباشر رغم غياب علاقة تراتبية: ينتقد عمال الصيانة عدم كفاءة رؤساء الورشة وذلك لطول فترة الإصلاح.

في الحقيقة، يمتلك عمال الصيانة سلطة واقعية على الورشات، لأننا نجد داخل المنظمة كل شيء محضرا مسبقا، عطب الآلة هي المنطقة الوحيدة غير المتأكد منها، وكان عمال الصيانة هم الذين يتولون مراقبتها. ينظمون أنفسهم لكي يكونوا الوحيدين القادرين على إصلاح العطب، حتى لو كان صغيرا. (اختفت بطاقات الصيانة، مخطط الآلات)، يساعد بعضهم البعض بشكل متبادل، يشكّلون جماعة ليست لها بديل، الإدارة أعطت لهم حرية التصرف حتى لا ينقلبوا ضدها.

النزاعات على مستوى أعلى التدرج كانت موجودة أيضا، إذ اعتبرت دائما وسيلة لتخريج إحباطاتهم الشخصية. وبهذا يشعر مدير المصنع بإحباط لأنه على رأس المنظمة التي تسير لوحدها. نائب المدير يشعر بإحباط لأنه يتوقف بشكل كبير على المهندس التقني، مادامت أهم المشاكل تكمن في جانب الصيانة فقط، فالمهندس التقني كان في وضعية غامضة لأنه بقي خاضعا للمدير ونائب المدير.

استخلص كروزي من هذين المثالين ما يلي:

"لقد أدّت الصلابة التي تمّ على أساسها تحديد محتوى مهام العلاقات بين المهام المنوط بها وشبكة العلاقات الإنسانية الضرورية لإنجازها إلى صعوبة الاتصال بين الجماعة فيما بينها ومع المحيط. فعوض أن تعيد الصعوبات الناجمة فرض تصميم النموذج، تمّ استخدامهما من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحسين وضعيتهم في المعركة من أجل الحصول على السلطة داخل المنظمة. هذه السلوكات تثير ضغوطات جديدة من أجل اللاشخصية والمركزية، لأن اللاشخصية والمركزية تعطي في هذا النوع من النّظام الحل الوحيد الممكن من أجل التخلص من التضخم في الامتيازات التي تحصّل عليها هؤلاء الأفراد والجماعات".

يعطي كروزي بذلك مفهوما جديدا للبيروقراطية فهي: "نسق من التنظيم غير قادر على التصحيح وفق أخطائه، أين يصبح الخلل الوظيفي أحد العوامل الأساسية للتوازن".

في حالة فرنسا، يرى كروزي.(م) أنّ ظاهرة البيروقراطية لديها شكل خاص ناتج عن أسباب معينة ناجمة من الوسط الثقافي، اثنان منهما حاسمان هما:

- الخوف من علاقة وجه لوجه التي قد تسبب في نزاعات أو حالات من التبعية.
- المفهوم المطلق للسلطة التي لا يمكن بدونها أن نتصور نجاح أي عمل جماعي في فرنسا.

التناقض الشامل في فرنسا بين السلطة المطلقة والاستبدادية والمركزية في التدرج الطبقي الذي يحمي الفرد ويجعل هذه السلطة غير مجدية.

بالنسبة إلى كروزي.(م)، هذه الأسباب تأتي من مختلف العوامل الثقافية من بينها النظام التربوي الذي يلعب دورا أساسيا في جوانب مركزية، نخوية، تجريدية.

كما يرى كروزي أن الحل الوحيد لضبط البيروقراطية هي الأزمة، على الأقل في فرنسا أين لا توجد إمكانية للتكيف المتقدم بالنسبة إلى المنظمة البيروقراطية وكل فن في التسيير لهذا النوع من التنظيم هو قيام ومراقبة الأزمات. حاليا، يسجل كروزي.(م) أنّه بالإمكان أن تكون هناك تحولات خارج الأزمة إذا تغير النموذج الثقافي.

ربما كان لدى كروزي.(م) ميل إلى تعميم ما استخلص من بعض المؤسسات على كل المنظمات (الخاصة والعامّة). حيث توجد دراسات أخرى، خاصة تلك المتعلقة بالدراسات الدولية حول أكثر من 100 مؤسسة بين 1972 و 1974، بقيادة هيلر.(ف) (F.Heller) لتافيستوك (Tavistock) في معهد العلاقات الإنسانية بإنجلترا الذي يتشكل من خمس عشرة (15) مؤسسة فرنسية كبيرة الحجم، والتي أظهرت أن هذه

المؤسسات تنسم أكثر باللامركزية، وبأكثر مشاركة من المؤسسات الأخرى للعالم الغربي (الولايات المتحدة الأمريكية، وباقي أوروبا الغربية).

قام كروزي.(م) وباقي الباحثين في مركز علم اجتماع التنظيمات فيما بعد، بإجراء دراسات أخرى اهتمت خصوصا بتشغيل المؤسسات الخاصة (تفقد مثلا: " علم اجتماع التنظيمات وتشغيل المؤسسات في مجلة فرنسية لعلم الاجتماع العدد 20-3، 1979، عدد خاص). سمحت له نتائج هذه الأبحاث بتطوير مخطط تحليل المنظمات الذي أصبح مشهورا في الخارج أكثر منه في فرنسا.

وهذا المخطط التحليلي يدور حول الاستدلال التالي:

ينظر إلى المنظمة أولا وقبل كل شيء كأحد الأماكن الأساسية للفعل الجماعي، مما أدى إلى ملاحظة الفاعلين لهذا الفعل، بمعنى العاملين في المنظمة. وبعدها، اعتبر المنظمة ككل نسق اجتماعي لا يمكن أن يكون كامل التسوية والمراقبة.

إذن، هناك مناطق للشك وإمكانيات تحقيق أهداف شخصية تختلف عن أهداف المنظمة. تسمح مناطق الشك للمستخدمين في المنظمة التي تراقبهم الحصول على السلطة، وبالتالي استخدامها لتطبيق استراتيجياتهم الشخصية التي تهدف إلى إرضاء أهدافهم الشخصية. السلطة والاستراتيجية هي مكونات جماعات اللعب في المنظمة، لكن ليست كل الجماعات، لأنّ بعضهم مجردون من السلطة أو لا يمتلكون سوى القليل منها.

وأخيرا، ينظر إلى المنظمة كنسق، بمعنى ككل مستقرة على الأقل في متغيراتها. ينتج عن التأويل بأن المنظمة كنسق تدخلان: أولا، من الباطل التمييز بين الأسباب والنتائج لأنّ في النسق يتحول السبب إلى نتيجة في فترة معينة كما تفعله النتيجة في السبب في فترة أخرى. تليها كل منظمة هو نسق مختلف ودور تحليل المنظمات يكمن خاصة في

الكشف عن عناصر لهذا النسق وأنماط تشغيله. إذن؛ ليست هناك أولوية لتفضيل نسق من خلال ملاحظة بعض المتغيرات كالتقني، المحيط أو أفكار سياسية لبعض الجماعات الاجتماعية⁵.

3- آلان توران -Alain Touraine-

آلان توران (1925) هو عالم اجتماع فرنسي الأصل جامعي (نورماليا من جامعة أقريجي (normalien, agrégé de l'université)، له دكتوراه في الأدب. قام بعدة أبحاث في علم اجتماع العمل (خاصة سنة 1950 و 1958 في م.و.أ.ع (C.N.R.S) ثم أصبح مديرا للدراسات في المدرسة التطبيقية للدراسات العليا في باريس، هو عالم اجتماع وقد حاول أن يفسر في الوقت نفسه تطور تأثير التقنيات الصناعية على تنظيم العمل، كما بدأ ج.فيردمان القيام به، وتطور تأثير التقنيات الإدارية على تنظيم المؤسسات.

انطلاقا من سنة 1968، حاول تفسير تطور التنظيمات والفاعلين الاجتماعيين من خلال التغيرات في المجتمع المعاصر.

أما خلال السنوات المائة الأخيرة تغير تنظيم العمل بعمق، وظهر أن هذا التحول قد أقر وضع نظام العمل لأكبر السلاسل، فهو من جهة يعوض العمال المؤهلين بالعمال المتخصصين أين تكون المهام محدودة، تكرارية، إضافة إلى سرعة التعلم وهو من جهة أخرى، يمثل تطورا لورشات معدات الصيانة أين يوجد العمال المؤهلين، حينها استخلص أ.توران وجود تحولات جدّ معقدة في ثلاث مراحل لا تتوالى تماما من وجهة نظر تاريخية والتي يمكن أن تستمر إلى درجات مختلفة في المؤسسات الحالية.

* المرحلة (أ): تمثل النظام القديم للعمل أين هيمن فيه الفعل الاستقلالي للعمال. وقد استمر هذا النظام في الوجود في غضون الظروف الاقتصادية وتقنيات الإنتاج التي لا تسمح بالتوقع الدقيق لطبيعة وكمية الإنتاج التي يمكن صناعتها.

انحصر تنظيم الورشات في توزيع العمل بين العمال أو مجموعات قادرة على التكيف مع مختلف المهام وقادرة خاصة على تنظيم نفسها في العمل، بمعنى: اختيار الأدوات، المناهج، الحركات المناسبة. وتمثل المؤسسة خاصة تعايش عاملين:

- عالم الصناعة أين يستقل العامل المؤهل (مثلا قبل 1914، رئيس العمال يوظف عماله بنفسه).

- عالم التسيير أين يمتلك الرئيس كل المبادرات.

خلقت هذه الوضعية بعض التوازن في السلطات بين العمال والرئيس. فالعامل مستقل بفضل مؤهلاته: "يحمل العامل معه في علبه وسائله مؤهلاته التي لا تتوقف على خصائص المؤسسة التي شغلته". ولا يعتبر التأهيل فقط مستوى من المعارف، وإنما أيضا سلطة اتخاذ القرار (على الأقل في عمل المتدربين أو المساعدين). وبالتالي، فهي تمثل مبدأ التنظيم في العمل.

العامل المؤهل لديه وضعية المقاتل الفرعي لأنه لا توجد هناك معايير محددة ك: وحدة المواد، وحدة الظروف الواقعية للعمل. وقد يحكم على العامل من خلال النتائج المتحصل عليها أكثر من تحديد العمل المنوط به.

* **المرحلة (ب):** إذا أصبحت الظروف الاقتصادية والتقنية اليوم قابلة للتنبؤ ومستقرة نسبيا، أمكن دراسة التقنيات علميا، وأصبح تنظيم العمل مركزيا. أما حاليا، فإنه يبقى التدخل البشري ضروريا في تنفيذ مهام الصناعة، لأنه لا توجد بعد آلات أوتوماتيكية، وهو شكل جديد لتنظيم العمل الذي يتوافق مع المرحلة (ب).

إنّ ظهور هذه المرحلة حسب " أ. توران "، مرتبط بإمكانية التنبؤ وتنظيم العمل، لكن هذه الإمكانية تظهر في شكلين :

1. تقني: حيث يخضع التصنيع إلى معايير محدّدة والعامل يخضع إلى مخطط تنظيم عمل. لذا، لم يصبح تأهيله أو كفاءته هو المبدأ المركزي لتشغيل الورشة.

2. اقتصادي: ما الطلب إلاّ برنامج تصنيع على المدى البعيد بالإمكان إنجازه، وهناك إمكانية العمل في سلسلة وفي مخزن، كما أن هناك تطور أكثر فأكثر للتنظيم المركزي للعمل.

إنّه بالنسبة لـ "أ. توران" لا بد من وجود هذين الاحتمالين حتى تكون المؤسسة في مرحلة "ب"، والنتيجة هي أنّه توجد حقيقة هيمنة للتنظيم على التنفيذ والحفاظة على العمل المباشر التنفيذي، ممّا يفترض الحفاظ على فكرة مردود العمل البشري.

العمال المتخصصون يعوضون العمال المؤهلين في العمل المباشر التنفيذي، وأولوية التنظيم تكون على التنفيذ، حيث يُعطى لتنظيم العمل نوعاً من الاستقلالية للاتجاه التقني. ويرى أ. توران أن مبادئ تنظيم العمل لـ: "ف.و. تايلور" مطبقة بشكل جيّد (بالنظر إلى الأمثلة المأخوذة من قبله) في المرحلة (أ) وهي أقل من جيّد في المرحلة (ب).

إنّ طبيعة عمل العامل تتوقف في جزئه الكبير على الخيارات المحددة من قبل التقنيين المسؤولين على تحضير العمل. وتقتصر عمليات المعدات والصيانة على العمال المؤهلين، لكن على العموم تصبح أعمالهم أكثر تقنية من المرحلة (أ)، أين يزول التأهيل أمام المعارف العلمية.

* **المرحلة (ج):** تأتي هذه المرحلة حينما يصبح التصنيع آلياً، حيث يظهر التشغيل الآلي إمّا مباشراً (مثال: مصفاة البترول)، وإمّا بتوسيع مرحلة (ب) (مثال: بعض الورشات لدى صناعة السيارات)، أو إمّا عن طريق تحول متدرج (مثال: تعويض عدّة مناصب بأنظمة تقنية مستمرة: الحليب، الأدوية...).

لا توجد قط يد عاملة مباشرة في الصناعة، فلا يتدخل العامل بشكل مباشر أثناء الإنتاج إذ يصبح مراقبا للنظام التقني، ولا يوجد عمال متخصصون، أما المستوى المهني فيرتفع لأن المنصب لا يشغل على أساس المعارف المهنية، بل على أساس الاستعداد النفسي والشخصي ك (القدرة على التلقي، القراءة، الإجابة، الفهم بسرعة معينة،...) (مثال: مشغل في مصانع الصلب). لم يعد العامل ينتمي إلى أي فريق من العمال ويدخل في شبكة الاتصال. بالمقابل يميل عمال الصيانة إلى أن يصبحوا تقنيين لأنه لا يجب عليهم فقط معرفة تقنية التشغيل (التطبيق) (مثال: الكهرباء)، لكن أيضا عملية الإصلاح (مثال: القطار المتداول). مصطلح "عامل الصيانة" ذاته هو غير دقيق لأنه يدرج عملهم مباشرة في الصناعة مقارنة بعمّال الإشراف والرقابة.

لا يعطي أ.توران من خلال هذه المراحل الثلاثة لتنظيم العمل قواعد تنظيم الهياكل: فهو عالم اجتماع يبحث - خاصة - عن فهم الواقع.

له الموقف نفسه حينما يلاحظ العمل غير المنتج بشكل مباشر، لكنه أشار إداريا إلى أنّ عدد الموظفين الإداريين أصبح أكثر فأكثر مكثفا مقارنة بالنسبة إلى الموظفين المنتجين. هذا الارتفاع -حسب رأيه- أقل ارتباطا بالتغيير في ظروف الإنتاج عن ميكانيزمات اتخاذ القرار. حقيقة، أدت زيادة علاقات المؤسسة مع الدولة، المنظمات الاجتماعية، النقابة، الجمهور إلى ارتفاع في: خدمات المحاسبة، إدارة الموظفين، التسويق،....التطور الموجود في الدول الاشتراكية هو ذاته في الدول الرأسمالية. وبالتالي يرتبط نمو الإدارة بالتحول في ميكانيزمات اتخاذ القرار وليس في تطور تقنيات الإنتاج.

ويستخلص أ.توران شكلين رئيسيين لتنظيم المؤسسات هما:

- التنظيم الخطي:

نجد في هذا النظام نوعا من الهرمية، حيث الرئيس الأعلى يفوض جزءا من سلطته لمرؤوسيه المباشرين الذين يفوضون بدورهم جزءا من سلطتهم لمرؤوسيهم وهكذا دواليك. تمارس كل سلطة من خلال تفويض، فإذا كانت المؤسسة مهمة، يكون لدى النظام الخطي أو العسكري أو الفايوليني (fayoliens) كل خصائص الهيكل البيروقراطي، وينمو هذا الهيكل حين يتم خلق مجلس القيادة أو الخدمات الاستشارية لأن هذا الخلق في الأساس لا يهدد النظام الخطي (مثال: مجلس القيادة العامة الذي وضعه مولتاك (Moltke) والمهيكل جيّدا لم يغير النظام العسكري لجيش بروسيا (Prussienne)، بل يحول بشكل معتبر الجانب التطبيقي: المستشار لديه دوما كفاءة عالية من الرئيس فهذا الأخير يستوحي منه بشكل قوي.

- التنظيم الوظيفي:

مبدأ الخطية هنا محطم، ففي حالة إذا لم يصبح ميدان السلطة للرئيس محددا من خلال بعض مستوى الهرمية لكن من خلال التقنية أو التخصص، حينها يمكن للفرد أن يتلقى الأوامر من عدة رؤساء إذا كان نشاطه متوقفا على عدة وظائف. إنّ المبدأ الوظيفي هو الأكثر صعوبة عند تطبيقه على أدنى درجة الهرمية (نزاع حول السلطة)، وأقل صعوبة عند أعلى درجة في الورشة، والمبدأ الوظيفي هذا كان مطبقا كثيرا عند إدارة الموظفين، ففضله ضيع رؤساء الخط الجزء الأكبر من سلطتهم فيما يخص: التوظيف، الأجر، ترقية الموظفين. وقد جعل هذا المبدأ أيضا من المؤسسة، مجموعة معقدة أكثر فأكثر أين تأتي القرارات من عدة مصادر غير مرتبطة تماما مع بعضها البعض من خلال الأمر الهرمي البسيط، يرى أ.توران أن هذا التعقيد يؤدي إلى الاستنجد بشكل أوسع باللجان من أجل التنسيق. فهو يعترف بأن المنظمات الحقيقية -خاصة منها التي لها

تركيبية مختلطة- تجمع بين المبدأ الوظيفي واحترام الهرمية الخطية، لكن الفعل الرئيسي الذي يميز المنظمة الحديثة هي ظهور -إلى جانب مبدأ السلطة الهرمية وتوابعها- المبدأ الوظيفي المبني على امتلاك تقنية خاصة، مطبقة على المنتوجات المادية والبشرية، وهذا الاتجاه موجود أيضا في حركة الإدارة المهنية، حيث تعتبر وظائف الإدارة والقيادة اليوم كاختصاص حقيقي- يتم تحويل المديرين إلى الخبراء- يلاحظ أ.توران أن هذا التحول مرتبط بالاستعداد المستعمل من قبل كل الموارد الخاصة بالمؤسسة وليس بالاستعداد من أجل محاربة المنافسين.

هذا التصور الذي انتقل للمدير من الولايات المتحدة الأمريكية بعيد عن التصنيع الأمريكي الذي وجدته في بداية القرن، إذ الصراع من أجل الحياة والنجاح مستبدلة بإدارة مجموعة معقدة، القتال من خلال قدرة الاستماع، الفهم، التكيف.

برزت مع ظهور الوظيفية والمهنية، شروط تعمل من أجل تحويل المؤسسة إلى بيروقراطية. وقد حاول أ.توران تمييز البيروقراطية ملاحظا أن اللغة اليومية تحدد للكلمة نفسها "البيروقراطية" ثلاث حقائق متميزة هي:

- نمط من التنظيم المحدد كنظام دقيق وتسلسل هرمي للوظائف وليس للأفراد.
 - نمط من أداء المنظمات التي تميزت بارتباطها المفرط والحرفي للنظام ومن خلال الروتين التي تقاوم تحويل النظام.
 - السلطة الممارسة من قبل القادة لأكبر المنظمات.
- لكن بالنسبة إليه، لا تكون هناك بيروقراطية إلا بوجود ثلاثة شروط وهي:

3. النظام والأدوار، الحقوق والواجبات، شروط الالتحاق بالمنصب، إذ لا بد من تحديد الضوابط والعقوبات بطريقة ثابتة وغير شخصية.

4. لابد من تحديد كل وظيفة، كل شغل بالنسبة إلى الوظائف والأشغال الأخرى التي تتشكل منها المنظمة. بينما، إذا تمّ تحديد الوظيفة بالنسبة إلى شيء أو أشخاص أجانب عن المنظمة فإنّ هذه الوظيفة لا يمكن اعتبارها بيروقراطية، والتقنية التي تحدد هذه الوظيفة هي الحد الرئيسي للبيروقراطية"

5. لابد من اتخاذ القرارات الرئيسية خارج المنظمة التي ما هي إلاّ نظام للتنقل والتنفيذ. إذن، فالوزارات هي منظمة بيروقراطية، بينما المؤسسة الصناعية ليست كذلك وذلك لتوفر الشرط الأول فقط دون الاثنين الآخرين:

- إدارة المؤسسة هو هيكل منظم للقرارات.
- يبين المختص اختصاصه للتخلص من النظام الهرمي.
- يشير أ.توران إلى أن "الإصرار على الثقافة العامة هي إيديولوجية مميزة للبيروقراطيين على الأقل في الصف العالي، الذي يعرف الحيرة أين يمكن وضع المرؤوس المختص".
- حاليا، يمكن إيجاد نوع من البيروقراطية في المؤسسة. وهي في الحقيقة تحدد المهام فقط انطلاقا من الحاجيات الداخلية للمؤسسة. ونجد دوما أنّ المؤسسات الكبيرة الحجم تدخل وظائف لا يمكن تبريرها إلاّ من الداخل. فهو أمر حقيقي أيضا حينما تؤدي توقعية التقنية وتحكمها إلى تنظيم تايلوري للعمل. لكن يؤكد أ.توران على دور إزالة البيروقراطية للتقنية: التقني الاحترافي يميل إلى الاستقلالية وهذه حقيقة :

- بالنسبة إلى الباحث التقني الذي لديه تصور معروف ضد البيروقراطية.
- بالنسبة إلى التقني الإداري (تقنيات البحث العملي، القرارات، معلوماتية،...)
- الذي يؤدي بالخدمات الوظيفية إلى عكس اتجاه الخدمات الهرمية.

- بالنسبة إلى الإطار الخطي: لا بد الآن من تطبيق تقنيات العلاقات الإنسانية التي هي مضادة للتنظيم البيروقراطي وليس في حالة تشخيص المشاكل وإثما في حالة ما إذا أدت إلى تعديل في نظام القرارات.

إذن فالمؤسسات ليست بيروقراطية، وإثما يؤدي إدخال عامل البيروقراطية الذي هو ترسيم قواعد العمل إلى الوظيفية فقط. وينصح أ. تورات بالتخلي عن تحليل المؤسسات الحديثة الكبيرة الحجم بأنها بيروقراطية، إذ لا بد من تحليلها حسب رأيه كمؤسسة سياسية. بمعنى، منظمة تفوق أهدافها الرسمية وهي نتيجة الحاجات الاجتماعية والضغوطات السياسية. المؤسسة السياسية محددة خاصة بالدور الذي تلعبه في المجتمع، وهي أقل خضوعاً لمنطق الفعالية الاقتصادية الذي لا تكون عليه المنظمة عموماً⁶.

بعد عرض ما جاء به بعض علماء الاجتماع في ميدان تنظيم وهيكلية المؤسسات، نستخلص وجود اختلاف في مركز اهتمام علماء الاجتماع فيما يخص تنظيمها أو هيكلتها، فعاليتها واستقرارها. ويظهر هذا الاختلاف في المقاربات والطريقة المستخدمة لدراسة هذه المؤسسات أو المنظمات. إذ يكمن الاختلاف الرئيسي بين علماء الاجتماع في دراسة المنظمات في المفاهيم المستخدمة لتحليل المؤسسات أو المنظمات. وسنعرض في الجدول التالي ملخصاً عن أهم المفاهيم المستخدمة من قبل علماء الاجتماع التنظيم أثناء دراستهم للمنظمات.

المؤلف	فترة الأبحاث	المفاهيم	تحليل المفاهيم
ماكس فيبر Max Weber (1920 - 1864)	1918 - 1920	السلطة البيروقراطية	تحديد ثلاثة أنواع من السلطة (الكاريزماتية، التقليدية، العقلانية القانونية)، تحديد مفهوم البيروقراطية وفق عشر خصائص مميزة.
أميتايتزوني Amitai Etzioni 1929	1968 - 1971	الرقابة السلطة المشاركة	تحديد مفهوم المنظمة، تحديد وسائل الرقابة (الطبيعية، المادية، الرمزية)، تحديد أنواع السلطة (الزامية، نفعية، معيارية)، تحديد أنواع مشاركة الأعضاء في المنظمة (انسلاخ، حسابية، أخلاقية)، تحديد بنية المنظمة (مكانة ودور القائد، سلطة التدخل، حقل الفعل)، تحديد أنواع القيادة (الرسمية و غير الرسمية).
ألفين فولدنار Alvin Gouldner (1980-1920)	1954	البيروقراطية	تحديد خصائص وقوانين البيروقراطية، تحديد ثلاثة أنواع من التنظيم البيروقراطي (المزيفة، التمثيلية، العقابية).
ميشال كروزير Michel Crozier 2013 -1922	1963 - 1977	(الفاعل الاستراتيجي) السلطة نسق الفعل الملموس منطقة الشك	تحديد مفهوم جديد للبيروقراطية، تحديد أنواع السلطة (المطلقة، الاستبدادية والمركزية، التدرج الطبقي)، اعتبار المنظمة كنسق اجتماعي، كمكان أساسي للفعل الجماعي، استخدام العامل مناطق الشك لتحقيق استراتيجيته الشخصية (أهدافها الشخصية)، تسمح منطقة الشك للمستخدمين الحصول على السلطة، جماعات اللعب هي التي تملك السلطة والتي بإمكانها استخدام استراتيجية لتحقيق أهدافها الشخصية.

<p>يختلق بناء المؤسسات حسب طبيعة تنظيم هرمي أو وظيفي وحسب طبيعة الاتصال (شفهي، كتابي) أو مستويات السلطة، لكن اختلاف تنظيم المؤسسات يعود لعامل آخر هو التكنولوجيا، يميز ثلاث فئات من التكنولوجيا (تكنولوجيا الإنتاج بالوحدة أو بالقطع الصغيرة، تكنولوجيا الإنتاج لسلاسل كبيرة، تكنولوجيا الإنتاج المستمر)، تحديد هيكل تنظيمي خاص بكل نوع من التكنولوجيا، تحديد أنواع الرقابة (الشخصية وغير الشخصية، العامة أو الجزئية).</p>	<p>(التكنولوجيا والهيكل) هيكل التنظيم الرقابة</p>	<p>1953- 1957</p>	<p>جون وودوارد Jean Woodward (1916-1971)</p>
<p>يتأثر بناء وتنظيم الشركة بمحيطها وهناك خمسة أنواع من المحيطات: (محيط أكثر استقرارا، محيط يستدعي تعديلات صغيرة في التنظيم، محيط يتعلق بالتكنولوجيا المتغيرة كثيرا في سوق مستقر، محيط أين يكون الكل أي التكنولوجيا والطلب غير متوقعين، محيط يتميز بعدم التوقع الكامل)، تحديد نوعين من التنظيمات: (التنظيم الميكانيكي، التنظيم العضوي)، تحديد ثلاثة أنظمة اجتماعية لفهم المنظمة (نظام السلطة الرسمية، نظام المسار المهني، نظام القوة والعلاقات).</p>	<p>(المحيط، الاستراتيجية والهيكل) التكيف التغيير</p>	<p>1960- 1965</p>	<p>توماس بورنس Thomas Burns 1944</p>

<p>لا وجود لهيكل تنظيمي أفضل من الجميع، كل الهياكل التنظيمية ليست فعالة، يرتبط التمايز بين التنظيمات فيما يخص السلوك والمواقف بأربعة أبعاد: (طبيعة الأهداف لكل قسم، التوجه الزمني لكل قسم، العلاقات الشخصية في كل قسم، رسمية الهرم في كل قسم)، قياس الارتياح لثلاثة أنواع من المحيط: (المحيط العلمي، محيط السوق، محيط التقنية الاقتصادية)، التكامل والتنسيق بين أقسام الشركة المتميزة.</p>	<p>(المحيط، الاستراتيجية والهيكل) التكامل والتنسيق التكيف</p>	<p>1960-1969</p>	<p>بول غوجي لورانس 1922 وجاي ويليام لورش 1932 Paul Roger Lawrence et Jay William Lorsch</p>
<p>التمييز بين المنظمات بمتغيرين أساسيين للتكنولوجيا: (تباين المواد التي تتم معالجتها من قبل المنظمة، درجة تحليل إجراءات العمل)، ترتيب المنظمات وفق متغيرين للتكنولوجيا: (منظمة حرفية، منظمة غير روتينية، منظمة هندسة، منظمة روتينية)، تحديد هيكل المنظمة بأربع خصائص: (مناخ العمل، السلطة، قاعدة التنسيق، درجة الخضوع المتبادل للجماعة الفرعية)، وجود توافق متغيرات التكنولوجيا مع هيكل المنظمة في كل فئة من فئات المنظمة.</p>	<p>(التكنولوجيا والهيكل) أداء المؤسسات هيكل المنظمة التكيف</p>	<p>1979</p>	<p>شارل برايس بيرو Charle Bryce Perrow 1925</p>

<p>تحديد ثلاث مراحل لتنظيم العمل داخل المؤسسة:(المرحلة (أ) النظام القديم للعمل والذي يتمثل في الفعل الاستقلالي للعامل، المرحلة (ب) إمكانية التنبؤ وتنظيم العمل والذي يأخذ شكلين: التقني والاقتصادي، المرحلة (ج) حينما يصبح التصنيع أوتوماتيكيا أو آليا)، تحديد شكلين رئيسيين لتنظيم المؤسسات:(التنظيم الخطي، التنظيم الوظيفي)، تميز البيروقراطية بثلاث حقائق (نمط من التنظيم، نمط من أداء المنظمات، السلطة الممارسة من قبل القادة)، تحديد ثلاثة شروط لوجود البيروقراطية: (النظام والأدوار لا بد من تحديدها بطريقة ثابتة وغير شخصية، لا بد من تحديد كل وظيفة أو شغل بالنسبة للوظائف أو الأشغال الأخرى، القرارات الرئيسية لا بد من اتخاذها خارج المنظمة.</p>	<p>البيروقراطية السلطة</p>	<p>1950- 1960</p>	<p>آلان توران Alain Touraine 1925</p>
<p>بمجرد إنشاء الهرمية الإدارية يتم إنشاء اللجان، المجالس، المكاتب، يرى باركنسون أن هناك علاقة ضعيفة بين حجم العمل الممارس في المنظمة وعدد المستخدمين، الزّداء في المنظمة تعود إلى إصابة المنظمات بمركب النقص خاصة في قمة الهرم، أين يكون المسؤول غير كفء وغيور، اللاكفاءة هو وصول الأفراد من خلال المسار المهني عن طريق الترقية إلى وضعية متجاوزة، لا توجد وضعية موالية يرتقي إليها، هناك طريقتان لتسريع الارتقاء إلى مستوى</p>	<p>أداء المنظمة النجاح</p>	<p>1958، 1969</p>	<p>سرييل نورثكوت باركنسون Cyril Northcote Parkinson 1993 - 1909 ولورنس جون بيتر Laurence John Peter 1990 - 1919</p>

<p>اللاكفاءة: (جذب ودفء)، يرى بيتر عدم وجود شيء يفشل أكثر من النجاح، حصول على منصب جديد يؤدي إلى وجود أعراض المرض الذي هو الصداع المزعوم للانتصار بالنسبة إلالذين يشتغلون أعلى بكثير عن مستوى كفاءتهم، توسع في الهرمية هو ناتج عن رغبة الحصول على الفعالية حيث نجد أنالذين توصلوا إلى مستوى اللاكفاءة يبحثون عن تجاوز عدم فعاليتهم وذلك باستخدام عدد أكبر من العمال.</p>			
<p>في كل جماعة هناك معايير سلوكيات وكل فرد لا بد أن يخضع لها تحت شكل إقصاء، يحدد الفرد سلوكه وفق مصالحه الشخصية والفرص التي تمنحه إياه المؤسسة ولكي حقق هدفه يتبنى استراتيجية ملائمة، الجماعة هي التي تحدد الاستراتيجية العامة وهي "منطق الفاعل" الذي يترجم في شكل علاقات قوة، منطق الفاعل أصله تنظيمي وثقافي مرتبط بتاريخ المؤسسة وباحترام هذه القيمومعايير السلوك التي تتشكل وفق علاقات القوة، تحديد ثلاثة أنواع من التفسيرات للنموذج التفاعلي (حتمية الفردية الواقعية الشمولية، النموذج التفاعلي)، الحاجة هي في الأصل ليست فقط نفسية وفطرية لكن ثقافية واجتماعية وتؤدي هذه الحاجات إلى حوافز، التحفيز هو بناء الفرد المرتبط بالمعنى الذي يعطيه للفعل الذي يقوم به، التحفيز لا يستجيب للحاجيات الأساسية والشاملة لكن للبناءات الاجتماعية المغروسة</p>	<p>السلوك التنظيمي التحفيز الرضا</p>	<p>1975، 1999</p>	<p>فيليب بارنو Philippe Bernoux</p>

<p>في الأفراد والجماعات المعقدة والمتطورة، العلاقة بين الرضا والإنتاجية ليست واضحة، هناك ارتباطات إيجابية لكنها ليست علاقة سببية. إذا وجد تحسن في الإنتاجية يرجع ذلك إلى التغيير التنظيمي بدلاً من تلبية احتياجات الفرد، لكن العلاقة بين عدم الرضا والدوران أو التغيب يبدو معروفاً أكثر، إذ يؤدي سوء الرضا عامة إلى سلوكيات غير منتجة.</p>			
--	--	--	--

إذن نستخلص من خلال الجدول أعلاه وجود تعدد في المفاهيم والمقاربات المستخدمة من قبل علماء الاجتماع في دراسة التنظيمات. لكن يمكننا من خلال هذا الجدول استخراج المفاهيم التي تناولها علماء اجتماع التنظيم والتي انحصرت فيما يلي:

البيروقراطية، الرقابة، السلطة، المشاركة، نسق الفعل الملموس، منطقة الشك، الهيكل التنظيمي، التكيف، التغيير، التكامل والتنسيق، أداء المؤسسات، النجاح، السلوك التنظيمي، التحفيز، الرضا.

وإذا أردنا تصنيف هذه المفاهيم في أي نوع من مجالات الدراسة التي تناولها علماء اجتماع التنظيم، فإننا نجد أنها انحصرت في ثلاث مجالات أساسية:

1- التنظيم؛

2- المحيط؛

3- الفاعل.

إذن، ما نستنتجه من كل هذا أنه -خلال الحقبة الزمنية الممتدة في السنوات المائة الأخيرة - تمحورت دراسة تنظيمات من قبل علماء الاجتماع في ثلاث ميادين أساسية وهي: التنظيم، المحيط، الفاعل.

الخاتمة:

إنّ العرض السريع للمحاولات التصنيفية السابقة يبدو كافياً للوقوف على التطور الذي عرفته سوسيولوجيا التنظيمات في السنوات الأخيرة. فهذا التطور تميز بالتراكم الضخم في المساهمات التي قدمها باحثون ينتمون إلى علم الاجتماع. فالتراكمات التي تحققت خلال القرن الماضي أظهرت أن التنظيم يمكن أن يكون موضوع تصنيفات مفيدة، تبعا لطبيعة التكنولوجيا المستخدمة (وودوارد 1958 و 1965؛ بيروو Perrow، 1967)، أو تبعا لخصائص البيئة المحيطة (بورنز وستالكار، 1961؛ إيمريوتريست، 1965؛ لاورانس ولورش، 1967)، أو بالنظر إلى طبيعة المستفيد من أنشطة التنظيم (بلو وسكوت Blau et Scott، 1962)، أو طبيعة الآلية الرئيسية في تحفيز أعضائه (إيتزيوني A. Etzioni، 1961)، أو حسب الوظيفة الأساسية التي يؤديها التنظيم في النسق الاجتماعي العام (كاتز وكاهن Katz et Kahn، 1966). كما أظهرت أن التنظيم يمكن أن يكون موضوع تحليل علاقات السلطة (فريبنشورافن French et B. H. Raven، 1959؛ إيتزيوني، 1961؛ كروزيو فريدبرغ، 1977؛ أوجين أنريكييز Enriquez، 1992).

وكان من أبرز ما تميز به هذا التطور هو التنوع والاختلاف الكبيران في المقاربات المتعددة التي أخذت مكانها في هذا الحقل من المعرفة، سواء على مستوى النظري، أو على مستوى المنهج والإجراءات الميدانية في التعامل مع واقع التنظيمات. ويمكن أن نلاحظ من جهة أخرى، أن من جملة الأشياء التي يمكن اعتبارها إيجابية في التصنيفات

التي تعاملت مع هذا الموضوع، هو أنها تبين بشكل واضح أن التنظيم يمكن أن ينظر إليه بطرق مختلفة، وأن كل نظرة ساهم ويساهم فيها عدة باحثين، كل واحد بأسلوبه وطريقته الخاصة، وهو شيء يوحي بتصنيف ميادين الدراسة لظاهرة التنظيمية التي تتسم بالتعقيد. وتتجلى هذه التصنيفات في ثلاثة ميادين أساسية هي: التنظيم، المحيط، الفاعل.

المراجع:

1. Jean – Claude scheide : les grands auteurs en organisation, éd Durand, paris, 1999, PP7 – 10.
2. Jean Claude scheide, ibidem, PP 11 – 12.
3. لحبيب امعمري: التغير الاجتماعي ورهانات العولمة-المقاولة والثقافة، دراسة في عملية التحديث بالمغرب الجزء الأول-دار ما بعد الحداثة، فاس، المغرب، ط1، 2010، ص 147.
4. Jean Claude scheide, opcit, PP 12 – 15.
5. لحبيب امعمري، مرجع سابق، ص146-147.
6. Jean Claude scheide, opcit, PP 27-32
7. Jean Claude, scheide, ibidem, PP 55-61

الجامعة وسوق العمل

أي علاقة؟ وأي استفادة؟

أ. مجبري سلمة.
قسم العلوم الاجتماعية.
جامعة الجلفة.

د. علوط الباتول.
قسم العلوم الاجتماعية.
جامعة الجلفة.

ملخص.

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحليل الأشكال المختلفة للعلاقة بين الجامعة ومحيطها - سوق العمل - وذلك من خلال البحث عن آليات هذه العلاقة والتعرض إلى بعض التجارب العلمية التي من دورها أن تقدم الدرس لغيرها من الدول للمواكبة بما فيها الجامعة الجزائرية والمؤسسة وآلية الربط بينهما.

فوصولاً في هذه الدراسة إلى أهم المعضلات التي تقف دون تحقيق العلاقة الجديدة بين المؤسستين الجامعة بصفقتها نسقاً يعمل على إنتاج مخرجات لتستقبل النسق الاقتصادي - المؤسسة الاقتصادية، هذا الأخير الذي هو بحاجة ملحة لتعزيز هذه العلاقة. من خلال اشكالية: علاقة الجامعة بمؤسسات سوق العمل؟ وأي استفادة؟

مقدمة:

لقد عرفت الشراكة بين الجامعة ومؤسسات سوق العمل تطورا سريعا ومتناميا خلال عصرنا هذا، وهذا للفائدة الكبيرة التي أصبح يجدها كل طرف في شراكته مع الطرف الآخر، في ظل عولمة الاقتصاد الدولي، واشتداد المنافسة والحاجة الكبيرة إلى التحكم في التكنولوجيا المتطورة بسرعة، هذا ولقد تعددت منهجيات الشراكة وتنوعت آلياتها، ومن خلال هذا العنصر سنتطرق لمنافع الشراكة ولأهم منهجيتها وآلياتها.

1- منافع الشراكة بين الجامعة و مؤسسات سوق العمل:¹ في دراسة أصدرتها منظمة اليونسكو عام 1997 حول آليات و أوجه الشراكة بين الجامعة ومؤسسات سوق العمل، استخلصت من 49 تقريرا أعدتها مجموعة من الدول إلى ما يمكن أن يساهم به و يجنيه كل طرف.

فما يمكن أن تقدمه مؤسسات سوق العمل من مساهمات إلى مؤسسات التعليم والتكوين ما يأتي:

- المساهمة في تجهيز الجامعة بالتجهيزات والمعدات المتطورة والغالية الثمن.
- مشاركة الإطارات والمختصين من مؤسسات سوق العمل في عملية تكوين وتأطير الطلبة .
- وأما أهم ما يمكن أن تحصل عليه مؤسسات سوق العمل من خلال التعاون مع الجامعة ما يلي:
- الاستفادة من الفضاءات المتاحة في الجامعة، والتي تكون مجهزة ومكيفة لمهمة التكوين، إضافة إلى الاستفادة من برامج التكوين المتخصصة لرفع كفاءة العاملين

في مؤسسات سوق العمل من خلال أنماط التكوين قصيرة الأجل والتكوين حسب الطلب.

- الاستفادة من الخبرات العلمية لإطارات الجامعة، وذلك من خلال إنجاز بحوث مشتركة لصالح مؤسسات سوق العمل، تمكنها من إعادة تأهيل نشاطها والتأقلم مع التطور التكنولوجي الحاصل، كما تساعد في تطوير منتجاتها وهذا ما يرفع من قدرتها التنافسية.

ولتحقيق هذه الشراكة والتعاون ما بين مؤسسات سوق العمل والجامعة يجب اعتماد منهجيات واضحة وسهلة التطبيق.

2- منهجيات الشراكة بين الجامعة ومؤسسات سوق العمل: تعاني الدول العربية -

كغيرها من الدول النامية- من وجود حالة انفصام ومؤطرين من مؤسسات سوق العمل المالكة لهذه المعدات، ونجاح مثل هذه المنهجية يتوقف على رغبة واندفاع مؤسسات سوق العمل للتعاون مع الجامعة، وعلى مدى التحفيزات التي تتلقاها من طرف الدولة من خلال :

- استغلال الإطارات الموجودة في مؤسسات سوق العمل، لاستخدامها في التدريس والتكوين في الجامعة، مع إشراكها في وضع برامج التدريس، وبهذا يضمن التوافق بين مخرجات الجامعة واحتياجات سوق العمل، وهذه المنهجية واسعة الانتشار في الدول المتقدمة، إلا أنها قليلة الاستخدام في الدول العربية والتامية عموماً.

- تشجيع وإلزام الدولة لمؤسسات سوق العمل كي تسمح لطلبة الجامعة لإجراء تربصات ميدانية وأعمال تطبيقية في ورشاتها، والمساهمة في تأطيرهم من طرف عمالها وإطاراتها المختلفة.

- مساهمة الجامعة في تأهيل عمال سوق العمل، بتطوير مهاراتهم الفنية والإدارية خاصة في الجانب النظري.
 - قيام مؤسسات سوق العمل بتوفير المعطيات حول الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل وتزويد الجامعة بها، حتى تكيف تكوينها مع هذه الاحتياجات المستقبلية.
- هذه أهم المنهجيات التي من شأنها تحقيق الترابط والتكامل بين الجامعة من جهة ومؤسسات سوق العمل من جهة أخرى، لكن لتطبيق هذه المنهجية في الميدان لا بد لها من آليات مناسبة حتى يسهل تنفيذها، وهذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.
- 3- آليات الشراكة بين الجامعة ومؤسسات سوق العمل:**² إن تنفيذ منهجيات الشراكة بين الجامعة ومؤسسات سوق العمل يتم عبر آليات متعددة، تأخذ بعين الاعتبار العوامل الاقتصادية والاجتماعية المتوفرة والتشريعات المطبقة، ومن هذه الآليات ما يأتي:
- مجالس إدارة مؤسسات التعليم والتكوين: وذلك بإشراك ممثلين من مؤسسات سوق العمل في مجالس إدارة مؤسسات التعليم والتكوين، ومن الآليات الفعالة التي تمكن مؤسسات سوق العمل من رسم سياسة التعليم والتكوين، والمساهمة في وضع محتوى البرامج، وتحليل احتياجات سوق العمل من حيث المهن والتخصصات والمهارات، كما يمكن إشراك ممثلين عن مؤسسات التعليم والتكوين في مجالس إدارة مؤسسات سوق العمل، حتى يقوموا بنقل الخبرات واحتياجات هذه المؤسسات إلى مؤسساتهم التكوينية.
 - اللجان الاستشارية: وذلك من خلال إشراك الإطارات المختصة العاملة في مؤسسات سوق العمل في اللجان الاستشارية للجامعة التي تهتم بتطوير المناهج الدراسية، البرامج التكوينية، المواد التعليمية وخطط التعاون المشتركة وبهذا فهي تساهم في وضع السياسات والاستراتيجيات لهذه الجامعة.

- فرق العمل الوطنية: تسمى أيضا فرق العمل القطاعية، وهي فرق أو لجان تكون على مستوى الدولة، تدير قطاعا معيناً للتعليم والتكوين، وتمثل فيها مؤسسات سوق العمل ذات العلاقة بالقطاع، وفي هذه الآلية تكون الشراكة والتنسيق أكثر شمولية، ويتم من خلالها وضع السياسات العامة للتكوين في القطاع المعني، بوضع سياسات المناهج والبرامج وطرائق التعليم، وتبادل الأفكار والخبرات بما يحقق ارتباط التكوين باحتياجات سوق العمل.

- التوأمة بين الجامعة ومؤسسات سوق العمل: وهذا من أجل تحقيق ما يأتي:

- تحسين نوعية التكوين بما يلاءم حاجات سوق العمل.
- استغلال الإمكانيات المادية والبشرية الموجودة في مؤسسات سوق العمل من طرف مؤسسات التعليم والتكوين لإجراء التربصات الميدانية لطلبتها في مواقع العمل.
- تحسين كفاءة العاملين في مؤسسات سوق العمل من خلال تأهيلهم في الجامعة.
- مشاركة مؤسسات التعليم والتكوين في إيجاد الحلول التي تواجهها مؤسسات سوق العمل.
- لجان أو فرق متابعة الخريجين في مواقع العمل .

- آلية المشاركة في الأبحاث و الدراسات:³ وتظهر أهمية هذا الآلية في حالة امتلاك مؤسسات سوق العمل لوحدة البحث والتطوير، والتي يمكن أن تكون حلقة وصل بينها وبين الجامعة التي تملك قدرات بحثية مثل الجامعات ومراكز البحث، فهناك عدة صناعات نشأت داخل هذه الأخيرة كصناعة البرمجيات

والصناعات الصيدلانية وغيرها، وبموجب هذه الآلية يمكن تشكيل فرق بحث مشتركة بين الطرفين لإقامة مشاريع بحث يستفيد منها الاثنان معا.

- **جامعة المؤسسة:**⁴ وتعتبر أرقى أنواع الشراكة و أحدثها، وهي أكثر انتشارا في الولايات المتحدة الأمريكية التي توجد بها حوالي 1600 جامعة (أو أكاديمية معهد، مدرسة تسيير...).

وفي هذا الواقع فإن هذه المنهجيات والآليات واقعية، وهي مطبقة في كثير من الدول المتقدمة، وهذا لأهميتها في إحداث الشراكة، وفيما يلي سنتعرف على تجارب بعض الدول المتقدمة في هذا المجال:

* **تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:**⁵ توجد في الولايات المتحدة الأمريكية عدة آليات ومنهجيات تضمن الشراكة بين الجامعة ومؤسسات سوق العمل ويمكن تلخيص أهم هذه الآليات فيما يأتي:

- قيام مؤسسات سوق العمل بتوفير فرص تربص لطلبة الجامعة والمشاركة في تأطيرهم في مواقع العمل.

- التعاون والتنسيق بين مسؤولي الجامعة ومسؤولي مؤسسات سوق العمل في وضع برامج التكوين، وصياغة المناهج الدراسية وتنفيذها في الميدان وغالبا ما يتم من خلال "اتفاقيات الشراكة" بين الطرفين.

- الشراكة الفاعلة في تخطيط وتنفيذ برامج "التلمذة الصناعية للشباب" خاصة في الصناعات التي تعاني من نقص كبير في القوة العاملة ذات المهارة الفاعلة.

* **تجربة ألمانيا:**⁶ تتميز العلاقة بين الجامعة ومؤسسات سوق العمل في ألمانيا بعمق الشراكة بينهما، وتتمثل أهم منهجيات وآليات هذه الشراكة فيما يأتي:

- الشراكة في وضع سياسة التعليم والتكوين، ووضع البرامج وتنفيذها.
 - قيام مؤسسات سوق العمل بتوفير المعلومات الكمية والتوعية حول احتياجاتها من العمالة، لتستغلها مؤسسات التعليم والتكوين في وضع خططها المستقبلية.
 - تتولى مؤسسات سوق العمل مهمة التكوين الميداني للمتكونين من مؤسسات التعليم والتكوين، ويتم تنظيم هذه العملية وفق ضوابط وتعليمات رسمية تضعها الدولة وتسهر على تطبيقها.
 - تتولى مؤسسات سوق العمل تمويل التكوين الميداني الذي يتم داخل ورشاتها وهذا من خلال "صندوق التمويل" الذي تساهم فيه الدولة وهذه المؤسسات.
- * تجربة السويد:⁷ هناك عدة آليات ومنهجيات لتفعيل الشراكة بين الجامعة ومؤسسات سوق العمل في السويد، فقد قامت "جمعية أرباب العمل الوطنية" والنقابات المهنية والحرفية بإنشاء مجالس حرفية وطنية تهدف إلى تطوير التعليم والتكوين، وتملك هذه المجالس ممثلين محليين يعملون في الجامعة المحلية، لتفعيل الشراكة فيما بينها في إطار مراكز وورشات فنية محلية تنظم فيها مشاورات ومناقشات حول تطوير التعاون وتوثيقه ولقد قامت مؤسسات صناعية عديدة بإقامة شراكة وتعاون مع المؤسسات التعليمية والتكوينية من خلال صيغ متنوعة، وهذا لتطوير قطاع التكوين وكمثال على هذه الشراكة تعاون مؤسسة "Volvo" لصناعة السيارات مع كلية جامعة محلية ومدرسة ثانوية مهنية في إنشاء "مركز لهندسة المركبات" كما تشارك في برامج تكوينية مع مؤسسات التعليم والتكوين المهني، إضافة إلى هذا قامت عدة شركات صناعية بالتعاون مع مؤسسات التعليم والتكوين من أجل معالجة ظاهرة نفور الشباب من المهن الصناعية.

*تجربة اليابان⁸: تقوم العلاقة بين الجامعة والمؤسسات الصناعية في اليابان على آلية الشراكة وتمثل هذه الآلية في إبرام اتفاقية طويلة المدى فيما بينهما، وعلى أساسها تلتزم مؤسسات سوق العمل بما يلي:

- توفير التجهيزات والمعدات اللازمة للجامعة للقيام بدورها على أكمل وجه.
- استخدام مهارات وخبرات إطارات مؤسسات سوق العمل لتطوير مناهج وبرامج التكوين في الجامعة والمساهمة في تنفيذها.
- توفير فرص التكوين الميداني في المؤسسات الصناعية لصالح طلبة الجامعة.
- منح تحفيزات مادية ومعنوية للطلبة المتكويين، من خلال اختيار المتميزين والمتفوقين منهم لتوظيفهم في المؤسسات الصناعية التي تربصوا فيها خلال تكوينهم.

وبناءً على ما سبق يتجلى لنا بأن الدول المتقدمة تعطي أهمية كبيرة للشراكة بين الجامعة ومؤسسات سوق العمل لأنها أساس تقدمها، لكن كيف هو الواقع بين سياسة التكوين الجامعي وسياسة التنمية الاقتصادية في الجزائر؟ هذا ما سوف يتم التركيز على تحليله لاحقاً.

4- العلاقة بين سياسة التكوين الجامعي وسياسة التنمية الاقتصادية في الجزائر: من خلال هذا العنصر سنتعرض للمراحل التي مر بها التعليم العالي وكيف كانت العلاقة بينها و بين سياسة التنمية الاقتصادية؟

* المرحلة الأولى (1962-1970): ولقد شهدت هذه المرحلة بداية إنشاء بعض الشركات الوطنية، والانطلاق التدريجي في التنمية الاقتصادية، وبالموازاة مع هذا تم إنشاء

بعض معاهد ومدارس التكوين العالي لصالح بعض الوزارات، وهذا لتزويدها بالإطارات اللازمة لنشاطها.

وعموما فإن هذه المرحلة عرفت غموضا في كل من سياستي التعليم العالي والتنمية الاقتصادية، وهذا لصعوبة هذه المرحلة بالذات، لأنها كانت مرحلة ممهدة لوضع أسس وهياكل الدولة الجزائرية المستقلة.

***المرحلة الثانية (1971-1980):** لقد عرفت هذه المرحلة إحداث إصلاح جذري في سياسة التعليم العالي (إصلاحات 1971) وذلك من خلال إدخال تخصصات جديدة في التكوين الجامعي، وإدخال تغييرات في الجانب البيداغوجي والهيكلية للتعليم العالي، ولقد جاءت الإصلاحات بمجموعة من الإجراءات تصب في اتجاه ربط التكوين الجامعي باحتياجات التنمية والمجتمع عموما وتمثلت هذه الإجراءات فيما يأتي:

- ربط الجامعة بالقطاع الإنتاجي، وذلك من خلال تكوين إطارات بكمية ونوعية تلبى احتياجات التنمية.
- إعادة النظر في البرامج والتخصصات المدرسية في الجامعة الجزائرية، وجعلها أكثر ملائمة لاحتياجات الاقتصاد والمجتمع.
- إدخال التربصات الميدانية في التكوين الجامعي، وذلك لتوطيد العلاقة بين الجامعة والمحيط المهني.
- الأخذ بالتوجه العلمي والتكنولوجي للتعليم العالي.

***المرحلة الثالثة (1981-1989):** لقد شهدت هذه المرحلة تخرج أعداد كبيرة من الطلبة في مختلف التخصصات خاصة التقنية منها. إلا أنه في الجانب الاقتصادي عرفت هذه المرحلة إصلاحات اقتصادية عميقة، مما أدى إلى وجود نقص كبير في عرض مناصب

الشغل للمتخرجين الجامعيين في مختلف التخصصات. تفتشت البطالة في وسط خريجي الجامعة نتيجة إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني. وهذا لا يعني أنه لم يكن هناك تنسيق وتكامل بين سياسة التعليم العالي واحتياجات الاقتصاد الوطني، بل كانت هناك استراتيجية متكاملة في ظل التخطيط المركزي، خاصة في الجانب الكمي، ورغم ذلك، فإنّ الدولة لم تستطيع توفير مناصب شغل للعدد الكبير من خريجي الجامعات، خصوصاً أمام حالة الركود التي عرفها الاقتصاد الوطني، وانخفاض الاستثمارات في هذه المرحلة.

*** المرحلة الرابعة (مرحلة ما بعد سنة 1990):** لقد عرفت هذه المرحلة إصلاحات جديدة في قطاع التعليم العالي لتكييف الجامعة من المحيط الاقتصادي الجديد، وذلك من خلال منح الاستقلالية للجامعة مع بداية هذه المرحلة، وهذا حتى تتحرر نوعاً ما عن المركزية التي كانت مفروضة عليها، وتواكب التحولات التي عرفها المجتمع. وفعلاً فقد شرعت الجامعة الجزائرية في إعادة النظر في سياسة التكوين التي كانت تتبعها في المراحل السابقة، وهذا لتقدم خريجين أكفاء للقطاع الاقتصادي، وكانت إصلاحات أكتوبر 1995 تصب في هذا الاتجاه، وذلك من خلال التأكيد على تحسين الجانب النوعي للتكوين الجامعي، بإعادة النظر في طريق التدريس ومحتوى البرامج، حتى تتوافق مع احتياجات القطاع الاقتصادي. إلا أنّ المشاكل التي عرفتها الجامعة الجزائرية خلال هذه المرحلة كانت أكثر حدة مما كانت عليه في المراحل السابقة، كمشكل الاكتظاظ، ونقص التأطير كمّاً ونوعاً، إضافة إلى نقص الموارد المالية خاصة في فترة التسعينات، الشيء الذي حال دون تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الإصلاحات.

وفي الجانب الاقتصادي، فقد فشلت مختلف السياسات التي وضعتها الدولة لإنعاش المؤسسات العمومية من استقلالية، خصوصية وغيرها. وأما القطاع الخاص فكان في حالة تردد نتيجة غموض قوانين الاستثمار، وعليه فإن العلاقة بين سياسة التعليم

العالي وسياسة التنمية الاقتصادية كانت شكلية وظاهرية فقط، لأن السياسة الاقتصادية لم تكن واضحة المعالم.

قامت الدولة بإدخال النظام التعليمي الجديد (ل.م.د) إلى الجامعة والذي من خلاله تم إحداث الشهادة المهنية، التي تعطي أهمية كبيرة للدراسة التطبيقية في المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال إشراك هذه الخبرة في عملية تكوين الطلبة إلى جانب الجامعة، حتى يكون هذا التكوين متكاملا بين النظري والتطبيقي، وبالتالي يتمكن حامل الشهادة من الاندماج بسهولة في عالم الشغل، وعليه فإن هذا النظام إذا ما أحسن تطبيقه بإشراك جميع الفاعلين، فسيعطي أكثر ديناميكية للعلاقة بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي.

وفي ختام هذا العنصر، نستخلص أنّ العلاقة بين الجامعة الجزائرية والمؤسسات الاقتصادية في مجال التكوين لم ترق إلى مستوى الشراكة الحقيقية بين الطرفين، لعدم وجود سياسة واضحة تدعم هذه العلاقة من قبل الدولة، بل كان هناك نقص في التنسيق بين سياسيي القطاعين.

5- مشكلات تفعيل علاقة الجامعة وسوق العمل: من خلال كل ما تطرقنا له في الفصول السابقة وإطلاعاتنا حول الموضوع يمكن القول أن الجزائر استطاعت أن تجسد في الواقع جملة من الأهداف، كون الجامعة الجزائرية قبل سنة 1971 كانت عبارة عن هيكل مستورد من المستعمر الفرنسي (اللغة، التأطير، المنهج...)، وبالفعل استطاعت الدولة الجزائرية في فترة جد قصيرة (1971-2010) من تحقيق الجزائر ودمقرطة التعليم، كما لا يفوتنا هنا أن نسجل الكثير من الإيجابيات:

- انتشار الجامعات أو المراكز الجامعية تقريبا في كل الولايات الجزائرية وهذا بعدما كانت ثلاث مدن تهيمن على التعليم العالي (العاصمة، وهران، قسنطينة).

- ديمقراطية التعليم العالي، إذ أصبح في متناول جميع الفئات الاجتماعية.
- مجانية التعليم وهذا ما لا تجده في البلدان الغربية، وحتى في الكثير من البلدان العربية.
- جزارة التعليم العالي، وهذا كذلك ما لم تحققه الكثير من الدول العربية، إذ تعتمد على التأطير الغربي.

ورغم هذه الإيجابيات وغيرها من الإنجازات الأخرى، نجد أن العديد من المشكلات الحادة والمتنوعة تهدد مسيرة التعليم العالي والتكوين الجامعي في الجزائر ولكن بالرغم من الجهود المبذولة على المستوى النظري فإن ثمة عراقيل حالت دون تحقيق الكثير من هذه الأهداف الموجودة خاصة في إطار تامين العلاقة بين الجامعة كنسق مفتوح ومحيطها المتمثل في المؤسسة الاقتصادية.

6- الاختلال بين التخطيط للموارد البشرية وحاجات سوق العمل: إن العلاقة بين التعليم وسوق العمل علاقة عضوية، تفرض وجوب التعاون لبلوغ النجاح، ذلك أن نواتج (مخرجات) الجامعة والتعليم العالي عامة في مشاريع التنمية ومواقع العمل والمؤسسات الإنتاجية، والخدمات في القطاعين العام والخاص، ومن بين العوامل التي يعتمد عليها نجاح التنمية وازدهار المؤسسات، جودة (نوعية) قوة العمل التي تمثل أنظمة التعليم رافدا هاما من روافده، فكلما تحسنت جودة نواتج هذه الأنظمة (المخرجات) وارتفعت درجة ارتباطها وقدرتها على الملائمة مع الاحتياجات القائمة وكذلك مرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات ومواكبة المستجدات المتوقعة.

واستناداً لأهمية هذه العلاقة والارتباط فإن تحسين مخرجات التعليم الجامعي بما يتلاءم وسوق العمل ضرورة ملحة يتطلب التعرف على سوق العمل المحلي والإقليمي من حيث خصائص ومتطلباته واحتياجاته الكمية والتنوعية من القوى العاملة ونوعية تأهيل

قوة العمل في ضوء المتغيرات والمستجدات بالإضافة إلى المواصلة في تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديثها كلما اقتضى الأمر⁹.

فالسؤال الذي يمكن أن يطرح فعلاً. هل هناك تنسيق عملي بين ما تخططه الجامعة وما يتطلبه سوق العمل الجزائري؟ وهل هناك تقارب وتعاون بين تخطيط رأس المال البشري- الخريجين- وبين ما يحتاجه سوق العمل فعلاً - عرض العمل- سواء على مستوى التخصصات أو على مستوى الأعداد؟

في الحقيقة إذا عدنا قليلاً إلى ما سبق فيما يخص حالة الجامعة الجزائرية والتطور الهائل والمتزايد لأعداد الطلبة المتخرجين نلاحظ:¹⁰

- ضعف كبير في هياكل الاستقبال والوسائل والإمكانيات البيداغوجية.
- نقص فادح في هيئة التدريسي ذات الخبرة العالية.

هذه فقط بعض أو قلة من كثير إن صح التعبير من التجاوزات وإن دلت فإنها تدل على عدم وجود أو بالأحرى قلة تخطيط حتى لاستقبال مدخلات داخل النسق في حد ذاته- الجامعة- فما بالك بتخطيطها لإعطاء مخرجات لنسق آخر منفصل عنها.

على هذا الأساس إما أن يغير التعليم العالي عامة بنية انطلاقاً من حاجات التغيير العلمي والتكنولوجي والحضاري التي تجري في عصرنا وتغيره تغيراً جذرياً، وإما أن يظل يعيداً عن أهداف التنمية الحقيقية، متخلفاً على الركب ويكتفي برسم التخطيطات الكمية والرقمية التي تتم بين التخطيط للتعليم العالي وتقدير حاجاته وبين تنمية اقتصادية اجتماعية التي تتماشى مع التيار العلمي وسوق العمل الجديدة¹¹.

لكن في الواقع لا يعني أبدا سهولة وسرعة تحقيق مطلب التنسيق بين هاته المؤسساتين، نظرا لما تستوجبه من جهود متواصلة وجدية لا تظهر إلا على المدين المتوسط والطويل.

7- الجامعة بين التدريس النظري والتطبيقي: بعدما سادت علوم وتقنيات جديدة غيرت ميادين العمل والإنتاج حيث زالت تقنيات كثيرة، وظهرت مناهج وطرق جديدة تتماشى مع علوم جديدة، ولا ينبغي أبدا على التعليم العالي، في تخطيطه أن يتعد على ما يحتاجه سوق العمل الجديد من اختصاصين وأطر عليا في شتى المجالات، ويأخذ بعين الاعتبار أن المستقبل لا يكون اعتمادا للماضي، وأنّ اتجاهات الماضي إلى المستقبل هو التخطيط ثم التخطيط كما سبق وذكرنا سالفا.

وبالتالي فإنّ انتقال التعليم العالي من تعليم تقليدي يعكس منطلقات الجهاز الصناعي الماضي إلى تعليم عالي من المفروض أن يعكس منطلقات العولمة الجديدة. وبالتالي الوصول على تحقيق الربط العضوي بين التعليم النظري والتعليم العملي.

يتم ذلك حسب الأستاذ عبد الحميد دليمي: (قسم علم الاجتماع والديموغرافيا جامعة منتوري قسنطينة) بربط التعليم العالي بالإنتاج ولاسيما بمحتوى الدراسة والتدريب وأن نجعل من المؤسسات الاقتصادية مكانا للتعليم العالي وأن يتم قسطا من هذا التعليم في مواقع الإنتاج ومن هنا يتم تحقيق التناوب بين الدراسة والعمل، وهذا في رأينا يمكن من ربط مخرجات الجامعة والحاجات المتجددة للمؤسسة.

ولكن على مستوى الواقع، نجد أنّه في ظل التوجه والنزعة التقنية والتكنولوجية المعتمد في المؤسسة الجزائرية ظل الطابع النظري طاغيا على مستوى البرامج المسطر مع الغياب للممارسة التطبيقية – وإن وجدت فهي قليلة- والميدانية وهذا لا يعني طبعا – الفهم الكامل والدقيق للنظري- فحتى على المستوى النظري فإن المسألة تؤخذ بتحفظ _

لقد صارت المخرجات التعليمية الجامعية عبارة عن جيل من التابعين والمقلدين، لا حظ لهم من العلم إلى تاريخ علوم الآخرين وسطحيتها، ولا علاقة لهم بعلمهم وتاريخهم إذ بقيت الجامعة عبر هذه التجربة من الإصلاحات المتتالية تحت تأثير نظريات القرن الثامن عشر والتاسع عشر في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، وبقيت في مجال العلوم الطبيعية والفيزيائية تعاني من مناهج وأساليب البحث التطبيقي عفا عنها الزمن منذ مدة، ويعتمد في التدريس على طريقة السرد والحفظ).¹²

ولا يعني هذا أبداً عدم جدوى - الدراسات النظرية - لأنه لولاها لما توصلت الأمة جمعاء إلى هذا التطور الذي نحن فيه. إذ لم نقل لكي يخلق لدى الخريج نوع من الإبداع والابتكار على الأقل مسaire ما هو حاصل من تطور في المؤسسات المستخدمة.

8- سوء استخدام المناصب الموفرة في سوق العمل: إذ يوجد عدم تلاءم بين متطلبات المنصب والمستوى التأهيلي الذي لدى طالب العمل، فيمكن أن يعثر خريج الجامعة على مناصب يوفرها سوق العمل في تخصصات تقنية متفاوتة المستويات وبالمقابل فإنهم لا يشغلونها بل يتم تعيينهم في الإدارة، هذا ما أكدته بعض عناصر المؤسسة محل الدراسة، فمثلاً نجد مهندس يحمل شهادة اختصاص ما يعمل ملء فواتير وتحويل المكالمات، وهذا بعيد كل البعد طبعاً عن ما تلقاه وهو في الجامعة. أو نجد خريج يحتل منصب عالٍ لا شيء إلا أنه ذو نفوذ وسلطة ومعرفة في المؤسسة عن طريق التوظيف غير القانوني، حيث أشير في أحد المقالات على وجود عشرات الحالات من توظيف لأقارب مسؤولين ومدراء وأبنائهم رغم عدم أهليتهم أو بعيدين كل البعد عن مجال تخصصهم في الكثير من المؤسسات العمومية والخاصة وهذا ما يؤكد على أن الجامعة ليست وحدها مسؤولة ولكن ما يطرحه سوق الشغل من فوضى وغياب شبه تام للشفافية في التشغيل

والتوظيف لأعلى أساس الشهادات في غالب الأحيان وإن يبدو ظاهرها هكذا، وهذا ما لا يمكن لأحد عاقل نكرانه في الواقع الجزائري.

ومن المهم جدا طرح هذه المسألة التي تعتبر من أحد الأسباب و أهمها التي يمكن أن تكون عائقا أمام خريج الجامعة من مزاوله مهنته بسهولة، وهو عدم تلاءم مؤهلاته العلمية مع ما هو مطلوب في المنصب فالفرد الذي يقوم بعمل يتلاءم معه أو عمل يمكن أن يقوم به غيره ممن لم يتعلم مثله، أو يجد فرد آخر أقل أهلية منه يشغل منصب أعلى منه يفقد ثقته بالتعليم عامة مما يؤدي إلى اهتزاز قيمة التعلم في المجتمع.¹³

9- البحث العلمي ووضعيته في سوق العمل: تقوم رسالة الجامعات في العصر الحالي بدور بالغ الأهمية في حياة المجتمعات على اختلاف مستويات تطورها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، إذ لم تعد مقتصرة على الأهداف التقليدية من حيث البحث عن المعرفة والقيام بالتدريس فحسب، بل امتدت الرسالة لتشمل كل نواحي الحياة العلمية والتقنية والتكنولوجية، الأمر الذي جعل من أهم واجبات الجامعة المعاصرة هو أن تتفاعل مع المجتمع بشكل إيجابي للبحث على حاجاته ومتطلباته وتوفيرها.

ولعل من أهم متطلبات المجتمع بشكل عام هو الوصول إلى أعلى مستويات التطور التكنولوجي والتقني والوعي الاجتماعي ولا يتم ذلك في الواقع إلا بتفعيل رسالة الجامعة في تنشيط حركة البحث العلمي، وفتح قنوات التعاون والتنسيق والاتصال بين الجامعات وقطاعات التنمية المختلفة.¹⁴

وهو ما ينبغي أن تكون عليه الجامعة الجزائرية المدعوة اليوم إلى أحداث القفزة النوعية في المحيط من خلال تفعيل وتحريك نشاطها العلمي، باعتبارها المؤسسة المسؤولة على تطوير هذا النوع من الأعمال ألا وهو البحث العلمي.

وللحديث عن واقع البحث العلمي الجامعي في الجزائر، وتوضيح أهم العراقيل التي تحول دون تفعيل الروابط الهادفة بين الأبحاث الجامعية وسوق العمل الجزائري، حيث أنه لم يعد من المقبول اقتصار العملية التكنولوجية الجامعية على استعادة الماضي والاطلاع على جهود الآخرين في مجال التخطيط والاختراع والإبداع.

وانطلاقاً من هذا كان لا بد من البحث عن كفاءات تنشيط البحث العلمي في الجزائر، منها ما له علاقة بالمنظومة القانونية لهيئة البيئة الموازية لتنمية ودعم العلم والتكنولوجيا في المجتمع ومنها ما له علاقة بالجانب الهيكلي "المؤسسي"¹⁵.

رغم الجهود المبذولة من أجل تحسين وتطوير ظروف البحث العلمي الجامعي في الجزائر، إلا أن هذا الأخير بقي يعاني قصورا واضحا في تلبية الاحتياجات المحلية والوطنية، إضافة إلى الإنجازات المحتشمة في هذا الميدان، مقارنة بالإنجازات الأخرى إذ أن الجزائر لم تخصص عمليا السنوات العشر الأخيرة إلا ما قدره (0.27%) من الناتج المحلي الإجمالي للبحوث العلمي، بينما بلغت بعض البلدان كمصر، اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وألماني وفرنسا والمملكة المتحدة حوالي: (0.9%)، (0.7%)، (0.3%)، (0.24%)، (0.9%) على التوالي، من الناتج المحلي الإجمالي لتمويل البحوث العلمية.¹⁶ وهو ما يساهم في الواقع في جعل الجامعة الجزائرية غير متماشية بقدر معتبر مع متطلبات المجتمع التنموية وغير محققة للدور المراد لها في نمو المجتمع¹⁷، وذلك مرتبط بنواحي عديدة يمكن تلخيصها على النحو الآتي:¹⁸

- عدم وجود استراتيجية واضحة المعالم لمسيرة البحث العلمي ل يتم التقيد بها إداريا وعلميا.
- ضعف الإنفاق على البحث العلمي، وهو ما يساهم في ضعف مستواه، وقتله وعدم إسهامه في التنمية، فضلا عن هجرة العلماء إلى الدول المتقدمة "هجرة الكفاءات".

- ضعف العلاقة بين الجامعة وقطاعات التنمية "الصناعة والفلاحة"، ويظهر ذلك من خلال الانطباع الموجود في الجامعة بأن المؤسسات الصناعية وغيرها لا تثق كثيرا في الأبحاث الجامعية، بل وغير مقتنعة بفائدتها، في الوقت الذي يشعر فيه المسؤولون ورجال الأعمال في القطاع الصناعي وغيره بأنّ الجامعات لا تهتم بإجراءات بحوث تطبيقية تعالج الإنتاج أو تحل مشكلات علمية.
- ضعف قاعدة المعلومات في المراكز البحثية بالمقارنة بنظيرتها في الدول التي تشهد تقدما علميا.
- الأحواء العامة والخاصة للباحثين المقيدة لكل ما يقتضيه البحث والمعرفة والتفكير في الحقيقة من حرية أكاديمية ومسؤولية علمية ترتقب من الجامعة اتجاه محيطها، وهذا ما يؤكد الكثير من الأساتذة.
- وفي ذلك نخلص إلى حقائق موضوعية كثيرة توحى بأنه من غير الممكن سد تلك الفجوة العميقة القائمة بين الجامعة وسوق العمل، بل اعتقد أنها في طريقها إلى الاتساع لأن تلك العلاقة بين اكتساب المعرفة والتنمية الاقتصادية علاقة تكافئية، كما أن نهضة المعرفة شرط ضروري للنمو الاقتصادي، وبالتالي لتعزيز جسر الاتصال بين المؤسسة والجامعة وجب الاهتمام بالبحث العلمي ودعمه المادي والمعنوي.

الخاتمة:

إنّ الجامعة يمكنها الارتباط أكثر بمحيطها الخارجي من خلال نجاعة وفعالية مدخلاتها بما فيها محتوى التكوين بدلا من الانغلاق على نفسها وتقديم كل ما هو نظري وبعيداً عن الواقع الاجتماعي، فكيف يكون التكوين فعّالاً في فروع تقنية وتكنولوجية دون ورشات للتطبيق أو كيف للمهندس الاندماج في عمله ولم يلق تكوينه العلمي الكافي والمطلوب في تخصصه.

فالجامعة الجزائرية رغم التغيرات التي طرأت عليها منذ إنشائها سنة (1909) خاصة على المستوى الكمي والإصلاحات التي ساريتها منذ سنة (1971) حتى التغيرات الراهنة

بما فيها تبني نظام LMD الجديد، مطالبة بتحديات العصر في ظل التنمية الاقتصادية التي يعيشها المجتمع الجزائري والذي فرضها النظام الاقتصادي العالمي بتفعيل علاقة الشراكة بين التقنين وذلك بتمكين مخرجات الجامعة في المؤسسة وكذا التشجيع خاصة البحث العلمي والوصول به إلى الغاية المنشودة كل هذا يسمح بنجاح الجامعة وتفعيل دورها ومهامها في النسق الكلي الذي يشكله "المجتمع" ومواكبة المستوى المتقدم للجامعات العالمية.

المراجع:

- 1- طارق علي العاني وآخرون، الشراكة بين مؤسسات التعليم و التدريب المهني و سوق العمل، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، طرابلس، ليبيا، 1، 2003، ص ص 21، 22.
- 2- طارق علي العاني وآخرون، مرجع سابق، ص ص 34، 40.
- 3- chitour (c). L'enseignement superieur et les défis de l'an 2000. Alger. 1999. P.P.45.48.
- 4- Saussereau (L). Stepler (F). Regards croisés sur le managent de savoir vers l'université d'entreprise. Editions d'organisation. Paris. 2002. P.P.73.
- 5- نفس المرجع، ص ص 24، 25.
- 6- طارق علي العاني، مرجع سابق، ص ص 25، 26.
- 7- نفس المرجع، ص ص 26، 27.
- 8- طارق علي العاني، مرجع سابق، ص 27.
- 9- أحمد مصطفى عبد الله، المتطلبات الفنية لإنشاء مراكز التدريب المهني العصرية، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003، ص 25.
- 10- جمال معتوق، مرجع سابق، ص 37.
- 11- عبد الحميد ديلمى، "التعليم العالي في الجزائر و تحديات العولمة"، دفاتر المنخب، العدد 02، بسكرة، 2006، ص 09.
- 12- العربي فرحاتي، مرجع سابق، ص 142.
- 13- محمد علاء الدين عبد القادر، البطالة أساليب المواجهة لدعم السلام الاجتماعي و الأمن القومي في ظل الجات، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2003، ص 98.
- 14- لحرشي موسى، "ملاحظات حول البحث العلمي الجامعي في الجزائر"، دفاتر المنخب، العدد 02، بسكرة، 2006، ص 149.
- 15- لحرش موسى، مرجع سابق، ص 150.
- 16- لحرشي موسى، مرجع سابق، ص 152.
- 17- الطاهر إبراهيم، "الجامعة و رهانات عصر العولمة"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 08، جامعة باتنة، الجزائر، 2003، ص 166.
- 18- نور الدين زمام، "الجامعة و البحث العلمي في ظل تقييم العمل العلمي الراهن"، دفاتر المنخب، العدد 02، بسكرة، 2006، ص 59.

المنظور السوسولوجي لاستراتيجية المؤسسة.

1. عزوزي عامر.
جامعة الجزائر 2.

د. خريش عبد القادر
جامعة البليدة -2-

ملخص:

مفهوم الاستراتيجية عبارة عن مفهوم عام ذو جذور عسكرية والتي اندرجت في العلوم الاجتماعية بالخصوص وضمن المؤسسات قصد تحديد مخططات سير رسالة وتوجه المؤسسة.

ونريد توسيع هذا المفهوم في علم اجتماع المنظمات وتحديد التنظيم كأداة تشخيص وتقييم البيئة الداخلية والخارجية.

Résumé :

Le concept de la stratégie est un concept en général de racine militaire, qui s'introduit dans les sciences sociales précisément, et dans les entreprise pour déterminer ces plans de marche de la lettre et l'orientation de l'entreprise.

On veut s'élargir ce concept en sociologie des organisations et définir l'organisation comme outil de diagnostic, d'évaluer l'environnement interne et externe.

مقدمة:

يتداول مفهوم الاستراتيجية بشكل موسع بين العوام والخواص، ولهذا كان من الضروري نما كان تحديد هذا المفهوم ولعلّ أنسب تعريف هو ذلك الذي أقره (M. Porter)*، على أنّها مجموعة السبل والوسائل التي تتبناها المؤسسة وتسلّكها من أجل الحصول على مزايا تنافسية التي تحدّد بدورها مدى تطورها على المدى البعيد، من خلال هذا التعريف يمكن تبرير دوافع إدراج وإدماج الموارد الإنسانية في المؤسسة ضمن استراتيجياتها.

حيث يجدر بنا ذكر دراسة عملية قام بها (F. Jalbert)** ربط فيها بين هذه الأهمية وبعض المستجدات السببية الهامة كتدويل الأسواق، سرعة التجديد والتكنولوجيا، ندرة الموارد المالية- لسوء استعمالها بالخصوص-، التقسيم الدولي الجزئي للعمل، هزات ومفاجآت البيئة، تخفيض تكاليف الإنتاج، المستلزمات المتزايدة للجودة وخدمة الزبون وغيرها، لقد أدت هذه الأسباب والدوافع إلى أثر متباين على المؤسسات عليها تتميز بسمات سوسيو-اقتصادية، ممّا جعل غالبية المدبرين يعتمدون عليها وامتد ذلك إلى الكيان الاجتماعي للمؤسسات وبيئاتها¹.

1. الماهية العلمية للإستراتيجية:

أ. ماهية الاستراتيجية:

يُعرّف اللواء (Gil Fuvet) الإطار العام للاستراتيجية كالحوار بين التفكير والفعل في التصميم والتنفيذ بهدف التحكم في زمن الماضي والمستقبل في الوقت الراهن، يمكن تقديم استراتيجية المؤسسة كمجموعة المهام والأهداف الرئيسية والسياسات والخطوط الأساسية في أدائها وفي تحقيقها، ويمكن أن تظهر هذه الاستراتيجية بطرق مختلفة في تحديد طبيعة النشاطات التي تتولاها المؤسسة أو نمط المؤسسة الذي يجب اتباعه

وللاستراتيجية مظهرين متلازمين يستهل الأول بصياغتها وينتهي الثاني بتنفيذها حيث تحتاج الصياغة إلى أربعة عناصر أساسية وهي :

- منافع السوق وإيجابياته.
 - كفاءات المؤسسة ومواردها .
 - لقيم الشخصية وإلهامات المدبرين.
 - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة².
- ينبغي على هاته العناصر أن تكون محددة ومضبوطة بوضوح حتى تتجه إلى التمحور حول اختيارها المنسجم.

2. الوظائف الاستراتيجية:

لقد أدت الوتيرة السريعة وللتغيرات والتعقيد المتزايد المستقبلي، حيث تكتفي الاستراتيجية بتقدير ما أمكن للأحداث المستقبلية قصد تقليص المفاجآت الاستراتيجية، وتحضير الأفعال الواجب تبنيها لكل واقعة، غير أن المتابعة الضيقة والمتشددة للاستراتيجية التي تم تحديدها قد تؤدي إلى فقدان بعض المنافع الهامة- لكنها غير مقدرة-

وهذا ما يفرض على الاستراتيجية أن تولي أهمية بالغة للمربيات والاعتماد على مرونة كافية عند ربط موارد المؤسسة مع تطورات البيئة ومنافعها، مع مراعاة الأهداف الشخصية للفاعلين عند قبول الاستراتيجية ضمن المؤسسة حتى يكون هناك توافق - نسبياً- بين أهداف مدبرها من خلال التأكيد على هاته الوظائف على أساس الذكر لا الحصر:

- تسمح الاستراتيجية بتجاوز التفكير الأحادي القائم على الربح كتتحقيق أهداف المؤسسة والبقاء.

- تقليص أثر الوقع الشديد للأحداث غير المتوقعة حيث تتطلب الأفعال الاستراتيجية البرمجة على المدى المتوسط مع توفر الوسائل الضرورية لإنجاز مخططاتها.
- تعديل التطورات التي قد تعيق التطور العادي للمؤسسة في قنوات مستقلة تركز على التجديد والإبداع.
- دينامية وتنشيط أعضاء التنظيم حول الأهداف المشتركة التي يتم تنسيقها وانسجامها مما يسهل توجيه فعل جماعي مشترك نحو تحقيق هذه الأهداف كالاتصال والفهم وتبني الاستراتيجية الواجب تنفيذها.

أ. الميزة التنافسية لاستراتيجية المؤسسة:

ينبغي على الاستراتيجية أن تتموقع في قطاع مثمر-أو قطاعات مثمرة- وأن يكون لها حضور قوي في ذلك القطاع أو القطاعات، حتى تسهل عملية الانتقال من التحليل الاستراتيجي إلى التحليل التنافسي لكل قطاع الذي تتموقع فيه المؤسسة حيث يقوم المدير بإيجاد تموقع في القطاع يسمح للمؤسسة بالدفاع الأفضل للقوى المنافسة.

ولهذا تستند تنافسية استراتيجية المدير على فرضيتين، تختص الأولى بحالة المنافسة في قطاع معين والتي تتعلق بخمسة قوى أساسية هي: الكثافة التنافسية، تهديد المنافسين الجدد، تهديد المنتجات، التكنولوجيات البديلة، قوة مفاوضة الممونين وكذا الزبائن، أما الثانية فتهتم بالارتباط العكسي بين كثافة تلك القوى -أو تفاعلها- والمردودية الكامنة للنشاط-ضعفها.

ينبغي مع التحليل الاستراتيجي توضيح المتغيرات أو البدائل الأكثر تلاؤماً لتمثيل الاستراتيجيات التي يكون فيها الارتباط الثنائي محددًا وفقاً ما يلي:

- تحديد المتغيرات الاستراتيجية الأكثر تميزاً.
 - جمع المعلومات والمعطيات.
 - تصميم جدول ترابطي لمختلف الاختيارات الخاصة بكل متغير.
- ب. تصميم تموقع تديري لاستراتيجية المؤسسة:

ينبغي على المدير أن يوفر تموقع جدير بالاستراتيجية التي تمكنه من تأكيد وإثبات ذاته الموافقة بالضرورة لذات المؤسسة، بحيث أن التصميم الدقيق للتموقع لا يعني حتمية نجاحه بل إن مدى تجسيد هذا التوافق المنسجم مع الاستراتيجية هو الذي يحدد ذلك، وقصد تدعيم ما أمكن نسبياً هناك سبل كفيلة بالحفاظ على الاستراتيجية وتجسيدها وتركيبها من خلال ستة مكائد³ تتكرر باستمرار وهي:

مكيدة البداهة: تركز غالبية مفاهيم التموقع على البداهة حيث أن جميع الإجراءات والعمليات تبحث عن كيفية تجسيده، فكل ما كان ضرورياً ولا غنى عنه ضمن المؤسسة هو كذلك في ذهن الزبائن مما يبين أن التموقع عبارة عن إجراء واقعي للإحساس الطالب.

مكيدة المستقبل: عدة أفكار مثمرة للتموقع تشعر نتيجة مسالة المستقبل حيث لا تجد المؤسسات حرجا في إنجاز استراتيجياتها الحالية على المدى القصير، إلا أن الأشكال يقع في المدى البعيد المليء بالمفاجآت والارتيابات، ومن ثمَّ يُستحسن ضمان النجاح الحالي ثم إذا استطاعت المؤسسة بمساعدة البيئة توسيع استثماراتها في المستقبل فلتسارع وإلا فلا تخاطر.

مكيدة الخدع: ينبغي مقاومة القيام بمحاولات مخادعة بل يجب إنجاز الأشياء كما هي، ولذلك تقوم التي تتمتع باستراتيجية ناجحة الاعتماد عليها للتموقع البسيط والواضح، فإذا ما حاولت بصفة فجائية بالإبداع والابتكار قد تكون نتائجه وخيمة على المؤسسة.

مكيدة العبقرية: من الأعلام ما قتل يمكن أن تتجسد هذه المقولة على زميل يختال نفسه فهيم وعلیم يؤدي باستراتيجية المؤسسة إلى التهلكة، كأن يقوم بمزايدات ومغالاة لجلب انتباه المسؤول أو الرئيس المدير العام، فيقوم بتحليل أي قرار مهما كان حتى يوافق منفعتة الشخصية دون المؤسسة لأن إشكاله الأساسي يتمثل في اختيار أحسن الأفكار التي تظهر قدراته وتشهر به. يمكن إبراز هذه الشخصية في شكلين يظهر الأول في ذلك المسؤول الموظف حديثاً في المؤسسة - كأن يكون الرئيس المدير العام - أو الخبراطي (**Carriériste**) الذي يبغى الحصول على الخبرة والمسار المهني اللائق على حساب المؤسسة.

مكيدة الأرقام: إنَّ المدير الذي يعتمد بصفة مطلقة على الأرقام فإنها تقتله باعتبار أن التوقع مسالة المدى، تستدعي المال والوقت الضروريين لنجاح الاستراتيجية مما يعني برمجة تخطيطاً لذلك بدقة متناهية.

مكيدة التفضيل: يجب أن ينسجم التوقع مع التصورات الذهنية لاستراتيجية المدير والمؤسسة على حد سواء فلا يعارضها ولا يناقضها، ويمكن أن نستشف من محاولة اقتراح تسويق قارورة بيبسي (**Pepsi**) شفاقة سميت "بيبي كريسفال" غير أن المستهلك يفضل وعلى يقين أن القارورة التي لا يكون لوها لائقا كان كذلك مذاقها ومن ثم كان الاقتراح فكرة سيئة.

3. أهمية الاستراتيجية:

أ. أهمية الاستراتيجية التديرية للمؤسسة:

إنَّ الشيء المثير في تدير الاستراتيجية هو تحديها فمقابل كل حسنة منها يقابلها سيئتها، ولذلك يمكن اعتبارها "فتنام" أو "5P" كما يدعوها فريق (H.Mintzberg)

فهي⁴ فخاً (Piège) وتموقعاً (Positionnement) ونموذجاً (Parangon) وأفقاً (Perspective) ومخططاً (Planning). ولذلك تكون الاستراتيجية فخاً بمثابة تحرك متميز من أجل القضاء على المنافس.

ويمكن أن تكون تموقعاً كما يؤكد (M. Porlie) أن استراتيجية إبداع وضعية وحيدة منتجة للقيمة وتدرج مجموعة خاصة من النشاطات، أو أن تكون نموذجاً يسمح بتجسيد الانسجام، والتوافق حسب سياق الوقت بمعنى أن التنظيمات تخطط المستقبل وتبحث عن نماذج لها في الماضي. وقد تكون أفقاً كوسيلة أساسية لتنظيم معين قصد تحقيق أهدافه، وأخيراً تكون الاستراتيجية مخططاً يتم فيه تخطيط الإدارة والتوجيه ونمط فعل مستقبلي ومستوى من مرحلة لأخرى.

يبين ما سبق الثراء و التعدد و التنوع المزدوج لمهام الاستراتيجية التدبيرية كما يلي:

- تمنح الاستراتيجية التوجه: إنَّ الميزة الأساسية لها هي استخدامها كبوصلة حتى تصون اقتحامها للبيئة غير أن عيبها يظهر في إمكانية إخفاء بعض الأخطاء الكامنة.
- تركز الجهود و تمحورها: حيث تجبذ التنسيق في النشاطات فبدون استراتيجية لا يمكن تقدير حدوث تيهان في (Chaos) أي كل في اتجاه مختلف، غير أن شدة التمرکز قد تؤدي إلى ظهور تفكير خاص بالمؤسسة محدود لا يتجاوزها.
- تحدد الاستراتيجية التنظيم فهي تساعد على تشكيل وسيلة ميدانية لفهم المؤسسة وتمييزها عن باقي المؤسسات، ومن ثمَّ فهي تعطي معنى وقصد وتعين على فهم مغزى الفعل التدبيري. ويظهر عيبها في كون تعريفها وتحديدها الدقيق يعيق التبسيط والتماثل على حساب الثروة وتعقد النسق .

- تُعد الاستراتيجية بمثابة مصدراً للتناسق فهي تبحث عن نظام بدون غموض ولذلك يمكن اعتبارها كنظرية إدراكية لتبسيط وفهم العالم لتسهيل التدبير غير أنها قد تكون ملجأً لذوي الفكر الضيق المحدود نتيجة كون الإبداع والابتكار عادةً ما يكون من اللاتناسق.

ينبغي على المدير أن يعي في ذهنه اعتبار الاستراتيجية - كأى نظرية - بمثابة تبسيط وقراءة لزييف الواقع، فهي تمثلات تجديدية في ذهن المديرين، ولذلك تمثيل الرئيس المدير العام كمدير-استراتيجي الذي يساعد على إبراز الأفكار وصقلها في حين يبقى الآخرين على المؤلف والمعتاد.

ب. تدبير استراتيجية التطور وفق التحالف أو الشراكة:

عرفت اتفاقيات التعاون فيما بين المؤسسات في السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً حيث ارتفع عدد التحالفات إلى ستة أضعاف، خاصة فيما يتعلق بقطاع معالجة المعلومات مما حفز المختصون، المدبرون على الاهتمام بهذه الميزة الاستراتيجية التي تسمح بمواجهة الشركات العملاقة والمنافسة الشرسة، لما توفره من حلول للتعقد المتزايد وشمولية الأسواق، ومن ثمَّ تؤدي إلى جلب الباحثين والعلماء لطرح إشكاليات نظرية تساعد على بروز إبداعات وابتكارات متطورة للغاية.

فبرزت مؤسسات متكيفة مع الشروط الاقتصادية لنهاية 20 ق حيث تمثل مزايا عديدة ومتنوعة للمؤسسات الصغيرة كالبحت عن التجديد والمرونة والتحفيز بواسطة الممارسة الواسعة للمسؤولية وغيرها، وللمؤسسات الكبيرة مثل اقتصاديات التكاليف - كتنقنية (Yield Management) - والسلطة على السوق والقدرات العمالية. ولهذا يرى المدبرون أنَّ هذا النمط من الارتباط بين الشركات يقدم سماتاً اعتبرتا في العديد من الأحيان متناقضتان وهما: هيئة المؤسسات الآلية، حيث يكون سير المهام مسطر ومراقب

بصرامة، ثم ميزة المؤسسات التنظيمية القادرة على التكيف بمرونة كافية ككائنات حية في الشروط المتغيرة.

يمكن ملاحظة أن اقتسام العمل وبعض التكاليف الثابتة بين المؤسسات الشريكة – المستقلة – يتميز بفعالية كبيرة. فكل شركة تبحث عن منفعتها الخاصة بما مما ينجم بصفة متلاحمة منتج كلي رفيع وعال على منتج كل واحدة على حدى.

ومن الأهمية بما كان الإشارة أن هذا النوع من الاستراتيجيات مستعمل في الصناعات التي تتسم بشكوك وارتياحات كبيرة ومنافسة شديدة، ومن ثمة فإنها تتميز بأخطار جد مرتفعة ومردودية منخفضة للاستثمارات.

ولقد أقتراح في هذا المجال (P.Dussange et B.Garette)-* صنفين واسعين⁵ من هذه الاستراتيجية بأخطار وأنماط تسيير مختلفة :

- تحالفات بين مؤسسات غير متناسقة.

- تحالفات بين مؤسسات متناسقة:

ج. الشروط التدبيرية لنجاح التحالف:

عندما يتخذ المدير قراراً بمد نشاطات المؤسسة بطريقة تحالفية فإن وسائل وأهداف مفروض عليها أن تتغير وتعديل، مما يجعل استراتيجية المؤسسة تتحول لتتكيف مع طموحات الشركاء الجدد، وهذا ما يؤدي لا محالة بروز بعض الصعوبات والمعوقات بين مختلف مدبري المؤسسات المتحالفة، حتى ولو اتفقوا على حسن النوايا والتعاون بطريقة ذكية على اقتسام كل ذلك إلا أنه حينما تشتد هذه المعوقات فإن بعض الشركاء يتراجعون مما يجعل التحالف في مأزق.

ولهذا فإن الأخطار والصراعات بين الأهداف والمنافع تتزايد وفق مدة الشراكة وخاصة وفق التباعد الثقافي، ومن هنا يُستحسن التدخل في المسالك والآفاق القابلة للتحكم بمعنى تفادي الولوج في دروب صلبة ومتحجرة يعينها المحيط بتغيراته المفاجئة. ومن أجل كل هذا يركز نجاح التحالفات واستمرارها على التحكم في مختلف مراحل تشكلها حيث تبرز العوامل الأساسية للنجاح متمحورة⁶ حول بعض القواعد البسيطة كما يلي:

- معرفة كافية للشريك وثقافته ومحفزاته وشبكة علاقاته التي استطاع نسجها على المستوى الاقتصادي والمالي والصناعي.
- تقييم مقاس ومحدد وكاف لتكاليف الآثار المباشرة وغير المباشرة المرافقة لهذا التحالف (تكلفة المشروع، العقلنة الاصطناعية، توافق اجتماعي، تناغم الأنساق).
- توزيع عادل للمسؤوليات مع ضمان فريق المشروع يسمح بتحسين أخذ القرار والمساهمة ومسؤولية الفاعلين الأساسيين للمؤسسة.
- قيادة تطوعية للمشروع تؤدي إلى ميقات محترم ومنجز من أجل إبداع دينامية نجاح المشروع.

ينبغي إقامة تحالفات مع مؤسسات ذات نفس القوة تخوفاً من الهيمنة المتزايدة للحليف الذي قد يؤدي إلى كسر التحالف وإغائه، أو إدماج الحليف القوي لشركاء ضعفاء مما يدعو إلى ضرورة وجود تناسق وتماتل بين المؤسسات المتعاونة ولذلك تبينت الأهمية البالغة للثقة والمرونة التي تلعبان دوراً بارزاً في استثمارات الشركاء المتماثلين في الكمية والنوعية.

4. الممارسة الإجرائية للاستراتيجية:

أ. اختبار الخيارات الاستراتيجية: تنجم الخيارات الاستراتيجية من التشخيص والتحليل الاستراتيجي الذي تقوم به المؤسسة داخلياً أكثر منه خارجياً بحيث يتولى المدبرون إدماج المعوقات التي يواجهونها. مدى تأثيرها البالغ في نجاح وإنجاح قراراتهم وتدبيرهم التي تستدعي ضمان صلاحيتها من خلال تصميم جدول يوضح طريقة إنجازها واختبارها، والتي تعزز الأبعاد الداخلية لها بإدراج-ضمن أفق ملائم- الكفاءات وموارد المؤسسة من جهة والخيارات التديرية من جهة أخرى.

ب. تصميم التخطيط المالي: يعتبر التخطيط المالي وثيقة شاملة تمثل المشروع وتهدف إلى إقناع الجميع بمدى ملاءمة وجودته. ولهذا يبرز بوضوح الملاءمة التجارية وانسجام الإجراءات والصلاحية المالية للمشروع.

ج. تحديد مسؤوليات التنفيذ: كثيراً ما تحمل هذه المرحلة في العملية الاستراتيجية حيث لا يتم تنفيذ عدة اختيارات استراتيجية نتيجة نقص في تحديد المسؤوليات والموارد، ومن ثم ينبغي التحديد الدقيق لمن يتولى أداء المهام وبأية وسيلة وفي أي مجال. بمعنى: من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ كيف؟ كم؟ ويؤكد تحديد المسؤوليات على تحسين الكفاءات التديرية مع ضرورة التكيف المالي لهم من أجل ملاءمة المشاريع والتمويل الذي لن يتم كما يجب بدون دراية بالتوجهات الاستراتيجية للعملة.

د. البديل التديرية لاستراتيجية المؤسسة: تجذب المؤسسات التجديد التكنولوجي الذي تراه ملاذاً لها للمعوقات البيئية الجديدة والمستحدثة والمرتبطة لاختيارات التسويق والأبحاث التجارية والتخطيطات التأثيرية. لذلك يعتمد المدبر في حالة ما أخفقت استراتيجيته نتيجة المعوقات البيئية الارتياحية إلى اعتماد بديل أو بدائل أخرى لهذا الإخفاق من خلال استبدال تلك الاستراتيجية بأخرى بديلة والتي تستدعي عشرة آليات استراتيجية جزئية هي:

تغيير الأدوار: خلال الاستراتيجية التقليدية يشتري الزبون حاجته ويكون الممون شريكاً صناعياً والمنافس عدواً والمكمل صديقاً وحليفاً والبديل تهديداً فعلياً. غير أنه يمكن اعتبار المنافس حليفاً بحيث تتضمن هذه الاستراتيجية نوعان من المنافسين هي المنافس الصالح الذي تتميز منافسته بالحكمة والنزاهة والمنافس الصالح الذي تتسم تنافسيته بالمكر والخداع والغش.

التلاعب بالوقت: أعتبر فيما سبق أن الوقت حتمية تسير الانقباض أو التقلص بحيث أن زمن إطلاق منتج جديد وزمن الاستلام وزمن الرد عن الطلب ينبغي مراعاته بحساسية كافية. غير أن زمن التدخل الواجب تقلصه والذي أصبح يكون الأساس المركزي للاستراتيجية، مما يعني إعادة مراجعة العلاقة التبادلية التقليدية الزمن الجدارة التي تعد من بين أهم المسالك التي تنتهجها الاستراتيجية التجديدية.

استغلال المعلومات: يمكن أن يكون قرار تقليص المعلومات المقدمة للغير مفيداً باعتبار أنّ الشفافية سلاح ذو حدين، فقد تكون ضراً أو مسرة ومن ثمّ ينبغي توضيح كيفية استعمال الإعلام في خدمة منافع المؤسسة من خلال ثلاثة طرق هي:

- تشويه المؤسسة لمعلومات عن المنافسة وفق أهدافها أو كفاءتها حيث تسمح بتسرب إشاعة عن شراء مؤسسة ما أو اقتحام سوق معين، من أجل الإفلات من التنافس الشديد.
- استعمال بدائل قابلة للاتصال والإعلام حول المؤسسة وما تعرضه كإعلان عن إطلاق منتج جديد مما يحتم الإنجاز والبدء فيه
- تغيير حكم المستهلكين على عروض المؤسسة.

1. **ولوج السوق من خلال محيطه:** عادة ما تواجه المؤسسة منافسيها بانتهاج استراتيجية المواجهة حيث تحبذ إما تقليص تكاليفها أو التنويع في المنتجات أو الخدمات.

2. **سد المخارج:** عندما تكون وضعية ما محببة للمؤسسة فإنها مجبرة على إخفائها قصد الحفاظ على الزبون أو الممون، لذلك تؤكد المؤسسة على اختلاف وتمايز العروض ونسيج ارتباط وثيق بين النوعية والجودة، من خلال تبني استراتيجية السد على امتداد سلسلة قيمها بدءاً من شراء المواد الأولية إلى غاية تسويق المنتج النهائي.

3. **إبداع المعوقات الذاتية:** نادراً ما يتم الاختيار الفوري لمسالك الصعوبات عندما يمكن انتهاج البساطة رغم أنه في القطاعات الشديدة التطور التي تستدعي اختبار المزايا الداخلية للمؤسسة، مما يسمح لها بتقدير الصعوبات والمعوقات لأنه أحياناً ما يكون التهديد الشديد عند انعدام مواجهته وتصعد به مما يدعو إلى:

- **الهدم الذاتي والمقصود:** عندما يؤدي انتهاج استراتيجية إلى زوال عوامل النجاح الخاصة بالمؤسسة ينبغي عليها هدم هذه الاستراتيجية ذاتياً قصد تجديد تلك العوامل.

1. **تحديد الأخطار:** إن الاختيار الإرادي للمعوقات بمثابة مزايا عندما تسمح باحترافية أنماط تدخل المجتمع على أسواقه كبعض المؤسسات العمومية الاحتكارية، التي تحاول اقتحام السوق العالمية لمواجهة أفضل المنافسين وأشدهم. وتتميز هذه المنهجية بالخطورة على المدى القصير لكن تسمح لها بالتعلم وامتلاك الاحترافية من السوق العالمية إلى السوق المحلية.

2. إخراج المهارات من سياقها: حيث يتم الإقرار بتحديد المؤسسة لمهنتها حسب كفاءاتها غير المرتبطة بالسوق. وتستهل هذه العملية باستنساخ السيرورات التنظيمية مع التحكم في المرونة وتعدد المهام قصد ضمان اقتحام أسواق مغايرة تماماً، مما يجعل هذه الاستراتيجية قائمة على الكفاءات المتنقلة من سوق لآخر والتي لا تعتبر وفقاً على المؤسسات الكبرى.

3. التشييط بالآخرين: يمكن إثارة متدخل معين في علاقة ثنائية لأجل استغلال نقائص الخصم وإرجاعه ضده، وبالتالي تهدف هذه الطريقة إلى اقتصاد مطلق للوسائل فما لم يكن إنجازها بتجسيد بفضل إثارة الطرف الآخر لتنفيذه. ولذلك تقوم المؤسسة بإدراج منافس لها في السوق لاستغلال التنافس للحصول على المزيد من الأرباح، أو أن تعتمد على ترك المجال لمؤسسة أخرى في قطاع معين من أجل الاعتبار والتعلم من أخطائها.

4. الجرأة في سيق التحالفات: عادة ما ينصح بعدم البروز بمظهر الرواد حتى يتم جلب المنافسين وإثارة انتباه التهديدات الخارجية، ولذلك تحالف المؤسسات في تحسين الإنتاج وتوزيعه وإعلامية وبيعه، ولا تعتبر هذه التحالفات كتجديد وإنما بغية جمع الفاعلين الشبه الممثلين.

5. مراجعة العرض التقليدي: من أجل تحديد القطاع يتم مراجعة وإعادة تكوين العرض التقليدي من خلال عدة طرق أهمها:

- العرض المفكك: حيث يتم فسخ العرض الشاملة تقليدياً بتقديم منتج أحادي وبخدمة مجزأة مثل عدم استرجاع المنتج المباع، التقليل من النصائح، بدون تخفيضات إلى جانب تقليص الهياكل القاعدية.
- ربط المنتج -الخدمة: لا يعتبر ارتباطاً الربط والفسخ عمليات مجددة في حد ذاتها بل يتم تحديدهما في السوق الجديد.

- المنتج الامتدادي: يتم توفير التخزين لبعض المعلومات الضرورية للإنتاج في حالة استعمالها الذي قد يؤدي إلى عواقب وخيمة على المؤسسة.

الخلاصة:

تعتبر المؤسسة هيئة معقدة تضم ثلاثة عناصر متفاعلة فيما بينها وهي: البنية التحتية للنشاطات الإنتاجية والبنية السوسولوجية للعلاقات فيما بين الأفراد أو الجماعات وأخيراً البنية العلوية للقيم المقسمة نسبياً، توافق البنية التحتية الارتباطات والمعوقات التكنولوجية والتنافسية والتجارية التي تواجهها المؤسسة، من أجل الحفاظ على كيانها وتطوير نشاطاتها، ويقصد بها مجموعة الحلول التكنولوجية لمشكل الإنتاج والتي تنعكس الأهمية معينة وتدفع معين من المهام، أم البنية السوسولوجية فإنها تشمل التنظيم الإداري للمؤسسة وهندسة العلاقات بين شركائها، فهي في نفس الوقت تقسم المهام وتجميعها في وحدات أو دوائر متخصصة، وقد تكون أنظمة مراقبة رسمية موجهة لتنسيق النشاطات أو أن تكون شبكة العلاقات الاجتماعية الناجمة عن الصلات المتعلقة بتوزيع السلطة بين الأفراد وبين الجماعات، في حين تعتبر البنية العلوية البعد الرمزي للمؤسسة فهي مجموعة التمثلات والتأويلات للحياة الجماعية التي يجزئها المساهمون، ومن ثم كانت المصدر الحقيقي للاستراتيجية.

تُعد الاستراتيجية التدييرية الانعكاس الظاهري للاستراتيجيات الفرعية للمديرين فرغم أنها متصارعة إلا أنها تندرج ضمن الاستراتيجية التدييرية العامة للمؤسسة، في ترسيخ ذاتها وضمان حصة من السوق كفيلة ببقائها واستمرارها. ولذلك فإن المديرين يحاولون مواجهة البيئة الخارجية بكل شراستها من خلال تحكم المؤسسة في منطقة شكها

الواسعة والتي تتحكم فيها بإتقان، بحيث رفع حصتها يعني تقليص حصة مؤسسة أخرى ومن ثم تقليص تأثير شركة معينة ومنافسة في ذات الوقت.

المراجع:

(*) Voir son livre : **L'avantage concurrentiel**, Interédition, Paris, 1986.

(**) Voir son livre : **Les ressources humaines : atouts stratégiques**, L'Harmattan, Paris, 1989.

- 1- Dominique THIERRY, «**La place réelle des ressources humaines dans la stratégie d'entreprise**», In Revue Française de Gestion, N°107, Jan-Fev 1994, pp43-48.
- 2- José ALLOUCHE, Géraldine SHMIDT, **Les outils de la décision stratégique**, éd. Organisation, Paris, 1995, p4.
- 3- Jack TROUT, "**Positionnement : six pièges à éviter**", In l'Expansion Management Review, n° 81, Juin 1996, pp.115-118.
- 4- Henry MINTZBERG, Joseph LAMPEL et Bruno AHLRTRAND. Op.Cit pp.6-16.

(*) Voir leur livre, **Les stratégies d'alliances**, éd. Organisations, Paris, 1995.

Ainsi que : F. BLANCHOT, "**Modélisation du choix d'une partenariat**", In Revue Française de Gestion, n° 114, Juin 1997, pp.68-82.

- 5- Jean-Pierre HELFER et alii, Op.Cit. p202.
- 6- ⁽¹⁾Christian LEVI, Jean-Michel SIMOND, et Thierry SHURR, "**Comment éviter les bombes à retardement ?**" In l'Expansion Management Review, n° 81, Juin 1996, pp.81-90

(***Qui ? Quoi? Où ? Quand ?Comment ?Combien?

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين العراقيل والمساهمة في التنمية السوسيواقتصادية.

-دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-

أ. العيد عمّاد.

قسم العلوم الاجتماعية.

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة.

ملخص:

بحثاً عن النموذج التنموي المناسب الذي يعيد الاستقرار الكلي للاقتصاد شهد العالم عدة تحولات وتطورات كبيرة نتجت عن ظاهرة العولمة والتكتلات السياسية والاقتصادية، هذا ما أدى بالمستثمرين ورجال الأعمال التوجه نحو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يمتاز بقدرة التحول والتغيير السريع بدلا من الهياكل الضخمة التي كثير ما تصدعت من جراء الأزمات الاقتصادية التي شهدها العالم، ومن خلال هذا المقال سنقوم بتناول ماهية هذا النوع من المؤسسات، إضافة إلى أهم المعايير المتبعة في ذلك وأسباب تعدد هذه المعايير، بالإضافة إلى مختلف المساهمات التي تقدّمها هذه الأخيرة في التنمية السوسيواقتصادية، وفي الأخير نتطرق إلى بعض العراقيل التي تعيق الأداء العام لهذا النوع من المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التنمية المحلية.

Abstract.

As the world is becoming smaller and smaller and as the globalization is playing the huge role in our economy and due to the coalitions in both terms politically and economically, investors and businesses have turned into the Small and medium-sized enterprises to find the right flexibility

and to tackle this new situation by having the flexibility, the safe and speed changes of this enterprises in case of any crisis.

We are going to deal with the Small and medium-sized enterprises in all aspects by counting its advantages and its rules and benefits and we are going to focus in its benefits in the Socio-economic scale and for that reason we are going to take the Algerian model as our study case.

Keywords: Small and medium-sized enterprises, Local development.

تمهيد:

تعتبر ال م ص م* إحدى الموضوعات الهامة التي تشغل متخذي القرار وذلك لما تتمتع به من أهمية وقدرة كبيرة على دعم التنمية السوسيو اقتصادية، حيث أن هذا القطاع قادر على دعم الدولة وتخليصها من عدة مشاكل كبرى تواجه اقتصادها كالبطالة والفقر، ولما لها أيضاً من دور فعال في بناء النسيج الصناعي المتكامل، وحتى يقوم هذا القطاع بدوره لابد من التحديد الدقيق له وذلك قصد معرفة عدد ال م ص م وتقدير مدى مساهمتها في دعم الاقتصاد الوطني وكذا حجم المعنيين بالسياسات والإجراءات الموجهة لمساعدة هذا النوع من المؤسسات وتوفير البيئة الملائمة لنشاطها.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقديم عام:

1-أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد جاءت عدة مفاهيم حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث لم تتمكن دول العالم من تحديد مفهوم لها أو إعطاء تعريف واضح وشامل لها، الأمر الذي شكل ومازال يشكل موضع اختلاف وإشكال لدى الباحثين المهتمين بهذا القطاع؛ ولأنه لا يمكن أن نناقش أي موضوع دون معرفة ماهيته فلهذا سنتطرق إلى المعايير المعتمد عليها في تعريف هذا النوع من المؤسسات ثم إلى أسباب تعدد هذه المعايير.

1-1-المعايير المتبعة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لتحديد

مفهومها نصطدم بعدد كبير من المعايير والمؤشرات المختلفة كالحجم، عدد العمال، حجم الاستثمارات وغيرها من المعايير التي سنحاول ذكر أهمها¹:

أولاً- المعايير الكمية: وتتمثل في مجموعة من المؤشرات التقنية، الإحصائية، النقدية

والتي تسمح لنا بتحديد حجم المؤسسات.

- **عدد العمال:** ونقصد به عدد المستخدمين في المؤسسات، ويعتبر هذا المعيار من أكثر المعايير استخداماً لتمييز حجم ال م ص م، ويختلف أيضاً من دولة إلى أخرى²، ومن التصنيفات التي استخدمت في هذا المجال نذكر التصنيف الآتي مثلاً:

الجدول رقم (01): تصنيف ال م ص م حسب معيار العمال.

عدد العمال	المؤسسة
09 -1	مؤسسة مصغرة
49-10	مؤسسة صغيرة
99-50	مؤسسة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى تصنيف الجزائر لل م ص م.

- **حجم الإنتاج والمبيعات في المؤسسات:** يعتبر كل من حجم الإنتاج ورقم الأعمال من المعايير المهمة والمستخدمه في تصنيف المشروعات من حيث الحجم ويعتبران مقياسين صادقين لمستوى نشاط المشروع وقدراته التنافسية، ففي الولايات المتحدة تصنف المؤسسات التي تبلغ قيمة مبيعاتها مليون دولار فأقل ضمن المؤسسات الصغيرة.

- **التركيب العضوي لرأس المال³:** يعتبر معيار رأس المال من المعايير الأساسية التي تستخدم في تمييز حجم المؤسسات نظراً لأنه يمثل عنصراً هاماً في تحديد الطاقة الإنتاجية ويختلف هذا المعيار من دولة لأخرى، وغالباً ما يكون هذا المال فردي أو جماعي بشكل صغير عكس المؤسسات الكبيرة التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة لقيامها بنشاطها.

- قيمة الموجودات الثابتة الموظفة: وهي حجم الطاقة المستعملة الممثلة في المنشآت المكثفة للعمل كالتكنولوجيا المستخدمة مثلاً، حيث غالباً ما تتميز المصنوعات باستعمال حجم استثمارات ضعيف مقارنة بالمؤسسات الكبيرة⁴، لهذا يمكن أن نستعوض رقم الأعمال بالقيمة المضافة وهي أحسن تعبيراً منه، حيث تمثل القيم المنتجة الجديدة في المؤسسة، فشمولها لعوائد عوامل الإنتاج المختلفة تستطيع التعبير عن قيمة هذه العوامل بشكل يسمح بالمقارنة بين المؤسسات في نطاق أوسع من كل المؤشرات السابقة كما نستطيع بواسطة هذه القيمة تتبع تطور المؤسسة عبر الزمن⁵.

على الرغم من أهمية المعايير السابقة إلا أنها تبقى نسبية، حيث يمكن أن تكون صحيحة في مجال إنتاج معين وغير صحيحة في آخر، فكثير من المؤسسات المتطورة التي ليست بحاجة إلى عدد كبير من العمال بل تعتمد على رؤوس الأموال الضخمة، عكس البعض الآخر من المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على اليد العاملة، كما يبدي الكثير من الخبراء تحفظاتهم اتجاه معيار رقم الأعمال حيث يكون غير دقيق في فترات التضخم، ومع هذا يبقى المعيار السائد غالباً هو عدد العمال على أساس أنه سهل التوفير، والأيسر تحصيلاً فيما يخص نشاط المؤسسات الاقتصادية.

ثانياً- المعايير النوعية: إنّ المعايير الكمية قد لا تكف لوحدها لتعريف المصنوعات نتيجة لاختلاف قيم هذه المعايير من دولة إلى أخرى ومن نشاط لآخر أو حتى في نفس النشاط، فيصبح التعريف غير شامل وصحة تطبيقه نسبية، فلهذا أضطر المحللون إلى اعتماد معايير أخرى تركز على خصائص ومميزات هذه المؤسسات والتي من بينها ما يلي:

➤ استقلالية الإدارة: لأنه عادة ما يكون أصحاب المؤسسة هم المديرون.

➤ أن تعود ملكية المؤسسة أو رأس مالها لفرد أو مجموعة أفراد (هذا لا يعني تركز المؤسسات في أيدي الخواص فقط بل توجد في كثير من الدول بعض هذه المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى القطاع العام كما هو الحال في الجزائر).

➤ ممارسة نشاطها محلياً، واعتمادها بشكل كبير على المصادر المحلية لتمويل رأسمالها من أجل نموها.

➤ **الشكل القانوني:** يقصد به طبيعة وحجم رأس المال المستثمر فيها و طريقة تمويله، فشرركات الأموال غالباً ما يكون رأسمالها كبيراً مقارنةً مع شركات الأشخاص، ووفقاً لهذا المعيار تشتمل الم ص م جميع المؤسسات ذات الشكل غير المؤسسي مثل شركات التوصية البسيطة والتوصية بالأسهم والمحاصة، والمحلات التجارية⁶. كما يلاحظ أنه لا يمكن اعتبار المؤسسات صغيرةً أو متوسطةً الحجم حسب هذه المعايير إلا إذا توفرت فيها خاصيتين على الأقل من الخصائص السابقة.

1-2- أسباب تعدد معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بعد أن تطرقنا إلى أهم المعايير المتفق عليها لتحديد تعريف لهذه المؤسسات سنتناول من خلال هذا الفرع أهم المشاكل التي تعيق وضع تعريف موحد للم ص م.

- **اختلاف درجة النمو الاقتصادي للدول:** ينقسم عالم اليوم إلى مجموعتين من الدول، مجموعة متطورة وأخرى نامية، فالأولى تتميز باقتصاد قوي ودرجة نمو اقتصادي عالية، عكس الثانية التي تتمتع بدرجة نمو اقتصادي بطيء، واقتصاد هش وضعيف، وبالتالي فإننا نلاحظ التباين الواضح والشديد بين كل من المجموعتين على مستوى التقنيات التكنولوجية المستخدمة والقواعد الهيكلية المتوفرة لديهما، وهذا ما يوضح لنا اختلاف وزن المؤسسات الاقتصادية وتصنيفاتها من دولة إلى أخرى، فالمؤسسة التي تصنف ضمن المؤسسات الصغيرة في دول متطورة كاليابان أو فرنسا يمكن أن تُصنف كمؤسسة متوسطة أو كبيرة في دول نامية مثل الجزائر أو مصر.

- **اختلاف طبيعة الأنشطة الاقتصادية:** إنّ اختلاف النشاط الاقتصادي للمؤسسات يؤدي حتماً إلى اختلاف الهيكل التنظيمي والمالي للمؤسسات فإذا قمنا بإجراء مقارنة بين مؤسسات القطاع الصناعي ومؤسسات القطاع التجاري فنجد أن الأولى تتميز بهيكل تنظيمي معقد يفرضه نوع النشاط الاقتصادي كما تتطلب عدداً كبيراً من العمال، ورؤوس الأموال، عكس المؤسسات التجارية التي تتميز ببساطة الهيكل التنظيمي في أغلب الأحيان. لهذا فإنه يمكن تصنيف المؤسسة الصناعية الصغيرة أو المتوسطة كمؤسسة كبيرة في القطاع التجاري نظراً لكبر حجم استثماراتها ورؤوس أموالها وبالتالي يتسبب اختلاف الأنشطة الاقتصادية في اختلاف وضع تعريف موحد للمؤسسات داخل الدولة الواحدة.

- **تنوع فروع النشاط الاقتصادي:** تختلف المؤسسات بحسب النشاط الذي تمارسه من حيث متطلباتها من اليد العاملة ومعدات الاستثمار، فالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في قطاع النقل البحري مثلاً قد تصنف كمؤسسة كبيرة في قطاع النقل البري، وهكذا دواليك حتى في نفس القطاع الواحد.

- **تعدد معايير التعريف:** من أهم أسباب عدم الاتفاق على تعريف موحد للمؤسسات واختلاف المعايير التي يستند عليها المهتمين بهذا القطاع في تصنيف المؤسسات إلى صغيرة أو متوسطة وكبيرة فنجد معايير كمية أخرى نوعية، والتي لكل منها مجموعة مؤشرات مختلفة.

2- تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

يمكن تصنيف المؤسسات وفقاً لعدد معايير تتعلق إما بإمكانياتها أو طبيعة منتجاتها أو طبيعة نشاطها وكذا حسب معيار الملكية القانونية لرأس مالها كما يلي:

2-1- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس توجهها: من أهم هذه المؤسسات نجد المؤسسة العائلية، المؤسسة التقليدية، المؤسسة المتطورة وشبه المتطورة. وسنتطرق لكل شكل على حدى:

- **المؤسسات العائلية:** تتميز بأن مكان تواجدها هو المنزل وتنشأ من طرف أفراد العائلة وتستخدم فيها اليد العائلية كما أنّها تنتج منتجات تقليدية وتكون بكميات محدودة، ويتواجد هذا الشكل من المؤسسات بكثرة في اليابان وسويسرا.
- **المؤسسات التقليدية:** تستخدم هذه المؤسسات العمل العائلي وتنتج منتجات تقليدية، وهي تتميز بكونها تتخذ مكان إقامتها كمحل لها مستقل عن المنزل، مع بقاء اعتمادها على الأدوات اليدوية البسيطة في تنفيذ عملها⁷.
- **المتطورة وشبه المتطورة:** تتميز هذه المؤسسات عن النوعين السابقين باعتمادها على طرق إنتاجية وإدارية حديثة ومتطورة سواء من ناحية استخدام رأس المال الثابت أو من ناحية التكنولوجيا التي تختلف درجتها بين المؤسسات المتطورة وشبه المتطورة، كما تتميز منتجاتها بدرجة التطور ومواكبة العصرنة وفقاً لمعايير الجودة، بالإضافة إلى وجود نظام هيكلي بسيط واستعمال أيدي عاملة أجنبية، وعليه فهي مؤسسات تساعد على دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

2-2- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة منتجاتها: يقوم هذا التصنيف على أساس طبيعة المنتجات التي تتخصص كل مؤسسة في إنتاجها، سواء كانت سلعاً استهلاكية أو وسيطية أو سلع تجهيز.

2-3- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة نشاطها: يمكن تصنيف الم ص م حسب هذا المعيار بالاستناد إلى النشاط الاقتصادي الذي تنتمي إليه المؤسسة.

- **مؤسسات التنمية الصناعية:** يقصد بها تلك المؤسسات التي تقوم بتحويل المواد الخام إلى مواد مصنعة أو نصف مصنعة أو تحويل المواد نصف المصنعة إلى مواد كاملة التصنيع أو تجهيز مواد كاملة الصنع وتعبئتها وتغليفها.
- **مؤسسات التنمية الزراعية:** والتي تمس نشاطات الثروة الزراعية، الحيوانية، السمكية.
- **مؤسسات التنمية الخدمية والتجارية:** وتشمل المؤسسات التي تقوم بالخدمات المصرفية، الفندقية، السياحية، خدمات الصيانة وخدمات النظافة، خدمات النقل والتحويل، خدمات النشر والإعلان، الخدمات الاستشارية،... الخ.
- **مؤسسات المقاوله من الباطن:** يمكن القول بأن المقاوله الباطنية هي العملية التي بموجبها يقوم المتعهد بإتمام أعمال معينة للغير بمقابل، ويعتبر قطاع البناء والأشغال العمومية أهم مجال تعمل فيه هذه المؤسسات.

2-4- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الملكية: يمكن التمييز بين مجموعة أخرى من أنواع الم ص م وذلك بالاستناد إلى معيار الملكية القانونية لرأسمالها فنجد الأنواع التالية:

- **م ص م عمومية:** تعود ملكية هذا النوع من المؤسسات للقطاع الحكومي وتقدر الإشارة إلى أن هذا الصنف من الم ص م يعتبر قليلاً جداً في جميع الدول خاصة المتطورة منها.
- **م ص م خاصة:** وهي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص سواء كان محلياً أو عبارة عن استثمار أجنبي، وهذه المؤسسات يمكن أن تكون شركات مساهمة أو شركات ذات مسؤولية محدودة أو شركات تضامنية، كما يمكن أن

تأخذ شكل مشاريع استثمارية فردية أو عائلية وهذا النوع من المؤسسات هو الأكثر انتشارا في العالم.

- م ص م مختلطة: وهي التي تكون ملكيتها مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص بنسب متفاوتة أو متساوية⁸.

3- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

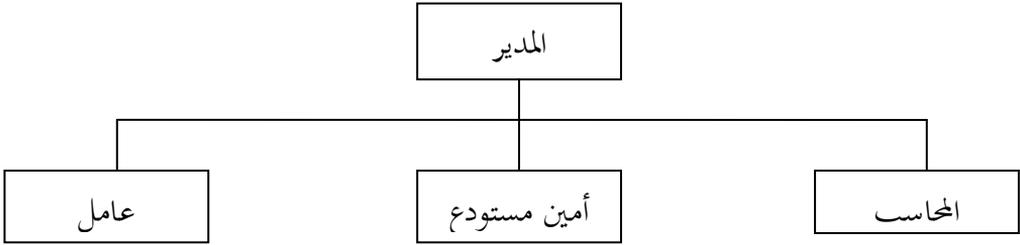
تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص الإيجابية التي تبرز أهمية دعمها وتطويرها من خلال أي استراتيجية تنموية طويلة الأجل، غير أن لها بعض السلبيات التي لا يمكن إغفالها⁹.

3-1- أهم الخصائص الإيجابية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتعدد الخصائص الإيجابية لامتلاك الم ص م والتي تعود بالنفع على كل من أصحاب هذه المؤسسات والاقتصاد ككل ويمكن إجمال أهم خصائصها الإيجابية فيما يلي:

- سهولة الإنشاء والتنفيذ: تتمثل أسباب هذه السهولة في:
 - صغر حجم رأس المال المطلوب لإنشاء وتنفيذ المشروع.
 - صغر حجم القروض اللازمة والمخاطر المترتبة عليها.
 - السهولة في تركيب خطوط الإنتاج (معدات الإنتاج) وفي تحضير مستلزمات الإنتاج (المادة الخام).
- القدرة على جذب المدخرات: لا تواجه المؤسسات الصغيرة صعوبة كبيرة نسبيا في توفير الأموال اللازمة للمشروع نظرا لقلة مخاطر الاستثمار وصغر حجم رأس المال المطلوب.

- سهولة الإدارة وبساطة الهيكل التنظيمي: يقوم بإدارة المؤسسة الصغيرة شخص واحد إجمالاً أو عدد قليل من الأشخاص المسيرين، والشكل الموالي يوضح ما تتسم به هذه الإدارة من مرونة وسهولة في اتخاذ القرار.

الشكل رقم (01): هيكل مؤسسة صغيرة (10 عمال).



المصدر: نبيل جواد: مرجع سابق، ص57.

و يوضح الجدول رقم "02" توزيع المهام داخل مؤسسة مصغرة انطلاقاً من الشكل السابق.

الجدول رقم (02): توزيع المهام داخل مؤسسة مصغرة.

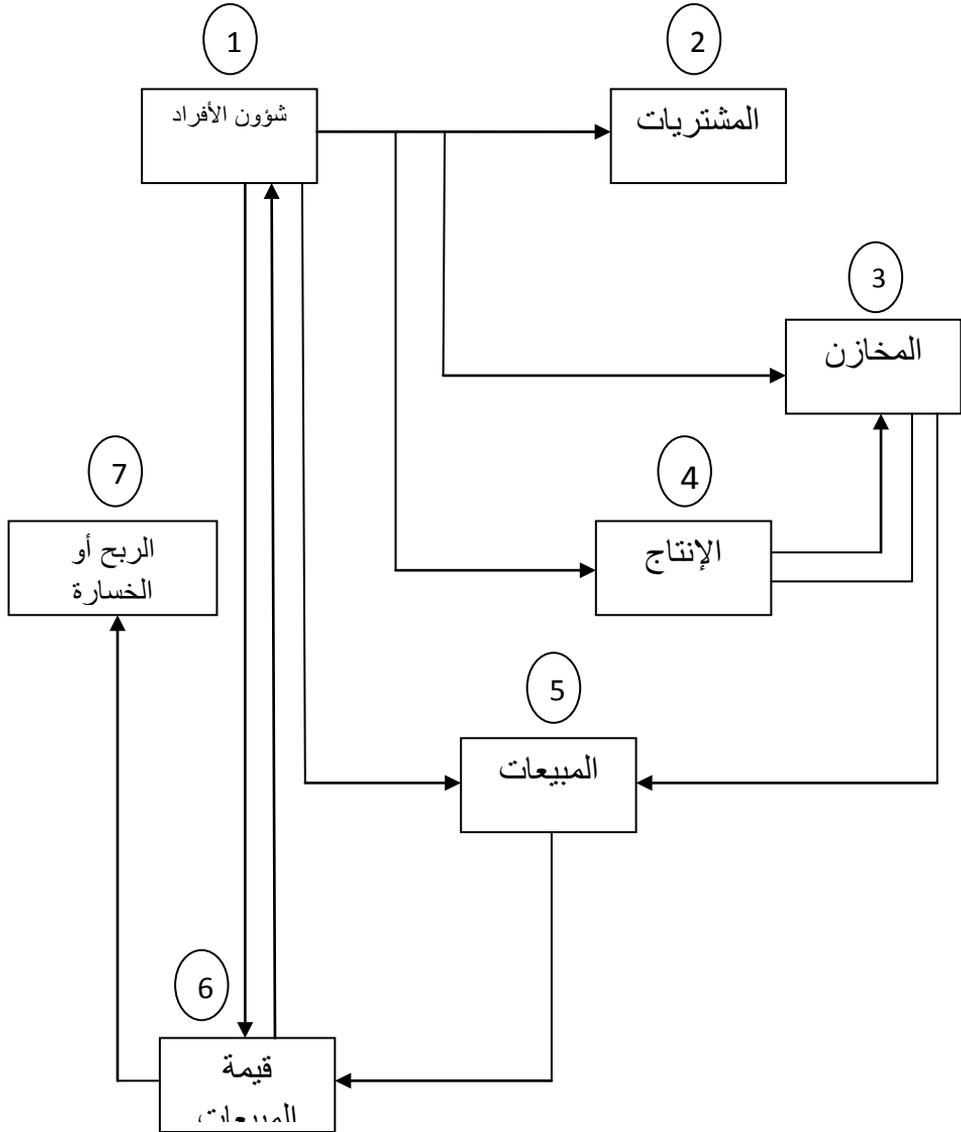
01	المدير
01	محاسب
01	أمين مستودع
07	العمال
10	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الشكل السابق.

- **استغلال الطاقة الإنتاجية:** يتم استغلال الطاقة الإنتاجية القصوى في المؤسسات الصغيرة نظراً لإمكانية السيطرة والتحكم في عناصر الإنتاج وتوفير مستلزماته وعدم تعقيد العملية الإنتاجية مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق أقصى ربح ممكن، وهذا الوضع يحقق سرعة دوران رأس المال العامل نظراً لصغر حجم المخزون السلعي وقصر دورة الإنتاج.
- **سهولة الدخول في السوق والخروج منه:** نسبة انخفاض قيمة رأس المال الثابت والمتداول وارتفاع نسبة رأس المال إلى الخصوم، وحقوق أصحاب المؤسسة وسهولة تحويل أصول المشروع الصغير إلى سيولة بالبيع دون تكبد خسائر كبيرة، يتيح للمؤسسات الصغيرة الفرصة للدخول في السوق والخروج منه في فترة زمنية قصيرة.
- **القدرة على التكيف مع المتغيرات:** وهذا يعني أنها قادرة على مواجهة الصعوبات في أوقات الأزمات الاقتصادية وفترات الركود ومن هذه المتغيرات نذكر: تركيبة القوى العاملة؛ سياسات الإنتاج والتسويق (كمية أو نوعية الإنتاج) التي تتسم على الترتيب، بالسهولة و السرعة في غالب الأحيان؛ وكذا سهولة تغيير وتحديث التكنولوجيا المستخدمة.
- **خلق فرص العمل:** كون هذه المؤسسات تعتمد على وسائل إنتاج بسيطة فعادة ما تختار فن إنتاجي كثيف العمل الذي يؤدي إلى توفير العديد من فرص العمل للشباب بكلفة استثمارية منخفضة فضلاً عن تواضع مؤهلات العمالة المطلوبة بما يعزز دورها في امتصاص البطالة التي في غالب الأحيان تتصف بتدني مستواها التعليمي والمهني (خاصة في البلدان النامية).
- **الاعتماد على الطلب المحلي وخلق تنمية متوازنة:** ينحصر نشاط المؤسسات الصغيرة غالباً في المنطقة التي تنشأ بها، وتقوم مثل هذه المؤسسات نتيجة لتوفر

خامات معينة، غالباً ما تكون زراعية أو تعدينية مثل مؤسسات صناعة منتجات الألبان ومعاصر الزيوت و منشآت النسيج، وهذا النوع من المؤسسات يساعد في سد حاجات سكان المنطقة في مجال السلع التي ينتجها ويخلق طلباً على منتجاتها الزراعية ويساعد على تحقيق تنمية متوازنة تحافظ على التوازن السكاني بين الريف والمدينة. والمخطط التالي يوضح الدورة الاقتصادية لمشروع صغير.

الشكل رقم (02): دورة نشاط مشروع صغير.



المصدر: نبيل جواد: مرجع سابق، ص 55.

- **قصر فترة الاسترداد:** فترة الاسترداد هي عبارة عن الفترة المطلوبة لاسترجاع تكاليف الاستثمار في المشروع.

- **أحد آليات دمج المرأة في النشاط الاقتصادي:** إنّ إقامة المؤسسات الصغيرة والتي تتطلب مهارات إدارية متواضعة وبسيطة تعتبر مكاناً هاماً يسمح للمرأة من أن تصبح أداة إنتاجية فاعلة على أن تظل متفرجة على ما يحدث حولها من خلال المشاركة بمدخراتها المتواضعة في المؤسسة الصغيرة والمساهمة أيضاً في العملية الإنتاجية.

- الجمع بين الإدارة والمحاسبة¹⁰.

3-2- أهم الخصائص السلبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مقابل المزايا السابقة لها، تعاني الم ص م من خصائص مهمة لا تعاني منها الأعمال الكبيرة، و سنركز هنا على العنصر البشري و مستوى التمويل.

- **الارتباط بشخص واحد:** قد يتحمل شخص واحد كافة المسؤوليات الإدارية والمالية بدون مساعدة، ومن هنا يمكن تخيل حجم الكلفة والخسارة التي تقع فيها المؤسسة، إذ قد ينتج عن هذا الشخص أي قرار خاطئ في الشيء الذي يدعو إليه.

- **اليد العاملة غير المؤهلة:** إنّ من المهام السامية التي تقوم بها الم ص م استقطاب اليد العاملة، لكن غالباً ما تكون هذه اليد قليلة الخبرة، ضعيفة التأطير العلمي والفني.

- **قلة خبرة مجلس الإدارة:** عادة ما نجد في أعضاء مجلس الإدارة إلا المظهر الشكلي فهم غالباً ما يكونوا غير ملمين باستراتيجيات الإدارة الحديثة.

- **ضعف مستوى التمويل:** ترتبط درجة نشاطها بمستوى التمويل البنكي فهي بذلك مرتبطة بالنظام البنكي من حيث مصادر تمويلها، لكن غالباً ما تجد عراقيل تعترضها على مستوى هذا الأخير¹¹.

وتبقى السمة السلبية الكبيرة للام ص م هي أنها أكثر عرضة للفشل والاندثار، أو التصفية والغلق مقارنة بالأعمال الكبيرة بكثير، وهذا التهديد قائم على مدى حياة العمل الصغير، إلا أنه أعلى في سنوات التأسيس الأولى، فالدراسات عن الأعمال الصغيرة في كل الدول المتقدمة تبين بأنه من كل 1000 عمل صغير يقام 50% لا تبقى لأكثر من سنة ونصف، وأن 20% منها فقط تبقى لأكثر من عشرة سنوات.

وليس كل "الغلق" هو نتيجة الفشل، فقد يحصل لأسباب أخرى، إلا أن النسبة الأكبر منه هي نتيجة عدم رغبة أصحابه من الإبقاء على العمل بسبب الخسائر المالية التي يعرضهم لها، مما يضطرهم لتصفيته. وتنحصر أسباب ذلك عموماً في¹²:

- تكاليف إنتاجية، إدارية، تمويلية عالية؛ - تأثير متحيز سلباً بحالة الاقتصاد؛ - قدرة محدودة على امتصاص آثار المخاطر المالية؛ - صعوبة تكوين احتياطات مالية للنمو؛ - الحاجة لاستخدام الأرباح للاستخدام الشخصي؛ - محدودية الأرباح التي يحققها العمل الصغير؛ - تأثير الضرائب على المبالغ المتبقية؛ - التردد في التوسع مالياً.

I. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية

السوسيواقتصادية.

تؤدي الام ص م دوراً هاماً وأساسياً في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في مختلف الدول سواء كانت متقدمة أو نامية، حيث يبرز هذا الدور من خلال انتشارها في مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، فهي القوة المحركة له والمصدر التقليدي لنموه وتطوره، كما

أعدادها يشكل نسبة كبيرة بالمقارنة مع عدد المشروعات الكلي في معظم بلدان العالم، والجدول الآتي يبين نسبة انتشار هذه المؤسسات في بعض الدول مقارنة مع بقية المؤسسات.

الجدول رقم (03): نسبة الم ص م مقارنة مع المؤسسات الكبيرة في بعض الدول.

الدولة	نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة مع مجموع المؤسسات.
أمريكا	98%
فرنسا	90%
إيطاليا	90%
الدانمارك	92%

المصدر: نبيل حواد: مرجع سابق، ص13.

كما تساهم الم ص م في خلق نسبة من الناتج القومي الإجمالي من السلع والخدمات وفي رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع وتوظيف القسم الأكبر من القوى العاملة الكلية كما يظهر ذلك الجدول رقم "04".

الجدول رقم (04): مساهمة الم ص م في الناتج القومي لبعض الدول.

الدولة	نسبة مساهمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الناتج القومي.
أمريكا	50%
انجلترا	50%
ايطاليا	84%
الدانمارك	43%

المصدر: نبيل جواد: مرجع سابق، ص13.

وحسب إحصاءات منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، تستأثر المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأهمية بالغة في الاقتصاد العالمي، فهي تمثل نسبة تتراوح بين 25% و35% من مجموع صادرات المنتجات المصنعة، وتبلغ مساهمة هذه الصادرات في الناتج المحلي الإجمالي ما يقارب 04% إلى 06% في بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، وما يقارب 12% في حالة الاقتصاديات الآسيوية علاوةً على ذلك فإن نسبة 01% من المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي مشروعات عالمية بالفعل، فهي تقوم بأنشطة متعددة الجنسيات وعبر القارات، وتملك القدرة على العمل حيثما ترى الظروف ملائمة، وتبلغ المشروعات التي تنتمي إلى هذه الفئة 30 إلى 40 مشروع صناعي في بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي¹³.

1- التنمية السوسيواقتصادية: لقد أصبحت التنمية مسألة اجتماعية وسياسية تحتل مكاناً بارزاً في الأمور العالمية منذ عام 1945؛ كذلك غدت دراسة التنمية ومشاكلها تحتل اليوم مركز الصدارة في الفروع التي يبحثها الفكر الاقتصادي العالمي بعد أن كانت تحظى باهتمام ضئيل قبل الحرب العالمية الثانية؛ ولا يرجع ذلك الاهتمام العالمي إلى

اكتشاف مفاجئ لمدى انتشار التخلف الاقتصادي في العالم، بل يرجع أساساً إلى تغيير في المواقف تجاه وجوده، ومن هنا تأتي ضرورة الاهتمام بتنمية الصناعات الصغيرة باعتبارها منفذاً جديداً لاستغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وعلاقتها بظروف المجتمعات دون تطويرها وبالتالي العمل على النهوض بهذه الصناعات وتنميتها بإتباع الوسائل والأساليب التي تحقق ذلك.

1-1 مفهوم التنمية: هي عملية ديناميكية متتابعة، ذلك أن التغير في أي مجموعة من التغيرات في الاقتصاد القومي يتمخض عن تغيرات في مجموعة أخرى منها، وقد يترتب على كل ذلك زيادات في نصيب الفرد من الدخل الوطني، ولا تتوقف العملية عند هذا وحسب، فالزيادة في الدخل تترتب عليها متتبعات تتمخض بالضرورة عن زيادات أخرى في الدخل¹⁴.

1-2 مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين مستوى النشاط الاقتصادي: أصبحت الم ص م رائداً حقيقياً للتنمية الدائمة بشقيها الاقتصادي والاجتماعي، باعتبارها تمثل قطاعات منتجة للثروة وفضاءً حيويًا لخلق فرص العمل وبالتالي فهي وسيلة اقتصادية وغاية اجتماعية ينبغي أن تأخذ على عاتقها الأعباء الناتجة عن البحث عن موقع جديد ضمن خريطة الاقتصاد العالمي الجديد.

1-2-1 مساهمتها في توفير مناصب الشغل: تعد البطالة واحدة من أخطر المشاكل التي تواجه معظم دول العالم، ولاسيما الدول النامية، وهي بمثابة أخطبوط يشكل تهديداً واضحاً للاستقرار الاجتماعي والاقتصادي وحتى الأمني، فلذلك تشير البيانات المتوافرة عن اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة، والتي تضم دول أوروبا الغربية والولايات المتحدة وكندا واليابان، أن البطالة أصبحت واحدة من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي أخذت تتبوأ رأس قائمة الأولويات في مجال رسم السياسات الاقتصادية، ولهذا نلاحظ

مساهمة الم ص م مقارنة بالمؤسسات الكبيرة في حل مشكلة البطالة لكونها تستخدم في أغلب الأحيان الأساليب الإنتاجية التي تعتمد على عنصر رأس المال ولهذا فإن انتشار هذا النوع من المؤسسات يرفع من معدلات التشغيل¹⁵.

1-2-2- مساهمتها في التوازن الجهوي ودعم الاستهلاك.

- **التوازن الجهوي:** تعمل الم ص م على تحقيق التوازن الجهوي ما بين المدن والأرياف، حيث أنه بسبب الظروف السيئة التي تعاني منها المناطق الريفية من انخفاض وتدني في مستوى التعليم والتكوين وارتفاع عدد العاطلين عن العمل، فإن الضرورة الاقتصادية والاجتماعية تقتضي توجيه عدد من الاستثمارات نحو المناطق الريفية، ومن التجارب التي صار يضرب بها المثل عن دور الم ص م في تطوير هذه المناطق التجربة اليابانية التي أثبتت كفاءتها في مجال التعاون بين الريف والمدينة، فالمصنع فيها يضع تصميمًا للمنتج ثم يوزعه على الصنّاع في الأرياف للقيام بإتمام المنتج معتمدين في ذلك على المواد الأولية التي يحصلون عليها من المصنع الكبير ويعتبر ذلك تكاملاً اقتصادياً¹⁶.

- **دعم الاستهلاك:** تغطي الم ص م الطلب المحلي على المنتجات التي يصعب إقامة صناعات كبيرة لإنتاجها لضيق نطاق السوق المحلية نتيجة لانخفاض نصيب الأفراد في الدخل القومي. كما أنّ الانخفاض النسبي في أجور العاملين بالمؤسسة الصغيرة يؤدي لأن تكون قابلة للاستهلاك هذا ما يؤدي إلى زيادة حجم الاستهلاك الكلي، نسبة لتوجيه كل أو معظم دخلهم نحو الاستهلاك، وبصفة خاصة نحو السلع المحلية الأكثر تداولاً واستهلاكاً.

1-2-3- مساهمتها في تطوير التكنولوجيا وتمويل الصناعات الكبيرة.

- **تطوير التكنولوجيا:** تساعد المشروعات الصغيرة على اكتساب وترسيخ الخبرات الفنية من خلال الممارسة الطويلة للعاملين بها ولا سيما في مجال المشروعات الصناعية المصغرة، إذ قد تصل الخبرات إلى مستوى الإبداع، ويؤدي الإبداع إلى إتقان كفاءة الاختراع، حيث نمت العديد من العديد من الاختراعات من خلال الصناعات الصغيرة. كما نجحت المشروعات الصغيرة في تقليد العديد من قطع غيار الماكينات والمعدات في مجال السيارات والمعدات والآليات الزراعية والصناعية، وبالتالي أصبحت هذه المنتجات بديل نسبي لقطع الغيار المستوردة في العديد من الدول النامية، كما أنّها تلعب دوراً تدريبياً (أسلوب التدريب أثناء العمل)، حيث تساعد على مدّ السوق بالكوادر الفنية التي تشكل رأس المال البشري.

- **مساهمتها في دعم وتمويل الصناعات الكبيرة:** لـ م ص م دور هام في تطوير الصناعات الضخمة مثل الصناعات التحويلية خاصة عن طريق المقاوله الباطنية ذلك لأن الـ م ص م هي الأساس والبداية الرئيسية لأنشطة الصناعة التحويلية في أغلب المجتمعات الحضرية، وذلك تنوعاً وتطويراً لأنشطة الاقتصادية التقليدية الأخرى في الزراعة والتجارة، كما كانت أيضاً نواة انطلاق النهضة الصناعية في الدول الصناعية حالياً¹⁷.

3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في رفع مؤشرات الاقتصاد الكلي.

نتناول من خلال هذا الجزء أهم مؤشرات الاقتصاد الكلي التي يمكن لـ م ص م أن تؤثر فيها.

3-1- مساهمة الـ م ص م في الرفع من الناتج المحلي: يعني الناتج الوطني قيمة مجموع السلع والخدمات التي ينتجها مجتمع ما خلال فترة زمنية معينة، ونلاحظ ذلك

الانتشار الواسع والنشاط الهائل للمصنّعين في كافة المجالات الصناعية الزراعية والخدمية وأنّها تساهم بشكل مباشر وبنسب عالية في الناتج الوطني الإجمالي أكثر مما تساهم به المؤسسات الكبيرة في الدول المتقدمة والتّامية¹⁸.

3-2- مساهمتها في تعبئة المدخرات وزيادة حجم الاستثمار.

- **تعبئة المدخرات:** تقوم المؤسسات الصغيرة باستقطاب فوائد الأموال والمدخرات الصغيرة كون تكاليف إنشاء هذه المشروعات لا تحتاج لرؤوس أموال ضخمة من جهة وانخفاض درجة المخاطر في الاستثمارات الصغيرة من جهة أخرى.

- **زيادة حجم الاستثمار:** حيث تتميز المشاريع الصغيرة بـ:

- ارتفاع معدلات دوران رأس المال؛ - تحقيق ربحية أعلى.

إنّ هاتين الميزتين تؤديان إلى إضافة جزء من الأرباح المحققة لرأس المال، وبالتالي إلى نموه نتيجة للإضافات المتكررة، وهذا يجعل من المشروع الصغير نواة لصناعة كبيرة، وبالتالي التأثير الإيجابي على الاقتصاد الوطني بزيادة حجم الاستثمار الكلي وزيادة معدل النمو من خلال عملية مضاعفة الاستثمار المعجل خاصة وأن معظم الشركات الضخمة المتواجدة في أماكن مختلفة في العالم بما فيها الشركات الضخمة في أمريكا، أسسها المنظمون برؤوس أموال محدودة.

- ففورد كان ميكانيكياً، و وضع أول سيارته في ورشة حدادة؛

- كريسلر كان ميكانيكياً عادياً؛

- دونالد دوق لاص انطلق في صنع الطائرات من غرفة استأجرها بمبلغ زهيد¹⁹

3-3- مساهمتها في ترقية وتنويع الصادرات: تؤدى المشروعات الصغيرة دوراً مؤثراً

في دعم الصادرات من خلال سد جزء من حاجة الطلب المحلي وبالتالي إتاحة فرصة

أكبر لتصدير إنتاج المشروعات الكبيرة لما تتميز به من مميزات نسبية ووفرات اقتصادية أو من خلال تصدير منتجاتها مباشرة، فهي بذلك تساهم بتوفير العملة الصعبة أيضا.

3- معوقات أداء المؤسسات الصغيرة الجزائرية.

رغم العناية والرعاية التي حظيت بها هذه المؤسسات إلا أنها تعاني من مشاكل صعبة ترتبط بالمنافسة والتمويل والعقار، الكفاءة البشرية والتشريع، البنية التحتية، وهي قيود مفروضة عليها في ظل سياسة الانفتاح التجاري التي سنحاول التركيز عليها من خلال هذا المدخل الأخير.

4-1- المشاكل المالية: يعتبر مشكل التمويل من أكبر المشاكل التي تعاني منها الم ص م في الجزائر وهذا بسبب ضعف إمكانياتها المالية، وعليه فحاجة التمويل بالنسبة لهذه المؤسسات تعتبر ملحة غير أن تقرها من البنوك يجعلها تعاني من مشاكل كثيرة منها:

- عدم وجود بنوك خاصة بتمويل الم ص م، و باقي البنوك تقدم قروضاً بمعدلات فائدة كبيرة ومقابل شروط و ضمانات تفوق بكثير قيمة القرض الممنوح وهذا ما تعجز عنه كثير من الم ص م في الجزائر؛
- طول مدة دراسة الملف واتخاذ القرار، إضافة إلى تعدد القنوات (الوكالة ثم الفرع الجهوي ثم المديرية الرئيسية).
- البيروقراطية الشديدة في تكوين الملف فهناك العديد من الوثائق التي يستوجب على المؤسسات توفيرها ولا يمكن الحصول عليها بسهولة وفي فترة وجيزة؛
- ومن أهم مبررات البنوك على ذلك ما يلي:
- عدم وجود ضمانات كافية لتغطية القرض الممنوح؛

- ارتفاع تكاليف الخدمة البنكية في تمويل المشروع الصغير الذي يفتقد أصحابه للكثير من الخبرة التنظيمية والإدارية ومنه احتمال كبير في الوقوع في الفشل.

4-2- نقص الكفاءات البشرية المسيرة: غالباً ما تُوكل مهمة تسيير هذه المؤسسات إلى أحد أفراد العائلة الذي يعتمد على الخبرة في الممارسة ولم يتلق تكويناً متخصصاً في الإدارة فكثير منهم لا يميز بين المواقف الإدارية المختلفة لأن التغيرات البيئية وتعقدتها تخفي العديد من المشاكل وتبقيها نشطة ومؤثرة ولا يستطيع رجال الإدارة اكتشافها لأنها تقتضي التشخيص وجمع معلومات ومعطيات قد يصعب الوصول إليها وإن توفرت في عصر الرقميات.

4-3- المشاكل الإدارية: تواجه الم ص م مشاكل متعددة تفرضها عليها تعاملاتها مع الإدارة العمومية والتي منها:

4-3-1- مشكل العقار: يبقى العقار في الجزائر رهين العديد من المؤسسات والهيئات التي تزايدت مع مرور الزمن مما يجعل المستثمر يجد نفسه أمام غياب سلطة اتخاذ القرار حول تخصيص الأراضي²⁰، ذلك أن معظم المؤسسات التي استفادت من الأراضي التي أقامت عليها نشاطها الإنتاجي لا تملك عقد الحيازة، والذي يعتبر وثيقة ضرورية تشتراطها مختلف الإدارات الأخرى كالبنوك والضرائب والجمارك ومصالح التأهيل للاستفادة من بعض الامتيازات والخصومات ورغم قيام السلطات العمومية وتكفلها بحل المشكلة من خلال تشريع وإصدار قوانين خاصة بعقود الملكية إلا أن حساسية المشكلة جعل عملية المعالجة ثقيلة وبطيئة وأتّما لا تزال تراوح مكانها²¹.

4-3-2- المشاكل الجبائية والرّسوم الجمركية.

- **المشاكل الجبائية:** إنّ السياسة الجبائية في الجزائر لا تأخذ بعين الاعتبار حجم المؤسسات في معاملاتها بالمعدل الضريبي الذي لا يختلف بين المؤسسات الاقتصادية الكبيرة الحجم أو الصغيرة من أجل تحفيز ال م ص م على الاستثمار²²، فالأعباء الضريبية التي يتحملها هذا النوع من المؤسسات لا يساعد بأي حال من الأحوال على العمل الإنتاجي، بل تؤدي إلى تعدد وتنامي الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الجبائي.

- **مشكلة الرسوم الجمركية:** وهي التنازلات التي قدمتها وزارة المالية الخاصة بالرسوم الجمركية منذ 2002 فإنّ نسب التخفيض على المنتجات الصناعية كانت جد منخفضة 05% في حين أن الرسوم الجمركية المفروضة على المكونات من قطع الغيار المخصصة للتركيب الصناعي ظلت مرتفعة 15%، ذلك أن التخفيض على المنتجات الصناعية يخدم السلع الأجنبية في حين أن ارتفاع نسبة الرسوم على الأجزاء الصناعية يجرم الصناعة الوطنية.

4-4-مشاكل أخرى تحد من نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية²²:
بالإضافة إلى المعوقات التي سبق التطرق إليها، فإنه توجد مشاكل أخرى تعيق تطور وأداء ال م ص م الجزائرية نحاول جمعها فيما يلي:

- ضعف البنى التحتية والمنشآت الهيكلية: من بين العراقيل التي تعيق نمو وتطور ال م ص م، الضعف والنقص الفادح في البنى التحتية مثل الرق السريعة والسكك الحديدية وغير ذلك من المنشآت القاعدية الضرورية.

- نظام المعلومات: تعيش ال م ص م الجزائرية في بيئة معلوماتية جد ضعيفة، فإلى غاية اليوم لا توجد بطاقة تعريفية صحيحة ومفصلة بعدد هذه المؤسسات أو

- بتوزيعها جغرافياً... الخ، ومن ثمة فإذا كان إنشاؤها يتم في فوضى مطلقة فكيف ستنشأ وتنمو مؤسسة لا زال مفهومها وحجمها محل جدل بين كثير من الجهات.
- غياب الفضاءات الوسطية: إنّ البورصة سواء كانت مالية أو تجارية، تشكل واحدة من الأدوات الناجعة لتطوير المؤسسات باعتبارها تشكل فضاء إعلامياً وتساورياً هاماً.
- عدم حماية المنتج الوطني من التدفق الفوضوي للمنتجات المستوردة: إنّ هذا المشكل عموماً هو مرتبط بالانفتاح التجاري العالمي (OMC).

الخاتمة.

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من 90 بالمائة من المؤسسات العامة، وتستوعب أكثر من 70 بالمائة من الوظائف الدائمة، وتنتج أكثر من 60 بالمائة من القيمة المضافة، وتزايد أهميتها اليوم على الساحة الاقتصادية العالمية، ولا سيما في بلدان العالم الثالث، لأن البيئة العالمية قد تغيرت كثيراً خلال العقود الماضية وظهر تحرك عالمي واسع النطاق نحو الحرية الفردية والعمل في ظل اقتصاد سوقي مفتوح، كما فرض النظام التجاري العالمي الجديد الذي ترعاه منظمة التجارة العالمية، وعملية عولمة الأعمال والتوسع في التجمعات الاقتصادية الدولية الحاجة إلى زيادة تنافسية المؤسسات والإنتاج وإعادة هيكلة المشروعات عموماً، والمشروعات الصغيرة والمتوسطة خصوصاً.

المراجع:

* سنشير في بعض الأحيان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالرمز م ص م.

- 1- عثمان لخلف: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتمييزها-دراسة حالة الجزائر- أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية "غير منشورة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 08.
- 2- محمد زاوي: تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، الجزائر، 2005، ص 04.
- 3- سيد علي بلحمدي: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، الجزائر، 2006، ص 20.
- 4- نبيل جواد: إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بيروت، دار المجد، 2007، ص 30.
- 5- حمد زاوي: مرجع سابق، ص 04.
- 6- اصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998، ص 70.
- 7- بيل جواد: مرجع سابق، ص 33.
- 8- فاطمة الزهراء عبادي: مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، الجزائر، 2007، ص -35 -39.
- 9- فتحي السيد عبده: الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2005، ص.
- 10- نبيل جواد: مرجع سابق، ص 86، ص 91.
- 11- محمد غانم: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في الجزائر، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2005، ص 30.
- 12- سعاد نائف برنوطي: إدارة الأعمال الصغيرة، بيروت، دار وائل، 2005، ص 82، ص 84، ص 88.
- 13- نبيل جواد: مرجع سابق، ص 33.
- 14- 15- أحمد عبد العزيز عجمية، إيمان عطية ناصف: التنمية الاقتصادية "دراسات نظرية و تطبيقية"، الإسكندرية، مطبوعات كلية التجارة، 2002، ص 55.

- 15- صالح الصالحي: ندوة حول المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي (الإشكاليات وآفاق التنمية)، ورشة العمل بعنوان "تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة" القاهرة 18-22 جانفي 2004، ص13.
- 16- عثمان لخلف: مرجع سابق، ص60.
- 17- سيد علي بلحمدي: مرجع سابق، ص46.
- 18- المرجع السابق: ص48.
- 19- نبيل جواد: مرجع سابق، ص94.
- 20- سيد علي بلحمدي: مرجع سابق، ص136.
- 21- الشريف بقة: "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- الواقع والصعوبات"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز الجامعي العربي التبسي، تبسة، الجزائر، العدد الأول، 01 مارس 2007، ص57.
- 22- سيد علي بلحمدي: مرجع سابق، ص139.

العلاقات العامة ودورها في إدارة ضغوط العمل داخل المنظمة.

أ: بلاغماس بركة

قسم العلوم الاجتماعية.

جامعة البليدة-02-

ملخص.

بسبب تراكم المعرفة، وتطور البحوث في علم الادارة، وما يصاحبها من علوم خاصة علم النفس وعلم الاجتماع؛ وكنتيجة للممارسات العملية للإدارة في كل مجالات العمل اصبح ينظر للعنصر البشري على انه أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة، هذا لكونه هو المفكر وهو الوسيلة والغاية من عمليات الانتاج والخدمات، كما أنه هو ضمير المنظمة وقلبها النابض واحساسها الواعي لما يدور حولها من احداث وتغيرات وهذا ما يجعله عرضة للضغوط المهنية التي تعمل على تحفيز أو تثبيط دوافع الانجاز لديه، هذه التي أولى لها الباحثون في مجال السلوك التنظيمي الكثير من الاهتمام خلال العقود الماضية، حيث تركزت العديد من الدراسات على معرفة مسببات ضغوط العمل والآثار المترتبة عليها، وتأثير الفروق الفردية على هذه العلاقة، ويرجع هذا الاهتمام الى أثارها السلبية سواء على المستوى الفردي أو المنظمة وقد اوضحت نتائج العديد من الدراسات ان الافراد الأكثر عرضة لضغوط العمل هم: المحاسبون، المحاضرون، المديرون، المدرسون...؛ و غيرهم من اصحاب المهن التي يتطلب أداءها الاتصال المباشر مع الآخرين بدرجة كبيرة؛ كما أكد بعض الباحثين أن الإداريين عرضة لمصادر ضغوط العمل المختلفة مقارنة بالمهندسين والعلماء وذلك لسبب كثرة الاعمال التي يقومون بها؛ من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة دور العلاقات العامة في إدارة ضغوط العمل داخل المنظمة الجزائرية ومدى مساهمة هذا الأسلوب في التخفيف من ضغوط العمل

وجعلها بالقدر الذي يزيد من تحفيز العاملين لزيادة مستوى أدائهم، وتحقيق الرضى الوظيفي المطلوب، وكانت مؤسسة الضمان الاجتماعي بالبليدة ميدان للدراسة.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، العلاقات العامة، الدافعية، المنظمة، الأداء.

مقدمة:

المنظمة هي ذلك الكيان الاجتماعي الذي أصبح يهيمن على كافة مناحي الحياة حتى أطلق (ETZIONI) على عصرنا الحالي "عصر المنظمات" فكل الخدمات التي يستفيد منها الأفراد لم تكن لتكون إلا من خلال وبواسطة هذه المنظمات، ومن أهم عناصر هذا الكيان نجد الإنسان الذي يتوقف عليه نجاح المنظمات، ويعد المحور الأساسي الذي تدور حوله الأهداف، فهو إما عامل بها أو مستهدف بما تقدمه من خدمات وسلع، وعليه فإن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى اهتمامها بهذا العنصر الحيوي، وهذا ما يفسر البحث المستمر والدؤوب الذي قام ويقوم به العلماء والباحثون منذ عشرينيات القرن الماضي إلى يومنا هذا، الامر الذي أوجد علم قائم بذاته يسمى علم السلوك التنظيمي هذا الذي يرمي إلى تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات المختلفة ومحاولة ضبطه والتحكم فيه والتنبؤ به، بغرض تحسين مستوى الأداء ومنه زيادة إنتاجية المنظمات، وحتى تستطيع أي منظمة مهما كان نشاطها أن تحقق الأهداف التي سطرتها، وإن تجتنب الإفلاس والفناء بسبب المنافسة الشديدة، عليها أن تتبنى المنظور الجديد للإدارة، هذا الذي يتميز بكونه قادر على تفهم وتنظيم السلوك الإنساني داخل النسق التنظيمي، كما أنه يهتم بكيفية حل المشاكل التي يتعرض لها الفرد داخل المنظمة، فضلا عن قدرته على اختيار أفضل الوسائل والبدايل التي تحقق التحفيز وتزيد من دافعية الأفراد والتي بها تتحقق جودة الأداء والزيادة في الإنتاجية، ومنه يتحقق ما يسمى بالرضى الوظيفي، فال مورد البشري بما يمتلك من قدرات ومهارات يعد الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة؛ إلا أنه وبحكم العصر فإن الكثير من العاملين يعانون من ضغوط شتى، هذه الضغوط التي تولد حالات عدم الاتزان النفسي والجسمي مما يؤثر على مستوى أدائهم داخل المنظمة، الأمر الذي يستدعي التوقف عندها والاهتمام بها ودراستها خاصة وأنها مكلفة جدا سواء بالنسبة للأفراد أو بالنسبة للمنظمة، فقد أثبتت الدراسات أن تكاليف

الأمراض الناتجة عن القلق في الومأ تقدر بحوالي 75-100 بليون دولار سنويا وهو ما يعادل عشرة أمثال ما تكلفه جميع أنواع الإضرابات مجتمعة¹، مما جعل الومأ وكندا وأستراليا يتقبلون ضغط العمل كمرض مهني وقد بلغت تعويضات مخلفاته 35% من التعويضات الكلية سنة 1990 (سكيو وآخرون 1995 Sekiou) وحسب L'OMS 35 إلى 40% من الغياب عن العمل في الدول الصناعية راجع أساسا إلى المشاكل الصحية النفسية و50 إلى 60% من أيام العمل الضائع- بسبب الغياب اوتراجع مستوى الاداء والانتاجية- في المؤسسات في أوروبا ناتج عن الضغط في العمل² ويهدر في المملكة المتحدة 40 مليون يوم عمل في السنة من جراء أمراض ذات علاقة بالضغط، وقدرت كلفة التغيب عن العمل في الصناعة البريطانية لذات السبب بليون ونصف بليون جنيه استرليني وقد جاء في عدد من المجلات والدوريات مثل

Journal of occupational and Experimental Psychology وorganization psychology أنّ مطالب التعويض في نهاية الثمانينات بسبب ضغط العمل تراوحت ما بين 14% و 15% مما دفع إلى تواجد إطار قانوني يمكن العمال من الحصول على تعويضات مقابل الأمراض التي يخلفها ضغط العمل³ بالإضافة إلى حجم الخسائر المادية التي يكلفها الضغط في العمل، فيما يعتبر الاحتراق Burnout أثر سلبي لضغط العمل المزمن ودلالة لسوء إدارته⁴ كما أنه (وحسب كتاب الضغط لسيمير شيخاني) 80% من الأمراض الحديثة منشأها الضغط المهني⁴؛ إلا أنه وبالرغم من ارتفاع التكاليف التي يلحقها باقتصاد الدول من ناحية وخطورته علي صحة الافراد من ناحية اخرى، البلدان العربية لم توله الأهمية الكافية، إذ لا يوجد سوى القليل من الدراسات المحدودة والتي ركزت على مصادر ومحددات ضغط العمل عند العاملين في قطاع التعليم والادارة، فبعض الكتاب والباحثين يقرون بأنه ليست كل الضغوط بالضرورة جميعها ضارة وسيئة للفرد والمنظمة، بل ويحثون على وجوب تعرض الفرد لعدد مناسب من الضغوط

التي تستثير حماسه ودافعيته ونشاطه، لكن شدة الضغوط وزيادتها عن قدرة تحمل الفرد يؤدي بالتأكيد إلى نتائج ضارة تعود بالسلب على الفرد والمنظمة على حد سواء، ويعتبر كل من عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، وقلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، طبيعة العمل والتوتر في العلاقات، والمضايقات المهنية، غياب التحفيزات المادية والمعنوية، الرقابة الصارمة، المركزية المفرطة، الخلافات المستمرة مع الزملاء والمسؤولين في أماكن العمل، ضغط القواعد الرسمية، سوء الاتصال، غياب الشفافية، وجود صراع بين متطلبات الحياة المهنية والحياة الشخصية، عدم المشاركة في اتخاذ القرار، غياب الثقة... الخ من أهم مصادر ضغوط العمل حسب أغلب الدراسات مما يعيق تحقيق المستوى المطلوب من الأداء؛ فيجدر بالمنظمة أن تعالج ضغوط العمل وتستثمر فيها لصالح أهدافها، وهذا يكون بإدارتها وجعلها على القدر المناسب والمساعد على رفع مستوى تحفيز العامل لزيادة مستوى أدائه. والمنظمات التي تولي العنصر البشري أهمية تتجه نحو تبني ممارسات وكتيحية لما تواجهه من زيادة المنافسة، الرغبة في خفض التكاليف وزيادة الأداء، والاتجاه نحو استخدام استراتيجية إدارة ضغوط العمل. وعليه فإن موضوع الدراسة يدور حول تساؤل محوري وهو: ما هو دور العلاقات العامة في إدارة ضغوط العمل داخل المنظمة؟ هذا التساؤل الذي يتفرع منه تساؤلين فرعيين هما:

1. هل تساهم العلاقات العامة في إدارة ضغوط العمل من أجل تحسين مستوى أداء الفرد داخل المنظمة؟
2. كيف يحول القائم بالعلاقات العامة ضغوط العمل الى تحدي يزيد من مستوى تحفيز العامل لزيادة مستوى أدائه؟ ومنه الفرضيات هي كما يلي:

الفرضيات:

1. هناك علاقة بين مستوى أداء الفرد وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين وإدارة ضغوط العمل.
2. يحول القائم بالعلاقات العامة ضغوط العمل الى تحدي يزيد من مستوى تحفيز العامل لزيادة مستوى أدائه.

المفاهيم الاجرائية:

3. العلاقات العامة **Les Relation Publiques**: وظيفة إدارية مستمرة تعتمد التخطيط وتعمل من أجل تحويل ضغوط العمل الى تحديات تستثير حماس ونشاط ودافعية الأفراد الى مستوى تحفيزهم لزيادة مستوى أدائهم.
4. ضغوط العمل **au travail stress**: هي حالة عدم الاتزان النفسي والجسمي التي يعيشها العامل جراء الضواغط النفسية والاجتماعية، والتنظيمية التي يتعرض لها الفرد في بيئة عمله وكنتيجة لموقف وتفاعل الفرد مع نظام العمل وهي إما سلبية أو ايجابية.
5. الأداء **performance**: هو تلك الجهود التي تبذلها الإدارة و العاملين لتحقيق الأهداف التي سطرتها المنظمة وهو الفعل الذي تسعى كل الأطراف في المنظمة لتعزيزه، و تحسينه بشتى الطرق و الوسائل لزيادة الإنتاجية مما يحقق الرضى الوظيفي لدى العامل.
6. التحفيز: هو عملية تشجيع، حفز، تنظيم، وتوجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وهذا بواسطة إدارة ضغوط العمل وتحويلها إلى تحديات تزيد من مستوى أداء الفرد.

7. إدارة ضغوط العمل **Gestion du stress au travail**: هي الفن الذي

يسمح باستخدام الطرق العلمية والمهارات الشخصية لرجال الأعمال والعلاقات العامة بالتعامل مع مشكلات ضغوط العمل على أنها ليست بالضرورة ضارة للفرد والمنظمة وإنما يمكن توظيفها واستثمارها بما يخدم صالح أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.

أهمية الدراسة: تلخص أهمية الدراسة في نقطتين أساسيتين هما:

1. دراسة موضوع ضغوط العمل من منظور علم الاجتماع خاصة وأن الدراسات السابقة كلها كانت ضمن تخصصات إدارة الأعمال، علم النفس تنظيم وعمل، وطب العمل...

2. محاولة تسليط الضوء على دور العلاقات العامة في إدارة ضغوط العمل داخل المنظمة، وكيفية تحويلها إلى تحديات تساعد على تحفيز الأفراد وتحسين مستوى أدائهم.

أهداف الدراسة: بناءً على إشكالية البحث والأهمية التي يكتسبها فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق ما يلي:

1. محاولة معرفة دور العلاقات العامة في إدارة ضغوط العمل.
2. محاولة لفت انتباه القيادات العليا في المنظمات بأهمية وحيوية وظيفة العلاقات العامة.
3. محاولة لفت انتباه المسؤولين في المنظمات مهما كان نشاطها إلى ضرورة الاستثمار في ضغوط العمل وتحويلها إلى محفزات تزيد من مستوى أداء الفرد.

المقاربة النظرية:

المقاربة النظرية هي تحديد النظرية أو النظريات المندرج ضمنها موضوع الدراسة، كما تمثل الخطوة المنهجية التي من خلالها يتمكن الباحث من تحديد إشكالية الدراسة، و كذا بناء الفرضيات التي تمكنه من التأكد من الأسئلة المطروحة، والمقاربة المنهجية هي الإطار الفكري الذي يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويصنفها في نسق علمي مرتبط⁵، فكل دراسة في حاجة إلى توظيف أو الانطلاق من نظريات اجتماعية، إذ من خلال الإطار النظري يتم تحديد الزاوية الفكرية التي على ضوءها نقوم بمعالجة الموضوع، وذلك لأن كل ظاهرة اجتماعية يمكن دراستها من زوايا مختلفة.

وعليه وعلى ضوء إشكالية دراستنا هذه سنعتمد الاتجاهات الإدارية الحديثة Modern Management على اعتبار أنها جهود علمية هدفت لإيجاد تكامل بين فكر كل من المدرسة الكمية في اتخاذ القرارات حيث تعتبر نظرية النظم Systèmes Theory بتفرعاتها العنوان الرئيسي لهذه الاتجاهات، فهي تنظر للأمر نظرة شمولية خاصة وأن العملية الإدارية بالنسبة لها هي نظام مفتوح Open System يتكون من عدة نظم فرعية SubSystems والتي تتكون هي الأخرى من نظم فرعية أصغر، وحسبها من واجب الإدارة أن ترى نفسها نظاما فرعيا في نظام اجتماعي أكبر كما تؤكد على ضرورة إدراك المسؤولين في أية منظمة أن أية مؤسسة وفروعها إنما هي جزء من البيئة الخارجية لا يمكن أن تنجح في أداء مهامها على وجه مقبول إلا بعملية اتصالات فعالة مع البيئة، وهي تفترض عن الإنسان وعن سلوكه التنظيمي بأنه كائن اجتماعي ذو حاجات مادية ونفسية واجتماعية متعددة، لا تستطيع إدارة أي منظمة أن تهمل تأثير البيئة الداخلية للعمل والبيئة الاجتماعية ككل عليها، وبالتالي يمكن التأثير على السلوك التنظيمي للعامل عن طريق التحكم بالبيئة أو إشباع حاجاته المتعددة المادية والنفسية

والاجتماعية⁶، وبما أن موضوع الدراسة متعلق بضغوط العمل وكيفية ادارتها وتكييفها حتى تخدم مصالح الفرد والمنظمة باستعمال الأسلوب الاداري الحديث من خلال وظيفة العلاقات العامة تكون النسقية المقاربة العامة الأقرب والانسب للموضوع من حيث كونها تبحث دائما من أجل إيجاد الحلول للمشاكل بواسطة تكييفها ليتحقق التوازن والاستقرار في المنظمة ومنه تضمن البقاء والاستمرارية، وعليه فإن إدارة ضغوط العمل، والاستثمار فيها جزء لا يتجزأ من مهام إدارة العلاقات العامة، والتي لا ينبغي بأية حال من الأحوال تجاهلها ولا تجنبها، بل لابد من التعامل معها وجعلها معتدلة الى الحد الذي يؤثر في أداء العامل وتحفزه دائما نحو الأفضل، وبما أننا في صدد دراسة ضغوط العمل وكيفية إدارتها يتعين علينا البحث في سلوكيات الأفراد وفهم أفعالهم فيجدر بنا أن نعلم أيضا نظرية الفهم ل (ماكس فيبر) التي تعطي تفسيراً لأفعال الأفراد وهو الذي يعتبر البيروقراطية النموذج المثالي للتنظيمات والتي من مبادئها التخصص، تحديد السلطات، التركيز على القيام بالسلوك الرسمي واحترامه وتجنب السلوك غير الرسمي، والصرامة في الأداء وفي احترام الأوامر والزامية تطبيقها، واحترام السلمية والتخصص في المهام، والأكثر من ذلك احترام السلطات الذي لا يكون الى باحترام شبكة الاتصال القائمة على السلمية والرسمية أيضا؛ بحيث لا يتم الاعتراف بشبكة الاتصال غير الرسمية⁷ ونموذج فيبر هذا بالرغم من أنه يمتاز بالرشد والتعقل والقدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي، وبمجرى الحوادث نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأعضاء إلا أن هذا الامتياز يفقده المرونة ويسبب الضغط الشديد على الأفراد أثناء أدائهم لوظائفهم مما يجعلهم وحسب نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي يحتفظون لأنفسهم بهامش الحرية هذا الذي تقف المنظمة مهما كانت قوانينها وصرامتها عاجزة عن توقع ردود الأفعال الحقيقية، كما يعملون على توسيع منطقة الشك(اللايقين) وهامش التحرك باستمرار من خلال تحويل النسق البيروقراطي الى نسق ملموس، وتوسيع هذه المنطقة يعني توسيع حرية العاملين(الفاعلين)

وسلطتهم في التفاوض، حيث أن كل ما يقوم به العاملون في مجال رسمي وغير رسمي هو بهدف تخفيف ضغوط العمل المختلفة التي تسببها البيروقراطية المغلقة وهذا يتحقق من خلال العلاقات غير الرسمية ومن خلال الخبرة والتحكم في المعلومات التي هي من مصادر القوة التي يستخدمها العاملون في استراتيجياتهم الهجومية والدفاعية وتشكل عناصر قواعد اللعبة وتزيد من هامش التحرك، وتستعمل في الوقت والمكان المناسبين هذا لأن العقلانية بالنسبة لنظرية التحليل الاستراتيجي محدودة، لأنه لا يمكن لأية منظمة أن تتحكم في التسيير بشكل مطلق لوجود مؤثرات مختلفة تحد من العقلانية تتمثل في المؤثرات الثقافية (ثقافة المنظمة، وثقافة الفرد)، العوامل الاجتماعية وغيرها... فالفرد (الفاعل) يرفض أن يعامل مثل الوسائل وكما للمنظمة أهداف هو أيضا لديه أهداف وطموحات كما أن له حرية واستقلالية ويتأثر بكل ما يحيط به سواء داخل أو خارج المنظمة، وهو ينظر الى السلوك على أنه محدود من حيث العقلانية لأسباب عديدة: شخصية، الحوافز... وهي تشكل بالنسبة له الضغط الذي يؤثر على مستوى أدائه وهذا ما يجب أن يتفطن له رجل العلاقات العامة ويفهم بأن تصرفات العمال أمر طبيعي في أي منظمة، وهم في بحث دائم ومستمر عن الأمان والاستقرار الوظيفي، عليه أن يتفهم سلوكياتهم وان يتعامل بإيجابية مع هوامش حريتهم ويحاول بواسطة تقنيات العلاقات العامة أن يحول هامش الحرية السلبي الى إيجابي.

الدراسات الأجنبية السابقة:

أ- فرجينى موسون، وأوليفيروكاس، المسؤولية الاجتماعية ضد الضغط المهني⁹، دراسة هدفت لدراسة ردود أفعال الأجراء الذين يعلنون عن حاجاتهم للدعم الاجتماعي من قبل المنظمات التي يعملون فيها، كما رمت الدراسة إلى البحث عن طرق لمجابهة ضغط العمال والوقاية منه، فكان ميدان البحث هو مستشفى عمومي ومجتمع البحث تمثل في

المرضات والممرضين في مصلحة الاستعجال، فتمثلت الإشكالية في محاولة فهم الفروق التي تواجهها المؤسسات بين ما يقره (يعلنه) العاملين بما (الأجراء) وبين ما يسلكونه فعليا، خاصة وأن المرضات التابعات لمصلحة الاستعجال قد اقترحن على إدارة المستشفى أن تقوم بدورة تكوينية عن الضغط المهني، لكن قليل منهن فقط من شاركن في هذا التكوين وللإجابة عن إشكالية الدراسة عمدت الباحثتين على وضع فصل نظري تضمن:

1. الضغط وإحكام الاستراتيجيات.
2. الدعم الاجتماعي وقد شمل التعاريف.
3. أشكال الدعم الاجتماعي ثم التعريف بميدان البحث ومجتمع البحث الذي هو عبارة عن مستشفى عمومي ومجتمع البحث تمثل في الممرضين التابعين لمصلحة الاستعجال تحت نظام الدوام الليلي، كما كانت المهنة والأقدمية أيضا من المتغيرات المستقلة، وقد اعتمدت الدراسة على تقنية الملاحظة والتي دامت ثلاثة ليالي متتابة، بالإضافة إلى الاستمارة، فكانت أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أنه بالنسبة لمصلحة الموارد البشرية فإن التكوين في الضغط المهني الخاص بفرق العمل الليلي هو نجاح. والتماسك والتضامن الموجود لدى فريق العمل هو الذي يشكل الدعم الاجتماعي الأول وهو القادر على كبح الضغط المهني.

ب - دلفين بو، إدارة ضغوط العمل¹⁰ دراسة من قسمين الأول نظري تضمن ماهية الضغط، تطور المنظمة وأهم النظريات التي اهتمت بدراسة المنظمات، مصادر ضغوط العمل، والثاني ميداني ثم في مؤسسة Prote inexpert وقد هدفت الدراسة لمعرفة وتشخيص سياسة المؤسسة الاجتماعية وخطواتها، وخطط الفعل فيها، وهذا من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة: ما هو أصل مصطلح الضغط؟ ماذا يعني؟ ما هو أصل

الكلمة خاصة وأنه بالرغم من شيوع استعمال المصطلح إلا أنه هل يعني الفهم الحقيقي للمعاناة؟ وكيف تطور الضغط داخل المؤسسات؟ فكانت الإجابة عن هذه التساؤلات من خلال اعتماد الخلفية النظرية بالإضافة إلى الجانب الميداني الذي تضمن عرض للمؤسسة وسياساتها الاجتماعية ثم استراتيجية إدارة الضغوط التي تنتهجها والتي تضمن حالة الأمكنة الخاصة بالعمل في المؤسسة وعملية تحليل الرهانات وأخيرا مخطط العمل الذي تعتمده المؤسسة، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أنه لا يمكن تجاهل ضغوط العمل، أو محاولة القضاء عليها على اعتبار أنها سيئة وضارة وإنما لابد من أخذها بعين الاعتبار ومحاولة إدارتها والاستفادة منها، وعلى المؤسسات الفرنسية تحمل المسؤولية والتعامل مع ضغوط العمل.

2-الدراسات العربية السابقة:

- عمادة محمد أبو خزيمة، هاشم، جميل محمد، مصادر الإجهاد الوظيفي¹¹ دراسة ميدانية لآراء الموظفين العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء الموظفين العاملين في شركة الكهرباء الوطنية ضمن منطقة امتياز محافظات إقليم الشمال حول أهم مصادر الإجهاد الوظيفي التي يتعرضون لها، ومدى تأثيرها بمتغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي والوظيفة، الخبرة، طبيعة العمل (الدوام)، والراتب، وذلك من خلال محاولة التعرف على آراء العاملين في شركة الكهرباء الوطنية ضمن منطقة امتياز محافظات إقليم الشمال بالأردن حول الإجهاد الوظيفي الذي يتعرضون له في عملهم، ومدى أثر ذلك على أدائهم الوظيفي وسلوكهم النفسي وكذلك قدرة الشركة في تهيئة الأوضاع، والظروف المناسبة لتقليل تأثير الإجهاد الوظيفي على العاملين فيها، كما تكمن مشكلة الدراسة في تبيان الأهمية النفسية لمصادر الإجهاد

الوظيفي من وجهة نظر موظفي الشركة، وقد تطرق الباحثان للمشكلة انطلاقاً من طرح الأسئلة الآتية:

1. ما هو مستوى الإجهاد الوظيفي الذي يقع على موظفي شركة شمال الأردن أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية من وجهة نظرهم الشخصية؟

2. ما هي الأهمية النسبية لمصادر الإجهاد الوظيفي بالنسبة لأفراد العينة في شركة ضمن منطقة امتياز محافظات إقليم شمال الأردن فكانت فرضيات الدراسة كما يلي:

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في مصادر الإجهاد الآتية: غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل الكمي، التطور المهني، المسؤولية تجاه الآخرين، عبء العمل النوعي، والتنظيم تعزى للجنسين والعمر والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي والوظيفة، والخبرة وطبيعة الدوام والراتب.

ب. لا توجد علاقات ذات دلالة إحصائية تبين مصادر الإجهاد ومتغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة في البيانات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة، طبيعة الدوام، والراتب). أما عن منهجية الدراسة فقد اعتمد الباحثان على خلفية نظرية تمثلت في المراجع الدراسات السابقة، بالإضافة إلى المسح الإحصائي الميداني عن طريق الاستمارة، والتي وزعت على مفردات العينة والتي تم اختيارها عشوائياً حيث تسلمت (90) مفردة، هذا فيما يخص الإطار المنهجي للدراسة أما عن الإطار النظري، تعريفه، مصادره، النظريات المتعلقة به، أناره، واستراتيجيات إدارة الإجهاد الوظيفي ثم الدراسات السابقة، و بعدها جاء التعريف بميدان البحث والمتمثل في شركة الكهرباء الوطنية لمنطقة امتياز محافظات إقليم شمال

الأردن بعد عملية تحليل البيانات وتفسير الجداول المركبة خلصت الدراسة، إلى النتائج الآتية:

إنّ مستوى الإجهاد الذي يقع على موظفي شركة الكهرباء الوطنية ضمن منطقة امتياز محافظات إقليم الشمال أثناء ممارستهم لمهامهم كان متوسطاً، كما تبين أن المصادر المسببة للإجهاد حسب رأي موظفي ذات الشركة، مرتبة تنازلياً كما يلي: غموض الدور، عبء الدور النوعي، تناقض الدور، عبء الدور الكمي، التنظيم، المسؤولية تجاه الآخرين، التقدم المهني. ومن النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين مصادر الإجهاد تعزي لمتغير العمر، الحالة الاجتماعية والراتب كما تبين أن فئة الموظفين الحاصلين على مؤهل علمي أقل من توجيهي يعانون من جهد في العمل نتيجة غموض الدور وعبء الدور النوعي في حين الموظفين بمستوى مدير أو رئيس قسم يعانون من إجهاد ناتج عن تناقض الدور، والمسؤولية تجاه الآخرين، كذلك نقص السلطة لتسيير العمل، وعدم امتلاك صلاحيات كافية للقيام بالعمل والعمل ضمن قوانين وإرشادات وسياسات متعارضة، وفقدان الفرصة المناسبة للتقدم، وشعور الموظف بأنّه يراوح مكانه والروتين في العمل هي من الأسباب المؤدية إلى زيادة الإجهاد لدى الموظفين في شركة الكهرباء الوطنية، كذلك أظهرت الدراسة وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مصادر الإجهاد بعضها ببعض وهذا يؤكد أن حالة الإجهاد قد تنتج من جراء تفاعل أكثر من مصدر مع بعضه البعض.

3- الدراسات الجزئية السابقة:

- راضية بوزيان، الإجهاد الوظيفي وظروف العمل السيئة كعامل للضغط النفسي، عند الموظفين بالجزائر¹² دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاجتماعية بولاية عنابة والطارف، سعت هذه الدراسة إلى محاولة البحث على إشكالية الاجتهاد

الوظيفي وظروف العمل السيئة كعامل للضغط النفسي عند الموظفين بالجزائر من خلال دراسة ميدانية وذلك بهدف الوقوف على نمط ما هو متوفر بالفعل من الضغوط المهنية ولصد بعض معوقات الأداء المهني بالمؤسسة الإنتاجية أو الخدمية مع اقتراح بعض التصورات لإمكانية التغلب على هذه المعوقات ورسم سبل واستراتيجيات الإصلاح، التكفل والوقاية منها وعليه جاءت الدراسة للإجابة على بعض التساؤلات وهي:

1. ما هو مستوى الاجهاد الوظيفي الذي يقع على موظفي بعض المؤسسات الاجتماعية أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية من وجهة نظرهم الشخصية وتأثيره على الضغط النفسي.

2. ما هي الأهمية النسبية لمصادر الإجهاد الوظيفي بالنسبة لأفراد العينة؟

3. ما هي الآثار النفسية لظروف العمل السيئة والإجهاد الوظيفي في نشوء الضغط النفسي عند العامل؟

4. ما هي استراتيجيات التكفل والوقاية الفعالة من عوامل الضغط النفسي داخل بيئة العمل- في مؤسسات البحث - بالجزائر؟ للإجابة على هذه التساؤلات اختارت الباحثة مجتمع بحثها من مؤسسات الكهرباء والغاز في عنابة والطارف وكذا المستشفى الصحي ابن رشد بعنابة أين تم توزيع مئة استمارة حيث استعادت منها اثنان وثمانون وأربعة منها غير مكتملة فبقي ثمانية وسبعون منها مستوفية للشروط وبعد عملية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- تبين أن مستوى الاجهاد الذي يقع على أفراد العينة من الموظفين أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية من وجهة نظرهم الشخصية كان متوسطا نسبيا، وأن المصادر

المسببة للإجهاد تمحورت حول النمو، والتقدم المهني، المسؤولية تجاه الآخرين، التنظيم، عبء الدور الكمي، تناقض الدور، عبء الدور النوعي وغموض الدور، كما تبين أن نقص السلطة لتسيير العمل، وعدم امتلاك صلاحيات كافية للقيام بالعمل، والعمل ضمن قوانين وإرشادات وسياسات متعارضة، وفقدان الفرصة المناسبة للتقدم وجود كثير من الروتين في العمل، هي من الأسباب المؤدية إلى زيادة الإجهاد لدى الموظفين في المؤسسات التي شملها البحث؛ وفي النهاية خلصت الباحثة إلى توصيات هي:

1. 1- ضرورة اهتمام المديرين بموضوع الإجهاد لدى العاملين، بحيث يبقى مستوى الاجهاد ضمن المستوى المتوسط والمقبول وهذا يتطلب وعياً، بطبيعة الإجهاد وأسبابه وآثاره، وطرق مواجهته والسيطرة عليه.

2. 2- على المديرين أن يحاولوا توفير مناخ اجتماعي ونفسي وتنظيمي مشجع يقلل من الإجهاد في العمل.

3. 3. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول أسباب الإجهاد والضغط النفسي بكافة أبعاده ومصادره، وآثاره من أجل تغطية العجز في الدراسات الميدانية حوله.

الدافعية وتطبيقاتها الإدارية:

الدافعية هي عامل مهم يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في عمله، وهي تمثل القوة التي تحركه وتستثيره لكي يؤدي العمل، هذه القوة التي تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة ماثبرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل¹³ لهذا كانت الدافعية ولا تزال محور اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة لأنهم يسعون دائماً لتحقيق أعلى إنتاجية وتحسين مستوى الأداء، وتقليل الدوران الوظيفي ونسبة الحوادث والاصابات

ومعدل الغياب وغيرها من عوامل الضغط التي تسبب في تراجع الأداء، والذي يؤثر بدوره على الإنتاجية، وعلى رضى العاملين، وهذا ما يفسر لجوء الإدارة الى زيادة الرواتب، منح المزايا والمنافع، ومختلف الحوافز المادية والمعنوية. وعليه فإن نظريات الدافعية التي يفترض أن يكون القائمين بالعلاقات العامة ملمين بها والاستفادة منها تتمثل في: نظريات التحفيز، نظريات المحتوى، النظريات المعرفية¹⁴، حيث تعني الاولى دراسة سلوك الفرد وآثاره، وعلى وجه الخصوص التعرف على كيفية التأثير (المثير - الاستجابة) في سلوك العاملين وتحفيزهم، ومنها نجد كل من نظرية (سكينر) و(بافلوف) وجوهرها أن سلوك الفرد على نحو معين هو أساسا استجابة لمثير خارجي، والسلوك الذي يعزز ويدعم بالمكافأة سيستمر وسيكرر مستقبلا أما نظريات المحتوى فهي تلك المتعلقة خاصة بفهم حاجات العاملين النفسية، الجسمية والمادية، وعليه فإنه يتوجب على المنظمة توفير البيئة الملائمة للعمل؛ خاصة وأن الباحثين حاولوا من خلال هذه النظريات شرح كيف أن الحاجيات غير المشبعة تستطيع أن تتسبب في أداء ردى وسلوكيات غير مرغوبة، وعدم الرضى، وهنا يبرز وبقوة كل من (ماسلو)، (هازبرغ)، و(الدارفر) و(ماك كليلاند) من خلال ما عرضه من وجهات نظر مختلفة، وطورها عن الحاجيات التي يبحث الأفراد عن إشباعها في ميدان العمل¹⁵؛ وعليه فإن الأفراد الذين يعانون من صعوبات مالية مثلا، حيث أن مسؤولياتهم الاجتماعية تفوق ما يوفره أجر العمل الذي يقضون فيه ثلث أوثلثين من يومهم فيصبح الأجر ضغطا من ضغوط العمل وليس دافعا وهنا تتدخل العلاقات العامة لبعث الثقة بين العامل وإدارته وتبحث في حاجات العمال والموظفين عن طريق التقرب منهم والاصغاء لهم لتحديد ما ترتبها حسب حالة وظروف وأولويات كل فرد في المنظمة، وتسعى نحو تقديم الأفضل بواسطة إشباع حاجياتهم غير المشبعة والمتمثلة في توفير الأمن، الاحترام والتقدير، تحقيق الذات فضلا عن استغلال دافع الانجاز لدى العاملين حيث يتوجب على إدارة العلاقات العامة الإلمام بطبوعهم وأمزجتهم وكشف الغطاء عن ميولهم

ورغبتهم، حتى تتمكن المنظمة من تسخير كل الامكانيات المادية والمعنوية، وتفتح أمامهم أبواب التطور والنمو المهني لتستفز بذلك ملكاتهم، وبالتالي تحقق رضاهم وولائهم كما تحقق الفائدة والنجاح للمنظمة؛ أما النظريات المعرفية فهي تهتم بالعمليات العقلية المؤثرة في السلوك، خاصة وأنها مقارنة تحاول فهم لماذا يتبنى الفرد سلوكا دون غيره؟ كما تبحث في آلية وعمل الدافعية لدى الفرد؟ حيث أنه وحسب نظرية التوقع لصاحبها (فيكتور فروم) إذا ما توقع العامل محصلة العوائد التي سيتحصل عليها جراء العمل الذي سيقوم به ستزيد من دافعيته نحو العمل، ومهمة إدارة العلاقات العامة توضيح المسار أمام العامل بين الجهد الذي يبذله وإشباع حاجاته، لأن دافعية الفرد ستحدد أساساً بمجهوده الذي يؤدي الى الأداء، هذا الأخير الذي يقود الى العوائد، والعوائد هي التي تحقق الأهداف الفردية أي التي تمكن من إشباع حاجاته¹⁶؛ كما أن نظرية (إدوين لوك) المتعلقة بوضع الأهداف يمكن الاستفادة منها من حيث تشجيع العاملين على وضع أهداف محددة وطموحة، وعلى القائمين بالعلاقات العامة وبواسطة البرامج التدريبية الدورية أن يقوموا بتدريب العاملين على عملية وضع الأهداف والأخذ بأيديهم ومساعدتهم في جعلهم أفرادا طموحين ولهم أهداف يسعون من أجل تحقيقها لأن من شأن ذلك أن يزيد من قوة الدافعية لديهم¹⁷.

العلاقات العامة ودورها في إدارة ضغوط العمل:

بالرغم من تعدد نظريات الدافعية وعلى اختلاف وجهاتها، فإنه على الإدارة في أي منظمة أن تعمل الكثير وتسعى لإيجاد دافعية عالية نحو العمل لدى الأفراد، وعليها أن تستثمر في حاجاتهم المتنوعة، حتى تستطيع تحفيزهم وتحسين دافعتهم بغرض الوصول الى الأداء المطلوب، مع استخدام نظم العوائد والمكافآت مادية كانت أو معنوية، وبما يتم التقليل من حدة ضغوط العمل وتحويلها من ضغوط سلبية الى ضغوط إيجابية لصالح

الفرد والمنظمة ما يعني أن إدارة ضغوط العمل هي في الأساس من مهام إدارة العلاقات العامة هذه التي تعد مدخلا تركيبيا لأنها تأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المؤثرة في السلوكيات التنظيمية للأفراد وبواسطة إمكانات ومهارات رجالها وما يستخدمونه من تقنيات متعارف عليها أو مبتكرة حسب الحالة والظرف (الاتصال، إعادة بناء علاقات الثقة وتحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين وبينهم وبين رؤسائهم، إجراء مقابلات مستمرة لتقوم السلوك التنظيمي، الحوار، الاستماع والإنصات لمعرفة مستويات الضغط التي يعاني منها الأفراد في المنظمة...) تستطيع إدارتها وبفعالية وهذا من خلال استراتيجيات الوقاية أو التي تقوم على ردّ الفعل أو الأخرى التي تعتمد على تقوية الذات للصدوم أو استراتيجيات الهجوم التي تسعى إلى تحويل ضغوط العمل إلى تحديات تزيد من مستوى تحفيزهم للرفع من مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية.

الإطار المنهجي للدراسة:

المنهج المعتمد في الدراسة هو وصفي تحليلي وهو المنهج الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها كما هي في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً، هذا لكونه لا يتوقف فقط عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة وإنما يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه¹⁸. وقد تمثلت مصادر جمع البيانات في:

- المصادر النظرية: وذلك بالرجوع إلى الكتب والبحوث العلمية والدراسات التي اهتمت بهذا النوع من المواضيع.
- المصادر الميدانية: وذلك عن طريق جمع البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام تقنيات الملاحظة، المقابلة، والاستمارة بالمقابلة؛ وأما ميدان البحث فقد تمثل في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالبلدية- نموذجاً- أين يعمل 761 موظفاً ما بين

إطار وموظف بسيط، وباستخدام طريقة العينة العشوائية المنتظمة قمنا باستخراج وحدات العينة المقدرة بـ 10% من المجتمع الأصلي أي ما يقارب 76 مبحوث من القائمة الإجمالية للموظفين وذلك باحترام المسافة الاجتماعية بين كل مبحوث وآخر والتي قدرت بـ 10، فكانت العينة التابعة لووكالة الضمان الاجتماعي في كل من: واد العلايق، بني مراد، بن خليل، الشفة، موزاية، العفرون، أولاد يعيش وباب السبوت بالنسبة للأساليب الإحصائية فإننا اعتمدنا الجداول البسيطة والمركبة والتي تضمنت التكرارات والنسب المئوية، مع احتساب بعض المتوسطات الحسابية، كما اعتمدنا اختبار K2 للكشف عن وجود علاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة وهذا حتى نتمكن من عملية التحليل السوسولوجي للظاهرة قيد الدراسة، وللتأكد من متغيرات الفرضيتين ميدانيا، فكانت النتائج كما يلي:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

المؤسسة ميدان الدراسة يغلب فيها الجنس الذكوري مما شكل نقطة قوة لها على اعتبار أن الإناث وحسب بعض الدراسات الميدانية خاصة فإن النساء خاصة المتزوجات يعانين من ضغوط شديدة تزيد عن الضغوط التي يتعرض لها الرجال على اعتبار ما يضطلعن به من مسؤولية اجتماعية تتمثل في الاهتمام بشؤون المنزل ورعاية الأبناء، كما أنه وحسب نتائج الفئة العمرية للعمال الأكثر انتشارا في المؤسسة هي تلك التي تتراوح بين 35 و 54 سنة، وهي السن التي يكون فيها الفرد في أوج العطاء، لما يتميز به من نضج فكري وقوة جسمية وعقلية، إلا أنها بالمقابل الأكثر عرضة لضغوط العمل لما لها من مسؤوليات اتجاه المجتمع، بالإضافة إلى المستوى التعليمي الغالب في المؤسسة والمتمثل في الثانوي والجامعي يمكن العامل من السلوك التنظيمي الصحيح نسبيا لأن الذي يكون لديه هذا المستوي يستطيع أن يتفهم ضغوط العمل التي يتعرض لها ويستطيع التعامل

معها حتى تكون له حافزا ودافعا للإنجاز لا مثبطا للعزيمة؛ وأيضاً ثبت أن أغلبية الباحثين متزوجين ولديهم أطفال بمتوسط حسابي $x=02$ وعليه فإن هذه الفئة وبما لديها من مسؤوليات اجتماعية تعاني من ضغوط شديدة، خاصة وأن الأحداث العائلية تعد من أهم مسبباتها، سواء تمثل ذلك في ولادة طفل، وفاة، رسوب أو نجاح أو المرض هذا الأخير الذي لم تتطرق له الدراسات السابقة، بالإضافة الى عامل العنوسة بالنسبة للرجال والنساء، أما فيما يخص الأجر فالمؤسسة تعتمد نظام أجور جيد مقارنة بالأجور في المؤسسات العمومية الأخرى، وهذا ما يفسر عدم معاناة العاملين في المؤسسة من الصعوبات المالية، وهنا وفي حالة دراستنا هذه نستبعد العامل المادي كمسبب لضغوط العمل وإن كان يعتبر حسب الدراسات السابقة من مسبباتها؛ أما فيما يخص الأقدمية وحسب المتوسط الحسابي لها والذي يقارب 18 سنة نستنتج أن المؤسسة لا تعاني من حركية ولا دوران في العمل، وهي تشكل نقطة قوة لها مما يخلف جوا من التماسك، الانتماء، النشاط والرضويقل فيها الشعور بالاعتراب والإحباط وتوفير الأرضية الخصبة لاكتساب طرق وأساليب لإدارة ضغوط العمل، كما أن جماعية العمل مفيدة للمؤسسة لأنها تدفع نحو الإنجاز، وتحقيق أداء جيد؛ وحسب البيانات دائما سجلنا رغبة الباحثين في العمل ضمن فرق للعمل بسبب انتشار روح الجماعة، وروح الفريق بين العاملين بما يوفره من جدية في العمل، بالإضافة الى وجود تقدير متبادل لجمهور الأفراد من قبل الزملاء في العمل مما يدفع لبذل جهود مضاعفة، والعمل على تحسين الأداء، وهكذا فإن العمل الجماعي يعد مطلبا أساسيا لدى عمال المؤسسة ميدان الدراسة ملل يحققه من تعزيز للعلاقات الاجتماعية الإيجابية التي يسودها التفاهم، التعاون والانسجام ومنه قدرة المؤسسة على إدارة ضغوط العمل والاستثمار فيها لتحسين مستوى الأداء وتحقيق الرضى لدى العاملين، ومنه نستطيع القول أن على المؤسسة التي تريد إدارة ضغوط العمل أن

تعزز العلاقات الاجتماعية الايجابية من خلال العمل الجماعي لما لها علاقة مباشرة بمستوى الأداء الوظيفي لدى الأفراد.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

من خلال تحليل البيانات تبين ضعف سياسة التحفيز في المؤسسة، وهذا من شأنه أن يسهم في زيادة ضغوط العمل ومنه انخفاض مستوى الأداء بالإضافة الى إشارة الباحثين الى عامل العلاقات الشخصية (المحسوبية) الذي يستند إليه المسؤولين في عملية الترقية وفيما يخص الامتيازات الأمر الذي يزعزع الثقة بين العاملين ومسؤوليهم، ويغيب الرضى الوظيفي مما ينعكس سلبا على الأداء كما أن عدم اشتراك العمال في اتخاذ القرارات الإدارية يجعل العامل يشعر بالاغتراب وينقص من مسؤوليته اتجاه عمله، بالإضافة الى اهتزاز قيم العاملين الشيء الذي من شأنه أن يشعر العاملين بالإحباط والإهمال واللامبالاة مما يؤثر سلبا على أدائهم، أما عن أنواع ومسببات ضغوط العمل وحسب نتائج تحليل البيانات فإن المؤسسة تعمل جاهدة من أجل إيضاح سياساتها وأهدافها للعاملين، أي أنّها قضت على ما يسمى بغموض الدور، كما أن سياسة الإشراف في المؤسسة تقوم على التفاهم، وهذا يساهم في حل مشاكل العمل بطريقة فاعلة، ويخفف من حدة ضغوط العمل، والوصول بها الى الدرجة التي يكون من خلالها تقوية دافع الإنجاز لدى العاملين لتحسين مستوى أدائهم، ومن مسببات ضغوط العمل أيضا هناك مشاكل النقل، وبعد المسافة بين المنزل ومكان العمل، ازدحام الطرقات التي تجعل الموظف أو العامل يدخل عمله وهو في غاية القلق والانفعال وما يصحبهما من إرهاق مما يؤثر سلبا على تصرفاته وأدائه، لكن إدارة المؤسسة تفتنت للأمر وعالجت المشكل من خلال تخصيص مبالغ مالية كتعويض، وهي مندرجة ضمن الراتب الشهري للعمال، أما عن عبء الدور النوعي الذي أثبتت الدراسات السابقة أنه من مسببات

ضغوط العمل فإن العاملين في المؤسسة لا يعانون منه لأن التوظيف فيها قائم على التوافق بين المنصب والمؤهلات، لكن العاملون يعانون من ضغوط عمل كبيرة ومتوسطة المستوى، بالرغم من أن المؤسسة تعمل على توفير مناخ ملائم للعمل من حيث الظروف المادية والأغلبية راضون عنها إلا أن وحدها لا تكفي لأداء العمل بشكل جيد، وإنما لا بد من وجود عوامل أخرى تتمثل في الاتصال، نشر المعلومات، العدل بين العاملين في الحوافز والمكافآت، والقضاء على العلاقات الشخصية التي أنقصت من ثقة وولاء وإخلاص العاملين؛ كما أن تنظيم اللقاءات، الحفلات، الرحلات للعاملين من شأنه التخفيف من ضغوط العمل، بالإضافة الى اعتماد الحوار العلي والمباشر بين الرئيس والمرؤوس يكفل بناء علاقات اجتماعية قائمة على الثقة والتعبير الصريح عن انشغالات العاملين، وهذا ما عززه فتح مصلحة جديدة تسمى بمصلحة الإصغاء بهدف إدارة ضغوط العمل وتحويلها الى تحديات تزيد من مستوى تحفيز العامل لزيادة مستوى أدائه، كما أن الورشات الدورية التي تقوم بها المؤسسة تهدف الى تعليم العاملين وتدريبهم على تنمية مهاراتهم لمواجهة ضغوط العمل.

نتائج الدراسة:

1. مستوى ضغط العمل الذي يعاني منه أفراد العينة كبير.
2. تنقسم المصادر المسببة لضغوط العمل إلى:
 - أ. فردية: وتتمثل في المشاكل الاجتماعية، والأحداث العائلية خاصة منها المرض، الولادة، الوفاة، بالإضافة الى عامل العنوسة لدى كل من الجنسين، مع استبعاد العامل المادي الذي أكدته الدراسات السابقة.

ب. **تنظيمية:** وتتمثل في عامل العلاقات الشخصية الذي يبرز بقوة في المعاملات بين الرؤساء والمرؤوسين وعدم وجود عدل بين العاملين في مجال تقييم الأداء والترقية، وحتى في مجال النمو والتقدم الوظيفي بالإضافة الى عامل احتكار المعلومة.

1. غياب مسببات ضغوط العمل التي أثبتتها الدراسات السابقة والمتمثلة في عبء الدور الكمي والنوعي، تناقض الدور وغموضه، وهذا بفضل إدارة المؤسسة التي حاولت إدارة ضغوط العمل بواسطة استحداث مصلحة جديدة ضمن الهيكل التنظيمي وأسمتها بخلية الإصغاء، والتي من مهامها الانصات لمشاكل وشكاوى الجماهير خاصة الداخلية منها.

2. إدارة ضغوط العمل من خلال تعزيز العلاقات الاجتماعية الإيجابية وذلك ببعث الثقة بين العاملين وبينهم وبين الإدارة، بالإضافة الى تعزيز العمل الجماعي والذي يسوده التفاهم، التعاون والانسجام، وهذا من أجل زيادة دافعية الإنجاز وتحقيق أداء جيد لضمان استقرار وتوازن المؤسسة.

3. عمل خلية الإصغاء على غرس ثقافة تنظيمية في أذهان العاملين والمسؤولين على حد السواء.

4. تنمية مهارات الاتصال، واستخدام كل تقنيات العلاقات العامة من أجل تحويل ضغوط العمل الى تحديات تزيد من مستوى تحفيز العامل لزيادة مستوى أدائه، خاصة منها تنظيم الورشات الدورية التي تقوم بها المؤسسة بهدف تعليم العاملين، وتدريبهم على تنمية مهاراتهم في مواجهة ضغوط العمل؛ ومن خلال ما سبق يتضح جليا أن العلاقة بين متغيرات كل من الفرضيتين قد تأكدت، كما ثبت وجود مؤشراتها ميدانيا.

الخاتمة:

يبدو أن ضغوط العمل قد فرضت نفسها كظاهرة اجتماعية في كل المؤسسات، دون استثناء في الآونة الأخيرة، خاصة في عصر ما أسموه بعصر السرعة، حيث أصبحت السمة المميزة لعالم الأعمال سرعة التحول، والتغيير الذي يجعل المنظمة في بحث دائم عن تحديات البقاء والنمو وعليه فإن تجاهل ضغوط العمل التي يتعرض لها العمال والموظفين ومحاوله القضاء عليها على اعتبار آثارها السيئة لا يخدم أبدا صالح المؤسسة مهما كان نشاطها، بل يتعين عليها وحتى تضمن استقرارها، والابتعاد بقدر الإمكان عن الأمراض التنظيمية الكفيلة بالقضاء عليها في ظل المنافسة الشديدة والتي منها دوران العمل، الذي يعد من الآثار السلبية لضغوط العمل أن تتحمل المسؤولية الكاملة، وأن تتعامل مع ضغوط العمل بحكمة وأن تديرها للاستفادة منها وجعلها محفزات لدافع الانجاز لدى الأفراد العاملين، وهذا لا يكون إلا من خلال الاعتماد على العلاقات العامة التي وحدها تستطيع أن تلعب دورا فعالا في هذا المجال، حيث أن المؤسسة ميدان الدراسة تفتنت لهذا الأمر منذ سنة 2002 أين عملت على استحداث خلية الإصغاء في الهيكل التنظيمي من مهامها الاهتمام بمشاكل الجماهير الداخلية والخارجية، وذلك من خلال قيامها بكل المبادرات التي من شأنها التخفيف من حدة ضغوط العمل من تعزيز للعلاقات الاجتماعية الإيجابية وتنمية مهارات الاتصال والقيام بالرحلات والحفلات والدورات التدريبية لتعليم العاملين كيفية مواجهة ضغوط العمل، وجعلها في المستوى الذي يزيد من مستوى التحفيز لتحسين أداء الموظفين، مما يضمن زيادة الإنتاجية، ومنه الاستقرار والنجاح.

المراجع.

- 1- حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004، ص283.
- 2- **Bénédicté HAUBOLD , Les Risques psychosociaux, Identifier, Analyser, Prévenir les risques humains**, Édition d'organisation, Groupe EROLLES, Pris,2008 , p66.
- 3- Elisabeth GREBOT, **Stress et Burnout au travail, identifier, prévenir, guérir**, Edition d'organisation Groupe EYROLLES, Paris, 2008, P 103 .
- 4- حسيبة برزوان، "الضغط المهني واستراتيجيات المواجهة عند الشرطي الجزائري"، مذكرة لنيم شهادة الماجستير في الارشاد النفسي والصحة النفسية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص01.
- 5- طلعت همام، قاموس العلوم النفسية و الاجتماعية، مؤسسة الرحلة، بيروت، ط1، 1984، ص70.
- 6- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، سدار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط5 ، 2009، ص ص 41 - 43 .
- 7- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 8- CROZIER Michel et FRIEDBERG Er hard ,**L'acteur et le système**, les contraintes de l'action collective, ed du seuil, Paris, 1977.
- 9- Moisson et (O) Roques , la responsabilité sociale face au stress professionnel, université de droit, d'Economie et des sciences d'aix Marseille, université paul CEZANNE institut d'administration des entreprises doctorat de séance de gestion ,France, 2005.
- 10- Delphine, PAU ,la gestion du stress au travail, Ecole E'SC WE SFORD,GRENOBLE,2005.
- 11- عماد محمد عوض أبو خرمة و هاشم جميل محمد، "مصادر الإجهاد الوظيفي"، دراسة ميدانية لآراء الموظفين العاملين في شرطة الكهرباء الوطنية الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 1998.
- 12- راضية بوزيان، "الإجهاد الوظيفي وظروف العمل السيئة كعامل للضغط النفسي عند الموظفين"، بالجزائر، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاجتماعية لولائي عناية والطارف، ، المركز الجامعي بالطارف ، 2009.
- 13- محمد صالح الحفناوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 1997، ص205.

14- John R.Slhermehon, James G.HUNT, Richard N.OSBON,
Comportement humain, et organisation, Edition du Renouveau Pédagogique INC,
France, 2^{ème} Ed, 2002, P.127

Ibid., p.134 -15

محمد الصالح الحناوي، مرجع سابق، ص237. -16

حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد،
الأردن، د ط 2004، ص128. -17

محمد صالح العساف، المدخل للبحث في العلوم السلوكية، الرياض، العبيكان للطباعة والنشر،
-18

.1989

ثقافة المنظمة كمدخل قيمى للتغيير التنظيمى .

أ.عائشة سعدي .

المركز الجامعى تيسمسيلت

أ. حبيبة عليى

قسم العلوم الاجتماعىة

جامعة خميس مليانة .

ملخص .

يعتبر التسيير من بين أهم العناصر التى تحتوبها عجلة الأداء والانتاج داخل أى منظمة وباختلاف نوعها، وحتى تصل هذه الأخيرة إلى تحقيق أهدافها نجدها تعمل جاهدة على توضيح رسالتها وخططها لكافة مسيرىها وعمالها لذا تسعى إلى التحكم فى بيئتها الداخلىة وذلك بتجميع البيانات الخاصة بأدائها الداخلى وتحليل هذه البيانات للكشف عن نقاط القوة والضعف، والنظر إلى هذه البيئة الداخلىة على أساس أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجىة التى تمثل التهديدات والفرص، ما يستوجب على هذه المنظمة ايجاد شبكة معلومات حديثة وفعالة لأجل الوقوف على مستجدات الساحة الاقتصادىة ما يدفعها إلى ايجاد ثقافة تنظيمىة خاصة بما تتفاعل فىها مع شريكها الاجتماعى بمختلف ما تملكه من قنوات للاتصال والاشهار التى تزيد من قدرتها التنافسىة وتحسين أدائها على المستوى المحلى والعالمى وهذا من خلال امتلاكها لجملة من القيم التنظيمىة الجيدة التى تساعد على التكيف مع محيطها الخارجى وبالتالي حصول ما يعرف بالتغيير التنظيمى .

الكلمات المفتاحىة: المنظمة، الثقافة، القيم، التغيير التنظيمى .

تمهيد:

إنّ ما تعيشه منظمات اليوم من تغيرات متسارعة الوتيرة، ما هو إلا نتيجة للتغيرات الحاصلة خارج محيطها التنظيمي، والذي فرضته جملة من الشروط والعوامل التي فرضت على المنظمة تغيير وجهة نظرها التي كانت تقتصر على تحقيق الربح فقط، بل دفعت بها إلى توسيع نظرتها مع ضرورة انفتاحها على العالم الخارجي وهذا بتكييفها لجملة القيم التي تمتلكها داخليا مع ما يحدث على الساحة الاجتماعية والاقتصادية على حد سواء.

ثقافة المنظمة:

"تعد ثقافة المنظمة مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المؤسسة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض، هذه المجموعة التي يتم تعليمها وتنميتها داخل مجموعات العمل بالمؤسسة وتلقينها للعاملين الجدد، لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكاتهم وشعورهم اتجاه عناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحدد سلوكياتهم وتؤثر على أدائهم ونتاجيتهم"⁽¹⁾.

وكذلك تعرف ثقافة المنظمة بأنها "مجموعة من القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها، كما أن ثقافة المؤسسة تعطي للمنظمة ميزات التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها"⁽²⁾.

كما تعرف ثقافة المؤسسة على أنّها "مجموعة واسعة وغامضة من المبادئ والرموز المرتبطة بالفعل الجماعي تبقى على السطح في مستوى الشعور وقبل الشعور، بينما عند تحليل ماهية التصورات فعلى هذا المستوى فقط نجد أو لا نجد الهوية أين تكون الثقافة

مدلولها، فثقافة المؤسسة هي نمط التفكير والفعل المعتاد والتقليدي يتقاسمه كل أفراد المؤسسة، ويجب على الأعضاء الجدد تعلمه وتقبله ولو جزئياً حتى تتقبلهم المؤسسة⁽³⁾.

التغيير التنظيمي:

"هو استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل مؤسسات العمل للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس و غير الملموس في الماديات و الأفكار⁽⁴⁾"، ويعرّف أيضاً بأنه: "أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين:

1. ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.
2. استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر⁽⁵⁾.

يظهر التغيير التنظيمي عادة بعد ادراك الفجوة بين سير المنظمة وأسباب وجودها، حيث يرى "أريك تريست" أن تهيئة المناخ التنظيمي داخل المنظمة والانفتاح فيها يجب أن يسير موازياً مع انفتاحها على البيئة المحيطة، فكل منهما يكمل الآخر، كما أنه إذا لم تتعلم المنظمة كيف تتطور في معاملاتها، فهي لن تستطيع أن تجابه وتساير الحقائق البيئية⁽⁶⁾.

اذن فالتغيير التنظيمي هو انتقال المنظمة من وضعية إلى أخرى سواء بصفة شاملة أو جزئية.

القيم:

يمكن اعتبارها تنظيمات معقدة لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص أو الأشياء أو المعاني والقيم هي كذلك مجموعة من المبادئ والمعايير التي يضعها مجتمع ما في ضوء ما تراكم عليها من خبرات، وتتكون نتيجة عمليات انتقاء جماعية يصطلح عليها أفراد المجتمع، كما أنها مجموعة الأفكار والاهتمامات التي كونها الفرد من خلال تجاربه المتنوعة و العملية في المجتمع آخذة صفة المعيارية لتصرفاته، ولها الصفة الشرعية للحكم في تصرفاته وسلوكه في المجتمع⁽⁷⁾.

ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي:

لا يمكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع ثقافة المنظمة، وذلك لدورها البالغ الأهمية في نظرية الإدارة، ونشاطها فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي فلقد أصبح شعار "غير الثقافة حلا لمعظم المشاكل التنظيمية" محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة لاعتقادهم بل وحزمهم في قدرته التغيير الثقافي على تسهيل التغيير والتحديد التنظيمي⁽⁸⁾.

فقد ظهر التغيير التنظيمي على شكل مناهج جديدة في الإدارة تقوم على قيم ومبادئ خاصة بها كحلقات الجودة، الإدارة بالمشاركة، فرق العمل، الاجتماعات... إلخ، كل هذا يأتي معه بثقافة جديدة تستطيع المنظمة دمجها داخلها من خلال إعداد خطة واضحة لتجسيد إجراءات التغيير على أرض الواقع⁽⁹⁾.

والواقع يوضح الحاجة لتغيير العادات المتأصلة بعمق في عدد كبير من المنظمات مما يتطلب تغييرا في السلوك. وذلك في ظل الثقافة الحالية، وبرز مثال على التغيير ما نلاحظ في اليابان اليوم مما لا يدع مجالاً للشك في الثقافة اليابانية في الوقت الراهن فبغض النظر عن اختلاف السلوك، فإن الواقع يبرز أن تغيير السلوك لا يؤدي المهمة إلا إذا أمكن أن يقوم على الثقافة الحالية.

فاليابان حققت ذلك وأصبحت مجتمعا حديثا كنتيجة لان مصلحيها أقاموا مند
مئة عام مضت عن وعي الثقافة الجديدة التي تحمل في طياتها صبغة غربية على قيم وثقافة
يابانية تقليدية، فاستطاعت وبذكاء الاستفادة من مزايا الثقافة الغربية من جهة والحفاظ
على الموروث الثقافي التقليدي الياباني واستطاعت بهذا التغيير وتحقيق النجاح المرغوب
فيه⁽¹⁰⁾.

إن القدرة على تغيير الثقافة أمر معقد خاصة وأنا نعلم أن ثقافة المنظمة عامل
رئيسي في تشكيل السلوك الذي ينتهجه الأفراد داخل منظماتهم و يميزهم عن غيرهم من
المنظمات فلا غرابة إذا قلنا أنه من الصعوبة حملهم على التغيير ما يدفعنا إلى التساؤل عن
كيف تتغير الثقافة⁽¹¹⁾ ؟.

لا تتغير الثقافة بين ليلة وضحاها كما لا تتشكل بنفس السرعة. لذلك نقول أن
الثقافة تتغير ببطيء لكنها لا تتحول - بمرسوم - ويكون هذا التغيير تحت تأثير الأفعال
اليومية أكثر منه تحت تأثير مجهود تكويني أوقرارات المسيرين⁽¹²⁾.

والإشكال المطروح هو كيف يتحقق التغيير بنفس الموارد البشرية ؟ في هذه الحالة
لا بد من تشخيص القيم والمعتقدات التي تقوم عليها المجموعات داخل التنظيم والتي
ستكون محل إحداث التغيير، هنا تقوم الإدارة العليا بتشخيص الثقافة في المنظمة وذلك
من أجل الاكتشاف السريع والذكي للأمراض التي قد تصيب التنظيم، وتدعيم ثقافة
تنظيمية يكون من نشأتها بناء مناخ تنظيمي إيجابي وعن طريق هذا الشخصي تستطيع
المنظمة أن:

- تقييم مدى صواب المنظمات التي تقوم عليها الثقافة السائدة.
- تقييم مستوى شمول وتكامل الوظائف التي تؤديها ثقافة المنظمة.

- تقييم درجة قابلية الديناميكية للثقافة لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع المتغيرات في البيئية المنظمة الداخلية والخارجية.
 - تحديد درجة فاعلية ثقافة المنظمة في أداء وظائفها.
 - تقييم الوضع الديناميكي لثقافة المنظمة خصوصا ما يمس قدرات وطاقات التجديد والإبداع في مجال البناء والتطوير والتوسعات وتحقيق الريادة.
 - التأكد من ضبط بوصلة ثقافة المنظمة باتجاه الأولويات الاستراتيجية للمنظمة .
 - ويعتقد (M. thevinet) أنه يجب توفر مجموعة من الشروط حتى يتاح التغيير التنظيمي ويختصرها في:
 - أن المنظمة تمر بوضع صعب، أو أن يكون بقائها في السوق صعبا.
 - اقتناع كل العاملين بضرورة التغيير وبصعوبة المرحلة.
 - أن تلعب الإدارة دورها عن طريق إيصال رسالة للجمهور الداخلي للمنظمة تشرح الوضعية الحقيقية للمنظمة، وضرورة هذا التغيير.
- ثانياً- ضرورة التغيير وكيفية التعامل مع المقاومة:**

عندما يصبح واضحاً في المنظمة أنّ الممارسات القديمة لم تعد مجدية، يكون في هذه الحالة الطريق ممهداً، لإدخال وقبول معتقدات وقيم جديدة، فيتم تبني السلوك الجديد والذي يتلاءم مع القيم والمعتقدات الجديدة كاستجابة لما تعتقد المنظمة أنه ضروري لبقائها، وبهذه القيم التنظيمية الجديدة يتم تحديد ما سيفعله الأفراد أو يفعلوه وهنا يكون الأفراد في حاجة إلى معرفة كيف تحرك قيمهم سلوكهم داخل المنظمة، وكيف ستؤثر هذه القيم على وظائفهم الفردية و المنظمة على حد سواء، فالقيم تحدد الأسلوب الذي يعمل به الأفراد.

وعلى سبيل المثال نعود دائما إلى التجربة اليابانية لكونها، مضرب المثل في الثقافات التنظيمية، حيث كانت في السابق عبارة "صنع في اليابان" تعني منتجات رديئة. أما بعد 50 خمسين عاما أصبحت عبارة، صنع في اليابان تعني جودة عالية. حيث يقول (جوران) في هذا الصدد، أنه عندما تحدث إلى اليابانيين بدعوة من الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية، والاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين سنة 1954 لم يبق باطلاع اليابانيين على أي سر خفي عليهم، بل أن كلماته وكلمات "Deming" لم تختلف عما ظل يقوله للجمهور الأمريكي في محاضراته لسنوات طويلة. لكن الفرق الوحيد هو كيف سمع الجمهور الياباني لكلماته وفسروها.

من جهة أخرى وصف (بيرسيارنفيك) الرئيس التنفيذي للمجموعة الهندسية الكهربائية الأوروبية (آسيا براون يوفيري) (ABB). أن المنظمة عندما تحاول تغيير السلوك البشري عليها أن تستغل قصص نجاحها كي تحطم المقاومة ، فنحن البشر تحركنا العادة والتاريخ..، وإذا أرادت تحطيم توجه ما ينبغي أن تهمز الأفراد ليس بتهديد هم أو منحهم علاوة وإنما عن طريق إظهار ما يمكن إنجازه في موقف مماثل.

من هذا المنطلق يتوضح 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 التغيير.

المدخل القيمي:

حتى يتحقق ما يعرف بالتغيير التنظيمي لابدّ من اتّباع القيم التالية:

1. اختيار القيم من عدة بدائل: بما أنّ القيم التي تم اختيارها عن قناعة سوف تتم المحافظة عليها بشدة، لذلك فإن عملية الاختيار تقوي الالتزام بهذه القيم، فعلى الإدارة العليا أن تناقش قضايا المبدأ، وذلك من أجل اختيار القيم التي أعدوا أنفسهم للدفاع عنها وحمايتها، ومن أجل أن تكون هذه المناقشات ذات معنى فإنه ينبغي للمديرين أن يأخذوا في اعتبارهم كل واحدة من القيم التالية/ المكافأة، الصفوة، القوة، العدل، فرق العمل، القانون والتّظام، الدّفاع، التّنافس، استغلال الفرص، الاقتصاد، الكفاية والفعالية / وبالتالي فإنّ المديرين يجب أن يتبنوا منها مقارنا، كما يجب أن يدرسوا المنافسين الناجحين وغير الناجحين، من أجل أن يكتشفوا القيم التي تظهر أنّها ناجحة في منظماتهم أو مصانعهم.
2. اتساق القيم بعضها ببعض: يجب أن تدعم القيم بعضها البعض، حيث أن القيم التي تنطلق في اتجاهات متعددة تكون هدامة، فعلى سبيل المثال ربما تتبنى منظمة ما استراتيجية دافعة من قبيل /سوف نكون مبدعين / ومع ذلك تكافئ المديرين لمحاولتهم تجنب الفشل، هذا الوضع سوف يكون بطبيعته متناقضا، حيث أن الرسالة التي تحملها خطة هذه المنظمة ستكون مربكة، لذا فإن على المديرين أن يدرسوا مجموعة من القيم التي يعايشونها، كما يجب أن يتفحصوا هذه القيم ليتأكدوا من أنّها متناسقة فكريا و سلوكيا.
3. القيم محدودة العدد: إن محاولة تبني عدد كبير من القيم ستكون مبددة للجهود، حيث أن القيم تكون مطلقة العنان وعميقة وعامة.

إنّ الأربع قضايا الجوهرية /ادارة المهمة، ادارة الإدارة، ادارة العلاقات، ادارة البيئة/ يمكنها أن توفر اطارا لأولئك القائمين على وضع السياسات الادارية، وبالتالي فإن على المديرين أن يتعرفوا على قيم منظماتهم ليستطيعوا بعد ذلك أن يحددوا السلوك المتضمن في هذه القيم، ومن ثم يمكن لأي شخص في المنظمة أن يدرك العلاقة بين القيمة وعمله.

4. **القيم عملية:** إن القيمة التي لا يمكن أن تترجم إلى واقع تصبح ضعيفة، لذا يجب ألا تلزم الادارة نفسها بقيم مستحيلة.

5. **ينبغي أن تعزز القيم الأداء:** القيم هي عبارة عن وسيلة تمكينية، فهي أدوات لتشكيل المنظمة من أجل أن تحقق أهدافها الأدائية.

فتوضيح هذه القيم هو جزء من تطوير استراتيجية المنظمة وبالتالي فإنه لن يكون هناك أي دليل كامل لاستراتيجية المنظمة، إذا لم توضح فيه ماهي القيم المرغوبة، أي ماهو المطلوب من موظفيها، وما هو العائد في ذلك، وهذا يعني أنه يجب أن تكون هناك علاقة منطقية بين عوامل مفتاح النجاح للمنظمة، والقيم المتبناة من قبل الادارة.

6. **القيم جذابة وتدعو إلى الفخر:** يجب أن يرتقي الموظفون من خلال قيم المنظمة، ذلك أنه ينبغي أن يكون ممكنا بالنسبة للموظفين الشعور بالاعتزاز عندما يقومون بدورهم في تحويل أهداف الأداء لتصبح حقيقة.

إن القيم التي تؤيدها المنظمة يجب أن تلامس بعمق عواطف الأفراد في كل المستويات كما أنها يجب أن تحترم، ذلك بأن الأفراد يشعرون بأنهم جزء من الكل عندما يستطيعون التوحد أو الاندماج مع أهداف المنظمة.

7. **القيم قابلة للتوصيل:** إن المهمة الأساسية للقائد هي ترجمة القيم إلى مصطلحات ذات معنى بالنسبة لكل فرد بالمنظمة، وبالتالي فإنه يجب على

المديرين ألا يتبنوا أي قيمة ما، ولهذا فإن على المديرين أن يقوموا من وقت لآخر بجمع بيانات أو معلومات من المرؤوسين ليعرفوا ماهي الوسائل التي يحاولون أن يوصلوها من خلال سلوكهم اللاشعوري.

8. **تدوين القيم:** لن يكون لأي مجموعة من القيم التأثير كبيان قيادي، إلا عندما تصبح هذه القيم واضحة بالقدر الكافي حتى يتم الالتزام بها خطيا⁽¹³⁾.

وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة ما يحدث التغيير التنظيمي:

إنّ تحقيق التغيير الثقافي يتوجب من المديرين تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد، حول موضوع التغيير بأنواعه سواء كان "جزئي أو شامل" بالتالي تحديد السلوك غير المناسب لأيّ منظمة ومحاولة تجنبه لاحقا، وقد قدّم (Perte rand Streers) أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كالتالي:

1. **الإدارة عمل ريادي:** تعمل الإدارة على دعم القيم والمعتقدات الثقافية محددة، يعتبر بأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، في هذه الحالة يرغب الأفراد في معرفة ما هو ضرورة في العمل، من أجل ذلك يقومون بمتابعة الإدارة العليا بعناية فائقة من أجل اعتناق أنماط ثابتة وأفعال منسجمة مع الثقافة التنظيمية.

2. **مشاركة العاملين:** إنّ عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء الأعمال، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

3. المعلومات عن الآخرين: يتولى لدى الأفراد العاملين تكوين اجتماعي قوي، وذلك من خلال المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، وهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة.

4. العوائد والمكافآت: فالعوائد المادية والمعنوية "احترام، قبول، تقدير للفرد" على حد سواء شعر تغرس في نفس الفرد الولاء للمنظمة التي يعمل فيها وترفع لروحته المعنوية⁽¹⁴⁾.

الخاتمة:

مما سبق، يمكن اعتبار ثقافة المنظمة الاطار المرجعي للموظفين والعمال، اذ يستمدون منها الدعم الكافي لتحقيق أهداف المنظمة.

فالمنظمة هي بمثابة الوعاء الذي تتشكل فيه ثقافة مؤسساتية، تراعي فيه جميع المتغيرات ومدى تفاعلها لإحداث التغيير وبالتالي عملية التنمية، إذ تتأثر دوافع الأفراد بالاطار التكنولوجي والثقافي المحيط بالمنظمة، حيث يتعلم الفرد ثقافة خاصة تسمح له بالاندماج وسط محيطه التنظيمي.

المراجع:

- 1- جمال الدين محمد مرسي، مصطفى أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الاسكندرية، 2002، ص346.
- 2- Morin Pie' le manager a l'écoute du sociologie d'organisation, Paris, 2000, p46.
- 3- الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، ج1، دار بن مرابط، الجزائر، 2009، ص180.
- 4- سعيد يس عامر، الادارة الحديثة وتحديات التغيير، مصر، 2001، ص255.
- 5- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط01، الأردن، 1994، ص321.
- 6- فؤاد القاضي، ادارة التغيير، المطبعة العثمانية، مصر، 1997م، ص17.
- 7- الفضيل رتيمي، مرجع سابق، ص258.
- 8- دافيد ويلسون، استراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، ط2، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2001، ص121.
- 9- Françoise kourilsky ,du désir au plaisir de changer, 3eme Edition ,2005,dunod, paris,2005, p 12.
- 10- بيتر دراكر، الإدارة للمستقبل ، ترجمة صليب بطرس ، ط2، القاهرة، 1998، ص294.
- 11- إيان ميتروفيتشارد أ. ماسون، كريستين بيرسون ، كسر الإطار ، تر: فايزة حكيم، مصر، بدون سنة، ص71.
- 12- B. Grouard, F. Meston, C'entreprise ou mouvement, Dunod, paris, 1993,p 39.
- 13- ديف فرانسيس و مايك وودكوك، القيم التنظيمية، تر: أحمد هيجان، المملكة العربية السعودية، 1995م، ص47.50.
- 14- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط02، عمان، 2004، ص318.

الاقتراب السوسولوجي لدراسة المورد البشري. نموذج التوظيف.

أ. فاروق مداس
قسم العلوم الاجتماعية
جامعة البليدة -2-

أ. خالد عنون
قسم علوم الاجتماعية
جامعة البليدة -2-

ملخص

إن دراسات المورد البشري على كثرتها وتعددتها و تنوعها، و بخاصة في علم اجتماع التنظيمات، إلا أنه ما لحضناه على هذه الدراسات أن تفقد إلى الاقتراب السوسولوجي في دراسة المورد البشري من جهة نظر الاجتماع. و في هذا المقال سنحاول تسليط الضوء في هذا الجانب من خلال أخذنا لنموذج التوظيف و كيف ينظر لهذا الأخير من منظور سوسولوجي.

الكلمات المفتاحية :

التوظيف، الهوية الاجتماعية، الهوية المهنية، الهوية المعرفية، الهوية القيمية، الترشح التوظيف، الاقتراب السوسولوجي، المورد البشري.

Résumé :

L'étude de ressources humaines dans la sociologie en générale et la sociologie des organisations précisément celons les études déjà existant dans le domaine, marque l'absence totale ou partielle de l'approché sociologie dans les études, dans cette article on va essayer d'apporté une contribution dans le domaine, ont prenant " **le recrutement** " comme modèle qui sera suivit d'autres article dans le même sujet prochainement.

مقدمة:

إنّ غالبية الدراسات والمؤلفات التي تتطرق إلى دراسة المورد البشرية أو حتى تدريسها كمادة في الجامعات تفتقر في معظمها إلى الاقتراب السوسولوجي من وجهة نظر علم الاجتماع، بل أن مجملها تدرس مثلما نجدها في العلوم الاقتصادية أو التجارية أو غيرها، المهم أن بصمة الباحث في علم الاجتماع و خاصة التنظيمات غائبة تماماً أو مغيبة، المهم هو غياب هذا الاقتراب السوسولوجي الذي يجعل من زاوية تناول موضوع المورد البشرية مادة جافة من وجهة نظرنا الخاصة والمتواضعة، فلا فرق في تدريس مادة المورد البشرية في الاقتصاد أو القانون وغيره في التخصصات ومن هنا انطلقت انشغالنا لهذه المسألة، فمحاولتنا في هذا المقالة إبراز ولو جوانب من الاقتراب السوسولوجي للمورد البشري، وهذا الاقتراب لن يعتمد على نظرية يعينها إنما سنحاول الإجابة عنه هو كيف يمكن تناول المورد البشري سواء تأليفاً أو تدريساً تناول سوسولوجي يعطي لهاذ الأخير بصمة في علم الاجتماع تميزه عن باقي التخصصات، وحتى في الكتب والمؤلفات وضمن هذا المقال سنحاول تسليط الضوء على التوظيف (Recrutement) في المؤسسة بصفة عامة أو بمعنى آخر كيف ننظر إلى التوظيف نظرة أو اقتراب السوسولوجي؟

وإذا تطرقنا إلى مسألة التوظيف في المؤسسة مهما كان طباعها فإننا من الضروري التطرق إلى المعنى الأول بعملية التوظيف وهو الفرد أو بالأحرى الفاعل الاجتماعي، كما يعلم الجميع أن لهذا الفاعل الاجتماعي محيط تربى ونشأ وترعرع فيه، أكتسب من خلال محيطه الاجتماعي جملة من المعايير والقيم والأخلاق والمعتقدات "الفرد يلتحق بالمؤسسة وهو حامل معه نتائج التنشئة الاجتماعية"¹، وفي المحصلة يلتحق بالمؤسسة من أجل التوظيف طبعاً.

معاني التوظيف ودلالاته السوسولوجية: في هذه المسألة هناك تفصيل على اعتبار أنواع التوظيف المختلفة هناك التوظيف الخارجي، النقل والتوظيف عن طريق الترقية الداخلية في المؤسسة.

التوظيف الخارجي: هذا الأسلوب يعتمد على أي مؤسسة من أجل تغطية وتلبية احتياجاتها من المورد البشري وهي التي تحدد المناصب و التخصصات المطلوبة توظيفها، وهذا أمر بديهي لاجدال فيه وهو أمر معروف كلنا أين هو الاقتراب السوسولوجي في هذا النوع الأول من التوظيف؟ بالمعنى المقدم أعلاه فهو ناقص أو غائب كيف ذلك؟ من خلال التوظيف سيتم التعامل مع مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين الذين يحملون مجموعة من القيم والمكتسبات السوسيو ثقافية، معناه أنه قبل ترشحهم إلى تلك المناصب فهم حاملون هويات اجتماعية.

مدلول الهوية الاجتماعية L'identité Sociale: كما أشار إلى ذلك سابقا البروفيسور الفضيل ريمي هي نتائج التنشئة الاجتماعية و في رأينا لمكن تقسيم هذه الهوية الاجتماعية إلى:

1. **هوية شخصية (ذاتية):** تتلخص مكونات هذه الهوية في هوية التعريف الوطنية (Identité Personnel) وتشمل الاسم واللقب ومكان الإقامة السن والجنس وحتى الجنسية على اعتبار أن هذا الموظف المستقبلي يحمل الجنسية الجزائرية أصلا أباً عن جدّ وهي في غالبية الأحيان شرط أساسي لدى معظم المؤسسات مهما كان طابعها أو طبيعة نشاطها في مسألة التوظيف إذا فشرط الانتماء إلى المؤسسة -معناه التوظيف- مرتبط بالانتماء إلى الجزائر كدولة من حيث المولد والنشأة وهذا هو الشرط الأساسي وهو الأولوية في التوظيف، إضافة إلّا أنّ هناك انحصار على الجنسية من خلال تقادم فترة إقامته في الجزائر

وهي مسألة قد فصل فيها القانون وهي ليست مجالنا، فالجنسية من منظور سوسيلوجي هي دلالة قطعية على الانتماء إلى الجزائر كدولة، ومن حق الموظف المستقبلي حقه الدستوري الحصول على عمل وسكن وغيره من حقوق ميدانية إضافتا إلى اسمه ولقبه ومكان إقامته التي تدل على انتماء هذا الفعل الاجتماعي إلى أسرة ومكان إقامة معين كل هذه المعطيات في مجملها تشكل ما أسميناه الهوية الشخصية (الذاتية).

2. **الهوية المعرفية (Identité de formation):** إن هذه الهوية يمكن معرفتها من خلال أن لكل مرشح لوظيفة معينة له مجموعة من المعارف سواء كانت هذه المعرفة حرفية أي أنه تعلم حرفة ما عن طريق الممارسة le métier أو عن طريق مراكز التكوين المهنية أو المختصة centre de formation spécialiser أو مراكز تكوين خاصة أو عمومية أو دراسات أكاديمية جامعية في مختلف التخصصات... الخ وكل هذا يشكل جزء من الهوية الاجتماعية للفاعل الاجتماعي الذي سيوظف مستقبلاً، إن كان ممن تتوفر فيه موصفات الترشح لوظيفة ما بحسب الشروط التي تحددها المؤسسة في إعلان التوظيف، لكن قبل أن يترشح الفاعل الاجتماعي إلى منصب محدد بحسب احتياجات المؤسسة، فإنّ جملة المعارف والمؤهلات والقدرات ومختلف الشهادات الأكاديمية التي يحملها هي في ذاتها هوية معرفية يقدمها الفاعل الاجتماعي في ملف دخوله المسابقة والترشح إلى المنصب، هذه الهوية المعرفية هي الوحيدة التي تسمح له بالترشح لأنّه ببساطة جملة هذه المعارف والمؤهلات التي تشكل الهوية المعرفية يتم التدقيق فيها في مرحلة الترشح كيف ذلك؟

إنّ النظر والتدقيق يكون كما يسما من ناحية الإدارية دراسة ملفات المرشحين ودراسة الملف من الناحية السوسولوجية هي التدقيق في هوية هذا المرشح أو ذلك، معناه البحث عن الشهادات ما طبيعتها مهني الجهة التي أصدرتها وما هو وزن هذه الشهادات والنظر إن كانت من جامعات وطنية ثم أي الجامعات هل في الغرب، في الوسط، في الشرق؟ مع العلم أنّ الجامعات من حيث المستوى هناك تباين واختلاف حتى في مضمون ومحتوى التكوين؛ ... الخ.

اذن الترشح الى وظيفة معينة فمثلاً ان كانت الوظيفة سامية, فإنّ الهوية المعرفية التي تسمح لهذا الفاعل الاجتماعي بالترشح تتكون في مجملها من معارف ومؤهلات وقدرات أكاديمية عالية خاصة ان تحصل عليها هذا المترشح خارج أرض الوطن.

إذن إضافة إلى الهوية الشخصية (اسم ولقب مكان الإقامة السن الجنس الجنسية) التي تمنحه الحق في العمل وهو واجب على الدولة، فالهوية المعرفية تمنح لهذا الفاعل الاجتماعي الحق في الترشح إلى المنصب، وإذا اعتبرنا أنّ التوظيف هو الجسر الذي على المترشح إن يقطعه ويعبر من خلاله لكونه ممراً إجبارياً فانا هذا الجسر (التوظيف) هو الذي سوف ينقل هذا الفاعل الاجتماعي من الهوية الاجتماعية إلى الهوية المهنية بحصوله على بطاقة مهنية بعد فترة التربص...

ولو رجعنا إلى الخلف قليلاً قبل الترشح هناك إعلان التوظيف طبعاً هو معروف على أساس أنّه يتم الإعلام في مختلف الصحف والجرائد ومختلف وسائل الإعلام على تعددها وتنوعها ولكن ما هو مدلول إعلان عن مسابقة للتوظيف؟

إنّ الإعلان عن المسابقة للتوظيف - الحديث دائماً عن التوظيف الخارجي - معناه أن المؤسسة (س) مثلاً تبحث عن مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين يمتلكون هويات شخصية ومعرفية خاصة من أجل الترشح إلى المناصب المعروفة إذن إعلان التوظيف هو

البحث عن فاعلين اجتماعيين تتوفر فيهم هذه الهويات المعرفية التي تؤهلهم للترشح دون غيرهم إلى الناصب المعروضة الهوية الشخصية + الهوية المعرفية + الهوية القيمية المعيارية = الهوية الاجتماعية للفاعل الاجتماعي.

التوظيف: الجسر الذي ينقل الفاعل الاجتماعي من الهوية الاجتماعية إلى الهوية المهنية مع استمرار تواجد الهوية الاجتماعية داخل المؤسسة.

1. **الهوية القيمية المعيارية:** وتعتبر العنصر الثالث المكون للهوية الاجتماعية لمجموع الفاعلين وهذه الهوية المعيارية تتركز في مكوناتها أساسا، على أن لكل فرد (فاعل اجتماعي) مرجعية قيمية- وهناك المرجعية القيمية للجماعات الاجتماعية وجماعات العمل داخل المؤسسة، وهو موضوع آخر يتم التطرق إليه في أعداد قادمة- التي نعني بها أن هذا الفاعل الاجتماعي يحمل معه قبل ترشحه في المؤسسة جملة من المعايير والقيم والمعتقدات وأنماط السلوك والتصرف، هذه الخلفيات والمرتكزات القيمية تدخل ضمن تكوين شخصيته الاجتماعية كما تشكل داخل المؤسسة استراتيجية خاصة بهي بني على أساسها السلوك الصادر منه والسلوك المتوقع من غيره أو ما يسما تنميط السلوك² *comportement* *caractériser* أو *comportement type basé sur la* *stratégie de l'acteur sociale*³ وفي هذا الصدد يؤكد مشال كروزبي و إرهارد فريد بارغ "إن المنظمة ظاهرة مستقلة واصطناعية يجب تفسير تواجدها كبناء محتمل، ومعنى ذلك أن سير التنظيم داخلها يعتمد على استراتيجيات متعددة ومختلفة فلكل فئة أو جماعة استراتيجيتها الخاصة بها، ولكل فرد عامل استراتيجيته الخاصة به"⁴.

إن هذه المرجعية القيمة تجعل من الفاعلين الاجتماعيين لا يتقبلون أن يعاملوا كوسائل تستغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من طرف المسؤولين، إنما لكل فرد أهدافه وطموحاته الخاصة به والتي يمكن أن تكون معارضة أو لا لأهداف المنظمة فهذه الأخيرة تسيير على ضوء تعدد أهداف الأفراد المكونين لها ومن هذا المنطلق، فإن الهوية القيمة للفاعل لاجتماعي لتقل أهمية عن المكونات الأخرى السالفة الذكر للهوية الاجتماعية.

إعلان عن مسابقة التوظيف: هو إعلان يتم فيه البحث عن فاعلين اجتماعيين أو مجموعة هويات شخصية وهويات معرفية وقيمة لكن بالأخص التركيز والبحث عن هويات معرفية - أي الكفاءات والقدرات العلمية والمعرفية ومختلف الشهادات العلمية للمترشحين-، وهذه الهويات المعرفية يجب أن تتطابق مع مواصفات وشروط إعلان مسابقة التوظيف معناه في الأخير السماح لهؤلاء الفاعلين بالترشح للمناصب المطلوبة في الإعلان، ولكن ماذا نعني بالترشح؟

"هو ذلك التطابق التام بين مواصفات وشروط التوظيف ومجموع الهويات المعرفية لهؤلاء الفاعلين الاجتماعيين"⁵، مع ملاحظة إن الهوية الاجتماعية للفاعل الاجتماعيين بمكوناتها الثلاثة السالفة الذكر - شخصية، معرفية، قيمة- مطلوبة كلها للترشح إلى منصب ما ولكن الذي يركز عليها أكثر في التوظيف هي الهوية المعرفية للمترشح أساساً. وفي إطار تأكيد الحديث على هوية بمكوناتها في إشارة إلى غياب هذه الهوية عن

المؤسسة الجزائرية يؤكد الباحث منير حاج موري في مقال له "l'entreprise na pas constitué d'un espace de socialisation puis qu'elle a fait l'objet d'une instrumentalisation qui ne lui a pas permis de de valeur"⁶ s'institutionnaliser en produisant son propre système يؤكد الكتاب أن المؤسسة الجزائرية غيبت عنها مسألة التنشئة الاجتماعية بسبب

خضوعها لهيكلية التي لم تسمح لها بإنتاج منظومة فيميتها الخاصة بها، ولهذا يشير إلى غياب مسألة الهوية عند المؤسسة الجزائرية.

الخاتمة

من خلال هذا المقال المقدم بين أيديكم أردنا وباللحاج أن نبرز الإقتراب السسيولوجي لدراسة المورد البشري من خلال نموذج التوظيف على إعتبار أن هذا الإقتراب إما غائب أو مغيب عن الدراسات المتعلقة بالمورد البشري وهذا المقال و إن كان محاولة واسهام منا فإنه سيتبع بمقالات أخرى تصب في نفس السياق مستقبلا. في أعداد قادمة بحول الله.

المراجع.

- ¹الفضيل رتيمي: المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، دار بن مرابط للطبع والنشر، 2009، الجزائر، الجزء الأول، ص180.
 - 2-فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطبع والنشر والتوزيع، 2002، ص86.
 - 3-فاروق مداس: المورد البشري بين الهوية الاجتماعية والهوية المهنية، دراسة غير منشورة (محاولة اقتراب سوسبيولوجي لدراسة المورد البشري)، ص 02.
 - 4- فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني للطبع والنشر والتوزيع، 2002 ، ص 34-35.
 - 5-فاروق مداس: المورد البشري بين الهوية الاجتماعية والهوية المهنية، مرجع سابق، ص05.
- 6-Mounir Hadj Mouri: évolution de l'entreprise publique et question d'identité, in culture d'entreprise sou la direction de Djamel gerid édition CRASC 1997,p137.

الوظائف الاستراتيجية للثقافة التنظيمية في ميدان التسيير.

أ. بوعشة نورالدين.

جامعة الجزائر -2-

قسم علم الاجتماع.

ملخص:

يشتمل المكون الثقافي للعمال على مجموعة القيم، المعتقدات والمفاهيم المشتركة التي يتمثلون بها، ويؤثر بدوره على السلوك الفردي والجماعي داخل التنظيم، وهذا ما يفسر الاهتمام المتزايد من قبل المسيرين في سبيل بناء ثقافة قوية لدى مختلف الفاعلين تساهم في تطور الممارسة الإدارية، لأنها تحدد المركز التنافسي للمنظمة في السوق على المديين القصير والاستراتيجي بالنظر إلى المهام والوظائف التي تؤديها دون أي إلزام قانوني، فتعمل على تشكيل الهوية التنظيمية، تحقيق النجاح التنظيمي، تطبيق أسلوبي إدارة الجودة الشاملة والإدارة الجواله وتسهيل التغيير الثقافي، وهذا ما سنتناوله بالوصف والتحليل في هذه الورقة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الوظائف الاستراتيجية للثقافة التنظيمية.

Résumé :

Inclut le composant culturel des travailleurs sur l'ensemble de valeurs, et des croyances et les concepts qu'il respectant l'articulation et affectent a son tour le comportement individuel et collectif dans l'organisation et ceci explique que l'intérêt croissant d'opérateurs vers la construction d'une culture de forts aux acteurs divers va de pair avec le développement de l'exercice administrative, parce qu' ils déterminant la position compétitive de l'organisation au marché dans le court et stratégie en tâche et des fonctions sans

aucune condition légale, on opérera sur la formation d'identité et réalisera le succès organisationnel et l'application des deux styles de management « T.Q.M » et « Management by walking », les gardes et facilitera le changement culturel et c'est ce que la description et l'analyse de contour dans ce papier.

Les mots clé : la culture organisationnelle, les fonctions stratégiques de la culture organisationnelle.

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المداخل الحديثة لتسيير المنظمات نظراً لفعاليتها في إدارة العلاقات وتحقيق رسالتها وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على تحويل الطاقات الكامنة لدى العمال إلى واقع ملموس، وتحقيق الرضا الوظيفي رفع مستوى الأداء والجودة، التماسك التنظيمي وغير ذلك.

أولاً- ماهية الثقافة التنظيمية:

نعني بثقافة المنظمة مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم المشتركة بين أعضاء المنظمة، الأمر الذي يفرض على إدارة المنظمة، وخاصة إدارة الموارد البشرية القيام بدورها كاملاً في مجال بناء وتدعيم الثقافة التنظيمية، من خلال إحداث تغييرات وتعديلات على استراتيجيتها انطلاقاً من الاهتمام بالمكون الثقافي للعمال منذ مرحلة الاختيار والتعيين¹.

من خلال هذا يتبين لنا أن الاهتمام بالمكون الثقافي للعمال يرجع لأثره البالغ على السلوك التنظيمي، لأنه يضاعف الاستفادة منه لزيادة تماسك أعضاء التنظيم فيما بينهم وبين الإدارة وتحسين الأداء وتحقيق الجودة وزيادة الرضا الوظيفي، أما إذا تم تجاهله وإهماله خاصة عند إحداث التغييرات التنظيمية التابعة من داخل المنظمة أو المحدثه للتكيف مع تغيرات البيئة الخارجية فإنه سينعكس سلباً على التغيير.

ثانياً- خصائص الثقافة التنظيمية:

من الخصائص الثقافية التي تتفاوت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم نذكر:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به العمال من حرية التصرف والمسؤولية،
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع العمال على الإبداع وبعث روح المبادرة فيهم،

- درجة وضوح الأهداف بالنسبة للعمال، وكذلك التكامل بين وحدات التنظيم،
- درجة تدعيم الإدارة للعمال من خلال تنمية ولائهم وتغليبهم على الولاء لتنظيمات أخرى،
- درجة تبادل الآراء بين العمال،
- طبيعة نظام الاتصالات وأنظمة الحوافز والمكافآت².

من خلال عرض هذه الخصائص يتضح لنا بأنها تشتمل على أبعاد هيكلية وأخرى سلوكية، ويظهر أثرها من خلال ترابطها فيما بينها، مثلاً كلما كان نمط التكنولوجيا روتينياً كلما قلت المبادرة الفردية وزادت مركزية الإدارة، وكذلك الهيكل التنظيمي الوظيفي يشجع نمط الاتصالات الرسمية عن طريق المصفوفة بدرجة كبيرة، ويعتبر التكامل مؤشراً على التعاون والعلاقات التبادلية الأفقية.

ثالثاً- الأهمية:

يزداد الاهتمام بالثقافة التنظيمية لتأثيرها على أداء العمال وأداء المنظمة الكلي فهي تؤثر بشدة على النتائج الاقتصادية في الفترات الطويلة، بحيث لاحظ كل من L. Haskett & P. Rotter أن الثقافة التي تمنح العنصر البشري مكانة جيدة وتجعل من الإطارات مسؤولين على كل المستويات تحصل على نتائج أحسن من الثقافة التي يقل اهتمامها بهذه الجوانب، ففي فترة 11 سنة ارتفعت مداخل المنظمات التي تركز ثقافتها على هذه الجوانب بـ 682% مقابل 166% بالنسبة للمنظمات الثانية، وزاد عدد العمال في المنظمات الأولى بـ 282% مقابل 36% في المنظمات الثانية، واستطاعت منظمات المجموعة الأولى أن تحسن ربحها الصافي بـ 756% مقابل 1% بالنسبة لمنظمات المجموعة الثانية³.

من خلال هذا نستخلص أن الثقافة التي تركز على أداء العمال وفعالية تصرفاتهم تستخدم كعامل مساعد في تنفيذ استراتيجية المنظمة، لأنها تحتوي على الطرق المقبولة لتفاعل عمل المدراء مع الجمهور الخارجي، وكذلك تمثل مرشداً فعالاً للعلاقات الشخصية داخل المنظمة لأنها تساهم في اختيار أسلوب إداري مناسب وتحدد معايير الأداء، وتعتمد الثقافة التنظيمية القوية على مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات، وتساعد المنظمة كذلك على التكيف وعلى توضيح رسالتها أثناء مرحلة التغيير التنظيمي، لذا يجب على المدراء النظر إلى الثقافة التنظيمية كمدعم فعال لجهود فريق العمل من خلال العمل والمساهمة في تدعيم وتقوية نظم الاتصالات والعلاقات الإنسانية، وكذلك تنمية الولاء التنظيمي وتحسين خدمة العمال.

ومن المبادئ التي تعكس الصورة العامة لثقافة أي منظمة نذكر:

- وجود مدراء ومشرفين لديهم مهارات قيادية متميزة ولديهم الحماسة لدفع العمل؛
- درجة الإشباع الوظيفي لدى العمال الذي يعكس تصورهم الحقيقي عن رؤى منظماتهم؛
- سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية؛
- كفاءة الهيكل التنظيمي ومركز المنظمة في السوق وعدالة توزيع الأجور والحوافز؛
- حجم وقوة الصراعات والضغوط التنظيمية السائدة؛
- طبيعة المجتمع وقوة ونوع الثقافة الاجتماعية⁴.

بهذا الصدد يمكننا القول أن اهتمام معظم المدراء بالثقافة التنظيمية يرجع إلى اعتبارها أساس وأصل النجاح التنظيمي، لأن المنظمة التي لديها ثقافة تكيفية تركز على إشباع الحاجات المتغيرة للعمال الداخليين والخارجيين، يتفوق أداؤها على المنظمات التي

ليس لها تلك الثقافة، كما تؤثر على أداء الأفراد والجماعات، وبصفة عامة تؤثر على كافة أنشطة المنظمة وعملياتها.

ويدعم هذه الفكرة "أوت *Aut*" بقوله أن: "الثقافة التنظيمية هي المنظمة بذاتها وليست جزءا منها"⁵ ويعني هذا أنه يجب على قادة المنظمات استشراف التوجهات الثقافية المحيطة بهم، نظرا لأثرها في تشكيل السلوك التنظيمي للعمال، لأن هذا الأخير يؤثر بدوره على كافة أنشطة المنظمة وعملياتها وفقا لقوة الثقافة التنظيمية.

وتتحلى لنا أهميتها كذلك بالنظر إلى أنها تفرض ضغوطا على العمال للتفكير والتصرف بطريقة منسجمة مع الأهداف التنظيمية، فهي تشعرهم بالهوية والاستقرار، وتكون بمثابة إطار مرجعي لإعطاء معنى لنشاطات المنظمة⁶.

ويجدر بنا توضيح السبب الذي يجعل المنظمات تهتم بتكوين نسق ثقافي خاص بها وهو: تحقق المنظمات التي تركز على إرساء ثقافة تنظيمية قوية، فوائد كبيرة ودائمة من المنظمات التي تركز على تحقيق الأهداف المادية، لأنها تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي وعلى كفاءة العمل الإداري، وتعطي نوعا من الاستقلالية للعمال التي تمكنهم من الإبداع والابتكار.

وزيادة على هذا، توفر الثقافة التنظيمية إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي من خلال التأثير على العمال لتكوين السلوك المطلوب منهم إتباعه داخل المنظمة، والتقيده أثناء تفاعلهم مع بعضهم البعض عن طريق استخدام لغة ومصطلحات وعبارات مشتركة، وتفرض كذلك نوعا من المعايير السلوكية المتعلقة أساسا بحجم العمل المطلوب إنجازه، وقيم متحكمة تساعد على إيجاد مناخ تنظيمي جيد.

رابعاً- وظائف الثقافة التنظيمية:

1- تحقيق الهوية التنظيمية:

تعتبر المقاربة النسقية للمؤسسة كنسق كلي يتكون من أربعة أنساق فرعية، أولها نسق الأهداف والاستراتيجيات، وثانيها نسق الهيكل التنظيمي والبنية التنظيمية، ومن أبعاده السلطة السلمية، عملية الاتصال وتقسيم المهام والأدوار وفقاً للمراكز الوظيفية ونظام المكافآت، ويتضمن هذا النسق كذلك وظائف التخطيط والرقابة والتنسيق ويعرف كذلك بالنسق الإداري⁷.

وثالثهما النسق التقني أو الفني المتمثل في آلية عملية التنظيم وآخرها النسق الثقافي والاجتماعي وأساسه مجموع التفاعلات الاجتماعية لأعضاء التنظيم داخل مكان العمل وما ينتج عنها من علاقات اجتماعية ومظاهر سلوكية، وتتفاعل هذه الأنساق فيما بينها ومع المؤسسة من الاعتماد على الأشكال البيروقراطية من خلال توزيع الأدوار والمسؤوليات لتأطير السلوكات الفردية والجماعية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وحسب ويليم أوتشي فإن الضبط الاجتماعي الذي تقوم به ثقافة المؤسسة يبني على:

- - توحيد القيم بين العمال وتقوية الولاء التنظيمي،

- - وضع إطار مرجع وموحد للسلوكات والأفعال التنظيمية،

- - تحقيق الدمج الاجتماعي بواسطة خمسة أطر هي:

1. العمل: لا يمكن أن يتحقق التماهي والاندماج إلا إذا اقتنع العامل بأن العمل

يشكل لديه قيمة،

2. **المهنة:** تشكل قيم ومعايير المهنة إطار مرجعي للعامل تحدد قناعاته وتوجه سلوكياته، وتساعد على الاندماج في العمل وانتمائه للمؤسسة وإلى الجماعة التي تمكنه من ممارسة هذه المهنة.

3. **المنتج:** يمكن أن يكون قيمة يجذب إليها العامل،

4. **البنية التنظيمية:** من خلال ما توفره للعامل من ظروف عمل وعلاقات رسمية وأخرى غير رسمية وكذلك العمل يشكل تنظيم العمل على اندماجه،

5. **قيم المؤسسة:** تتمثل في الصياغة المناسبة لإحداث الارتباط بين الأهداف والقيم الشخصية للعامل والأهداف والقيم التنظيمية، وقدرة الربط بين المجموعتين يؤدي إلى اندماج العامل⁸.

وبناء على هذا، فإن النسق الثقافي الفرعي للمؤسسة يهدف إلى:

- ضبط وتوجيه السلوكات والأفعال،
- تحقيق التنسيق والانسجام داخل مجموعات التنظيم،
- تقديم أطر مرجعية لكيفية التعامل مع المشاكل الخارجية،
- يمنح الجماعات التنظيمية آليات الاندماج والانتماء وتجعلها قادرة على الاستقرار والبقاء.

ويعتبر العمل كذلك مصدرا مهما لتكوين الهوية التنظيمية للعامل بدءا من الإيمان بحاجته بالانتماء إلى مجموعة معينة وإتباع تقاليدها، لذا فانسجام المبادئ والممارسات التنظيمية مع مفاهيمه الذاتية يجعله ذو هوية تنظيمية، وهذا يدفعه إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهدافها⁹.

وهنا يجب على الإدارة العليا للمنظمة القيام بدورها الأساسي المتمثل في تشكيل هوية تنظيمية للعمال عن طريق تبني القيم الجوهرية والمعتقدات، وهذا يساعدها على تفسير الأمور وتحديد التهديدات عند صياغة الاستراتيجية والاتصال بالخارج وحل النزاعات التنظيمية لأنها توجه تصرفات العمال.

ويعني هذا كذلك أن الهوية التنظيمية تتعلق بمدى انتماء العمال للمنظمة ككل أكثر من انتمائهم للوحدة أو القسم الذي يعملون فيه أو تخصصهم المهني، لأنها ذات تأثير فعال على السلوك الفردي داخل العمل وخارجه، وبصفة عامة تمثل الإجابة عن سؤال من نحن؟ وبهذا المعنى فهي تعبر عن إدراك مشترك بوجود تفسيرات عما تكون هذه المنظمة، لذا لا يكفي التميز الذي يتصوره أعضاء المنظمة، بل من واجبات الإدارة العليا ترجمة هذا التميز إلى واقع فعلي.

ويتضح لنا كذلك أن الهوية التنظيمية تميز المنظمة عن غيرها أكثر من العوامل الأخرى وهذا ما يفرض على الإدارة الأخذ بعين الاعتبار النقاط المشتركة بين المنظمة ومختلف الفاعلين، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية ولاء العمال وتطابق تصرفاتهم وسلوكاتهم ومع تصرفات وسلوكات قادتهم، ويؤدي هذا كذلك إلى تعزيز السمات المميزة للمنظمة عن غيرها.

وفي هذا الإطار تمنح السمات الموروثة والمطورة المتميزة بالاستمرارية، المنظمة ميزة تنافسية قوية فريدة من نوعها، وتساعدها على تكوين هوية تنظيمية، وبهذا الصدد يرى كل من ألبيرت وتين أنها تتكون من الأبعاد التالية:

- السمات المركزية؛

- السمات الفردية أو المتفردة، وهذين البعدين قد يختلفان من منظمة لأخرى أو حتى داخل المنظمة الواحدة.

- استمرارية السمات المركزية والمتفردة بمرور الزمن لأنها تتسم بالديمومة وهي كذلك قليلة التأثير بالتغيرات التي تطرأ على البيئة.

ويعتبر هذا البعد أساس الهوية التنظيمية القوية التي تؤدي إلى شعور الأعضاء بالسمات المركزية التي تتكون مع مرور الزمن وتميز المنظمة عن غيرها وتساعد إدارتها على تخطي الأزمات وبالتالي نجاحها، بينما الهوية التنظيمية الضعيفة تعبر عن الشعور الضئيل بالسمات الجوهرية لدى الأعضاء بسبب مرور زمن قصير على ظهورها¹⁰.

نفهم من خلال هذا أن ظهور السمات الجوهرية للمنظمة بشكل واضح ومحدد أمام العمال والعملاء مع مرور الزمن يؤدي إلى ترسخ وتفاعل قيم الثقافة التنظيمية في سبيل تكوين هوية لها، لأن الفهم الجماعي لهذه الأخيرة ولقيم التنظيم وخصائصه يعتمد على النمط الثقافي السائد وخبرات العمل وكذلك التفاعل المستمر بين أعضائه، وبصفة عامة تتكون الهوية التنظيمية من خلال تفاعل أعضاء المنظمة فيما بينهم في إطار الأحداث التي تعرفها دورة الحياة التنظيمية بداية من تأسيس المنظمة واستمرار عمل المؤسسين بها وكذلك رسالة المنظمة وأهدافها، ونموها السريع في ظل تغيرات البيئة المحيطة عن طريق تخفيض النفقات.

في غالب الأحيان، تكون للمنظمة هوية واحدة يتفق جميع الأطراف على مفهومها، كما قد يمكن أن تكون لها هوية أخرى لها سمات جوهرية ناتجة عن اختلاف وجهات نظر القادة واتفاقهم عليها، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي الإيجابي وكذلك تنوع الأفكار، وفي هذه الحالة يكون الشعور بالهوية الفرعية أقوى من الشعور بالهوية التنظيمية بسبب قوة الارتباط بالمجموعة في ازدواجية الهوية التي تحدث

بسبب تعقد التغيرات البيئية، أو الاضطرار إلى الازدواجية لاسيما في منظمات القطاع الحكومي، وكذلك التحول الإجباري عند بداية عمل المنظمة، والرغبة في تغيير مجالات نشاطها الذي يفرض وجود هوية مزدوجة¹¹.

بهذا الصدد يمكننا اعتبار تعدد الهويات التنظيمية قوة دافعة كبيرة للعامل في حالة انسجام المفاهيم المختلفة لهذه الهويات، ولكي تكون الإدارة فعالة يجب عليها الاستفادة من هذا التعدد وإدارته بكفاءة وفعالية من خلال إحداث الانسجام بين الهوية الفرعية والهوية الجماعية قصد تحقيق الأهداف التنظيمية الفرعية والجماعية.

2- تحقيق النجاح التنظيمي:

يتوقف نجاح التنظيم على امتلاكه لثقافة تنظيمية داخلية تمكن إدارته من اتخاذ قرارات منسجمة مع متطلبات البيئة الخارجية، ويعبر عنه بالتكيف الثقافي للمنظمة، والوصول إلى هذه المرحلة التسييرية يتطلب بناء ثقافة تنظيمية عن طريق تنسيق الجهود الجماعية الناتجة على الأفعال الإنسانية بهدف تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع العناصر الأخرى مثل الهياكل والنظم بغرض إنتاج أعراف وتقاليد سلوكية تساعد على رسم الصورة الداخلية للمنظمة ووضع طرق أداء العمل والمهام والأدوار والعمليات، لذا فالثقافة التنظيمية التي يحملها أعضاء المنظمة ذات تأثير مباشر على أدائهم وسلوكاتهم وعلاقاتهم بزملائهم ورؤسائهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك بين أعضاء المنظمة والتكامل بين وحداتها والتي تعبر عن قوة التنظيم لتأسيس مبادئ تتمركز حولها كل الجهود.

وتمثل الثقافة التنظيمية حسب **فليب اتنكسون** مجموعة القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها¹²، وينطبق هذا الرأي على مفهوم الثقافة التنظيمية في أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعني الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، لذا يجب على القادة

الذين يطبقون أسلوب إدارة الجودة الشاملة، تكريس الثقافة التي تشعر العمال بحرية المشاركة وطرح الأفكار بهدف المساهمة في حل مشكلات العمل واتخاذ القرارات، وبهذا المعنى تشكل لنا قاعدة أساسية للعمل.

ويقصد بها **جورج نيزارد** نمط تفكير المنظمة ونشاطها المعتاد والتقليد المشترك بين أعضائها، وهذا ما يفرض على العمال الجدد تقبله والحفاظ عليه حتى يمكنهم من الاندماج في المؤسسة.

وبهذا الصدد يرى **مصطفى محسن** أن الفاعلين الاجتماعيين الذين يتكون منهم التنظيم يتسمون باختلاف انتماءاتهم، وانطلاقاً من هذه الواقعة الاجتماعية الهامة، فإنه لا ينتظر من هؤلاء أن كلهم في خدمة النظام والسلطة السائدة¹³.

انطلاقاً من هذا المعطى السوسولوجي، فإنه من الواجب على مدراء مؤسساتنا إدراك بعض الظواهر السوسيو تنظيمية وفهم أسسها وعواملها، الأمر الذي يسهل لهم أداء المهام المنوطة بمراكزهم الوظيفية على أحسن وجه، ومنها نذكر:

* **القيادة:** باعتبارها ظاهرة نفسية واجتماعية، فهي تعبر عن العلاقة التبادلية بين القائد وأعضاء الجماعة التي يقودها، وينتج عن التأثير رغبة الجماعة في الخضوع والانقياد لإشباع حاجاتها، ومن عناصرها نجد: القائد، الأتباع، المهمة والموقف¹⁴.

يعني هذا أن القيادة الرشيدة تستخدم أسلوباً قيادياً يتلاءم مع مهارات العمال وقدراتهم ومستوى تفكيرهم لضمان قدرتها على توجيههم، والتنسيق بين دوافعهم ورغباتهم من خلال إتباع أساليب تمكين العمال وتعزيز قدراتهم من خلال تفويض السلطة وتشجيعهم على التفكير الخلاق وطرح الأفكار الجديدة.

- التطبيع الاجتماعي:

ويعني به جونز Jones عملية تعليم القيم والأعراف المعبرة عن ثقافة المنظمة للأعضاء، ويكون دورها في إحداث تقارب بين قيم ومعتقدات العمال الجدد مع ما هو موجود، لكي تسهل عملية اندماجهم وتوافقهم المهني، وتؤثر هذه العملية على تكوين الثقافة التنظيمية وعلى اكتساب نمط السلوك المقبول والقيم والاتجاهات والدوافع¹⁵.

يتضح لنا من خلال هذا أن نجاح البناء الثقافي يستلزم إتباع الإدارة العليا لاستراتيجيات تكوين الثقافة قصد إحداث نوع من التلاؤم بين العناصر الثقافية والمكونات الأخرى.

3- تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وتبني ثقافة جديدة تركز على أسس يحتاجها تطبيق هذا الأسلوب الإداري، لأن الثقافة التنظيمية قبل كل شيء هي بنية اجتماعية تشتمل على مجموعة القيم والمبادئ والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل المنظمة، وبهذا الدور فهي توجه السلوك التنظيمي وتؤثر على عملية اتخاذ القرارات، وإيجاد الحلول لمشكلات التنظيم.

ولهذا فالتغيير الثقافي داخل المنظمة هو جزء من التطوير التنظيمي، ويتم في إطار نسق تفاعلي هادف إلى ضبط العلاقات الاجتماعية والحل الجماعي لمشكلات التنظيم في إطار إدارة الثقافة التنظيمية¹⁶.

من خلال هذا يتضح لنا أن التغيير الثقافي يحدث تكاملا داخليا للأتماط السلوكية للجماعات والأفراد وهذا يساهم في تحقيق رسالة المنظمة.

وتغيير الثقافة التنظيمية عملية صعبة إلا أنها ممكنة في الحالات الآتي ذكرها:

- الأزمة القوية التي تقوض الطرف الراهن مثل تقلص التمويل أو خسارة أحد العملاء أو تغيير تكنولوجيا.
- تغير القيادة العليا يفرض إدخال مجموعة قيم أساسية بديلة، وتحقق دورها استجابة لمتطلبات الأزمة.
- حادثة نشأة المنظمة وحجمها الصغير يسهل على الإدارة توصيل قيم جديدة.
- الثقافة التنظيمية الضعيفة يمكن تغييرها بسهولة¹⁷.
- ومن بين الأساليب التي تساعد الإدارة على بناء ثقافة تنظيمية قوية نذكر:
 - بناء إحساس بالتاريخ عن طريق سرد تفاصيل عن الأبطال،
 - إيجاد شعور بالتوحد عن طريق القيادة و نمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير إلى كل الأعضاء.
- تقوية الإحساس بالعضوية والانتماء بواسطة نظم التخطيط و ضمان استقرار العمال والاختيار والتعيين وتطبيع العمال الجدد اجتماعيا من خلال تدريبهم وتطوير مهاراتهم،
- تشجيع التبادل بين العمال وإشراكهم في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات؛
وبما أن القائد فاعل اجتماعي معني بإحداث التغيير الثقافي داخل المنظمة وتسوية اختلافات السلوك التنظيمي وعقلنة الفعل الاجتماعي، والذي يعتبر مركز ثقافة المنظمة لأنّ علاقة القائد بمروؤوسيه هي أحد أشكال التفاعل الاجتماعي، والتي تمثلها الأنماط القيادية، فمنها المحفزة على إحداث التغيير الثقافي، ومنها من تعمل على فرملته¹⁸.
- يتضح لنا من خلال هذا أن مهمة تفعيل دور الثقافة التنظيمية على عاتق القادة الإداريين من خلال تبني خطة مدروسة وهادفة إلى غرس القيم والمبادئ والمفاهيم الثقافية

الجديدة في أذهان المرؤوسين، لأنه في حالة غياب ثقافة تنظيمية موحدة وجامعة يؤدي إلى تصرف كل عضو حسب قيمه وقناعاته الشخصية، بينما تعمل الثقافة التنظيمية المشتركة بين جميع الأعضاء إلى:

- توحيد لغة الحديث والتعامل؛
- إحلال التماسك التنظيمي بين الأفراد والجماعات بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- تنمية العلاقات الإنسانية من خلال توحيد مجموعة القيم والمعتقدات المشكلة لها؛
- تحقيق رسالة المنظمة بفعالية كبيرة؛
- تسهيل عملية الاتصال التنظيمي؛
- اضعاف الكفاءة على عملية اتخاذ القرارات؛
- ومن عناصر الثقافة التنظيمية التي تخدم أهداف أسلوب إدارة الجودة الشاملة نذكر:
- رسالة المنظمة؛
- تقديم منافع إضافية للعملاء؛
- إتباع استراتيجية التميز؛
- تعزيز الولاء والانتماء التنظيميين لتحقيق أهداف المنظمة.
- أنسنة العلاقات التنظيمية؛
- إحلال الرقابة الذاتية للشعور بالمسؤولية؛
- تقدير جميع أفراد المنظمة وأفكارهم واقتراحاتهم؛
- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات؛

ويساعد التغيير الثقافي جميع الفاعلين الاجتماعيين داخل المنظمة على التكيف مع مختلف التغيرات البيئية¹⁹.

يستلزم تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وضع ثقافة تنظيمية جديدة تتوافق مع المتغيرات البيئية ومع خصائص العمال، وكذلك نمط قيادي يفرض على قائده القيام بمهامه كلية وتحمل مسؤولياته كاملة، ومن معايير الحكم على فعالية النمط القيادي في إدارة الجودة الشاملة نذكر:

- غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى رؤوسيه؛
- غرس عناصر الثقافة التنظيمية الجديدة في عقول رؤوسيه؛
- الاهتمام بالعمال الداخليين والخارجيين؛
- توزيع المهام والمسؤوليات على المرؤوسين وتطوير أدائهم؛
- تفويض السلطة للمرؤوسين ومساعدتهم على حل مشاكلهم الشخصية؛
- إحلال مفهوم جماعية العمل لدى رؤوسيه؛
- بناء نظام اتصالات فعالة.

ومن السمات الشخصية للقيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة نجد: الشجاعة، الاعتمادية، وضع أخلاقيات العمل، الذكاء، المرونة والتفائل²⁰.

يتبين لنا من خلال هذا أن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يتطلب قيادة إدارية لها القدرة على تحقيق التفاعل الإيجابي بينها وبين العمال من خلال إشاعة روح التعاون والانسجام، وكذلك تكوين فرق العمل الفعالة ذات الولاء التنظيمي المرتفع والتي باستطاعتها تطبيق أسلوب الجودة الشاملة.

ويرى كروسبي أن الجودة هي النتيجة الواضحة للتشديد والتأسيس الواضح لثقافة المنظمة، أي تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام عمالها، ويضيف روبرت أوردال أن الثقافة التنظيمية توجد بيئة فعالة للابتكار، بحيث يؤدي انعدام وجود إطار مركزي للثقافة، إلى تبديد طاقات العمال وانخفاض إنتاجيتهم، وهذا انطلاقاً من فكرة أن الخدمة هي أهم شيء تقدمه المنظمة، لذا فثقافة الخدمة تكون المعيار الرئيس للنجاح²¹.

ويتطلب أيضاً تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وتبني ثقافة جديدة تركز على أسس ضرورية لتطبيقه لأنّ الثقافة التنظيمية بنية أساسية اجتماعية تشتمل على مجموعة المبادئ والمفاهيم والقيم والمعتقدات التي يجب أن تسود المنظمة فتعمل على توجيه السلوك التنظيمي، كما تؤثر على عملية اتخاذ القرارات، وتعمل على إيجاد الحلول للمشكلات التنظيمية²².

- تسهيل تطبيق أسلوب الإدارة الجواله:

يعني هذا الأسلوب تقرب الرؤساء من الواقع الفعلي لتنفيذ العمل من خلال اعتمادهم على أسلوب الاتصال غير الرسمي الذي يكسر الحواجز التنظيمية مثل احترام التدرج الرئاسي الذي يحدته نظام الاتصال الرسمي بشكل دائم وإضفاء المرونة على الاتصال الرسمي، أو ما يسمى في الفكر الإداري الحديث بـ: "السيولة التنظيمية" التي تفعل الاتصال غير الرسمي وتقلص درجة الرسمية التي تشكل عائقاً أمام سيولة وتدفق المعلومات.

ويستلزم تطبيق هذا الأسلوب الإداري توفير مناخ تنظيمي غير رسمي عن طريق كسر الحواجز التنظيمية بين قمة الهرم التنظيمي وقاعدته من خلال تنمية الاتصال غير الرسمي

وعقد الاجتماعات غير الرسمية، واعتبار القائد لنفسه عضواً في فريق العمل التي يتجلى في إحلال التعاون ودمقرطة التعامل²³.

ومن إيجابيات أسلوب الإدارة الجواله نذكر:

- التطبيق الفعلي والعملي للوظائف الإدارية تطبيقاً لمبدأ لا فصل بين الإدارة والتنفيذ،
- سهولة تنفيذ العمل بالاعتماد على الاتصال غير الرسمي الذي يزيل التعقيد وتأثير اللوائح التنظيمية،
- النظرة الواقعية الرؤساء في ميدان العمل.
- توفير بيئة تنظيمية صحية لإدماج العمال وتقوية ولائهم،
- تفعيل الرقابة المباشرة التي تكتشف الخطأ قبل وقوعه وكسر حاجز الخوف لدى المرؤوسين.

- تسهيل التغيير الثقافي:

تعتبر المنظمة عن شبكة العلاقات الاجتماعية السائدة بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق أهداف معينة عن طريق توجيه وتنسيق الجهود ودفع الأفراد²⁴؛

ونفهم من خلال هذا أن تحقيق المنظمة لاستقرارها ونجاحها لا يكون إلاً بواسطة:

- شعور كل الأعضاء بأهميتهم على اختلاف وظائفهم وأهدافهم؛
- أداء الأعضاء لوظائفهم حسب تخصصاتهم؛
- إيمان الأعضاء بقيمة وأهمية الأهداف التنظيمية والعمل على تحقيقها؛
- تجنب السلوكات غير المساعدة على تحقيقها؛

ومن أهم المتغيرات الثقافية التي تؤثر على العلاقة بين الفرد والجماعة، نذكر قيمتي الفردية والجماعية، فالأولى تعني التمييز عن الجماعة والانفصال عنها بدافع التركيز على الأهداف الشخصية، ويؤدي هذا بدوره إلى انخفاض الاهتمام بتحقيق الأهداف التنظيمية، لذا فالثقافات التي تؤمن بهذه القيمة، تضع بعض القيود على قدرة الجماعة داخل المنظمة، في حين تعني قيمة الجماعة تكامل الجزء وارتباطه مع الكل، وتغلب الأهداف التنظيمية والعامّة على المصالح الشخصية²⁵.

وبهذا الصدد فالثقافات التي تركز على هذه القيمة وتؤمن بتأثيرها على الأداء الفردي والجماعي والكلّي تقوم بـ:

- تكوين فرق وجماعات العمل؛

- الاعتماد على مبدأ الجماعة في اتخاذ القرارات؛

لكن الهدف الهام ليس في تبني ثقافة تؤمن بقيمة الجماعة فقط، وإنما في طرق تكوين فرق وجماعات العمل بطريقة رسمية تكون الإدارة فيهما طرفاً، أو تترك للعمال حرية تكوينيهما وتتجنب ذلك مع مراعاة بعض الجوانب مثل: أهمية تكوينيهما، نشاطها ومهامها، وفرض بعض المعايير مثل: احترام التخصص المهني والمستوى الوظيفي وما إلى غير ذلك، وكذلك في كيفية إدارتها التي تتطلب بدورها أربعة شروط نذكرها فيما يلي: نمط قيادي مناسب، تدعيم العلاقات الإبداعية، التناقض البناء والحوار الجماعي.

وما هو متعارف عليه في غالب الأحيان هو قيام الإدارة بتعيين قائد رسمي لجماعة العمل، يوجه أعضائها ويقلل من حدوث المشكلات بينهم وتفاديهما، وفي هذه الحالة يجب ألا يسيطر على المناقشة لوحده وأن يتيح الفرصة لباقي الأعضاء، بينما الحالة التي تترك فيها الإدارة حرية اختيار قائد الجماعة للأعضاء، فإنها تكون آلية ومحسومة باتفاق كل الأعضاء على العضو الذي ينال أكبر عدد من الدرجات السوسيومترية.

- تمكين العمال من خلال نشر قيم الالتزام والثقة المتبادلة وبناء علاقات اجتماعية وتشجيعهم على العمل الجماعي وإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ومشاركتهم في تخطيط الأعمال، والسماح لهم بهامش من حرية التصرف، وبالتالي تحمل المخاطر عن طريق تفويض سلطاتهم كي يصبحوا قادة مستقبليين،
- نمذجة الأقوال والأفعال وبناءها كقيم ومعايير للجميع لتناسقها مع سلوكياتهم،
- تشجيع العمال على تحقيق الأهداف من خلال بذل قصارى جهودهم، والسماح بانسياب المعلومات في كل الاتجاهات، وتشجيع المبادرة²⁶.

مما سبق عرضه نخلص إلى أن التغيير الثقافي مرهون بإتباع القائد واعتماده على العمل الجماعي، روح الفريق، تحمل المسؤولية والمخاطرة، المشاركة والمبادرة بالجديد، لأن هذه العوامل تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، والتلاحم بين جميع الأعضاء وتماسكهم مع إدارتهم وتمسكهم بقيم المنظمة ومعتقداتها.

لذا فالثقافة التنظيمية تمثل نسيجاً من الأنماط السلوكية المشتركة لأنها طريقة ممارسة المهام والأنشطة، ووسيلة في يد الإدارة لبناء التوحد في (اللغة، اللباس، طريقة التفكير والاستقبال وطريقة التعامل مع العملاء....) نتيجة لالتزام جميع الأعضاء بها، ولتقمصهم لسلوك واحد ينظم الروابط الاجتماعية التي تولد التفاعلات الإيجابية بينهم، والتي تنتج بدورها مجموعة من الافتراضات والقيم والقواعد المعيارية المطورة بصفة مشتركة بينهم، والتي تصبح بمرور الزمن كمرجع للسلوك التنظيمي النموذجي وكذاكرة للمنظمة، وبرنامج فكري جماعي بالنسبة لمشكلة الاندماج الداخلي، ويصبح هذا الإرث فيما بعد أساس بناء السلوك الفردي²⁷.

بهذا المعنى نقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة السلوكيات التنظيمية الممارسة داخل التنظيم، التي تساعد على انتظام العمال بصفة غير مباشرة للروابط والعلاقات الاجتماعية

التفاعلية المعبرة من القدرة الجماعية لها، لأن بناءه من صنع الأعضاء وفق القواعد المتفق عليها، من خلال الاختيار بين الأهداف ووسائل تحقيقها في إطار علاقات تفاعلية، وبهذه الصفة تطور واقعا لتوقعات سلوكية محددة تعزز وتقوي العلاقات الاجتماعية التفاعلية، هذا الواقع يضمن بدوره ثبات الأدوار الفردية بغض النظر عن مكانتهم الوظيفية.

وفقاً لهذا المبدأ يعتبر السلوك التنظيمي إعادة إنتاج ثقافي من خلال الأطر الثقافية للبناء الاجتماعي القائم، التي تشكل بدورها مرجعيات تستمد منها الحلول، الطرق والمناهج التي بواسطتها يستطيعون دمج استراتيجياتهم وتوجهاتهم المتعددة والمتقاربة للمحافظة على العلاقة الجماعية والعمل الجماعي المشترك²⁸.

ويعني هذا أن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة القيم والمعتقدات التي تترسخ في أذهان القادة والمرؤوسين بمرور الزمن كمعايير سلوكية، يمكن الاعتماد عليها لحل المشكلات، وبالتالي فهي طريقة صحيحة للتصرف من طرف جماعات التنظيم.

وبهذا المفهوم تقوم القيادة الإدارية بتطوير قدرات التابعين لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تعترضهم أثناء أداء مهامهم في إطار شمولية تاريخية واجتماعية للمنظمة²⁹.

ويؤدي هذا إلى إنتاج ثقافة معبرة عن القدرة الجماعية للتنظيم ومدى توازنه واستقراره كنسق اجتماعي، وبهذا المعنى تصبح المنظمة واحدة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية للسلوك الاجتماعي الواعي، من خلال قيامها بتطوير النماذج العقلية للمرؤوسين، كيفية العمل والتعاون، الطرق والوسائل المناسبة للأداء ولتحقيق الأهداف في ظل رؤية قيادتها وبإلزامها لتحقيق التوازن والاستقرار الداخلي والخارجي.

ومنه يتحول التطوير الثقافي التفاعلي للنماذج العقلية الفردية، إلى نموذج عقلي جماعي للعمل يعبر عن كيان المنظمة، بمعنى آخر يتم تحويل السلوكات الفردية المطورة إلى سلوكات اجتماعية جماعية معبرة عن السلوك التعاوني الذي تدمج فيه مختلف الاستراتيجيات الفردية في استراتيجية جماعية تحقق الأهداف العامة.

بهذا الصدد تعمل القيادة الإدارية في إطار نسق ثقافي تفاعلي، على قيادة التغيير الثقافي من خلال البرمجة الذهنية للقيم الجديدة والإيجابية، وكذلك دمج وتطوير النماذج الذهنية الفردية في قالب جماعي للتصرف من خلال التعليم الجماعي، وهذا يؤدي إلى تطوير ذاتي للمنظمة ككيان اجتماعي مستقل عن الكيانات الأخرى، ويعبر التطوير الثقافي الذي تنتهجه القيادة الإدارية عن أسلوبها في حل المشكلات التنظيمية وإصلاح وتحديد الرصيد الثقافي والاجتماعي للمنظمة وفقا للمتغيرات الجديدة التي تميز قيادتها، وكذلك إدامة القدرة على حل المشكلات.

يتضح لنا بهذا الصدد أن القيادة الإدارية ظاهرة ثقافية تفاعلية نظرا لقدرتها على دمج الذهنيات الفردية في قالب جماعي للتصرف.

ومن الخصائص التي تميز قيادتها للتغيير الثقافي نذكر:

- البحث عن الفرص الجديدة وتطوير الوضع القائم من خلال ابتكار واكتشاف طرق جديدة لتحسين التنظيم عن طريق الإنصات للآخرين والاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية، و طريقة لإدارة الموارد البشرية من خلال تشجيعهم على المخاطرة وإبراز أخطائهم للتعلم منها وهذا بواسطة المشاركة والإفناع وبهذا المعنى يكون هدفهم إعداد وتدريب قادة محتملين للمستقبل.
- النظرة الإيجابية للمستقبل وتكريس العمل الجماعي لتحقيق الأهداف العامة³⁰.

ويرى **شين** أنه يمكن إيجاد بيئة مكيّفة مع التغيير، ويقول بهذا الصدد أنه: يمكن للقائد التأثير على الثقافة التنظيمية من خلال أسلوب التحول في إطار الاستجابة للأزمات، ويؤكد **كليمان** على الدور الأساسي الذي تقوم به القيادة أثناء التغيير الثقافي داخل أي تنظيم ومتابعته، في حين ربط **باص** بين بقاء المنظمة وتوجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الإدارية الفعالة، بينما يرى **هسكت** و**كوثر** أن "قيادة الإدارة العليا تمتلك صفات القيادة التحويلية مثل: القدرة على إيصال الرؤية والمساءلة والتحفيز، أو ما يعبر عنه في الفكر الإداري الحديث بأسلوب تمكين العمال القائم على تفويض السلطة وتشجيع العمال على الإبداع، وهذا ما يجعلها تميز بين المتغيرات الثقافية الناجحة والفاشلة لأنها تلهم المرؤوسين وتساعدهم على تكوين ثقافة متكيفة"³¹.

من خلال هذا العرض يتضح لنا أن قيام الإدارة بفعل التغيير الثقافي يؤدي إلى إحداث تطوير تنظيمي، خصوصا من ناحية الجماعية في العمل في إطار نسق تفاعلي هدفه ضبط العلاقات الاجتماعية وحل المشكلات.

ويضيف الباحثين **نانوس** أيضا: أن القائد الناجح ذو سلوك تحويلي يعمل على تمكين ومساعدة العمال على تحويل رؤاهم إلى حقائق والمحافظة عليها، نظرا لقدرته على إمدادهم بالطاقة والرؤية المستقبلية ومنحهم حرية التصرف.

لذا تؤكد الثقافة التنظيمية على الوعي المشترك بين العمال في سبيل تكوين سلوك تنظيمي موحد يمنحهم هوية ويميزهم عن عمال المنظمات الأخرى، وهذا يتفق مع قول **شين** بهذا الصدد، أي أن القيادة الإدارية ظاهرة ثقافية لا يمكن أن تدرس إلا في إطار ثقافي عملي"³².

بمعنى أن شين لا ينظر إلى القيادة كوظيفة أو منصب، بل كتفاعل اجتماعي بين القائد والمرؤوسين والبيئة الاجتماعية للمنظمة.

وهذا انطلاقاً من اعتبار أن تطوير الثقافة التنظيمية يفرض وجود قيادة تحويلية قادرة على إدارة العلاقات الاجتماعية والتفاعل من خلال رؤيتها الديناميكية للتغيرات التي تعرفها المنظمة التي تستلزم تطابق استراتيجياتها وأهدافها مع نسقها الثقافي الذي يساهم في حل مشكلتي التكيف الخارجي والاندماج الداخلي³³.

ووفق هذا المنظور يعتبر القائد الإداري مهندساً اجتماعياً في بناء وتغيير الثقافة التنظيمية وترشيد السلوك والفعل الاجتماعي الذي يمثل الوجه الدينامي للنسق الثقافي التنظيمي، وجود قيادة إبداعية لها ثقة بالنفس وقناعة قوية وقدرة على الإقناع ببلاغة.

ويتطلب التغيير الثقافي كذلك:

- الدور الرمزي للإدارة وإرساء القدرة وخلق نماذج جديدة للسلوك وتشجيع العمال ذوي السلوك المرغوب، وإعادة تقييم عملية التأقلم والتطويع الاجتماعي لإحداث التوافق مع القيم الجديدة مع ضرورة صياغتها في شكل قواعد وإجراءات رسمية للعمل،
- العمل على تقليل تأثير الثقافات الفرعية مع الحصول على تأييد العمال للثقافة الجديدة،
- التعرف على العناصر الثقافية غير المرغوب فيها قصد التخلص منها وإحلال محلها القيم الجديدة؛

- مراعاة الأولوية في نشر القيم المرغوبة التي تتفق والتوجهات الجديدة للتنظيم في حالي وجود أزمات تهدد المنظمة، أو انخفاض مستوى الأداء، الذي يعتبر من الأسباب المدعمة للتغيير، وكذلك المشجعة على قبوله من طرف العمال؛
- اقتناع الإدارة العليا بضرورة التغيير وأهميته؛
- إشراك العمال في عملية التغيير والتركيز على التدريب لتطبيق ما تم تعلمه،
- تقديم رؤية واضحة تمكن استشراف المستقبل بعد التغيير ومن بعدها صياغة أنظمة وتشريعات مناسبة.

ووفق هذا الرأي فإن قادة هذا النوع يهدفون إلى تعديل الكفاءات الجماعية والفردية داخل المؤسسة من اجل تغيير الممارسات، بحيث يعمل القائد بالتعاون مع رؤوسيه على إحداث تغيير دائم لطريقة تفكيرهم وأفعالهم، وبهذا المعنى فالقيادة تهدف إلى تطوير أهداف المرؤوسين حسب بنيس ونانوس.

ووفق هذه النظرة أيضا تؤثر القيادة التنظيمية التحويلية في الثقافة القائمة وفي تمثلات مختلف الفاعلين وانفعالاتهم ومواقفهم ومعتقداتهم، وبالتالي تحقيق أهدافهم الفردية والجماعية والحفاظ على التعاون، ويوصف القادة التحويليون بأنهم أصحاب رؤى، ويعملون على إحداث التغيير، وتمكن المرؤوسين من تمثلات مشتركة بينهم، ويجولون تناسق الثقافة التنظيمية إلى مشروع جماعي من خلال بناء تمثل جديد للواقع يجعل فكرة التجديد ممكنة، ويعني هذا أنه يصبح القائد من مقترح التجديد إلى مترجم له باستمرار، بالإضافة إلى أن القيادة التحويلية تمثل بديلا مهما لأنها متضمنة في كل تنظيم إنساني³⁴.

ومن هذا المنظور يتعاون القائد التحويلي مع المرؤوسين لتغيير بعض الجوانب الثقافية التنظيمية وبعض الممارسات على مستوى العلاقات الاجتماعية وعلاقات السلطة داخل المنظمة، فهذه التغييرات لا تحدث بفعل التدخل الكارزماتي أو السلطوي للقائد، بل تبني

بطريقة تدريجية في إطار عملية جماعية لإعادة النظر، ولبلورة طرق جديدة للتفكير والفعل، بما في ذلك تفويض السلطة، لذا فقائد هذا النمط لا يكتفي بدفع الفاعلين في إطار منظور أكثر طموحا، بل إلى تفعيل رؤاه وإكسابهم ثقافة جديدة قائمة على إعادة تنظيم علاقات السلطة بين القاعدة والقمة، بمعنى ممارسة السلطة والتعلم بالنسبة لكل الفاعلين المعنيين.

ويعني هذا أن الأمر يتعلق بقيادة دقيقة جدا مباشرة وغير مباشرة، نظامية وغير نظامية منفتحة ومنغلقة، وتحدد أيضا أسلوب حل المشكلات وأسلوب بنوع التفاعلات المهنية وإشاعة التعاون.

وبما أنّ الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر ثابتة نسبيا بمرور الزمن، يرسخها التزام برسالتها وممارسات إدارتها، وبمعايير التوظيف والترقية، ولكل هذه العوامل دور كبير في المحافظة على مقومات الثقافة السائدة وتدعيمها، فإن أي تغيير للفعل الثقافي داخل المنظمة يكون صعبا.

وفي هذا الإطار يقوم قادة العليا بدعم جهود التغيير الثقافي لسياسات المنظمة وقواعدها في سبيل ترسيخ ثقافة جديدة والنجاح في ذلك، لذا فمن الواجب على القائمين بإدارة الموارد البشرية، الأخذ بعين الاعتبار توافق قيم وثقافة الأعضاء الجدد مع ثقافة المنظمة وقيمها عند قيامها بمهام التوظيف والاختيار والتعيين، وتدريبهم في إطار توجهات المنظمة، الأمر الذي يعزز مقومات الثقافة السائدة ويدعمها، وكذلك استبعاد غير ذلك.

وفي هذا المجال فإنّ إجراء أي تغيير تنظيمي يتطلب إحداث تغييرات في القيم المشتركة بين العمال، من خلال تعديل قيمهم مع الثقافة السائدة لضمان نجاح التغيير، وعليه تتطلب عملية تغيير الثقافة التنظيمية، تفهم مختلف العوامل الموقفية المساعدة على

إحداثها والتقليل من صعوباته، وكذلك تنويب أو تفكيك وتحليل الثقافة السائدة ومقارنتها مع الثقافة المطلوب إحداثها وتحديد حجم الفجوة بينهما³⁵، ويكون هذا بإتباع:

- تحديد دواعي التغيير والأزمات المتوقعة للأعضاء،
 - الحصول على دعم الإدارة العليا وتشكيل فريق يتولى القيام بها،
 - إحداث تطوير أو تغيير أو تقليص للتنظيم من خلال دمج أو إلغاء أو إيجاد وحدات جديدة،
 - قيام القيادة بصياغة طقوس جديدة،
 - إعادة النظر في إجراءات الاختيار والتعيين لكي تكون متفقة مع القيم الجديدة، والمرغوبة وتساعد على تعلمها.
- ويحتاج تغيير الثقافة التنظيمية إلى زمن طويل وتوحد كل الجهود، ولنجاحه لا بد من:

- إقناع الأعضاء بأهمية التغيير والنتائج الإيجابية المترتبة عنه،
- نشر التفاؤل في المنظمة لضمان قبوله،
- دراسة أسباب مقاومة العمال له،
- تحديد العناصر المحتمل تغييرها والتي يتم الإبقاء عليها،
- إنشاء أشكال ثقافية جديدة ومناسبة،
- استخدام الأنشطة الاجتماعية في ممارسة التغيير الثقافي،
- وجود قيادة إبداعية لها ثقة بالنفس وقدرة قوية على الإقناع ببلاغة.

الثقافة التنظيمية بين المحافظة والتغيير:

تتم المحافظة على ثقافة المنظمة وترسيخها من خلال استقطاب الأفراد الذين تتفق ثقافتهم معها، واستبعاد الأفراد الذين تختلف قيمهم عن قيمها عند تقدمهم لشغل أحد المناصب أو تجميدهم في حالة الالتحاق بها، أو التعامل معهم بشكل يدفعهم إلى ترك المنظمة بإرادتهم، وانطلاقاً من هذا تعتبر عملية انتقاء المتقدمين للتوظيف من أهم الاستراتيجيات للمحافظة على الثقافة التنظيمية وترسيخ قيمها.

ومن الخطوات المقترحة قصد المحافظة على الثقافة التنظيمية ما يلي:

- استثمار الإدارة العليا لقوة تأثيرها بهدف توحيد معتقدات العمال حديثي التوظيف مع معتقدات التنظيم،
- وضع إطار عام يبين كيفية التصرف في المواقف المختلفة بواسطة التطبيع الاجتماعي من خلال تعليم الأعضاء الجدد قواعد اللعب داخل التنظيم وطرق الأداء المتبعة وحثهم على تبني القيم المرغوبة،
- مكافأة المتزمين بتطبيق القواعد التنظيمية، الأمر الذي يدعم الثقافة التنظيمية ويعزز وجودها،
- تحمل الإدارة العليا المسؤولية خلق ثقافة تؤكد على أهمية السلوك الأخلاقي بين جميع العمال واستمراره وتعليمهم كيفية المحافظة عليها، وتعزز هذه المسؤولية في حالة بقاء المدراء في مراكزهم الوظيفية لمدة طويلة، الأمر الذي يؤدي إلى قوة تأثيرهم على قيم العمال بشدة، والأمر ذاته إذا كانت الإدارة مركزية بحيث تسهل عملية نقل القيم للعمال وإلزامهم بها.

من خلال هذا العرض يتضح لنا أنه بإمكان الإدارة العليا المحافظة على بقاء واستمرار الفعل الثقافي التنظيمي عن طريق تكريس القيم الإيجابية واستبعاد السلبية منها،

نظرا لدور إدارة المنظمة الكبير في تحقيق رضا العمال والعملاء من خلال تشجيع الإبداع والأداء المتميز الذي ينتج عن تبني مبادئ التنسيق وجودة الثقافة التنظيمية المشتركة التي تقلل من حدوث الصراعات بين الأعضاء وانتشار الفوضى في وحدات التنظيم، إلا أن إدارة عملية المحافظة على الثقافة التنظيمية تصعب في حالة وجود عدة ثقافات فرعية، وكذلك في حالة احتمال مقاومة العمال لهذه العملية في حالة تركيزها على الاستقرار والاستمرار وتصعب هذه العملية انطلاقا من اعتبار الثقافة التنظيمية ظاهرة اجتماعية تتكون عبر الزمن.

وإنجاز هذه المهمة يستلزم توفر قيادة متجهة صوب الثقافة، أي التي تركز على تبني نظرية تدبير الأنظمة تدريجيا للمنظور الثقافي، شريطة اشتراك جميع أعضاء التنظيم في قيمه ومعتقداته، والقادة الذين يندمج سلوكهم وفق هذا الرأي فإنهم يوجهون طرق عمل مرؤوسيهم في ظل التوافق القيمي والتطابق بين معتقداتهم والتفاعل والتقييم وحل الصراعات والعقاب والتقدير.

وبهذا الصدد يقول شين بأن: "الثقافات التنظيمية وجدت لهذا النوع من القادة لأن الوظائف الأساسية للقيادة الثقافية هي الإبداع والحفاظ وتفكيك الثقافة"³⁶.

ويعني هذا: التزامهم بقيم الثقافة التنظيمية ويسمح لهم بتمييز العمال المنتمين إلى منظمة أخرى أي أن العوامل الثقافية تسيطر على طبيعة السلوك والعلاقات الاجتماعية ويأخذ العمال من هذا الوعاء الثقافي بوعي أو بغيره، الأمر الذي يؤدي إلى تشكيل كيان وهوية تتجاوز الكيانات الأخرى والهويات الفردية دون إلغائها.

وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في سرعة وفعالية التغيير وفق أدوار ثلاث هي:

1. تغيير الثقافة الخاصة بإدارة الموارد البشرية لكي تكون نموذجاً بالنسبة للإدارة الأخرى،

2. تسهيل التغيير الثقافي في باقي إدارات المنظمة من خلال إثارة التفكير لدى العمال قصد تعلم الثقافة الجديدة وفهم أهمية التغيير ومزاياه ومتطلباته،

3. تقديم الخبرة من خلال عرض النماذج والأطر المتوفرة لضمان نجاح التغيير التنظيمي لذا يجب عليها القيام بما يلي:

- تخطيط وتصميم مقابلات التوظيف،
 - تحديد القيم التنظيمية،
 - استقصاء الرضا الوظيفي للعمال والعملاء،
 - تخطيط وتصميم مقابلات تقييم الأداء.
- ويمكننا استخدام الأساليب التالية كذلك:
- تحديد البيئة القيادية للمنظمة من خلال: الشكل الثقافي، رسالة المنظمة وتوافقها مع ثقافتها، طرق إثارة دافعية العمال نحو المشاركة في صياغة رسالة المنظمة، استراتيجيات التوظيف وحصر المشكلات التنظيمية.
 - المشاركة في التخطيط التنظيمي من خلال جمع تحليل البيانات الخاصة برضا العملاء وتحليل مختلف العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وتحليل نقاط قوتها وتحليل الثقافة التنظيمية،
 - المشاركة في تصميم استراتيجيات تحسين العمل بدءاً من التوظيف والتكيف الاجتماعي.

وتؤدي الثقافة التنظيمية الوظائف التالية كذلك:

- تقوية الالتزام والولاء التنظيمي لدى العمال،
- تؤكد وجود المنظمة ككيان اجتماعي متكامل وتحقق الاستقرار،
- تعد بمثابة إطار مرجعي للعمال ولنشاط المنظمة،
- تعد مصدر فخر واعتزاز إن ركزت على قيم الإبداع والابتكار والتميز والمنافسة،
- تمثل إطارا للفهم المشترك للأحداث،
- تساعد على التنبؤ بالسلوك التنظيمي،
- تتحدد المسؤوليات على ضوءها،
- تعمل كنظام رقابة ذاتية، وتساعد الأفراد على التأقلم مع ظروف البيئة المحيطة³⁷.
- تمنح العمال الهوية التنظيمية من خلال تأثيرها على سلوكياتهم وأدائهم، وعلى تماسك البناء الاجتماعي للمنظمة، من خلال خلق وممارسة الضغوط عليهم قصد التفكير والتصرف بطريقة متناسقة ومنسجمة معها، فتنمي الشعور والإحساس بالهوية لديهم وتساعدهم على الالتزام، وتعزز من استقرار المنظمة كنظام اجتماعي،
- هي دليل للإدارة والعمال لأنها تشكل نماذج السلوك والعلاقات الواجب إتباعها والاسترشاد بها؛
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، وكذلك تمثل إطار تنظيمي يحدد السلوك الوظيفي المتوقع من أعضاء المنظمة وأنماط علاقات بعضهم ببعض ومع العملاء.

- تميز المنظمة عن غيرها وتساعدتها على تحقيق رسالتها وأهدافها وكذلك على التكيف مع البيئة الخارجية من خلال وضع استراتيجيات للحد من حرية تحرك المنافسين³⁸،
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة الذي يؤدي إلى نموها واستمرارها وتحقيق التكامل الداخلي بين العمال، من خلال إيجاد نمط اتصال ملائم وفعال،
- تسهيل الثقافة القوية مهام الإدارة والمشرفين من خلال تقليص الاعتماد على الإجراءات الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب،
- تمثل ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تركز على التفاني في العمل وخدمة العميل، وكذلك عاملاً مساعداً على استقطاب اليد العاملة الماهرة، وعلى إحداث التغيير التنظيمي والاستفادة منه،
- تغليب وترسيخ مبدأ المصلحة الجماعية في أذهان العمال، على المصلحة الشخصية³⁹.

الخاتمة:

نعتبر في هذا المقام الثقافة التنظيمية بأنها عامل من عوامل النجاح التنظيمي من خلال تحقيق تماسك العمال والحفاظ على الهوية التنظيمية الجماعية لأنها أداة ضرورية لتوجيه سلوكيات العمال ومساعدتهم على أداء أعمالهم بنجاحة، اعتماداً على القواعد والإجراءات والأساليب الإدارية الحديثة، وتؤدي كذلك إلى القبول الطوعي لأعضاء التنظيم للأهداف والمبادئ والقرارات والقوانين بدون مناقشة.

المراجع:

- 1 سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العثري، السويس، الإسكندرية، 2004، ص132-135.
- 2 القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، ط1، 2000، ص286-287.
- 3 Jean Brilman, Les meilleures pratiques de managements (cœur de performance), édition d'organisation, paris, 2ème édition, 2001, p58-59.
- 4 سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص140-142.
- 5 الشاوي محمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية، 2005، ص11-13.
- 6 القريوتي، محمد قاسم، مرجع سابق، ص288.
- 7 أبو الفلفل إبراهيم، التنظيم البيروقراطي في المؤسسات الحكومية الخدمانية الجزائرية، أعمال المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1-4 نوفمبر 2009، ص7.
- 8 بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كوجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، العدد 3، 2004، جامعة ورقلة، الجزائر، ص147-149.
- 9 جوددة محمود أحمد، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، سنة 2010، ص128-129.
- 10 المرجع نفسه، ص130-134.
- 11 المرجع نفسه، ص132-134.
- 12 البنا رياض، إدارة الجودة الشاملة، المفهوم وأسلوب إرسائها، المؤتمر 21، يومي 24 و25 يناير 2007،
- 13 محسن مصطفى، نحن والتنوير، عن المؤسسة والفلسفة ورهانات التحديث وتكوين الإنسان في أفق الألفية الثالثة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 2006، بيروت، لبنان، ص76.
- 14 عياصرة معن محمود، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص139.
- 15 الخفاجي نعمة عباس، ثقافة المنظمة، دار البازوري، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص131-132.
- 16 اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، ط1، 1999، ص49.
- 17 الشاوي حمد بن فرحان، مرجع سابق، ص46-47.
- 18 إبراهيم يحيى عبد الحميد، التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، الدار الإسلامية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص160.
- 19 عقيلي وصفي عمر، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص86-87.

- 20 المرجع نفسه، ص 99-102.
- 21 بوعشة نور الدين، القيادة الإدارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري لدى العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة البناء المعدني، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر -2، 2010، ص 118.
- 22 عقيلي وصفي عمر، المرجع نفسه، ص 84.
- 23 عقيلي وصفي عمر، المرجع نفسه، ص 103-105.
- 24 زايد عادل محمد، تكوين الفرق والعمل الجماعي، مركز التكوين الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، 2007، ط 1، ص 12.
- 25 المرجع نفسه، ص 27-28.
- 26 الفادوري رفعت عبد الحميد، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، 2005، ص 181.
- 27 إبان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة محمد حسين غلوم وآخر، مجلة المعرفة، العدد 224، المنظمة الوطنية للثقافة والآداب، الكويت، 1990، ص 63.
- 28 الزغل رياض، مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي، ط 1، دار قتيبة، بيروت، لبنان، 1993، ص 41.
- 29 جغلولي يوسف، القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، مقال منشور على الموقع www.google.fr
- 30 فليب أتكسون، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، 12 مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجزيرة، ص 123.
- 31 دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، من موقع www.swalif.net.
- 32 عشوي مصطفى، من أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، مرجع سابق، ص 271.
- 33 يحي عبد الحميد إبراهيم، التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، الدار الإسلامية، مصر، 2001.
- 34 مونيكا غاترتورلر، مرجع سابق، ص 43.
- 35 ابتسام حلواني، المرجع السابق، ص 19-21.
- 36 مونيكا غاترتورلر، مرجع سابق، ص 42.
- 37 الشاوي حمد بن فرحان، ص 37-38.
- 38 المرجع نفسه، ص 13-16.
- 39 سالم إلياس، مرجع سابق، ص 25.



Blida-2- (LOUNICI Ali) University – Algeria-

**Organizational Development and Human
Resources Management Laboratory**



Development and Human Resources Management Review

-Researches and Studies-

International Periodical Scientific Accredited Review
Edited by Organizational Development and Human Resources
Management Laboratory
(In Arabic, French, and English Languages)

First Issue
(March 2015)

ISSN 2437 - 0657



دار التل للطباعة