

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله -
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم الاجتماع

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع -تنظيم وعمل-

استراتيجية القيادة الادارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري

دراسة ميدانية بمؤسسة سونغاز - معسكر -

إشراف: د. رمينة احمد

إعداد الطالب: زواتيني عبد العزيز

السنة الجامعية: 2015/2014 م

شكر

أُتقدم بالشكر و العرفان إلى استاذي الدكتور رميته أحمد على كل ما قدمه لي من توجيهات وإرشادات ، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل مسيري شركة سونغاز بمعسكر وعلى رأسهم السيد يحياوي ونائبه إسماعيل على المساعدات المقدمة لإجراء هذه الدراسة.

مع احترامي وتقديري لكل من ساهم في هذا العمل من بعيد أو قريب ومنهم السيد حماني محمد سويسي

وكل أساتذتي المحترمين بدون استثناء من مرحلة الابتدائي إلى الدكتوراه.

إهداء

أهدي هذا العمل الى الغاليين الوالدين العزيزين أمي وأبي
إلى جميع إخوتي واخواتي و كذا الصغار نبيل، ياسمين، فرح
اسامة وعصوم.

الى خطيبتي وزوجة المستقبل "كنزة" وجميع اسرتها

إلى روح جدي الطاهرة "علي" رحمه الله

إلى جدي "عمر" وجدتي "الزهرة" و "الطاوس".

إلى جميع اهلي، زملائي واصدقائي

خاصة الأستاذ شتوي الأخضر وساسي بلال

إلى جميع اسرة علم الاجتماع والديمغرافيا ببوزريعة

وجميع الامل والاحباب.

فهرس

	شكر
	اهداء
01	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل منهجي للدراسة
05	أسباب اختيار الموضوع
06	أهداف الدراسة
07	الإشكالية و الفرضيات
11	تحديد مفاهيم الدراسة
13	الدراسات السابقة ومقارنتها بهذه الدراسة
33	المدخل النظرية لدراسة الكفاءة والفعالية التنظيمية
	الفصل الثاني: الاستراتيجية وقيادة الموارد البشرية
57	الاستراتيجية
57	تطور مفهوم الاستراتيجية الإدارية
58	أركان الاستراتيجية
59	شروط دقة الاستراتيجية
60	تناظرات وتشابهات نقل الاستراتيجية العسكرية إلى الاستراتيجية الإدارية
62	أنماط ونماذج وحدود الاستراتيجية
70	صياغة الاستراتيجية
74	خطوات عملية صياغة الاستراتيجية
76	تصنيف الاستراتيجية وفقا للمستويات التنظيمية
81	تحديد الخصائص الاستراتيجية
82	اختيار استراتيجية
83	الإطار العام لتنفيذ الاستراتيجية
84	المراقبة وتقييم الاستراتيجية
85	الاستراتيجية والفعالية في تنمية المنظمة
86	جوهر التفكير الاستراتيجي في تطوير التنظيم الإداري في المنظمة
88	الاستراتيجية في علاقة تبادلية
88	فعالية الاستراتيجية الإدارية في تنمية المنظمة
90	القيادة الادارية
90	مصادر قوة القيادة

92	مقومات وشروط القيادة
92	وظائف القيادة الإدارية
94	العوامل المؤثرة على القيادة الادارية أو مهارات القيادة
95	مبادئ وأسس القيادة الادارية
96	أنواع القيادة وأساليبها
102	نماذج قيادية إدارية عالمية
106	محددات سلوك القيادي
113	العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي
114	أساليب التأثير القيادي
116	مشكلات القيادة الإدارية في الدول المختلفة
118	مقومات فعالية وإعداد القيادات
119	طريقة اكتشاف قيادات المستقبل
120	مهام القيادة الادارية في المستقبل
121	الجوانب النفسية للقيادة
123	صفات القيادة الفعالة
124	القيادة الاستراتيجية

الفصل الثالث: استراتيجيات قيادة الموارد البشرية

128	توظيف الموارد البشرية
129	مفهوم التوظيف و معاييره
133	أهداف التوظيف
139	مراحل عملية التوظيف
139	الاستقطاب
148	خطوات عملية الاستقطاب
150	مصادر عملية الاستقطاب
158	بدائل الاستقطاب
161	الاختيار
162	خطوات عملية الاختيار
170	التعيين
171	خطوات عملية التعيين
175	التكيف الاجتماعي
180	تكوين الموارد البشرية
182	التكوين وعلاقته بتخطيط الموارد البشرية

183	التخطيط الاستراتيجي للتكوين
184	سياسة إعداد برامج التكوين
185	مقارنة التكوين بالتعليم و بالتنمية البشرية
190	شروط ومبادئ التكوين
197	التكوين التكميلي وأنماطه
200	التكوين التكميلي وتنمية الكفاءات
201	دوافع الاهتمام بالكفاءات
201	مجالات تنمية الكفاءات
202	البرنامج التكويني
206	آثار عملية التكوين
207	التكوين والأداء
209	أساليب وخطوات تقييم كفاءة التكوين
212	الثقافة التنظيمية
215	خصائص الثقافة التنظيمية
217	عناصر ثقافة المنظمة
219	تكوين ثقافة المنظمة (آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها)
223	تغيير ثقافة المنظمة
227	الثقافة التنظيمية الايجابية والثقافة التنظيمية السلبية
230	تأثير الثقافة على المنظمة
231	ثقافة المنظمة والفعالية
232	الثقافة والهيكـل التنظيمي
232	الثقافة والانتماء (الولاء) التنظيمي
233	قيم ومعتقدات العاملين
234	دور منظومة القيم في دعم التوجه الاستراتيجي
249	إرساء منظومة القيم داخل المنظمة
253	خطوات عملية توصيف القيم التنظيمية الحالية
254	تمكين العاملين من إرساء منظومة القيم
255	دور الإدارة العليا في دعم منظومة القيم
256	القيادة الاستراتيجية لمنظومة القيم
257	أثر اختلاف القيم التنظيمية بين المديرين على الاتجاهات المستقبلية للمنظمة
	الفصل الرابع: كفاءة وفعالية الموارد البشرية
259	المهنية وإدارة الموارد البشرية
260	تنظيم إدارة الموارد البشرية

265	التحديات أمام إدارة الموارد البشرية
267	دور إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمنظمة
270	خطوات بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية
271	وضع رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية
272	وضع الأهداف الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية
273	صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
274	الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
274	واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية
276	السمات المميزة لمنط إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية
278	الرهانات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية
281	مستقبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية
282	معيار الكفاءة والفعالية في الموارد البشرية
284	فعالية المورد البشري
288	عناصر الفعالية
292	مداخل لقياس أدوار أو دراسة الفاعلية التنظيمية
297	المقاربة بين مداخل الفاعلية التنظيمية
299	معايير قياس الفعالية التنظيمية
301	العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
302	صعوبات الفعالية التنظيمية
303	كفاءة المورد البشري
304	تصور الكفاءة كسلوك وكوظيفة و قدرة مولدة
307	صعوبات تعريف الكفاءة
312	مقاربات الكفاءة
314	الكفاءات والمعارف
316	تصنيف وترتيب الكفاءات
323	العلاقة بين الفعالية والكفاءة
	الفصل الخامس: مدخل ميداني للدراسة
333	التعريف بميدان الدراسة(التعريف بمؤسسة سونلغاز).
346	التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز(SDO) وهيكلها التنظيمي.
352	المناهج والتقنيات المستخدمة في الدراسة.
356	تحديد العينة وطريقة اختيارها.
359	عرض وتحليل المقابلات الخاصة بقيادة سونلغاز قياسا للفرضيات .
402	نتائج المقابلات.

الفصل السادس: الجانب الميداني للدراسة

410	خصائص مجتمع البحث
416	سيرورة عملية التوظيف بمؤسسة سونلغاز
438	سيرورة عملية التكوين في مؤسسة سونلغاز
455	واقع الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز ودور القيادة الإدارية في ذلك
534	نتائج الدراسة
556	خاتمة
564	المراجع
582	الملاحق

فهرس الجدول

الصفحة	الموضوع	الجدول رقم
64	المقارنة بين النماذج الثلاثة لوضع استراتيجية المنظمة	01
77	الفروق الجوهرية بين أنواع الاستراتيجيات الثلاثة	02
78	مشاركة المستويات التنظيمية في المنظمة في بناء الاستراتيجية	03
80	التشخيص الخارجي للمنظمة	04
81	مركز الضعف او القوة للموارد اتجاه مشروع المنظمة	05
85	معايير مراقبة وتقييم الاستراتيجية	06
92	مقومات وشروط القيادة	07
119	الصفات الممكنة في اكتشاف قيادات المستقبل	08
181	الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والجديدة	09
198	أنواع التكوين	10
218	عناصر الثقافة	11
229	أهم الفروق بين المنظمات التي تتبنى الثقافة الايجابية وتلك التي تسودها سمات الثقافة السلبية	12
248	القيم التنظيمية التي يجب أن تسود المنظمات لزيادة الفاعلية التنظيمية	13
286	المعايير المختلفة للفاعلية التنظيمية	14
294	معايير لقياس الفاعلية التنظيمية من منظور نظمي	15
297	المقارنة بين المداخل الأربعة للفاعلية التنظيمية	16
315	المعارف والكفاءات	17
321	المستويات التدرجية للكفاءات	18
322	فئات المستخدمين باعتبار نوعية الكفاءات	19
322	متغيرات نموذج ATKINSON	20
324	تشخيص العلاقة بين الكفاءة والفاعلية	21
326	العلاقة بين الأداء والفاعلية والكفاءة	22
327	الفرق بين الكفاءة والفاعلية	23
337	الحاجات الاساسية للتكوين في سونلغاز	24
356	العينة	25
409	توزيع العمال حسب الجنس	26
410	توزيع العمال حسب السن	27
411	توزيع العمال حسب الحالة المدنية	28
412	توزيع العمال حسب مكان الاقامة	29
413	توزيع العمال حسب الشهادة أو المستوى التعليمي	30
414	توزيع العمال حسب الأقدمية في العمل	31

416	توزيع العمال حسب كيفية علمهم بوجود عملية توظيف داخل المؤسسة	32
417	توزيع العمال حسب كيفية توظيفهم في المؤسسة	33
419	توزيع العمال حسب الصعوبة في الحصول على وظيفة بالمؤسسة	34
421	توزيع العمال حسب حول السبب في اختيارهم بالعمل بالمؤسسة	35
423	مساهمة طرف أو شخص في عملية التوظيف	36
425	توزيع العمال حسب احترام شهادتهم ومنصبهم عند منحهم الوظيفة	37
427	رأي العمال في عملية التوظيف بالمؤسسة	38
428	توزيع العمال حسب إيمانهم بان عملية التوظيف تتم بالطرق القانونية	39
430	العلاقات الاجتماعية وتأثيرها في عملية التوظيف	40
431	توزيع العمال حسب شعورهم وحبهم للعمل بالمؤسسة	41
432	توزيع العمال حسب سعيهم لتطوير مهاراتهم او قدراتهم في المؤسسة	42
434	توزيع العمال حسب علاقاتهم ببعضهم البعض بالمؤسسة	43
435	شعور العمال بتقديم مساهمهم المهني منذ دخولهم المؤسسة	44
437	توزيع العمال حسب خضوعهم لعملية التكوين	45
439	الاعتبارات المتخذة في اختيار العمال لعملية التكوين	46
441	توزيع العمال حسب عدد مرات الخضوع لعملية التكوين	47
443	توزيع العمال حسب نظرهم واستفادتهم من عملية التكوين	48
445	توزيع العمال حسب المكان الذي تتم فيه عملية التكوين	49
447	توزيع العمال حسب شعورهم بتطور قدراتهم ومهاراتهم بعد عملية التكوين	50
450	توزيع العمال حسب تقييمهم لعملية التكوين بالمؤسسة	51
451	رؤية العمال للجوانب المهمة في عملية التكوين والتي تركز عليها	52
453	التكوين ضرورة ملحة لتنمية مستوى كل عامل بهذه المؤسسة	53
456	توزيع العمال حسب مكان السكن	54
458	توزيع العمال حسب أفضليتهم للسكن	55
459	توزيع العمال حسب من يصاحبون خارج المؤسسة	56
461	توزيع العمال حسب انخراطهم في المنظمات او الجمعيات أم لا	57
463	توزيع العمال حسب انخراطهم في النقابة	58
464	أكثر شيء يترك العمال يعملون به	59
467	توزيع العمال حسب اتجاههم عند حدوث مشكلة في العمل	60
468	توزيع العمل حسب ما يمكن أن تمثله لهم المؤسسة	61
470	توزيع العمال حسب قبولهم لتغيير مكان عملهم إذا طلب منهم ذلك	62
472	توزيع العمال حسب أفضلية العمل	63
473	توزيع العمال حسب أفضل طريقة للاتصال بينهم وبين الإدارة والمسؤول المباشر	64

475	توزيع العمال حسب رأيهم عندما تكون المرأة رئيسهم المباشر	65
477	توزيع العمال حسب رأيهم في عمل المرأة خارج البيت	66
479	إشارات في المنظمة تدل على وجود روح الجهوية والقرابة	67
480	توزيع العمال حسب رأيهم في تصرف المسؤول المباشر	68
482	ما يحققه العمال كالترقية ناتج عن	69
484	تقييم العمال لعلاقتهم الاتصالية مع مسؤولهم المباشر	70
486	كيف يطلع العمال على ما يجري داخل المؤسسة عند غيابهم	71
488	توزيع العمال حسب عملية الاتصال والحديث مع المسؤول	72
490	الصفات التي يراها العمال اتجاه مسؤولهم المباشر	73
492	وجود صعوبة الحصول على المعلومات من عند المسؤولين	74
494	الأطراف التي يسهل تبادل المعلومات معها	75
496	عند حدوث سوء تفاهم مع مسؤولك المباشر كيف تفعل	76
498	توزيع العمال حسب تعامل مسؤولهم المباشر عند قيامهم بعمل ناجح	77
500	توزيع العمال حسب كيفية تقييمهم للعملية الاتصالية داخل المؤسسة	78
502	توزيع العمال حسب استشارتهم من المسؤول المباشر في تسيير المؤسسة	79
504	توزيع العمال حسب تقديم مقترحات في مجال عملهم أم لا	80
506	الامور التي يستشير العمال فيها بعضهم البعض	81
508	حدوث مفاجآت في العمل بالنسبة للعمال	82
511	حدوث مفاجآت للعمال وكيف يكون رد فعلهم من هذه المفاجآت	83
513	الأمور التي يجذب العمال استشارتهم فيها من طرف الإدارة المسؤولين	84
515	الأساليب المحبذة من طرف العمال في اتخاذ القرارات من طرف المسؤول	85
517	توزيع العمال حسب تقييم علاقتهم برئيسهم المباشر	86
519	توزيع العمال حسب التمييز في المعاملة من طرف المسؤول	87
522	توزيع العمال حسب رؤيتهم في الأسباب التي تثير الخلاف أكثر داخل المؤسسة	88
523	توزيع العمال حسب من يفضلون العمل معه	89
525	توزيع العمال حسب الحديث عن مؤسستهم خارج أوقات العمل	90
526	توزيع العمال حسب افتخارهم بالعمل في المؤسسة أم لا	91
528	توزيع العمال حسب الأشياء التي إن وجدت بالمؤسسة تشعرهم وكأنهم في بيتهم	92
529	توزيع العمال حسب اقتراحاتهم وملاحظاتهم حول عملية التوظيف	93
531	توزيع العمال حسب اقتراحاتهم وملاحظاتهم حول عملية التكوين	94

فهرس الاشكال

الصفحة	الموضوع	الشكل رقم
67	مخطط نموذج L.C.A.G في صيانة الاستراتيجية	01
69	مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية	02
70	العناصر الرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية	03
71	مكونات الاتجاه الاستراتيجي	04
75	الأبعاد الاستراتيجية من منظور شمولي يغطي مختلف الجوانب	05
79	مشاركة المستويات التنظيمية في المنظمة في بناء الاستراتيجية	06
83	مراحل بناء الاستراتيجية في المنظمة	07
84	طريقة EMOFF التحليلية واختيار الاستراتيجية	08
98	الإطار العام لتنفيذ الاستراتيجية	09
100	معايير مراقبة وتقييم الاستراتيجية	10
101	النمط الأوتوقراطي للقيادة	11
105	النمط الديمقراطي للقيادة	12
114	النمط الفوضوي للقيادة	13
121	أنماط القيادة الإدارية في المؤسسات الفرنسية	14
122	القوى الأساسية التي تحدد اختيار النمط القيادي	15
147	النموذج متعدد الأبعاد لشودريه	16
148	نموذج شولدريه للقيادة	17
152	النموذج المتكامل للكفاءات المطلوبة للوظائف الإدارية	18
163	مراحل عملية الاستقطاب	19
171	خطوات عملية الاستقطاب الداخلي	20
177	خطوات عملية الاختيار	21
184	خطوات عملية التعيين	22
203	مراحل عملية التكيف الاجتماعي	23
216	استراتيجية التكوين ضمن استراتيجية المنظمة	24
239	تصميم برنامج التكوين	25
242	العلاقة بين الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية	26
246	نموذج للثقافة التنظيمية	27
247	دور القيم التنظيمية في تفعيل مكونات الجوهرية للمنظمة والعلاقات المتبادلة	28
257	دور قيم ومعتقدات الأفراد في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة	29
261	دور قيم العاملين في زيادة الولاء التنظيمي	30
262	أثر قيم ومعتقدات العاملين على ثقافة المنظمة	31

268	موقع إدارة الموارد البشرية ضمن هيكل تنظيمي لمنظمة متوسط الحجم	32
270	موقع إدارة الموارد البشرية ضمن هيكل تنظيمي لمنظمة كبيرة الحجم	33
287	ربط الخطة الاستراتيجية العامة بالخطط الأخرى	34
288	مجموعة المتغيرات المؤثرة في الفعالية	35
290	المتغيرات المؤثرة في الفعالية (شروط تحقيق الفعالية المستمرة للمنظمة)	36
296	النموذج الإرشادي لفعالية فريق العمل	37
298	نموذج الثلاثة للفاعلية التنظيمية	38
307	أهم العوامل التي تعيق تحقيق الفعالية التنظيمية	39
315	التصورات المختلفة للكفاءة	40
317	الأبعاد الثلاثة للكفاءة	41
328	توزيع الكفاءات على المستويات التدرجية الإدارية	42
329	العلاقة بين مفهومي الفعالية والكفاءة	43
330	تصورات المسيرين الفرنسيين لفعالية المنظمة	44
330	تصورات المسيرين الإيطاليين لفعالية وعقلانية المؤسسة	45
344	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	46
346	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بمعسكر	47

مقدمة

مقدمة:

التنظيم هو مجموعة من الافراد يلتقون فيما بينهم من اجل تحقيق اهداف محددة ومشاركة والمنظمات الاقتصادية والاجتماعية هي شريان الحياة بالنسبة لهذا التنظيم وعموده الفقري بغض النظر عن طبيعتها ومكانتها و المنتج الذي تقدمه، فهي جزء لا يتجزأ من النسق العام للمجتمع كالمؤسسات الثقافية والقانونية والرياضية وغيرها، ولكن ما يهمنا ليس قياسها مع الأنساق ومقارنتها مع القطاعات الاخرى بقدر معرفة واقعها وحقيقتها بيئتها الداخلية والتي تحوي العديد من الموارد، كالموارد المالية والموارد التقنية والفنية وكذا الموارد البشرية، هذه الاخيرة التي لديها اهداف تسعى لتحقيقها ولكن بالمجارة مع اهداف التنظيم او المؤسسة وثقافتها وعاداتها وتقاليدها، فكل مؤسسة لديها اهداف ورؤية مستقبلية حول نشاطها واستمراريتها او ما يسمى بالاستراتيجية والتي تتطلب من قيادتها او مسؤوليها وضع نموذج للتفكير والعمل الجاد وتشجيع جميع الافراد والاطراف للدخول فيها والوصول الى اداء عالي لمختلف عملياتها و بدرجة كبيرة من الكفاءة والفعالية.

فالاستراتيجية من الضروريات والاساسيات التي تقوم عليها كل منظمة سواء اكانت استراتيجية عامة لتحقيق اهدافها او استراتيجية خاصة بكل عامل او فرد داخلها ، ولا يتحقق هذا الا بالتعاون بينهما كشرط اساسي للحصول على المورد البشري الفعال والكفؤ ، فكل تنظيم او منظمة بشكل عام او مؤسسة سونلغاز ميدان الدراسة (شركة انتاج وتوزيع الكهرباء الغاز) بشكل خاص ان تحدد الاليات التي تسمح لها بتحديد الاستراتيجية من خلالها تبرز ميزات المورد البشري الفعال والذي لا يتأتى الا بوجود قيادة ادارية فاعلة متبعة لألية توظيف واضحة المعالم من استقطاب واختيار وتعيين وكذا تكوين نظري وميداني يسمح باكتساب خبرات ومهارات جديدة تتماشى وقيم وعادات وتقاليدها وثقافة سونلغاز و محاولة دمجها مع ثقافة الافراد المنتمين اليها وكذا احترام البيئة المحيطة والمحتوية لكل اصناف العلاقات والافراد والقوانين الموصلة في نهاية المطاف الى تحقيق الاهداف العامة لها مع زيادة مردودية وتميز وابداع افرادها وتقبلهم لواقعهم ، ما يضع المنظمة في صورة المنظمة المحترمة لفعالية وكفاءة جميع عمالها ، لذلك كان لزاما على مؤسسة سونلغاز ان تجعل من مواردها البشرية ذات فعالية وكفاءة

عالية من اجل استمراريته وبقائها في مجال الاعمال، لان سونلغاز تتموقع ضمن المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الفاعلة وتشكل احد نواة المجتمع الجزائري، فهي تتدخل في تطوير وتحديد مختلف جوانبه الاجتماعية والاقتصادية والثقافية باعتبارها احد ركائزه، هذا عن ميدان الدراسة والبحث، اما عن موضوع دراستنا "استراتيجية القيادة الادارية في توظيف و رفع كفاءة وفعالية المورد البشري" فان على كل باحث ان لا ينفي بان موضوع الاستراتيجية والكفاءة والفعالية كان ولا يزال محل اهتمام وبحت ودراسة سواء اكانت فكرية او اكااديمية، فهي مواضيع وظواهر يمكن قياسها ودراستها تبعا للعديد من الجوانب كالجانب السوسولوجي والجانب البسيكولوجي والاقتصادي(السييري)، بل ووضحت محل اهتمام المنظمات الحديثة و المعاصرة بل تحطت ذلك لتصير محل اهتمام كل الفاعلين في المجتمع كقادة ورؤساء الاحزاب والجمعيات على اختلاف ايدولوجياتهم وثقافتهم وانتماءاتهم،وعليه فإننا نحاول من خلال هذه الدراسة اذابة اللبس عنها من خلال اثبات واقعها في ميدان الدراسة و محاولة تحديد مفاهيمها ونظرة جميع العمال اليها وحقيقة تواجدها خاصة في مؤسسة بحجم سونلغاز لذلك كان تناولنا لهذا الموضوع من خلال تقسيمه الى ستة فصول جاء فيها ما يلي :

الفصل الاول: ورد فيه المدخل المنهجي للدراسة من الاشكالية والفرضيات وتحديد للمفاهيم وكذا المداخل النظرية لدراسة كل من الكفاءة والفعالية.

الفصل الثاني: الموسوم بالاستراتيجية وقيادة الموارد البشرية، وقد ورد فيه كل ما تعلق بالاستراتيجية والقيادة من مفاهيم وخصائص وانواع وغيرها.

الفصل الثالث: تحت مسمى استراتيجيات قيادة الموارد البشرية،وقد جاء فيه كل من الية التوظيف والتكوين بالنسبة للموارد البشرية وكذا مفهوم الثقافة التنظيمية ولوازمها.

الفصل الرابع: وسمي بكفاءة وفعالية المورد البشري ويحوي ثلاث مفاهيم هي المورد البشري الفعالية والكفاءة وعلاقتها ببعضهما البعض.

الفصل الخامس: خصص كمدخل ميداني للدراسة وقد ورد فيه كل من التعريف بمؤسسة سونلغاز وهيكلها التنظيمي، العينة وكيفية اختيارها، ادوات جمع المعطيات، المنهج المستعمل في الدراسة، إضافة الى المقابلات مع قادة سونلغاز ونتائجها .

الفصل السادس: وهو متعلق بالجانب الميداني والذي يحتوي على الجداول الاحصائية وتحليلها السوسيولوجي تبعا لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها وصولا الى نتائج الدراسة وخاتمته وملاحقتها.

الفصل الاول:

المدخل المنهجي للدراسة

اولا: اسباب اختيار الموضوع.

ثانيا: اهداف الدراسة

ثالثا: الاشكالية والفرضيات.

رابعا: تحديد مفاهيم الدراسة.

خامسا: الدراسات السابقة وتقييمها.

سادسا: المدخل النظرية لدراسة كفاءة وفعالية الموارد البشرية.

اولا: اسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة جعلتنا نختار موضوع البحث تحت هذا العنوان، فبعد الدراسة الميدانية والاستكشافية بمؤسسة سونلغاز- رسالة الماجستير - ظهرت مشكلة القيادة كظاهرة تنظيمية بوضوح خاصة مع تعدد الأهداف من جهة وتطور المؤسسة من جهة أخرى، لذلك أردت معرفة الاستراتيجية المتبعة في توظيف و لرفع من كفاءة وفعالية المورد البشري من طرف القيادة الإدارية، فكان سبب اختياري لهذا الموضوع راجع:

-الاهتمام والقناعة الشخصية بإتمام الموضوع والتخصص فيه.

-الرغبة في البحث والاستكشاف وتقديم الحلول والبدائل.

-التعمق في المنهجية العلمية والاحتكاك بذوي التخصص وتوجيههم.

-إن دراسة أي تنظيم يقوم على الأخذ بمختلف التخصصات حتى تكون الدراسة موضوعية ولديها نظرة شاملة غير متعارضة، وبما أننا في التنظيمات يفرض علينا دراسة القيادة من جانبها النفسي (التأثير)، وجانبها التسييري (الإنتاجية) مع اقترابنا لتخصص علم الاجتماع (العلاقات) مركزين على هذا الأخير للوصول إلى معرفة الاستراتيجية المتبعة من طرف القيادة الإدارية في توظيف و رفع كفاءة وفعالية موردها البشري.

-القيادة الإدارية هي من تحاسب على نجاح أو فشل استراتيجية المنظمة وبالتالي محاولة تشجيعها وتنمية منظورها لتحمل مسؤوليتها في كل الحالات.

-معرفة أن موضوع الاستراتيجية والقيادة الإدارية لم يعد حكرا على تخصص واحد وإنما عنده امتدادات لعلم الاجتماع وعلم النفس وإدارة العمال وبالتالي محاولة حصر هذه الظاهرة ودراستها سوسيولوجيا.

-معرفة العلاقة الموجودة بين الاستراتيجية والقيادة الإدارية وإزالة اللبس بين مفهومي الكفاءة والفعالية عند المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- معرفة الأهمية التي توليها المؤسسة الجزائرية وقيادتها لموضوع التوظيف وتكوين المورد البشري لديها وكذا موضوع الثقافة التنظيمية.

ثانيا: أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي مهما كان نوعه وتخصبه هدف معين ومحدد يسعى الباحث للوصول إليه وكشف حقائقه وتقديم بدائل وحلول له ،لذلك هدف الدراسة هذه هو:

- الوصول إلى نتائج علمية تبين المنظور الاستراتيجي للقيادة الإدارية وعلاقته بزيادة كفاءة وفعالية المورد البشري وتسيير الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- محاولة الوصول لمعرفة حقيقة وواقع التوظيف والتكوين داخل المؤسسة الجزائرية ودوره في رفع كفاءة وفعالية عمالها.

- تحليل الاتجاهات المختلفة للقيادة الإدارية وتفاعلها الدائم بين مواردها داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- محاولة قياس وتحديد مفهومي الكفاءة والفعالية عند المورد البشري وكيف يظهر عند قادة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- محاولة تشخيص الثقافة التنظيمية التي تسعى القيادة الإدارية إلى دمجها مع ثقافة وقيم عمالها من أجل إنتاج هوية جماعية لا تعيق البناء الاجتماعي للمؤسسة.

- محاولة معرفة هل للقيادة الإدارية بعد استراتيجي في تسيير المؤسسة والتحكم في بنائها وعمالها من أجل دمج مختلف الأهداف الشخصية والفردية مع أهدافها العامة والجماعية ام لا.

- محاولة معرفة هل لدينا قيادة استراتيجية تعمل على خلق وبناء سلوك اجتماعي يعبر عن أداء العمال لوظائفهم من أنفسهم وطوعيا والتعاون برغبة لتحقيق الهدف العام.

- ازالة اللبس والغموض حول مفاهيم الدراسة في الواقع وهذا لتعدد منظوراتها وتعدد انواعها كمفهوم الاستراتيجية ومفهوم القيادة وكذا لحدائة وصعوبة ضبط اخرى كمفهوم الفعالية والكفاءة والفرق بينهما.

ثالثا: الإشكالية والفرضيات:

1_ الإشكالية:

تفرض التحولات النوعية التي يعرفها المجتمع الجزائري وهذا على غرار التحولات التي تعرفها المجتمعات عبر العالم الاهتمام أكثر بالمنظمات الاجتماعية والاقتصادية والتي تعتبر جزء لا يتجزأ من تركيبته ودعامته من دعائم نشاطه، حيث تعرف البيئة المحيطة بهذه المنظمات تغيرات سريعة أملتتها العديد من المداخل النظرية لدراستها وكذا الاتجاهات الفكرية والمتعددة سوسيولوجيا وإداريا واقتصاديا... تؤكد على ضرورة التحول من مفهوم المنظمة التقليدي إلى المفهوم العلمي الفعال القائم على تحقيق الجودة الشاملة والأداء المتميز والاستراتيجية البعيدة المدى ما يضمن لها المنافسة الكبيرة في ظل التقدم التكنولوجي المعقد والسريع، وتبرز أهمية دراسة المنظمة في الوصول إلى معرفة آليات عملها ومعوقاتها وأساليب حل مشاكلها الداخلية، فالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومنها المؤسسة الوطنية لإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز - تعاني من صعوبات كبيرة جعلتها لا ترقى إلى تحقيق أهداف الخاصة بها وأهداف التنمية الاقتصادية للمجتمع ككل ، هذه الصعوبات أملتتها الكثير من السياسات الاقتصادية المنتهجة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا وكذا الحكومات المتعاقبة على تسييرها ما جعلها تعرف تخبطا وصراعا مع سياستها واستراتيجيتها الداخلية المسيرة لكل هذه الأنظمة الاقتصادية ورجالاتها، فقد عرفت التسيير الذاتي لها وكذا استقلالية المؤسسات ونظام الخصخصة أو اقتصاد السوق وهي نفس الرهانات التي عانت منها الكثير من المؤسسات الاقتصادية الأخرى في الجزائر.

لكن سونلغاز عمدت في السنوات الأخيرة إلى انتهاج سياسة تسييرية وكذا استقلالية مالية واقتصادية جعلت منها مؤسسة مستقلة في كل أمورها غير أن هناك تحديا آخر بقي يلزم هذه المؤسسة العريقة في الجزائر وهو تسييرها لهذا القطاع والسيطرة عليه في ظل غياب المنافسة في هذا المجال.

فإذا ما أرادت مؤسسة بحجم سونلغاز تحقيق هدفها هذا وغيرها من الأهداف الأخرى فعليها من إيجاد استراتيجية قوية تمكنها من استغلال مواردها المالية والمادية والبشرية احسن استغلال لأن الحصول على الموارد وحده لم يعد يكفي وإنما هو كيفية استغلاله، فالمنظمة أو المؤسسة هي مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق الأهداف المطلوبة وإشباع الحاجات الخاصة والعامّة وكما اشتركت جماعة من الأفراد في القيام بعمل معين كلما ظهرت الحاجة لأحدهم من اجل توجيههم وتنظيم أعمالهم، لذا فان إدارة الموارد البشرية وقيادتها على وجه الخصوص لم تعد تقتصر مهامها على مجرد توظيف العاملين وحثهم على العمل بل أصبحت جزءا لا يتجزأ من الاستراتيجية الإدارية للمؤسسة والمسؤولة عن تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وهذا عن طريق التفكير الاستراتيجي الفعال القائم على جعل المورد البشري الرأسمال الحقيقي لديها، فوظيفة المورد البشري هي وظيفة كل رئيس أو مسؤول مشرف في أي مستوى تنظيمي كان داخل المؤسسة يسعى من خلال ذلك إلى تبني أهداف المؤسسة وتوفير العدل والمساواة واحترام قيم وقوانين وعادات المؤسسة واشاعتها بعيدا عن الارتجالية والسلطوية وغياب الرقابة في ممارسة بعده القيادي والإشرافي، ما يؤدي الى تقدم المنظمة وتحقيق فعاليتها التنظيمية¹، وتوفر إطرارات من القادة لأكفاء الذين يقومون بعمليات وأدوار أساسية بعيدة عن الممارسات غير الموضوعية، خاصة فيما يتعلق بتوظيف الموارد البشرية أو تكوينها وترقيتها وكذا تعديل سلوك العمال بما يتوافق مع عادات وتقاليد وقيم المؤسسة، لأنه مهما تطورت المنظمة في مواردها المالية وهياكلها وتقنيات تسييرها وجب عليها الاهتمام أكثر بطبيعة العلاقات الموجودة داخلها والتي تقوم بها القيادة الإدارية لأنها من الظواهر التنظيمية الملازمة للعاملين في الحياة الحديثة وفي مختلف القطاعات والمجالات الإدارية، لما لها من أبعاد متعددة تستلزم المعرفة وتفهم الاحتياجات التنظيمية، فالمطلوب من قادة مؤسسة سونلغاز ان يتقنوا مختلف الأدوار في التعامل مع الآخرين وفي مختلف الظروف وبمهارة وفعالية وامتلاك كافة المواهب القيادية لأداء

¹ - حسين رحيم، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات في ذلك، مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، الجزائر، العدد 07- فيفري 2005.

العمل وخلق الضمير الجمعي المشترك عند كل الموارد البشرية المتاحة والتعاون فيما بينها وبين مختلف الأقسام والتخصصات داخلها.

تحقيق كفاءة وفعالية الموارد البشرية الموجودة داخل سونلغاز مرتبط اذا بوجود قيادة استراتيجية تتبنى هذا الطرح وتشجعه وتجعله الهدف الأسمى لديها، لأنه زيادة على وظيفة القيادة الإدارية في التوجيه والتحفيز والتنظيم والتنسيق فان لها وظائف أخرى لا تقل أهمية عنها وهي تتعلق بدورة حياة كل مورد بشري يعمل لديها وهذا من أول يوم عمل داخل المنظمة أو حتى قبل توظيفه، وإلى غاية خروجه منها بداية من استقطابه واختياره ثم تعيينه وكذا تكوينه على ممارسة كل أعماله ووظائفه وتمكنه منها وجعله حاملا لكل قوانين وعادات وتقاليد وقيم المؤسسة والحرص عليها.

فاذا كانت المنظمة تتكون من ثلاث أبعاد ويتعلق البعد الأول بنشأتها ومستقبلها (رسالتها، غايتها وأهدافها) والبعد الثاني يتعلق بمهامها وأهدافها (الاستراتيجية، الهياكل والنظم) والبعد الثالث يتعلق بالتفاعل بين أفرادها (الثقافة التنظيمية)، فعلى المسؤولين وقادة سونلغاز تعزيز كل هذه الأبعاد خاصة البعد المتعلق بالعلاقات المباشرة مع كل العمال لتنشئتهم على سلوكيات وقيم وعادات تحقق البناء الاجتماعي للمنظمة، فعلى القيادة الإدارية إيجاد استراتيجية تعمل على حتمية تطوير كفاءة وفعالية كل عمالها من خلال تكوينهم وتوظيفهم الجيد وكذا تغيير طريقة تفكيرهم وسلوكياتهم وعاداتهم وقيمهم التي يجب أن تتماشى مع البيئة الداخلية لها.

إن تحقيق كفاءة وفعالية المورد البشري يفرض على المؤسسة تتبع عدة عوامل من اجل الحصول على ذلك، وأولى هاته المراحل هي استقطاب الموارد الجيدة واستغلالها أحسن استغلالا وهذا لا يحدث إلى بإيجاد شروط ومعايير تتلاءم مع متطلبات واحتياجات المؤسسة وكذا الوظائف المطلوبة لديها بعيدا عن الموضوعية والبيروقراطية، إضافة إلى هذا فان المؤسسة تحتاج إلى تكوين أفرادها بما يتلاءم مع متطلباتهم ووظائفهم والخبرات خاصة مع مبدأ التخصص وتقييم العمل من اجل الحصول على أفراد يتحملون المسؤولية في كل الظروف والمواقف التي تعترضهم في أداء وظائفهم، زيادة على ذلك فرض المؤسسة لجملة من المعايير والقوانين والقيم المتعارف عليها والتي على أفرادها العمل بها

وامتثالهم إليها ومحاولة التنشئة عليها مثل العلاقات السائدة واحترام القانون، وطريقة اللباس، والطقوس وغيرها.

هذه المراحل التي ذكرت تعبر عن الرؤية الاستراتيجية للقيادة الإدارية في رفع كفاءة وفعالية مواردها البشري وفي بناء الرؤية المشتركة بين كل أعضاء المؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف وإدخال التعديلات الضرورية ما يساهم في خلق الفرصة أمام العاملين لإثراء مستقبلهم الوظيفي ودعم برامج التغيير لديهم وهو ما يبرز أهمية القيادة في دعم العلاقات بين الأفراد و في بناء مناخ تنظيمي متفتح يؤدي إلى نجاح القيادة في تحقيق الاهداف باقل تكلفة وتنمية تطلعات عمالها المستقبلية.

ما يجب التأكيد عليه هو انه لا غنى للمنظمات الاقتصادية ومنها سونلغاز من تطبيق استراتيجية تنظيمية قائمة على قيادة إدارية داعمة لتطوير كفاءة وفعالية مواردها لأنه مهما توفرت على مقومات النجاح المختلفة كالتمويل الجيد والآلات والتكنولوجيا الحديثة فهو لا يكفي وحده ما لم تقم على استراتيجية قيادية محترمة للمورد البشري .

من هذا المنطلق تطرح التساؤلات التالية:

هل للقيادة الإدارية بسونلغاز استراتيجية في توظيف و رفع كفاءة وفعالية المورد البشري؟ وما هي هذه الاستراتيجية؟ وكيف تعمل القيادة الإدارية على تطبيقها؟

مدعمة بأسئلة فرعية هي:

-هل الاستراتيجية المتبعة في توظيف المورد البشري بسونلغاز تعتمد معيار الكفاءة والفعالية؟

-هل استراتيجية التكوين المتبعة بسونلغاز ترفع من كفاءة وفعالية المورد البشري؟

-هل استراتيجية احتواء الثقافة التنظيمية ترفع من كفاءة وفعالية المورد البشري بسونلغاز؟

2_ الفرضيات:

تعمل القيادة الإدارية على تبني استراتيجية للتوظيف وتكوين المورد البشري و محاولة دمجها مع ثقافة المؤسسة للرفع من كفاءته وفعالته، منها الفرضيات الجزئية التالية:

ف1: استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري من طرف القيادة الإدارية يتم دون مراعاة المعايير والآليات التي تزيد من كفاءته وفعالته (الإعلان، الشروط ، المؤهلات، الخبرات...).

ف2: التكوين ضرورة استراتيجية عند القيادة الإدارية لرفع كفاءة وفعالية المورد البشري (برامج التكوين النظري والميداني).

ف3: اهتمام القيادة الادارية بثقافة وقيم العمال ومحاولة دمجها بثقافة المؤسسة يرفع من كفاءة وفعالية المورد البشري(المشاركة في القرارات، الاتصال، العلاقات الانسانية، الاجور، المساواة، احتواء الصراع....).

رابعا: تحديد مفاهيم الدراسة: يقصد بمفاهيم الدراسة إجرائيا ما يلي:

1_ التعريف الاجرائي للاستراتيجية:

هي الطريقة التي تسعى المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها المثلى والحصول على المورد البشري الفعال والكفؤ معتمدة على ثلاث متغيرات رئيسية هي:

_توظيف المورد البشري الكفؤ والفعال.

_تكوين المورد البشري الفعال.

- إدماج ثقافة هذه الموارد البشرية مع ثقافة المؤسسة السائدة.

2_ التعريف الاجرائي للقيادة الإدارية:

"هي عملية إنسانية واجتماعية وثقافية تتطلب الوعي الكبير من طرف القائد بمتطلبات وحاجيات مرؤوسيه، حتى يتمكن من إيجاد الطرق الأنجع للتأثير في سلوكهم وتوجيههم نحو تحقيق الهدف المشترك بينهما، فهي فن التأثير في العمال من خلال توظيفهم الجيد وتكوينهم الدائم واحتواء

قيمهم وثقافتهم المتعددة، نقصد بالقائد كل عامل لديه مجموعة من العمال يقوم بالإشراف عليهم مثل رؤساء المصالح والأقسام.

3_ التعريف الإجرائي للتوظيف:

هو عملية استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري الكفؤ والفعال من بين المناصب المتاحة للمؤسسة والتي تلي احتياجاتها وتلاءم مع استراتيجيتها في وقت قصير وبتكلفة معقولة من اجل تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها.

4_ **التعريف الاجرائي للتكوين:** هو عملية مستمرة منظمة تقوم بها القيادة الإدارية من اجل تحقيق استراتيجيتها المتمثلة في تنمية القدرات والخبرات والمهارات لدى عمالها وطرق أدائهم من اجل قيامهم بوظائفهم بشكل كفؤ وفعال.

5_ **التعريف الاجرائي للثقافة التنظيمية:** هي عمل القيادة الإدارية وفق استراتيجية دمج واحتواء وتفاعل كل من قيم وعادات وتقاليد العمال مع عادات وتقاليد وقيم وقوانين المؤسسة من اجل الحصول على الضمير الجمعي في سيرورة العمل داخل المنظمة وزيادة فعاليتها.

6_ **تعريف الكفاءة إجرائيا:** يقصد بها جعل كل العمال داخل المؤسسة متمكنين من أداء وظائفهم ومتطلباتها من كل النواحي العلمية والعملية والقانونية والثقافية مع تحمل المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجههم.

7_ التعريف الإجرائي للفعالية:

هي عمل القيادة الإدارية على جعل العامل يتحكم في وظيفته جيدا ويضمن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة الموضوعة ضمن الاستراتيجية في أقل وقت ممكن وتكاليف قليلة ومردودية أكبر، أو هي القدرة لدى العامل على التكيف والإبداع والمبادرة والتحكم في الوظيفة في المكان المناسب والوقت المناسب والوسيلة المناسبة.

8_ المورد البشري إجرائيا:

ونقصد بالمورد البشري كل العمال الموجودين داخل المؤسسة ولديهم وظيفة يقومون بها تحاول القيادة إدخالهم في استراتيجيتها وتحتاج اليهم وقت ما أرادتهم، حتى وإن كانوا في أدنى المراتب الوظيفية لديها.

خامسا: الدراسات السابقة:

5_1_ الدراسات الجزائرية:

1_ الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين:¹

هي دراسة أجريت بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي، مركب المحركات والجرارات بقسنطينة CMTC، هدف هذه الدراسة هو معرفة وجهة نظر المبحوثين في الأساليب التي تجعل المنظمة الجزائرية تعمل على تطوير أكثر لفعاليتها وأي المبادئ المتبعة لتحقيق ذلك، من منطلق أن النجاح في العمل وتحقيق الأهداف والفعالية لا يهدي ولا يمنح وإنما يؤخذ بعد توفر كافة أسباب النجاح والتخطيط.

وصيغت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: الى أي مدى يهتم القائمون بالمؤسسة الجزائرية الصناعية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال خاصة العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟ منها على سبيل المثال:

-الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الاهداف

-الوعي بان الاتصال في كافة اتجاهاته يساعد على تفهم الآخر وهو أساسي في رفع المعنويات.

-ضرورة اطمئنان العامل مهما كان دوره ووظيفته على مستقبله الوظيفي حتى يتمكن من بذل الجهد لأجل إنجاح هذه المؤسسة.

¹-الهاشمي لوكيا ، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية ، من وجهة نظر المشرفين والمديرين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للعتاد ومركب الجرارات، قسنطينة، CMTC لنيل شهادة الدكتوراه، علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتور، قسنطينة، 2005.

-الفرضية العامة : إن التنظيم المؤسسي الفعال من الاهتمام المتزايد للمورد البشري، على اعتبار أنه المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة. صيغت منها فرضيات جزئية هي:

الفرضية الجزئية الأولى: كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع العمال جيدة كان الأداء فعال.

الفرضية الجزئية الثانية: فتح قنوات الاتصال خاصة النازل منه يساهم في الإحساس بالمرؤوس وأهميته

الفرضية الجزئية الثالثة: استشارة العمال في القرارات العامة التي تعنيهم .

الفرضية الجزئية الرابعة: كلما كان العامل راضيا عن العمل، كلما اتصف أداؤه بالفعالية و مؤشراتهما: الرضا مرتبط بملائمة وظيفة العامل لقدراته الشخصية.

المنهج المتبع من طرف الباحث هو المنهج الوصفي وقد استخدمه في مرحلتين هما في المرحلة الاستكشافية والاستطلاعية للتعرف على الفروض والمرحلة الثانية هي تحديد المشكلة البحثية بدقة منها تحديد العينة.

أما العينة فقد قسمت إلى قسمين هما: العينة الأولى ومثلها المسؤولين الإداريون وبلغت 175 إطار معتمدون على 97 إطارا مسؤولا وإطارات اسناد وعددهم 78 إطارا.

طبقت معهم المقابلة والعينة الثانية ومثلها:

العمال البسطاء والمشرفون ورؤساء الفرق ومديرو الإنتاج منهم 122 عامل بسيط و122 ضمن الطاقم الإنتاجي، واستعملت معهم الاستمارة ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نجد:

-التأكد من أن البحث في مجال الفعالية فليس بالشيء البسيط أو الهين لكونه مرتبط بعدد غير محدد من العوامل والمتغيرات المتداخلة التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في فعالية الأداء.

-ان العلاقة بين نوع القيادة والفعالية في الأداء مرتبط أكثر بنوع العمل.

-يعتبر الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة ويزيد من فعالية العمال خاصة المرؤوسين.

-تأثير مشاركة العمال في اتخاذ القرارات على فعالية تحسين الأداء، حيث يرى أغلب العمال أن هذه العملية من مهام المدير العام وبعض مساعديه فقط.

2_ دراسة هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية¹:

يتمحور موضوع هذه الدراسة حول هندسة الإطارات بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، وهي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية، بهدف دراسة موقع المؤسسة من المتغيرات الحالية وكيف حاولت تكييف نفسها واستجابتها للمتطلبات الاقتصادية الحالية، حيث ركزت على دراسة تسيير المورد البشري خاصة هندسة الإطارات بطرح التساؤلات التالية:

-كيف يتم هندسة الإطارات في المؤسسة الصناعية؟

-كيف يتم توظيف وانتقاء الإطارات في المؤسسة؟ ما هو دور وفعالية التكوين في المؤسسة؟

-هل معايير الترقية المتبعة في المؤسسة هي معايير موضوعية؟ ترجمت إلى فرضيات هي:

-توافق استعدادات الإطار مع متطلبات المنصب يساهم في نجاح عملية التوظيف؟

-كلما كان واعيا بنتائج عملية التقييم كلما زاد رضاه عن المؤسسة؟

-زيادة فعالية برامج التكوين يساهم في تحسين أداء المؤسسة؟

-كلما تمت عملية الترقية على أسس موضوعية كلما أدى رضا الإطارات تجاه مؤسستهم.

المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الكمي التحليلي والكيفي كذلك لتحليل البيانات وجمع المعلومات حول الفرضيات، كما تم استعمال المقابلة لتطبيقها على فئة الإطارات السامية والإطارات المتوسطة والاستعانة بالملاحظة وكذا الاستمارة، أما عينة البحث فتم الاعتماد على عينة بالحصى وهي إحدى العينات العمدية حيث الاعتماد على حصة 56% من فئة الإطارات المتوسطة 320 بعثة 160 إطار متوسط وبنفس النسبة مع الإطارات السامية 74 إطار، فيصبح العدد 37 إطارا ساميا . من اهم النتائج المتوصل إليها:

¹- سليم العايب، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم الاجتماع التنظيم، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007،

- لدى المؤسسة استراتيجية خاصة في تعيين الإطارات، حيث هناك توافق بين الشهادات واحتياجات المنصب، وكثيرا ما يكون هناك تدخل غير رسمي في تعيين الإطارات في مختلف المناصب الهرمية، وعدم وضع قنوات الرسمية في اتخاذ القرار، مما جعل الإطارات يسلكون مسالك وطرق مختلفة وفسح المجال لممارسات غير رسمية لنيل قبول التوظيف النهائي.

- أغلبية الإطارات ليسوا على فكرة واعية في جدوى التقييم و مرده إلى تغييب عملية الإعلام والاتصال بشكل واضح وشفاف وعدم وجود نظام لتقييم الإطارات جعلهم لا يقتنعون بنتائج التقييم، كما ان التقييم لا يخضع للموضوعية لنيل المكافآت والامتيازات.

- طبيعة الترقية عند الإطارات تتجه أساسا نحو المنصب والاجر معا، من اجل المحافظة على بقائها وسلطتها في المؤسسة، ومقياس الكفاءة عند الإطارات له مواقف متناقضة و التي تفضل الشهادة والتكوين والتحكم في العمل وأقلها عند الإطارات السامية التي تفضل الاقدمية والخبرة لنيل الترقية كما كان البيروقراطية ما زالت سائدة في هذا التنظيم.

3_دراسة فعالية التنظيم الصناعي واثرها على أداء العامل داخل المؤسسة¹:

جاءت هذه الدراسة مركزة على دراسة فعالية التنظيم الصناعي في الجزائر المستقلة ومدى مساهمة ذلك في رفع أو خفض مستوى أداء العمال، وذلك من خلال الوقوف على واقع التنظيم في المؤسسة مجال الدراسة وإبراز اهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بأداء القوى العاملة، وهذا في ظل ما صاحب تطبيق الاستقلالية من تسريح العمال وظهور نظام العمل بالتعاقد وتغيير في تنظيم المؤسسة وما ترتب عنه من إفراز داخل التنظيم الصناعي، في إشكالية جاءت في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى فعالية التنظيم في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟ وما مدى تأثير العوامل التنظيمية على أداء القوى العاملة الدائمة مقارنة بأداء القوى العاملة المؤقتة؟

وجاءت منها تساؤلات فرعية هي:

¹- رضا فجة ، فعالية التنظيم الصناعي واثرها على أداء العامل داخل المؤسسة ، دراسة مقارنة بين أداء العمال الدائمين والعمال المؤقتين، دراسة حالة مؤسسة قارورات الغاز ، باتنة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والاسلامية ، جامعة باتنة ، 2008.

-كيف يساهم نظام الخدمات الاجتماعية في رفع مستوى أداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت؟ إلى أي مدى تحقق فعالية نسق القيادة التنظيمية فعالية في أداء العامل الدائم مقارنة بالعامل المؤقت؟

-كيف يمكن لفعالية وظائف نسق تسيير الموارد البشرية أن تحقق فعالية في أداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت؟

أما فروض الدراسة: كانت الفرضية الرئيسية كما يلي:

إن لفعالية التنظيم داخل المؤسسة من خلال تكريس عوامل تنظيمية عقلانية رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العامل.

الفرضية الجزئية الأولى: فعالية نسق القيادة التنظيمية داخل مجال الدراسة تعمل على تحقيق فعالية أداء العامل.

الفرضية الجزئية الثانية: لعقلانية نظام الخدمات الاجتماعية علاقة برفع مستوى أداء العامل.

الفرضية الجزئية الثالثة: إن فعالية نسق تسيير الموارد البشرية من خلال تكريس لوظائفها بطريقة عقلانية رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العامل.

أما المنهج المستعمل فدعت إليه الضرورة فهو المنهج الوصفي لقدرته على وصف الواقع التنظيمي وتحليل معطياته بطريقة تحدد واقع الأداء لكل من العمال الدائمين أو المؤقتين، كما استعمل المنهج المقارن بهدف إبراز أوجه الشبه والاختلاف بين أداء الفئة المؤقتة من العمال مع الفئة الدائمة في خضم الواقع التنظيمي للمؤسسة ومجال دراسته، أما الأدوات المستخدمة فكانت كما يلي:

-الملاحظة، المقابلة، واستمارة المقابلة، إضافة إلى الوثائق والسجلات.

أما عينة البحث فكانت مقصودة ركز فيها على عمال قسمي التخزين والإنتاج نظرا لاشتراكهم في مجموعة من الخصائص، وحتى تكون مفردات الدراسة متجانسة، فقد استثنى من الدراسة عمال قسم الإدارة 53 فرد وخلية الأمن 24 فردا، طبيب ومدير المؤسسة ولأن عدد المفردات ليس كبير تم

تطبيق الاستمارة على المفردات المختارة توعددها 162 عامل منهم 86 عامل مؤقت و 76 عامل دائم من اهم نتائجها:

- على الرغم أن المؤسسة مستقلة في ظل ما تمليه عليها مبادئ استقلالية المؤسسات التي تهدف إلى تفعيل العوامل التنظيمية المختلفة بهدف تفعيل أداء العمال وبالتالي تفعيل الإنتاجية في خضم المنافسة واقتصاد السوق، إلا أن الواقع الأمبريقي يكشف عكس ذلك فالعوامل التنظيمية في ظل الذهنية التسييرية الموروثة غير فعالة.

- العلاقة بين العوامل التنظيمية ومؤشرات الأداء غير فعالة فعدم فعالية العوامل في المؤسسة مجال الدراسة ترتب عنه مؤشرات سلبية لأداء العمال الدائمين، في خضم ارتفاع معدلات التغيب ودوران العمل وضعف التحكم في التكنولوجيا، المستخدمة ضف إلى المظاهر السلبية التي تعر عن عدم الانضباط الذاتي بالنسبة لهذه الفئة، والتي برزت على شكل تصرفات للتهرب من إنجاز أعمالهم، كالتمريض، قضاء الحاجة، تأدية الصلاة... وغيرها من المظاهر السلبية التي تحد من فعالية الأداء باستمرار.

إلا أن هذه التصرفات تظهر عند العمال المؤقتين في خضم عوامل التنظيمية السابقة، فعالية الأداء بالنسبة لهذه الفئة من العمال تحددها عوامل أخرى جسدها الدراسة الإمبريقية في الإكراه والقهر في ظل تخوفهم من فقدان منصب عمله المؤقت والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي من الصعب الحصول على وظيفة أخرى.

4_ ثقافة المؤسسة: وهي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة PIPEGAZ¹

جاءت هذه الدراسة مركزة على دراسة الفعل الاجتماعي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والأطر المرجعية التي يحتكم إليها والبحث عن طبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقات الاجتماعية بصفقتها مكان للفعل الجماعي المنتج وبها تقاس فاعلية المؤسسة من خلال إنتاج ثقافة تتماشى وثقافة المؤسسة الاقتصادية الحديثة والتي صيغت في جملة من التساؤلات الرئيسية التالية:

¹- بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة ، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر ، حالة PIPEGAZ قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2004.

- ما هي طبيعة الأطر والمناهج الثقافية المتباينة من طرف مختلف الفاعلين المتواجدين داخل المؤسسة وتلعب دور في توجيه سلوكهم وتحدد موافقهم المختلفة.

- هل هذه السلوكات والأفعال الاجتماعية التي تتحكم فيها الأطر والنماذج الثقافية متطابقة مع مقتضيات العقلنة الاقتصادية التي تتطلبها هذه الأنواع من المنظمات الاقتصادية المنتجة للتنمية والتقدم؟

- هل داخل المؤسسة محل الدراسة يوجد إطار مرجعي واحدا ونموذج ثقافي واحد يعبر عن كفاءة نسقها التنظيمي وقدرته على إنتاج أو إعادة إنتاج التعاون والتضامن بين مختلف الفاعلين للمستوى الذي يضمن للمؤسسة أن تحقق اهدافها؟

- ما طبيعة التفاعل الذي يحكم مختلف الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مجموعات ؟ هل هو صراع تكامل، نزاع؟ من أجل تحقيق أي غاية؟ هذه التساؤلات وضعت في افتراضات هي:

الفرضية العامة: إن السلوكات والأفعال الاجتماعية التي يقوم بها العمال غير مطابق للدور التاريخي الوظيفي التي تقتضيه بصفتها عون اقتصادي، بسبب غياب العمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية او على الأقل ضرورة وظيفية وكذا غياب ثقافة تسييرية قادرة على دمج الاستراتيجيات الفردية وتوجيهها إلى قدرة جماعية وتحقيق الهدف المشترك وبناء مشروع تغييري مما أدى إلى إنتاج سلوكات وأفعال تؤطرها وتوجهها استراتيجيات خاصة بأصحابها.

أما المنهج والأدوات المستعملة في الدراسة فهي أن الباحث استعمل الملاحظة بالمشاركة وكذا السجلات والوثائق في جمع المعلومات المتعلقة بمجتمع الدراسة ومجاله وكذا الدوريات الإحصائية كما استعمل الباحث المقابلة كأداة رئيسية لخلق علاقات ودية بين أفراد العينة والمسؤولين لكسب ود شكوكهم وتخوفهم من الدراسة، كما استعمل الاستمارة كذلك استمارة أولى موجهة للفئات القيادية والثانية للفئة العمالية ككل خاصة التسييرية.

اما العينة فكانت متكونة من مجتمع عدده 700 فردا قسموا على فئات مهنية هي: الإطارات بـ128 عمال التحكم بـ194. المنفذون بـ378 عامل. وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكيات والأفعال كقيمة ثقافية ووظيفية أدى بهذه الافعال الجماعية أن تكون مؤطرة وموجهة باستراتيجيات ذاتية خاصة بأصحابها.
- الفئة القيادية تعتقد أن دورها الإشرافي يتمثل في المتابعة الدقيقة لمدى تطبيق العمال للقوانين الداخلية في حين متابعة العامل في أداءه لدوره الإنتاجي لم يكن من أولوياتها.
- أعضاء الفئة القيادية يرون أن قراراتهم التسييرية يوجهها ويحكمها تطبيق القانون واحترامه كما ترى ان معايير القائد الناجح هو الذي يتمكن من تشكيل مجموعة عمل متماسكة عن طريق فرض الانضباط أما العوامل الاقتصادية التي ترفع الإنتاج كانت عوامل هامشية وثانوية بالنسبة له.
- فيما يتعلق بطبيعة التعاملات التي تحكم العلاقات الاجتماعية في الحقيقة ما هي إلا حالة من حالات التأثير والتي تشد وتضعف حسب الانتماء الظرفي وليس علاقات تضامن من اجل الهدف الاقتصادي حسب الموجودة من أجله المؤسسة.

5_ القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية¹:

دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة:

- هي دراسة جاء بها الباحث محاولا الوصول الى معرفة العلاقة بين أنماط سلوك القيادة الإدارية الوسطى وبعض السلوكيات الثقافية التي تسعى إلى تعزيزها وتنشئة رؤوسها عليها منها الولاء الإبداع والانتماء، درجة المشاركة، وغيرها و انطلقت من التساؤلات التالية:
- كيف تعمل القيادة الإدارية الوسطى للمنظمة الإدارية على تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية بتنشئة رؤوسها على مجموعة من السلوكيات التنظيمية داخل العملية الاتصالية، وعملية اتخاذ القرار وعملية الرقابة وعملية التحفيز؟
- وتم صياغة هذه الأسئلة إلى فرضيات هي:

¹ -يوسف جلولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية ، دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية بولاية المسيلة، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر 2، 2010.

الفرضية العامة: تعمل القيادة الإدارية الوسطى على تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية بتنشئتها مرؤوسيتها على مجموعة من السلوكات التنظيمية داخل العملية الاتصالية وعملية اتخاذ القرار وعملية الرقابة وعملية التحفيز، استعمل في جمع المعلومة كل من الاستمارة والمقابلة.

اما عينة البحث فتكونت من العينة الطبقية العشوائية من الفئات الاجتماعية المهنية (اسلاك ادارية ، واسلاك تقنية) من موظفي مختلف المديريات بولاية المسيلة (م الاشغال العمومية، النشاط الاجتماعي، البناء والتعمير، النقل، الادارة المحلية، الفلاحة، التجارة، الشبيبة والرياضة ...). اضافة الى عدد من رؤساء المصالح، اين كان عدد الاسلاك الادارية 275، والاسلاك التقنية 266 ليكون المجموع 571 وبنسبة صبر 50% صارت العينة 286، اما رؤساء المصالح فكان عددهم 50 رئيس مصالح استعملت معهم تقنية المقابلة، ليتوصل الباحث إلى بعض النتائج كالتالي:

-تركز القيادة الإدارية على الشكل التنظيمي المرتبط بالنمط التaylorي حيث أن الدراسة الميدانية تبين أن القيادة تركز من خلال نظام اتخاذ القرار والاتصالات ونظام الحوافز والرقابة، ترشيد فيه العملية التنظيمية، وشرح طريقة العمل ورفع المردودية الفردية للعمل، الاعتماد على أسلوب الثواب والعقاب الرقابة المستمرة للعمل مما انتج نسق ثقافي للمنظمة أفقده إعادة إنتاج سلوكات تنظيمية واعية وفق ما يتطلبه النسق الاجتماعي.

- القائد الناجح هو الذي يتماشى والتغيرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت - القيادة - في ادارة هذا التغيير وذلك بعدم تأييد العمال في هذا التغيير والأخذ بتطلعاتهم فهو اطلاق شكلي.

-أخفقت القيادة في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل وفق قاعدة الانضباط الذاتي التي تحدد وفق علاقة فرد بآخر يتم بالمجموعة تنتج منها معايير السلوك التنظيمي و السلوك الاجتماعي.

-أصابت القيادة في تشخيص بعض المشاكل الأساسية منها أن عدم وجود ثقافة مشتركة بين كل الفئات العمالية المهنية، لكن أخفقت في حلها وتعزيز العلاقات الاجتماعية، فاختلطت لديها الوسيلة والهدف.

- تعزيز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية رأسية تمرر من خلالها التعليمات والأوامر في شكل رمزي مما أدى إلى إخفاقها في تعزيز سلوكيات التشاور.
- تعزز القيادة ثقافة التحفيز معتمدة على الثواب والعقاب وتعتمد حوافز انية للعمل وليست للمدى الطويل كما تقوم على الدفع الفردي والانتماء للجهة، ما أدى إلى إخفاقها في تعزيز سلوك روح الجماعة والإبداع.
- تفتقد ثقافة اتخاذ القرار إلى المرونة في التعامل مع المواقف التنظيمية المختلفة فتبقى حبيسة ما يمليه الهيكل البيروقراطي من حلول هذا بقتل كل المبادرات الفردية من طرف المرؤوسين.
- إن معنى الثقة التنظيمية عند هذه القيادة هي درجة المساندة أو الامتثال في توجيهاتها من طرف مرؤوسيه ومساندتهم.

6_ تجدد الممارسات التسييرية للمديرين وتحول الثقافة التنظيم¹:

- أجريت هذه الدراسة بمدينة عنابة وهي دراسة وصفية هدفت لإجابة عن التساؤلات التالية:
- ما أهم القيم التنظيمية التي يركز عليها القادة الجدد و يولونها اهتماما كبيرا عند ممارستهم التسييرية الخاصة بالموارد البشرية؟ ما مدى ممارسة أفراد المؤسسة لهد القيم؟
- هل توجد اختلافات أو تشابهات في درجة ممارسة القيم تعزى لمتغيري المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي للإطار؟
- هل توجد فروق دالة في درجة ممارسة القيم التنظيمية تعزى لمتغيري السن وأقدمية في المؤسسة؟
- صاغ الباحث من خلالها ثلاث فرضيات هي:
- تتوقع وجود درجة عالية إحصائيا عند مستوى 0.05 من الممارسة لكل قيمة من القيم التنظيمية المبحوثة كما يدركها الإطار العليا والوسطى.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين مدركات الإطار حول درجة ممارسة لكل قيمة من القيم التنظيمية متجهة تعزى لعاملتي المستوى التعليمي ومستوى الوظيفة.

¹ - عمار بوخدير، تجدد الممارسات التسييرية وتحول ثقافة التنظيم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، قسم علم الاجتماع، الجزائر قسنطينة، 2005

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مدركات الإطارات لدرجة ممارسة القيم وكل من عامل العمر والأقدمية في المؤسسة، أما عن المنهج المستخدم في الدراسة فهو المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا على المقابلة وتحليل المضمون، الوثائق والنشرات الإعلانية الصادرة في المؤسسة ميدان البحث من خلال الدراسة الاستطلاعية للكشف عن القيم التنظيمية التي يركز عليها القيادة الجديدة.

كما استعمل الاستمارة في الدراسة للتعرف على مدى ممارسة الأفراد لهذه القيم، اختيار الباحث عينة من الإطارات العليا والوسطى بطريقة عشوائية طبقية وتم توصيف هذه العينة من خلال السن، الأقدمية، في المؤسسة المستوى التعليمي الوظيفي.

النتائج المتوصل إليها:

-وجود درجة عالية من الممارسة لجميع القيم التنظيمية (ترشيد الموارد الانضباط، في العمل وإتقانه الأمن والسلامة، العمل الجاد، الاهتمام بالمحيط). باستثناء قيمة العلاقات الإنسانية التي كانت درجة ممارستها معتدلة، وقيمة التنمية الشخصية التي جاءت درجة ممارستها منخفضة.

7_ دراسة الفعالية من خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية¹:

هي دراسة وصفية هدفت إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات وذلك بعد عرض موجز لمختلف المراحل التاريخية التي مرت بها التنظيمات الاقتصادية الجزائرية وصاحبها من أخطاء تنظيمية أدت إلى انطلاقة و بفعالية، هذه التساؤلات هي:

-هل تنجح أسبات ISPAT عناية مجال الدراسة في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

-هل ستكون هناك علاقة بين اختلاف العوامل الثقافية وفعالية التنظيم؟

-هل ستكون مستويات الرضا عن التسيير مماثلة بين الإطارات العليا والرضا؟

صيغت إلى فرضيات هي:

- كلما كان الانسجام الثقافي بين المسيرين والمسيرين كلما تحققت الفعالية.

¹-سلاطينة بالقاسم وآخرون ، الفعالية التنظيمية في المؤسسة ، مدخل سوسيولوجي ، دار الفجر، مصر ، القاهرة ، ط1، 2003 ص، ص 119 - 120.

- لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب الفئات العمرية.
 - لا يوجد فرق في مستوى رضا الهيئة الوسطى حسب مستواهم التعليمي.
 - لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب طبيعة تكوينهم.
 - لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب خدمتهم بالمؤسسة.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف الوقائع وتحليل النتائج، أما أداة البحث فقد استخدم كل من المقابلة والملاحظة والاستمارة حسب سلم ليكرت الخماسي.
- كما اختار عينة من الإطارات بطريقة عشوائية طبقية وكان عددها 48 إطار موزعين على فئتين: فئة أولى: 20 إطار من الفئة الوسطى العليا.

فئة ثانية 28 إطار من الفئة الوسطى الأدنى منها.

اهم النتائج المتوصل إليها:

- التأكيد على مشكلات المؤسسة الجزائرية خاصة والاقتصاد الوطني عامة لا ترتبط بالجانب التثقيفي والمادي بقدر ما ترتبط بالبعد الانساني.
- الفعالية الحقيقية مرتبطة بشكل قوي باحترام ثقافة المؤسسة باعتبارها من العوامل الحساسة في إنجاح الأعمال والأهداف.

2_5_الدراسات الأجنبية:

1_دراسة:

LARRY(A) MALLAK « UNDERSTANDING AND USING EMPOWERMENT TO CHANGE ORGANIZATIONAL CULTURE (1996)»¹

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان " فهم واستخدام التمكين لتغيير الثقافة التنظيمية" إلى الكشف عن أهمية فهم واستخدام التمكين لتغيير الثقافة التنظيمية بهدف الاستفادة من ذلك في تطوير أداء العاملين، لأن تغيير الثقافة التنظيمية يهدف إلى إيجاد ثقافة مرنة وفاعلة تسهم في تهيئة المناخ

¹نقلا عن: صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الامنية، دراسة مقارنة بين المديرية العامة للجوزات والمديرية العام للدفاع المدني، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، المملكة العربية السعودية، 2008.

التنظيمي المناسب لتطوير الأداء من خلال زيادة الثقة بالعاملين وقدراتهم وتقليل الضغط عليهم وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وخلصت دراسته إلى النتائج التالية:

- يجب أن لا تقتصر مشاركة العاملين على اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل فقط، بل أيضا طرح التوصيات والمرئيات اللازمة لتطور الأداء.
- إثارة الدوافع والحوافز من اهم متطلبات التمكين كوسيلة تغيير الثقافة التنظيمية من خلال تغير القيم والثوابت السلبية الراسخة عند العمال والتي تعوق تمكينهم.
- الموظف المحفز أكثر قدرة على التحكم في نفسه تجاه القرارات التي تم اتخاذها.
- عند المشاركة في اتخاذ القرارات والمسؤوليات يجب على السلطة تفويض بعض الصلاحيات للمستويات الإدارية التي تختص بالإنتاج مباشرة ويوما بعد يوم يصبح اتخاذ القرار مسؤولية العاملين الذين تعلموا من الثقافة الجديدة في العمل والتي مكنتهم من اتخاذ القرارات.
- المدبرون المدركون لدور التمكين في تغيير الثقافة التنظيمية أكثر قدرة على تمكين العاملين معهم وأكثر قدرة على تغيير قيمهم ومعتقداتهم بشكل يحقق أهداف المنظمة في أقصر وقت وبأقل تكلفة من العاملون المتمكنون أكثر قدرة من غير المتمكنون على تغيير الثقافة التنظيمية وتطوير أداء المنظمات.

2_دراسة:

LACK PETER AND CRAWFORD« THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP STYLE ON JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT” (1999).¹

هدفت هذه الدراسة بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي " إلى تحديد اثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وأثر النمط القيادي على الرضا والالتزام الوظيفي من خلال التعرف على التأثيرات المتباينة لأنواع الثقافة التنظيمية وكذلك أنماط القيادة السائدة في المنظمات على الرضا الوظيفي.

¹فؤاد نجيب الشيخ، ثقافة الابتكار، المجلة العربية، العدد 4، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر 2004، ص 50.

استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستمارة كأداة للدراسة وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

-تؤثر الثقافة التنظيمية سلبا وإيجابا على الرضا الوظيفي، فالثقافة الجامدة تؤدي إلى انخفاض الرضا بينما تسهم الثقافة المرنة في زيادة معدلات الرضا الوظيفي.

-تسهم القيادة بالمشاركة في زيادة إقبال العمال على العمل ومن ثم ارتفاع معدل الرضا وزيادة الإنتاجية.

-لثقافة الوطنية العامة تأثيرات متوسطة على المتغيرات الديمغرافية ومتغيرات القيادة والثقافة التنظيمية المؤثرة على الرضا والإقبال على العمل.

3_5_ الدراسات العربية:

1_ القيادة الاستراتيجية ودورها في تطور الثقافة التنظيمية:

دراسة ميدانية على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني¹:

هي دراسة انطلقت من الاشكالية التالية : ما هو دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية

في الأجهزة الأمنية؟ انتزعت منها تساؤلات فرعية هي:

-ما هي أنماط القيادة والاستراتيجية في المديرية الأمنية؟

-ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية الأمنية والدفاع المدني؟

-وهل هناك دلالة اجتماعية بين القيادة الاستراتيجية ونوع الثقافة السائدة؟

-تناول الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في

الواقع، بوصفها وصفا دقيقا كفيها وكميا، موضحا خصائصها واستقصاء مظاهرها كما استعان

بالوثائق في جمع وتحليل ما كتب في هذا الموضوع، معتمدا على عينة قدرت بـ 687 ضابط منهم

236 ضابط من المديرية العامة للجوازات و 451 ضابط من المديرية العامة للدفاع المدني، مستعملا

¹-صالح بن سعد المربع، مرجع سابق.

- الاستمارة في جمع المعلومات من طرف الضباط ومستخدمي مقياس ليكرت الخماسي كأسلوب إحصائي لقياس الدلالة الإحصائية بين المتغيرات، ومن بين النتائج المتوصل إليها هي:
- أدوار القيادة الاستراتيجية التي يمارسها القائد في المديرية الأمنية بدرجة متوسطة هي: مشاركة العمال في تحسين الأهداف من تحفيزهم على تنمية القطاع، التنسيق بين المصالح والأقسام.
 - تشجيع مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية و تعزيز الثقة بالنفس لدى العمال.
 - الاستفادة من تجارب الآخرين.
 - أدوار القيادة الاستراتيجية التي يمارسها القائد في المديرية العامة بدرجة منخفضة هي:
 - تقبل النقد البناء من طرف العمال، قبول التحدي والمخاطرة.
 - أدوار القيادة الاستراتيجية التي يمارسها القائد في المديرية الأمنية بدرجة عالية هي:
 - الميل لتشكيل فرق عمل لإنجاز المهام، مشاركة القائد العاملين في تحقيق الأهداف.
 - تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة.
 - مظاهر الثقافة: المحافظة الموجودة في المديرية الأمنية بدرجة عالية.

2_ دراسة بناء القيادة في المصنع¹:

- قام الباحث بدراسته هذه حول "بناء القيادة في مصنع الزجاج بمصر العربية (شبرا الخيمة)" وكان هدفه هو الكشف عن كيفية بناء القيادة في تنظيم المصنع ودورها في الكفاية الإنتاجية، وقد طرح عددا من التساؤلات تساعد في تحقيق أهداف الدراسة وتمثلت فيما يلي".
- ما هي الخصائص الديموغرافية التي تميز أفراد القيادة على اختلافهم؟
 - وإلى أي مدى يتفوقون فيها على مرؤوسيههم؟
 - ما هي حدود مسؤوليات قادة الخط الأول ومستويات سلطتهم وإلى أي حد يتمتع بعضهم بقوة تأثير على المستويات القيادية الأعلى في التنظيم؟

¹- يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص

- ما هي الأساليب القيادية التي يتبعونها؟ وما هي العلاقة التي تربط بين أساليب معينة منها ومؤشرات الكفاية الإنتاجية؟

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لتمحيص الواقع والتقييد بالتساؤلات كما استخدم العينة موضوع الدراسة بـ26 جماعة عمل إلى جانب الملاحظة كقادة الخط الأول، الثاني ما جعل الدراسة أقرب الى المسح الاجتماعي، كما اعتمد على الوثائق المتعلقة بالإنتاج والتغيب وغيرها .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود قيادة غير رسمية إلى جانب مستويات القيادة الرسمية المختلفة ابتداء من قادة الخط الأول حتى أفراد القيادة على مستوى الإدارة العليا هذا فضلا عن قيادة النقابة وكلها عناصر قيادية تضاف الى بعضها لتكون صورة القيادة بتنظيم المصنع.

-تحتل القيادة الرسمية في المصنع أوضاعا بطريقة تدل على وجود تدرج الهرمي على قمته رئيس مجلس الإدارة وفي قاعدته العمال وبين القمة والقاعدة المستوى القيادي الأول والثاني، ولكل وضع نطاق اختصاص محدد يلتزم شاغله بأداء واجبات عمل محددة ومسؤوليات يناط بها تعيينها اللوائح وقوانين العمل بالمصنع، يتمتع كل مستوى قيادي بقدر من السلطة.

-في ظل هذا التدرج الهرمي يضع كل منصب أو وضع أقل إشراف وضبط المنصب الاعلى منه، ولوحظ أن سلوك الذين يشغلون هذه المناصب محكوم بقواعد ومعايير فنية.

- تشير الملاحظات السابقة إلى أن بناء القيادة الرسمية في تنظيم المصنع يكاد يقترب من البناء البيروقراطي الذي قدمه ماكس فيبر، في حديث له عن البيروقراطية والقيادة انتهى إلى أن العلاقة بين الاتباع والقائد في التنظيم البيروقراطي هي الأعلى و العكس تماما من العلاقة بين القائد الاتباع في الجماعة الديمقراطية، وإذا كان من السهل على القائد في الجو الأوتوقراطي أن يضع ضحية مطالبه هو فان البيروقراطي يكون دائما مقيدا بالتنظيم المكتبي.

3_ دراسة الأبعاد التنظيمية وأثرها على أنماط القيادة¹:

¹-سعيد بن عبيد بن نمشة ، استراتيجية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية ، دكتوراه الفلسفة، غير منشورة، قسم الدراسات العليا، كلية العلوم الادارية ، جامعة نايف السعودية 2008،

تمثلت أهداف البحث فيما يلي:

يهدف هذا البحث إلى دراسة الأبعاد التنظيمية واثرها في نمط القيادة والمشاركة المتبعة من طرف عينة من المديرين في القطاع العام الصناعي العراقي، وأثر ذلك في قدرة منظمات هذا القطاع في تحقيق أهدافها بنجاح وعليه سعي البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على أثر الأبعاد التنظيمية المتمثلة بحجم المنظمات ونوع الملكية ونوع الوظيفة والمستوى الإداري على نمط القيادة المشاركة واثرها على أهداف المنظمة من الوجهة السلوكية، وتحديد طبيعة العلاقات بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وأثرها على أهداف المنظمة من الوجهة السلوكية ثم إجراء مقارنات في النتائج المتوصل إليها بالنسبة لعينة البحث وما تم التوصل إليه في الدراسات التي تنص منها الجانب النظري من اجل الوقوف على اهم الفروق الاجتماعية والثقافية المؤثرة في سلوك المدير العراقي وسائر المديرين في بعض البلدان المتقدمة والنامية.

فرضيات الدراسة جاءت كما يلي:

- ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاه المديرين نحو نمط القيادة حيث يؤثر حجم المنظمة ونوع ملكيتها ونوع الوظيفة التي تمارسها والمستويات الادارية في نمط القيادة المستخدم من المديرين، ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو مشاركة العمال في اتخاذ القرارات حيث يؤثر حجم المنظمة ونوع ملكيتها ونوع الوظيفة التي تمتاز بها المنظمة والمستويات الإدارية في نمط مشاركة العمال في اتخاذ القرار ترتبط فعالية المنظمة في تحقيق أهداف العمل السلوكية بعلاقته معنوية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة والمشاركة بحجم اللائحة استمارة اعتمادا على بعض الدراسات لقياس الأبعاد التنظيمية: حجم المنظمة، نوع الوظيفة، والمستوى الإداري وكانت العينة عشوائية من مديري 35 منظمة صناعية (45% قطاع عام، 35% قطاع مختلط، 20% قطاع خاص).

- من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- غالبية المديرين (عينة البحث) في منظمات القطاع الصناعي العراقي يميلون الى اتباع أسلوب التسلطي في الإدارة وهو حريصون على التقيد بالتعليمات الرسمية في العمل كما أنهم يعتبرون أسلوب الثواب والعقاب أفضل أساليب الرقابة وتنفيذ العمل.

- اتجاهات معظم المديرين نحو مشاركة رؤوسهم في اتخاذ القرارات إلى إشباع أسلوب المشاركة غير المباشرة من خلال ممثليهم في مجالس الإدارة واللجان وكان الدافع الأقوى في ذلك حرصهم على تنفيذ التعليمات الرسمية المركزية التي تؤكد على ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

- أكدت النتائج أن نموذج البحث وفرضياته المتعلقة بالعلاقة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وفاعلية المنظمة هو نموذج ساري المفعول نسبيًا بالرغم من ظهور النتائج التي أبدت نموذج البحث إلا أنه لا يمكن إغفال أن خلفيات المديرين الاجتماعية والثقافية في القطاع الصناعي العراقي الأثر الواضح في الأنماط القيادية التي يتبعونها في الإدارة واتجاهاتهم نحو مشاركة رؤوسهم في اتخاذ القرارات، هذه الخلفيات تكونت في ظل المرحلة التي عرف بها العراق كأحد بلدان العالم النامية.

- ظهر ميل قادة الاتجاه الأولى إلى اتباع أسلوب الثواب في معاملتهم لكل من ارتكب خطأ في العمل من أفراد جماعتهم وظهرت أن نسبة ضئيلة منهم تتبع أسلوب العقاب، لم يتضح وجود اتجاه غالب يميل إليه قادة الخط الأول ويشير إلى الاحتمال وضع وساطة اجتماعية محددة بينهم وبين عملهم ونجد أن هناك نسبة غير ضئيلة منهم اعتادت على وضع مثل هذه المسافة الكبيرة بينهم وبين عمالهم.

4_ استراتيجيات التغيير والثقافة التنظيمية¹:

تمحورت هذه الدراسة حول " تأثير استراتيجيات التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية" بالتطبيق على مستشفيات عين شمس، حيث إشكالية هذه الدراسة جاءت كالتالي:

- كيف يمكن تطوير المستشفيات الجامعية موضع البحث من خلال استراتيجيات التغيير وما هي أبعاد المدخل الاستراتيجي الأكثر تأثيراً؟ وما هي أهمية هذه الأبعاد؟

¹- صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال والبحث والترجمة ، قسنطينة الجزائر ، 2006، ص

- إلى أي مدى يمكن لهذه الأبعاد وضع الرؤية و إدراك أهمية التغيير والتركيز على العميل، و دعم الإدارة بالتدريب والتعلم التنظيمي، ودعم الإدارة للتوفيق بين الأهداف التنظيمية والفردية، أن تحدث تطورا في ثقافة المستشفيات الجامعية موضع الدراسة والتي تمثل بمكونين أساسيين في هذه الدراسة هم القيم المحورية المشتركة وسلوك النمط الإداري.

وقد توصل الباحث إلى أن هناك اهتمام من قبل أفراد العينة الممثلة لجميع المستشفيات الجامعية لعين شمس، بأبعاد استراتيجية التغيير التي حددها الباحث للدراسة كما توصل إلى أن هناك تأثيرا إيجابيا واضح لأربعة أبعاد استراتيجية التغيير المحدد سابقا على تطوير المكون الرئيسي الأول للثقافة التنظيمية والمتمثل في التوفيق بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية تأثيرا بعداني من المتمثل في التوفيق بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية في تطوير المكون الأساسي الأول للثقافة أيضا إلى أن هناك تأثير إيجابي للأب عاد الخمسة، وضوح الرؤية، إدراك أهمية التغيير التركيز على العميل دعم الإداري للتدريب والتعلم التنظيمي ودعم الإدارة والتوفيق بين الأهداف التنظيمية والفردية على تطوير المكون الرئيسي الكافي للثقافة التنظيمية والمتمثل في السلوك الإداري.

5_ تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص والعام واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المقارنة، المنهج المقارن، وقد شملت الدراسة على 96 منظمة حكومية بالأردن.

ومن بين النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- 66.50% من منظمات القطاع العام و52.5% من منظمات القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي للموارد البشرية.

- 30.9% من منظمات القطاع العام و 18.5% في القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى إدارة الموارد البشرية.

- عدم وجود دلالة إحصائية بين منظمات القطاع العام والخاص فيما يتعلق بعملية الربط والتكامل بين استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية.

- ممارسة متدنية للتخطيط لإدارة الموارد البشرية في القطاعين .

- ضعف الدعم من طرف الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية.

5_4_ تقييم الدراسات السابقة ومقارنتها بهذه الدراسة:

يمكن تلخيص العلاقة بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة فيما يلي:

- كل هذه الدراسات السابقة خاصة العربية والجزائرية منها اشتركت في متغير من متغيرات الدراسة التي نحن بصدد دراستها كالثقافة والتوظيف والفعالية وغيرها.

- تنوع ميادين الدراسات السابقة بين علم الاجتماع وعلم النفس وعلوم التسيير والتربية ما زادنا تحكما واستفاضة في موضوع بحثنا وتوجيهه.

- تعدد مناهج البحث المستعملة وكذا تقنيات جمع المعلومات كالمقابلة والاستمارة والملاحظة ما جعلنا نستفيد ونأخذ ما يساعد بحثنا من خلال تطبيق هذه التقنيات في هذه الدراسة.

- أعطتنا هذه الدراسات بلورة ورؤية مسبقة حول مجال دراستنا والمشاكل التي يمكن أن نتعرض لها داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية (القيادة والاستراتيجية).

- ساعدتنا هذه الدراسات في صياغة الإشكالية والتساؤلات وكذا أهمية وأهداف الموضوع خاصة ما تعلق بالفرضيات الممكنة وهي نتائج بعضها ساعدتنا في ذلك.

- ساعدتنا هذه الدراسات في أن نضع يدنا على الميدان الصحيح لإجراء الدراسة وخاصة العينة وكيفية استخراجها وتمثيلها وكذا كيفية بناء كل من المقابلة والاستمارة.

- قامت الدراسات السابقة بمساعدتي في تحديد الفرق بين المفاهيم والمؤشرات المستعملة في الدراسة كالأستراتيجية والقيادة والتوظيف والتكوين وحتى الثقافة التنظيمية.

-ربطت الدراسات السابقة بين الكثير من المتغيرات المساعدة للقيادة الإدارية ودورها في التنظيم الحديث للمؤسسات منها كيفية احتواء الثقافة التنظيمية وإشاعتها داخل كل تنظيم.

-كل الدراسات كانت تشير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى تنمية وتطوير كفاءة وفعالية المورد البشري داخل المؤسسات.

-الدراسات السابقة ساعدتني في تتابع المنهجية السليمة في دراسة هذا الموضوع من البداية إلى النهاية وكانت سندا لي في أي غموض أقع فيه وهذا بالرجوع إلى هذه الدراسات.

-أغلب هذه الدراسات تناولت مواضيع تنظيمية ما زال يشوبها الغموض وبقيت مادة دسمة لعلماء الاجتماع وعلم النفس وهي الثقافة التنظيمية الاستراتيجية وكذا الفعالية والكفاءة التوظيف والتكوين.

كل هذه المتغيرات جعلتنا نسعى لطرح التساؤل السليم محل الدراسة وهو ما هي استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف و رفع كفاءة وفعالية المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ وبالضبط سونلغاز والذي يبقى محل اهتمام وتتبع وتقصي، حتى بعد إجرائنا لهذه الدراسة وإعطاء نتائجها المحتملة. وهو ما يسعى إليه كل علم وتخصص.

سادسا: المدخل النظرية لدراسة الكفاءة والفعالية التنظيمية:

حظيت دراسة كفاءة وفعالية الموارد البشرية بالكثير من الدراسات والمدخل النظرية التي كان هدفها الأول والأخير دائما هو العمل على كيفية جعل راس المال البشري أو المورد البشري أكثر كفاءة وفعالية، ومازالت إلى يومنا هذا تسعى إلى هذا الهدف، فهذه المدخل يمكن حصرها في ثلاث أبعاد علمية لا يمكن الاستغناء عنها عند دراسة أي تنظيم ومهما كان نوعه أو النشاط الذي يمارسه ونتيجة وهذه الأبعاد هي: البعد النفسي للتنظيم (علم النفس)، والبعد التسييري (علوم التسيير) والبعد الاجتماعي (علم الاجتماع) فكلها مدخل تسعى لدراسة المنظمة والتنظيم من الجوانب الخاصة بها، وقد أعطت الكثير من النظريات الخاصة بها ولكن نحن نود أن نأخذ وندرس هذه التنظيمات ضمن تخصص علم الاجتماع وهو ما يهمننا أكثر في دراسة الكفاءة والفعالية التنظيمية فنحاول من خلال الأطر النظرية الأتية أن نبرز فقط النظريات التي تحدثت عن كفاءة وفعالية المورد

البشري حسب تسلسلها الزمني مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات الفرضيات الموجودة في دراستنا ومؤشراتها أو بالأحرى النظريات التي تقيس وتتحدث عن متغيرات ومؤشرات الفرضيات كالتكوين والتوظيف وكذا الثقافة التنظيمية والتي من مؤشراتها ثقافة اتخاذ القرارات وثقافة الاتصال وغيرها. ومن أولى هذه المدخل نجد :

1_ التaylorية والإدارة العلمية (1856-1915):

لقد ظهرت هذه النظرية وتطورت نتيجة خلفيات كثيرة منها الاكتشافات والاختراعات التي عاصرتها منها: نظرية آدم سميث الاقتصادية 1776، واختراع القطار البخاري 1814- ستيفن واكتشاف أديسون للمصباح الكهربائي 1870 والمحرك الكهربائي 1880، وصناعة سيارات الديزل 1892 والطائرات 1903 واختراع الراديو والتلفزيون وصناعة الكمبيوتر وغيرها من الاكتشافات. هذه الاختراعات كانت المحرك الأساسي لفردريك تايلور في ابتكار نظرية أسماها الإدارة العلمية نتيجة للحاجة الماسة لإيجاد وسائل وطرق تسيير صناعي تتماشى بكفاءة وفعالية عالية عن طريق المعرفة والمهارات واحترام الأفراد والاهتمام بهم، حيث أن بيئة العمل آنذاك كانت تتسم بالاضطراب وسوء متطلبات العمال والتعاون كان شبه معدوم، فكانت رواتبهم قليلة وكانت إنتاجيتهم قليلة ولا يتصفون بالولاء وليس لديهم حوافز تشجعهم على العمل المقرر وصاحب العمل يهتم بأملأه أكثر منهم ومنها انطلق فردريك تايلور لإيجاد نظرية تساهم في تطوير الفكر الإداري في العصور المقبلة.¹

لذلك يعتبر فردريك تايلور أول من وضع مبادئ وأسس الإدارة العلمية ويتضح ذلك من خلال استجواب وجهته له لجنة من الكونجرس، والتي كانت بجنب النقابات آنذاك مما أزعج تايلور خلال الاستجواب رد عليهم الإدارة العلمية ليست كما يعتقدون انها ابتكار الكفاءة وليست اختراع لتحقيق الإنتاجية وليست نظاماً للأجور أو ساعة رقابية أو نظام تجزئة للعمل وإنما نظاماً لدراسة الحركة والوقت وزيادة الفائض بالتعاون بين العمال وصاحب العمل لزيادة فعالية العمل وكذا المؤسسة، إنها نظام عقلي لإحلال المدخل العلمي بدل الحكمة الفردية.²

¹ سعيد مرسي بدر ، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2000، ص 186.

² محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم، جامعة الاسكندرية ، ط3، 2003، ص 139.

من خلال هذا الاستجواب قام تايلور بعرض مختصر لمبادئ الإدارة العلمية وهذا في كتابه مبادئ الإدارة العلمية 1911 بان أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية القائم على المكافأة المالية لم يحقق الفعالية اللازمة لرفع الإنتاج ولهذا يجب أن يكون هناك أسلوب تسيير وقيادة يقوم على مبادئ علمية خالصة.¹ ويمكن اختصار مبادئ الإدارة العلمية كما يلي:

-تقسيم العمل وتحديد كميا إذا أمكن وتوزيع العمل على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية في الأداء.

-ينبغي أن يكون اختيار العمل بقدر الإمكان مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بها، فتايلور يؤكد على تعيين شخص نشيط وذكي في وظيفة دون مراعاة مستواه العقلي والجسدي.

-تكوين العمال لأداء مهامه وفق ما تطلبه وظيفته بالإضافة إلى المراقبة لنشاطه ولا يعرف مجهوده خارج الإطار المحدد وهذا عن طريق مشرفين ومسيرين.

-المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال من أجل تحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة بأداء عمل ما.

النظرية العلمية عند فردريك تايلور جعلت عنصر التكوين متغيرا أساسيا في تنمية كفاءة المورد البشري وأهميته في تحسين أداء العمال، حيث أنه إذا ما تكون العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلاشك أنه يقضي على إبطاء العمل وزيادة الفعالية.² لهذا قام تايلور بتقسيم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات وحساب الوقت اللازم لأدائها من أجل رفع كفاءة المورد البشري ما ينعكس على الإنتاجية ككل، وعي هذه النظرية بضرورة التكوين لاعتقادها أن المنظمة نظام مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر بالبيئة الخارجية، فهي تعتبر التكوين عملية داخلية هامة يجب القيام بها حيث انه إذا كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب والطرق الواجب اتباعها لرفع كفاءة العامل، فإن عملية التكوين تعتبر جزءا لا يتجزأ من هذه العملية.³

غير أن هذه النظرية تعرضت للكثير من التعقيبات والانتقادات نذكر منها:

1- علي الحوات، النظرية الاجتماعية الاتجاهات الأساسية، المنشورات الجامعية، 1995، ص 127.

2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ومدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط2، 2000، ص 28

3- Durant (c) : le travail enchainée, Ed seuil , paris 1978 ,p47

-تجاهل عوامل خارجية مؤثرة في الكفاءة الإنتاجية مثل القيود المفروضة من قبل تشريعات العمل والنقابات العمالية.

-تجاهل دوافع الأفراد في كل المستويات التنظيمية على افتراض أن العمال امتداد للآلات ومجرد أدوات منفذة للعمل المطلوب وليس لديهم طموحات ومشاعر وأحاسيس.

-تجاهل السلطة غير الرسمية وكذلك العلاقات غير الرسمية من خلال قيادات جماعات العمل غير الرسمية.¹ كما ترى أن التنظيم نسق مغلق كما أن الأجر هو الحافز الرئيسي لجعل الإنسان يعمل.

2_ الفايولية ونظرية التكوين الإداري 1841-1925:

جاءت هذه النظرية متلازمة في أفكارها لنظرية الإدارة العلمية وهذا مع المهندس الفرنسي هنري فايول H.FAYOL محاولا تطوير بعض أفكار الإدارة العلمية ومركزا على عدد من القضايا والمبادئ الإدارية وهي تطوير المؤسسات الإدارية والإنتاجية، جاءت أفكار فايول متميزة بخبرته الواقعية كمدير لآحد المنشآت الصناعية الكبرى والتي تعمل في قطاع المعادن، كما حرص على أن يعرض أفكاره في كتاب بعنوان الإدارة العامة الصناعية والذي نشر عام 1916.²

أبرز فيه تحليل جميع مظاهر النشاط الواقعي داخل المؤسسات الصناعية وتأكيد على وجود مبادئ عامة للإدارة في المؤسسات أي كانت نشاطها في المجتمع وهي مبادئ لا يمكن أن تتسم بالجمود ولكن بالمرونة التي يمكن تحديثها حسب حالة المؤسسات ذاتها ومن أهم هذه المبادئ ما يلي: - **تقسيم العمل**: ويقوم هذا المبدأ على التخصص الوظيفي.

-**السلطة والمسؤولية**: ويقصد بها السلطة الرسمية التي تمد المدير بالقوة التنفيذية وتحمل المسؤولية .

-**النظام**: وهو احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على طاعة الأوامر وتطبيق التعليمات.

-**وحدة الأمر**: أن يتلقى العمال الأوامر من رئيس واحد ومعروف.

-**وحدة التوجيه**: نطاق الإشراف يرتبط بخطة واحدة وتحقيق هدف واحد ويطبق على جميع الأقسام الداخلية والخارجية.

¹-علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، مصر ، دس، ص 67.

² -Etzioni (A) :Modern organization, N.Y England shifts, prentice hall. p33.

- الخضوع:** ويقصد به أن الفرد ومصالحه الذاتية والشخصية يجب أن توجه لخدمة الصالح العام وعلى الإدارة التوفيق في مصالح العمال ومصالحها وعدم التعارض بينها.
- المكافأة:** ولا بد من العدل فيه لأنه عنصر أساسي للقيام بالأعمال والمهام التي تواجه الأفراد .
- المركزية:** وهي تركيز السلطة بصورة مركزية حتى يتم تنفيذ الأعمال والأوامر وتحقيق الأهداف.
- تدرج السلطة:** خاصة في المستويات العليا إلى الدنيا ويجب الالتزام بها عند تحديد العلاقة بين العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الترتيب:** ويقصد به تحديد أماكن محددة لعمل الأفراد ووضع الأشياء المادية وترتيبها حتى يسهل الاتصال بهم والحصول عليها بسهولة.
- المساواة:** خاصة بين الرئيس والمرؤوسين لتنفيذ المهام بصورة دقيقة.
- ثبات الأفراد:** في أماكن عملهم يقدر الإمكان لعامل الخبرة والتخصص والتدريب وقلّة التكاليف.
- الابتكار:** وهذا بتشجيع العمال على المساواة لأنه كل واحد منهم يمتاز بخصائص فردية من أجل تنفيذ الأعمال بجدية أكبر.
- روح التعاون:** وهو وجود عنصر التنسيق بين الأفراد وفريق العمل وزيادة الاتصال بينهم¹.
- من خلال هذه المبادئ نستنتج أن فايول يرى أن الافراد يجب أن يشغلوا وظائف ثابتة ويوجهون إليها حسب مؤهلاتهم وقدراتهم كما يجب أن يخضعوا إلى مسؤول تفوض له صلاحية التوجيه والإشراف كما أن الترقية والتكوين يجب أن يخضعوا إلى معيار الأقدمية والولاء والخبرة وليس إلا.
- وهو الذي تحدث عن معيار الكفاءة بقوله انه "كلما صعدنا في السلم الوظيفي داخل المؤسسة زادت كفاءة الفرد لتقلد مناصب أعلى وفق هذا التدرج" لو تمتعنا في كل هذه المبادئ لوجدنا أن كل مؤشراتنا تعمل على تنمية قدرة الأفراد وزيادتها، وكذا كيفية زيادة الفعالية التنظيمية لكل مؤسسة ، كما ترمز هذه المبادئ كثبات الأفراد، والمساواة والابتكار، والمكافأة وغيرها.
- غير أن هذه المبادئ وكذا أفكار فايول وجهت لها عدة ملاحظات وتعقيبات نذكر منها:

¹ -terry (G): **principals of management, C.F.H** ed (home, word Richard) mc, N, y 1992, P 239.

-يمكن اعتبار النظرية صالحة من حيث التصور والطرح وهي جد متواضعة مع النظريات الحديثة برغم من مرور سنين عديدة منذ ظهورها.

-اعتبرت أفكار فايول منطلق للكثير من الأطروحات والنماذج التسييرية الحديثة للمؤسسات.

-أغلب المنظرين في الحقل التنظيمي أخذوا المبادئ الأساسية لفايول و طوروها.

-تقييم كل هذه المبادئ بالعقلانية والمنطق خصوصا عند تطويرها لتكون صالحة لواقع الكثير من المؤسسات الحالية في الجزائر وغيرها.¹

-ركز كثير من العلماء على نظرية فايول فطوروها، أمثال ROBINSON روبسون ورايلي RAILY ولورفيك LARVIK وجوليك GULIK وهي مبادئ يستطيع الاستعانة بها كل مدير من أجل تحقيق فعالية وكفاءة عناصره المكونة لمؤسسته.²

هي إذا مجموعة من المبادئ والتي تلتقي في تحقيق الفعالية، فقد ركزت على التخصص وتقسيم العمل من خلال خلق هيكل تنظيمي مسبق ومنتظم مسيطر على سلوك الفرد داخل العملية الإدارية كما نظرت إلى التكوين وتوظيف الأفراد والاهتمام بقدراتهم وتوفير عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكز، حيث حرص على أن كل العمال والمدراء بحاجة إلى تكوين مستمر من أجل تدعيم كفاءتهم واكتساب مهارات جديدة فنية كانت أم إدارية ويأتي ذلك وفقا لما تقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه مؤكدا مقولة الرجل المناسب في المكان المناسب THE « RIGHT MAIN IN RIGHT PLACE ومعنا هذا أن إعداد الأفراد يكون وفق الوظائف التي يشغلونها من جهة وكذا التوافق مع قدراتهم وخبراتهم من جهة أخرى، حيث أنه كلما كان الأفراد مكونين أكثر في وظائفهم واعتمدوا على كفاءتهم وإبداعاتهم كلما نقصت التكلفة الناتجة عن سوء الأداء وتراجعها وارتفاع نسبة الإنتاج والفعالية.³

¹-مؤيد سعيد صالح، عادل حرحوش ، إدارة المواد البشرية، عالم الحديث، الاردن ، 2002، ص 17.

²-سعيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 143.

³-مهدي زليف، إدارة المنظمة ، نظريات وسلوك، المكتبة الادارية، الاردن، ط1، 1996، ص 46.

وهو ما يجعلنا نستنتج أن فايول كان واعيا بضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتكوينه ليحرص فيما بعد على أداء وظيفته على أكمل وجه.

فنظرية التكوين الإداري تشير في مجملها إلى مسالة الكفاءة والخبرة والمهارة اللازم توفرها في العمال والمدراء من أجل تحقيق فعالية المؤسسة واستمراريتها.

3_ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر 1864-1920:

برزت هذه النظرية في أوائل القرن 20 ويعود الفضل في ذلك إلى ماكس فيبر MAX VIBER الذي حاول من خلال إعطاء نمط جديد في تسيير الأفراد والمنظمات، فهي نظرية تحاول إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على كفاءة وأداء ولسلوك الفرد وانعكاساته على المنظمة، حيث ركز على مميزات النموذج البيروقراطي، فهو مصطلح يتضمن قطاعات كبيرة وعديدة في المجالات الإدارية ومعرفة العناصر البعيدة عن الكفاءة والفعالية حيث رفض معنى البيروقراطية الشائع لدى العديد من الكتاب و ممارسي الإدارة آنذاك، فالبيروقراطية عنده هي افضل نظام تحت حكم القانون والتي تعمل على حل المشكلات بصورة أفضل.¹

كما أنها مجموعة كافية وصارمة من القواعد والعقوبات الجزائية والمكاتب التي تحكم المؤسسة ككل، فالمسؤولية موكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين ويتم تنفيذ الواجبات طبقا للائحة ثابتة، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي.

لقد ناقش فيبر البيروقراطية كوسيلة للترشيد السلوك البشري من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية حيث يعتقد أن التنظيم بإمكانه الوصول إلى تلك الفعالية عند القضاء على العوامل الشخصية والعاطفية والتركيز على البناء القانوني المحدد لذلك وعلى الأفراد سوى التكيف مع ذلك البناء وقواعده وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأداء المرغوب، ومبادئ التنظيم البيروقراطي عند فيبر هي كما يلي: -اعتماد على مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين وهذا القواعد لا تقوم على أساس شخصي وذاتي ، وهو ما نلاحظه في مؤسساتنا الاقتصادية وما تتخبط

¹-مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992، ص 71.

فيه من تدهور في العلاقات بين المشرفين واشتداد الصراعات والتوترات والأصل في العمل كان مبنيا على اعتبارات تفاضلية ولا على أساس مهني أو الخبرة والكفاءة مما انعكس على أداء الكثير من مؤسساتنا.

-تحديد نطاق اختصاص محدد لكل وظيفة مع تحديد واجبات والتزامات وسلطة كل وظيفة استنادا على مبدأ تقسيم العمل والموظفون الذين يشتغلون على المناصب يعرفون عملهم وهم مكونون على أدائها تكوينا مناسب.

-التوظيف والترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم وليس بحسب المحاباة والقرباة وغير ذلك من العوامل اللاموضوعية.

في هذه النقطة بالذات تعاني الكثير من مؤسساتنا تمييزا في التوظيف والتكوين والترقية، فالكل يبحث عن وسائل وعلاقات شخصية حتى وإن كان الشخص يحمل شهادات جامعية وعليا فإن ذلك لا يكفي ولا بد من شهادة أخرى اسمها المحاباة والعلاقات الشخصية والقربانية... الخ.

-تكوين الموظفين تكوينا دقيقا على أعباء ووظائفه حتى يكون العامل ذا كفاءة عالية الرجل المناسب في المكان المناسب.¹

-لا يوجد أي حق في تملك المنصب أو التصرف في الوظيفة وما فيها، واستبعاد العلاقات الشخصية والذاتية وإحلال الموضوعية في العلاقات بين الأفراد والمشرفين عليهم لأن العلاقات الشخصية تعيق وتضعف الكفاءة المهنية.

-وحدة الإشراف ومركزية القرارات والخضوع لنظام دقيق من الانضباط والرقابة.

-توضيح جميع الإجراءات الإدارية والقواعد والقرارات وتثبيتها كتابيا ولا شفويا (تشجيع الاتصال الكتابي وليس الشفهي المعتمد على اللوائح والإعلانات وغيرها).

¹-جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة والتنظيم، إسهامات أدبية، تونس، 1996، ص 109.

كما تحدث فيبر عن نظرية المنظمات والتي حسبه تتضمن علاقات للسلطة وانماط القيادة التي تمنح بعض الافراد حق إصدار الأوامر على الآخرين داخل التنظيم بنوع من السلطة والنفوذ، حيث ميز فيبر هذه السلطات بثلاث أنواع وهي:

السلطة الكازماتية (الملهمة): وتستمد شرعيتها ومنطقها من خصائص وقدرات الشخصية للقائد وهي تعطي القائد حق السيادة والسيطرة وقوة التأثير على الاتباع (جسدية أو عقلية).

السلطة التقليدية: وتستمد شرعيتها من القيم والعادات والتقاليد و يستمد القائد فيها القيادة بقوة الحق الموروث والمكاسب وولاء الاتباع له.

السلطة القانونية: ويستمد القائد شرعيته من خلال القانون والنظام، و هو النوع المفضل لدى الكثير من المنظمات العالمية والحديثة اليوم، حيث يمارس القائد قيادته عن الآخرين تبعاً لقواعد وقوانين تمنحه هذه الصلاحيات لمركزه الوظيفي، كما يمكن أن يستمدها عن طرق التعيين أو الانتخاب.¹

من خلال هذه المبادئ وخصائص النظرية البيروقراطية لفيدر يتضح أن هذه النظرية أولت أهمية كبيرة في الحصول على مورد بشري ناجح وفعال كما ونوعاً، فيعتبر التوظيف والتكوين المسبق للأفراد ضرورة أساسية لديها معايير للحصول عليها وهو الخبرة والشهادات والقدرات العلمية.

ورغم أن فيبر كان يهدف إلى صياغة نظام يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية وزيادة الربح وإنجاز المهام بطريقة مثلى إلا أنه لم ينجحوا من النقد².

ذلك بانه أهمل بعض المتغيرات الأخرى المؤثرة في الأداء والفعالية على سلوك الأفراد وهذا من قبل كروزيه CROZIER و ميرتون MERTON .

فيعتبر روبرت ميرتون R.MERTON من أكثر علماء الاجتماع اهتماماً بكشف جوانب البيروقراطية التي أغلفها ماكس فيبر، فإذا كانت كفاءة الإدارة البيروقراطية تظهر في الضبط على المعرفة الفنية والمتخصصة والمعايير الموضوعية والطابع غير الشخصي لعلاقات الأفراد وكذا القدرة على

¹ -Ben dix (I) : **bureaucracy ; international encyclopedia of social sciences** , N.Y , press , 1972 ,p206 .

² _Gerry (d) : **organization theory, integration structure and behavior**; practice hall. 1986, P30.

التنبؤ بسلوك الأفراد داخل التنظيم، نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأفراد بحيث يظهر دور كل فرد مع أدوار بقية الأعضاء الآخرين وهما خاصيتان ركز عليهما MERTON، غير أن هذه الخاصيتان يمكن أن تجعل التنظيم يفقد خاصية المرونة كما تتحول الوسائل الى غايات ويحدث هناك خلل وظيفي مثلاً:

عندما يتقدم أحد عملاء التنظيم بشكوى ضد سلوك موظف او مسؤول فإن الأخير يلجأ إلى أنماط السلوك الأكثر شكلية لتبرير موقفه وحماية مركزه فهو يحاول إخفاء سلوكه غير المقبول وراء القواعد والإجراءات التي توصف بأنها عقلية ويؤكد ميرتون أن الاتجاه الواضح نحو التحول البيروقراطي في المجتمع العربي الذي لا حظه فيبر منذ تاريخ سابق.¹

ليس السبب الوحيد الذي جعل علماء الاجتماع يهتمون بهذا المفهوم لان الدراسات الامبيريقية للعلاقة بين البيروقراطية والشخصية سوف تسهم بصفة خاصة في إثراءها للبناء الاجتماعي، فهناك العديد من التساؤلات التي تستحق اهتماماً، مثل إلى أي مدى تختار أنماط معينة للشخصية للعمل في التنظيمات البيروقراطية، وكيف تتشكل هذه الشخصيات؟ وهل تتغير هذه الشخصيات عندما تشارك في التنظيمات البيروقراطية؟ وهل التوظيف والترقية المبني على أساس الخبرة والقدرة والأقدمية يقلل من حدة المنافسة ومن ثم تزيد الكفاءة الإدارية؟

كما ان هناك مسائل أخرى خاصة بأثار النظم البيروقراطية تحتاج إلى معالجة سيكولوجية وسوسولوجية، ولاشك ان الدراسات التي ستجري على تنظيمات بيروقراطية دينية وتعليمية وعسكرية واقتصادية وتركز على التساند المتبادل بين التنظيم الاجتماعي وتكوين الشخصية سوف تشكل قاعدة هامة لبناء نظرية في هذا المجال.²

إذا النقد الذي وجهه له ميرتون " هو انه لم يهتم بالجانب الوظيفي لهذه المتغيرات حيث كلما زاد تقسيم العمل أدى إلى عدم الرضا والملل وبالتالي تنقص الكفاءة وانخفاض الإنتاج، كما أن التخصص الطبقي يقي على الروتين وقلة الخبرة حيث يصبح الفرد لا يتقن مهنة واحدة أو جزء

¹ -Merton(m): **bureaucratic structure and personality** , free press . P 371.

²-سعيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 140.

بسيطا منها، لذلك عمل ميرتون على إدخال العنصر البشري كمتغير في تحديد السلوك البيروقراطي فترى أن استقرار السلوك الفردي يؤدي إلى جمود التنظيم والتركيز على القواعد والأنظمة يؤدي إلى المزيد من الجمود والخوف ما يؤدي إلى زيادة الرقابة والإشراف وهكذا تستمر العملية في حلقة مفرغة والفشل في البيروقراطية سببه التعميم في المواقف التي يتعرفون فيها بشكل متلاشي إلى المواقف التي لا يجوز التصميم واستخدام نفس السلوك كما يرى أن الحاجة للرقابة تدعو إلى الاعتماد على سلوك الأفراد.¹

أما ماذهب إليه جولدنر A. GOULDNER هو أن الخصائص المميزة للتنظيمات البيروقراطية لا يمكن أن تكون خصائص عقلية، فقط بل أن 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 مع الجماعات الاجتماعية.²

أما عند الكاتب الفرنسي ميشيل كروزيه M. CROZIER ، فإن البيروقراطية أصبحت تقوم على أساس الثقة المتبادلة بين كبار المسؤولين وبين الموظفين الذين يتم توظيفهم لتقديم خدمات للشعب وليس على أساس الكفاءة والجدارة في العمل وكثيرة المطالب وتنوعها تدفعه البيروقراطيين لأن يتفاوضوا مع الأفراد والجماعات الضاغطة المعنية بأية قضية وخلال عملية التفاوض يحرص البيروقراطيين على إرضاء الجماعات الضاغطة والأفراد الذين يتعاملون مع الجهاز البيروقراطي بكثرة بحيث القرارات النهائية تتخذ بصفة فردية وتكون النتيجة أن البيروقراطية تسيطر على الموقف والتحكم في الخلق والأفراد ويستتب الأمن الاستقرار بالبلاد.

ويعتقد كروزيه أن نفاذ الدولة واحتكارها للسلطة هو امتداد لنواذ البيروقراطية في مختلف الجماعات المهنية والنقابية والثقافية التي تسيطر على قطاعات معينة، فالصحافي يحتكر ميدان اختصاصه لنفسه وكذا النقابي داخل المؤسسة يعتبر نفسه الوحيد العارف بمطالب العمال لذلك تتلخص وجهة نظر كروزيه في أن مصالح البيروقراطية هي الاعتماد على القانون والقرارات والمراسيم

¹ -Gouldner (A) : **organizational, analysis in Merton et al sociology today problem and prospect.** NY. basic books . p406.

² -Crozier.(M) : **on ne change pas la société par direct**, Paris , 1979, P 20.

للتغلب على المشاكل في وقت معين وبمرور الوقت تصبح تلك القوانين لا معنى لها، فيتحايل الأفراد على القوانين ويستغلونها بما يخدم مصالحهم ويتجاهلون كل الإجراءات التي لا تخدم مصالحهم.¹ فالمشكلة الحقيقية في التنظيمات حسب كروزيه هي عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات لان ذلك يؤدي إلى عدم الاستقرار الذي يتمتع به ذلك الموظف الذي يحتمي بالقوانين والقواعد والتعليمات فهو يترك هذه الأوامر لمن هو اعلى منه ما يعزز حسبه الهوة بين القادة داخل التنظيم وباقي العمال.

أما بيتر بلاو (PETER (P) فيقول أنه "في أي منظمة يميل الموظف الى الارتقاء إلى مستوى اعلى منه بدون توفر عامل الكفاءة، معناه ان الموظف الإداري يرتقي من مستوى إلى آخر أعلى منه بأقل كفاءة للوظيفة الجديدة، مع انه كان كفؤاً في الوظيفة التي كان فيها وهكذا"².

4_ مدخل العلاقات الانسانية (التون مايو 1880-1949):

في الفترة الممتدة بين 1930-1940 تغير اتجاه الإدارة نتيجة لتجارب الهاوثورن حيث ظهرت هذه الحركة مع التون مايو ELTON وجماعته كرد فعل على المبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية لتايلور، حيث أوضح التون مايو أن زيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية لا تخضع فقط للطريقة التي يصمم بها العمل وانما هناك عوامل اجتماعية ونفسية حيث أن الرضى والأداء يتطلب اتصالات واضحة للجميع ومفتوحة للعمال والمشرفين ما يساهم في إيجاد العوامل النفسية المريحة لدى العمال وشعورهم بالمكانة وأنهم جزء من عملية المؤسسة ولس مجرد آلات فقط ويزيد شعورهم بالمسؤولية ورفع المعنويات ويحقق اندفاعهم لاكتساب خبرة وكفاءة عالية، وعليه فإن أنصار هذه النظرية يتناولو المؤسسة باعتبارها نطاقا اجتماعيا تلعب فيه المشاعر والعواطف وقيم الجماعة والحاجات دورا هاما في زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق الكفاية الإنتاجية.³

¹-طلعت براهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1998، ص 21.

²- ابراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الادارى المعاصر، مصر، 1993 ص 103.

³- كامل بربور، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت 1999 ص 16

فمن خلال أبحاثه بمصانع هاوثورن درس التون مايو وجماعته العلاقة بين مجموعة من المتغيرات وبين الكفاية الإنتاجية ومن بين أهم المتغيرات المنطلق والتي كانت محل الاهتمام نجد، إضافة، فترات الراحة، نظام الأجور¹.

حيث حدد مجموعتين من العوامل ومجموعة ضابطة لهم، أي سهر على توفير شدة إنارة ثابتة أما المجموعة التجريبية فأخضعها لظروف عملها الفيزيائية المتغيرة باستمرار نحو الزيادة أو النقصان، فكانت النتائج في كل المراحل الخمسة ومتميزاتها وصلت إلى عدم وجود علاقة واضحة بين تلك المتغيرات وبين زيادة الكفاية الإنتاجية، أمام هذه الوضع كان من الضروري التساؤل عن الأسباب العوامل الحقيقية التي كانت وراء ارتفاع الإنتاجية وقد أجمعت الإجابات على أن الزيادة في الإنتاج تعود إلى:

-التغير في الموقف الاجتماعي للعمال.

-التغير في مستوى رضى العمال النفسي عن العمل².

-أنماط التفاعل بين العمال فيما بينهم وبين ممثليهم أو مشرفيهم.

ولعل أهم النتائج التي تم الوصول إليها ولها دور كبير في فعالية وكفاءة وزيادة الإنتاجية هي:

- أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.

-أن السلوك التنظيمي لأفراد نحو زيادة كفاءتهم ونقصانها يتحدد وفق سلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بظغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي يؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

-أن القيادة الإدارية تلعب دورا في التأثير في تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وتعمل على تحقيق التعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

¹ -Amadien(j.f) : **organisation et travail**, paris. 1993 .p59.

² - carol (K): **toutes les théories du management** , maxima édition , 3^{ed}, 2003, France presse de la nouvel imprimer, P 135.

-السبيل لتحقيق إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال وتحميلهم مسؤولية اتخاذ القرارات.

-أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على الاتصال الرسمي بل غير الرسمي كذلك الذي قد يكون أكثر فعالية على سلوك العمال¹.

من هذا يبدو جليا أن مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية وذلك لزيادة فعالية المؤسسة وإنتاجيتها وأن التنظيم الذي يوفر هذه الإشباعات أكثر هو اعلى التنظيمات كفاءة فعالية، فأفكارها كانت تدعو إلى ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد و العمال.

كما أن هذه النظرية جعلت الكثير من علماء النفس والاجتماع يقومون بدراسة العلاقات الاجتماعية بين الإرادة وبنيتهم الثقافية واحتياجاتهم المختلفة ويتوصلون إلى أن المكافآت غير الاقتصادية تلعب دورا أساسيا في تحقيق الإشباع والدافعية نحو العمل وبالتالي زيادة فعالية التنظيم ونشاطه.

فنتائج التون مايو وجماعته ركزت على الجانب الإنساني للتنظيم وتلبية حاجياته وهو ما اغفله تايلور الذي ركز على الجانب المادي وأغفل الجانب الإنساني، و غيرها من الظروف الأخرى المحيطة بالتنظيم والتي أغفلها الجانبان.

فقد قدمت الدراسات المتابعة لدراسة التون مايو دليلا على أهمية الفكر البشري في التنظيم وأكدت على ضرورة التعامل معه من اجل زيادة كفاءه وفعالية مؤسسته.

5_ نظرية اتخاذ القرارات (هاربرت سيمون HERBERT SIMON) وفعالية التنظيم:

تعتبر نظرية اتخاذ القرارات من اهم أبعاد الفعالية في دراسة التنظيمات وأهميتها في تحليل كيفية إيصال الأوامر وجعلها أسلوب من شأنه تعزيز الكفاءة والفعالية، حيث يرى أن القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم² ، ومحوره وهذا عن طريق الاختيار بين البدائل المتاحة لحل المشكلات التي

¹ -mayo (E) : the Human problems of an industrial civilization ,new York ,the king press ,p241.

² -سعيد عامل علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر للتنظيم والادارة، 1994، ص 20.

تواجه أهداف المؤسسة وهذا يتطلب التنسيق الواعي والدقيق بين الأنشطة والاعمال التي يؤديها الأفراد، بحيث من الضروري أن يحدد التنظيم لكل شخص نوع القرارات التي يتعين عليه اتخاذها. وبالتالي فهم السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات وما هي المؤشرات التي تحدها واشتراط على المؤسسة للوصول إلى أهدافها ضرورة أن يلتزم الأفراد بالقرارات المتخذة في المستويات العليا وذلك باستخدام أساليب مختلفة من التأثير على الأعضاء وهي عناصر تؤثر بدورها في صنع القرار وتحديد طبيعته و ومداه منها:

- استخدام السلطة، خلق الولاء والانتماء للمؤسسة، فتح قنوات الاتصال، التكوين المتميز لجميع فئات العمال.

- نشر الكفاءة وكل العوامل المساعدة على مشاركة العمال واستقراهم لاتخاذ القرارات، هذه العناصر والعمليات تتطلب بدورها تقسيم واضح للوظائف والأنشطة بحيث لا بد أن تحدد مسؤولية كل فرد تحديدا دقيقا وتحديد أهدافه من اتخاذ القرار، ويشترط هـ. سيمون من أجل تسهيل هذا القرار اختيار البديل الانسب والناجح لتوفر المهارة والكفاءة العلمية والفكرية لذلك.

- كما يقر بحقيقة مفادها أن التكوين والتعليم لهما دور كبير في اتخاذ القرارات السليمة والفعالة بأسلوب أفضل وتكلفة أقل.

- كما يرى سيمون أن هناك نوعان من القرارات في المؤسسة يتم اتخاذها وكل نوع منها يحتاج إلى عامل المهارة والكفاءة ، فهناك قرارات تتطلب خبرة وتجربة مكتسبة خلال الفترة المهنية، أي المسار المهني وهذا النوع من القرارات لا يحتاج إلى مهارات إبداعية كثيرة بل يتلقى العامل حوله تكويننا بسيطا، أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك القرارات التي تحتاج إلى مستوى فكري وإداعي وتتطلب إمدادا جيدا للأفراد وتكويننا مستمرا وتحديدا للمهارات وعلى هذا الأساس تعتبر نظرية القرارات عملية ضرورية لتحقيق كفاءة المورد البشري وفعالية المؤسسة.¹

¹ -Du right (m): **L'apprise de décision et management** ,paris , 1987, p18.

نشير مما سبق أن نظرية اتخاذ القرارات استطاعت أن تخفي النقص في البحوث العلمية والإنتاجية والاجتماعية وجمعت بين العديد من الاتجاهات في نموذج واحد وهو الحصول على الكفاية الإنتاجية.

6_ نظرية المعاونة أو التعاون عند شيستر برنارد CHESTER BERNARD (1886/1961):

يرى شيستر برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساسا تعاون شخصين أو أكثر من اجل تحقيق هدف محدد وهو ان يتحقق التوازن بين أهداف المؤسسة وقيادتها وأهداف العاملين، والجماعات غير الرسمية يساعد في ذلك ويؤدي إلى الانضباط وحب العمل وهي نظرية تقوم على ثلاث أشياء رئيسية:

-وجود هدف مشترك بين أعضاء التنظيم.

-إمكانية الاتصال بين أعضاء التنظيم من قيادة وعمال.

-الرغبة في العمل والمساهمة بشكل كبير في كفاءة وفعالية التنظيم.

ويعتقد برنارد أن لقيام المؤسسة بوظائفها لابد من تقسيم العمل ووضع الأفراد في التخصصات المناسبة لهم خصوصا عندما تتوافق مع رغباتهم واحتياجاتهم كما أن نجاح المؤسسة وتحقيق فعاليتها مرتبط كذلك على نظام الحوافز وإسهام الفرد وعلى القيادة إقناع الأفراد بهذه الحوافز المتاحة لديها.¹ لقد لفت برنارد الأنظار لأهمية التنظيم والتكوين المستمر داخله لأعداد الجيد للأفراد وخاصة القادة لما ذلك من أهمية في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة.²

كما أكد برنارد على الجوانب النفسية والاجتماعية لأي تنظيم معتبرا المؤسسة نظام اجتماعي يتطلب نجاعة التعاون بين المدراء والعاملين فقط باستخدام المدير القائد للسلطات الرسمية وإصدار الأوامر وفرض العقوبات. ولكن الجوانب غير الرسمية لها دور أيضا في تحقيق الفعالية فالفرد تنمو لديه دوافع ورغبات كالتمييز والرقي في العمل ولأجل ذلك يحاول تطوير مهاراته وقدراته لتحسين أدائه وتأكيد كفاءته وهذا عن طريق التكوين المهني.

¹-محمد سمايل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الحديثة، الاسكندرية، 2005، ص 29.

²-محمد قاسم الفريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، ط1، 2010، ص 85.

كما دعا إلى ضرورة تنمية الشعور بالولاء للمؤسسة وهذا بمناقشة أهدافها والمشاركة في قراراتها والتعبير عن الحلول النفسية والاجتماعية وهذا نابع من إدراكه لأهمية السلوك الفردي للعامل أو الفرد داخل المؤسسة.

7_ نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز TELCOTT PARSONS :

إن الإضافة التي قدمها بارسونز للتنظيم هو تصوره لظاهرة التنظيم على أنها نسق اجتماعي يضم مجموعة من الأنساق الفرعية المختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... الخ. وان التنظيم في حد ذاته ما هو إلا نسق فرعي لنسق أكبر منه وأسهل و الذي هو المجتمع، إضافة إلى هذا حلل بارسونز التنظيم من وجهة نظر ثقافية فالقيم السائدة هذه هي التي تمنح أهداف التنظيمات طابعها الشرعي وما التنظيم كنسق فرعي إلى منفذ للمتطلبات الوظيفية التي يسعى إليها النسق الأكبر (المجتمع) إلى تحقيقها.¹

وبذلك فلا تعارض عند بارسونز بين القيم السائدة في التنظيم وتلك السائدة داخل المجتمع الكلي، فلا نجزم أن بارسونز طابق بين التنظيمات والمجتمع، ومن خلال تعريف بارسونز للتنظيم بانه نسق اجتماعي منظم أنشئ من اجل تحقيق أهداف محددة، فالتنظيم إذا وحدات وأجزاء لكل وحدة أهداف محددة وواضحة نسبيًا تسعى لتحقيق أهدافها في ظل التنظيم ككل، ويتطلب ذلك تواجد إجراءات وقواعد تنظيمية تسيّر عليها تلك الأفراد للوصول الى الأهداف ولتحقيق ذلك والمحافظة على توازن النسق وضمان البقاء واستمرار التنظيم.

قدم بارسونز أربعة متطلبات وظيفية لتحقيق ذلك و هي:²

مطلب الموائمة: وهي عملية تدبير كل من الموارد البشرية اللازمة والمادية وكذا الوسائل الفنية للوصول إلى الهدف المسطر وهي من الوظائف الأساسية التي يعتبرها بارسونز توفرها لتحقيق هدف التنظيم.

مطلب تحقيق الأهداف: ويتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل نجاح المنظمة وهذا يتحقق عن طريق مطلب الموائمة بمعنى أن تدبير وتدريب المورد البشري يتوقف عليه التوفيق في الوصول إلى

¹-وليام روت، تطور نظرية الإدارة، ترجمة عبد الحكيم الخزاعي، إتراك للطباعة، القاهرة ، 2001، ص 48.

²-أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2002، ص 49.

الأهداف المسطرة، ففعالية المنظمة إذا قائمة على الأداء الفعال والكفؤ للمورد البشري، ولذلك على الإدارة أن تطبق سياسات وطرق فعالة للاستقطاب والتوظيف والتدريب وهذا بدوره سيتطلب إجراءات مناسبة لسير هذه الوظائف منها عملية اتخاذ القرارات لتنفيذ هذه الوظائف.

مطلب التكامل: وهي جعل العلاقات مترابطة بين الوحدات وتماسك أعضائها وتضامنهم لتحقيق الأهداف.

مطلب الكمون: وهو قدرة الأنساق الفرعية في التعرف على النسق الأكبر والتكيف والتلاؤم مع الظروف السائدة ومتطلبات المجتمع، كما اهتم بارسونز كذلك بعملية اتخاذ القرارات ودورها في المنظمة وهي من العناصر الحيوية التي تسمح باستمرار وتقديم المؤسسات وهي ثلاث أنواع منها القرارات السياسية وهي قرارات عامة ترتبط بالمنظمة ككل وبوظائفها الأساسية الإنتاج والبيئة المحيطة وكمشكلات التنظيم الداخلية قرارات توزيعية وتتعلق بتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بين الأفراد والتي يقوم بتطبيقها المديرين والمشرفين.

وكذا قرارات تنسيقية وتشمل المحافظة على التعاون داخل التنظيم ومهما تعددت الآراء والانتقادات التي وجهت إلى إسهامات بارسونز في تقدم نظرية التنظيم إلا أن للدارس ألا يفضل مسألة إثارته للبناء الثقافي للمجتمع وتأثيره على كل التنظيمات السائدة في هذا المجتمع.

وهو ما نلمسه عند فيليب سيلزنيك PHILIP SELSNICK 1949 لما أكد من خلال نظريته النظرية المؤسسية على أهمية القيم والأعراف والتاريخ الطبيعي في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية في التنظيمات وهو ما أدى إلى ظهور منظور جديد في دراسة التنظيم والذي أصبح يهتم بدراسة القيم والمعتقدات والأفكار المشتركة السائدة بين العمال داخل المنظمة.¹ لأن المنظمات وفق هذا الاتجاه هي كيانات اجتماعية تحرك سلوكها مجموعة من القيم والمعتقدات وتحدد الأهداف التنظيمية بناء عليها كما تحدد وسائل تحقيق هذه الأهداف.

¹ عبد الله عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، النظرية المعاصرة، الدار الجامعية، بيروت، 2003، ص 33.

وكان كل من ميلر و فروم MILLER AND FORM قد انتقدا المداخل التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية والتي ركزت على الدراسة الوصفية السطحية والاهتمام بالمشكلات الجزئية والفرعية داخل التنظيم دون الاهتمام بدراسة القضايا العامة، لذلك أكدوا على أهمية تركيز البحث العلمي في علم الاجتماع الصناعي بالانتقال من المجرد إلى الواقعي من وصف وتحليل التنظيمات إلى تحليل العلاقات المتبادلة بين الأنساق الاجتماعية مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل الأخرى منها العوامل الديمغرافية والايكولوجية (البيئية)، والتي تلعب مجتمعة دور أساسيا في تشكيل سلوك الفرد والتنظيم وعموما ركزا الباحثان على ضرورة دراسة الوحدات السوسيوولوجية الكبرى تم الانتقال لدراسة الوحدات السوسيوولوجية الصغرى على اعتبار ان الحياة كل متكامل غير قابل للتجزئة إلا لأغراض الدراسة والبحث¹.

أما وليت وايت W.WHYTE ذهب إلى محاولة التأكد من مدى قابلية تطبيق أفكار بارسونز على كل التنظيمات حيث وجد إلى أن هناك صعوبات تكتنف محاولة بارسونز (اهتم بوجهة النظر الثقافية والنظامية). ومنها:

-الاهتمام القليل بما يدور داخل التنظيم.

-الافتقار للمعلومات والشواهد الواقعية وتطوير النظرية.

-حذف العناصر التي تعتبر هامة وضرورية لبناء النظرية.

فالنقطة الأولى وهي عدم اهتمام بارسونز بالجوانب الفنية كالأدوار والجماعات، أما النقطة الثانية وجود غموض، فهي كثيرة المفاهيم قليلة الشواهد الواقعية، أما النقطة الثالثة أن نموذج بارسونز يشمل على عناصر محذوفة والحقيقة أن هناك دليل على أن الموقع المكاني للفرد يؤثر على السلوك التنظيمي ولكن بارسونز لم يهتم بهذا، فقام وايت بدراسة شركة A B C حيث أكد على ظهور حاجة ملحة في كل مصنع الى وجود مدير ومشرف يتبعان نفس المستوى في التدرج، فالمدير مسؤول

¹-علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، 2001، ص 220.

عن إدارة وتقييم الإنتاج يقدمها إلى المشرف على الاقسام، فقد وجد وايت ان هذا الموقف أدى إلى صراع داخل التنظيم خاصة عند دراسته لمصنعين كان يقعان في نفس المكان الجغرافي.¹

8_ مدخل الموارد البشرية:

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيًا في إدارة الأفراد وبدأ استعماله مطلع السبعينات حيث أكدت البحوث والدراسات في العلوم السلوكية أن الأفراد موارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون وفق مشاعرهم وعواطفهم ومع مرور الوقت تزايدت هذه الأهمية للموارد البشرية ومن خلال تبنيتها لهذا المدخل وهو أن هؤلاء الناس يمكن أن يحققوا فوائد كثيرة بالنسبة للمؤسسة وكذا الفرد على حد سواء واستطاعت أن تستفيد من إشباع حاجات الأفراد وزيادة الفعالية التنظيمية اعتبر هذين العنصرين مكملين لبعضهما البعض وليس منفصلان ويقوم هذا المدخل على ما يلي:

- إن الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة ويبدو ذلك من خلال زيادة إنتاجيتها.

- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

- لا بد أن تهيأ بيئة العمل لتشجيع الأفراد وتنمية كفاءتهم واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وحاجيات الأفراد.²

لذلك فالعنصر البشري هو أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فالموارد البشرية هي القوى الدافعة لأي تنظيم ومصدر كل الطاقات والإنجازات فالأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات والبرامج وهم من يتولون تعميمها ويقومون بتوزيع الأدوار والمسؤوليات وهم الذين يتحملون مسؤولية التدبير والتوجيه وترشيد استعمال الموارد المادية والبشرية بما يعود بالفائدة وتحقيق الأهداف ويقومون بالأعمال التي تعجز الألة عن القيام بها.

¹ - عبد الله عبد الرحمن، مرجع السابق، ص 53.

² - علي غربي، اسماعيل غيره، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، ط1، 2007، ص40.

ولعل أبرز التأثيرات والمتغيرات والتوجهات العالمية في مفاهيم الإدارة هو ذلك الانتقال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي للمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها الهيكل الإداري الجديد:

-المورد البشري بالدرجة الأولى هو طاقة ذهنية وفكرية ومصدر معلومات وابتكارات وعنصر عامل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

-إن الإنسان في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة بل يريد هو المبادرة ويسعى للتطوير والإنجاز وتنمية القدرات.

-أي الإنسان إذ أحسن توظيفه واختياره وتدريبه وإعداده مع العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشرة ولا يحتاج إلى التدخل من المشرف أو الرقابة لأداء مهامه.

-أن الإنسان يزيد عطائه وترتفع كفاءته عند عمل في إطار مجموعة أو فرق من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل المسؤولية في العمل.

وتأسيسا على هذا نستنتج أن الفلسفة الجديدة والحديثة التي تتناول المورد البشري تتلخص في احترام الانسان واستثمار طاقاته باعتباره شريك في كل ما تعلق بالتنظيم وليس مجرد أجير. وتنهض هذه الفلسفة على الخصائص التالية:

-أن إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات والأنشطة المتمثلة والمتداخلة.

-أن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات والعمليات بما يتناسب مع أهداف المؤسسة.

-أهمية تصميم استراتيجية لإدارة المورد البشرية تستهدف تعاظم العائد على الاستثمار البشري وهو القيمة المضافة بواسطة هذا المورد.

-نجاح إدارة الموارد البشرية على الفهم والتحليل الصحيح لمتطلبات الأداء وظروفه داخل مكان المؤسسة وكذا خصائص ومميزات الأفراد كما تتوقف استراتيجية نجاح هذه الموارد على مدى توازنها وتناسقها مع باقي القطاعات الأخرى من إنتاج وتسويق ومن ثم تصبح جزءا مهما في البناء الشامل للمؤسسة، وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:

-الإنسان طاقة ذهنية -الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز-الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.

-الإنسان يبذل حين يعمل مع فريق متجانس.

إن الخطة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية تخلق جوا من العلاقات الانسانية حيث توضع كل فرد في مكان يتناسب مع مؤهلاته وخصائصه ويخلق إنسان على مستوى عالي من الكفاءة والتكوين قادر على التنافس في ظل مستجدات (عصر التكنولوجيا العالمية والعولمة).

إذ يمتاز الفكر التنظيمي الإداري الحديث بملامح عامة نوجز أهمها فيما يلي:

-التميز والتفوق هو التوجه الجديد واستثمار الطاقات التكنولوجية والبشرية عالية التأهيل والمهارة والدافعة للعمل والرضا المتكرر من جانب زبائن المنظمة.

-تعمل الإدارة الجديدة على تأكيد وجود حصتها في أسواق مختارة بعناية وتوجيه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو متزايد - لا تخشى التغيير بل تسعى لإحداثه.

-تتبني مفهوم الابتكار والإبداع لأنها من وسائل التميز والتفوق.

-تعمل على خلق المناخ التنظيمي اللازم وأساليب تطويره وتعديله.

-ترسيخ فكرة أن البشر والأفراد هم الدعامة الرئيسية لإنتاج وزيادة الكفاءة والفعالية.

- اتباع أساليب حديثة في اختيار وتوظيف الأفراد وتوفير الإمكانيات التنظيمية التي تساعدهم على الأداء المتميز.

-تعمل على جعل كل الأفراد يشاركون بالنظر للمستويات التي ينتمون إليها.

-تشجيع قيام قيادة تقوم على التفاهم المشترك لمصالحها ومصالح الجميع وتؤمن بالعلاقات الإنسانية بين كل الأفراد وتحاول توجيههم.

- تشجيع العمل الجماعي والمبادأة وتفويض السلطات.
- استثمار الوقت واستغلاله لأبعد حد.
- التحرر من النظم والإجراءات الجامدة وتقليص البيروقراطية.
- تولي أهمية كبيرة للعمل والتكوين والإرشاد لأنها تأسس الحاجة إلى كل عمالها.
- تأسس فلسفة الفكر التنظيمي الجديد على التوجه نحو الفعالية.
- كما أن للموارد البشرية وظائف ومهام يجب تأديتها في مختلف المؤسسات مهما كان نوعها وحجمها وتشمل هذه الوظائف ما يلي:
- ضمان بقاء المؤسسة بالتزامها اتجاه الجهات العليا - التنبؤ باحتياجات الأفراد وخدمتها.
- استقطاب الأفراد الذين تحتاج إليهم في تحقيق أهدافها.
- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف معينة للمؤسسة والتدريب عليها.
- وضع مقاييس لتقييم الأداء وتصميم البرامج ومتابعة تنفيذها.
- القيام بمهمة الوساطة بين المؤسسة والنقابات.
- وضع نظام للرقابة والانضباط والتظلمات.
- توفير الأمن والصحة والمساعدة على حل كل المشاكل.¹

هذا بإيجاز مدخل الموارد البشرية ومجالاتها ولكن السؤال المطروح حول من يؤدي وظائفها، ففي محاولة للإجابة على هذا السؤال نقول بان من يقوم بوظائف الموارد البشرية في غالب الأحيان هم المديرون حيث يشتركون في القيام بأنشطة التكوين والتوظيف وتقييم الأفراد هذا و يختلف من يقوم بهذه الوظائف تبعاً لكل مؤسسة وحجمها، ففي المؤسسات الصغيرة الحجم يقوم صاحب العمل أو المدير بمعظم وظائف الأفراد، أما المؤسسات الكبيرة الحجم فإنها تخصص قسماً أو إدارة الموارد البشرية ويشرف على هذا القسم واحد أو أكثر من المتخصصين في الموارد البشرية من الذين يتم تدريبهم في مجال أو أكثر من مجالات ادارة الموارد البشرية.

¹ - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ص 60.

الفصل الثاني:

الاستراتيجية وقيادة الموارد البشرية

اولا: الاستراتيجية

ثانيا: القيادة الادارية

أولاً: الاستراتيجية:

1_ تطور الاستراتيجية وأركانها وشروط دقتها:

أ- تطور مفهوم الاستراتيجية الإدارية:

الاستراتيجية الإدارية هي أساس العمل والتنظيم الإداري، فهي تمثل مجموعة من الأعمال التي تقوم بها المنظمة حيال مواقف معينة، أو هي إجابة المنظمة على السؤال الممزوج الخاص بنوعية النشاط الذي تزاوله حالياً، أو الذي ستزاوله مستقبلاً، وهي تحليل للحاضر كيفية الوصول إلى المستقبل في ضوء الموارد الخاصة، كما أن الاستراتيجية الإدارية من مهامها تحديد الغايات النهائية والأهداف التي يمكن للمنظمة السير نحو تحقيقها، كما تمثل قاعدة اتخاذ القرارات لتحقيق الأداء الأمثل والنمو الدائم في ضوء ظروف البيئة المحيطة، كما تمثل القرارات الموجهة للتصرف لكي تحقق المنظمة أهدافها، أي أن الترتيبات التي توضع في الحاضر لكي تحدث تغييراً رئيسياً أو التأثير في المستقبل.¹

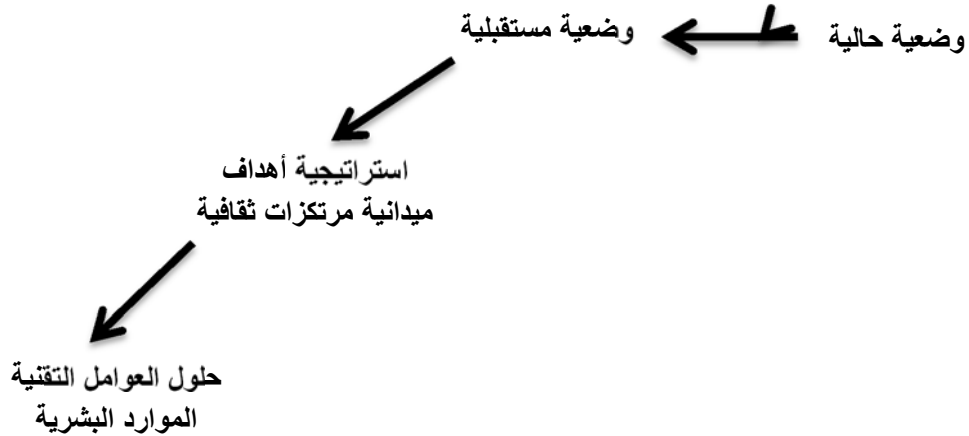
وتاريخياً يرجع استعمال لفظ الاستراتيجية لشيستر برنارد -CH- BARNARD- الذي نشر في السنة 1938 كتاباً أسماه "وظائف المديرين" حيث يضيف فيه الأنشطة الأساسية للمديريات العامة من وجهة بسيكو - اجتماعية - ومنذئذ، عرفت المقاربات المعيارية لمهمة القيادة نجاحات رائعة، غير أن البحوث التجريبية التي ساهم بها منتز برغ.

H.MINTEZBERG على وجه الخصوص تكون قد مكنت من إعادة النظر في التطور المعياري والتقليدي لوظيفة الإدارة من خلال إلحاحها على فكرة تنوع الأدوار وعلى العقلانية المحدودة لقيادة المنظمة.²

ومن هنا وجب التفكير في وضع استراتيجيات تضمن البقاء واستمرار المنظمة على المدى الطويل وليس مجرد البحث عن حلول ظرفية لقضايا ترتبط بأساس تواجد المنظمة حيث يمكن تصور العملية خطياً على النحو التالي:

¹- أحمد مصطفى خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسة الاجتماعية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004. ص ص 77-78.

²- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 150



التمثيل الخطي يبرز دور المرتكزات الثقافية في صياغة الاستراتيجيات للمرحلة المستقبلية مع تحديد دقيق للأهداف التي يجب أن تكون ميدانية قابلة للتجسيد بالاعتماد على العوامل التقنية والموارد البشرية التي تتوفر عليها المنظمة، بحيث تؤدي هذه الارتباطات إلى توسيع العلاقة التي تربط المنظمة بالمحيط لتشمل كل المتغيرات البيئية وتجعل من عملية اتخاذ القرارات تشق وفق غاية محدودة أساسها علاقة التفاعل المتبادلة بين السلوك والسياق الخارجي، وهذا التصور يعطي الاستراتيجية مرونة أكبر خاصة في إدخال التعديلات الضرورية التي تستوحيها عملية التكيف¹.

ب- أركان الاستراتيجية:

تقوم الاستراتيجية على أركان مهمة وتمثل هذه الأركان فيما يلي:

1- ركن البناء: ويحتوي هذا الركن على ما يلي:

- القوة الدافعة: أي أن هناك دافعة لقيام الاستراتيجية معنوية ومادية.
- المخاطرة: بحيث أن الاستراتيجية ترتبط وتتعامل مع المستقبل وهذا الأمر يتفق بالغموض ويحتوي على مجموعات من الأخطار وحالات عدم التأكد فلا توجد حقائق مستقبلية إنما توقعات.
- ردود الفعل: حيث أن تصرف متوقع للمنظمة قد يكون رد التصرفات المتوقعة للمتنافسين والعكس بالعكس.

¹-رمال سليمان، الثقافة البشرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة الجزائرية الاقتصادية العمومية، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار عنابة، عدد 5 سبتمبر 1999 ص، ص 20- 21.

• إن الأهداف والرسالة دعائم لبناء الاستراتيجية.¹

2- ركن العمليات: ويحتوي هذا الركن على ما يلي:

• الإجابة عن سؤال: إلى أين تتجه المنظمة؟ فالاستراتيجية هي صياغة في الحاضر ولكنها تعميم في المستقبل، والمستقبل هو حقل تنفيذها.

• انتقالية عملياتها من ناحية، والتسلسل المنطقي لخطوات البناء من ناحية أخرى فوضع الاستراتيجية يسير بتتابع متصل وغير منفصل، كما أن الاستراتيجية تكون مستقلة في عملية وخصها في المحتوى الذي تطبقه فيه.

• المشاركة: أي مشاركة عدة أطراف في وضع الاستراتيجية للمنظمة، لكن هذا الوضع يكون في حدود معينة فقط، أما الصياغة النهائية والمسئولة عن الاستراتيجية تقع على عاتق الإدارة العليا.²

ج- شروط دقة الاستراتيجية:

كل منظمة حريصة على النجاح في نشاطها وتحقق أحسن نتيجة في التنفيذ المحكم في الاستراتيجية المتبعة، لأن هناك ضوابط ومؤشرات تبين مدى نجاعة أو عدم نجاعة الاستراتيجية وعلى هذا الأساس وجدت بعض الشروط التي يجب مراعاتها عند وضع الاستراتيجية، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:

• أن تكون الاستراتيجية واضحة ومحدودة ومشروحة لكل الجبهات المشاركة في تنفيذها داخليا وإلا فلا تكون قابلة للاختبار أو المناقشة ومآلها الفشل.

• أن تستفيد وتستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني والدولي.

• أن تكون ملائمة لإمكانيات المؤسسة وبمستوى مخاطرة مقبول، كلما كانت الاستراتيجية تتميز بدرجة مخاطرة انطلاقا من الموارد والطاقات من جهة وبارتباطها بالتوازن العام للمنظمة والأشخاص العاملين فيها من جهة أخرى، كانت أحسن.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية. الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، ص. ص 165-167.

² محمد أحمد عوض. الإدارة لاستراتيجية الأصول الأسس العلمية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000. ص. ص 17-19.

- أن تكون مختلف شروط الاستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المنظمة، أحيانا يتم إعداد الاستراتيجية لدى الإدارة العليا بشكل منفصل عن باقي الإدارات الوسطى والتخلي عنها، مما يؤدي إلى عدم التناسق وضعف التعاون بين عدد من المصالح وأقسام المؤسسة فيما بينها.
- أن تتناسب في درجة ملائمتها لنظام قيم إطارات الإدارة في مختلف المستويات وتساهم في تحفيز الالتزام العام، نظرا لوجود نظام قيم وثقافة في المنظمة التي تختلف عادة حسب مستويات الإطارات والأفراد فيها، إن عدم ملائمة الاستراتيجية بشكل مقبول نسبيا لإحدى هذه القيم، يؤدي السقوط في المشكل خسارة جزء من الطاقات البشرية للمنظمة، وقد تصل إلى درجة عرقلة الجهود العام فيها¹
- أن تكون الاستراتيجية ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في فائدة المجمع فكلما كانت الاستراتيجية المنظمة تدخل أو تقترب مما يرغب المجتمع فيه ساهمت في تحقيق أهدافه بسهولة أكبر.
- ظروف وجود مقاييس ومؤشرات نسب تنفيذ الاستراتيجية إذ ليس من المنطق انتظار النتائج بعد التنفيذ حتى لا يمكن إعادة النظر والتصحيح بشكل مفيد وفي الوقت المناسب.²

2- تناظرات وتشابهات نقل الاستراتيجية العسكرية إلى الاستراتيجية الإدارية:

هذه النقطة يجب عدم إغفالها فهي نقطة جوهرية وهي كيفية انتقال المفهوم من الجانب العسكرية إلى الجانب الإداري ويرجع إلى ما يلي:

1- الخاصية الدياليكتية للاستراتيجية: وهي علاقة مزدوجة الأقطاب بين الوسائل والنهايات، وبين المعطيات التي هي تحت مراقبة المنظمة، والمحيط الذي يعتبر خارج إدارة المنظمة، هذه العداية تعتبر أمرا مدروسا للمنظمة.

2- الاستراتيجية تابعة للأهداف: الاستراتيجية في المنظمة تكون موضوعة لخدمة الأهداف المتبعة هذا المفهوم إذن يعتبر مفهوما نسبيا، فحسب مستوى أو نوع المنظمة نفس القرار يكون تكتيكيا وحتى لا تتشابك هذه العناصر ويسود الغموض في أهداف ووسائل المنظمة عليها أن تحدد مختلف العناصر المرتبطة بها حتى تتمكن من السير وفق منهجية منطقية نحو أهدافها.

¹⁻² ناصر دادي عدون. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009. ص.ص 18-21.

3- الاستراتيجية تكون مدى طويل الأجل نسبيا إلى وحدة التحليل:

بالمقابل إلى الأعمال الروتينية وأيضا في منظورها تكون الوحدة في مجملها، وهي دالة متكاملة لدرجة المستقبلية والعناصر الجزئية في وسائل تحركها لجعلها تساهم في الاستراتيجية العامة. فهي إذن الوظيفة الطبيعية للقائد، ويمكن القول أن جوهر الإدارة التخطيط الاستراتيجية للمنظمة.¹

4- الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات التي تواجهه وتفقد العمال:

فهي إذن تكون بعد تشاور وتداول والاستراتيجية هي خطة الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف، وهناك عناصر تميز هذه الخطة.

أ- لا يمكن أن يكون هناك أي اعتبار من خلال إعداد وتقييم عدد من البدائل أي الاعتماد على مبدأ الاستشارة.

ب- إن الاستراتيجية يجب أن يعاد النظر فيها في حال فشلها أي عدم التأكد من صلاحيتها بسبب أن المحيط غير ثابت وعدواني أحيانا، الأمر الذي يتطلب استراتيجية مرنة.

ت- في عملية اختيار أحد البدائل، يعتبر تعيين العامل الحساس هو المحدد الأساسي في العملية.

ث- عملية القرار الاستراتيجي تعتبر نشاطا تركيبيا ووضع نظام مع محيطه ملاحظة ديناميكية هو إدخال تناسق داخلي، وتلاؤم مع الوسط.²

5- على مستوى محتوى الاستراتيجية:

هناك سلسلة من المبادئ التي أعدها بعض ضباط الجيش، يمكن تطبيقها على المنظمة وتتمثل في:

أ- من أجل الوصول إلى النظر على العدوان في المنافسة لاحتكار الإقليم فمن الضروري أن تكون الأقوى، هذا التفوق يمكن تحقيقه بواسطة التركيز الجيد للقوى في النقاط الحاسمة.

وبالتقييم الجيد لهذه النقاط، التوجيه المحكم، واختيار الحل المناسب والضروري للتضحية بالعادي من أجل المهم، وهذا يعني تركيز القوى إلى أعلى درجة.

¹ - ناصر دادي عدون، مرجع سابق. ص. ص 13-14

² - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار غريب، القاهرة، 2001.. ص. ص 236-237

ب- توجيه التأثير على نقاط ضعف العدو أو الخضم وترجم اقتصاديا بمعنى أو مقياس القضايا المقارنة ولا يعني الضعف هنا حقيقة بل القوة الأقل لديه.

ت- يعتبر من الضروري الجمع بين التيار والحركة، لمقياس اصطناعي التوازن والماضي (مردودية والتوازن قصير).

ث- يجب معرفة التحصيل دون الخسارة، فمن المهم للمنظمة أن تنسحب من الاستثمار في الوقت المناسب من النشاطات لاسترجاع أكبر قدر من الموارد المخصصة لها، وغير النتيجة لتستعملها في نشاطات أكثر مردودية وفعالية.¹

3- أنماط ونماذج وحدود الاستراتيجية:

أ _ الأنماط الإدارية لوضع الاستراتيجية:

1- النمط الإبداعي أو الابتكاري: إن هذا النمط أساسا لتحقيق الهدف والريادة للمنظمة. من خلال ترويج الأفكار والمشروعات الجديدة واستثمار الفرص. ويمكن القول أن المنظمات التي تتبع هذا النمط عادة ما تكون في المقدمة حتى مع وجود احتمالات أن بعض الجهود قد لا تؤدي إلى نتائج إيجابية عالية، كما أن هذه المنظمات أكثر قدرة للاستجابة السريعة لأية إشارات مبكرة عن الفرص أو التهديدات البيئية.

2- النمط التخطيطي: يقوم هذا النمط على أساس التحليل المنظم والمتكامل لعناصر التكلفة والعائد، ويعني هذا أن النمط التخطيطي يعتمد أساسية على الاستراتيجية التحليلية حيث يتم التركيز على توفير وتحديد المعلومات عن المنافسين واتجاهات المتغيرات البيئية وتحليل تأثير ذلك على عناصر التكلفة والعائد، واتخاذ القرارات التي تحقق الوضع التنافسي المتميز للمنظمة.²

3- النمط التكيفي: يقوم هذا النمط أساسا على وجود عدد من البدائل للتعامل كرد فعل اتجاه الأحداث والمواقف ومن ثم فإن قرارات المنظمة التي تعتمد على النمط التكيفي عادة ما تكون مرتبطة

¹-خليل نبيل مرسي، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ، الاسكندرية، دار المعارف 1995. ص.ص 40-47.

²- جازية زعتر، أصول الإدارة والتنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002. ص، ص 90-92.

ومنسجمة مع بعضها البعض، ويمكن القول أن اتباع النمط التكيفي بصفة مستمرة يجعل المنظمة أكثر اذعاناً للضغوط البيئية والاهتمام بأقل مستوى من المخاطر ونفس الإبداع أو الابتكار.¹

أ- نماذج الاستراتيجية:

1- النموذج الخطي: يقصد به الإدارة العليا بصياغة الأهداف، ومن ثم اتخاذ مجموعة من القرارات ووضع الخطط كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف، وذلك ينظر إلى عملية اتخاذ القرارات على أنها عملية تحليلية تسعى إلى اختيار بديل من بين البدائل المتاحة، والسعي للتنفيذ الفعلي لهذا البديل بطريقة عقلانية ورشيدة يحكمها عنصر الربح في ظل بيئة تتصف بالاستقرار النسبي وإمكانية التنبؤ بها، تعتمد على تطبيق المفهوم من طرف الإدارة العليا.²

2- النموذج التكيفي: يمثل نتاجاً طبيعياً لتبسيط الأمور من خلال الافتراضات التي يعتمد عليها النموذج الخطي، والذي يفترض وجود حالات أكثر تعقيداً بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، ولهذا يرى رواد هذا النموذج أن الاستراتيجية هي محاولة خلق درجة من التماثل بين موارد المنظمة والفرص والتهديدات التي تواجهها في بيئة عملها، وبين أغراضها التي تسعى لتحقيقها وهذه المحاولة تقوم بها الإدارة العليا التي تتولى تنمية الاستراتيجيات بالمشاركة مع المستويات الإدارية التي تقوم بمتابعة ومعرفة بيئة العمل.³

3- النموذج التفسيري: ويسعى هذا النموذج لإعطاء أكثر عمقا من خلال إضفاء معاني محددة للمنظمة وبيئتها بطريقة تتضمن تحفيز أصحاب المصلحة والمخاطرة إلى قبول وجهة نظر محددة، ومفصلة من قبل إدارة المنظمة، وهذه العملية يقوم بها فرد قادراً على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية والبيئية ويفترض هذا النموذج أن يكون عمل المنظمة متجانس فيما بينها.⁴ و سنقوم بمقارنة فيما بينهم لكي نوضح جوانب الاختلاف الأساسية بين هذه النماذج والجدول التالي يبين ذلك:

¹-مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص، ص 174-175.

²- هدى بدران، تنظيم المجتمع، مطبعة الميحي، 1979، ص.66.

³- رشاد الحملاوي، دليل المديرين في الاستراتيجية، مكتبة عين شمس، القاهرة 1992، ص.37.

⁴- محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص.29.

الجدول رقم (1): يبين المقارنة بين النماذج الثلاثة لوضع استراتيجية المنظمة.

عصر المقارنة	النموذج الخطي	النموذج التكيفي	النموذج التفسيري
1- طبيعة الاستراتيجية	تكامل القرارات والتحرك والخطط للوصول إلى أهداف محددة	خلق درجة من التكامل والتماثل بين المنظمة وبيئتها.	إخفاء معاني محددة حول المنظمة وبيئتها بطريقة تضمن دفع أصحاب المخاطرة والمصلحة إلى وجهة نظر تفضلها الإدارة العليا.
2- واطعي الاستراتيجية	الإدارة العليا للمنظمة	الإدارة العليا مع مسؤولية كل مدير عن متابعة البيئة.	أي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية والبيئية.
3- السلوك الاستراتيجي	تطبيق المفهوم التسويقي	تعديل المنتجات أو الأسواق لإشباع حاجات المستهلك.	وضع نظام الثقة والشرعية لضمان معنى موحد للشعارات والمعاني التي تؤمن بها المنظمة.
4- الافتراضات الانسانية للنموذج	<ul style="list-style-type: none"> - الاستقرار النسبي للبيئة. - أهداف المنظمة هي أهداف الأفراد. - المستهلك هو حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة. - اتخاذ القرارات يحكمه الرشد والعقل. 	<ul style="list-style-type: none"> - تغير أداء المنظمة بتغير بيئتها. - هناك أطراف أخرى تهم المنظمة. - تغيرات المنظمة هي رد فعل للتغيرات في قوى التحالف. - اتخاذ القرارات تتم في حدود وليس الرشد المطلق. 	<ul style="list-style-type: none"> - المنظمة والبيئة تتحرى متغيرات غير متوافرة لذا لا بد من تفسير مراحلها "الدوافع هي مفتاح نجاح المنظمة". - وضع الاستراتيجيات وتنفيذها هو نشاط كل الأفراد الذين يعملون بالمنظمة.

المصدر: اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، ط2، دارالمعرفة الجامعية

الإسكندرية، 2002، ص 25

ج- حدود الاستراتيجية: الاستراتيجية من مفاهيم الإدارة التي تصادف بعض المشاكل في الواقع، وتشكو في بعض الحدود التي يمكن أن نحصر البعض منها فيما يلي:

1- التعقيد والصعوبة في الإعداد: إن ارتباط الاستراتيجية بكل من الأهداف والسياسات المتعلقة بالمنظمة من جهة، وبالخطط ومنهجية التسيير من جهة أخرى، يجعل من عملية صعبة ومعقدة بتعدد عملية تحديد الأهداف المطروحة من طرف المنظمة، كذلك ارتباط كل من التخطيط والأهداف والاستراتيجية بالمعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها، حيث أن المعلومات ترتبط بعامل الزمن، وهو العامل المتحرك والمتغير والمتميز بالغموض والمفاجآت، غير أن بعض المنظمات تحاول الاستغناء عنه وذلك باستبداله بنظام معلومات متطورة، ونظام إعداد خطط وأهداف متكاملة يسمح لها بالوصول إلى أعلى درجة من فعالية الاستراتيجية.¹

2- امكانية نقص مرونتها: كثيرا ما توجه انتقادات إلى الاستراتيجية على أنها صلبة وغير مرنة، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الاستفادة من الفرص التي تعرض على المنظمة أثناء تنفيذها وهي لم تأخذ بعين الاعتبار في عملية الإعداد مما يؤدي إلى تغير نتائج الاستراتيجية في الاتجاه السلبي رغم جودتها.

3- امكانية المعارضة عند التنفيذ: من بين العوائق التي يصادفها المديرين في تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية هي المعارضة التي تواجهها في مختلف مستويات التنفيذ ليس من الممكن القضاء عليها تماما فإنه يمكن أن يسعى التخفيف منها، أو على الأقل أن تأخذ بعين الاعتبار في مختلف مراحل الاستراتيجية.²

4- من بين الحدود التي تحد الاستراتيجية عند اتساعها وتعقيدها، لا يمكن لأي مدير مهما كانت قدراته في متابعة جميع العمليات المتعلقة بالإعداد والتنفيذ، ورغم تطور التقنيات المستعملة في الميدان الاستراتيجي فإن هذه التقنيات تعتبر فن ومهارة بشكل معتبر، خاصة في الجوانب المعقدة والغامضة نوعا ما، والتي تعتمد على التخمين والاستنتاج والحدس، وهي عناصر تكتسب عن طريق التجربة

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص، ص 22-23.

² ناصر دادي عدوون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 246.

والحنكة، وكذلك من ثقة المدير في نفسه ومرؤوسيه، ومدى استفادتهم من تجارب المنظمة في الماضي.¹

4- التشخيص الاستراتيجي:

بإمكاننا تكوين وجهة نظر حول الاستراتيجية، على ضوء إحاطتنا ببعض نماذج التشخيص الاستراتيجي والتي تسمح لنا بتحديد مكانة الاستراتيجية داخل السياسة العامة للمنظمة وبالتالي تحديد علاقتها مع لاقتصاد الوطني أو العالمي.

1- نموذج جامعة هارفارد "HARVARD"

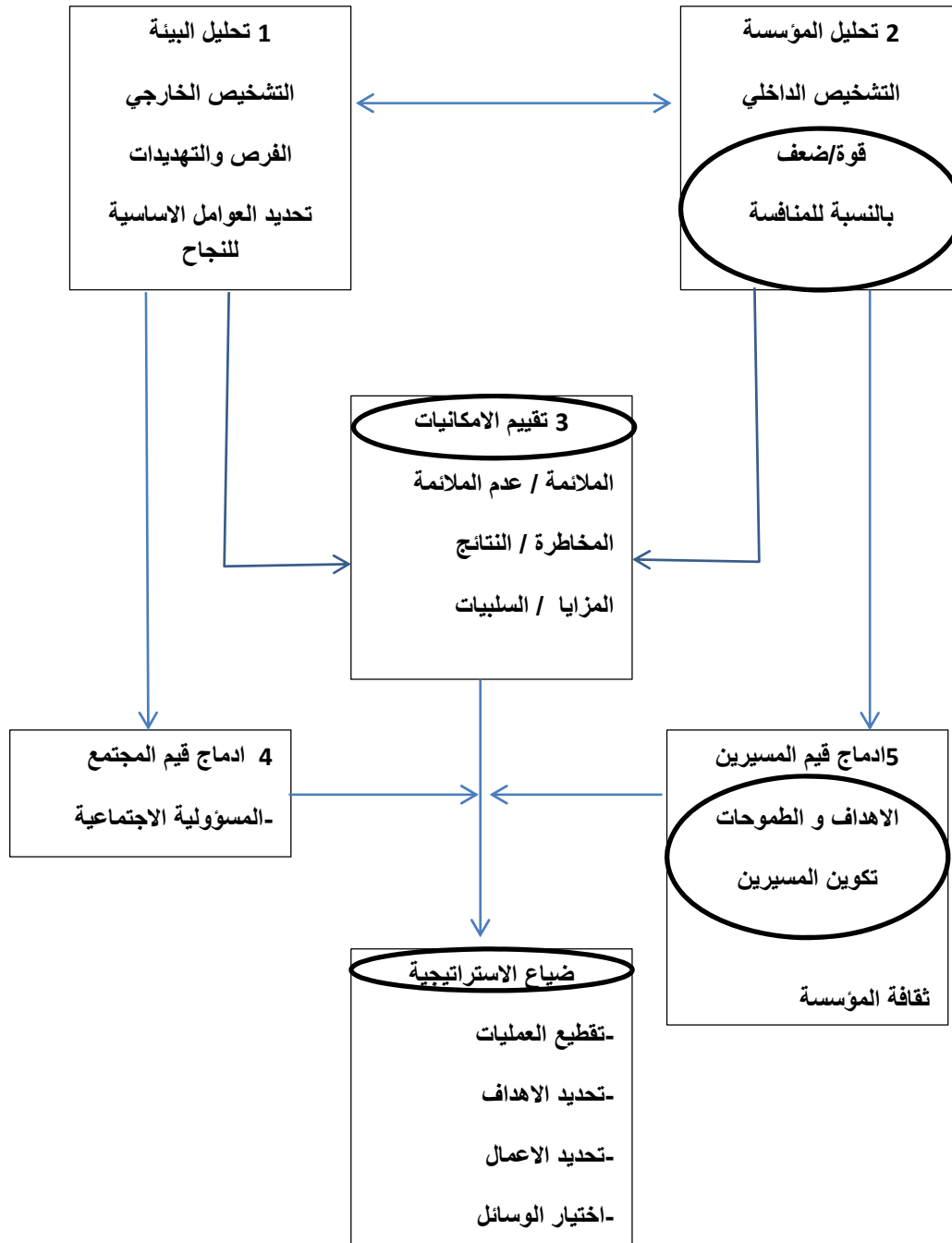
في نهاية الستينات اقترحت جماعة من الباحثين في جامعة هارفارد وهم "ليرنارد"، "كريس تنسن أندراوس، قوت" أول نموذج للتشخيص الاستراتيجي، وهو يتعرض إلى تحليل البيئة، ومكمل بتحليل داخلي للمنظمة، ولظواهر قوتها وضعفها، حيث يؤدي هذا التحليل إلى تحديد الأفعال الاستراتيجية الممكنة للمنظمة، ومواجهتها بالنظام القيمي للقادة وكذا بالأهداف المتدرجة لتلك المنظمة.² إن مسلك جامعة هارفارد أراد رواده أن يكون ذا طابع تطبيقي "تكويني" إلا أنه امتاز بصعوبة الحصول على المعلومات المساعدة على إجراء تقييم داخلي وخارجي للمنظمة، كما تميز بغياب متدرج للأهداف وعلى الرغم من فعالية التشغيلية المحدودة لنموذج "هارفارد" فإنه يفسح المجال للقيام بتأمل حول السياسة العامة للمنظمة، هذه السياسة تجسد مبرر وجود المنظمة وكذا الأخلاقيات التي تكتسي طابع الأولوية في التنظيم، والمعايير التي توجهه بطريقة محددة أنشطة مجمل أعضاء المنظمة.³

كما هو موضح في الشكل الآتي والمعروف باسم نموذج L.C.A.G

²- علي شريف وآخرون، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية. الإسكندرية، 2003، ص، ص 140-143.

³- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 152.

الشكل رقم(1): يبين مخطط نموذج L.C.A.G في صيانة الاستراتيجية:



L.C.A.G : LEARNED , CHRISTENSEN, ANDERWS, GUTH, (1995)

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

2000.ص43.

2- التخطيط الاستراتيجي: ينصرف التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد العملية الرسمية للتطورات

الاستراتيجية أو اجراءاتها وفي إطار إعداد الخطة من المناسب تعريف وتوزيع المظاهر التالية:

__ تحديد البيئة والفرص المتاحة فيها، مظاهر قوة وضعف المنظمة و قيم القادة وأهدافهم.

- التخطيط المتمايز الذي يمكن من مواجهة تشخيص الموقع الاستراتيجي للمنظمة.

- إسقاطاته بالأهداف العامة للمنظمة، وقد يكشف لنا عن انحرافات استراتيجية يتم قياسه بالأهداف المالية والتجارية.

عندها يقتضي بعض المناورات الاستراتيجية أن تسد الانحراف الاستراتيجي بدلالة النتائج المرغوبة، ومقارنتها مع النتائج المحتملة، بدون أي فعل له طابع خاص، وفيما وراء اختبار الاستراتيجية الفعالة. فلا بد من إعداد الخطة التشغيلية التي تعتبر تكملة ضرورية لفعل الخطة الاستراتيجية مع تحديد الأولويات والبرامج المكتملة والمحدودة زمنيا، وبالوازات السنوية أو متعددة السنوات.

إن التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي المتكامل هو الذي يتصدى لمعالجة مخططات التطوير وبرامج التشغيل على أساس تشخيص استراتيجي كامل (داخل وخارجي) يراعي الأهداف العامة للأداء ذات الطابع المالي.¹ إن هذا المسلك يبين الأهمية الممنوحة لتحسين فعالية الأنشطة الحالية للمنظمة، وفي الواقع فحينها يتم التدعيم المالي لكلا النوعين من الخطة، واللجوء - المفروض - للمصلحة فإنه يصبح من السهل ترك تلك الخطط.

3- الإدارة الاستراتيجية:

أ - مفهومها: يرى "أنسون" (1976) أن الانتقال من التخطيط إلى الإدارة الاستراتيجية هو ضرورة حتمية، لكونه سيمكن من ضمان التجانس بين الاستراتيجية وثقافة المنظمة وهياكلها. ولقد ذكر أنسون الأبعاد التنظيمية والسياسية للإدارة الاستراتيجية واقترح إطارا تفاهمي ومنهجي يستجيب للطلبات الواردة من الفاعلين الداخليين والخارجيين للمنظمة كما يرى "أنسون" في الإدارة الاستراتيجية

¹ -هدى بدران، مرجع سابق، ص، ص 60- 67.

ثلاث عمليات: 1- اقتصادية تساعد على الإجابة على التساؤلات التالية: ماذا نريد؟ من نحن؟ ما نحن فاعلون؟ ماذا سنفعل؟

2- عملية سياسية تهتم بالتعرف على الفاعلين وامكانياتهم على التصرفات والأفعال.

3- عملية بيروقراطية تركز على خيارات التنظيم، والقرارات والتنشيط الموجه للأفراد والرقابة، إن اهمال أي عملية من العمليات المذكورة سيؤدي إلى أغراض واختلالات استراتيجية كالنقص في التنظيم والاكتفاء الذاتي للمنظمة، وظهور مشاكل وتعقيدات إدارية¹

ب- تطور الإدارة الاستراتيجية: في ضوء نتائج البحث الذي أجراه باحثين بشركة ماكينزي "MCKINZY" لدراسة تطور الاستراتيجية في 120 مؤسسة، يمكن تقسيم تطورها إلى مراحل هي:

الشكل رقم (2) : يبين مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية.

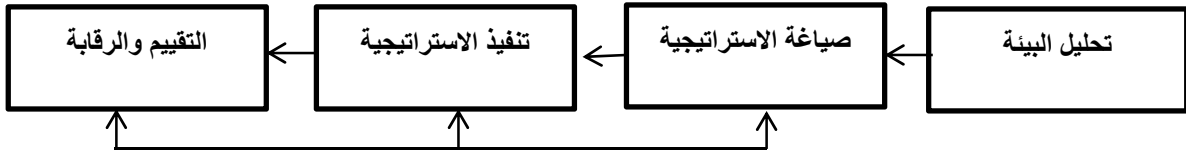
المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
المرحلة الأولى التخطيط المالي والرسمي	المرحلة الثانية التخطيط المعتمد على التنبؤ	المرحلة الثالثة التخطيط الموجه خارجيا	المرحلة الرابعة الإدارة الاستراتيجية
الرقابة التشغيلية	-التخطي الفعال لتحقيق النمو	-ارتفاع درجة الاستجابة للسوق المنافسة	-حشد جميع المواد لخلق مزايا تنافسية
الموازنة السنوية	-تنبؤ بعيد المدى	-التحليل الدقيق للموقف وتقييم المركز التنافسي	-التخطيط الاستراتيجي لإطار التخطيط
التركيز على الوظائف	-التخطيط الثابت للموارد	-تقييم البدائل الاستراتيجية	-نظام مساعد للقيم و مناخ ملائم
مقابلة الموازنة و نظام القيم	التنبؤ بالمستقبل	التفكير الاستراتيجي	خلق المستقبل
→1950	→1960	→1970	1980→

المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 72.

الإطار العام للإدارة الاستراتيجية: تتضمن الإدارة الاستراتيجية أربعة عناصر رئيسية هي:

- التحليل البيئي.
- صياغة الاستراتيجية.
- تنفيذ الاستراتيجية.
- التقييم والرقابة والشكل التالي يبين كيفية الارتباط والتفاعل بين هذه العناصر

الشكل رقم (3): يبين العناصر الرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية.



المصدر: جمال الدين محمد مرسى ومصطفى محمود أبو بكر وطارق وجيه، التفكير الاستراتيجي والإدارة

الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 34.

5- صياغة الاستراتيجية:

تبدأ عملية الاستراتيجية بالتعرف على الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وذلك أن فعالية تحديد الاتجاه بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المنظمة من تحديد الأهداف للإدارات المختلفة واختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى.

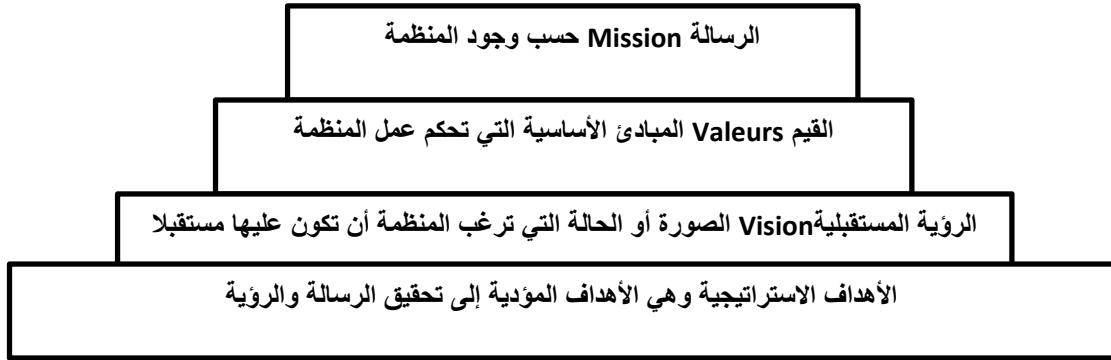
ورغم الاختلاف ما بين الباحثين في ترتيب مكونات الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة إلا أنهم يتفقون على أن هذه المكونات تتمثل في رؤية المنظمة ورسالتها ولائحة القيم الأساسية فيها وأهدافها الاستراتيجية¹، إلا أن الاتجاه الاستراتيجي يبدأ أولاً بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال VISION، والتي تمثل الحالة المستقبلية التي ترغب المنظمة الوصول إليها ثم في إطار هذه الرؤية تحدد رسالة المنظمة MISSION والتي تمثل مبرر ومشروعية وجود منظمة الأعمال، وفي إطار كل من رؤية

¹ - peter(c) : **strategic Management** ,focus on process - MC Grew- Hill, INC 1990, P 53.

ورسالة المنظمة يتم تحديد قيم المنظمة VALEURS والمعتبرة عن تعامل المنظمة مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية وأخيراً تشتق الأهداف الاستراتيجية والتي تتفرع منها لاحقاً أهداف مختلف المستويات الإدارية وباختلاف مدتها الزمنية.

في حين يشير أغلب الباحثين أن الاتجاه الاستراتيجي يبدأ أولاً بتحديد رسالة المنظمة وفي إطار هذه الرسالة يتم تحديد لائحة القيم الأساسية التي تعمل ومن ثم رؤية المنظمة المستقبلية وأخيراً تشتق الغايات والأهداف كما هو موضح في الشكل.

الشكل رقم (4): مكونات الاتجاه الاستراتيجي:



المصدر: وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل عمان الأردن، ط1، 2011، ص 79.

يمكن تعريف صياغة الاستراتيجية بأنها عملية تكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي من خلال موائمة نقاط القوة ونقاط الضعف مع الفرص والتهديدات في المنظمة.

كما أن أهميتها تكمن وتتجلى في الأمور التالية:

- المرحلة التي تربط بشكل صحيح ودقيق وملائم بين التوجه العام المآثر بجوانب نظرية عديدة وعمليات التنفيذ المتأثرة بالتفاصيل والواقعية الشديدة.
- مساعدة المنظمة على تحديد الأدوار لمختلف المستويات ومعرفة المساهمات الضرورية والمطلوبة لكل مستوى من هذه المستويات كذلك تساعد على توفير جوانب الربط بين عمل هذه المستويات.

- المساهمة في تخصيص وحشد الموارد ضمن إطار خطة استراتيجية واضحة المعالم .
 - تمثل القاعدة الأساسية لبدء عمليات تنفيذ الخيار الاستراتيجي لاحقا فلا يمكن نقل الخيار إلى أرض الواقع دون صياغات محددة وواضحة المعالم¹
- وهناك عدة خصائص تساهم في تكوين عمليات الصياغة الفعالة والكفؤة وهي كالآتي:
- **الاهتمام والعناية بالعملاء:** على عمليات الصياغة ان تحسب بدقة حاجات وتوقعات وطموحات ومتطلبات العملاء، وكيف يمكن أن تتغير لتظهر حاجات جديدة أو مطورة هذا يعني على المنظمة أن تكون منقادة بالسوق وحاجات العملاء أكثر من أن تعمل بردود الفعل لتلبية هذه الحاجات.
 - **العلاقة مع المديرين:** يجب أن يتسع نطاق عمليات الصياغة ليتجاوز الحدود المتعارف عليها للمنظمة كالعلاقات الخارجية مع الموردين بجميع أنواعهم وتصنيفاتهم، ومن المهم أن تكون للمنظمة طرق خاصة تتميز فيها مع منافسيها.
 - **تأثيرات أصحاب المصالح:** من المهم أن تأخذ عمليات الصياغة في الحسبان توقعات وتأثيرات بجاميع أصحاب المهمة كالمساهمين والمشرعين وجماعات الضغط في إطار نطاق العمل الشامل.
 - **فهم القابليات والقدرات:** لا يمكن لعملية الصياغة أن تكون متوازنة ودقيقة إن لم تأخذ في الحسبان قدرات المنظمة ويجب أن تكون تقييم هذه القدرات واقعي وغير متحيز قياسا للمنافسين ومن الضروري أيضا أن يكون هذا التقييم ديناميكي وبشكل مستمر وحيوي.
 - **الاهتمام بالتغيرات التكنولوجية والإبداع:** وهنا من المفترض أن تكون عمليات الصياغة موجهة نحو التغير وفهم طبيعته، وكيف تصنيف التكنولوجيا والإبداع قيمة حقيقية للأعمال.
 - **تنوع خيرات ومهارات الموارد البشرية:** إن امتلاك الموارد البشرية لمنظورات مختلفة ومعارف متعددة تجعل من عمليات إيجاد مزيج من هؤلاء الأفراد مهمة حيوية وضرورية لنجاح عمليات الصياغة، فالمتخصصون في التخطيط لديهم وجهات نظر وقيم ومعارف تختلف عن المهندسين في

¹ - الغالي طاهر محسن منصور، إدارة واستراتيجية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دار وائل، الأردن، ط1، 2009، ص 344.

قسم البحث والتطوير وعلى الإدارة أن تقي طبيعة هذا الاختلاف وتجد الوسائل الملازمة لجعل الجميع يساهمون بفعالية في عمليات الصياغة.

➤ **تفهم وتشجع الإدارة العليا:** إن ما تمتلكه الإدارة العليا من قوة وسلطة يجعل من مساهمتها ضرورية في عمليات الصياغة ويمكن أن يكون العكس ومدعات للفشل وعدم النجاح.¹

➤ **ايصال النتائج وردة الفعل على التغذية العكسية:** إن الاستراتيجيات الجيدة لا تظهر فجأة والفكرة الجيدة تحتاج إلى دعم من يعملون على تنفيذها ويمكن لعمليات الاتصال والايصال والحوار وباتجاهات عديدة أن تجعل من عمليات الصياغة أكثر كفاءة وأقرب إلى الدقة والواقع.

➤ **الإحساس المنطقي وموازنات العمليات:** إذا لم تكن عمليات الصياغة متوازنة وتغلب عليها واحدة أو اثنين من بين العناصر المذكورة سابقا، فمن الضروري تعديل هذا الوضع في وقع تخصيص لهذا الغرض ويجب أن تكون العناية والاحساس بالصياغة شاملا للعناصر المذكورة سابقا.

➤ **تعميم العملية:** تعميم العملية لا يكون زائدة عن الحدود المنطقية، بل من المفترض أن يكون وفق افتراضات معقولة ومنطقية ومن الضروري الأخذ بعين الاعتبار جوانب القوة والضعف في عمليات الصياغة الحالية، كذلك تكون الطرق المستخدمة مرنة بحيث تتيح مواجهة المواقف الحرجة دون الدخول في تفاصيل غير مبررة، ومن الضروري أن تشمل عمليات الموازنة جوانب التحليل والتركيب الضرورية لوضع الخيارات في التنفيذ الفعال، بالإضافة إلى ما ذكر سابقا من المهم والضروري الابتعاد عن كون عمليات الصياغة روتينية وتكرر باستمرار.

➤ **الأخذ بعين الاعتبار الدعم الخارجي:** وهنا يمكن أن يكون للمستشارين الاستراتيجيين والاداريين دورا للمساهمة في عمليات الصياغة، ويمكن أن تكون هذه المساهمة من خلال التوجهات والأفكار أو المساعدة في تعميم الصياغة.²

¹-2 خالد محمد بن حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار البازيدي، عمان، الأردن، 2009 ص، ص 174 - 175.

6- خطوات عملية صياغة الاستراتيجية:

إن عملية صياغة الاستراتيجية تتطلب جهد كبير من الإدارة العليا من أجل إجراء الموازنات المتعددة بين متغيرات وضغوط عديدة من البيئة الداخلية والخارجية، فالصياغة عملية معقدة وتشمل أكثر من عناصر التفكير البشري تعقيدا ودقة، وفي بعض الأحيان يشترك فيها اللاوعي أيضا¹. إن عملية الصياغة الاستراتيجية تتطلب العديد من الخطوات تتمثل في الآتي:

الخطوة الأولى: تصور ما يمكن أن تقول إليه المنظمة إذا استمرت على ممارسة نفس أساليبها وأنشطتها الحالية، ورغم تغير الظروف المحيطة بها.

الخطوة الثانية: وفيها يتم إعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها والتأكد من تحقيقها.

الخطوة الثالثة: وفيها يقوم التخطيط الاستراتيجي بتحديد الوضع الحالي للمنظمة وبين الوضع المثالي المستهدف الوصول إليه، وهذا ما يسمى بتحديد الفجوة الاستراتيجية.

الخطوة الرابعة: تهدف هذه المرحلة إلى البحث عن الاستراتيجيات البديلة التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي والمثالي، وتتطلب هذه الخطوة ما يلي: استخدام أقصى درجات التفكير والإبداع- العودة إلى الدراسات والأبحاث التي توضع مزايا وعيوب استخدام الاستراتيجية البديلة.

الخطوة الخامسة: يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الاستراتيجية للبحث في إمكانية استخدامها وحجم القواعد التي يمكن أن تحققها المنظمة وكذلك تكلفة متطلبات مثل هذه البدائل.

الخطوة السادسة: وهنا يقوم أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي بترجمة البدائل التي تم الاتفاق عليها إلى خطة عمل من خلال فترة زمنية معينة.

الخطوة السابعة: وهنا يتم إعداد وصياغة الاستراتيجية في شكلها المتكامل والتي تحتوي على العديد من العناصر منها: - توضيح تكامل للوضع الحالي للمنظمة.

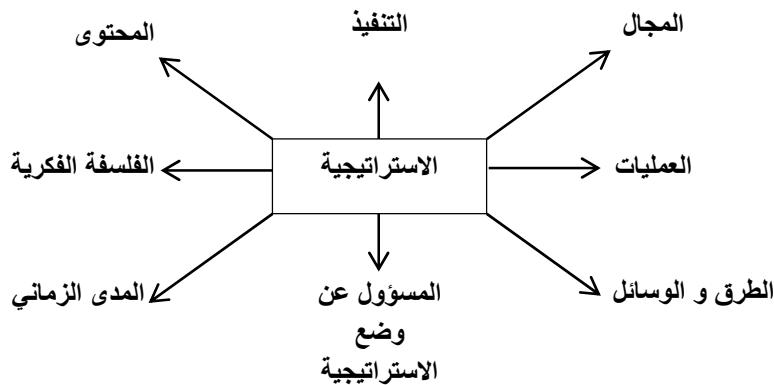
- وصف كل أسلوب من الأساليب الاستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق الأهداف الموضوعية.²

¹- Mintzberg (H): **the rise and fall of strategic planning**, prentice hall. Europe 1994. P 111.

²- خالد محمد بني حمدان، وائل ادريس، مرجع سابق، ص، ص 176-177

- المجال SCOPE: بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا و الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة.
- العمليات PROCESS: وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل.
- الطرق METHODE: والأساليب والوسائل والمتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي والريادة والتفكير النظامي والمنهجي.
- الجهات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية: وهذه تحدد الجهات المسؤولة، وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الادارة العليا أو جميع العاملين في المنظمة.
- المدى الزمني TIME- FROME : والذي يوضح المدى الذي تغطيه الاستراتيجية.
- الفلسفة الفكرية: بمعنى توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد.
- المحتوى CONTENT: إن محتوى الاستراتيجية قد يقع في إطار استراتيجية تنوع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة.
- التنفيذ IMPLEMENTATION: هل تنفذ الاستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير أم الاثنين معا.

ويوضح الشكل رقم (5): الأبعاد الاستراتيجية من منظور شمولي يغطي مختلف الجوانب:



SOURCE : FEURER ,RAINER ET CHAHARBAGHI KAZEN: STRATEGIE DEVELOPPEMENT POST, PRESENT AND FUTURE MANAGEMENT D'ACCISION. 1995 , P 119.120.

7- تصنيف الاستراتيجية وفقا للمستويات التنظيمية: يمكن تصنيف الاستراتيجيات حسب

المستويات التنظيمية إلى: الاستراتيجية الكلية، استراتيجيات الأعمال، واستراتيجيات الوظيفية.

1- الاستراتيجية الكلية للمنظمة: وهي تتركز حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الاتجاهات نحو النمو، أساليب الأنشطة وخطوط المنتجات، كيفية تحقيق التوازن في منتجاتها أو استثماراتها وتعكس استراتيجية الكلية للمنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المنظمة، وتأخذ الاستراتيجية الكلية للمنظمة ثلاث أشكال هي: الاستقرار، النمو، الانكماش.¹

2- استراتيجية وحدة الأعمال: خلافا لاستراتيجية الكلية للمنظمة، فإن استراتيجية الأعمال تحدث عادة على مستوى الأقسام وتتركز على تحسين الوضع التنافسي لخدمات المنظمة في السوق.² وقد ظهر هذا المفهوم مبدأ التسعينات في شركة جنرال إلكتريك عندما شعر المديرون في هذه المؤسسة أنهم بحاجة إلى إطار يساهم على إدارة عدة أنواع مختلفة من الأعمال تحت إشراف منظمة واحدة، إن وحدة الأعمال الاستراتيجية تتصف بالخصائص التالية:

1- أنها تركز على زيادة الربحية عن طريق تحسين الانتاجية وزيادة فعالية أنشطتها التسويقية مع السعي إلى تدعيم التكامل والتفاعل بين أنشطتها الوظيفية المختلفة.

2- أنها تعتمد على قطاع محدد، أو مجموعة من القطاعات المرتبطة ببعضها وتتبع منظمة واحدة.

3- أن لها رسالتها المميزة أو المستقلة، كما تتعامل مع مجموعة من المنافسين.

4- أن لها استراتيجيتها التي تفصلها عن غيرها من وحدات الأعمال الاستراتيجية في نفس المنظمة.³

1- الاستراتيجية الوظيفية (المساعدة): تتركز هذه الاستراتيجية على الأنشطة الوظيفية للمنظمة كالسويق، الإنتاج والعمليات، والتمويل وإدارة الموارد البشرية وتهدف إلى تحقيق التكامل والاستخدام الفعال والكفؤ للموارد داخل كل إدارة، ويمكن وضع استراتيجية وظيفية لكل خط

¹ جمال الدين محمد مرسي، ومصطفى محمود أبو بكر وطارق جبه، مرجع سابق ص 44.

² نفس المرجع، ص 45

³ علي الشرقاوي، العملية الإدارية وظائف المديرين، مركز النهضة العربية، بيروت، 2002. ص، ص 256-259

انتاج أو منطقة جغرافية أو مسلك وتتصف هذه الاستراتيجية بقصر نطاقها الزماني وإذا كانت هذه الاستراتيجية تساند النوع السابق (استراتيجية الأعمال) إلا أنها تركز في الأصل على الأساليب والوسائل والآليات والتنفيذ ومشاكله المرتبطة بالأنشطة المختلفة فهي موجهة للتنفيذ.¹

الجدول رقم (2): الفروق الجوهرية بين أنواع الاستراتيجيات الثلاثة.

نوع الاستراتيجية المهام	الاستراتيجيات على مستوى المنظمة	الاستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية	الاستراتيجية على المستوى الوظيفي
1- الغرض	تطبيق رسالة المنظمة	تحقيق استراتيجية لمنظمة	تدعيم استراتيجية المنظمة
2- الأنشطة الداخلية	الرقابة على درجة مساهمة الوحدات في تحقيق رسالة المنظمة	التنسيق مع الوحدات الأخرى وخلق مزايا تنافسية لكل وحدة	إدارة العمليات والمشاكل اليومية
3- الأسئلة الرئيسية	- ما هو ميدان أعمال المنظمة حالياً - ما هو ميدان الأعمال الذي يجب أن تكون فيه.	- هل يعد التغيير عاملاً مهدداً للمنظمة أو عاملاً خلاقاً - ما هي الظروف الخاصة بين المنتجات أو الأسواق المتاحة لنا.	هل نحن نعمل في ظل التوقيات التي تم وضعها سابقاً؟
4- الأسئلة الخارجية	متابعة البيئة العامة والخاصة	التركيز على صناعة محددة أو منتج محدد أو سوق محدد	توقع التغيرات المتمثلة في وحدة الأعمال من حيث المنتج أو الاستراتيجيات.
5- الإطار الزمني	طويلة الأجل (3 سنوات فأكثر)	زمن متوسط الأجل (1-3 سنوات)	قصير الأجل (من 2 إلى 6 أشهر)
6- قياس مستوى الأداء	غامض ومرن.	يمكن قياسه لدرجة ما ويتمتع بدرجة معقولة من المرونة	تفصيلي وتحديد

المصدر: اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سابق ص 61.

¹ - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 269.

7- مشاركة المستويات الإدارية داخل المنظمة في بناء الاستراتيجية: لا تقع مسؤولية صنع القرارات الاستراتيجية على عائق إداري واحد بل يشارك في هذه العملية العديد من المستويات الإدارية داخل المنظمة، وهذا ما يظهره الجدول.

الجدول رقم (3): يبين مشاركة المستويات التنظيمية في المنظمة في بناء الاستراتيجية.

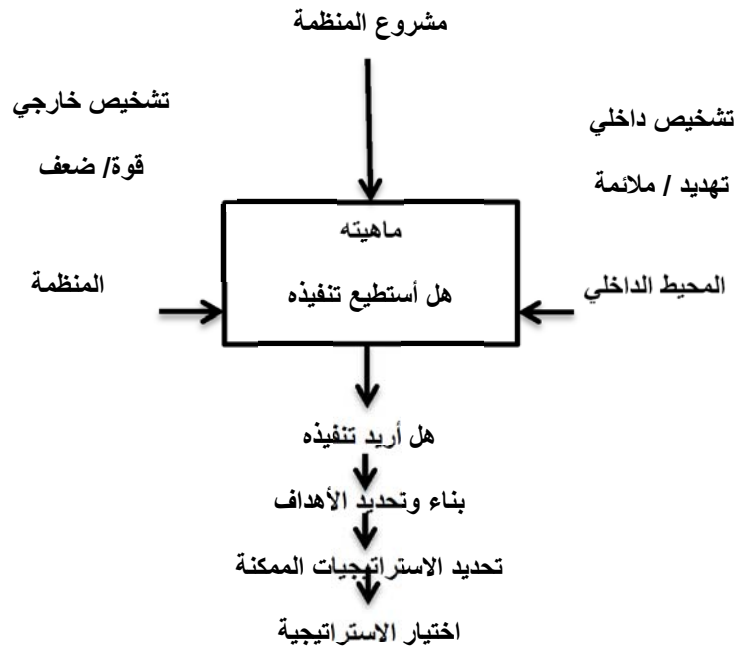
المهام الخاصة بصنع الاستراتيجية ومحاور التركيز الرئيسية	المسؤول عن صنع الاستراتيجية	المستوى التنظيمي للاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - بناء وإدارة المنظمة من وحدة أعمال ناجحة - التنسيق بين استراتيجيات وحدات الأعمال - توجيه استثمار المنظمة نحو الفرص الاستراتيجية 	<ul style="list-style-type: none"> - رئيس مجلس الإدارة الذي يجمع بين وظيفتي رئاسة المجلس والعضو المنتدب - الرئيس التنفيذي للمنظمة (أو العضو المنتدب لإدارة المنظمة) - كبار المديرين 	1- الاستراتيجية الكلية للمنظمة
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد طريقة التنافس والميزة التنافسية - الاستجابة إلى الظروف المتغيرة للصناعة والمناقشة - التنسيق بين الاستراتيجيات الوظيفية 	<ul style="list-style-type: none"> - رؤساء قطاعات الأعمال - رؤساء وحدات الأعمال. - تراجع ويتم الموافقة عليها من جانب الرئيس التنفيذي للمنظمة. 	2- استراتيجية الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> - مساندة استراتيجية وحدة الأعمال داخل مجال وظيفي. - مراجعة وتنقيح وقبول لمقترحات الوحدات التشغيلية في مستوى أقل 	<ul style="list-style-type: none"> - مديرو الإدارة الوظيفية الرئيسية - تراجع ويتم الموافقة عليها من جانب مديرو العموم أو رؤساء وحدات الأعمال 	3- الاستراتيجية الوظيفية
<ul style="list-style-type: none"> - مساندة استراتيجية كل مجال وظيفي واستراتيجية وحدات الأعمال - إنجاز أهداف الأداء الخاصة بكل قسم أو وحدة إدارية أو فرع. 	<ul style="list-style-type: none"> - رؤساء الأقسام داخل الإدارات الوظيفية أو مديري الفرع. - يتم المشاورة مع رؤساء الأقسام الأخرى - يتم مراجعتها والموافقة عليها من جانب مدير الإدارة الوظيفية المعنية. 	4- الاستراتيجية التشغيلية

المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003، ص 31.

9- تحضير الاستراتيجية المنظمة وتنفيذها ومراقبتها: إن تحضير أو بناء استراتيجية يعود إلى أحد القرارات المتعلقة بتطور أهداف المنظمة على المدى الطويل وحول تسيير قدراتها ومحتويات محيطها.

إن هذا التعريف لتحضير استراتيجية المنظمة يركز على ثلاث نقاط أساسية هي: الأهداف، القدرات، والمحيط والذين هم في علاقة تأثير وتأثر فالأمر يتعلق بالإجابة على سؤالين هما: ماذا تريد أن تفعل؟ وهل تستطيع فعله؟ الإجابة عن هذا السؤال يخضع إلى قدرات المنظمة التي مهمتها أو مشروعها ومجال نشاطها، ويتعلق كذلك بتشخيص العوامل المساعدة، سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها ثم تحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة ثم تحديد الاستراتيجيات الممكنة اتباعها ثم بعد ذلك الاختيار من بين الاستراتيجيات المقترحة.

الشكل رقم (6): يبين مراحل بناء الاستراتيجية في المنظمة:



SOURCE : CHARLES HENRI : VERS UNE GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCE HUMAINES. ED D'ORGANISATION ,PARIS ,1988. P

1- تعريف وتحديد مشروع المنظمة:

قبل البدء في سيرورة الأعمال التي تقود إلى تخطيط المنظمة لمشروعها لا بد أن تكون بمقدور المنظمة تعريف ما الذي تريد فعله وتنفيذه، فتعريف مشروع المنظمة يوفر إطارا لا يمكن الاستغناء عنه، وفي إطاره يتم تحضير الاستراتيجية فهو الخطوة الأولى الملموسة التي تقوم بها المنظمة لاتباع طريقة استراتيجية حقيقية.¹

2- التشخيص الداخلي والخارجي للمنظمة:

إن مرحلة التشخيص من أهم المراحل المعتمدة في بناء استراتيجية المنظمة، فهذا التشخيص هو الذي يسمح للمنظمة بتحديد أهداف متواضعة مع مشروع المنظمة فمن المهم بما كان الإشارة إلى أن التهديدات أو ملائمة المحيط يعطي قوة أو ضعف المنظمة.²

لذا كان لزاما على المنظمة التشخيص الداخلي والخارجي حتى تتمكن من مواجهة التحديات
أ- أن التشخيص الخارجي يهتم بميادين متنوعة كالطلب والمنافسة، والعرض ويمكن أن نجدها في
الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يبين التشخيص الخارجي للمنظمة.

الطلب	العرض	شروط المنافسة
- تطور الطلب	- قدرة الصناعة	- المنافسين الحاليين
- حجم وتطور كل نوع	- نسبة التكاليف	- الزبائن
- طبيعة ومميزات الطلب	- طبيعة اقتصاد القطاع	- الممولون
	- التوزيع والأسلوب المالي	
	- البعد التقني والاجتماعي	

__ SOURCE : (R.D) THIETART: STRATEGIE D ENTERPRISE.

MCGRAW HILL , PARIS, 1984. P 98.

¹- Guen (G) : Gestion de personnel. Ed caresses ,franche, paris 1985, p 96.

²- Gödel (M) : perspective et planification stratégique. Ed seuil .paris 1983 P192.

ب- أما التشخيص الداخلي للمنظمة يسمح لها بتشخيص العناصر التي بإمكانها الظهور سواء تمثل قوة أو ضعف اتجاه مشروع المنظمة هذه القوة أو الضعف تمثل مجموعة من الموارد التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يبين مركز الضعف أو القوة للموارد اتجاه مشروع المنظمة.

الموارد البشرية	الموارد التقنية
<ul style="list-style-type: none"> - التأهيل وتكوين اليد العاملة - عوامل اجتماعية وثقافية للمنظمة - دوران العمل - نوعية التأطير 	<ul style="list-style-type: none"> - عصنة التجهيزات - قدرة الانتاج - قدرة البحث
الموارد المالية	الموارد التجارية
<ul style="list-style-type: none"> - بيئة التكاليف - القدرة على التحويل الذاتي - نمط التسيير - بنية الديون 	<ul style="list-style-type: none"> - قوة شبكة التوزيع - نوعية المنتج والخدمات - التنوع في المنتج والخدمة

• SOURCE : GÖDEL (M) : OP. CIT P 197.

وبعد القيام بهذه العملية تعتمد المنظمة على تحديد الأهداف أي تسعى استراتيجيا لتربط بشكل وثيق الأهداف المراد تحقيقها، فالاستراتيجية تظهر من خلال الأهداف وتعد العامل الموجه لها بمعنى أنها العامل المؤثر على انتاج الشروط وتوزيعها¹.

3- تحديد الخصائص الاستراتيجية: هنا تقوم المنظمة بتحديد السبل والطرق التي تمكنها من الوصول إلى الأهداف المحددة في هذا الإطار لا بد من تحديد الاختيارات الاستراتيجية والتي تتطلب تصنيف نظرا لوجود عدد كبير منها ويرى «THIETART» هذه الاختيارات تتمثل في:

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق ص. 246

- التخصص أو التركيز على نشاطات بإمكانها تحقيق مداخل المنظمة
 - الاندماج العمودي أو الأفقي حسب ما ترغبه المنظمة، تحسين أرباحها أو مكانها في السوق
 - التنوع المركزي و رغبة المنظمة، أو البقاء و اندماج نشاطات ليس لها صلة بالنشاط الأصلي.
 - الانسحاب من نشاطات لا توفر دخل للمنظمة ويمكن أن تشكل خطر على مستقبل المنظمة.
- العودة التي تضمن انقاذ نشاطات كانت في طريق الزوال وتبين إجراءات وقرارات جديدة يتم إعادة نشاطاتها في هذا الإطار يتبين نمط جديد للاختيارات الاستراتيجية¹ وهي:
- استراتيجية التخصص، استراتيجية الاندماج العمودي، استراتيجية التنوع، استراتيجية الانسحاب².

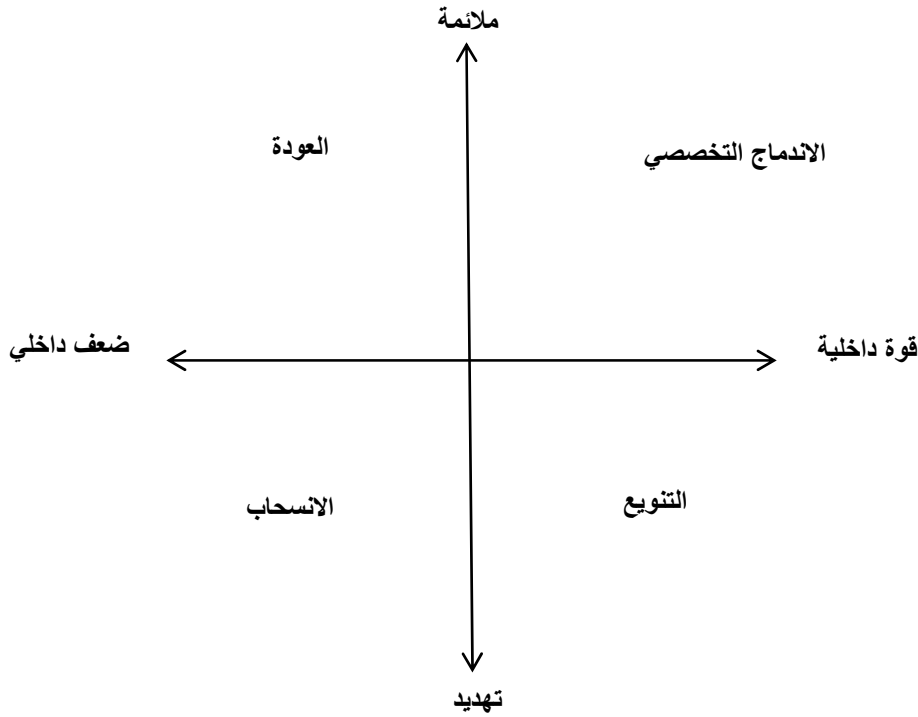
4- اختيار استراتيجية :

هذه المرحلة تتم مرحلة بناء الاستراتيجية لأن التوجهات الأخيرة تتم على مستواها وهذا الاختيار يخضع بصورة كبيرة للمراحل السابقة وتعتمد على مجموعة من القواعد المقترحة. هذه القواعد ساهمت في تطور ميدان استراتيجية المنظمة، وذلك نتيجة تبني نظام استشاري ذا سمعة عالية مثل (BOSTEN CONSULTING GROUP MCHNESY) الذين يقترحون طرقهم للتحليل والاختيار من بين الاستراتيجيات المتوفرة ومن بين المقاربات العديدة المتوفرة منها: المقاربة التي قام بها (O. GELINIER) وهي طريقة EMOFF والتي تأخذ بعين الاعتبار التشخيص الداخلي والخارجي والمحيط في إطار التهديد والملائمة والقوة والضعف الداخليين للمنظمة.

¹- THIETART (RA): OP. CIT P 32.

²- THIETART (RA). OP . CIT p 41.

الشكل رقم (7) : يبين طريقة EMOFF التحليلية واختيار الاستراتيجية:



SOURCE: GELINIER (O): STRATEGIE DE L'ENTREPRISE ET MOTIVATION DES HOMMES ET HOMMES ET TECHNIQUE, PARIS 1984 P 05.

إن اختيار الاستراتيجية ليس نهائي لأنه لا يمكن استبدال الاستراتيجية وهذا يتعلق بالوضعية والأحداث التي يمكن أن تظهر والتي تجعل المنظمة تعدد سبل استراتيجيتها.

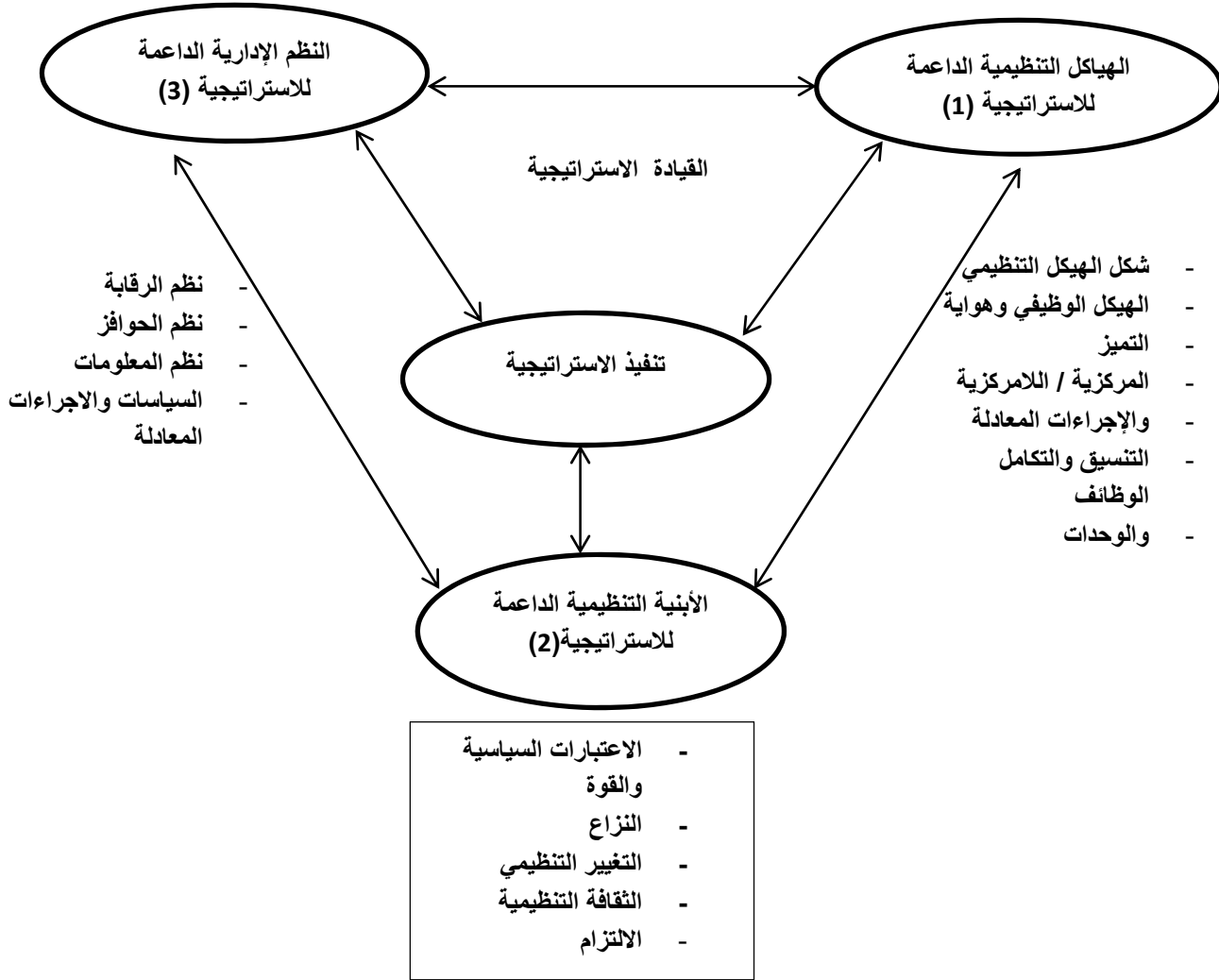
كما أنه من الخطأ الاعتقاد بأنه لا توجد إلا الطرق العقلانية في اختيار الاستراتيجية المنتهجة بل هناك العديد من العوامل الذاتية التي تؤثر في هذا الاختيار ومثل ذلك طبيعة الاستراتيجية المتبناة في الماضي، شخصية المسؤولين، الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة

5- الإطار العام لتنفيذ الاستراتيجية:

تعتبر عملية تنفيذ الاستراتيجيات بمثابة أحد التحديات التي تواجه الإدارة فهي تعد أصعب بكثير من تكوين الاستراتيجيات، كما تتطلب وقتاً وجهداً أكبر، ويرجع التعقد في عملية تنفيذ الاستراتيجية إلى

تعدد الأبعاد التنظيمية والإدارية التي يجب التوافق معها لكي تنجح عملية التنفيذ وأيضاً ضرورة توافقها مع الاستراتيجية المقترحة

الشكل رقم (8): بين الإطار العام لتنفيذ الاستراتيجية:



المصدر: نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2001، ص 291.

6- المراقبة وتقييم الاستراتيجية:

هذه المرحلة تمثل المرحلة الأخيرة من المنهج الاستراتيجي فالأمر يتعلق بمراقبة الاستراتيجية، فالمنظمة تستطيع مراقبة وتقييم مستوى نجاحها بالاعتماد على مجموعة من المعايير المنتقاة بالتوافق مع البعد الاستراتيجي المتبع.

المراقبة والتقييم في إطار البرنامج الإجرائي يمكن القيام بها من خلال الاعتماد على معايير قطاعية.

الجدول رقم (06): يبين معايير مراقبة وتقييم الاستراتيجية.

معايير خارجية	معايير داخلية
<ul style="list-style-type: none"> • مدى تطور عائدات المنظمة • مدى استقرار المنافسين في إطار الانتاج والسوق • مدى انخفاض تكاليف المادة الأولية • مدى انخفاض العوائق بغية الدخول إلى السوق 	<ul style="list-style-type: none"> • مدى تحسن الانتاجية • مدى تحسن المناخ الاجتماعي • مدى تحسن نوعية الخدمة والمنتوج • مدى تطور حصة المنظمة في السوق • الانتهاء من إنجاز وحدات الانتاج الجديدة

• SOURCE : GELINIER(O) , OP.CIT. P 46.

10- الاستراتيجية والفعالية في تنمية المنظمة:

1- جوهر التفكير الاستراتيجي في تطوير التنظيم الإداري في المنظمة:

يتضح جوهر التفكير المنهجي في عملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري يقتضي أن تكون أولى متطلبات ومقومات التنفيذ السليم لهذه العملية أن تتحقق من وجود إجابة إيجابية معتمدة على التساؤلات التالية:

1- هل نحن وضعنا أهدافنا من عملية إعداد وتطوير التنظيم وتعرفنا على ظروفنا وإمكاناتنا وفق

مدخل علمي منهجي سليم بما يؤهلنا للتخطيط لهدف العملية وتنفيذها؟

2- هل يوجد توافق وتجانس واضح سليم بين ما توصلنا إليه من حقيقة أوضاعنا الحالية بشأن

الجوانب التنظيمية والإدارية. وما نريد أن نحققه من عملية إعداد وتطوير التنظيم، وما تم توفيره من

متطلبات وتجهيزات لتحقيق هذه العملية بفعالية؟

3- هل نحن على دراية كاملة مطمئنة على المجالات المرتبطة بعملية إعداد وتطوير التنظيم واحتمالات القيود والتهديدات والصعوبات التي ستواجه تنفيذ هذه العملية، وإنه تم التهيئة والتحضير للتعامل معها بما يوفر مقومات فعاليتها؟

ولعل هذه التساؤلات وغيرها تؤكد حقيقة جوهرية هامة مؤداها أن متطلبات التنفيذ السليم للرؤية الاستراتيجية في عملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنظمة تتطلب مراجعة ما تم الانتهاء إليه من عملية التشخيص والتوصيف للوضع القائم بالمنظمة، والتأكد من منهجية الإطار العام لتنفيذ هذه العملية من حيث اكتماله ودقته وموضوعيته¹

2- الهياكل التنظيمية والاستراتيجية:

ترتبط الهياكل التنظيمية بأكثر من عامل تتميز به المنظمة منها الاستراتيجية حيث أن عملية التنظيم ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية المتبناة في المنظمة إما كوسيلة لتنفيذ الاستراتيجية أو أن الاستراتيجية تتخذ بعد التنظيم وهما الاتجاهان الموجودان في الوسط الإداري، حيث تتبنى:

- الاتجاه الأول: عدد من الباحثين والإداريين مثل:

H.FOYOL (1919)–CH.BERNARD (1939) –CHANDLER (1962).

- الاتجاه الثاني: فيتبناه أيضا آخرون من المتخصصين مثل:

H.SIMON 1949 –CYERT ET WARCHE 1963–M.CROZIER 1962.

ومهما يكن الاتجاهان يختلفان فهما يتكاملان ويتداخلان أحيانا نظرا لأن هناك تزاوج بينهما، وإن كان الاتجاه الأول هو المهيمن على المنظمة وقد تم استنتاجه من تطور المؤسسات الأمريكية خاصة

وعلى رأسها مؤسسة "DUPONT" والتي كانت محل دراسة الباحثين منهم A.CHANDLER ما يجب ملاحظته في مختلف أنواع التنظيمات سواء الكلاسيكية البيروقراطية أو الحديثة هو أنها تخضع للاستراتيجية والأهداف في المؤسسة وإذا يكون الهيكل منطقيا تابع للاستراتيجية العامة للمؤسسة.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر، مرجع سابق ص، ص 264-265.

1- الاستراتيجية تحدد الهيكل:

حسب هذا الاتجاه يكون الهيكل التنظيمي منطقيا تابع للاستراتيجية العامة للمؤسسة وهي التي تحدده وقد تم استنتاجه تاريخيا، وقد تدعم هذا الاتجاه بعدة دراسات امبريقية في كل من الو. م. أ وأوروبا الغربية واليابان وسواء كانت هذه الدراسات تحليلية أو احصائية، أين تمت متابعة حياة وتطور المؤسسات المدروسة من انطلاقها إلى توسعها عبر الزمن.¹

ففي عام 1962 قام (A) CHANDLER بنشر دراسة حول العلاقة بين الاستراتيجية للمنظمة والبناء التنظيمي، وقد بين استنتاجه أساسا على تحليل 100 شركة كبيرة مع قيامه أيضا بتحليل تفصيلي مكثف لأربع مؤسسات ضخمة في الو.م.أ وهي أيضا "دييون" و"جنرال موتورز" و"ستاندراويل" و"سيرز".

وجاءت خلاصة دراسته أن الاستراتيجية للمؤسسات عدد نوع الهيكل التنظيمي لها كما أن الاستراتيجية بدورها تعتمد على درجة التأكد من الظروف المحيطة بالمنظمة². وقد ظهرت العلاقة بين الاستراتيجية والتنظيم في هذه البلدان وقد لخص مارتينات هذه العناصر في كتابه "STRATEGIE".

2- الهيكل يحدد الاستراتيجية: كما يقوم مارتينات MARTINET في كتابه بتقديم انتقادات للاتجاه الأول وتدعيم الاتجاه الثاني الذي يجعل الاستراتيجية تابعة للتنظيم نظرا لما للتنظيم من تأثير وتحكم في حركة وتخطيط المؤسسة انطلاقا من التأثير عليها من المحيط المتغير المتذبذب أحيانا حسب العلاقة التالية:

محيط ← هيكل تنظيمي ← أداء

وهذه الحالة نجدها في المؤسسات التي لها وجود سابق في السوق، وامكانيات بمستوى يجعلها تؤثر في تغيير الاستراتيجية والأهداف حتى تسمح باستغلال هذه الامكانيات.

¹ ناصر داداي عدوان، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية الجزائر، د. س، ص، ص 51 - 52.

² محي الدين الأزهرى، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979، ص 233.

3- الاستراتيجية في علاقة تبادلية: نتيجة لتحليلاته توصل "A. MARTINET" إلى أن هناك ارتباطا وثيقا ليس فقط بين الاستراتيجية التي تحدد التنظيم وإنما أيضا قد تكون العملية عكسية حسب العلاقتين. ← تغير الاستراتيجية ← تغير الهيكل ← تغير الاستراتيجية
ومن جهة أخرى ربط الطيب حفصي "T. HAFSI" بين عملية إعداد الهيكل التنظيمي انطلاقا من تحليل الوظائف وتقسيم العمل والتنسيق بينهما، وبين عوامل أخرى مثل سن وحجم المنظمة طبيعة التكنولوجيا المستعملة، ونوع المحيط الذي تتم فيه النشاطات للحصول على الهيكل المرغوب فيه¹

4- فعالية الاستراتيجية الإدارية في تنمية المنظمة:

يرى نبيل مرسي محمد أنه إذا أردنا تحقيق الاستراتيجية بفعالية يجب علينا الاسترشاد بهذه القواعد وهي:

- 1- التزامك كرئيس تنفيذي أعلى للمنظمة بالإدارة الاستراتيجية.
- 2- مدى ملائمة التنظيم الحالي للمنظمة مع الاستراتيجية.
- 3- إعداد خطة استراتيجية جديدة بالثقة.
- 4- إعداد تخصصات واقعية للموارد البشرية.
- 5- توافق الاستراتيجية مع ثقافة المنظمة.
- 6- وجود نظام جيد لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية.
- 7- ربط المكافآت والحوافز بتنفيذ الاستراتيجية²

¹ - ناصر داداي عدوان، مرجع سابق، ص 52- 53.

² - نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 352

ثانيا: القيادة الادارية:**1_ أهمية القيادة الإدارية:**

تلعب القيادة دورا في أساليب تكوين الجماعات وتعديل سلوكها الجماعي وذلك بما يتناسب وأهداف المؤسسة، كما تقوم بدور هام في تحقيق التقارب والتعاون بين الأفراد العاملين وتوحيد أهدافهم عن طريق إشراكهم في عملية الادارة وتحملهم مسؤولية العمل وجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم الإيجابي في ميدان العمل والإنتاج وهو ما أكدته بعض النظريات الحديثة في القيادة أنه لكي يكون القائد ناجحا لا بد أن يساعد الأفراد في تحقيق وإشباع حاجاتهم باعتبار هذه الحاجات هي مفتاح هام في تحديد الموقف المناسب للقائد، كما تتناسب درجة تقبل الأفراد لقائدهم تناسبا طرديا مع قدرته على تحقيق حاجاتهم وذلك يعني رغبة الأفراد التلقائية في طاعة القائد وإتباع أوامره وإرشاداته معبرين بذلك عن رضاهم وسلوكهم معهم، وفضلا عن دورها في النشاط الانتاجي والخدمي فإن طبيعة القيادة تحدد خصائص بيئة العمل على المستوى النفسي على الأقل والتي يقضي العاملون فيها أوقاتهم بما يؤثر ليس فقط على مدى رضاهم عن عملهم بل في مدى رضاهم عن حياتهم بشكل عام¹.

ويمكن تلخيص أهمية القيادة بما يلي:

- الإخلاص والتفاني في العمل وخدمة المشروع.
- تحقيق درجة عالية من التعاون بين الأفراد المرؤوسين.
- الوصول إلى درجة عالية من التناسق بين أجزاء العمل الواحد الذي يشرف عليه بينه وبين غيره من الأعمال الأخرى.
- إنجاز الأعمال بدرجة أفضل من الدقة والإتقان مع توفير الوقت اللازم لأداء العمل².

¹- طريف شوقي، محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتب غريب القاهرة، 1993، ص26.

²- هيثم هاشم، مبادئ الإدارة، دار، دمشق، ط2، 1988، ص337.

هذا بالنسبة لأهمية القيادة الإدارية، كما يمكن طرح التساؤل التالي وهو: لماذا القيادة؟

حين يتفاعل فردان أو أكثر يبرز مفهوم الجماعة، ويتميز داخلها و تتحدد مواقع القيادة. ويتقلد هذه المكانة و يبدأ في ممارسة دوره فينسق جهود أفرادها وصولاً بهم إلى تحقيق أهدافها.

إن الأهداف العظيمة لا تتجرأ بدون الجماعة والجماعة لا تنتظم في مسيرة الإنجاز بدون قائد إن القائد بمثابة أحد العناصر الرئيسية في المعادلة التي تلخص التطور الإنساني منذ القدم إلى الآن تلك المعادلة يمكن صياغتها على النحو التالي: **جماعة + قائد + موارد + هدف = إنجاز حضاري**.¹

إن القيادة تعد أحد المحددات المركزية التي تساهم في تحديد التفاعلات داخل الجماعة ومهما كان نوع نشاطها. ومن ثم فإنها تساهم في توصيل تلك التفاعلات نحو بلوغ الأهداف الرئيسية لتلك الجماعة، حتى أن تشين (E.SCHEIN) يذكر بأنه قليلة هي موضوعات علم النفس التنظيمي التي لاقت اهتماماً يماثل ذلك الذي ناله موضوع القيادة ونزید عنه ليس فقط علم النفس بل حتى في علم الاجتماع والإدارة، وحتى نعمن النظر في تحليل ذلك الموقف سنجد دواعي ذلك الاهتمام يتمثل في:

1- أن القيادة تمارس دوراً رئيسياً في النشاط الانتاجي والخدمات من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم ومدى توحيدهم بأهداف المنظمة، فضلاً عن ذلك أن طبيعة القيادة تحدد خصائص بيئة العمل مما يؤثر على مدى رضاهم عن عملهم.

2- أن ما يحدد هيكل المجتمع على حد قول بيتر دروكر (P.DRUKER) ليس الأغلبية ولكن القيادات فقد تحولت السيطرة على المجتمعات الآن من طبقة الرأسماليين إلى طبقة المديرين، وعلى الرغم من أن القادة هم قلة إلا أنهم يحددون قدرة الأغلبية على الفعل ويسهمون في إيجاد المناخ الذي يفجر تلك الطاقات.²

2- مصادر قوة القيادة: يمكن تصنيف قوة القيادة كما يلي:

¹-طريف شوقي، محمد فرج، مرجع سابق، ص 25-26.

²-مليكة لوسي كامل، سيكولوجية القيادة والجماعات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970 ص 25-35

أولاً: السلطة الرسمية ومن مظاهرها ما يلي:

أ- قوة المكافأة: مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بنجاح وطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية ومعنوية من قبل الرئيس.

ب- قوة الإكراه: ومصدرها الخوف وهي متصل بتوقعات الفرد من أن اهماله في تأدية واجباته أو عدم إطاعته لرئيسه سيترتب عليه نوع من العقاب قد يصل إلى حد الفصل من الوظيفة.¹

ت- قوة السلطة القانونية: مصدر هذه السلطة هو المركز الرسمي للفرد. وهذه السلطة تناسب من أعلى إلى أسفل، فالمدير العام مثلاً يتمتع بسلطة شرعية على المدير المالي وغيره من مدراء الإدارات. والمدير المالي يتمتع بسلطة على رؤساء الأقسام. ورؤساء الأقسام لهم سلطة شرعية على رؤوسهم.

ثانياً: السلطة غير الرسمية أو قوة التأثير: وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب أي بقوة التأثير الشخصي ومن مظاهرها.

أ- القوة الفنية (التخصص): مصدر هذه القوة هي الخبرة أو المهارات أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد في مجال التخصص، مثلاً الطبيب يمارس نوعاً من القوة الفنية على المريض تجعله يقبل بقيادته نتيجة قناعته بهذه الخبرة الفنية، كذلك مهندس الذي يمارس نوعاً من السلطة على العمال الفنيين.

ب- قوة الإعجاب: يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب رؤوسه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه لتوفر نوع من الجاذبية في شخصية القائد وأخلاقية مثل (الكرم، الشجاعة، الانحياز، ...)

ث- القوة الفكرية: إن امتلاك القائد القدرة على التعامل الحسن والحكيم وبشكل سليم يمكنه من إمعان النظر إلى مشكلات من كافة الجوانب لاستخلاص الحقائق. واتخاذ القرارات السليمة يولد انطباعات لدى الأتباع بقدرة القائد على التسيير الجيد.

¹ -علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان الأردن، ط1، 2009.

1- المهارات الاستثنائية: هي القدرة على التعامل الحسن والجيد مع الآخرين وكسب ثقتهم فالقائد الناجح يجب أن تتوفر لديه مجموعة من الصفات والمهارات التي يسميها البعض فن التعامل مع الآخرين.¹

3- مقومات وشروط القيادة: يمكن تلخيص عناصرها كما يأتي في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يبين مقومات وشروط القيادة.

المقومات السلوكية	المقومات الشخصية
- المشاركة	- الإيمان بأهداف المنظمة
- القدرة على التعليم	- العلم
- المبادرة والإبداع	- خصائص اللمسات وطلاقة الحديث
- القدوة وإعطاء المثل	- حسن الخلق وقوة الشخصية
	- الانتماء

المصدر: ج كورثوا: لحات فن القيادة، ترجمة الهيثم الأيوبي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان 1980، ص ص 87، 88.

4- وظائف القيادة الإدارية:

بما أن مفهوم القيادة القدرة على التوجيه والتنسيق والتنظيم والرقابة فإن المهام والوظائف التي يقوم بها القائد الإداري هي إنجاز العمليات بعقلانية تجعله قادرا على التأثير في عمل التابعين له بوسائل مختلفة لإتباع واستمالة أفراد التنظيم وكسب رضاهم دون اللجوء إلى قوة السلطة والقوانين الرسمية.

لذلك نجد أن هناك ارتباطا وثيقا بين وظائف ومهام القادة الإداريين وتمثل هذه الوظائف: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، الشؤون العامة، اتخاذ القرارات، الخ.

¹ - عمر وصف عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران، عمان، الأردن، 1996، ص 186

إلا أن هناك بعض القادة والمدراء الذين لا يؤدون كل هذه الوظائف بل البعض منها¹ وسوف نتعرض لكل وظيفة على حدى:

1- **التخطيط:** هو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة، إذ يجب أن يكون هناك تخطيط وإعداد مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم هذه المنظمة وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.

2- **التنظيم:** ويتكون من بناء كيان مزدوج (بشري ومادي) لتحقيق أهداف المنظمة ويتمثل الجانب البشري في توفير اليد العاملة اللازمة والمؤهلة للقيام بالوظائف، أما الجانب المادي فنقصد به مجموعات الوظائف بما فيها الوسائل التي تعتمد عليها مرتبة بحسب درجة أهميتها في الهيكل التنظيمي.²

3- **التوجيه:** يتمثل في إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم ولا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرار وإصدار الأوامر فقط، بل تعني أكثر من ذلك، ففي وظيفة التوجيه لا بد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة أي غموض في الأهداف وتوجيه من يقعون في الأخطاء وتوزيع الاختصاصات بين أعمال وتوجيههم نحو العمل الجماعي، ويقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الأفراد وإرشادهم، لذلك يجب على القائمة التوجيه تفهم طبيعة سلوك الإنسان.³

4- **التنسيق:** هو تنمية علاقات مقارنة بين الأفراد والجماعات التي تتداخل وتقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين أفراد التنظيم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة وهي تحتاج إلى مهارات قيادية عالية لتحقيق تنسيق فعال بين مختلف أعضاء المنظمة.⁴

5- **الرقابة:** وهي الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعية⁵ وهي مقارنة النتائج المتحصل عليها بالأهداف المسطرة المراد تحقيقها بغرض التأكد من تحققها أم لا،

1- سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الدار الجامعية، 1992، ص 83.

2- زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في الإدارة والعلاقات الانسانية، ذات السلاسل للنشر، ط2، 1979، ص118.

3- بوفلحة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر وهران، الجزائر، ط2، 2004، 102

4- زكي محمود هاشم، مرجع السابق، ص118

5- توفيق حسون، فلسفة الإدارة، منشورات الجامعة، دمشق، سوريا، ط5، 1996، ص64

ومدى اتفاقها مع طلب العمال تحقيقه وهي كذلك تساعد على التعرف على الأخطاء التي تحدث في العمل حتى يمكن إصلاحها ومنع الوقوع فيها مرة أخرى.

وتشمل وظيفة الرقابة ثلاث خطوات هي:

- وضع معايير ومعدلات تمثل الأداء المرغوب فيه والنتائج المطلوبة.

- تقييم الأداء والنتائج المتحصل عليها.

- تصحيح الأخطاء والانحرافات بين ما تم وما يجب أن يتم تحقيقه والرقابة وظيفة مشتركة بين جميع المستويات الإدارية، وإلا أنها تختلف من مستوى لآخر.

6- الشؤون العامة: وتتمثل في مختلف الوظائف الإدارية وبما أن القائد الإداري يتواجد في أعلى المستويات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي فإن دوره يكون متمركزا أكثر في الشؤون العامة بعيدا عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة¹.

7- اتخاذ القرارات: تتطلب المواقف التي تعترض الإدارة صائبة وسديدة تخدم أهداف المنظمة والقائد الإداري الناجم هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقدره فائقة وذكاء خارق يمكنه من اتخاذ القرارات السريعة والفعالة في كل الظروف وتتطلب عملية اتخاذ القرارات من القائد الإداري حكمة بالغة وتحمل مسؤولية التصرف في جل المواقف التي تصادفه في عمله وذلك باتخاذ القرار المناسب والاختيار بين مختلف البدائل والاختراعات².

5- العوامل المؤثرة على القيادة الادارية أو مهارات القيادة:

القيادة كما ذكرنا سابقا القدرة على التأثير على سلوك العاملين حسب الظروف والمواقف المحيطة لتحقيق الأهداف المرغوبة.

وحتى يستطيع القائد أن يحقق هذه الأهداف عن طريق التأثير على سلوك التابعين له في ظل الظروف والمواقف المحيطة، فلا بد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعد على ذلك وهنا اتفقت الدراسات الحديثة على أن أهم مهارات القائد الاداري ما يلي:

¹ - بوفلحة غياث، مرجع سابق، ص 103

² - بسيوني عبد الله عبد الغني، أصول الادارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1992، ص 343.

1- **المهارات الفنية:** وهي قيام القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح والإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، كذلك القدرة على استخدام المعلومات وتحقيقها، وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

2- **المهارات الانسانية:** وهي القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارات تمكنه من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل.

3- **المهارات الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد الإداري بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو تقديمهم أو اقتراحاتهم، كذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات.

4- **المهارات التنظيمية:** وهي القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة للمنظمة والعمل على أساس أنها متكامل ومفتوح وتفهم أهدافها وأنظمتها وخططها وكذلك فهم البيئة المحيطة وأن المنظمة جزء لا يتجزأ منها وأنها تؤثر فيها وتتأثر بها كذلك إجادة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وأثرها.¹

إن أهمية مهارات القائد الإداري تكمن في بلوغ وتحقيق أهداف العمل، ورفع الانتاجية والأداء و تحقيق أهداف العاملين ورفع رضاهم وضمان نوعية عمل مستمرة وفعالية إدارية وتنظيمية دائمة.

6- مبادئ وأسس القيادة الادارية:

هناك العديد من المبادئ والأسس التي يمكن أن تساعد القائد في تكوين أسلوب قيادة ناجحة ومناسبة لكل عملية قيادية، وتطبق هذه المبادئ في كل الحالات وتحت تأثير مختلف الظروف ونذكر من بين هذه المبادئ:

¹ - سامر جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار أسامة، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 147-148

- 1- أن يكون القائد على دراية بما يجب أن يفعله وأن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته ومواهبه وعلاقاته الاجتماعية.
- 2- أن يكون القائد ملما وبشكل تفصيلي وبمعرفة ميدانية واسعة داخل التنظيم.
- 3- تحمل المسؤولية المهنية وتحمل المتاعب والصعاب.¹
- 4- مساعدة العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار، فيكون على مسامح الجميع وفي وقته المناسب.
- 5- أن يكون القائد عادلا لجميع الأفراد داخل التنظيم من أجل الحصول على التعاون وتحقيق التماسك وعلى قدر من المساواة في المعاملة.
- 6- إحساس القائد التابعين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.
- 7- إعطاء المرؤوسين قدرا من الحرية في وضع الخطة ومعالجة المشكلات.
- 8- ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجها لوجه بين أعضاء الجماعة والعمل على ضمان الأمن والراحة جسميا ونفسيا.
- 9- حسن الإصغاء إلى العاملين والانتباه إليهم.
- 10- التقليل من استعمال القوة في المركز والسلطة.
- 11- اتباع المنهج العملي للوصول إلى القرار السليم واستشارة أهل العلم في الجماعة وخارجها.
- 12- الاهتمام بمصالح العاملين والتوفيق بين مصالحهم ومصالح المؤسسة.
- 13- المعاملة الانسانية للأفراد.

7 _ أنواع القيادة وأساليبها: يمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين هما:

7-1- حسب الهيكل التنظيمي أو حسب مصدر السلطة:

وهي بدورها تنقسم إلى قسمين قيادة رسمية وقيادة غير رسمية:

¹ - عبد الرحمن عيسوي، الكفاءة الإنتاجية، دار النهضة العربية، بيروت، 1990، ص340.

7-1-1- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي

وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الإرتباطات والمسؤوليات الإدارية¹ حيث يعتمد فيها القائد على سلطة نابعة من مركزه الوظيفي في توجيه العاملين² منفصل هذا المنصب يخول للقائد السلطات المختلفة ويسير له القيام بتوجيه الأوامر وإصدار النشرات. وإجراء الاتصالات واتخاذ ووضع السياسات والتأثير الفعال على الآخرين في إطار البناء التنظيمي.

ويعرف "وليم سكوت WILLIAM SCOTT" القائد الرسمي بأنه " ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة المنظمة³.

ويعتبر هذا النوع من الأنواع الشائعة في المنظمات فالقائد لا ينشأ عفويا بين أعضاء الجماعة وهم لا يقومون باختياره ولكن يقوم المسؤولون وأصحاب المنظمة باختياره وتعيينه⁴.

7-1-2- القيادة غير الرسمية:

تتكون القيادة غير الرسمية داخل المجموعة دون أن ترتبط بوظيفة رسمية ومنصب، وتنشأ تلقائيا بين أعضاء الجماعة من خلال التفاف أعضاء التنظيم حول شخص يحبونه ويكون لديه قدرة وقوة التأثير فيهم⁵. ويستمد القائد سلطته من سماته الشخصية ومهاراته التي تم بها اختياره من قبل العاملين ليرعى مصالحهم ويحقق أهدافهم، ولا يكشف القائد غير الرسمي قوته من السلطة الرسمية ولكن الجماهير له وتعبيره عن آرائهم وثقتهم.

1- خليل محمد الشماع، خضير محمود كاظم، نظريات المنظمات، دار المسيرة، عمان الأردن، ط1، 1994، ص 250.

2- مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، د.س، ص 75.

3- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، دار الفكر، عمان، الأردن، ط1، 1995، ص 67.

4- محمود السيد أبو النيل، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، 1988.

5- فرج عبد القادر، قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، ط4، 1994، ص 511.

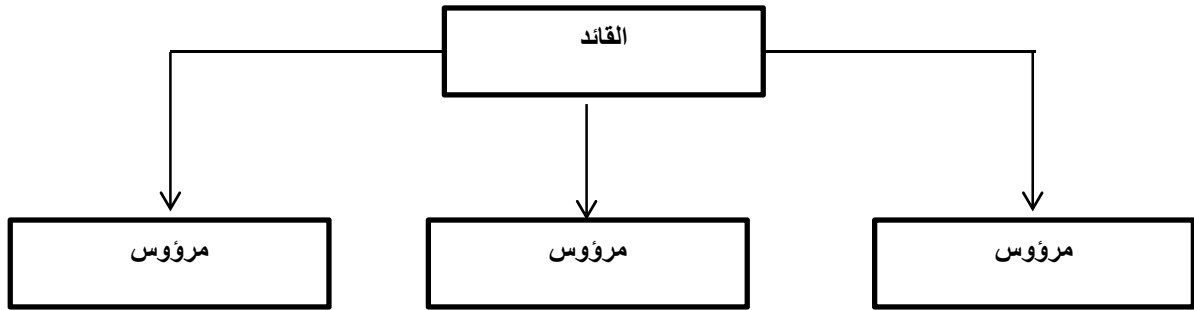
7-2- القيادة حسب سلوك القائد أو حسب مركز اتخاذ القرارات:

في ضوء الدراسات العديدة حول القيادة الادارية وأثرها في سلوك العاملين حددت ثلاث أنماط قيادية

7-2-1- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية):

وتسمى أيضا القيادة الإرغامية كون القائد يركز السلطة في يده ويهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالأشخاص ويقلل من سلطة المرؤوسين وعدم التحاور معهم معتبرا الأشخاص عوامل للإنتاج وهو الذي يحفز أو يؤدب المرؤوسين، فالحكم يعود له وحده محدد العلاقات والاتصالات بين المرؤوسين¹ ويتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها، وهو مصدر الثواب والعقاب فالمرؤوسين لا يملكون حق إبداء الرأي أو اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار².

الشكل رقم (09): يبين النمط الأوتوقراطي للقيادة:



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، ج2، 1995، ص 188.

ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الأوتوقراطي في أن:

- القائد يحتكر الأوامر واتخاذ القرارات ويتوقع من تابعيه أن يلتزموا بها دون مناقشته.
- القائد يؤمن بأن قوة نفوذه وسيطرته على التابعين تستمد من سلطته المرتبطة بالمركز الذي يشغله .

¹ - عبد الرحمن عيسوي، مرجع سابق، ص 82.

² - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص 82.

- القائد متصلب الرأي وإيجابي إلى درجة كبيرة.¹
- القائد يحرك تابعيه تجاه تحقيق الهدف من مصدر قدرته على منح أو منح الثواب والعقاب ولهذا النمط إيجابيات وسلبيات نجد:
- وجود نسبة عالية من التذمر والعدوان تجاه القائد.
- يتميز سلوك الجماعة بقلة التماسك وانعدام الفعالية وشعور أعضاء الجماعة بالإغتراب.
- يسبب الإحباط للمرؤوسين الذين يرغبون في النقاش والمحاورة والمساهمة في تقسيم الأفكار والمعلومات.²
- ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الأفراد وعدم انتظامها وبروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة المصادفة للاتصالات.
- يؤدي غياب القائد الأتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين الأعضاء.
- تتصف الجماعة العاملة بانخفاض الروح المعنوية، وضعف التماسك وارتفاع الشكاوي وارتفاع معدل دوران العمل، والغياب وارتفاع نسب التلف وظهور المشكلات وازدياد نزعات العمل.³
- ومن إيجابياته نجد:
- الامتثال لأوامر القائد دون مناقشته نظرا لخوفهم من قراراته الصارمة والقاسية.
- نقص الغيابات لعدم استسماح المدير و معاملته.
- الفعالية في حالة الكفاءة للقائد مما يؤدي إلى السرعة في الإجراءات خاصة في حالة الطوارئ.⁴

7-2-2- القيادة الديمقراطية:

- وهي قيادة تتميز بمشاورة المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم ولاقتراحاتهم وتعمل على تشجيع الاتصال وتبادل المعلومات ويغطي حرية التعبير عن الانشغالات للعاملين.
- كما يفوض فيها القائد جزءا من سلطاته¹

¹- سعيد محمد المغربي، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص 214.

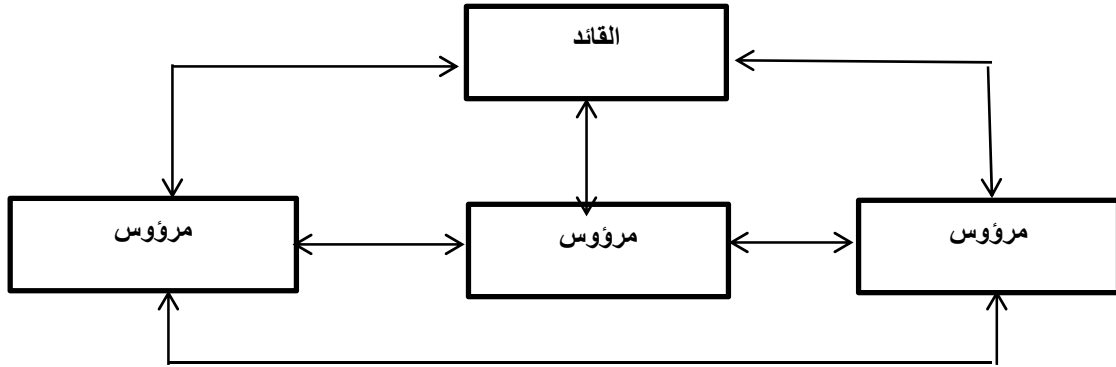
²، خير الله عصار، مبادئ علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1984، ص 371.

³- خليل محمد الشماخ، خفير محمود كاظم، مرجع سابق ص 226.

⁴- خير الله عصار، مرجع سابق، ص 226.

ويهتم القائد الديمقراطي بإشباع حاجات المنظمة وحاجات أعضائها في نفس الوقت ويتعامل مع الأفراد بنفس القدر من المساواة كمجموعة واحدة ويسهر على خلق مناخ ملائم للعمل ويساعد على تكوين الجماعة.

الشكل رقم: (10) يبين النمط الديمقراطي للقيادة:



المصدر: محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 190.

ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الديمقراطي في أن:

- القائد يتشاور مع تابعيه بصدد ما يجب عمله، وبصدد القرارات التي يمكن اتخاذها.
- القائد يساعد ويدعم تابعيه في أدائهم لتحقيق أهدافهم إلى جانب هدف المنظمة.
- القائد يستمد سلطته وقوته ونفوذه من قبول تابعيه له كقائد.
- القائد يؤثر بأن تابعيه يمكنهم توجيه أنفسهم وأن يكونوا مجدين في أعمالهم إذا ما تم تحفيزهم بالطريقة الصحيحة.²
- اتسام الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والمعنوية العالية والاتصالات الفاعلة وروح الثقة والمودة في تحقيق أهداف المنظمة.
- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة.
- الأعضاء في العمل مع ما ينسجمون معه.

¹- أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، ط7، 2003، ص83.

²- عمرو غنيم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، للنهضة العربية، لبنان، 1982، ص 499.

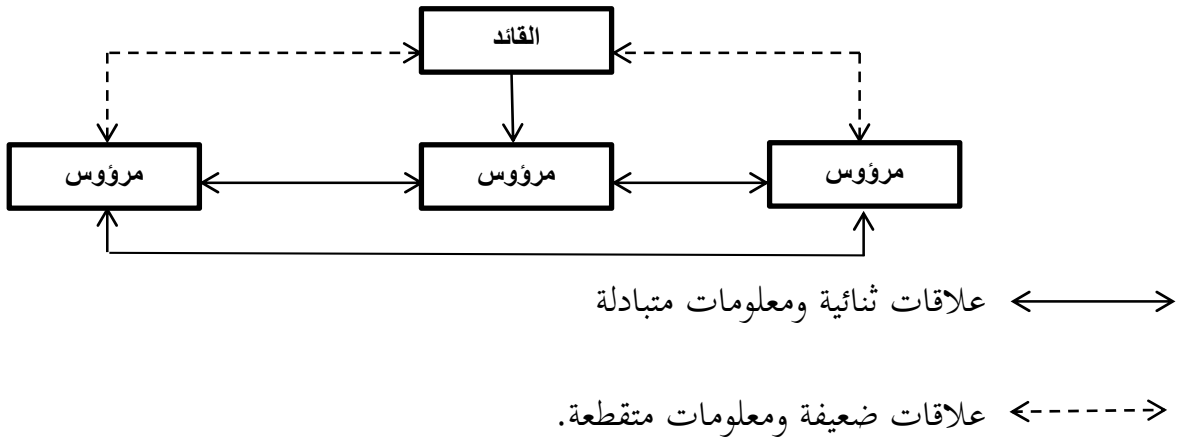
وتتميز الجماعات ذات القيادة الديمقراطية بأنها أعلى في نواحي الابتكار والأنشطة والدافعية والثبات في مستوى الأداء والرضا وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي¹.

وهذا لا يعني ترك المسؤوليات إلى التابعين والتماطل معهم والاعتماد عليها كلياً في الإدارة. وبدون توجيههم أو الاشتراك معهم في الحلول والقرارات وهو ما نتعرض له في النوع الثالث من أنواع القيادة.

7-2-3- القيادة الفوضوية (التسيبية والمتساهلة)²:

في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإعطاء الحرية التامة للمرؤوسين ليقوموا بأداء الأعمال والأفعال كما يحلو لهم ويشاركوا بدرجة ضئيلة كإمدادهم ببعض المعلومات والمعارف إذا طلب من ذلك. كما يعطي القائد الحرية التامة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات ويشترك في وضع المناقشة ووضع السياسات والخطة، وهو ما يجعل الأعضاء إلى دعم الميل إلى القائد بل يصبحون يميلون حول الجماعات نفسها، ويصلح هذا النمط عندما يكون أعضاء التنظيم لهم معنوية عالية ولديهم خبرات ومهارات بقدر كبير.

الشكل رقم (11): يبين النمط الفوضوي للقيادة:



المصدر: محمد رفیق الطیب مرجع سابق ص 191.

ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الفوضوي في أن:

¹-عبد الرحمن عيسوي، مرجع سابق، ص 229.

²- علي عباس، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص 162.

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل.
- عدم إعطاء المعلومات إلا فيما يسأل عنها
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
- عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالمرؤوسين إلا في حدود ضيقة جداً¹ غير أن الأسلوب القيادي له سلبياته نذكرها: _ بروز قادة غير رسميين وجماعات غير رسمية.
- عدوانية الجماعات فيما بينها.
- تقوم الجماعات غير الرسمية بتحقيق أهداف الخاصة وليس الأهداف العامة للمنظم.
- قلة الاحترام للقائد غير الموجه وارتفاع نسب الغياب لعدم وجود سلطة قوية ومنظمة.
- الآراء السطحية لعدم تنسيق القائد بذلك.

8- نماذج قيادية إدارية عالمية:

1- نموذج الأمريكي في القيادة الإدارية: (مؤسسة جنرال إلكتريك):²

تعد مؤسسة إلكتريك واحدة من أكبر المؤسسات في العالم، وهي تقوم على 14 نوع من الأعمال منها: محرك الطائرات، الأنظمة الطبية، البلاستيك الخاص بالهندسة، الأجهزة الكهربائية، الخدمات المالية ومحطة "أن بي سي" للتلفزة، وفي نهاية عام 1986 تبلورت وبشكل أساسي فكرة إعادة توجيه استراتيجية مؤسسة "جنرال إلكتريك" حيث تصدى "جاك والشن" لتحديد أكبر وهو بناء "آلة بشرية" تدفع بقوى "آلة العمل" الهائلة في المؤسسة وكان لبرنامجهم هدفان رئيسيان هما:

➤ **الهدف الأول:** ويقود حملة تشمل جميع أقسام المؤسسة للتعرف على النشاط غير المنتج وعزله ويشحن العاملين في المؤسسة بالحياة، فأخذ يطور إجراءات تسريع دورة اتخاذ القرار وتقل المعلومات وتقييم الإداريين على أساس مزايا ذاتية مثل الإخلاص، الثقة بالنفس والمبادرة.

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ديوان المطبوعات، الإسكندرية، 2000. ص 121.

² - شويح محمد، مقومات وشروط القيادة الناجحة، " المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2001، ص 84، نقلا عن وارل بينيس - القيادة الإدارية آراء محمود من كبار المدراء، التنفيذيين، ترجمة هشام عبد الله، دار النشر، ط1، عمان 1996، ص 12-15.

➤ **الهدف الثاني:** ويقول فيه "والشن" بأنه لإطلاق "الطاقات العاطفية" ويشجع الإبداع والإحساس بالانتماء، والقيمة الذاتية لدى كافة مستويات العمال في المنظمة.

مميزات القائد الجيد عند "جال والشن":

تنبأ "جاك والشن" المدير التنفيذي ورئيس مجلس إدارة جنرال إلكتريك بأن عام التسعينات وما بعده يكون من نصيب المدراء وأولئك الذين يجعلون الأرقام مضخمة كما اعتادوا أولئك الملمين - جميع العمال - والمتحدثين بها مما يبدو أنهم أشخاص أذكى، فالعالم سيكون من نصيب القادة المتحمسين، المندفعين، أناس لا يمتلكون قدرا هائل من الطاقات فحسب بل يستطيعون شحن من يقودهم بالطاقة أيضا وحول مميزات القيادة الفعالة يقول أن المدراء التنفيذيين يخبروننا أن نجاح النمط السلوكي الجديد يمر بثلاثة عوامل هي: نظم، ابتكر، فوض.

القيادة الفاعلة = نظم + ابتكر + فوض

- القادة الجيدون ينتقلون هنا وهناك داخل المؤسسة للوصول إلى العاملين قصد إقامة اتصال معهم.
- عدم التحيز في المؤسسة ووجود رؤية الأمور كما هي، واعتماد الاتصال مع النفس ومع الآخرين.

مميزات المنظمة الفعالة عند "والشن":

- أن العاملين لديهم ثقة بالنفس وثقة بإمكانياتهم لكي يكونوا واضحين ومتأكدين من أن أي شخص في المنظمة يعرف هدفها ويسعى لتحقيقه.
- أن يتميز بالفعالية والمرونة وسرعة اتخاذ القرار.
- القادة الفاعلون هم الذين يوجهون المنظمة نحو التكيف وتعليم الأفراد ويكون ذلك من خلال:
- **التفويض:** تتضمن شعور الناس بأنهم في قلب الحدث واشعار كل شخص أنه يساهم في النجاح وتتميز مثل هذه المنظمات بالثقة والاتصالات على جميع الأصعدة وضرورة التدريس وتعليم الأفراد كيف ينجحون لذا يقول "والشن" المؤسسات التي سوف تنجح هي تلك التي تؤمن بالجدية ذلك أن ميزة منافسيها تقوم على العاملين فيها وتنميتهم وتتمسك بهذا الإيمان عند عملها.

- تفجير الطاقات: والهدف منها هو أن يشارك العاملين في تطلعات (المنظمة وفي المعلومات واتخاذ القرارات والمكافآت وبناء أجواء عمل أكثر حرية مع حواجز تربط بما يفعله العاملون.

2- التجربة الفرنسية في القيادة الادارية:¹

أ- مميزات التجربة الفرنسية:

تعود هذه الميزة للتجربة الفرنسية في القيادة الإدارية إلى الدراسة التي قامت بها مجلة تسيير الموارد التي تصدر عن دار النشر على عينة 112 مؤسسة فرنسية أدت إلى بعض الملاحظات نذكر منها:

- عصرنة قنوات الاتصال الداخلي، ونمط اتخاذ القرار وتوجيهات نظام القيم التنظيمية والتحفيز.
- سلوك تنظيمي يهدف إلى المشاركة في القرار الجماعي من أجل تحفيز العمال.
- تعتمد المؤسسات الفرنسية الأسلوب الديمقراطي العصري المتمثل في عصرنة تسيير المستخدمين والاتصال والحركية كموجه لنظام القيم.
- المسيرين الفرنسيون يولون معياراً لشهادة أهمية كبيرة بالنسبة للتوظيف.
- نظام التربية الفرنسي نظام يتميز بالتدريس الحديث.
- تركز المخططات في المؤسسات الفرنسية على العموم على المدى القصير.
- تركز المؤسسات الفرنسية باستراتيجية واضحة المعالم.

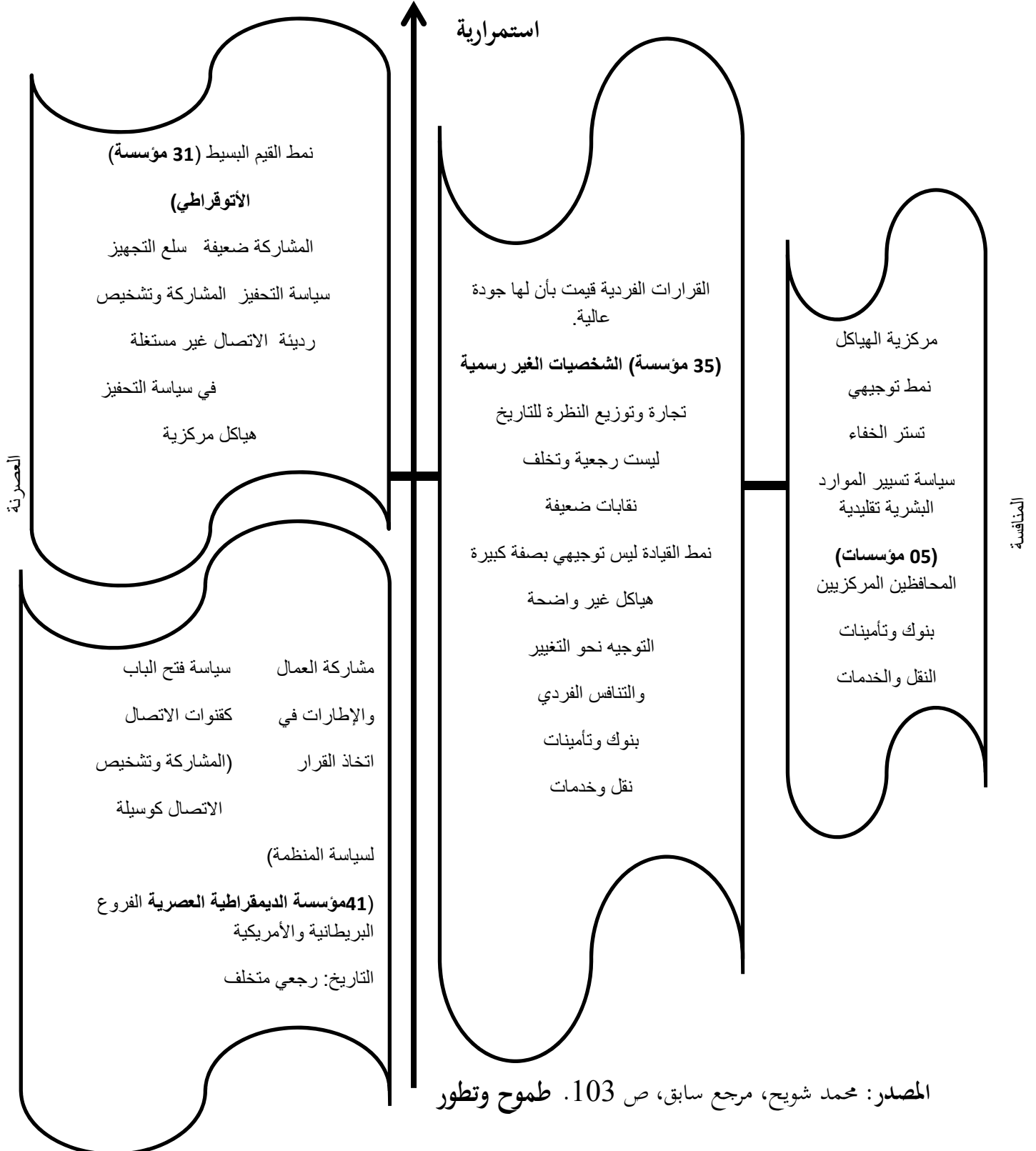
ب- أنماط القيادة الادارية الفرنسية:

- الأوتوقراطيون المعتدلون: سياسة تسيير الموارد كلاسيكية وتناقض التحفيز نظرة مركزية للسلطة نمط اتخاذ القرارات بمشاركة محدودة.
- الشخصيات غير الرسمية: الهياكل التنظيمية وقنوات الاتصال غير واضحة والقرارات والسلطة شخصية وغير رسمية، نظام محدود بعض الشيء.

¹- محمد شويح، مرجع سابق، ص 108.

- **المحافظون المركزيون:** تحكمهم التقاليد في نطاق التسيير والتحفيز، المشاركة محدودة، نمط قيادة أوتوقراطي، تضع القيم الفردية في المقدمة ثم السلطة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (12): يبين أنماط القيادة الإدارية في المؤسسات الفرنسية:



9- محددات السلوك القيادي:

إن السلوك القيادي يتأثر بعدد من المتغيرات والقوى التي يسهم كل منها بقدر معين في تشكيله ومن هذه المتغيرات نجد: خصال القائد، خصال الأتباع، خصائص المهمة، خصائص النسق التنظيمي خصائص السياق الثقافي في محيط القائد.

9-1-1- خصال القائد: وتعد من المحددات الرئيسية للسلوك ومن أهم تلك الخصال:

9-1-1-1- سمات شخصية القائد: وهي خصال وجدانية قد تكون مكتسبة أو مورثة وهي تقسم بالدوام النسبي ومن شأنها أن تحدد بدرجة كبيرة من السلوك أو الاستجابات التي يصدرها القائد في تعامله مع الآخرين وفي سبيل المثال القائد المرتفع على سمة العدوانية يميل إلى التفاعل بصرامة وغلظة مع عامله، بينما يلتزم المنخفض على السمة أسلوباً يتسم بالتسامح¹.

9-1-1-2- نسق القيم: بما أن لكل قائد القيمي فإن سلوكيات القائد تختلف لا محال في حال نفس المشاكل، فالنظرة إلى قيمة المساواة قد تختلف من قائد لآخر، فالذي تشغل هذه القيمة مكاناً بارزاً في نسقه القيمي، سيكون حريصاً على أن يزيل أو يجد من مظاهره التمييز بينه وبين مرؤوسيه فيما بين المرؤوسين أما الذي لا يعير أي اهتمام لقيمة المساواة فتكون معاملته لمرؤوسيه في توسيع وتعميق ذلك التمييز².

9-1-1-3- مستوى الخبرة الفنية: يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلاً من مستوى المهارات الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل ومستوى القدرات العقلية والإبداعية إذ سيعتمد عليها القائد في قيادته لمرؤوسيه ويجعلها المصدر الرئيسي للقوة التي يركز عليها في قيادتهم بدلاً من قوة الصلاحيات الممنوحة بحكم منصبه³.

¹-طريف شوقي، مرجع سابق، ص 128.

²-محمد محمود حافظ، القرار الإداري، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1980 ص 40.

9-1-4- مستوى الدافعية للإنجاز: تتجسد في أن القائد الذي لديه قدر مرتفع من الدافعية وخاصة نحو الإنجاز يوجه القدر الأكبر من طاقته نحو أهداف المنظمة، ويهتم بعامله لبلوغ تلك الأهداف عكس القائد ذا دافعية منخفضة الذي يخصص سوى قدر ضئيل من وقته وجهده المرتبط بالعمل، وهذا أن الفروق في مستوى دافعية القادة للإنجاز سينتج عنها اختلافات في طبيعة سلوكهم مع مرؤوسيه وطريقة أدائهم لأعمالهم.

9-1-5- مفهوم القائد لذاته: مفهوم الذات تشير إلى تلك التطورات والمعارف والمشاعر التي يتبناها الفرد عن ذاته، فالقائد الذي يتبنى تصورا لذاته مفاده أنه متواضع أو يجب أن يكون كذلك سيعمل جاهدا على أن يكون سلوكه مع أتباعه في المواقف العديدة التي يتفاعلون فيها معا ترجمة عملية لهذا التصور¹.

9-1-6- تصورات القائد حول خصال أتباعه: هي الصورة التي يعطيها القائد لأتباعه فإن كانت هذه الصورة مثلا فإن الأتباع كسالى فسيعمل معهم بطريقة مباشرة، أما بأنهم غير كسالى فسيدعهم يعملون ويؤدون مهامهم دون أن يشرف عليهم مباشرة فالصورة التي أعطاها القائد هنا للأتباع مفادهم أنهم يرحبون بالمسؤولية ويسعون دائما لتحقيق ذاتهم².

9-2- خصائص الأتباع: الكثير من العلماء أثبتوا بما لا يدع مجالا للشك السلوك القيادي يؤثر في أداء الأتباع مع امكانية أن يؤثر أداء الأتباع في هذا السلوك من منطلق ضرورة وجود تأثيرات متبادلة بينهما ومن أبرز العناصر التي يتم من خلالها هذا التأثير تتمثل في:

9-2-1- توقعات الأتباع: من المفترض أن من يشغل موقفا قياديا في منظمة ما قد يتأثر بصورة معينة توقعات الآخرين ممن يعملون معه، في ويعمل على أن يتواكب سلوكه معها، وهو ما يعلق عليه

¹ - طريف شوقي، مرجع سابق، ص 131.

² - محمد محمود حافظ، مرجع سابق ص 41.

"راتيزمان وتيوكس" القائد الكفاء هو الذي يدرك ما يريد الآخريين أن يصلوا إليه وأن يعدل سلوكه في ضوء هذا الإدراك حتى ينال تقبل الجماعة ويجفزها للأداء.

9-2-2- مستوى نضج التابع: يعكس مستوى التابع كلا من مستوى خبرته بالعمل ومستوى دافعيته لأدائه فالعامل الناجح هو القادر والراغب في بذل المزيد من الجهد لإنجاز مهام العمل على النحو الأكمل، وعلى القائد لكي يصبح مؤثرا في العامل يجب أن يعدل سلوكه حتى يتلائم ومستوى نضج العامل، وعلى القائد أن يغير سلوكه حين ينتقل العامل إلى مرحلة أعلى من مراحل النضج، فعلى القائد حين يكون مستوى نضج العامل منخفضا أن يركز في تعامله معه على الاهتمام بالمهمة بقدر أقل بالعلاقات الانسانية نظرا لأن في هذه الحالة بحاجة إلى اكتساب مهارات ومعلومات خاصة بأداء المهمة أما حين يزيد مستوى نضج العامل فعلى القائد أن يقلل من المتابعة المباشرة والإشراف اللصيق بما لا يضمني إلى الإخلال بقواعد العمل.

9-2-3- سلوك الأتباع مع القائد: سلوك القائد مع عامله يحدد جزئيا تبعا لأسلوب الذي يتعاملون به معه بمعنى يتعامل التابع على نحو (التهجم، الردود الحادة) مع قائده بغض النظر عن مبرراته الشخصية لذلك فلا نتوقع من القائد التودد إليه قد يبادل الجفاء وفي المقابل حين يتصرف التابع على نحو ودي مع قائده (السياسة، اللين في القول) فإن هذا المسلك قد ينعكس إيجابا في المزيد من أشكال السلوك ذات الطابع الانساني مع القائد نحوه.

9-2-4- مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية: حين يدرك العاملون المسؤوليات الملقاة على كاهلهم على أنها تعبير عن الثقة فيهم يتقبلونها بأنفس راضية، لنا أن نتوقع أن يوسع القائد مدى المسؤولية المنوطة بهم وخير المشاركة المتاحة لهم في مجال اتخاذ القرارات المتصلة بالعمل، وفي المقابل فإنه حين يدرك أن العاملين يتصلون من تحمل المسؤوليات سينحو منحى مضاد يتمثل في تقليص مدى تلك المشاركة¹

¹-طريف شوقي مرجع سابق ص 137.

9-3-3- خصائص المهمة: وتشمل متغيرات هي:

عندما تكون المهمة غامضة نوع ما في هذه الحالة القائد يترك الحرية للمرؤوسين ليؤدي المهمة بالأسلوب الذي يناسبه وبالتالي يتيح القائد للمرؤوسين حيزا كبيرا من المشاركة.

9-3-3-2- قابلية المهمة للتقسيم: عندما نستطيع تقسيم المهمة إلى عدة أجزاء وتوزيع كل جزء على عامل، فهنا القائد يستطيع أن يراقب، بكل وضوح أجزاء هذه المهمة فالعامل الذي يفشل في أداء أي خطوة يسهل اكتشافه ومن ثم مساءلته وفي هذه الحالة تتسع سلطة القائد في إشرافه على الاتباع.

9-3-3-3- الاستقلالية: يشير هذا العنصر إلى مدى استقلال وحرية التصرف المتاحة للعامل في تنفيذ المهمة أي أنه كلما زادت استقلالية العامل في أداء المهمة كلما انخفض سلوك التحكم والتوجيه من جانب القائد.

9-3-3-4- تقديم عائد حول الأداء: هو التغذية الرجعية حين ينتهي من أداء مهمته هل أدى مهمته بصفة جيدة أم لا؟ إذا كانت هذه التغذية الرجعية ممكنة من خلال المهمة ذاتها ففي هذه الحالة دور القائد سيتقلص بالنسبة لهذا العامل أما إذا كانت هذه التغذية الرجعية متصلة برأي القائد نفسها فهنا يتسع دور القائد بالنسبة لهذا العمل.

9-4-4- خصائص النسق التنظيمي: يعرف النسق التنظيمي بأنه "مجموعة من العناصر المترابطة التي يعتمد كل منها على الآخر والتي تتضمن كل من: التكنولوجيا، أساليب الانتاج، تقسيم العمل، بناء وحجم المنظمة"، تجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تؤثر إما منفردة أو مجتمعة على سلوك القائد وتسهم في تشكيله وتوجيهه وجهة معينة، وستتناول فيما يلي كل نمو على حدى:

9-4-4-1- التكنولوجيا: تحدد التكنولوجيا نمط السلوك المتاح للمشرف، وإلا بعض أنواع التكنولوجيا تتطلب نمط لصيقا للإشراف بدرجة أكبر من الأنواع الأخرى، فمستوى التكنولوجيا

المستخدمة حين يكون مرتفعا فإنه يقلل من امكانية القائد بتقديم تفسيرات أو إعطاء توجيهات المواقف المشككة (أعطال في نظم الإنتاج المركزية، العيوب الدقيقة للمنتج) ويبرر هذا الوضع حيث لا يمكن الاستجابة لحاجات العاملين واستفساراتهم الخاصة حين ترتبط بمسائل فنية معقدة ليس لهم دراية كبيرة¹، أما حين يكون مستوى التكنولوجيا بسيطا، فإنه يجعل القائد أكثر قدرة على متابعة عامليه وتوجيههم ومواجهة ما يستتجد من أحداث غير متوقعة في نظم الإنتاج ومن ثم يكون بمقدوره تبني نمطا لصيقا من الإشراف عليهم.

9-4-2- البناء التنظيمي: تكمن أهمية البناء التنظيمي في أن هذا البناء يشكل الإطار الذي يتم من خلال صورتين هما التنظيم الرأسي والتنظيم الأفقي. فالمنظمات ذات الطابع الرأسي تقيم الإشراف بأنه مباشر ويتم تشجيع النمط التسلسلي الذي يمارسه عدد محدود من القادة وذوي المستويات العليا، الذين يكونون في وضع يسمح لهم بأن يعطوا تعليمات مفصلة ويمارسون قدرا أكبر من التحكم والرقابة على العاملين، وفي المقابل التنظيم الأفقي، حيث يوجد عدد أكبر من المرؤوسين داخل كل مستوى إداري يصعب معه على القائد من الناحية العلمية ممارسة نمط لصيق في الإشراف وفي ظلّه يفوض مزيدا من سلطاته وصلاحياته لمرؤوسيه ويتصرف معهم نحو أكثر ديمقراطية.

9-4-3- حجم المنظمة (الجماعة): يمارس القائد في الجماعات الكبيرة داخل المنظمة قدرا من التأثير على قرار الجماعة وينظر إلى اتخاذ القرارات الحاسمة نظرا لضغط عنصر في حين أنه في الجماعة الصغيرة يتمكن القائد من إظهار قدر أكبر من الاهتمام بالأفراد ومن ثمة تزدهر العلاقات الشخصية الوثيقة فيما بين الجماعة ويتيح ذلك فرصة أكبر من التعبير عن وجهات نظرهم للأدلاء بأرائهم فيما يتصل بشؤون الجماعة.

¹-طريف شوقي، مرجع سابق، ص 148.

9-4-4-4- دوام الجماعة: من المتوقع أن الجماعات التي تعمل أفرادها لفترات زمنية أطول وترسخ لديها عادات وصيغ وأشكال أوثق من التعاون في أداء مهامها مما يوجب على القائد أن ينتهج نهجا مختلفا في القيادة تبعا لتاريخ الجماعة في العمل المشترك.¹

9-4-4-5- غط الوقت: يشكل عنصر الوقت المتاح لاتخاذ القرار أحد أبرز الضغوط التي تواجه المدير وتضطره إلى اتخاذ قراراته بسرعة ومنفردا في حالات عديدة وذلك أن القائد شعر بحاجة لاتخاذ قرار حاسم. وفي وقت قصير كلما كان من الصعب عليه أن يشير عليه أن يشرك الآخرين معه (إلا إذا كان عدد الأفراد محدود)، وفي المقابل فإنه لما تحف وطأة ضغط عنصر الوقت على القائد فإنه يميل ثانية إلى إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات ويسمح له بقدر كبير من المشاركة.

9-4-4-6- المستوى الإداري الذي يشغله القائد: من المعروف أن أية منظمة تحتوي على العديد من المستويات، فهناك مستوى الإدارة الدنيا (المشرفون والإدارة الوسطى رؤساء الأقسام، ومديرو الإدارات أو الإدارة العليا (مديرو العموم رؤساء القطاعات، أعضاء مجالس الإدارات)، فالقائد في مستوى الإدارة العليا يتصرف على نحو مختلف بحكم الظروف التي عليه أن يواجهها مقارنة بالقائد في أدنى درجات السلم التنظيمي.²

9-5- خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي (المحيط بالمنظمة): يتدخل السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي (المحيط بالمنظمة في التأثير في سلوك القائد من عدة جوانب هي:

9-5-1- الثقافة المحيطة بالمنظمة:

وتعرف حسب مكال وسيمون بأنها ذلك النسق من الرموز والمعاني والمعارف والقيم والعادات والتقاليد والفنون والنظم والمادية والاقتصادية والسياسية والأخلاقية التي توجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمة وأسلوب تعاملهم مع البيئة، هذه الثقافة المحيطة بالمنظمة تؤثر على سلوك الأتباع

¹ - محمد محمود حافظ، مرجع سابق، ص 43.

² - طريف شوقي، مرجع سابق، ص 158-159.

وعاداتهم وبالتالي يجد القائد نفسه مضطرا لتبني أساليب قيادية تتناسب مع هذه القيم، أما إذا تنكر القائد لهذه القيم لأنه سيضطر الأتباع إلى تكوين مجموعات ضاغطة داخل المنظمة تأثر في شكل مباشر الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

9-5-2- الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة: تؤثر هذه الظروف في سلوك القائد والأتباع بصفة مباشرة، لأن الأتباع قد يقبلون أسلوبا قياديا تسلطيا من طرف القائد في ظروف اقتصادية واجتماعية يسود فيه البطالة، أما في الظروف التي تكثر فيها فرص العمل فيضطر القائد إلى انتهاز أسلوب قيادي تفاوضي أو ديمقراطي تجنباً لظاهرة التسرب المهني.¹

9-5-3- العقيدة السياسية للدولة: من المفترض وجود مظاهر عديدة لتأثير العقيدة السياسية للدولة في سلوك القائد من بينها على سبيل المثال لا الحصر أنه حين يتزايد الاهتمام بحقوق الإنسان كإحدى ركائز عقيدة الدولة التي تعمل في ظلها المنظمة، لنا أن نتوقع تأثر أسلوب القيادة داخل تلك المنظمات بهذا الوضع كأن يصبح أكثر عناية بالتعامل على نحو إنساني مع الأتباع ويفسح لهم حيزاً للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تصل بهم، وفي المقابل يتدنى الاهتمام بهذا الجانب فإن سلوك القادة سينحوي إلى تحجيم نصيبهم في المشاركة وتجاهل الجوانب والاعتبارات الإنسانية في التفاعل معهم.

يتضح مما سبق أن أسلوب القيادة الذي ينتهجه القائد هو تفاعل عدة قوى تلك التي فعلنا القول فيها وعلى القائد لكي يصبح فعالاً أن يفهم طبيعة تلك القوى العاملة بداخله، وداخل الأفراد والجماعات التي تعمل معها فضلاً عن القوى الأخرى الموجودة داخل المنظمة وخارجها، وأن يوظف ذلك الفهم في تحديد أنسب السلوكات للتعامل مع الموقف الذي يواجهه ويكون قادراً على تعديل سلوك تبعاً لما يطرأ على جوانب ذلك الموقف من تغيرات.

¹-طريف شوقي مرجع سابق ص 158 - 159.

10- العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي:¹ بعد التعرف على الأنماط المختلفة للقيادة يصبح من المهم أن نعرف ماهي العوامل أو القوى التي ينبغي أن يأخذها المدير في الحسبان عند اختبار هذه الأنماط مع العلم أن كل قوة منها تختلف عن الأخرى، وتحكم المدير بها سيساعده على تعميم المشاكل التي تواجهه وتحديد النمط القيادي المناسب.

1- القوى المتعلقة بالمدير: يتوقف سلوك المدير في المنظمة على القوى المتعلقة بشخصيته، فهو يدرك مشاكل كل قيادة بطريقة فريدة على أساس خلفيته ومعرفته وخبرته ومن بين القوى الداخلية التي تؤثر فيه ما يلي: - نظام القيم الخاص به، و درجة ثقته في مرؤوسيه.

- الميول القيادية الخاصة بالشخص فيها نجد نوعان من المديرين، نوع يشرك مرؤوسيه في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ونوع لا يشركهم.

- درجة الشعور بالأمان في المواقف التي تتسم بالتأكيد، فالمدير الذي يفرض في عملية اتخاذ القرارات يقلل من درجة امكانية التنبؤ بها.

- مدى أساس المدير بمرؤوسيه نحو تنميته كفاءات المرؤوسين وإعدادها للمستقبل.

2- القوى المتعلقة بالمرؤوسين: قبل أن يحدد المدير الطريقة أو النمط الذي يقود به المجموعة فعليه أن يأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل التي تؤثر في سلوك مرؤوسيه، بالإضافة إلى أن المرؤوس له توقعات معينة متعلقة بالطريقة التي يعامله بها رئيسه وكلما زاد فهم المدير لهذه العوامل كان بإمكانه أن يحدد بدقة نوع السلوك الذي يمكن عن طريقه دفع المرؤوسين للعمل بكفاءة.

وبصفة عامة يستطيع المدير أن يسمح لمرؤوسيه بدرجة أكبر الحرية إذا توافرت الظروف الأساسية التالية: _ إذا زادت حاجة المرؤوسين إلى درجة الإشراف التي يريدونها.

- إذا كان استعدادهم كبير لتحمل المسؤولية لإتخاذ القرارات.

- عندما يعرفون أهداف المنظمة ويتفوقون مع هذه الأهداف ويسعون لتحقيقها.

¹ - محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، 1992، ص 250.

- إذا زادت قدرتهم على التعامل مع المواقف الغامضة.
 - عندما يملكون المعرفة والخبرة اللازمة والتي تمكنهم من التعامل مع المشكلة.
 - إذا كانوا يتوقعون المشاركة في اتخاذ القرارات ويحرصون على ذلك.
- وقد يميل المدير إلى الاعتماد على نفسه في اتخاذ القرارات ما لم تتوافر الشروط التالية إذ يصبح هذا هو الاختيار الوحيد أمامه.

3- القوى المتعلقة بالموقف: من بين القوى المتعلقة بالموقف والتي تحيط بالمدير هي:

نوع المنظمة فالمنظمات مثل الأفراد لها ثقافتها وقيمها وتقاليدھا التي تؤثر دون شك في سلوك من يعملون بها، ويتم توصيل هذه الثقافة التنظيمية أو القيم والتقاليد خلال أكثر من قناة للاتصال بكل السياسات المعلنة، توصف الوظائف أو أحاديث المدير العام العرضية.

1- فعالية الجماعة فقبل أن يفوض المدير سلطته في اتخاذ القرار إلى الجماعة التي يرأسها يجب عليه أن يتأكد من مدى ترابط أفراد الجماعة وعملهم معا بكفاية واحدة.

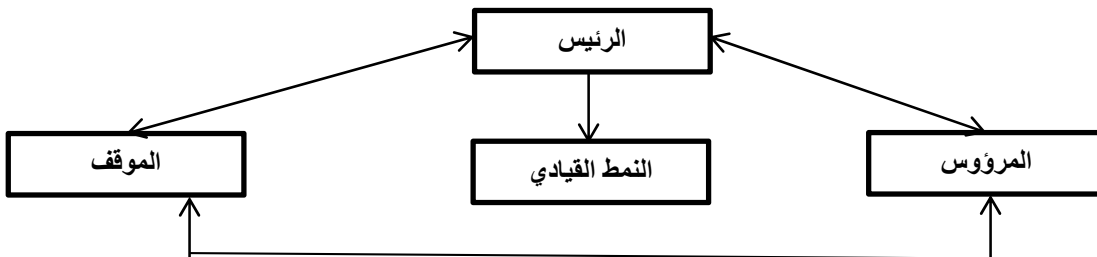
2- المشكلة نفسها فطبيعة المشكلة تحدد درجة السلطة التي ينبغي أن يفرضها المدير إلى مرؤوسيه.

3- ضغط الوقت، فكما زاد شعوره بالحاجة إلى قرار فوري كلما أصبح من الصعب أن يفوض سلطته لاتخاذ القرار للآخرين.

هذه القوى الثلاث الرئيسية التي يحدد اختيار نمط القيادة والعوامل التي تتضمن كل مجموعة يبقى أن يوازن المدير حسب مقتضيات الموقف وحكمة الشخص عليه وبين الأهمية النسبية لكل منها.

والشكل التالي يوضح هذه القوى عندما يتمتع بنفس الأهمية النسبية.

الشكل رقم (13): يبين القوى الأساسية التي تحدد اختيار النمط القيادي:



المصدر: محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 254.

11- أساليب التأثير القيادي:¹

يعتبر التأثير أحد المحاور الرئيسية في التعرف على ظاهرة القيادة واكتشاف القائد الناجح ويعتبر القائد الناجح من خلال التعرف على نفوذه وتأثيره على أتباعه ومرؤوسيه

- 1- التحفيز وقصد به منح الحوافز الإيجابية والسلبية المادية والمعنوية الفردية والجماعية.
- 2- القائد الناجح من يحدد أهداف العمل لأفراد الجماعة واقناع مرؤوسيه بالأهداف.
- 3- معالجة المعلومات وهي أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات في المنظمة وتحليلها واتباعها.

- 4- تحديد أساليب العمل بوصف المهام وتدريب توجيه وتوفير الامكانيات اللازمة للأداء.
- 5- على القائد الناجح التغلب على إثارة دافعية الأفراد عندما يكون أداءهم منخفضاً.
- 6- اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تهمهم مما يشعر المرؤوسين بالرضا والاعتزاز.²
- 7- إن الآخرين يعتبر من أهم المهارات التي يسعى المديرون إلى التحلي بها إن مهارات التنظيم والتخطيط لها أهميتها ولكن مهارة التحفيز بالعمل مع العاملين، وهي عنصر الحياة في التنظيم لذا فإنه من المهم أن تفهم العاملين؟ وما الذي يجعلهم يترايطون؟ وكيف يجب أن نتفاعل معهم؟

يكون الأفراد متحفزين للعمل إذا كانوا:

- مقتنعين بأنهم يؤدون أعمالاً نافعة ومثيرة للتحدي.
- يشعرون بشعور من الحماس والتفاؤل بالنسبة للأعمال وقدرات الإدارة والمنظمة.
- يحترمون قدرات ومفاهيم رؤسائهم المباشرين.
- يعلمون أهداف ومسؤوليات ومعايير قبول الأداء الجيد المرتبط بأعمالهم.

¹ - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، الكويت، 2002 ص 148.

² - محمود حسن، نمو الفرد في المجموعات الصغيرة، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية، د س، ص 223.

- يشاركون في صيانة الأهداف والسياسات والنظم والإجراءات المتعلقة بأعمالهم متحررين من الخوف الذي يهدد استمرارهم في أعمالهم.¹

وهناك العديد من النظريات الحديثة لتحفيز العاملين ولكن أوقفها ما احتوى على الموافقات التالية:

- 1- توضيح الرؤية البعيدة المدى (الاستراتيجية) واقتناعهم بها.
- 2- توضيح الهدف ومساعدتهم في فهمه وتشغيله ودورهم في تحقيقه.
- 3- مشاركتهم ومشاورتهم في القرارات التي تؤثر عليهم واعلامهم بتطور الأحداث.
- 4- احترامهم وتقديرهم، ومراعاة احتياجاتهم والانفتاح معهم.
- 5- إعطاءهم صلاحيات واسعة لأداء المهام المكلفين بها والثقة بهم عند الأداء أي جعل المنفذ مسؤولاً عن إنتاجه.

6- أن يكون القائد قدوة لهم صادقاً معهم يمتاز بالأخلاق والعدل في تعامله مع من حوله متواضعاً² كما يقول ميشال كروزيه " لا يستطيع أبداً أن نغير مجتمع عن طريق مرسوم أو تستطيع قيادة الأفراد عن طريق إعلان على مستوى المصلحة".³

فقد نجد قائداً يسيطر على المجموعة بحكم منصبه في السلم الهرمي، ولكن المجموعة ليست راضية عنه، فتظهر أمامه بسلوك يتميز بالتنمية، فالقائد يجب أن يكون قادراً على ترجمة الأفعال والعلاقات وقراءة الوضعيات على أساس المعرفة الخاصة به، وقادراً على فرض علاقات الاحترام والثقة وإقناع الأفراد بما يقوم به، وأن يكون متفهماً لما يريدونه ويحاول تحقيق بعض رغباتهم، وهو ما تعتمد عليه بعض المؤسسات التي تستند الوظائف القيادية إلى أفراد ذوي كفاءات من أصحاب المعارف والمتكولين في ميدان العمل والقائد الناجح هو الذي يستطيع التوفيق بين العلاقات المهنية بين الأفراد ونوعية العمل وكميته، وهنا بالإضافة إلى تحقيق الرضا لدى الأفراد.⁴

¹ - السيد عليوة، تنمية مهارات مديري الإدارات، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، د.س، ص 134.135.

² - طارق سويدان، فيصل باشرجيل، صناعة القائد، دار ابن حزم، ط2، 2000، ص102.

³ - Crozier (m) miniville (v) colin (p) et autres : **le management aujourd'hui théories et pratique** .Ed. paris .1999,P106.

⁴ - أبو قحف عبد السلام، سياسات الاعمال والممارسات الادارية في المنظمات ، مرجع سابق ، ص 167.

كما يجب أن توفر قنوات للانتقال المعلومات ليس من أعلى إلى أسفل فحسب، بل حتى من أسفل إلى أعلى لأن هذه الأخرى تسمح بتبادل الآراء حول العمل ومعرفة ردود أفعال الأفراد حول قرارات المؤسسة والأخذ بآرائهم حول العمل في الميدان.

12_ مشكلات القيادة الإدارية في الدول المتخلفة:

تعتمد التنمية الإدارية في المقام الأول على العنصر البشري لتحقيق أهدافها ومن لأهم المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية ما يلي:

1- المشكلات الإدارية: ومن أهمها:

- المركزية الشديدة وقلة التفويض - تعقد الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.
- تعقد الإجراءات الإدارية - الانفراد والارتجال في اتخاذ القرارات.
- التخطيط غير السليم.

2- المشكلات البيئية: ومن أهمها:

- عدم استقرار الأنظمة السياسية.
- الموارث الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد.
- جمود وغموض بعض اللوائح والقوانين.
- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة.
- قلة البحث العلمي.¹

3- المشكلات النابعة من وضع القيادة الإدارية: ومن أهمها:

- قلة الكوادر ذات الكفاءة العالية - عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية.
- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية.
- عدم اهتمام بعض القيادات بالأخذ بالأساليب الكمية.

¹ - عامر الكبيسي، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار النشر غير موضحة، 1975، ص 93.

➤ اعتماد بعض القيادات الإدارية على الخبرة الذاتية أو من خلال النماذج العربية.¹

13_ مقومات فعالية وإعداد القيادات وطرق اكتشافها ومهامها في المستقبل:

1- مقومات فعالية وإعداد القيادات:

❖ إدراك أن مقاومة التغيير ليست سلوكاً فطرياً وإنما هي سلوك مكتسب، ولذلك فإن الوضع الطبيعي هو التجاوب مع التغيير، والاعتراف بهذه الحقيقة يشير إلى أن مقاومة التغيير هي نتيجة للموقف الذي نوجهه وليست استجابة داخلية للتغيير.

❖ إدراك أنه لا توجد علاقة مباشرة بين حجم التغيير وحجم المقاومة، ولكن العبرة بمدى تجاوب التغيير مع حاجات ومتطلبات المتأثرين به، حيث يزداد حجم المقاومة في حالة تعارض التغيير مع احتياجات العاملين.

❖ تخفيض المقاومة الانفعالية للتغيير إلى أدنى حد حيث إن طبيعة هذه المقاومة أن التغيير قد يكون في صالح الفرد، ولكنه يدرك العكس بسبب الحواجز والعقبات الانفعالية.

❖ لا يوجد نموذج تعليمي وحيد لعملية التغيير، إنما يجب تعميم نموذج موقفي يلائم طبيعة الموقف الذي تتعامل معه المنظمة.²

❖ المشاركة في التغيير: وتدور حول محورين أساسيين (المحور الأول يتعلق بالقائمين على عملية الإعداد للتنمية حيث يجب مشاركتهم في وضع الهدف من التغيير وتحديد أسلوب التنفيذ وكيفية المتابعة. أما المحور الثاني فيتعلق بالمتأثرين بالتغيير حيث يجب من شأنه التغيير المتوقع معهم قبل إحداث التغيير لتوضيح أهدافه وأبعاده وأهميته سيساعد ذلك في القلق المصاحب للتغيير.

¹ - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997، ص 305.

² - محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 239.

❖ التحفيز الإيجابي: ويتضمن مشاركة المتأثرين بالتغيير في المزايا الناجحة عن حدوث التغيير كما يتطلب مبدأ التعويض، والذي يشير إلى ضرورة تعويض المتأثرين بالتغيير عن الآثار السلبية الناجمة عن التغيير.

2- طريقة اكتشاف قيادات المستقبل:

يطرح سويدان وباشراحيل السؤال هو: هل هناك طريقة لاكتشاف استعداد الصغار للقيادة؟ بالطبع الأمر صعب، فالكثير من القادة لم يبرزوا في فترات مبكرة من حياتهم كقادة، بل ظهرت قدراتهم عندما كبروا، لكن ذلك لا يمنع من اكتشاف القيادات المستقبلية من خلال المراقبة لبعض الصفات الهامة لدى الصغار، ولا مانع للإشارة إلى بعض أهم هذه الصفات في الأطفال والتي تشير إلى إمكانية بلورة كفاءة مستقبلا (المسألة لا زالت محل دراسة وببحث).

الجدول رقم (08): يبين الصفات الممكنة في اكتشاف قيادات المستقبل.

الصفة	التحليل القيادي
الذكاء	ويبدو من خلال بعض الاشارات مثل سرعة البديهة والتفكير والكلام بأكثر من أعمارهم، عمق التفكير ولعل اختبارات الذكاء الوسائل المساعدة على اكتشاف درجة ذكائهم.
المبادرة	فتجد الطفل القائد هو الذي يحرك أقرانه، وهو الذي يبادر لعمل ما مثل تغيير اللعبة أو إدارة اللعبة أو وضع قوانين لها أو التحرك نحو مكان آخر وهكذا
الجرأة	فبعض الأطفال لديهم الجرأة في الحديث أو في الدفاع عن حقوقهم وعدم الخجل ونحوها
الجدية	فرغم ميول الأطفال للعب عموما إلا أنك تجد أن جرعة الجدية والاهتمام بالأمر الهامة أكبر لدى الأطفال من عموم الأطفال الذين يميلون للعب دوما

المصدر: طارق سويدان، فيصل باشرا حيل ، مرجع سابق، ص 250.

3- مهام القيادة الادارية في المستقبل: يرى وارن نيس أن مهام القيادة الادارية المستقبلية تتمثل فيما يلي:

- 1- المساهمة وما يقابلها بمعنى تساوي مساهمة الأفراد مع أهداف المنظمة وما يحصلون عليه منها.
- 2- توزيع القوة، ويتعلق بالمسائل النفسية والعملية الخاص بمقدار سلطة كل فرد.
- 3- الاستجابة لبيئة متغيرة، وذلك حتى يضمن استمرار المنظمة التي يعمل بها.
- 4- مراقبة وضبط الخلاف، وذلك بتوفير جو تكون الاجتماعات التعاون به أكبر من احتمالات الصراع والخلاف.

يضيف وارن نيس أنه في المستقبل ستكون الطبقة العاملة أصغر سناً وأكثر تدريباً وأعلى تعليماً وما تريده من المنظمات سيختلف عما تريده اليوم، فمعظم المنظمات تركز على الحواجز الاقتصادية، ولكن هذا سيكون أثرها أقل بسبب ارتفاع المستوى المهني للعاملين الذين يفضلون التغيير معه والتعبير عن كفاءاتهم ومهاراتهم كما ستزداد أهمية احترام الرؤساء لهم عن الحواجز الاقتصادية، بناءً على ذلك سيكون من المهام العامة للقيادة المستقبلية أن تخلق وتطور المناخ التنظيمي الذي سيساعد على استغلال المهارات المتخصصة للعاملين في سبيل زيادة كفاءة المنظمة وكسب ولاء القوة العاملة. هذا بالإضافة إلى أن ارتفاع معدل التغيير الفني والأسواق سيحصل معرفة المدير نسبية بالنسبة للبيانات التي تتطلبها المواقف الادارية المستقبلية وهذا يجعله يلجأ إلى الاستخدام المتزايد للجان.¹

14- الجوانب النفسية للقيادة:

تعد القيادة وسيلة أساسية للتوجيه فهي القدرة على التأثير في العنصر البشري لتحقيق الأهداف المرغوبة، وهي نتاج لعملية التفاعل الاجتماعي، ومن خلال هذا التفاعل يكون التأثير في تصرفات الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم ومشاعرهم ويختلف التأثير وفقاً للدور الذي يحتله الفرد داخل النسق الاجتماعي.

¹ - محمد عبد الله عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 245-246.

في هذا الإطار يمكن القول بأن ظاهرة القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين وهي في الأساس عملية تأثير ما يعرفها البعض بأنها عملية بناء فيق عمل له رأي اتجاه وولاء للجماعة. ومن النماذج التي توضح القيادة يمكن تطبيقه في المؤسسات الرياضية والعسكرية النموذج المتعدد الأبعاد "CHELDRAI" ويعتمد هذا النموذج على ثلاث أدوار ومراحل أساسية هي المقدمة والسلوك والنتائج.

الشكل رقم(14): يبين النموذج متعدد الأبعاد لشودريه:



المصدر: أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة في المنظور النفسي والاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص ص 210.

وتؤثر المقدمات الثلاث ظروف الموقف، السمات الشخصية للقائد، السمات الشخصية للتابعين، تأثيرا بالغاً في المرحلة التي تليها وهي مرحلة السلوك القائد، فنجد أن خصائص وظروف وملابسات الموقف إذا اعتبر أن الموقف هو مباراة في بطولة عالمية لتحديد المركز الأول فإن المدرب كقائد يرى أن موقف الرياضيين في هذه الحالة يتميز بالتوتر الشديد والحساسية المفرطة لأنهم يمثلون وطنهم في نهائي بطولة ذلك يختلف مع نفس المدرب أو القائد إذا كانت المباراة ودية ودولية يجرب فيها خطط الفريق وهنا يتضح لنا الفرق بين الموقفين وما سيتبعهما على المستوى النفسي الذي يحدد السلوك المطلوب من القائد ويتميز كل موقف بخصائص تؤثر في سلوك كل من المدير أو القائد والمرؤوسين معا ومن بين الظروف البيئية التي تشكل هذا الموقف هي: نوع التنظيم و ضغط الوقت و ضغط الجمهور كفاءة الجماعة وفعاليتها.

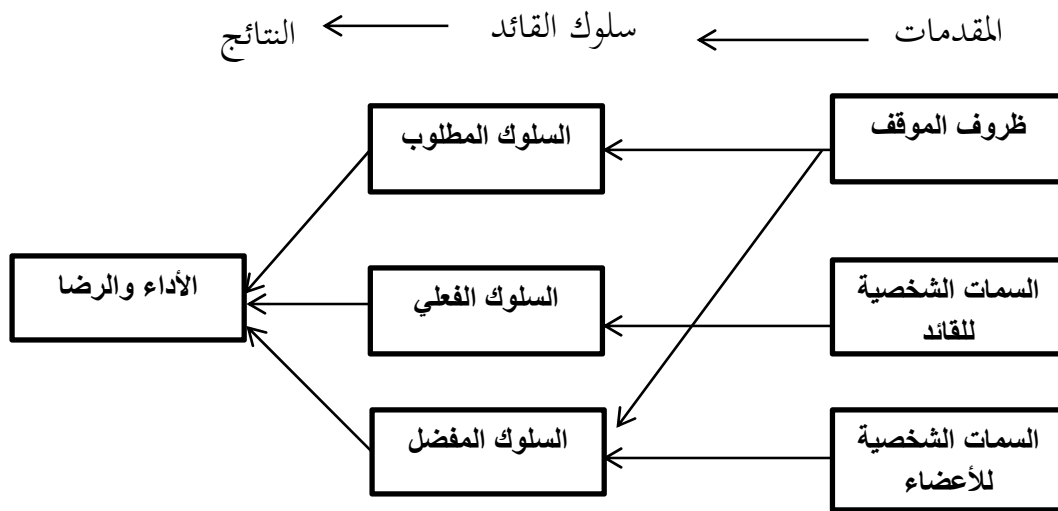
أما المقدمة الثانية والتي تمثل في السمات الشخصية للقائد فإن لكل قائد سواء كان مدرباً أو إدارياً أو رئيسياً أو مشرفاً له سماته الشخصية التي تميزه والتي تحدد السلوك الفعلي الذي يتخذه، ويتأثر سلوك القائد بالقيم والمعتقدات التي يؤثر بها ويمدى ثقته بنفسه وما يحمله من المشاعر وأفكار وخبرات. أما المقدمة الثالثة والمتمثلة في خصائص وسمات الأعضاء التابعين وفيها يختلف تفاعل المدرب كقائد مع الرياضيين كأتباع باختلاف مستوى النضج لهؤلاء الأعضاء ومرحلتهم السنية. فالمحترفين ليسوا كالهواة أو الناشئين، ومما لا شك فيه أن القائد يتأثر بمن يقودهم من الأعضاء ويؤثر فيهم وينشدهم لتحقيق الأهداف المرغوبة.

وبالتالي فإن ثقافة المرؤوسين تعد من الأمور الهامة لقيادتهم، كذلك إدراك المرؤوسين لأهداف الجماعة وتوقعهم للمشاركة في اتخاذ القرار، وفي المرحلة الثانية التي تعقب مرحلة المقدمات وهي مرحلة سلوك القائد وتأخذ أشكالاً ثلاث أيضاً هي:¹ السلوك المطلوب من القائد

- السلوك الفعلي للقائد - السلوك المفضل للقائد

أما المرحلة الثالثة والنهائية في علمية القيادة فهي مرحلة النتائج حيث تتدخل كل الأبعاد السابقة في المرحلتين السابقتين للخروج بنتيجتين يمكن قياسها هما: - نتائج الأداء - رضا الأعضاء

الشكل رقم (15): يبين نموذج شولدرية للقيادة:



المصدر: أحمد قوراوية، مرجع سابق، ص 212.

¹-Thelma (s) heru : advances in sport psychology Human .cretic pub .USA,1992,P21.

وهنا يجب علينا أن نفرق بين تعبير قائد من جهة وتعبير رئيس من جهة أخرى، حيث تختلف تعريف القائد فهو شخص أكثر أعضاء الجماعة وهو الذي يحقق أكثر تأثير على سلوك الجماعة وهو الذي يسلك سلوكا قياديا أو الشخص الذي يرغب الآخريين توليه السلطة طواعية.

مع أنه نرى أن الكثير من الباحثين يرجعون القائد إلى السمات الشخصية التي تميزه وما يتمتع به من تأثير قوي على الآخريين ما يسمى بالكاريزما وخاصة التأثير الجارف "CHARISMATIQUE" لذلك يلاحظ أن معظم القادة كانوا يمتلكون ايجاء الشعراء والفلاسفة المؤثرة على الآخريين وهو ما يجعل القيادة تنطوي على عنصرين هما:

- تأثير القائد على مرؤوسيه
- وجود علاقة إيجابية بين القائد ومرؤوسيه.

15- صفات القيادة الفعالة:

عندما تظهر إدارة التحول فإنها تبحث عن القائد الفعال وبالتالي هناك صفات للقيادة الفعالة هذه الصفات هي:

- 1- لا بد للقائد الفعال ضمن القيادة الفعالة أن يضع نفسه موضع مرؤوسيه فيلمس مشاعرهم ويدرك الأمور من حيث هي وكما يرونها ويشعرون بها.
- 2- لا بد للقائد أن يتعد عن اللوم والتجريح، لأن ذلك من شأنه أن يجرح مشاعر الكرامة واحترام الذات والنفس والهوية أمام زملاء العمل.
- 3- على القائد الفعال في القيادة الفعالة أن لا يوهم مرؤوسيه بقدراته أن لا يدعي بما هو ليس عليه إذ سرعان ما يكشف المرؤوسين كفاءة رؤسائهم ومهاراتهم.
- 4- لا بد للقائد الفعال في القيادة الفعالة ضمن إدارة التحول أن يكون قريب المنال من مرؤوسيه، بحيث يستطيعون الوصول إليه مثلما هم قريبون إليه، وبالتالي يستطيع القائد معرفة ما يجري داخل العاملين فلا يترددون في وصفه بالصورة الكاملة لما يجري.
- 5- على القائد الفعال أن يتقبل مخاوف مرؤوسيه دون ازدراء وأن يحاول التغلب على تلك المخاوف.

6- يجب إزالة التوتر والقلق في القيادة الفعالة لأنها حالات لا يتصف بها القائد الفعال.

7- معرفة كيفية مواجهة الأزمات وإدارة الأزمات.

8- معرفة متى يلزم التغيير والتحول والتغيير.

9- التمييز بين المزايا الديمقراطية والبيروقراطية والأوتوقراطية في العمل.

10- التمييز بين الحالات التي تستوجب المركزية في القرار والحالات التي تستوجب اللامركزية.

16- القيادة الاستراتيجية:

إن أحد أهم الأدوار الرئيسية للقادة تتجسد في توفير عنصر القيادة الاستراتيجية لتابعيهم، وتشير القيادة الاستراتيجية إلى القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية، وللقيادة الاستراتيجية عدة خصائص هي:

1- **بعد النظر والفصاحة:** إن منح المنظمة الإدراك والإحساس باتجاهها الحقيقي يعد من المهام الرئيسية للقيادة ويبدو القادة الأقوياء كما لو كانوا يمتلكون القدرة على الرؤية الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه المنظمة. هذا فضلا عن فصاحتهم بما يكفي لتوصيل الرؤية إلى الآخرين في المنظمة، وذلك بأسلوب يؤدي إلى تشجيع الآخرين وبعث الحماس فيهم، مع مراعاة العمل باستمرار وثبات من أجل توضيح رؤيتهم حتى تصبح جزء من الثقافة السائدة في المنظمة، ويعتبر كل من "جون كينيدي" و"مارتن لوتر كينج" و"مارجريت تاتشر" أمثلة للقيادة ذات الرؤية الثقافية فكل منهم كان يتمتع بوضوح وجلاء رؤيته تجاه المجتمع الذي يريدونه كما كانوا على قدر من البلاغة بدرجة تكفي للاتصال بالناس في المجتمع معتمدين على لغة محفزة.¹

2- **الالتزام:** القائد القوي هو ذلك الشخص الذي يبرهن على التزامه تجاه رؤيته الخاصة مدعما ذلك بالمثال والقدرة ولتقدير في هذا الصدد حالة "كين ايفرسون" الرئيس التنفيذي لشركة نيكور وهي أحد أبرز الشركات لصناعة الصلب حيث استمرت الشركة عشرين عاما في جني الأرباح ولقد أمكن إنجاز ذلك من خلال التركيز بقوة على تخفيض التكلفة إلى الحد الأدنى، بينما كانت معظم الشركات

¹-شارل زهر وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ الرياض السعودية، 2001، ص 42.

فرنسية للخسارة، والتي بدأت "من ايفرسون" فكان يردد بنفسه على المكالمات الهاتفية كما استعان بسكرتير واحد وكان يستخدم سيارة قديمة يقودها بنفسه وكان فخورا بأنه أقل الرؤساء التنفيذيين أجرا هذا الالتزام أكسبه احترام العاملين بالشركة الأمر الذي ترتب عليه استعداد العمال وحماسهم لبذل مزيد من الجهد والاجتهاد.

3- الامام والاحاطة الكاملة بشؤون العمل: القادة المميزين لا يعملون من فراغ، فهم يقومون بإنشاء وتطوير شبكة من المصادر الرسمية وغير الرسمية للمعلومات التي تؤمن لهم الإحاطة بشؤون العمل في شركاتهم، ويلجأ كثير من القادة والرؤساء إلى إنشاء قنوات خلفية لاكتشاف ما يجري في طيات المنظمة، وذلك حتى لا يضطروا إلى الاعتماد على المعلومات الواردة في القنوات الرسمية وعلى سبيل المثال كان "هرب كلير" من شركة طيران "سارت وست" قادرا على الإحاطة بشؤون شركته وذلك عن طريق القيام بزيادات مفاجئة لمنشآت صيانة الطيران، ولا شك أن استخدام الطرق غير الرسمية وغير التقليدية في جمع المعلومات يعد مسلكا حكيما حيث أن القنوات الرسمية قد تكون عرضة للتأثر بالمصالح الشخصية لأولئك الذين يهيمنون عليها ويتحكمون فيها، ومن ثم لا يقدمون الوضع الحقيقي للعمل في المنظمة ويفضل الأشخاص مثل "كلير" الذي تفاعل عن قرب مع الموظفين على كل مستويات المنظمة وإنشاء شبكات غير رسمية تساعد على الإطاحة بشؤون العمل.

4- القدرة على التفويض:

يعتبر القادة المميزين مفوضون ماهرون، وهم يعلمون أنهم إن لم يلجؤوا للتفويض فإنهم سيقعون فريسة للأعباء والمسؤوليات التي تنوء كواهلهم، كما أنهم يعملون أن تفويض التابعين في اتخاذ القرارات بعد أداة تحفيزية جيدة كما أن عملية التفويض تكتسب معنى ويعد جديدين عندما يترتب عليها قرارات يتولى تنفيذها ومباشرتها أولئك الذين قد أصدروها.

وفي نفس الوقت يعرف القادة المميزون أنهم في حاجة إلى إحكام السيطرة على بعض القرارات الرئيسية، وهكذا نجد أنهم بالرغم من أن القادة سيلجئون إلى تفويض موظفي المستويات الأدنى في

اتخاذ الكثير من القرارات إلا أنهم سيجمعون عن التفويض فيما يختص بالقرارات الحاسمة والخرجة من وجهة نظرهم¹

5- الاستخدام الذكي للقوة: لقد لاحظ "إدوار وارن" أن القادة المتميزين يميلون إلى تحري الذكاء في استخدام جوانب القوة لديهم وهو يقصد بذلك ثلاثة أشياء أولاً: أن القادة المميزين يلعبون مباراة القوة بالاعتماد على المارة مفضلين الحصول على الموافقة الجماعية فيما يخص أفكارهم بدلا عن استخدام سلطاتهم لفرض تلك الأفكار كما أنهم يتصرفون كأعضاء او قادة الديمقراطية في إطار ائتلاف ديمقراطي بدلا من سلوكهم مسلكا ديكتاتوريا.

ثانيا: غالبا ما يتردد القادة المميزين في إلزام أنفسهم علنا بخطط استراتيجية مفصلة أو أهداف دقيقة، حيث حدوث أمور غير متوقعة يتطلب المرونة، وهكذا نجد أن القائد الناجح يجب أن يلتزم بمنظّمته برؤية محددة ومن الأهمية بما كان أن تلاحظ أن القادة المميزين غالبا ما يكون لديهم أهداف واستراتيجيات خاصة يتطلعون إلى اعتناق المنظمة لها كما أنهم يدركون أن مدى خطورة الالتزام العام أخذ بعين الاعتبار احتمال حدوث تغيير، فضلا عن الصعوبات التي تعترض سبيل التغيير.

ثالثا: يزعم "ووراب" "WROPP" أن القادة المميزون يمتلكون القدرة على الدفع من خلال البرامج، وهم يدركون مدى خطورة الدفع ودفعه واحدة لبرامج الاستراتيجية داخل المنظمة حيث تظهر عقبات واعتراضات عن تلك البرامج ولو بشكل جزئي، لذلك فهو يحاول الدفع بأفكاره الواحدة تلو الأخرى وفي كل مرة، حتى تظهر كأنها عرضية أو طارئة بالنسبة للأفكار الأخرى بالرغم أنها في الحقيقة تشكل جزءا من برنامج كبير وجدول أعمال غير معلن في شأنه أن يدفع المنظمة نحو تحقيق الأهداف التي يتطلع إليها المدير².

¹ - شارل لزهو وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق ص 43.

² - شارل لزهو وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 44.

الفصل الثالث:

استراتيجيات قيادة الموارد البشرية

اولا: التوظيف

1_ الاستقطاب

2_ الاختيار

3_ التعيين

ثانيا: التكوين

ثالثا: الثقافة التنظيمية

المنظمة مجموعة من الأفراد يلتقون ببعضهم البعض لتحقيق أهداف معينة ولا يتم ذلك إلا إذا اتبعت القيادة الإدارية نوعاً من الاستراتيجيات لقيادتهم تستطيع بواسطتها تحقيق أهدافها واهدافهم ومن بين هذه الاستراتيجيات نجد:

اولاً: توظيف الموارد البشرية :

يتوجب على إدارة وقيادة المنظمة خلال كل سنة إعداد مخطط تنبئي لتسيير الموارد البشرية وذلك من اجل ان تسد حاجياتها من العنصر البشري قصد تحقيق الأهداف المسطرة، فهي عمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفر أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات، كما تعود أهميتها في المنع والتقليل من توظيف الشخص الخطأ غير المناسب والذي سيكلف المنظمة الكثير بالإضافة إلى تكلفة من حيث الراتب والوسائل، فهناك تكلفة بأضعاف مضاعفة والتي ترتب عن الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعني قد تصل إلى خسارة المنظمة صحتها في التسويق.

لذلك حتى تتمكن الإدارة من اختيار تلك العناصر البشرية التي تتوفر فيها أفضل المواصفات والمؤهلات التي تتناسب مع الوظائف الواجب شغلها، يتحتم عليها الرجوع إلى النصوص القانونية وتطبيقها بشكل محايد دون أي ميل لطرف، كما أن ما يهم الإدارة هو تمكنها من انتقاء العناصر الأكثر قدرة على اداء الأعمال الموكلة إليهم وهنا من خلال تقييم قدراتهم ومؤهلاتهم ودرجة نجاحهم وبمعنى آخر أن يخلو هذا الانتقاء من الذاتية ويكون موضوعي خدمة لمصلحة المنظمة.¹

تقتضي عملية توظيف الأشخاص من دراسة مسبقة للوظيفة الواجب شغلها، لذلك فإن عملية تحليل الوظيفة، وتحديد الواجبات والمسؤوليات على أسس موضوعية أصبح شيء ضروري لكل المجتمع يطمح لتحقيق تنمية شاملة متكاملة الجوانب، فلا يوجد أي دولة في العالم تحاول أن تنهرب من مسؤولياتها الحقيقية والمتمثلة في تناسب الآخر مع الواجبات والمسؤولية وتوفر عناصر الكفاءة

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، الإسكندرية، مصر، 1999-ص155.

والمؤهلات لشغل أي وظيفة وإرساء قواعد الخدمة السليمة معتمدة على الموظف المناسب في المكان المناسب والاستعانة بأصحاب الخبرة والمعرفة الفنية والآخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف، ويذكر في هذا المجال أن عملية التوظيف تستهدف التأكد من صلاحية المرشح لشغل الوظيفة الشاغرة، بحيث لا تقل خبرته ومهارته عن المستوى المطلوب من ناحية، وحتى تكون بمهاراته قابلية التناسق مع المسار الوظيفي من ناحية أخرى، لأن عمليات التوظيف السيئة ستظهر بسرعة حيث أنها من المحتمل أن تؤدي إلى رفع نسبة معدل دوران العمل إلى أداء رديء منخفض التحفيز.

ولتحليل هذا ينبغي معرفة مفهوم التوظيف، مراحل، مصدره، وأهدافه والعوامل المؤثرة فيه وغيرها.

1 _ مفهوم التوظيف: يمكن إضافة بعض المفاهيم للتوظيف وإيضاحه أكثر للقارئ حيث يعرف بانه

"تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لاختيار المرشحين للوظيفة. والذي تتوفر فيهم شروط شغلها، ويتم ذلك طبقاً لمعايير يحددها المديرين داخل المؤسسة الصغيرة"، أما الاختيار في المؤسسات الكبيرة يقوم به أكثر من طرف لهذه الأخيرة، لأن إدارة المواد البشرية تقوم بالإجراءات وتقديم أدوات الاختيار وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها ويتعاون المديرين مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار خاصة في مرحلة الانتقاء النهائي.

يتم التوظيف انطلاقاً من الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة لمستوى معين، هذه الخصائص تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف وهذه المعايير يتم جمعها في خصائص معينة مثل المستوى التعليمي، الخبرة، الصفات الشخصية والجسمانية والمعارف السابقة للمرشح للتوظيف.¹

الوظيفة العامة من الناحية القانونية هي جميع الأوضاع والأنظمة القانونية الخاصة بالموظفين العموميين سواء التي تتعلق بمستقبلهم الوظيف وعلاقتهم بالإدارة والتي تتصل بأدائهم لمهام الإدارة العامة

¹ _ احمد ماهر، مرجع سابق- ص155

بإحسان وفاعلية.¹ ومن الناحية الإدارية يقصد بها مجموعة الأعمال المتشابهة والمتجانسة التي تكون مع بعضها كيانا وظيفيا يكفي لتشغيل موظف متفرغ لأدائها.

أ: التعريف المغلق للتوظيف:

يعتبر التوظيف مهنة او سلك بمعنى أن الموظف العام لا يرتبط عصره بوظيفة معينة، بل يحدث لإدارة أن تستفيد من خدماته بأي عمل آخر، وبالتالي المؤسسة لا تستطيع الاستغناء عنه بشكل تعسفي بما أن الموظف لا يستطيع أن يترك المؤسسة متى شاء دون إخبار مسبق، وهو مكلف بالالتزام بعدد من الواجبات الإضافية التي لا نجدها في بعض المؤسسات.²

ب: **التعريف المفتوح للتوظيف:** يحدد هذا التعريف الوظائف التي تحتاج إليها المؤسسة ومن ثم تعيين الصفات اللازمة لهذه الوظائف، وأخيرا تباين الطرق التي يجب اتباعها لاختيار أفضل المرشحين المتقدمين لشغل هذه المراكز التي يمكن ان تقبلهم لفترة تجريبية قبل تعيينهم بشكل نهائي ولهذا على المؤسسة أن تبذل جهدا كبيرا لأجل تهيئة وإعداد وتطوير الموظفين، حيث أن على المرشحين أنفسهم ان يهتموا لهذه النواحي عن طريق الحصول على الشهادات أو المؤهلات المطلوبة من جهة ومن جهة أخرى على إدارة المؤسسة ضرورة وضع حد خاص لهؤلاء الموظفين إذ لا يوجد في الواقع سلك وظيفي دائم بالنسبة لهم، بل هذا له منصب معين بحد ذاته.³

أما التعريف العام للتوظيف فهو تلك العملية التي تبدأ من دراسة المناصب ثم مصادر الإمداد بالقوى العاملة المناسبة وترغيبها في منصب العمل تم اختيار العناصر المميزة واستقطابها للمنظمة، وهو عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث واختيار الأفراد لشغل وظائف معينة.

¹ - عبد القادر قرش، دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 1997، ص 18.

² - احمد ماهر، مرجع سابق، ص158.

³ Pierre Jadillier : La gestion prévisionnel de personnel ,Paris ,France édition ,1984- Page 34

ويفهم أيضا أن عملية تقييم لمقدرة الأفراد واحتمالات نجاحه باستخدامه مجموعة من الوسائل المعتمدة في عملية الاختيار، لذلك عملية التوظيف هي خطة مدروسة لتقديم وتنفيذ السياسة العامة التي تقرها القيادة في القمة وتوفر الشغل لأكثر عدد ممكن من الموظفين وتوفير الأمن والاستقرار في وظيفته.¹

وللتوظيف عند تسيير الموارد البشرية معنيين هما:

- معنى خاص: ويتضمن شغل الوظائف الحالية سواء بالتعيين أو الترقية.
- معنى عام: ويشكل كافة شؤون العمال من تخطيط وتعيين وترقية ونقل، من هنا يمكن تعريف التوظيف بأنه: " مهمة صعبة ومعقدة تبدأ من تحليل الوظائف، ثم البحث والتنقيب عن المصادر والامداد وتطوير المصادر الحالية وتنميتها وكذا ترغيب وتحفيز من تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة وإلحاقهم بالمؤسسة وحثهم على البقاء".

2_ معايير التوظيف:

ينبغي على القائم بالتوظيف أن يحدد بصفة واضحة المعايير التي تتسم على أساسها عملية التوظيف ويكون ذلك بناء على مواصفات معينة من هذه المعايير نجد:

المستوى التعليمي والخبرات السابقة في التوظيف: يعتبر المستوى التعليمي مؤشر للقدرات الحالية للفرد وهذا ما تتطلبه كل وظيفة من الوظائف، ويكون هذا التأهيل موضحا في بطاقات تصنيف الوظائف كنوع المؤهل الدراسي والتخصص وأحيانا التخرج، أو اشتراط شهادة معينة من معهد أو جامعة أو أن يكون المؤهل فنيا يتوافق مع نظام العمل المعمول في المؤسسة الموظفة. وقد يمكن اشتراط أيضا حتمية التقدير في سنة التخرج.²

¹- عبد القادر قرش، مرجع سابق، ص22.

²- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص160.

ويعتبر الافراد الذين لديهم خبرات سابقة من ذوي الأولوية في اختيارهم من طرف أصحاب الأعمال لأن الخبرة تسهل ممارسة العمل كما تعتبر مؤشر لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا. كما يمكن قياس الخبرة بعد سنوات ممارسة الفرد لنفس العمل أو عدد سنوات آخر وظيفة التحق بها، لذا نجد المؤسسات والشركات الحديثة النشأة تشترط توفر الخبرة السابقة وتؤكد أهميتها.

1_ المميزات البدنية والشخصية في التوظيف:

تتطلب بعض الوظائف خصائص بدنية للعامل، كالطول والقوة العقلية أو بعض الصفات الجمالية كالهئية والأناقة مثلما تشترطه مثلا شركات الطيران كشرط لتعيين في وظيفة مضيئة جوية، وهناك بعض الشركات من يفضلون الرجال على النساء في وظائف معينة داخل الأقسام والفروع الانتاجية، وهذا راجع إلى قساوة العمل وظروفه لذلك فإن المؤسسة عندما ترغب في تحديد الصفات الجسمانية المعيارية اللازمة لشغل الوظيفة، فإنها تستند في ذلك إلى صفات الأفراد العاملين حاليا والذين يتميزون بمستوى أداء مرتفع، أما الصفات الشخصية فتشير إلى نمط شخصية الفرد فعندما يكون العامل متزوج وله أولاد، فإن ذلك يدل على انه يستقر نفسيا، وأن احتمالات تركه للوظيفة أقل من الأعزب، كما ان معدل أدائه يكون أعلى.

أيضا السن له علاقة بالتوظيف فالأفراد متوسطو العمر يفترض أنهم أكثر استقرار وأعلى إنتاجية، غير أن هذا الافتراض لا يمكن قبوله كأحد العوامل لأن بعض المؤسسات تفضل تعيين الشباب حديثي التخرج.

2_ المعرفة السابقة بالشخص في التوظيف:

تلعب المعرفة السابقة بالشخص دورا هاما في اتخاذ قرار الاختيار وفقا للمعايير السابقة. لأن الفرد عند تقدمه إلى مديرية تسيير الموارد البشرية لطلب وظيفة عن طريق أحد المعارف أو الاشخاص الموثوق

بهم فإنه لاشك تكون فرصة في تقلد المنصب أفضل من أي شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى.¹

غير أن هذا المعيار قد يؤثر على موضوعية التوظيف ويتركه عرضة لتأثيرات الخارجية، وتصبح بذلك عملية التوظيف غير موضوعية وتفقد الهدف الذي أنشئت من اجله الوظيفة.

3_ أهداف التوظيف:

التوظيف هو سياسة من سياسات الموارد البشرية تلجأ إليها المنظمة من أجل تزويد وحدتها وتلبية حاجياتها من القوى العاملة لشغل الوظائف الشاغرة والوصول إلى الأهداف العامة، وأهم هذه الأهداف في سياسة التوظيف نلخصها في ما يلي:

- محاولة استخدام أكفأ المهارات والقدرات التي تحتاجها المنظمة.
- التقدير الجيد لاحتياجات المنظمة من اليد العاملة.
- تحفيز الإمكانات التي تسمح للمنظمة بتوظيف مرشحين دون كفاءة عالية.
- طلب المترشحين الذين انطلقا منهم يتم اختيار الأفراد الذين يشغلون الوظائف
- توظيف أفراد حسب حاجات المنظمة الحالية والحاجات المقدرة مستقبلاً.²

4_ تحليل منصب العمل: إن المهمة الأساسية لإدارة الأفراد في المنظمة التعامل مع الأفراد الذين يشغلون وظائف متعددة من خلالها بأداء مهام محددة من هنا تأتي أهمية تحليل العمل في استثمار الأفراد العاملين في المنظمة.

1_ مفهوم تحليل منصب العمل:

يقصد بتحليل المنصب تحديد معالم كل وظيفة في المنظمة عن طريق الملاحظة والدراسة، وهذا بتوضيح ماهية الواجبات والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة و تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات ونوع المقدرة المطلوبة في من يشغله وتستخدم إدارة الأفراد عملية تحليل المناصب في تحقيق وظائفها

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص164.

² - Sekio blondi. Fobi : **gestion des ressources humain** ,canada ,Québec Bessey ère des Arte ,chevalier 1edu 1999.p241.

وتحديد درجة الأهمية لهذه الوظائف ووضع برامج التكوين وتحقيق عملية تحليل المناصب هدفين أساسيين في العمل هما¹:

أولاً: وضع العامل أو الموظف المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.

ثانياً: تطبيق مبدأ الأجر المتكافئ للعمل دون التمييز وبذلك يتم ضبط الأجور ضبط نسبي بطريقة منطقية تقبلها العامل وصاحب العمل.

ب_ تعريف تحليل منصب العمل:

لأجل توضيح تعريف منصب العمل بشكل متكامل ستناول مجموعة من التعاريف:

يعرف تحليل العمل بأنه: "عملية تحديد وتسجيل الأنشطة العامة والمتطلبات الأساسية والحقائق البيئية للعمل وذلك من خلال الملاحظة والمقابلة والدراسة أي تحديد تلك الأنشطة التي يتكون منها العمل والمهارات والخبرات المطلوبة والمسؤولين، التي يتحملها العامل لكي يتمكن من أداء العمل بنجاح. يعرف بأنه: "عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة الوظيفة المهني، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والمعرفة"².

ج_ أهمية تحليل منصب العمل:

لتحليل منصب العمل أهمية بالغة في أنشطة إدارة الموارد البشرية ونستعرض هذه الأهمية المختلفة لتحليل منصب العمل:

ج_1_ بالاستقطاب والاختيار:

عند تحديد المواصفات المطلوبة في شاغلي المناصب يسهم في جعل عملية الاستقطاب والاختيار أكثر كفاءة، ومن خلال تحديد المواصفات تتجه إدارة الموارد البشرية إلى المصادر الأكثر احتمالاً.

الترقية: وهي في الأساس ترفيع الفرد بنقله من وظيفة أعلى لها مسؤولين وسلطات أعلى ومن ثمة فإن تحليل منصب العمل يحدد صفات شاغل منصب العمل لترقيته.

¹- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، المركز العربي للمطبوعات، بيروت، لبنان، ط1- 1996- ص61.

²- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 2000- ص54.

التكوين: حيث يعمل تحليل منصب العمل على تزويد ادارة الموارد البشرية بالبيانات المتضمنة واجبات ومسؤوليات المناصب ومن خلال هذه البيانات يتم وضع برامج التكوين المناسبة لاكتساب الأفراد المهارات اللازمة لحسن أداء العمل.

ج_2_ تقييم أداء الأفراد:

حيث يتم من خلال تحليل العمل تصميم نماذج تقييم أداء الأفراد وهذا باختيار عناصر التقييم من بين ما يرد منه من معلومات عن المنصب وكمتطلباته ثم تتخذ أساسا ينسب إليه الأداء الفعلي للعامل لتقدير مدى كفاءته.

توصيف منصب العمل:

تعريف توصيف منصب العمل: ويقصد به الوصف الدقيق لكل وظيفة في المنظمة بحيث تأخذ كل البيانات اللازمة عن الوظيفة.

بيانات توصيف منصب العمل: ويشمل ما يلي:

التعريف العام للوظيفة: ويشتمل على ما يلي:

- اسم الوظيفة
- موقعها في التنظيم والقسم أو الإدارة التابعة لها.
- ملخص هام عن طبيعة الوظيفة
- واجبات الوظيفة وتشمل الواجبات التي تؤدي بشكل متكرر ودوري وكذلك الواجبات التي تؤدي من وقت لآخر
- مسؤوليات الوظيفة: وقد تكون مسؤولية إشراف أو مسؤولية مالية أو فنية أو عدد الآلات.
- الصلاحيات والسلطات: والتي تتمتع بها شاغل الوظيفة وما تتعلق بدور في اتخاذ قرارات معينة.

- الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة: وتشمل الظروف التي يتم فيها تنفيذ الوظيفة الجهد اللازم لأداء الوظيفة عقلي أو ذهني المخاطر التي يتعرض إليها صاحب الوظيفة والظروف المتعلقة بالحرارة والآتية.
- العلاقات الوظيفية: وتشمل علاقة الوظيفة بالوظائف التي تعلوها والوظائف المشرفة عليها.
- الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة
- المستوى العلمي.
- المهارة اللازمة للوظيفة
- الخبرة والممارسة العلمية¹.

5_ طرق التوظيف:

من المهام الصعبة التي تقع على المؤسسة وعلى مديرية الموارد البشرية بالضبط هو إيجاد رأس مال بشري ذو كفاءة عالية وذلك لضمان نمو المؤسسات واستمرارها وهدف التوظيف هو البحث عن الأشخاص ذو كفاءة عالية يجلبهم للمناصب الشاغرة ويتم ذلك بواسطة طرق مختلفة والمتمثلة في التوظيف الداخلي والتوظيف الخارجي:

1_ التوظيف الخارجي: تلجأ إليه المؤسسة إذا لم تستطيع تلبية احتياجاتها من الموارد الداخلية فهو يتمثل في البحث عن الموارد البشرية خارج المؤسسة ووضعها في المنصب المطلوب عن طريق إحدى هذه السبل.

_ التوظيف على أساس الاختبارات²:

يتم هذا التوظيف بعد إجراء الاختبارات التي تخضع إلى اجراءات دقيقة يجب مراعاتها:

- فتح المسابقات على أساس الاختبارات عن طريق مقرر من رئيس المؤسسة ومراقب من الوظيفة العمومية.

¹- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000- ص114.

²- القانون النموذجي الأساسي العام للعمال، رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985م.

- تشكيل لجنة تقنية تتكفل بدراسة ملفات الترشيح وضبط قائمة المترشحين المقبولين في المسابقة وتتكون من: _ مفتش رئيس المؤسسة.

- مفتش الوظيفة العمومية

- ممثل عضو من اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة بالإضافة إلى لجنة تتكفل بالامتحانات والمسابقات من نفس التشكيلة بالإضافة إلى اشتراك شخص له صلة بالتخصص تستدعيه اللجنة.

- **التوظيف على أساس الشهادات:**

بخلاف النمط الأول من التوظيف على أساس الاختبارات والذي يحوي اختبارات كتابية واختبار شفهي بالنجاح النهائي فان التوظيف على أساس الشهادات يتم عن طريق المحادثة من لجنة الانتقال ويقصد به التوظيف المباشر الذي يجري للمترشحين خارج المؤسسة العمومية للتكوين المتخصص، وتتكفل بهذا التكوين مؤسسات تربطها اتفاقية مع المؤسسة المستقبلة أو الإدارة العمومية وقد توضع هذه الطريقة للمترشحين الذين يعينهم القانون الخاص بالمؤهلات الخاصة.

_التوظيف عن طريق الفحص المهني:

هذه الطريقة المشتركة بين التوظيف الخارجي والداخلي وفي هذا الصدد فهذه الطريقة توجه مستخدمي التنفيذ الذين لا يشترط فيهم إلا معارف مهنية أولوية وتأهيلات تتلاءم مع المنصب المطلوب مشغلة إلا أن إثبات الإجراءات المنصوص عليها في القانون 95-132 المؤرخ في 1995/06/30 المتعلق بكيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسة والإدارة العمومية ولا تختلف طريقة فتح الفحص المهني عن طريق المسابقات على أساس الشهادة والمسابقة على أساس الاختبارات.

_التوظيف عن طريق التعاقد: هذا النوع في المؤسسات العمومية نتيجة ظروف خاصة شهدها

العمل في هذه الكيفية الاستثنائية كما نصت عليها الأحكام المنشورة رقم 02 المؤرخ في

1991/10/05 وقد حدد هذا المنشور شروط اللجوء إلى هذه الطريقة وهي كما يلي:

- استحالة تنظيم المسابقات والفحوص بسبب قلة المناصب المطلوب شغلها حيث لا يتعدى 03 مناصب.

- انتقاء المرشحين الذين تتوفر فيهم شروط التأهيل والشهادة المطلوبة في القانون الأساسي.

2_ طرق التوظيف الداخلي¹: وتعلق هذه الطريقة بالموظفين الداخليين بحيث يكون الالتحاق بمنصب أعلى في التسلسل الإداري وبالتالي فهو يعتبر نوع من الترقية وتترجم إما بتغيير الرتبة في نفس السلك وأما بتغيير السلك ويعتمد في سبله تقريبا على نفس الطرق التي تعتمد عليها في التوظيف الخاص فالتوظيف الداخلي يكون على الطرق التالية:

- **التوظيف على أساس الشهادات:** وهذا النمط يخص الموظفين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات المطلوبة التي تسمح بحق الأولوية الالتحاق مباشرة بسلك أعلى يطابق تأهيلهم الجديد وقد أقرته الأحكام المنشورة رقم 215/01 والمؤرخ في 14/01/1991 فهذا الإجراء يشكل إذن وسائل الترقية.

- **التوظيف عن طريق الامتحان المهني:** هذه الكيفية تعتبر كذلك طريقة الترقية في رتبة أعلى بعد إجراء تدريب أو دوره لتحسين المستوى.

- **التوظيف على أساس سبيل الاختبار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل:** يعتبر كذلك وسيلة للترقية عن طريق قائمة تقوم سنويا من قبل هيئة للمستخدمين وتتمثل في رفع زاد الموظفين الذين يثبتون أقدمية معينة او خبرة كافية إلى رتبة أعلى بعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء برتبة الاستقبال بالإضافة إلى شروط الأقدمية، فقد حددت القوانين الأساسية نسبة لشغل المناصب الشاغرة بهذه الكيفية من التوظيف الداخلي وحدد بها بـ 10 باستثناء بعض الرتب التي تم فيها الترقية على أساس الاختبار دون تحديده².

¹- منصور أحمد منصور، مبادئ إدارة القوى العاملة، دار المطبوعات، الكويت، 1979. ص54.

²- أحمد منصور أحمد، مرجع سابق، ص67.

6_ مراحل عملية التوظيف:

كنا قد أشرنا إلى مفهوم التوظيف وبعض مراحلها بشكل ضمني ولكن في هذا العنصر سنتعرض إلى مراحل التوظيف بشكل تفصيلي، فالتوظيف يمر بثلاث مراحل وعمليات أساسية هي الاستقطاب والاختيار. وكذلك التعيين.

أولاً: ماهية الاستقطاب:

إن عملية الاستقطاب تعد من الإجراءات الجوهرية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة. ولكي يتم الاستقطاب على أسس صحيحة، على المنظمة مراعاة أن هذه العملية تهدف إلى جذب أفضل الكفاءات المتقدمة للعمل بعد إجراء عمليات الفحص والاختيار، وأن أية ممارسة سلبية للاستقطاب أثارها تكون سريعة ومباشرة ويمكن الاحساس بها بأقصى سرعة.

فالاستقطاب أهمية في المنظمة والإشادة الجوهرية على مختلف موضوعات إدارة الموارد البشرية الأخرى. لذلك يمكن تعريف الاستقطاب على أنه عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملاء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة.

يتعلق جوهر عملية الاستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات للعمل في المنظمة. لإتاحة الفرصة للمنظمة لاختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة. وأثناء عملية الاستقطاب تسعى كل منظمة والفرد إلى تحقيق أهدافه حيث تسعى المنظمة لجذب الأفراد المؤهلين فقط للعمل بالمنظمة.¹ وفي نفس الوقت يسعى لفرد إلى تحقيق أهدافه الشخصية من حيث إثبات كفاءته للعمل مستقبلاً في المنظمة وتحقيق رغبات في العمل ضمن تخصصه ومحاولة الحصول فيما بعد على أفضل الشروط للتعيين من حيث الراتب والامتيازات الأخرى.

¹- كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة دار الفاروق، القاهرة، دار الفاروق، 2006- ص180.

وترجع أهمية الاستقطاب إلى حاجة المنظمة إلى معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية وقت الحاجة بالإضافة إلى السعي لزيادة عدد المتقدمين للأكفاء للعمل بالمنظمة مما يعطيها بدائل أكثر لاختيار الأفضل من بينهم، كما ان عملية الاستقطاب تساهم في تعيين العاملين المؤهلين مما يؤدي إلى توفير نفقات التدريب وزيادة الاستقرار الوظيفي.¹

ومن خلال هذا يمكن أن نقول بان الاستقطاب يركز على:

- البحث والدراسة والتحري عن افضل الموارد البشرية التي يمكن ضمها للعمل بالمنظمة من خلال تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج التي تسهم في استقطاب الرجل المناسب للوظيفة المناسبة.
- تحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة للمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية والتعرف على مدى كفاءتها.
- وجود النظم التي تمكن من تقييم المتقدمين بدقة التأكد من وجود وظائف شاغرة تم تحديدها عن طريق ذوي التخصص.
- تحوي العدالة والصدق والأمانة عند إجراء عمليات الاختيار والالتزام بالإجراءات القانونية.
- التأكد من كفاءة الاجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب مثل الرجوع للمصادر ذات الثقة وإعداد العقود واستيفاء المستندات والسجلات... وغيرها.

تعدد النقاط التي توضح ضرورة الاستقطاب وأهميته في ما يلي:

- 1- الاستقطاب الجيد يفتح المجال أمام المنظمة للحصول على أفضل الكفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين، وكلما زادت أعداد المتقدمين زادت فرصة المنظمة في انتقاء الأكفاء ونوعا.
- 2- يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

¹-ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ، 2009-ص73.

3- تهتم المنظمة من خلال مراحل وعمليات الاستقطاب إلى توصيل رسالتها للمتقدمين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء مساهم الوظيفي الأفضل.

4- يسهم الاستقطاب في تحديد افضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية بالإضافة إلى تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل نوعية من التخصصات الإدارية والفنية أو المهنية، و للمنظمة دور ترغيبي في الاستقطاب والذي يهدف الى جذب عدد من الأفراد المؤهلين من ذوي الكفاءة لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة وهناك ثلاث وسائل تستخدم للجذب إلى المنظمة هي:¹

ـ أنظمة التعويضات: تؤثر المرتبات التي يحصل عليها الفرد في بدايته تعيينه وتكرار الحصول على الزيادة في الأجور والحوافز وطبيعة المزايا المادية للمنظمة في عدد من الأفراد الذين يتم الحصول عليهم من خلال عملية الاستقطاب فمثلا المنظمة التي تدفع أجور منخفضة في بداية التعيين تجد صعوبة شديدة في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العائدة عكس الحالة بالنسبة للمنظمة التي تدفع أجور عالية في بداية التعيين.

ـ الفرص المتاحة للمستقبل المهني والوظيفي:

إن المنظمات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم وتوفير فرص التطوير المهني والوظيفي للفرد يكون لها فرصة أكبر في جذب وعاء أكبر من المرشحين للعمل والمؤهلين من ذوي المهارة والكفاءة العالية ويساعد في تقديم المنظمة كفرص التطور الوظيفي للأفراد أو التطوير الإداري على جذب أفضل العناصر إلى المنظمة أما بالنسبة للأفراد الحاليين فهو يساعد على تنمية الشعور لدى الأفراد باهتمام المنظمة ومستقبلهم المهني.

¹- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الزاوية، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص62.

_السمعة التنظيمية:

إن سمعة المنظمة بصفة عامة أو الانطباع الذهني عن المنظمة تستخدم كوسيلة لجذب الأفراد المحتملين وهناك بعض العوامل التي تؤثر في سمعة المنظمة منها طريقة معاملة الأفراد وطبيعة جودة منتجاتها وخدماتها ومشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية.

ويذكر إلى أن الخطوة الأولى في عملية الاستقطاب هي التخطيط ويتضمن التخطيط ترجمة الوظائف الشاغرة المحتملة والمعلومات عن طبيعة هذه الوظائف إلى مجموعة من الأهداف التي تحدد عدد ونوع طالي الوظيفة الذين سيتم الاتصال بهم.¹

وفي معرض كلامنا عند الاختيار فلا بد من أن نعرض على موضوع هام يتعلق بتكافؤ الفرص العمل، وقد صدر في هذا المجال قانون الحقوق المدنية العام 1964 الذي حرم على أي منظمة أن تقوم بالتمييز بين الموظفين لديها سواء على أساس الجنس أو العون أو الجنسية أو الديانة وفي عام 1973 تم إصدار قانون EQUAL EMPLOYMENT OPPORUMITY COMMUSSION الذي انبثقت عنه لجنة المساواة في الفرص الوظيفية والتي تتكون من خمسة أعضاء وقد تسبب إنشاء هذه اللجنة في دعم قدرات الحكومة الفدرالية في الو.م.أ على تنفيذ قانون المساواة في المعاملة الوظيفية حيث تمارس اللجنة عملها من خلال تلقي شكاوي الأفراد الذي وقع عليهم ظلم المعني، وعندما تتأكد من وجود سبب منطقي وراء تلك الشكاوي، فإنها تسعى إلى إزالة كافة صور التمييز في المعاملة بين الافراد من خلال التوفيق بين الطرفين العامل وصاحب العمل. فإذا فشلت هذه الجهود فإن اللجنة لها السلطة الكافية لتقديم المدعى عليه مباشرة للمحكمة وتنفيذ القانون.²

¹ - Asmothoppo(k) :**Human resource and personnel management**, Texts and cases, 3 rd. Edition, New Delhi .Toto M Grow Hill ,publishing company limited, 2002- P117

²-ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق- ص73.

1_ مبررات الاستقطاب وأسبابه:

عندما تصبح إحدى وظائف المنظمة شاغرة أو تتوقع أن تخلوا الوظيفة من شاغلها في المستقبل القريب فإن أول ما يشغلها هو أن توفر الموظف المناسب لشغلها ويمكن القول أن أهم مبررات الاستقطاب تتمثل في ما يلي:

1- **إعادة التنظيم:** قد يحتاج التنظيم إلى إعادة تنظيم الوظائف بشكل ما حتى يمكن أداء نفس العمل ولكن بالعدد المناسب من الأفراد. لقد أصبح من المتطلبات الضرورية للكثير من المنظمات القيام بدراسة حجم العمالة لديها وذلك عن طريق إعادة التنظيم بهدف زيادة إنتاجية أعضائه.

2- **العمل المرن:** يعد العمل المرن من بين السبل التي يمكن أتباعها للحفاظ على الانتاجية دون زيادة العاملين أو حتى الاحتفاظ بنفس عددهم ويمكن أن يأخذ العمل المرن عدة صور من بينها زيادة وقت العمل الإضافي، هذا إلى جانب ساعات العمل المرن، والعمل عن طريق الاتصالات التليفونية وعدم الحضور لمكان العمل إلا لإتمام الاجراءات الرسمية، أي أن إتاحة الفرصة للعاملين لإتمام جزء ما من العمل بالمنزل.

3- **العمل لجزء من الوقت أو الاتفاق مع العاملين:** قد لا تفضل بعض المنظمات العمل طوال الوقت لعاملها وإنما تعتمد على تحديد جزء من الوقت لهم أو تتفق معهم على نصف أو فترة واحدة في صباح اليوم أو في المساء ويتوقف الاعتماد على أي منهما بحسب طبيعة العمل في المنظمة ومتطلباتها وقد تعتمد المنظمة على إحدى مكاتب العمل لتوفير متطلباتها من العمالة حسب كمية العمل لديها.

4- **الاعتماد على المتعهدين:** يمثل المتعهدون تلك المكاتب الخدمية والتجارية التي تمد المنظمات باحتياجاتها من العمالة نظير أجر معين، حيث تسيّر للمنظمة توفير احتياجاتها من العمالة دون ضمان إنتاجيتها فهي بمثابة وسيط لتوفير العاملين المؤهلين وذوي خبرات معينة.

5- انتقال العاملين وترقيتهم: يتم انتقال العاملين من وظيفة إلى أخرى لحل بعض المشكلات التنظيمية أو لتحقيق تنمية للموظف الذي يتم نقله ويفضل الكثيرون انتقال الموظف وترقيته من داخل المنظمة عن البحث والتحري وشغل الوظيفة الشاغرة من المنظمة لأن ذلك يعمل على تقليل التكاليف وزيادة الدافعية والتحفيز للعاملين بالمنظمة هذا إلى جانب الالتزام الأخلاقي للمنظمة تجاه العاملين بها.¹

6- مشاركة الوظيفة: تعد للمشاركة في الوظيفة من بين التطبيقات التي شاع استخدامها بكثرة في السنوات الأخيرة وذلك لأنها تحقق الكثير من الفوائد إلى جانب ما تؤديه لزيادة الانتماء التنظيمي.

7- الاعتماد على الحاسب الآلي (الكمبيوتر): يؤدي الاعتماد على الحاسب الآلي إلى تخفيض الجهود المبذولة والتكاليف التي تتحملها المنظمة على المدى البعيد مما يحمل معه ضرورة دراسة قضية العدد المناسب من الموظفين الذين يمتازون بالمهارة والابداع في مجال الأعمال وتحليل البدائل المتكاملة لأداء الأنشطة، هل يتطلب الأمر استقطاب عمالة جديدة أو الاعتماد على تنمية مهارة العاملين الحاليين؟

أولاً: خطة الموارد البشرية:

تمثل خطة الموارد البشرية الأساس الصحيح للانطلاق في إتمام خطوات الاستقطاب إذ أنها تمثل مجموعة الإجراءات المتكاملة المتعلقة بالاحتياجات من الموارد البشرية التي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء الأعمال المعينة في أوقات معينة ومحددة سواء كان ذلك لوحدة قائمة أو لمشروع تحت الدراسة، ومن ثم تتمكن المنظمة من تحديد الفائض أو العجز بعد الدراسات الشاملة للبيئة الداخلية والخارجية وتحليل العرض والطلب والتوفيق بينهما.

ثانياً: بيان متطلبات واحتياجات الوظيفة: تهتم هذه المرحلة بتحديد مكونات كل وظيفة بشكل دقيق وواضح وبيان الخصائص والشروط الواجب توافرها في الشخص المطلوب لشغل هذه الوظيفة مما

¹ - حريم حسين وشفيق حداد وناظم سويدان وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، 1988-ص246.

يؤدي لتحقيق أهدافها والالتزام بمعايير الأداء الضرورية وهذا يعني أولاً القيام بوصف الوظيفة ودراساتها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق أغراض التنظيم ومتطلباته، ومن ثم تحديد التوصيف المتكامل والخصائص التفصيلية الواجب مراعاتها لاختيار الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة فيجب تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقبالهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية المطلوبة لانتقاء أفضل الأشخاص للقيام بمهام الوظيفة. لذلك هناك العديد من طرق التوظيف التي تظهر بيان تلك الخصائص إلا أن هناك طريقتين شهيرتين هما:

1- خطة روجر REDJER السباعية الأبعاد: وتتمثل الأبعاد التي تركز عليها تلك الخطة في سبع

نقاط هي:

- الخصائص الطبيعية (الجسمانية): الصحة، المظهر، الخبرات.
- التأهيل العلمي: التعليم، المؤهلات، الخبرات
- الذكاء: القدرات الفكرية بصفة عامة.
- القدرات الخاصة: البراعة الفنية واليدوية، القدرات الكتابية، ومهارات الاتصال
- الاهتمامات: القيم الفكرية، القيم العلمية، التركيب والهيكلة، الأعمال الطبيعية والفنية والأدبية، الأنشطة الاجتماعية.
- المعاني المزاجية: القبول، التأثير في الآخرين، النواحي الفقهية الثقة في النفس.
- خصائص أخرى: أي خصائص أخرى متممة لإتمام الوظيفة كالقدرة على السطر للخارج وضرورة قيادة السيارة... الخ.

2- نظام فراسير FRASER الخماسي: وتتمثل أبعاد هذه النظام في:¹

- التأثير في الآخرين: الخصائص الطبيعية بالمظهر ولغة التخاطب والاقناع.
- المؤهلات والخبرات: التعليم، التدريب، الخبرة العملية.

¹ - Denise Angela (S). and Ricky (W).Griffin : **Human resource management**, Houghton MI film Company ,2001 P180.

- القدرات الشخصية الفطرية: سرعة البديهة والإدراك، القدرة على التعلم والرغبة فيه
- الدافعية: الأهداف الشخصية والرغبة في الانجاز، معدلات النجاح والاصرار على تحقيقها.
- السيطرة والتحكم: الاستقرار العاطفي، القدرة على البقاء تحت الضغط، القدرة على مسايرة الآخر والتعامل معه، إن لكل من هاتين الطريقتين يمكن استخدامها كقائمة للمراجعة والتأكد من توفر الخصائص أثناء مقابلات الاختبار بجانب ما تحدده طبيعة التنظيم في كافة عملياته الأخرى ومن ثم يتمثل الهدف الرئيسي في كيفية استقطاب أفضل المتقدمين على الإطلاق من خلال المقابلات والاختبارات التي يتم إجرائها.

إن المهارة والمؤهل والخبرات المطلوبة يجب أن تتكامل معا لتحقيق الأداء الفعال للوظيفة ولكن هذه العوامل قد تصبح غير ضرورية بمفردها، ولا يمكن الاعتماد عليها بشكل أساسي في بعض الظروف الخاصة، فقد تبحث بعض المنظمات عن الصفات والخصائص السلوكية أو الكفاءات المطلوبة بصفة خاصة في شاغل الوظيفة لتحقيق فاعلية الأداء بمراعاة ثقافة المنظمة وفلسفتها، فيوضح الشكل الآتي النموذج المتكامل للكفاءات المطلوبة للوظائف الإدارية الذي تتبعه بعض المنظمات الكبرى للتأثير من صلاحية الأفراد لشغل وظائفها الإدارية.

في الشكل التالي يتضح أهم الأبعاد التي تركز عليها المنظمات ك شروط لشغل الوظائف الإدارية بها وتشمل في ما يلي:

- 1- القدرة على الإدراك الصحيح للأمور وبناء الرؤية الصحيحة وتقديم الأسباب المقنعة ورسم الخطط الفعالة.
- 2- القدرة على التأثير في الآخرين وكسب تأييدهم.
- 3- الإصرار على تحقيق النتائج المنشودة.
- 4- الانجاز والسعي الدائم نحو الأفضل وعمل المسؤولية.

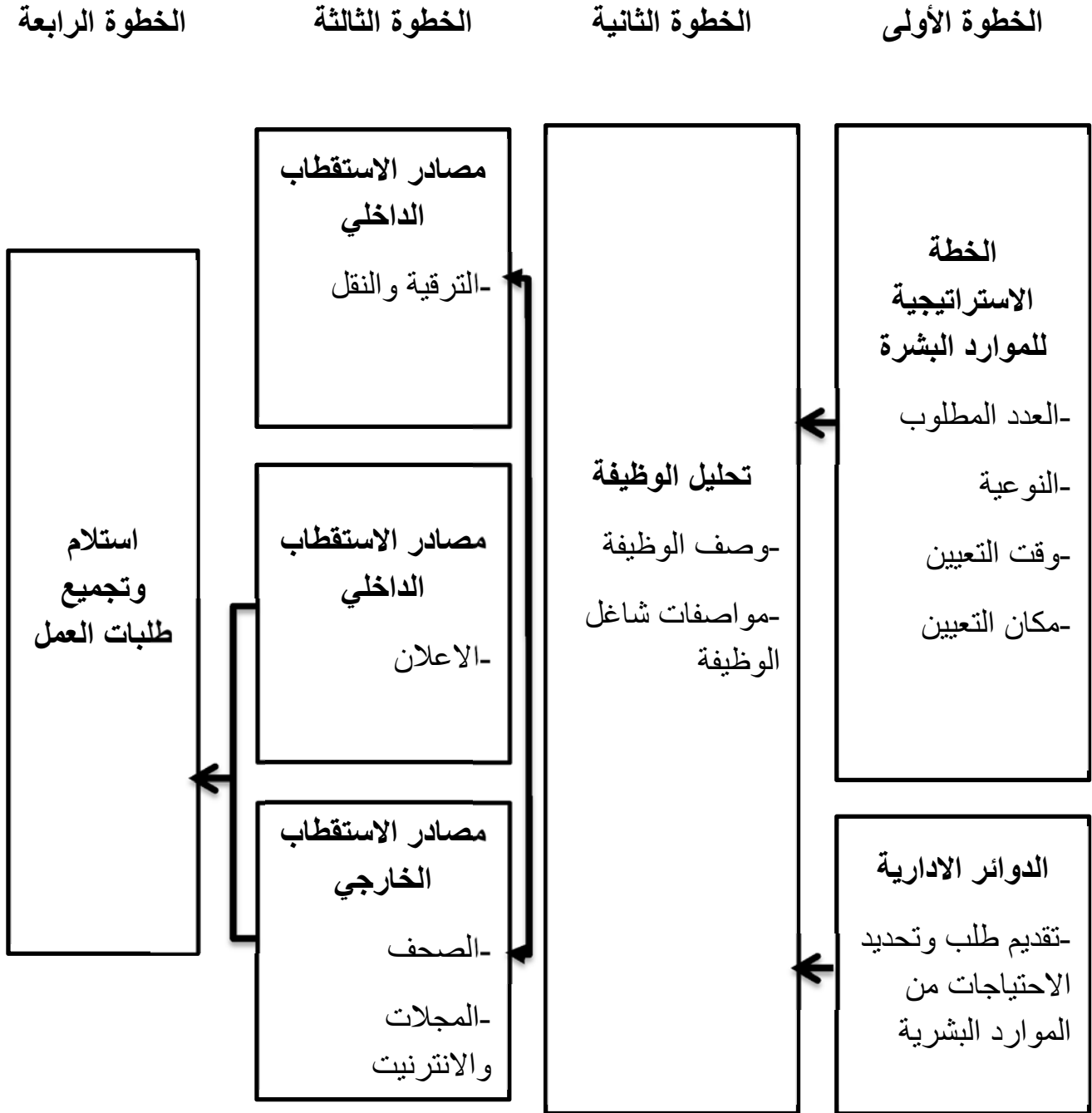
الشكل رقم (16): النموذج المتكامل للكفاءات المطلوبة للوظائف الإدارية:



المصدر: محفوظ ابو جودة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الاردن، ط1، ص 135.

2_ خطوات عملية الاستقطاب:

الشكل (17) : يبين مراحل عملية الاستقطاب :



المصدر: محفوظ ابو جودة، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 138

الخطوة الأولى: تبدأ بمراجعة صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي توضح العدد المطلوب النوعية المطلوبة، بالإضافة الى مكان التعيين (في دائرة أو فرع) وكذلك وقت التعيين المطلوب والذي سيحدد لنا وقت البدء بعملية الجذب العقلي للموارد البشرية، وفي بعض المنظمات التي ليس لديها خطط استراتيجية تبدأ العملية بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية من خلال نموذج خاص بذلك من قبل الدائرة العالية- وتقديمه إلى إدارة الموارد البشرية.

الخطوة الثانية: إجراء التحليل الوظيفي والاطلاع على مخرجاته من وصف الوظيفة وكذلك مواصفات شاغل الوظيفة وذلك فيما يتعلق بالوظائف المطلوبة.

الخطوة الثالثة: دراسة الوضع من قبل إدارة الموارد البشرية وتحديد مصادر الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية والتي إما أن تكون مصادر داخلية أو مصادر خارجية وفي هذه المرحلة ينبغي مراعاة تحديد الفئة التي ستوجه إليها جهود الاستقطاب فمثلاً:

- توجه الإعلانات الداخلية إلى المسؤولين فقط إذا كانت الوظيفة الشاغرة ناظر SUPERINTENDANT أو مدير MANAGER أو مشرف SUPERVISER .
- توجه الاعلانات الداخلية للمهندسين إذا كانت الوظيفة الإشرافية الشاغرة ناظر او مدير او مشرف في دائرة الهندسة.
- توجه الاعلانات الخارجية إلى نقابة الأطباء إذا كانت الفئة المستهدفة من الاعلان هم أطباء مثلاً.

الخطوة الرابعة: استلام طلب المتقدمين للعمل سواء باليد أو من خلال البريد العادي أو الالكتروني، وتتضمن طلبات التوظيف التي تكون على شكل نموذج محدد يملأه المتقدم بخط يده أو من خلال الانترنت، ويرفق مع الطلب صورة المتقدم الشخصية والمستندات الرسمية المطلوبة كصورة عن جواز السفر و البطاقة المدنية وصور عن الشهادات الدراسية وشهادات الخبرة ورسائل التعريف من معرفين، إضافة الى التعهد بصحة المعلومات (المقدمة وفي حالة التقدم بطلب من خلال الانترنت فإنه يمكن

استخدام SCANNERS لإرفاق المستندات أعلاه كما أنه يعني استخدام التوقيع الإلكتروني للمعهد بصحة المعلومات المقدمة).¹

3_ مصادر عملية الاستقطاب: تعتمد أي منظمة كانت على مصادر قصد جلب العاملين لتوظيفها من أجل تغطية حاجياتها من الموارد البشرية وهذه المصادر هي:

3_1_ المصادر الداخلية للاستقطاب:

ويقصد بها المتاح من الموارد البشرية داخل المنظمة والذين تتوفر فيهم شروط وقدرات شغل الوظيفة الشاغرة وهذا بأي من مستوياتها وإدارتها وأقسامها ومنها تحرص المنظمات الرائدة على الاحتفاظ بالمعلومات والبيانات الكاملة عن موظفيها في شكل مخزون يمكنها من إجراء عمليات الانتقادات والتقييم بسهولة، ويفضل أن تتفق هذه الوظائف مع رغبات الموظفين ذلك لضمان أدائهم بكفاءة وبروح معنويين ايجابية ولنجاح اعتماد هذا المصدر يجب على الإدارة أن توفر قدرًا عاليًا من التنسيق في عملية التعيين وبشكل خاص في المنظمات الكبيرة- ويتم هذا في عدة أشكال هي:

1- الترقية: وهي أكثر الطرق انتشارًا ويقصد بها نقل الموظف من وظيفة لأخرى ذات مستوى إداري أعلى من حيث الصلاحيات وأكثر أهمية ومسؤولية أعلى وأشمل. ويجب وجود معايير موضوعية وتوافر أسس عادية للترقية تعتمد عليها المنظمة وهذا بتقييم أداء موظفيها في السنوات الماضية وتتبع تصرفاتهم وسلوكياتهم ذات الأهمية وهذه الأسس مثل الأقدمين، الكفاءة ويثار الجدل حول الأهمية التي تعطى لكل من الأداء والأقدمين فأيهما لديه وزنا أكبر في تحرير الموظف الواجب ترقيته وغالبًا ما تعطي للأقدمين لصعوبة تقييم الأداء من جهة ولتفادي المشاكل التي تواجهها الإدارة من جهة أخرى.

2- النقل: ويشير النقل إلى تحويل الموظف من قسم إلى قسم آخر ومن وظيفة إلى وظيفة أخرى ويتم بين وظائف متماثلة في الدرجة الوظيفية أو من فرع إلى فرع آخر للمنظمة. ويتم تحفيز الفرد المنتقل

¹- المغربي كامل محمد، الإدارة، الأصالة، المبادئ، والأسس، الأردن، عمان، دار الفكر، 2009-ص425.

بعض المزايا بقبول التحرك من مكان آخر ولكنها لا تتساوى مع الترقية في مكائنها. وقد يكون سبب لجوء الإدارة إلى هذا هو شعورها بأن بعض الموظفين لا يعملونها في مراكز تناسب قدراتهم.

3- الاعلان الداخلي: تستخدم المنظمة هذه الطريقة من خلال الاعلان عن الوظائف الشاغرة بلوحات الاعلان الداخلية متضمنة شروط التوافر اللازمة في الأشخاص المطلوبين.¹

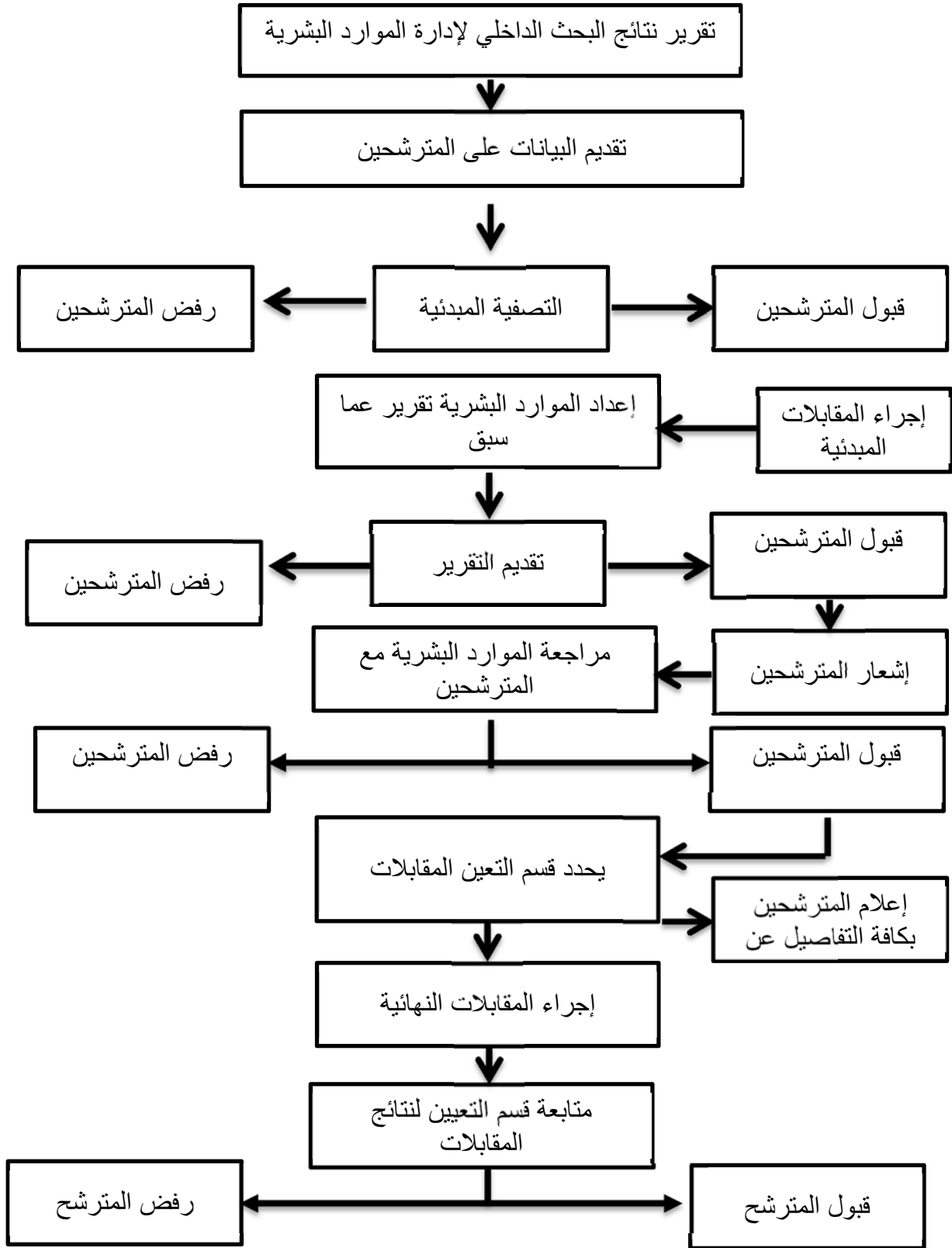
4- ترشيح الزملاء والأصدقاء: تلجأ إليها المنظمة لتوفير من لديهم الكفاءة والخبرة وذلك عن طريق طلب المنظمة من العاملين بها ترشيح من يرونه من أصدقائهم وزملائهم من تتوفر فيهم شروط شغل الوظيفة وخاصة في بعض الوظائف والتخصصات المهنية والنادرة. غير أن لديه مزايا وعيوب نذكرها).

من مزايا الاستقطاب الداخلي ما يلي: _ المعرفة الكاملة بالمرشحين لشغل الوظيفة من مهارة وقدرة ومعرفة، مما ينجر عنه تخفيض درجة المخاطر نظرا لمعرفة الأفراد بوظائفهم السابقة من خلال تقييمهم.

- رفع الروح المعنوية للعاملين، خاصة في الترقية مما يؤدي إلى الولاء والاحلاص والتنافي في العمل.
- معرفة الموظف للموظفين الآخرين مما يسهل التنسيق والاندماج معهم.
- انخفاض مستوى التدريب والرعاية نظرا لمعرفة الأفراد مسبقا بمنظمتهم ومعايشتهم لقيمها وثقافتها.
- سرعة إتمام الاجراءات الخاص بالتعيين واستلام العمل وعدم وجود تكاليف وأعباء تتحملها المنظمة نظير عملية الاستقطاب. - المحافظة على الموارد البشرية من التسرب.
- المحافظة على السرية، خاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك، غير أن للاستقطاب الداخلي عيوب: - احتمال وجود صراع بين الموظفين المرشحين لشغل الوظيفة الجديدة ذات المستوى الأعلى كما قد يؤدي التعيين الداخلي إلى جمود الأفكار وإعاقة الابتكار والابداع- عدم المرونة والشعور بعدم التجديد والتطوير- حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج.
- قد يتم سوء اختيار الأفراد خاصة في عملية الترقية.
- عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدودا وقليلًا نسبيًا.
- حرمان المنظمة من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها في حالة اعتمادها مع المصادر الداخلية.

1- عباس سهيلة محمد وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، ط3- 2007- ص98.

الشكل رقم(18): خطوات عملية الاستقطاب الداخلي:



المصدر: بشار يزيد الوليد، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص73.

3_2_ المصادر الخارجية للاستقطاب:

لأن المصادر الداخلية لا تكفي وحدها للاستجابة لحاجات المؤسسة من موارد بشرية فإن هذه الأخيرة مضطرة للبحث عن مصادر خارجية خاصة التي تتناقص من سنة لأخرى بسبب التقاعد أو التحويل أو الاستقالة وحتى الطرد... الخ وتبرز هذه الحاجة أكثر في باب التخصصات التي لا تتوفر في داخل المنظمة، خاصة عندما تقوم ببعض التغييرات في أساليب العمل والتنظيم القائم فيها مما يتطلب حتما توفر كفاءات جديدة.

ومن المصادر الأكثر شيوعا والتي تعتمد عليها ما يلي:

1- الاعلانات في الصحف أو المجلات: وهي أكثر الوسائل استعمالا، والمصدر الرئيسي للمنظمات عند الاعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية موضحة بذلك الوظيفة الشاغرة والمؤهلات المطلوبة لشغلها، ففي المناصب الإدارية التنفيذية تلجأ المنظمات إلى المجلات والصحف اليومية والقومية ولكن في بعض الوظائف العليا تلجأ إلى الصحف الدولية والمتخصصة للحصول على أفضل الكفاءات الفنية.

نجاح الاعلان يعتمد على الوسيلة المعتمدة وعلى طريقة عرض الرسالة الاعلانية والاعتبارات الواجب مراعاتها عند صياغة الاعلان ما يلي:

- مراعاة الخصائص الرئيسية للوظيفة والتركيز عليها.
- بيان طبيعة المنظمة والمعالم الرئيسية لها باختصار.
- بيان عنوان الوظيفة مع مختصر لأهم مهامها واجباتها.
- بيان موقع الوظيفة من الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- بيان الخصائص المطلوبة في الشخص الذي سيشغل الوظيفة.
- بيان الوقت المحدد لتقديم الطلبات.
- التأكد بجذب الاعلان الانتباه وإثارة اهتمام المرتقبين وتشجيعهم لتقديم طلبهم.

2- مكاتب ومراكز التوظيف:

قد تفضل المنظمات الاعداد على هذه المكاتب من أجل توفير العدد المناسب من المترشحين والمتقدمين للاختيار من بينهم وقد تخصص هذه المكاتب في جلب موظفي محددين التخصص مثل المهندسين، أو أعمال السكرتارية وتلجأ هذه المكاتب إلى التخصص حتى تتمكن من توفير الموظفين المطلوبين من خلال اهتمامها بأحد المجالات. وهناك نوعين من هذه المكاتب بحسب تبعيتها هي:¹

• **المكاتب الحكومية:** وهي مكاتب عامة تقوم بإدارتها الحكومة على مستوى الوزارات ومكاتب العمل.

• **المكاتب الخاصة:** وهي مكاتب يديرها متخصصون في جذب واستقطاب الموظفين تتلقى الطلبات وتصنفها وتحدد المطلوب منها سواء من طالبي التوظيف او المنظمات وتتميز هذه المكاتب بتقديم خدماتها خاصة في الحالات التالية:

- صغر حجم المنظمة التي ليس لديها خبرة في عملية الاستقطاب والاختيار
- صاحب بعض المنظمات لشغل الوظائف لديها بسرعة.

3- **الاعتماد على الجامعات والمعاهد العلمية:** وهي من المصادر التي تعتمد عليها المنظمات مما يتطلب منها تكوين علاقات طيبة والمحافظة عليها وتعتمد المنظمات عليها في حالة رغبتها في الحصول على مؤهلين في مجالات معينة وتقوم بتدريبهم وتهيئتهم بحسب ثقافتها وهذا إلى جانب رغبتها في الحصول على احتياجاتها من البيئة المحلية وتخفيض التكاليف التي تتحملها المنظمة لاستقطاب موظفيها ، من مزايا الاعتماد على الجامعات والمعاهد العلمية هي:

• سهولة الاتصال بالجامعات والترتيب للزيارات او المقابلات فيما بين المنظمات والجامعات أو المعاهد المتخصصة.

• الجامعات والمعاهد العلمية تقدم مجموعات متنوعة من التخصصات الإدارية والمهنية الفنية والاجتماعية.

¹ بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص74.

- هذه الطريقة تقدم الفرصة للخريجين للحصول على عمل بدون خبرة او ممارسة سابقة كما لها كذلك بعض المآخذ عنها وهي:
- حرمان المنظمة من الحصول على الكفاءات المدرسية ذات الخبرة والثقافة المتعددة.
- تعجل خريجي الجامعات والمعاهد واهتمامهم بالمناصب ومسميات المناصب أكثر من اهتمامهم بتكوين الخبرة والعمل ومركز منظماتهم وشهرتها.
- أن الخريجين لا يتوفرون إلا في فترات محددة قد لا تتوافق مع بعض الاحتياجات الطارئة الملحة للمنظمات.
- إن الزيارات والمقابلات شاقة ومجهددة خاصة إذا تعددت المعاهد والكليات وتباعدت أماكنها.

4- الاستعانة بالمستشارين في عمليات الاختيار:

قد تلجأ المنظمات إلى الاستعانة بالمكاتب الاستشارية التي تساعدها في عملية الاختيار وتتميز هذه الطريقة بتقدم الخبرة والاستشارة التي تسيّر للمنظمة إجراء عملية الاختيار بشكل فعال وتأخذ الاستشارة عدة مجالات منها الاعلان عن الوظائف الشاغرة. إجراء المقابلات مع المتقدمين انتقاء المترشحين للوظيفة وإجراء الاختبارات اللازمة لهم. فصل المنظمة التأكد من قدرة هذه المكاتب على البحث اللازم عن الكفاءات البشرية وإتمام إجراء عمليات الاختبار عند الاتفاق معها على ذلك.

5- **الطلبات الشخصية:** وهي تلك التي يتقدم بها الأشخاص مباشرة أو عن طريق البريد، ومن دون أي اتصال مسبق بين الإدارة وهؤلاء لأن هذه الطلبات تكون من طرف أشخاص ذوي درجات متفاوتة من حيث التعلم والخبرة والمهارة التي يمتلكونها. فإنه لا ينبغي الاستهانة بها وإنما الاهتمام بها وبأصحابها حتى وإن لم تكن الحاجة لهم حتى وإن كانت الطلبات بمحض إرادتهم وبدافع ذاتي يدل على رغبتهم الشديدة للعمل فيها.

إلا أن الاهتمام بهؤلاء يعمق الصورة الايجابية الموجودة لديهم عند المنظمة وتحسين علاقاتها الاجتماعية والإنسانية والتي هي جزء منها، بالإضافة إلى الاهتمام بما يمكن تأجيلها أو الاحتفاظ بها ضمن أرشيف خاص إذ يمكن الرجوع إليها في حالة الحاجة إليها مستقبلاً.

6- إعاره الخدمات:

ويقصد بها إعادة الفرد لمؤسسة أخرى لأداء خدمة معينة داخل حدود الدولة أو حتى بين مؤسسة ومؤسسة أخرى هي دولتين مختلفتين وقد تتم الإعاره بناء على طلب الفرد ذاته أو المؤسسة المعار لها بناء على صاحبها وأسباب اعتماد ضد الأسلوب متنوعة منها:

- سد حاجة معينة لبعض الخبرات العلمية والتخصصات الإدارية في المنظمة.
- سد حاجة الدولة لبعض الإطارات العلمية المتخصصة.

مهما يكن بسبب الإعاره فانه لا بد من التعامل معها بقدر عال من الذكاء والحكمة بضمان الاستفادة المثلى منها وتحقيق الأهداف المرجوة.

كما أن هناك طريقة أخرى للإعاره وهي التنسيب، ويقصد بها إعاره فرد لمنظمة أخرى لأداء خدمة معينة عن طريق عملية نقل مؤقتة مع تقاضي أجره منها بشكل اعتيادي طوال فترة التنسيب وقد يتم تحديدها بسنة أو تبقى مفتوحة ويلجأ إلى هذه العملية لسد النقص من الخبرات في بعض المنظمات.

7- ترشيحات موظفي المنظمة:

ومن من بين مجالات الاستقطاب وهي توصيات ومقترحات العاملين بالمنظمة عن أصدقائهم وأقاربهم ممن تنطبق عليهم شروط ومواصفات الوظيفة الشاغرة، وهي طريقة توفر النفقات الاعلانية كما تلبي طلبات المنظمة بسرعة إلا أنها تحترم المنظمة من الطلبات المتعددة كما قد تؤثر العواطف نتيجة الصداقة على موضوعية الترشيح.

8- مكاتب المنظمة: والتي توجد ببعض المنظمات لتلقى طلبات الأفراد وتمثل مهمتها في استقبال طلبات الأفراد في أي وقت بين السنة بصورة مباشرة او عن طريق البريد أو الفاكس وتحفظ بها وذلك بعد ان تقدم بتصنيف هذه الطلبات طبقا للتخصصات الوظيفية ولما تراه من معايير أخرى.

ويتمثل دورها في معرفة حالة السوق والظروف المؤثرة عليه ومتابعة تغير سوق العمالة من عرض وطلب إلى جانب تكوين معلومات عن الأفراد والذين يتصلون بهم وقت الحاجة إليهم.

9- النقابات: لم تعد تقتصر أدوار النقابات على قضايا الأجور أو ساعات العمل أو المنازعات بل امتدت لتشارك في مجالات وأنشطة المواد الأخرى كالترقية وتقييم الأداء وحتى الاستقطاب.

غير أن لمصادر الاستقطاب الخارجي مزايا وعيوب نذكر:

- الحصول على أفكار ومقترحات وأداء جديدة عند الرغبة في تنمية وتطور الأعمال والأنشطة واستمرار الابداع فيها.

- المحافظة على تكاليف التدريب وتطوير الموظف خاصة في حالة الحصول على الخبرة او الكفاءة من المصادر الخارجية.

- استقطاب المؤهلات والمهارات النادرة كالتسويق عبر الانترنت مثلا.

إلى جانب المزايا هناك عيوب نذكرها:¹

- ارتفاع التكاليف في الحصول على العمالة من تدريب وسياسة دمج للموظف.

- تحمل المخاطر نتيجة تعيين أحد المترشحين لأسباب قد لا يتضح جدواها عند ممارسة لعمله.

- خفض الروح المعنوية للعاملين الحاليين نظرا لتقلص فرصهم في الحصول على مكانة أفضل في المنظمة مستقبلا.

¹ -MC. Court willy : **Recruitment. Selection and Equal opportunities' In Global Human resource management.** Edward Elgar. 2003- P184.

4_ بدائل الاستقطاب أو التعيين:

تكلمنا عن مصادر الاستقطاب التي تلجأ إليها المنظمة للحصول على حاجاتها من الموارد البشرية ولكن في الوقت هناك بدائل للاستقطاب والتعيين قد تلجأ إليها الإدارة لأجل تلبية حاجات دوائرها إذا كانت تلك الحاجة لفترة قصيرة ومن أهم هذه البدائل:

1- **العمل الإضافي:** يعد العمل الإضافي احد الأساليب المستخدمة كثيرا لتلبية حاجة المنظمة إلى جهود إضافية في العمل، وهذا الأسلوب يصلح بحاجة العمل المؤقتة بجهد إضافي لفترة إعداد الميزانيات السنوية في نهاية السنة وفترة التحول من نظام إلى آخر العمل. إلا أنه يجب الحذر من مبالغة البعض في موضوع العمل الإضافي والعمل لساعات إضافية بشكل أكبر من الحاجة الفعلية وذلك لأجل تنفيع بعض الموظفين وتوفير دخل إضافي لهم وليس لأجل مصلحة العمل.

2- **العمالة المؤقتة:** يمكن للمنظمة استخدام عمالة مؤقتة لتلبية احتياجاتها المؤقتة من الموارد البشرية وذلك وفقا لتقدير الإدارة ومن مزايا هذا الأسلوب الحصول على عمالة بتكلفة أقل من ناحية الأجور أو الامتيازات الأخرى إلا أنه من عدم وجود الانتماء والالتزام التنظيمي لدى العمالة المؤقتة مما يؤثر على مدى تفانيها وإخلاصها في العمل.

3- **تأجير العمالة:** يعتمد هذا على تأجير العمالة التي تحتاجها من مكتب تأجير العمالة مقابل مبلغ معني يدفع إلى المنظمة وينتشر استخدام هذا النوع عند الحاجة إلى عمالة مؤقتة لأداء أعمال محددة مثل النظافة والصيانة وغيرها...

على الرغم من الحصول على هذه العمالة بسعر مرتفع نتيجة لأن مكتب تأجير العمالة يقف نسبة مقوية معينة إلا أن العمالة في هذه الحالة تكون متخصصة ومدربة وجاهزة للعمل.

4- **عاملين بوقت جزئي:** والمقصود به الاتفاق مع عاملين يتوقع ان تكون مجموع عملهم في الاسبوع أقل من مجموع ساعات العمل الآخرين (40 ساعة في الـ 48 ساعة لبعض الدول الغربية).

من أهم مزايا هذا الأسلوب بالنسبة للمنظمة قلة تكلفة العمالة وعدم تغطيتها بالامتيازات الأخرى التي يتميز بها العمال العاديين، بالإضافة إلى المرونة في خدماتهم، فيمكن استدعائهم حسب جداول العمل لديها، وهو أسلوب يستخدم في المطاعم والمواسم الخاصة كالنادلون وغيرهم. يفضلها الطلبة كذلك في الإجازات الصيفية للعمل لمدة 15-20 ساعة أسبوعيا لكسب ايراد إضافي لهم.¹

5- المتعاقدون والمستشارين المستقلين: الذين قد تستخدمهم المنظمة لإنجاز بعض الأعمال التي يمكن ان يعمل عليها المشارين في منازلهم وأن يقدموها في الوقت المحدد إلى المنظمة مقابل مبلغ مالي متفق عليه مسبقا، وقد ساعد كثيرا في هذا المجال تقدم وسائل الاتصال والانترنت ووفر كثيرا من الجهد والوقت لكلا الطرفين.

السيرة الذاتية: CURRICULUM VITAE

يجب الإشارة إلى موضوع السيرة الذاتية التي يقدمها المتقدم إلى طلب الوظيفة حيث لا بد ان تتعرض لمحتوياتها وتفصيلها وينبغي أن يجهز كل فرد سيرته الذاتية سواء أكان عاطلا عن العمل أو يبحث عن وظيفة او مستقر في عمله يسعى إلى الترقية أو يرغب في النقل من وظيفة أخرى.

وهناك العديد من أشكال ونماذج السيرة الذاتية ولكن الجميع تحتوي على نفس المعلومات تقريبا كما يلي:

- المعلومات الشخصية PERSONNEL INFORMATION: الاسم، العنوان، الهاتف النقال أو الثابت، البريد الإلكتروني.
- الهدف الوظيفي لصاحب السيرة JOB OBJECTIVE: اختيارية، وتكون عادة ما بين 2-4- سطور حيث أنها تعطي فكرة عن نوع العمل الذي يرغب صاحب السيرة العمل به، تستخدم عامة من قبل المتخرجين الجدد او الذي يرغبون في تغيير مسارهم المهني.

¹- محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص143.

- **المؤهلات العلمية EDUCATION:** الشهادة الجامعية، التخصص، اسم الجامعة، بلد التخرج ويفضل الترتيب من شهادة الأعلى إلى الأدنى أي من الأحدث إلى الأقدم في تاريخ الحصول عليها.
- **الخبرة العملية WORKING EXPERIENCE:** مسمى الوظيفة، اهتمام الشركة بفترة العمل ويمكن إضافة وصف مختصر لمهام العمل، يفضل البدء في الوظيفة الأخيرة الحاليين ثم الانتقال إلى القدم وهكذا.
- **الإنجازات IMPORTANT ACCOMPLISSEMENT:** البعض يضعها في بداية السيرة لجذب انتباه القارئ ويضع فيها ملخص لهم الإنجازات والتطور المهني الذي حققه والبعض يعتبرها اختيارية خاصة إذا كانت السيرة قصيرة ومختصرة.
- **عقوبة الشرف HONORES:** ايراد صفة العضوية في الجمعيات المهنية والعلمية وغيرها بالإضافة إلى سنة الحصول على العقوبة.
- **معلومات أخرى OTHER INFORMATION:** قد تعتبر معظم الدول ايراد معلومات الخاصة بالعمر والسن والحالة الاجتماعية أعزب، متزوج والجنس ضروريا لإعطاء القارئ فكرة عن صاحب السيرة الذاتية إلا أنك لا تحتاج إلى ايراد هذه المعلومات في بعض الدول كأمریکا وكندا.
- **البرامج التدريبية: RUNNING PROGRAMS** يتم ايراد عنوان البرنامج التدريبي ومدته المنفذة ومكان انعقاد البرنامج.
- **المهارات SKILLE:** لابد من كتابة المهارات التي يتمتع بها صاحب السيرة الذاتية والتي قد تميزه عن البعض. وقد يتدرج تحت هذا البند مهارات الحاسوب، ومهارات الاتصال ومهارات التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرار.
- **الهويات والاهتمامات INTERESTS HOBBIES:** يمكن أن تضيف على السيرة الذاتية الهويات التي ترغب ممارستها واهتمامك الشخصي إلا أن ذلك يعد اختبارا خاصة إذا كانت السيرة الذاتية طويلة.

- المراجع REFERENCE: عادة يتم كتابة جملة تفيد بأن المراجع متوفرة الطلب، ويفضل عدم كتابة المراجع بالتفصيل إلا إذا طلبت الجهة المقدم لها السيرة الذاتية ذلك بصراحة.

في النهاية فغنه يجب مراعاة بان السيرة الذاتية مختصرة قدر الامكان بحيث تجذب انتباه القارئ بسرعة، وإلا فإن حرص الاهتمام بها واختيارها للمقابلة من بين عشرات أو مئات السير الذاتية تتضاءل، ولذلك يفضل وضع المؤهلات والخبرات وما يهم القارئ الاطلاع عليه في بداية السيرة الذاتية لا الأمور الشخصية والهوايات والاهتمامات.¹

ثانيا: ماهية الاختيار:

وهي العملية التي تتبع عملية الاستقطاب مباشرة، فالاختيار الصحيح والدقيق للموظفين والعاملين يعتبر واجبا أساسيا، مما يعطي للمنظمة الفرص لاحتوائها على فريق عمل كفؤ ومؤهل يعول عليه مسؤولية ديمومة عجلة الانتاج وتطورها.

لذلك يمكن تعريف الاختيار بانه "انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحا لشغل الوظيفة، ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المترشحين، وأن يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين، فالشخص المناسب يجب أن يكون في المكان المناسب".

"العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد الشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم واختيارهم والاستفسار عنهم وفحصهم طبيا تمهيدا لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمنظمة".

تهدف عملية الاختيار إلى انتقاء الموظف الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة المعلن عنها بعيدا عن المحسوبية والواسطة ومحاباة الأقارب، ومتابعة مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ فرص العمل أمام الجميع.

¹- بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص84.

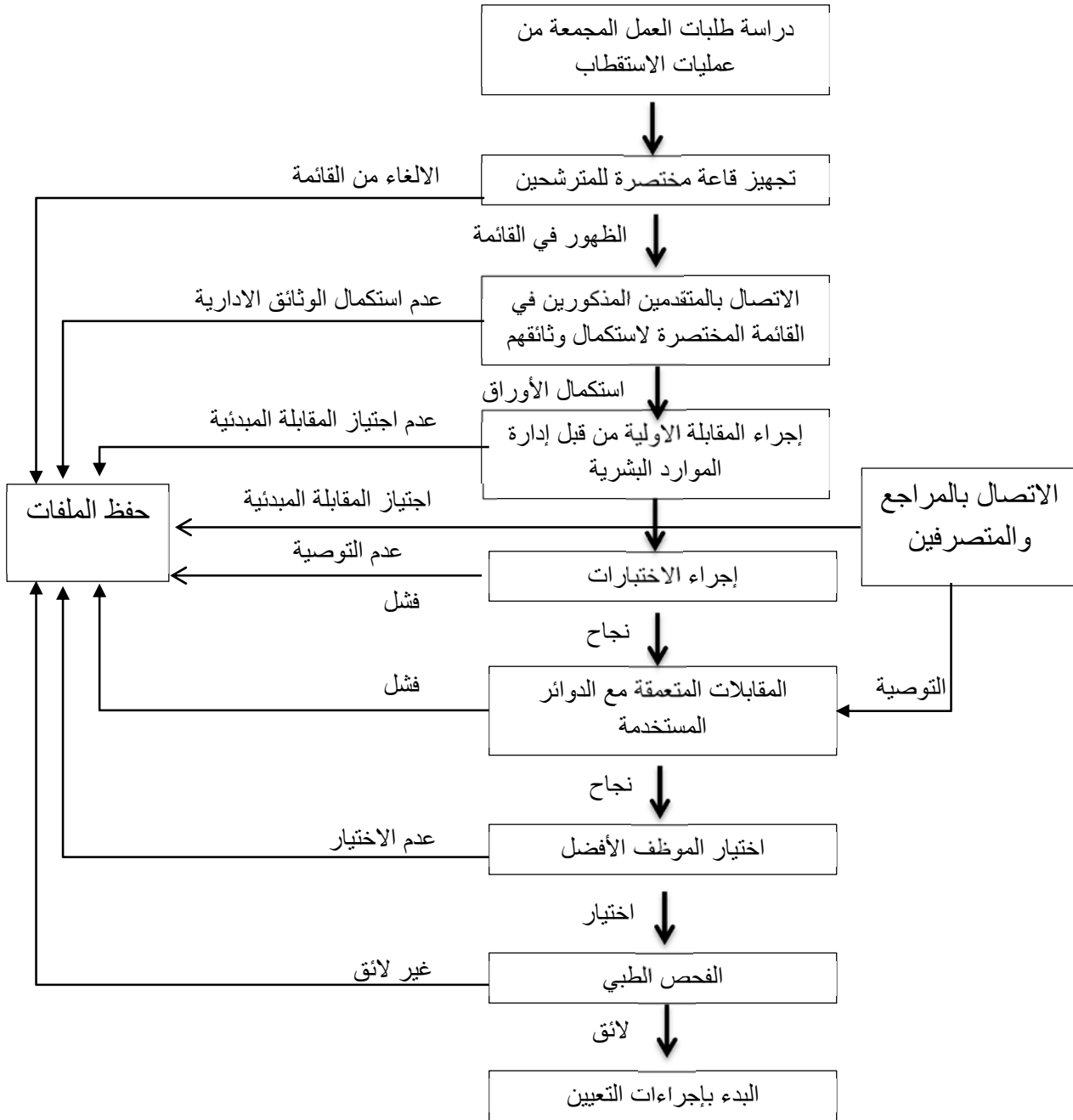
إن لعملية الاختيار أهمية كبيرة إذ أنها ينبغي أن تعمل على مقابلة مؤهلات الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم على تحليل الوظيفة والوصف ومواصفات الوظيفة وبذلك فوظيفة الاختيار السليم تساهم بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب مما ينعكس على أداء الفرد وأداء المنظمة في المستقبل.

إن اختيار الفرد غير السليم ووضعه في غير الوظيفة التي تناسبه قد يؤدي إلى عدم قيام الفرد بواجباته بالشكل المطلوب وهذا بدوره يؤدي إلى ازدياد معدلات التغيب عن العمل وزيادة الأخطاء ويرفع من معدلات دوران العمل في المنظمة. ومن هذه التعاريف يمكن الوقوف على العناصر التالية:

- 1- تعتمد عملية الاختيار على الدراسة والتحليل لطلبات الافراد ويتطلب ذلك تبويب طلبات التوظيف وتصنيفها وتحليل بياناتها بما يسير إجراء الخطوات التالية.
- 2- ترتبط عملية الاختيار على معايير ومقاييس تم استنتاجها من التحليل السابق للوظيفة والوصف المتكامل للوظيفة والموظف الذي يجب أن يشغلها حيث يجب تحليل:
 - أ- مواصفات الوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وسلطاتها.
 - ب- مواصفات الفرد من حيث التأهيل والعلمي والخبرة والمهارات الشخصية والقدرات والسمات الخاصة وغيرها.
- 3- تنطوي عملية الاختيار على إجراء المقابلات اللازمة سواء كانت مبدئية أو تفصيلية أو شخصية في أحد المجالات وذلك بقصد التقنية والوصول لانتقاء الأفضل.
- 4- تشمل عملية الاختيار على بعض الاختبارات التي تسهم في التحقيق من توافر المعايير والمواصفات الواجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظيفة.
- 5- إن قرار التعيين مرهون يتخطى الفرد المتقدم لشغل الوظيفة بجميع الاجراءات التي تحددها المنظمة والتي قد تختلف من منظمة لأخرى ومن مجتمع آخر.

1_ خطوات عملية الاختيار: تمر عملية الاختيار بعدة مراحل وخطوات تتكامل معا حتى تؤدي إلى انتقاء الأفضل من الموارد البشرية المتقدمة ويوضح الشكل التالي هذه الخطوات:

الشكل رقم (19): خطوات عملية الاختيار:



المصدر: محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، 135.

1- دراسة طلبات العمل المجمعة من عملية الاستقطاب: في هذه الخطوة يتم استلام طلبات العمل التي جمعت من خلال عملية الاستقطاب، وتصنيفها ودراستها دراسة مبدئية بعضها وضعها في قائمة موحدة تشمل تفاصيل المتقدمين للوظيفة من حيث المؤهلات والخبرة والمهارات وغيرها.

2- تجهيز قائمة مختصرة للمرشحين: من خلال استعراض القائمة الموحدة التي أعدت في الخطوة السابقة يتم استخراج قائمة مختصرة تشمل المرشحين الأكثر ملاءمة للوظيفة بعد استبعاد من لا ينطبق عليهم الحد الأدنى من الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة والذين تحول طلباتهم في هذه الحالة إلى ضغط الملفات.

3- الاتصال بالمتقدمين المذكورين في القائمة المختصرة لاستكمال وثائقهم: يجري مراجعة أوراق وثائق كافة السماء المذكورة في القائمة المختصرة للتأكد من تقديم الوثائق المطلوبة، ومن ثم القيام بالاتصال بالمتقدمين غير المستوفين لأوراقهم ووثائقهم من أجل استكمالها.

ولهذا السبب فإن الغالبية العظمى من المنظمات لا تكتفي بالسيرة الذاتية للمتقدم ولكنها تصر على تعبئة نموذج طلب التعيين والتي تتضمن كافة المعلومات المطلوبة والوثائق الثبوتية اللازمة لإرفاقها مع الطلب.

4- إجراء المقابلة الأولية من قبل إدارة الموارد البشرية: يتم في الخطوة إجراء المقابلة الأولية من قبل الموارد البشرية وذلك للتأكد من كثير من الأمور التي لا يمكن معرفتها من خلال طلب التعيين ولا من خلال السيرة الذاتية كالمظهر العام والشخصية والمنطق في إيراد الأفكار وترتيبها. وتعد بعض المنظمات نماذج لإجراء هذه المقابلة مع إعطاء درجات لكل عنصر من عناصر التقييم لمساعدتها في اتخاذ قرار بأسماء الذين يمكنهم استكمال إجراءات الاختيار، وأما الذين يفشلون في المقابلة الأولية فتحول طلباتهم إلى حفظ الملفات.

5- الاتصال بالمراجع والمعرفة: تجري إدارة الموارد البشرية اتصالاً بالمعرفين الذين كان مقدمو الطلبات قد ارفقوا أسمائهم وعناوينهم في طلب التعيين وذلك الاستفسار عن وضع مقدم الطلب كما تجري الإدارة اتصالاً بالشركات الموظفة التي سبق لمقدم الطلب أن عمل معها وذلك للتأكد من سيرة مقدم الطلب وسلوكه وأدائه.

6- إجراء الاختبارات: تعد الاختبارات أداة هامة من الأدوات المستخدمة في عملية الاختبار. حيث توجد عدة أنواع من الاختبارات التي يمكن إجراؤها للمساعدة في اختبار المتقدمين للوظيفة الأنسب ومن هذه الاختبارات نجد:

أ- اختبارات الذكاء: تهدف اختبارات الذكاء إلى تحديد مستوى ذكاء المرشح للوظيفة ومقارنته مع المستوى المفروض تفرضه فمن يشغل الوظيفة، فكثيرا من الوظائف العالية تتطلب مستوى معين من الذكاء وأكثر من المستوى العادي او المتوسط العام للذكاء، وتوجه للمرشح للوظيفة أسئلة وعبارات تتعلق بالمقدرة العقلية والذاكرة والملاحظة والتحليل. ومن المجالات التي تركز عليها هذه الاختبارات:

- القدرة اللفظية على التعبير والحكم المنطقي.
- القدرة على إدراك العلاقات بين مختلف العناصر والتركيبات.
- القدرة على تركيز الانتباه والاهتمام.
- القدرة على السيطرة على الأفكار والقدرات العدوية والحسابية.

ب- اختبارات الانجاز: تجري هذه الاختبارات لمعرفة قدرة المرشح للوظيفة على أداء العمل والتنبؤ بمستوى قيامه بمهام واجباته التي سيكلف بها، وذلك من خلال قياس ما تعلمه الفرد من معلومات وأتقنه من مهارات ومن أهم الأمثلة على هذا النوع من الاختبار اختبارات الطباعة وعدد الأخطاء البرمجة على الحاسبات. القدرات والمهارات الميكانيكية والقدرات والمهارات الكهربائية.

ت- اختبارات الاستعداد: تقيس اختبارات الاستعداد مدى جاهزية الفرد للتعلم بصفة عامة مما ينعكس على قابليته للتعلم فيما يتعلق بواجبات الوظيفة. يطلب من المتقدمين لهذه الامكانيات توضيح بعض الأفكار حسب فهمهم وفي المواضيع التي تحتاجها من معنية في البرمجة والهندسة وغيرها إلى جانب هذه القدرات قد تكون عناصر متخصصة تبعا لنوع الوظيفة تحاول المنظمة من خلالها الربط بين النتائج الحالية وتلك المتوقعة من الفرد مستقبلا في مجال العمل فالمجال الإداري يتطلب قدرات تختلف عن تلك التي يحتاج إليها لاجمال الفني والمجال القياسي والمجال الاستراتيجي.

ث- **اختبارات الشخصية:** تقيس اختبارات الشخصية شخصية المتقدم من ناحية مدى انطوائه وانفتاحه عن المجتمع والبيئة التي يعيش فيها بالإضافة إلى ذلك تعيين درجة الاستقرار العاطفي للمتقدم ومدى استعداده للتوافق مع الآخرين، فالفرد المنفتح على الآخرين يمكن أن يقوم ببناء علاقات طيبة مع العملاء وبالتالي يمكنه النجاح في وظائف البيع أو العلاقات العامة.

وتعد اختبارات الشخصية من أكثر الأدوات انتشارا بين علماء النفس وهي متعددة من بينها:

- اختبارات تقدير السمات الخاصة بالفرد (كالثقة بالنفس - السيطرة...)
- اختبارات تقييم التوافق في علاقات الفرد (بالمنظمة - بالأسرة - المجتمع...)
- اختبارات الميول والاتجاهات والقيم (الميول المهنية - الميول نحو الدين - القيم-) وتوصلت العديد من نظريات الشخصية إلى نتائج تحدد أنماط الشخصية من بينها دراسة LASSWELL عن القيادة وقد خرج بأنماط اجتماعية لأنواع القيادات هي الإداري- الدبلوماسي، الفوضوي- محب الرئاسة، النظري)، وتوصلت نتائج إحدى الدراسات الأخرى لدراسة الشخصية الإدارية إلى أنماط أربعة هي:¹
- أ- **النمط الحرفي الماهر:** ويتم هذا النمط بإتقانه للعمل ومراعاة أخلاقياته والاعرف للمشكلات ومحاولة حلها، ويجب العمل في مجموعات ويقيم الآخرين من خلال نوعية العمل الذي يمارسونه وما يقدمونه له من دعم في مجال عمله.

ب- **النمط الاجتماعي المشارك:** يقيم بالولاء والانتماء والمسؤولية والاحلاص للمنظمة التي يعمل بها، ويبنى شعوره بالأمان على أساس علاقاته بأعضاء التنظيم ويرعى مشاعر الآخرين ولديه القدرة على التعامل مع جميع الأفراد وأدائهم.

ت- **النمط العلمي القوي:** يركز على تحقيق القوة والنجاح ويميل إلى التحكم والسيطرة وارتقاء المكانة الرفيعة التي تحقق له المكانة والسيطرة واتخاذ القرارات المؤثرة في الآخرين، لديه المخاطرة ويجب جو العمل النشط.

¹ -Sekaran UMA : **Research Methods for business: A skill building Approach**. 4 eme ed New York ,John Willy and sons ,2003. P287.

ث- النمط المبتكر الخلاق: يعمل على محاولة اكتشاف الطرق الجديدة وينبع أساليب التفكير الابداعي وليستحب نفسه والآخرين للتحدي والابتكار في العمل ويتسم بالديناميكية وسرعة استحضار الأفكار وتحمل المخاطر.

ج- اختبارات الاهتمامات والقيم والاتجاهات: تهدف هذه الاختبارات إلى التعرف على قيم الأفراد واتجاهاتهم واهتماماتهم كالمعتقدات والقيم الشخصية والاتجاهات النفسية والسلوك العام والأمانة والموضوعية إذ تؤثر قيم الأفراد ودوافعهم إلى حد كبير على أدائهم في العمل ومن بين هذه القيم: القيم السياسية كالنفوذ السيطرة، القيم الاقتصادية كالعناية بالماديات، القيم الاجتماعية كحب العمل وعنصر الانتماء للأسرة والتعاون والولاء، الإيثار ورفاهية المشاهرة والأحاسيس.

القيم الدينية: كالتعبد والورع، البحث في الخلق وسر وجود الكون، القيم الجمالية والتي تعني بالشكل والجمال والابداع.

هـ- الاختبارات الجسمية: وتهدف إلى قياس القدرات الجسمية للفرد، وتتطلب هذه الوظائف توافر الخصائص الجسمية كالطول والقدرة على تحمل الظروف المحيطة بالعمل كالحرارة والرطوبة والضوضاء والتهوية، هذا إلى جانب أن مسؤولية المنظمة عند أمن وسلامة العاملين بها تلزمها بإجراء هذه الاختبارات لاستمرارها واستمرارهم.

د- الاختبارات الطبية: تهدف هذه الاختبارات إلى التأكد من الصورة العامة وقدرة الفرد على أداء عمله وخلوه من الأمراض خاصة المعدية كاختبارات الكشف عن تعاطي المخدرات والأمراض الوراثية. اختبارات التصفية الطبية التي تهتم بقياس القدرة على العمل في بيئة كيميائية معينة وذلك لعمال المصانع كالحديد والعلب والنسيج والمناجم...الخ.

- اختبارات سرعة البديهة والاستجابة: وتهدف إلى قياس قدرة الأفراد على الاستجابة بسرعة للأحداث المحيطة والأسئلة التي تلقى عليهم على سرعة رد الفعل ومن أمثلة الاختبارات الخاصة برجال

الأمن والبوليس ومن يعملون في مجال البحث وكذلك عمال المتاجر كالتجزئة وأعمال الفطنة والتعرف ببيديها ولا يجب التوسع فيها وإجراءها بشكل مباشرة لأنها تعتبر طرق لحرية الفرد.

- **المقابلات المتعمقة مع الدوائر:** تعد المقابلات وسيلة هامة تهدف إلى التنبؤ بمستوى أداء الفرد في الوظيفة التي من المتوقع ان يشغلها بالاعتماد على إجاباته على عدد من الأسئلة وكذلك على ردود فعله والسلوك الظاهري المصاحب لردود الفعل. فهي من الوسائل الواسعة الانتشار في مجال الاختبار لما تتميز به من المرونة في التطبيق سواء مع العمال المهرة او غير المهرة، ومع المستويات الإدارية والفنية والمهنية، بالإضافة إلى اعتبارها قناة لتبادل المعلومات في اتجاهين فالمقابلون يحصلون على كافة المعلومات عن المتقدمين يتعرفون على ما يريدونه من معلومات عن طريق المقابلين.¹

ولكن قبل تصنيف أنواع المقابلات لابد أن نذكر أهداف المقابلات وذكر الانتقادات الموجهة إليها.

أهداف المقابلات: تتمثل الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من مقابلات الاختبار إلى: **الحصول على المعلومات:** تسعى المقابلة بشكل أساسي على الحصول على كافة المعلومات عن الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة ومدى ملائمة طالب الوظيفة لتحقيق الانجاز الذي تتطلبه الوظيفة.

• **إمداد المتقدمين بالمعلومات:** تهتم المقابلة أيضا بإمداد المتقدمين بالمعلومات الكافية عن المنظمة وتاريخها ومنتجاتها كذلك معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومهامها وعلاقتها وغيرها.

• **المراجعة الشخصية لطالبي الوظيفة:** تركز المقابلة على لقاء الأفراد المتقدمين وجها لوجه، فمن خلال المقابلة يمكن للمديرين والمشرفين وزملاء العمل تغيير أنماط شخصية المتقدمين والتعرف على قيمهم واتجاهاتهم وثقافتهم ومدى تدافعها مع ثقافة المنظمة هذا مع تقييم التوالي المادية الأخرى المؤثرة على الأداء الوظيفي.

• **الانتقادات الموجهة لمقابلات:** تظل المقابلات من أهم الطرق الشائعة وأشهرها لإجراء عمليات الاختبار، حتى مع الانتقادات المتعددة التي توجه إليها. والتي من بينها:

¹عباس سهيلة محمد علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 99 .

- 1- خطأ الانطباع الأول: غالبا ما يكون المقابلون فكرتهم عن المتقدمين من خلال ثلاث أو أربع دقائق الأولى من المقابلة.
 - 2- التأثير بالمعلومات المذكورة في طلبات التوظيف: نادرا ما يمكن للمقابلات أن تغير من الرأي أو التوجه الذي كونته طلبات التوظيف التي خدمها طالب التوظيف.
 - 3- إعادة ما يركز المقابلين اهتمامهم على المظاهر والدلائل غير الايجابية أكثر من اهتمامهم بمراجعة المظاهر المؤيدة واليجابية.
 - 4- إذ كون المقبلون فكرة مبكرة في بداية المقابلة عن الأفراد الذين يتم مقابلتهم فإن تصرفهم وسلوكاتهم عادة ما ينقل ذلك للأفراد.
 - 5- قد يغطي أحد المظاهر التي يبدو عليها أحد المتقدمين على بقية العناصر الواجب دراستها كالسرعة أو حسن المظهر أو التردد.
 - 6- إذا كان هناك عددا من المقابلين لإجراء المقابلة مع أحد المتقدمين ولم يحدث بينهم اتفاق محدد عن المقدم فإنهم غالبا ما يرجعون البث في أمره.
 - 7- عادة ما يميل المقابلون إلى اختيار ما يتوافق مع ميولهم واتجاهاتهم ومع كل ميل الأفراد لاتباع طريقة المقابلة في كثير من الأحيان للمبررات التالية:
 - تعطي انطباعا لدى المتقدمين بأهمية الحوار وأجر المفاضلة وانتقاء الأفضل.
 - تقسم المقابلة بقدر ما فرض المرونة وسرعة الحصول على المعلومات المنفردة عن طالب الوظيفة بصورة مباشرة.
 - اعتماد الأفراد على وجود مقابلات ولذا تحظى بالقبول كجزء من إجراءات الاختيار أثبتت الدراسات أن 85 من طالبي التوظيف يفضلون المقابلة لأنها الطريقة العاملة لأجراء عملية الاختيار.
- اختيار الموظف الأفضل: بعد استكمال إجراءات المقابلات وتنفيذها مع كافة المتقدمين للوظيفة وبعد استعراض نتائج الاختبارات المقدمة منهم، يستطيع مجري المقابلة أو أعضاء فريق المقابلة أن

يتقارب نتائج الاختبارات والمقابلات بين تحليل الوظيفة الشاغرة ومن ثم التوصل إلى اختيار الأنسب بين هؤلاء المتقدمين.

إجراء الفحص الطبي: يطلب من المتقدم الذي تم اختياره ان يقوم بمراجعة إحدى المستشفيات المعتمدة أو أحد الأطباء المعتمدين لدى المنظمة لأجل الكشف عليه والتأكد من أنه يتمتع بصحة جيدة ووظانه قادر على أداء الوظيفة المرتقبة ولائق صحيا.

وأما الشخص الذي تكون نتيجة الكشف الطبي أنه غير لائق صحيا فتحول وثائقه إلى حفظ الملفات بالمنظمة.

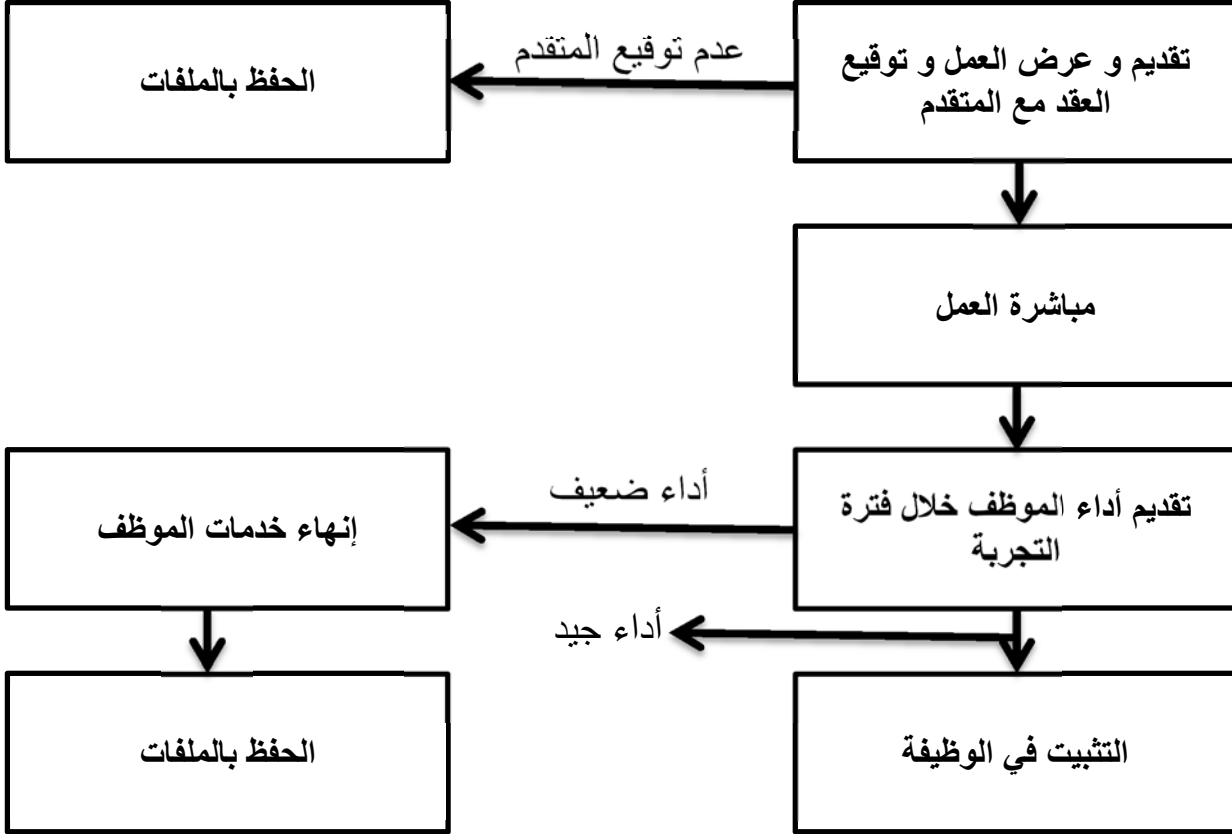
البدء بإجراءات التعيين: بدأ تقسيم نتائج الفحص الطبي وثبوت ان المتقدم للوظيفة لائق صحيا يقوم قسم التوظيف بإدارة الموارد البشرية بما لديه بتجهيز عرض الوظيفة متضمنة اسم الشخص الذي تم اختياره ومسمى الوظيفة بالإضافة إلى شروط العقد وخاصة الراتب والامتيازات الأخرى.

ثالثا: ماهية التعيين:

يعد التعيين هو نتاج عملية الاستقطاب والاختيار وهو المكمل لهما في عملية التوظيف، فبعد استقطاب الأكفاء واختيار الأنسب بين المتقدمين للوظيفة تأتي عملية ضم المتقدم الذي تم اختياره إلى أعضاء المنظمة. ان من أساسيات التعيين أن يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وأن يكون هناك تناسبا بين مؤهلات الفرد ومواصفات شاغل الوظيفة وفي هذه الحالة يمكن التنبؤ بأداء الموظف القادم إذا أحسن تدريبه وتحفيزه للعمل.

1_ خطوات عملية التعيين: تتضمن عملية التعيين الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(20): خطوات عملية التعيين:



المصدر: بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص110.

تقدم عرض العمل وتوقيع العقد: يتم تقديم عرض العمل وشروطه الى المتقدمين للعمل الذي اجتازوا الاختبارات وحققوا نتائج جيدة في المقابلات وتم اختيارهم للوظيفة.

ويتضمن عقد العمل عادة البنود التالية:

- اسم الشركة والموظف وعنوانيهما.
- تاريخ الاتفاق وبدأ سريان العقد.
- حسم الوظيفة ورقمها.
- التزامات الموظف، واجبات الوظيفة.
- الدرجة والراتب والعلاوات والامتيازات الاخرى.

- المستحقات من الاجازات السنوية أو حتى نهاية العقد.

- مدة العقد.

- فترة التجربة التي يحق لكل طرف خلالها أن يبلغ الطرف الآخر إنهاء العقد بدون إنذار.

- أحكام القانون المطبقة في حالة وجود خلاف بين الطرفين.

وهناك العديد من التشريعات العمالية التي تنظم العلاقة بين الموظف وصاحب العمل في مختلف المجالات، فقانون العمل في أي دولة ينظم العلاقة بين الموظف وصاحب العمل من حيث عدة أمور كعقد العمل والنقابات العمالية، وأن عقد العمل قد يكون على أحد الشكليين.

أ- **عقد عمل محدد المدة:** يستمر العمل بهذا العقد حتى انتهاء المدة المحددة فيه، وإذا قام صاحب العمل بإنهاء عقد العمل قبل انتهاء المدة المحددة فإنه يحق للعامل استيفاء كافة حقوقه حتى انتهاء المدة المتبقية من العقد.

ب- **عقد عمل غير محدد المدة:** يعتبر العامل المعين بموجب هذا العقد مستمرا بعمله إلى أن تنتهي خدمته، وإذا رغب احد الطرفين في إنهاء عقد العمل فيتوجب عليه إشعار الطرف الآخر خطيا قبل عدة محددة في القانون أما عن حيث تنظيم العمل فيفرض القانون على إدارة المنظمة أن تضع نظاما داخليا يوضح فيه أوقات الدوام وفترات الراحة وقائمة إنجازات كما يحدد القانون الحد الأعلى للساعات العمل الأسبوعية والتي تصل إلى 48 ساعة عمل في معظم قوانين العمل وقد يصل الحد الاعلى إلى 40 ساعة في بعض الدول المتقدمة، ويحدد القانون كذلك الحد الأدنى لحق العاملين في الإجازة السنوية على أن تكون باجر كامل.

ت- **وفيما يتعلق بنقابات العمل:** فتعطي معظم القوانين للعاملين الحق في تأسيس نقابة خاصة بهم كما تحظر القوانين على صاحب العمل ان يشترط للتعيين عدم انتساب العامل لنقابة العمال أو أن يقوم بفصله بسبب انتسابه للنقابة.

ث- **مباشرة العمل**: بعد توقيع عقد التوظيف يكون الموظف ملزماً بمباشرة العمل في التاريخ المحدد في العقد، حيث يرفع الرئيس المباشر تقريراً بتاريخ مباشرة العمل في نفس اليوم الذي بدأ فيه الموظف الجديد دوامه في المنظمة، وإذا لم يباشِر الموظف الجديد عمله لفترة محدودة في قانون العمل فغنه يعتبر مستنكفاً عن العمل ويتم إلغاء عقد التوظيف.

ج- **تقييم الموظف خلال فترة التجربة**: وفقاً لشروط التعاقد يتم تعيين الموظف الجديد وخضوعه لفترة تجربة محددة في يوم، وخلال فترة التجربة يقوم الرئيس المباشر في العمل بمراقبة الموظف الجديد عن كثب وتقييم أدائه وتعاونيه مع زملائه وانضباطه في تنفيذ التعليمات، حيث يرفع قبل انتهاء فترة التجربة تقرير مفصل عن ذلك، كما يتضمن التقرير توصية الرئيس المباشر بتثبيت الموظف أو إنهاء عقد عمله.

5- التثبيت في الوظيفة:

بعد انقضاء الفترة التجريبية للموظف بنجاح، وبعد تقديم رئيسه المباشر تقريره وتوصيته بتثبيت الموظف الجديد يثبت الموظف في وظيفته ويستمر في عمله حتى نهاية فترة المتفق عليها في العقد، إن من حق المنظمة وفقاً للعقد المبرم بينها وبين الموظف الجديد أن تنتهي عمله في فترة التجربة بسبب عدم اجتيازه الفترة بنجاح وعدم إثبات كفاءته في العمل.

توجيه الموظف الجديد: الهدف الأساسي من توجيه الموظف الجديد هو حمل الموظف يبدأ عمله بدون أن يشعر بالاغتراب في بيئته الجديدة، وفي الواقع قد يشعر الموظفون الجدد بتوتر وقلق عند دخول المنظمة وقد يتساءلون عن كيفية انسجامهم مع الزملاء الجدد.

إلا أن عملية تقديمهم إلى زملائهم وتنفيذ برامج التوجيه تخفف من القلق وعدم التأكد للموظف الجديد، تقوم معظم المنظمات في اليوم الأول من مباشرة الموظف لعمله بتزويده بكتيب للموظفين الجدد والذي يشرح له بإيجاز أهداف المنظمة وسياساتها وإجراءاتها وتقسيماتها الإدارية من حيث تقسيم الدوائر والأقسام وأسماء المديرين كما يشرح الكتيب حقوق الموظف من أنظمة الرواتب

والاجازات والترقية والحوافز والتقاعد والأمن الصحي ووجابته من حيث الدوام والتنفيذ التعليمات والتعاون مع زملائه كما يشمل بعض التفاصيل عن الأمن والسلامة والكافتيريا ونادي الموظفين وموقف السيارات وغيرها من الأمور الأخرى.¹

وتلجأ بعض المنظمات الكبيرة إلى اتباع ما يسمى بنظام الرعاية حيث يتولى أحد الموظفين القداماء برعاية الموظف الجديد، ومرافقته لمدة محددة في بداية أيام عمله بهدف حماية الموظف الجديد من أي مؤثرات سلبية في بيئة العمل ومساعدته في تكوين صداقات مع زملائه.

ومع ان عملية التوصية للموظف الجديد تختلف من مشروع لآخر إلا أن هذا الاختلاف ليس شائعا، ففي كثير من الحالات قد تبدأ عملية التوجيه بقيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية باصطحاب الموظف الجديد الى مكان عمله وتقديمه الى رئيسه المباشر الذي يقوم بتوظيف الموظف بمكان عمله وكثيرا ما تكون هذه الخطوة الأساس الذي يقرر نجاح الموظف الجديد أو فشله.

وتلجأ المنظمات عادة إلى تصميم برنامج لتوجيه الموظف الجديد قد يستمر ليوم واحد أو أكثر وقد يكون مرة واحدة أو على عدة مرات متقاربة بحيث يتضمن ما يلي:

- استقبال الموظف الجديد والترحيب به.
- تعريف الموظف الجديد بمهما وظيفته ودور دائرته ورسالة المنظمة.
- سياسات المنظمة وتعليمات الإدارة.
- انظمة التعويضات والفوائد.
- قانون الضمان الاجتماعي.
- ثقافة المنظمة السائدة.
- معايير التقييم.
- الهيكل التنظيمي للمنظمة والدائرة التي يتبع لها الموظف.

¹ بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص130.

• تعليمات الدوام والإجازات، وقد يكون ضمن هذا اصطحاب الموظف الجديد إلى دوائر المنظمة واقسامها وكذلك تعريفه برئيس عمله وزملائه الذين سيبدأ معهم العمل.

وقد يكون تنفيذ برنامج توجيه الموظف الجديد على اساس فردي حيث يعطي برنامج التوجيه إلى كل موظف جديد على حدة إذ يشعر الموظف باهتمام أكبر عندما يتم توجيه البرنامج إليه شخصياً، لكن هذا الأساس الفردي لا يعطي فرصة للموظف الجديد أن يشارك الموظفين الجدد الآخرين همومهم وأوضاعهم، كما قد يكون تنفيذ البرنامج على أساس جماعي خاص في المنظمات الكبيرة حيث يكون لديها اعدادا كبيرة مكن الموظفين الجدد، وهنا يوفر هذا الأساس الوقت المستغرق لتنفيذ البرنامج مقارنة بإجراؤه لكل موظف على حدى.¹

إلا أن الاهتمام بكل موظف يكون أقل حيث يوجه البرنامج إلى إعادة أفراد وبعد فترة تقييم البرنامج من قبل الموظفين الجدد المشاركين فيه من خلال توزيع استمارة مصممة لهذا الغرض ويمكن عقد جلسات نقاشية بين الأفراد الجدد لتقييم البرنامج ويهدف هذا التقييم إلى اكتشاف أي نقاط ضعف في البرنامج يهدف تحسينها وإجراء التعديلات المناسبة لإثراء وزيادة فعاليته.

2_ التكيف الاجتماعي: SOCIOLISATION

هناك موضوع هو مرتبط بتوجيه الموظف هو موضوع التكيف الاجتماعي للموظف الجديد المتعلق بالنشاطات الهادفة إلى استقرار الموظف وانسجامة مع قيم العمل ومع زملائه.²

ذلك أن الموظف الجديد يصل إلى العمل حاملاً معه مجموعة من القيم والعادات والاتجاهات والتصورات التي قد تنقل إلى المنظمة، وفي واقع الأمر وقبل الوصول للعمل والمنظمة ومنذ مرحلة الاختيار وتبدأ عملية التكيف من خلال تعريف الفرد بالعمل والمنظمة وتعريفه بما هو متوقع منه في عمله وسلوكه.

1 - المغربي كامل محمد، الإدارة، الأصالة المبادئ والأسس، والوظائف، مرجع سابق- ص425.

2 - عباس وعلي حسين علي، سهيلة محمد، مرجع سابق- ص98- 99.

إضافة إلى ذلك فإن الفرد يكتيف نفسه في مرحلة الاختيار ليرى المسؤولين عن العملية الوجه الجديد له يمكن له أن تعرف منذ تلك اللحظة قابليته للتكيف، ويستطيع القائمين على الاختيار تقدير درجات تكيف الفرد أما المرحلة الثانية للتكيف فتحصل بعد دخول العمل ومواجهة الفرد لمقارنات بين واقع العمل بما يضمن من قواعد وزملاء ومدراء ورؤساء مع تصورات، فعندما تكون هناك فجوة بين التصورات المسبقة والواقع لا بد أن تكشف هذه الفجوة، وأن يوضع مثل هذا الفرد في برنامج للتكيف المناسب ومن ثم الوصول إلى الخطوة الأخيرة وعلي التغيير، وهذه الخطوة تمثل التكامل في عملية الأفراد لجعلهم راغبين في العمل والمنظمة، بحيث يتقبلون قيم وضوابط العمل والزملاء ويكونوا بنفس الوقت مقبولين من الجميع. وتقسم عملية التأقلم أو التكيف الاجتماعي إلى ثلاث مراحل:

مرحلة ما قبل الوصول: يأتي الفرد إلى العمل حاملا معه مجموعة من القيم التنظيمية والاتجاهات والتوقعات حول الوظيفة التي سيؤديها والمنظمة التي سيعمل فيها، ويساهم في إعداد أو تشكيل هذه التوقعات كل من البرامج التدريبية والجامعات وكذلك في مرحلتي الاستقطاب والاختيار اللتان يزود الفرد خلالهما ببعض المعلومات عن المنظمة. ولا بد من الإشارة إلى أنه يجب أن تحرص إدارة الموارد البشرية على تزويد الموظف الجديد بمعلومات دقيقة وذلك لأن حجب الحقائق عن الموظف في هذه المرحلة قد يزيد من معدلات دوران العمل خلال الفترة الأولى للالتحاق بالوظيفة.

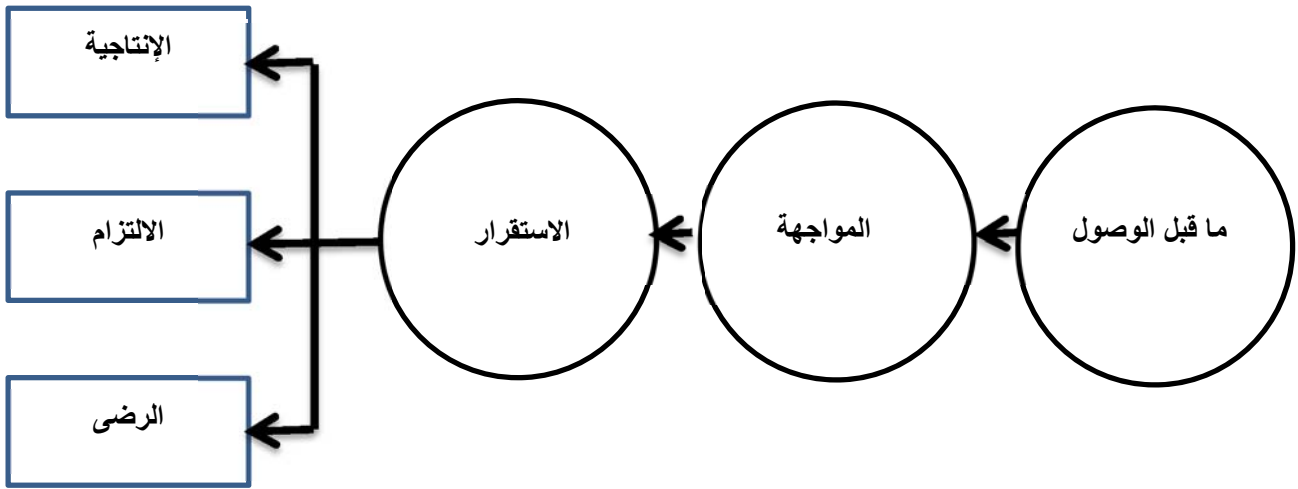
مرحلة المواجهة: تبدأ هذه المرحلة مع دخول الفرد إلى المنظمة بقصد العمل، حيث تبرز أمامه إشكالية المقارنة بين توقعاته عن العمل وعن الزملاء والمشرفين والمنظمة بصورة عامة وبين حقيقة الأمور التي يراها على أرض الواقع فإذا كانت توقعاته صحيحة فإن المواجهة تؤكد الإدراكات المسبقة لهذه الأمور.

لكن المشكلة أن حالة التطابق الكبير غير موجودة على أرض الواقع وعندما تختل التوقعات عن الواقع بشكل كبير لا بد من رعاية الموظف لغرض تقريب توقعاته مع القيم والمعايير التنموية السائدة وتستطيع

إدارة الموارد البشرية الحد من فجوة التوقعات من خلال ممارستها الموضوعية لعملية الاختيار وتزويد الموظف الجديد بمعلومات حقيقية عن وضع المنظمة.¹

__ مرحلة الاستقرار: في هذه الحلة يقوم الفرد بإجراء بعض التعديلات على سلوك وتوقعاته السابقة فيما يتعلق بالعمل والمنظمة والمشرف والزملاء وغيرهم. بهدف التكيف مع معايير بيئة العمل الجديدة والقيام بالرد المطلوب منه، وتتم عملية تكيف الموظف الجديد عندما يبدأ بالشعور بالراحة في المنظمة، وفي عمله في المنظمة وزملائه ويتفهم ويشاطر الآخرين القيم والعادات التنظيمية السائدة بالإضافة إلى تفهمه لنظام المنظمة وما هي الممارسات المقبولة وغير المقبولة. وكيفية تقييمه والمعايير التي تستخدم لقياس وتقييم عمله ويوضح الشكل التالي هذه العملية:

الشكل رقم(21) : مراحل عملية التكيف الاجتماعي:



المصدر: السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، دار اثراء، عمان، الأردن، 2009، ص203.

3_ مراحل عملية التكيف الاجتماعي:

يلاحظ من الشكل أعلاه ان عملية التكيف بكافة مراحلها تعمل على شعور الموظف الجديد بالانسجام مع زملائه والراحة في عمله وبالتالي تؤثر في:

1 - السالم مؤيد سعيد، الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سابق - ص202- 203.

- الانتاجية: يؤثر استقرار الموظف وتكيفه الاجتماعي على رفع مستوى أداء الفرد وبالتالي زيادة إنتاجية وخاصة في ظل انسجام الفرد مع زملائه
- الالتزام: لا يمكن ان يشعر الموظف الجديد بالالتزام التنظيمي الحقيقي إلا إذا وصل إلى المرحلة الأخيرة من مراحل عملية التكيف الاجتماعي ألا وهي الاستقرار.
- الرضى: تقبل الموظف الجديد للقيم التنظيمية والأعراف السائدة في المنظمة وعلاقته الجيدة مع رؤساء وزملاءه ويشكلون مقدار رئيسيا من أبعاد الرضى الوظيفي إن عملية التكيف الاجتماعي للموظفين الجدد تعمل على فهم المسار الصحيح لعملهم مما يؤثر في تخفيض حالات القلق والخوف من المجهول الناتجة عن انضمامهم إلى المنظمة والعمل مع الزملاء جيد في ظل ضوابط عمل قد تكون جديدة بالنسبة إليهم.

ثانيا: تكوين الموارد البشرية:

الثروة الحقيقية لأي أمة ومصدر الابداع فيها هي مواردها البشرية لذلك فالاعتناء بها يتطلب عامل أساسي هو التكوين حيث رفع مستوى الثروة البشري وكفاءتها يؤديان إلى تحسين أدائها وجودة إنتاجها وبالتالي تنميتها، ولكي نلفت النظر إلى أهمية الثروة البشرية المعطلة عليها فقط دراسة كيفية مخاطبة المؤسسات والتنظيمات الكبرى عقول التسيير الناتج وتدخّل الدول الصناعية في حروب اقتصادية دبلوماسية من أجل الظفر بها فكم من مؤسسة قارت الافلاس ولكن بفضل مسيرها الكفؤ تحولت من توقع الافلاس إلى تحقيق أرباح لم تكن متخيلة.

فالتكوين الجيد هو أصل نجاحها ولأننا ما زلنا بعيدين كل البعد عن مقارنة موضوع تسيير الموارد البشرية برؤية إبداعية فلا تسيير حديث دون رؤية إبداعية على وجه الخصوص.

فرأس المال البشري هو الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة نظرا لأهميته وقدرته على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتولي الإدارة الحديثة اهتماما بقضية رأس المال البشري وتأهيله وهذا من خلال التكوين.

فهو عبارة عن التراكم المعرفي لدى العاملين بالمنظمة وما يمثله من تنامي خبراتهم والمتمثلة في المعارف والمهارات والقدرات والتي تمكنهم من رفع كفاءة الأداء و ليس فقط ما يوكل إليهم من أعمال ولكن الأهم هو النتيجة المستدامة لأدائهم المهني والإداري وتفاعلهم الشخصي بالمنظمة¹. وعلى الجانب الآخر لا يقل أهميته على التراكم المعرفي لدى العاملين يأتي ما يسمى بالتدفق أو الانسياب المعرفي وهو مغاير كلياً لما يعرف بتتابع الإجراءات حيث يميز التدفق المعرفي أن كل فرد في المنظمة يعلم ما يحتاج إليه من كفاءة أداء المهمة الموكلة إليه وأين يجدها ويحصل عليها، أي منظومة المعرفة التي تمتلكها الإدارة ليس فقط مجموع المعارف المتراكمة لدى العاملين ولكن محصلة تفاعل كل تلك المعارف.

وهناك نوعان من رأس المال وهما:

ـ رأس المال التنظيمي: تأتي أهميته من حيث أنه مهما بلغت المعارف المتوفرة لدى الأفراد إلا أنه لا قيمة لها ما لم يوجد تنظيم كفؤ يهيئ بيئة العمل لاستخدام الأمثل للخبرات المتوفرة لدى منتسبي المنظمة، لذا يمكن تعريف رأس المال التنظيمي بأنه هيكل تنظيمي كفؤ يدعم التدفق المعرفي بين وحداته ويتميز بالمرونة في مواجهة متغيرات وتحديات البيئة العملية المحيطة.

ـ رأس المال المتعاملين مع المنظمة:

ويقصد به حسن التعامل مع الشريحة المستهدفة من خدمات أو منتجات المنظمة وهو يعتمد على حسن كفاءة اختيار وتوظيف التواصل مع هذه الفئة بهدف تحقيق رضا المتعاملين مع المنظمة وتوضح أهميته من تفاعلات رأس المال البشري والتنظيمي معا ما يؤدي إلى جودة الخدمة والمنتج ولكن ماهية ذلك ما لم تحسن تسويق تلك الخدمة أو المنتج من خلال حسن كفاءة اختيار وتوظيف قنوات اتصال مع كل هذه الفئات.

¹ - الخزامي عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية، التجارب، التحديات، والتطلعات، دار الكتب، القاهرة، 2003، ص26.

عن اهتمام الإدارة أو المنظمات المعاصرة بالموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الافراد، وتنطلق من اعتقاد سليم وهو أن للإنسان طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله والاستفادة منه.

فالاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازا من باهرا غير تقليدي ولذلك نجد أن الدور الاساسي في فكر الإدارة الجديدة هو إعطاء الفرصة للموارد البشرية والاهتمام بها حتى تتمكن من تحويل مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كما أن توافر هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر بل لابد من التخطيط والإعداد والتكوين والتنمية المحتم في إطار متطور بالتناسق مع استراتيجيات المنظمة.

وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمن هيكل الفكر الإداري والتنظيمي الجديد:

- إن المورد البشري بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وفكرية ومصدر المعلومات والابتكارات وعنصر فاعل قادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي، يقول الفريد مارشال في هذا الصدد ثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر¹.
- أن الانسان في المنظمة يرغب في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة بل يريد المبادرة والسعي والتطوير والانجاز.
- إن الانسان إذا أحسن اختيار وإعداد وتكوينه والبناء عمل متوافق مع مهاراته ورغباته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر لا يحتاج إلى التدخل التكميلي من المشرق أو الرقابة لضمان أدائه عمله.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، مصر، القاهرة، 2001، ص42.

- إن الانسان يزيد عطاءه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة عمل فريق من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

وقد تكاملت في ذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول الاستثمار في المورد البشري من منظور شامل يعكس كل الاسهامات والتيارات الفكرية المتجددة والمستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة. أي يتلخص المنطق الجديد في إدارة الموارد البشرية في ضرورة إقدام الانسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفه في مجالات العمل الأنسب إليه واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية على النحو التالي:

الجدول رقم(09): يمثل الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والجديدة.

إدارة الموارد البشرية الجديدة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
تهتم بعقل الانسان وقدراته الذهنية وإمكانيته في التفكير والإرشاد المشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات	اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العقلية وقدرته الجسمانية، وركزت على الأداء الآلي المهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير أو اتخاذ القرارات.
تهتم بمحتوى العمل والبحث عن شحذ القدرات الذهنية للفرد وهذا بالحوافز المعنوية وتمكين العامل ومنه الصلاحيات الكاملة في كل شيء	ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسن البنية المادية للعمل
التنمية البشرية هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقت التفكير والابتكار عند الانسان وتنمية العمل الجماعي وشحذ روح الفريق.	اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التكوين المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية واستثمارها.

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، 45.

لأجل كل هذا تهتم المؤسسات والمنظمات بتكوين الموارد البشرية لأن ما يتفق في هذا المجال يمثل استثماراً قد يكون له عائد يظهر في رفع كفاءات الأفراد كما أن أهمية التكوين تزداد بزيادة المعرفة والمهارات، لذلك فهو مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف في المؤسسات والمقصود هنا إدارة الموارد البشرية والموارد بالإضافة للأفراد المتكويين الذين يتلقون التكوين.

2_ التكوين وعلاقته بتخطيط الموارد البشرية:

تهتم غالبية المؤسسات بالتكوين وتولي وظيفة تكوين الموارد البشرية عناية مميزة نظراً للفوائد التي تأتي من نتائجها ونظراً لارتباط وظيفة التكوين ارتباطاً وثيقاً بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ تلجأ بعض المؤسسات إلى الربط في وظيفة الاختيار والانتقاء مع وظيفة التكوين ويكون بديلاً لاختيار تعني الموارد البشرية في الوظائف كما يرى بعض المدراء أن تكاليف الاستقطاب والتعيين من الأفضل استخدامها لأغراض تكوينية كونه يتحقق نتائج وبأقل مخاطرة كما تتيح عن سوء اختيار الأفراد في وضعهم في وظائف معينة تمس بعش المدراء الذين يرون أن اختيار الأكفأ. من الأفراد يقلل من التكاليف ويزيد من فرص المؤسسات الاستفادة من مهارات وخبرات جديدة توظف لأغراض عدة من ضمنها مشاركة هؤلاء الجدد في برامج تكوينية مختلفة¹. إن الاختيار المبني على اختبارات دقيقة وموثوقة لاكتشاف مهارات وخبرات الأفراد المنوي توظيفهم يقلل من نجاعة وحاجة المؤسسة إلى تكوين هؤلاء لاحقاً وتخفيف تكاليف التكوين كذلك. أضف إلى ذلك التكوين النوعي داخل المؤسسة يهدف إلى ترقية الأفراد إلى وظائف جديدة وبالتالي يقلص من الحاجة إلى اختيار مرشحين ذوي مهارات عالية، إضافة إلى ارتباط وظيفة الاختيار والتعيين بالتكوين فإن وظيفة تقييم الأداء مرتبطة بدورها بوظيفة التكوين. من المتوقع أن يعطي التكوين بعد نهاية فترته المحددة للأفراد نتائج طيبة وفيها تقييم أداء الأفراد ويكشف عن نقائص عند بعض الأفراد المطابقة مع الأداء الفعلي المطلوب منهم.

¹ -Sekio (L) et autres : **Gestion des ressources humaines**. ULNC. Monte riel . canada .1993 P 367.

3_ التخطيط الاستراتيجي للتكوين:

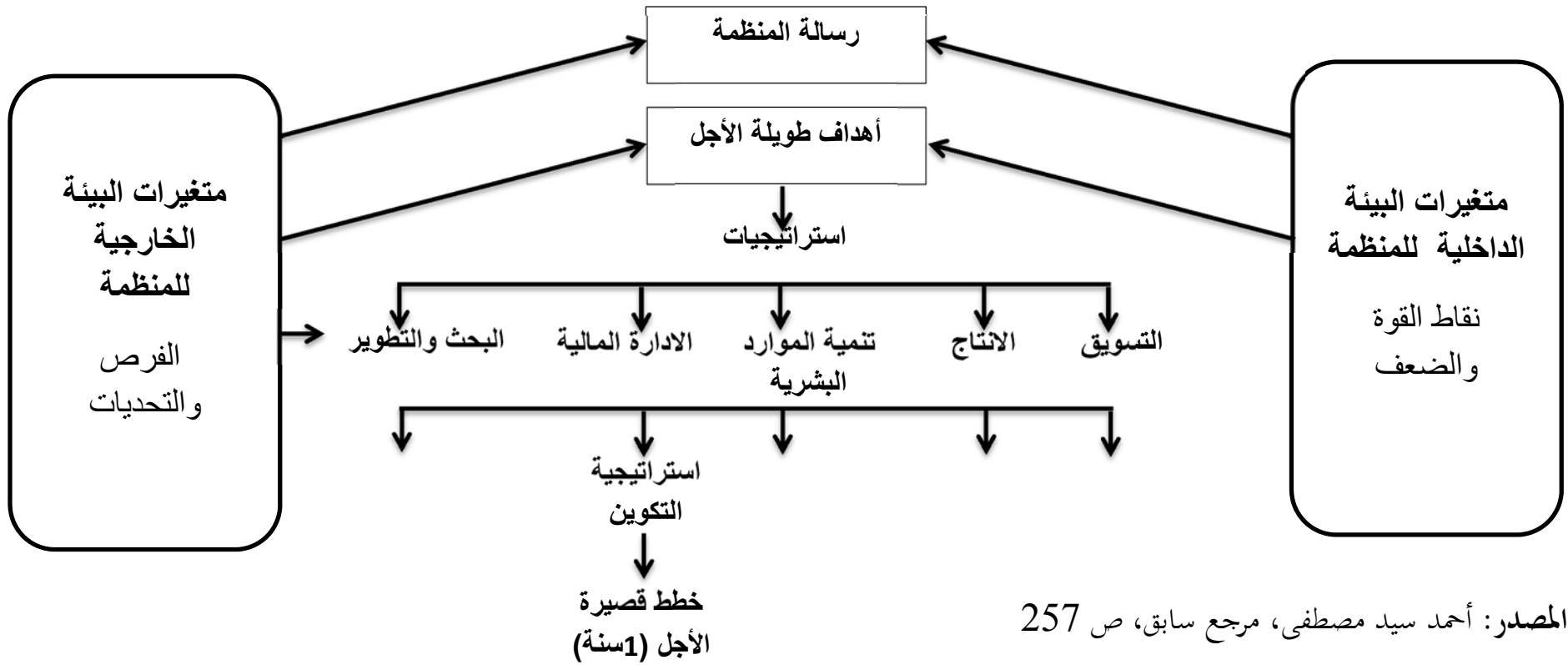
يتبين المدخل الاستراتيجي للتكوين والذي يتمثل في تخطيط طويل الأجل بمدة تتراوح في 05-10 سنوات بعد مراجعة الماضي وتحليل الحاضر واستقراء للتغيرات البيئية المتوقعة وتعد الأسباب الداعية لتصميم استراتيجية التكوين ما يلي:

- التوافق مع متطلبات تخطيط الموارد البشرية الذي يوضح الوظائف التي تنشأ وتلك التي ستتغير مستقبلا على مدى 5 إلى 10 سنوات ما يتطلب تكويننا طويل المدى لتأهيل الأفراد.
- قد تتطلب مواجهة التحديات وتطوير التكنولوجيا في خصائص التجهيزات ومستوى الأداء ما يتطلب حتمية في قدرات الأفراد لفهم خصائص هذه التجهيزات والمعدات وأدائها بفعالية وكفاءة¹.
- إن البعد الاستراتيجي للتكوين في جذورها من رسالة المنظمة فتقوم بتحديد الأهداف طويلة الأجل والأهداف الاستراتيجية للمنظمة على إدراك التوجهات الاستراتيجية في كل من الوظائف الأخرى مثل الإنتاج والتسويق والمالية وإدارة الموارد البشرية... الخ.
- ويوضح النموذج التالي بين أصول ومسار استراتيجية التكوين وعلاقته باستراتيجية المنظمة وأهدافها.

¹ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص254 ذ.

2_ Sontag Michel: **Développer et intégrés la formation en entreprise**. Ed l'éversion .Paris 1994- P13.

الشكل رقم (22): استراتيجية التكوين ضمن استراتيجية المنظمة:



- ↓
 - ↓
 - ↓
 - ↓
 - ↓
 - ↓
- جدول زمنية تصميم معايير أداء التكويني تصميم الموازنات للتكوين تصميم البرامج التكوينية تحديد أهداف وألويات التكوين تحديد الاحتياجات التكوينية

يوضح الشكل المخطط الاستراتيجي للتكوين حيث نجد فيه مسعى لتجديد الاحتياجات التكوينية بتعيين الأفضل و تأثيرات المتغيرات البيئة الداخلية و شكل التوسعات والتطلعات في النشاط أو التطوير في التجهيزات وبرامج الترقية كما أنه يقر بالمتغيرات البيئة الخارجية من خلال المنافسة وتوظيف الكفاءات الخارجية.

وهكذا يتجزأ مخطط الاستراتيجية للتكوين إلى خطة طويل الأجل إلى خطط صغيرة الأجل سنة حيث تتضمن كل منها:

- تحديد الاحتياجات
- تعميم أهداف وأولويات التكوين
- ترجمة الاهداف التكوينية إلى برامج
- تعميم موازنة التكوين لتقابل وتغطي البرامج المخططة.
- تعميم معايير تقييم الأداء التكوين
- الجدولة الزمنية.

4_ سياسة إعداد برامج التكوين¹:

إذا كان التكوين المهني لازماً في الدول الصناعية فإنه أشد لزوماً في الدول التي تسير عن طريق التنمية الصناعية والتي تنقصها الخبرة في كافة الميادين لأن العملية ضرورية تهدف إلى تنمية قدرات الفرد ومهاراته وتنمية الكفاءات الإنسانية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج حيث تتطلب:

- تنمية مهارات الأفراد أي زيادة قدرة وكفاءة وفعالية الفرد على أداء عمل معين عن طريق تكوينه وتعويضه بدقائق أمدته الظروف المحيطة به وأدائه
- تنمية القدرات الذهنية للأفراد واكتمال شخصيتهم ولا تنحصر وظيفة برامج التكوين المهني في الدرجة عالية من المهارة فحسب، دائماً تمتد أيضاً إلى تنمية قدرات الشخصية للفرد ككل.

¹- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 260.

- خلق الجو الاجتماعي والنفسي الملائم في عمل العمال وتغيير الصورة والاتجاه الذي كان من الممكن أن يجعله العامل في نفسه اتجاه المشروع الذي يعمل فيه وذلك عن طريق توضيح كافة الاستفسارات التي في ذهنه.
- رفع جودة الإنتاج عن طريق مهارة الأفراد المدربين، وللتدريب فعالية مرتبطة بالقدرة والاستعداد للمخاطبة والبرامج المهنية حيث يوضح MALTHIS أن برامج التكوين في المؤسسة يكون فيها التكوين مشكلا من مجموعة من العناصر والنشاطات تشارك في تقييم الطاقة العملية للأفراد وتكون مدججة بطريقة منظمة ضمن استراتيجية العامة للموارد البرية في المؤسسة ومنه يكون التكوين مساعدا على التغيير، بحيث يجعل الفرد أو الجماعة قادرة على التحكم في مناهج وبنية العمل، وأن يأخذ بعين الاعتبار بعد الجماعة داخل المؤسسة ويعطي إمكانية الإحساس أكثر بحقيقة المؤسسة ويعمل كمحدد للمشاكل على المستوى الاجتماعي¹.
- كما نجد أن الكثير من الدول تخطط لتكوين الأفراد وتخصص من ميزانيتها لتطوير برامج التكوين إذ نجد مثلا الو م أ بلغت تكاليف التكوين التي تخصصها حوالي 45 مليون دولار العام 1992 حسب مجلة التدريب الأمريكية ثم ارتفعت عام 1998 لتصل إلى 70،60 مليون دولار سنويا².
- كما يرى في هذا المجال غولدستاين وجيليام GOLDSTEN ET GILLIAM أن التكوين سوف يتطلب مزيدا من الوقت والكلفة في الحقبة المالية المقبلة وذلك لأسباب التالية³:
 - ارتفاع عدد الأفراد غير المهاريين وغير المثقفين
 - التطور الحاصل في التكنولوجيات المعقدة التي يترتب عنها تكوين وإعادة تكوين رسكلة الموارد عند استخدامها.
 - حاجة المؤسسات إلى التكوين بأداة فاعلة في مواجهة تحديات السوق

¹ -Malthis (L) : **Gestion prévisionnelle et vélarisation R.H et d'organisation** .Paris .1982- P144 .

² -Herve Hamon: **Investir dans la formation l'entreprise a la recherche de performance** Revue entreprise et forme, Paris .Fiche N°01- 1993- P90.

³ - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص182.

كما أن فرنسا كذلك لجأت إلى سن قانون يفرض على مؤسساتها إنفاق 12 مليار من مصاريف الأجور في ميدان التكوين وإلا سوف تخضع إلى الميزانية العامة للدولة إذا لم يتم صرفها.

وبهذا فإن التكوين ليس له معنى إلا إذا استمر حول حياة المؤسسة فالمؤسسة مطالبة بالبحث عن الاداء والفعالية وليس المالية فقط وإنما الأداء الشامل وعلى المدى البعيد فالاستثمار في التكوين هو استثمار على المدى البعيد ويخص المؤسسة ككل¹.

فإذا كانت الفلسفة الحديثة لإعداد الأفراد توجب أن يساير التكوين التغيرات التي اتخذت في عالم الشغل اذ لا يهدف فقط إلى التبعية الوظائف الشاغرة في العمل بالترقية، بل يتضمن فكرة كون الانتقال للتجهيزات من النظام الاجتماعي الذي يعمل فيه.

عن تنمية الأفراد في مجتمع يتسم بالتغير السريع لا يعتبر نشاطا مرغوبا فتعطيل نشاط أساسا يجب أن تمارسه المنظمة وتخصص له موارد لازمة لذلك لإبقاء على الموارد فعالة ومنتجة².

وفي هذا السياق، يؤكد جمال برعي محمد أننا "نعيش عصرا يفرض علينا تدريب جميع العمال في شتى المجالات على اختلاف مستوياتهم وأعمارهم نظرا للاكتشافات الحديثة التي تتطلب تغيير المعلومات والمعارف والخبرات بصورة مستمرة على طول الحياة"³.

وعلى هذا الأساس فرضت التطورات الاقتصادية والاجتماعية والديمقراطية التي نشهدها حاليا تكويننا جديدا على إدارة الموارد البشرية والذي اثر على توظيف أحسن الكفاءات والمسارات المطلوبة لمواجهة تلك التطورات فإن الخبرات الاستراتيجية التكوينية لا تزال مطروحة الآن من خلال التساؤلات التالية:

- هل تعمل المؤسسات على تطوير الكفاءات أم اللجوء إلى توظيف الأفراد؟.
- كيف تعمل المؤسسة على حفز الأفراد من أجل الانتقال والعمل أكثر؟
- كيف يمكن إيجاد سبل لتطوير وتحسين أداء الأفراد لتقليل من اللجوء إلى الخارج (توظيف خارجي).

¹- برعي محمد جمال، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1973- ص417.

²- Patrick (r) : la gestion de la formation en entreprise pour préserver et accroître la capital compétence de votre organisation. Université de Québec .canada.2002.p134.

إن الخيار الاستراتيجي الأول الذي تواجهه المؤسسات ينحصر بمسألتي التكوين والتوظيف ببعض المؤسسات تبادر إلى تكوين وتطوير أفرادها وتبذل جودتها وما لها مقابل رفع مهارة وكفاءة عمالها، والبعض الآخر من المؤسسات تبادر إلى توظيف أفراد من قبل مؤسسات منافسة لها في سوق العمل إلا أنها قد تواجه بعض المشاكل في حال توظيف أفراد غير مكونين في وظائف شاغرة أو قامت المؤسسة بتكوينهم في مرحلة مقبلة ولم يأتي التكوين بنتائج المطلوبة وحتى تتغلب على ذلك لابد من التركيب على الاحتياجات التكوينية التي تنمي أداء وكفاءة الأفراد¹.

أما الخيار الاستراتيجي الثاني يتطلب من المؤسسات كافة دون استثناء من الموارد البشرية العاملة عندها التقيد بقواعد إجراءات وسياسات المؤسسة العامة إذ تحدد المؤسسة مسؤوليات وواجبات الأفراد وتصنفهم في الهيكل الإداري وتوزعهم على الوظائف وهذا الانتقال حتى لا تقع المؤسسة في المجهول، أما الخيار الثالث وهو يتعلق بمسألة التكوين والاستبدال الخارجي فالأول له علاقة بحجم الاستثمار لتكوين المطلوب دفع تكاليف مقابل الإنتاج أداء مرغوبا به والثاني كون الأداء الضيق يحتاج إلى تكوين ورسكلة للتخلص من خفض أدائه.

وفي هذا السياق يرى روبرت ماكفاي M.GOVVEY أن معظم الأفراد جيدي الأداء وذوي الموافقة موجودون أصلا داخل المؤسسة العاملين بها، إلا أن الأكفاء منهم معنيون من قبل رؤسائهم المدراء، ومعنية معهم ومواهبهم ومن هنا لابد من اكتشاف مواهب الأفراد من طرف هؤلاء المسؤولين وتوظيفها لصالح المؤسسات الراغبة في ذلك².

¹- بلوط حسن إبراهيم، مرجع سابق، ص252.

² - pierre Laurette : **gestion des ressources humaine**, France, Paris, Ecole de forts et choisisses, edition, 1995, p401

_ مقارنة التكوين بالتعليم:

العديد من الباحثين قارنوا التعليم بالتكوين، إذ تختلف التعليم عن التكوين في أن الأول يسعى لاكتساب معلومات وخبرات للتكوين واتجاهات خاصة بالعمل، في حين أن الثاني يركز على إعطاء الفرد معارف ومعلومات وقدرات موجهة بشخص وذلك باستثناء بعض أنواع التعلم التي تشمل بطبيعتها على تكوين عملي كالطب والزراعة والتعلم الفني والحرفي¹.

_ مقارنة التكوين بالتنمية البشرية:

التكوين هو نقل مهارات معينة، يغلب عليها أن يكون مهارات يدوية حركية إلى المتكولين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى مقبول، أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير مهارات عامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة قدمت لهم، وما يمكن أن تستخلصه من هذا أن التكوين عملية منظمة وهذا لأنه نشاط يقوم على اساس التخطيط والتنظيم وهو عملية مستمرة بحيث يكون ملازما للفرد قبل تعيينه وحتى نهاية حياته المهنية إذا:

- التكوين يهتم بالفرد نفسه بعكس التعليم يهتم بموضوع التعلم.
- التكوين عملية واقعية بحيث توضح برامج التكوين حسب احتياجات واقعية حالية ومستقبلية
- التكوين عملية شاملة تخص كافة فئات العمال من تغيرات سلوكية، فنية وذهنية
- يعمل التكوين على مساعدة العاملين على كسب الفاعلية والكفاءة في اعمالهم مع الزيادة في إرضاء الفرد.

كما ان هناك بعض المصطلحات المتقاربة في مفاهيمها مع مفهوم التكوين وهي:

¹- Berverty hymen: **training for productivity, American management** .association extension Institute. S1. 1988. P2.

5_إعادة التكوين: أو ما يعرف بالرسكلة وتحدث عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لظروف هامة وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة كما أن هذه العملية تستهدف ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل¹.

التأهيل: يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تناسب مع حالتهم الصحية والنفسية ويختلف التكوين عن التأهيل كون الأول يتمركز جوهره حول الأداء بينما الثاني حول عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين².

الإعداد: يعرف بالتكوين السابق لتوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد ويبدأ الإعداد من حيث ينتهي التعليم، كما يبتدئ التكوين بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد وبرنامج الإعداد يحتوي على تاريخ المؤسسة، السلع التي يتعامل بها المشروع التنظيم الحالي للمؤسسة، السياسات الخاصة بالأجور والمكافآت، قواعد العمل بالمؤسسة³، إن التكوين هو الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء.

6_شروط التكوين:

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من التكوين فإنه يحتم على المؤسسة ضبط مجال التكوين بشروط تتمثل فيما يلي:

¹ - Lakhdar Sekio : **gestion du personnel**, les édition d'organisation, 4 eme Québec .1993, P 313.

² - صلاح حوטר، برامج التدريب في المؤسسات الاصلاحية، دار العربي الأمنية، الرياض، 1991، ص182.

³ - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1993. ص133.

- يجب أن يكون لدى الأفراد رغبة في التعليم قبل قبولهم للتكوين وهذا راجع لوجود أشخاص لديهم حسب المعرفة والاهتمام ويجبون بفخر الانجاز ويرغبون في الحصول على تقدير أعمالهم ومن الضروري كذلك وجود رغبة واهتمام لدى المتكون فيما يتعلق برنامج وأهداف التكوين.
- يجب أن يتم التكوين تحت إشراف مشرف كفؤ حيث أن هذا الأخير يكون دائما وثيق الصلة برجاله وعمل مسؤول التكوين هو مساعدة المشرف وارشاده بخصوص الاحتياجات والأساليب وتقييم النتائج الخاصة بالتكوين.
- يجب أن يتناسب التكوين مع الحاجات الفردية للمتكونين حيث يحتاج المشرف قبل تعليم أو تكوين شخص ما على أداء أي نوع من العمل، إلى تحديد متى يستطيع الفرد القيام به بالفعل وما يعرفه حيث يتضح معالم التكوين من واجبات مسؤول التكوين ملائمة التكوين لشخص بدلا من ملائمة الشخص للتكوين.
- يجب أن يساوي التكوين مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه كلما كان معدل التكوين بطيئا بالنسبة لقدرة الفرد على التعلم، كلما كان الفارق أكبر والتكوين الذي يتم وفق معدل يتناسب مع القدرة على التعلم ليس مجندا فحسب لكنه ضروري.
- إن الأشخاص بإمكانهم أن يتعلموا حين يكونهم أحد على كيفية القيام بالعمل ولكن أفضل من ذلك هو ان يتعلموا من خلال القيام بالعمل تحت توجيه.
- يجب أن يكون التكوين مخططا، مجدولا منفذا ومقيما حسب منهج يجب أن تحتوي خطة التكوين على قائمة بالأفكار والمهارات الأساسية للعمل الذي يكون من أجل الشخص كما يجب ان توضح تواريخ إتمام كل بند من بنود التكوين ويمكن أن يعدل الجدول فيما بعد ليناسب المعدل الذي يتعلم الشخص حسب أو عندما تنفذ خطة التكوين يمكن استخدامها للمراجعة وإضافة الملاحظات المناسبة.

7_ مبادئ التكوين:

- ضرورة خلق الدافع لدى المتكون فكلما كان الدافع قويا لديه ساعد ذلك على السرعة في التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة.
- متابعة تقدم المتكون لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة، وإنما الفهم لما تعنيه هذه المعلومات واستيعابها فقد يجد صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها وهذه مهمة المتكون في متابعة درجة تقدم المتكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعملي لمحتويات برنامج التكوين.
- ربط التكوين ببرنامج للتدعيم، بعد ان تعلن المهارات من خلال التكوين لا بد من ربط النتيجة بنظام الثواب أو العقاب، لذلك يجب على الإدارة التحقق من أن المكافأة هي مقابل الانجاز الفرد المتكون مع وجود نوع من التناسق بين برامج التكوين واحتياجات الأقسام التفصيلية وفقا لمتطلبات الوظائف، وإذا كان السلوك لا يتماشى مع السلوك التنظيمي فلا بد من أن يتبع ذلك إجراء عقابي يستخدم نظام العقوبات للحفاظ على السلوك العام، لذلك يلعب التكوين دور أساسي في تعليم هذا السلوك والانضباط التنظيمي.
- ضرورة الممارسة العملية للتكوين، لكي تكتسب المهارة والمعرفة فلا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعلم، من توافر الأدوات والوسائل في مجال التكوين ومشابقتها في مكان العمل وأن يعرف المتكون المعنى والمغزى من ذلك والانتقال من الكليات الى الجزئيات حين لم تتوصل البحوث إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفق لمكوناته فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميعه مع بعضه وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل كذلك فإن خلق الحافز لدى المتكون للتعلم هو من الواجبات الأساسية للمكون.

- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد من حيث المستوى والذكاء والاستعداد مما يدعو إلى بناء برامج التكوين بحيث يتلاءم والاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين والتعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها منطقية وعلمية¹.

8_ أهمية التكوين وأهدافه:

إن التكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، التأمين عن البطالة وفقدان التوظيف أو عدم ملائمة الفرد لعمله كما هو وسيلة لتطوير قدرات الموظفين لسد الثغرة بين الأداء العقلي والمستوى المطلوب ومن جانب آخر الدول التي تعتبر الحد من العامة مهنة ينبغي أن ينقطع لها الموظف يسعى لتجعله في مستوى التوقعات التي يخولها له التقدم الوظيفي وذلك عن طريق زيادة مهاراته وتطوير سلوكه والتدرج في مستوى المنظمة طوال حياته العملية².

1_ أهمية التكوين: تظهر أهمية التكوين من النتائج المحققة والمنتظرة فله فائدة اجتماعية ويعتبر وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية الفرد والمجتمع والمتمثلة في:

- تخفيف حوادث العمل: يساعد التكوين العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم وبدون أخطاء على تخفيف المعدلات حوادث العمل، وهذا بدوره يقدم للمنظمة فوائد كثيرة ووفرة كبيرة في النفقات.
- تخفيف معدلات دوران العمل: يؤدي التكوين دوا مهما في تخفيف حالات ترك العمل والتأخر والغياب وتخفيض أيضا المنازعات بين العاملين.
- زيادة الانتاجية: إن اكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الانتاج وحدته لإضافة إلى التزايد الذي يكون مستمرا في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو الحاجة إلى التكوين المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى للملائم لهذه الأعمال.

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، مصر، 1991، ص 260.

² - Lakhdar Sekio Op cit, P293.

- رفع معنويات الأفراد: بمعنى أن التكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تؤدي إلى زيادة ثقته بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، كما ان تعميق العلاقات بين الافراد والإدارة العامة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد¹.
 - استمرارية التنظيم واستقراره: إن استقرار التنظيم أو قدرته على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين مثلاً ليحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المكونين والمذهلين لشغل هذه المناصب أو المراكز فور حلولها لأي سبب من الاسباب.
 - المرونة: تعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع التغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة لنقلهم إلى أعمال قد تحتاج إليهم بالإضافة إلى ذلك فالتكوين يسمح بتخفيض دوران العمل فالأفراد المكونين حتما تكون لهم دراية عن الأعمال التي يقومون بها².
 - تحسين سمعة المنظمة: حيث تؤدي عملية التكوين إلى تحسين علاقات المنظمة بجمهورها الخارجية من زبائن وموردين ومنظمات وهيئات حكومية وعاملين.
- 2_ أهداف التكوين:** يهدف التكوين إلى سد حاجيات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة وهذا باستخدام الأفراد للموارد المتاحة بشكل اقتصادي دون اسراف كما له دور في كسب معلومات تقنية ومفاهيم قاعدية قد تكون قانونية أو إدارية مع تحسين التعريفات لكي يكون المتكون على علاقة بالمنصب الموجه له. ويمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي³:
- التنسيق بين قدرات ومعارف الافراد.
 - تكيف المستخدمين لمهام محدودة وللتغير في الوظائف.
 - المحافظة على درجة من القدرات الأساسية لتقدم التنظيم.

¹ - حسني حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين، مطابع الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 218.

² - سليمان خليل فارس، عيسى شحادة يسرى مبارك، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة، دمشق، سوريا، 2000، ص 166.

³ - Jean louis Nicolet Jean collier : **La fiabilité humaine dans l'entreprise** .Edition mousson 1990. P134.

- تحسين مكانة المستخدمين الجدد للاستعمال الأحسن للمعدات والأدوات.
- تشجيع فعالية المستخدمين الجدد.
- تخفيف حوادث والانحراف من العمل.
- المساهمة في إعداد برامج التنمية وسياسة الموارد البشرية.
- الرفع من التقدير الذاتي لكل عامل.
- المساهمة في تطوير الوقاية وحماية المستخدمين من الأنظمة الجديدة.
- تحسين الألفاظ اللغوية والقضاء على القلق أثناء تقديم البحوث.
- التكيف مع تغيرات المحيط المتغير باستمرار.
- تشجيع العلاقات بين العمال مع تحليل الأوضاع التنظيمية
- خلق الاحساس بالانتماء لدى العمال داخل المنظمة.
- تسهيل للإدارة بتحفيز العمال الأكثر كفاءة لترقيتهم.
- المساعدة على إدماج أحسن العمال في المكان والوقت المناسب.
- مساعدة المسؤولين على ضمان التوازن في الموارد البشرية والاجتماعية لاحتياجات المنظمة فيما يخص كل مصلحة.

- توضيح شبكة العلاقات والاتصالات مع تسهيل حركة تنقل المعلومات وتطوير نوعيتها.

9_ فوائد التكوين: للتكوين فوائد متعددة تنعكس على الفرد والمنظمة وتشمل:

- تنمية الاتجاهات الايجابية نحو الربح و تحسين معنويات العاملين
- تحسين المهارات والمعارف الخاصة بالعمل في كل المستويات.
- مساعدة العاملين على التعرف على الأهداف التنظيمية.
- تحسين نوعية الانتاج وزيادته وتقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
- حل مشكلات المنظمة ومساعدتها في اتخاذ القرارات بأكثر فعالية.
- تعدية العلاقات بين المدير والعمال والتقليل من الاشراف والرقابة.

- تنمية مناخ مناسب بين الاتصال والتكيف مع المتغيرات وكذا تقليل حالات التوتر والقلق لديهم
- زيادة الاخلاص والاستمرار والثبات في حياة العاملين.
- تحسين الاتصالات بين العاملين وتقوية تماسكهم داخل المنظمة حتى تصبح بذلك مكانا جيدا للعمل والحياة هناك.
- تقليل أخطاء العاملين وحوادث العمل ومساعدتهم على الانجاز والثقة بالنفس
- تزويد العمال بالمعلومات لتحسين مهاراتهم القيادية والاتصالية والاتجاهات كذلك¹.

خلاصة القول أن التكوين نشاط مستمر ومتجدد فهو لا ينتهي ما دام الأفراد يزاولون نشاطهم ووظائفهم ومهامهم وهو متجدد لأنه يقابل احتياجات لدى الافراد والأداءات، هذه الاحتياجات تتغير وتتجدد باستمرار مع مرور الزمن، إذ التكوين يؤكد بطريقة واضحة الفائدة الحقيقية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأنه يسمح بالتغلب على عدم التكيف الذي يستطيع أن يشمل المبتدئين خلال المراحل الأولى للحصول على المعارف الصحية، الارتباط بالتجربة العادية والتطور ذو النوعية والأثر تعقيدا.

10_ التكوين التكميلي وأنماطه:

يعتبر التكوين التكميلي عنصر فعال للتطوير الاقتصادي والاجتماعي عن طريق تحسين الكفاءات التي ينساق من خلاله من جهة للمؤسسة أحسن إنتاج ومن جهة أخرى تحسين كفاءات الفرد قصد الترقية.

1_ مفهوم التكوين التكميلي: هو مجموعة من الوسائل والمنهجيات للمسار الذي يهدف إلى تطويره والتكيف الثابت للمعارف، قصد تحقيق المطابقة للشغل وبأخذ بعين الاعتبار التطورات العلمية و التكنولوجية، وتقنية للمؤسسة في تنظيمها للعمل. التقنية، مضمون التسيير، الاحتياجات الاجتماعية الفردية.

¹ - سليمان خليل فارس وآخرون، مرجع سابق، ص186.

2_ أهداف التكوين التكميلي:

- المشاركة في محاربة الفوارق والاقصاء الاجتماعي.
- تحسين الكفاءات الفردية والجماعي للعمال بفرض الازدهار الشخصي وتكييف مؤهلاتهم حسب احتياجات المؤسسات الاقتصادية.
- المشاركة في التحديات الاقتصادية والاجتماعي والتسيير العقلاني للموارد البشرية.
- تخفيف العبء المتمثل في عدم التوازن ما بين المؤهلات المكتسبة من طرف العامل والكفاءات المطلوبة لممارسة حرفة أو مهنة¹.

3_ مجالات تطبيقه: يطبق التكوين عن طريق تنظيم العمليات التالية:

- عمليات التكيف: تهدف إلى السعي للتحكم في المهنة من طرف العامل وتكيفه للتغيرات الناتجة عن التقنيات والتكنولوجيات الجديدة والمعاملات في ممارسة هذه المهنة.
- عمليات التحسين والاستيفاء للمعارف: وتهدف إلى تحسين المعارف واكتساب مؤهلات جديدة.
- عمليات متعلقة بالتحويل: وتهدف إلى اكتساب مؤهلات جديدة ورفع المستوى الأولي الرأي يسمح للعامل في إنقاص المخاطر منها فقدان المنصب عن طريق قابلية التكيف بكل راحة لمؤهلات جديدة المطلوبة من منصب الشغل الجديد.
- عمليات الترقية: وتهدف لإكساب مؤهلات مهنية ذات مستوى عال للعامل بتوسيع مجال كفاءته قصد الحصول على الترقية.

¹ - مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش الصالح، إدارة الموارد البشرية، ديوان العلوم للطباعة، بغداد، العراق، 1991، ص132.

جدول رقم (10): أنواع التكوين.

المكان	نوع التكوين	مرحلة التكوين
<ul style="list-style-type: none"> • داخل الشركة • خارج الشركة • الشركات الخاصة • في برامج حكومية 	<ul style="list-style-type: none"> • التكوين المهني والفني • التكوين التخصصي • التكوين الإداري 	<ul style="list-style-type: none"> • التكوين أثناء العمل • تكوين جديد المعرفة والمهارة • تكوين بؤرة الترقية والنقل. • التكوين لتهيئة المعاش

المصدر: احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، دار الثقافة، الاسكندرية، مصر، 1999 ص.165.

11_ التكوين التكميلي وعلاقته بالكفاءات:

ليس هناك شك بأن تأهيل الموارد البشرية وتكوينها وتعليمها المعارف الحصرية والتحكم في التكنولوجيا وأساليب التعرف والإدارة يعتبر الوصفة لتحقيق الأهداف المرسومة وفرض الذات، فنجاح التكوين التكميلي مرتبط عادة بعدة عوامل نذكر منها:

1_ إرساء نظام للتصرف في الكفاءات:

وهو يعتمد على اربعة عناصر متكاملة تمكن الشخص من أخذ المعارف النظرية والعملية وحسن التأقلم والتعرف لإيجاد الحلول لكل المشاكل المحدثة في مركز العمل.

- العلوم النظرية: التمكن من النظريات الحديثة حسب كل اختصاص والمعارف والمهارات المتعارف عليها وهو دور الجامعة والمدرسة معا.

- المعارف العملية: وهذا البعد يتحصل عليه العامل من المؤسسة التي يعمل بها وذلك عن طريق التكوين التكميلي الجاد وفق محتوى التشريعات ومخطط وتقييم الحصول على الترقيات الحركية بين مراكز العمل.

- المعرفة السلوكية: وهو عنصر بدأ الاهتمام به حديثا ويتطرق بالسلوك والتأقلم مع الأحداث والتعامل الأمثل مع المشاكل المستجدة في المحيط وعلى مستوى مركز العمل.

- معرفة قيادة الآخرين: وهذا العنصر متعلق أساسا بالمسؤولين والمسيرين لتمكينهم من الأدوات البيداغوجية للإحاطة بأفراد المجموعة والمسؤولين تحت أمرته.

فالقيادة ليست في متناول كل الناس وهي فن تحصل عليه عن طريق التدريب والمعرفة النفسية للآخرين لترضيهم ودفعهم للانخراط مع أهداف المجموعة وتحفيزهم وذلك في صالح العمل وزيادة على حل المشاكل الطارئة بكل حنكة ودراية.

وجود هيكل للتكوين المنطور: ولا تستقيم عملية التكوين إلى بوجود هذا الهيكل كالعنصر البشري الكفاء المختص في هندسة التكوين لكي تقوم العملية والتخطيط والاستشراق والتحفيز والبحث عن المكونين والأدوات البيداغوجية اللازمة وتحليل الدافعية للتكوين لدى المورد البشري ووضع جداول الكفاءة والقدرة على التقييم وقراءة التوقعات المستقبلية والطلب الداخلي على الكفاءات.

2_اهتمام المؤسسة بفائدة التكوين التكميلي: فهو عنصر لتجديد رأس المال البشري حتى يتأقلم مع التغيرات على المستوى التعرف الإداري والمالي والعملياتي وكذلك التكنولوجي وطرق التسيير التي تتطلب مهارات جديدة وكفاءة لم يتعلمها الفرد وهو في الحياة الراسية وغالبا عنه بفعل الزمن. ولدفع عملية التكوين بات من الضروري إلزام المؤسسات بقيام بذلك وفق لتحديد واجبات كل طرف. ولتحقيق جدوى العملية التكوينية داخل المؤسسات ودفع وتيرتها إلى الأمام لابد من دفع المؤسسات بحكم القانون بتمكين كل فرد في التمتع بالتكوين المناسب لعمله وتحسين مردوديته وإنتاجيته والرفع من مستواه العلمي والعملي، فعملية انتقال المؤسسة للحدثة ومعانقة الجودة التبادل وعلاقات جيدة يتطلب تمتع جميع أفرادها بالتكوين حتى يتم التجانس والتشبع بأهداف العملية التحديثية.

3_التقييم والتحفيز: لا يمكن بعملية التكوين النجاح وخلق ديناميكية داخل المؤسسة دون تقييم موضوعي للمتكونين ونتائجهم ومدى إفادتهم لمركز العمل بمؤسستهم وعلى أرض الواقع، فالتكوين

يعتبر استثمار في رأس المال البشري وكل ماله عائد ومردود اقتصادي حتى يعطي تكلفته ويقدم الفائدة المرجوة منه للفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

12_ التكوين التكميلي وتنمية الكفاءات:

1_ **دوافع الاهتمام بالكفاءات:** نقول أن هناك عدة دوافع وراء الاهتمام ومن ثم الاستثمار في مجال تنمية الكفاءات نذكر من بينها ما يلي:

- إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في أنظمة المؤسسة، وما يتطلب نجاحه مرتفع في مستوى الكفاءات المرجوة وإعادة تنظيم لمناصب العمل.
- تنامي تدويل الأسواق وما وافقه من ازدياد في حدة الضغوط التنافسية التي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقاؤها واستمراريتها، وهو ما خلق مساحة ملحة إلى وجود كفاءات تساهم بفعالية في ذلك.
- تعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على المعارف العملية أسهل المزايا لإخفاقات أعين المنافسين وأصعبها تقليداً ومحاكاة، وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية ودائمة.

2_ **مجالات تنمية الكفاءات:** شهدت الدول المتقدمة حالياً تحولاً كبيراً تشكل بمقتضاه المعارف المكتسبة من التكوين التكميلي تساهم في تنمية النظم الاقتصادية وتدعيم المزايا التنافسية كما أنم المعارف العملية المكتسبة ليست مرتبطة بمجالات ذات طبيعة تقنية فحسب بل تتعداها إلى ميادين ذات طبيعة تنظيمية واجتماعية أيضاً، وهو ما يتضح لنا من خلال عرض المجالات المستقبلية لتنمية الكفاءات والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- معالجة وتسيير المعلومات.
- القدرة على الاستنباط والتحليل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.

- القدرة على الاتصال ومعرفة الذات.
- العمل في جماعة التعلم والتعليم المرتكزين على الجماعات
- التفكير الابداعي والقدرة على حل المشكلات.
- التسيير والإدارة والتفكير الاستراتيجي.
- الإدارة الذاتية والتنمية الذاتية.
- المرونة، بالإضافة إلى ذلك ازدياد الحاجة إلى تأهيل اليد العاملة والعناية بها أصبحت الكفاءات تمثل بالفعل الثروات البشرية.

إذ لا يبقى المال البشري هو الثروة الحقيقية لأي تنظيم كان والمصدر الأساسي الذي يتم به تشغيل كافة الوسائل المتاحة للمنظمة وكل المعرفة أي يكتسبها العنصر البشري وعلاقته مع العوامل الاقتصادية الخارجية الناجمة عن التكوين.

فالتكوين له أثر كبير وواضح على الأداء من حيث الجودة والكفاءة ويعبر عن التطور المستمر للعمليات والأنشطة. وهذا التطور يتم من أجل التنافس بين الأفراد العاملين فيما بينهم من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، بالإضافة إلى ذلك قد تختلف الأهداف التكوينية والطرق المستعملة ولكن الأكد أن الهدف الأمثل هو اكتساب الفرد المهارة والكفاءة المهنية.

13_التكوين والأداء:

يعتبر الأداء الركيزة الأساسية لأي تنظيم، فالأداء المتوقع هو ما نرغب وقوعه أما الأداء الفعلي فهو ما يجب أن يكون، لذا تسعى المنظمات لترقية وتنمية أداء أعمالها وذلك من خلال التكوين كما يقوم كل مدير في عمله وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء مرؤوسيه، ويتم ذلك لأغراض عديدة قد تكون لمنع الحوافز أو تحديد من يحتاج إلى التكوين أو لأغراض أخرى كبيرة، وبجانب تحديد هذه الأغراض يحتاج أي نظام متكامل لتقييم الأداء إلى تحديد كل المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم وتحديد توقيت هذا التقييم.

كما يتم تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء العاملين ثم وضع هذه المعايير في وسيلة أو طريقة للتقييم وبعد إجراء عملية التقييم يحتاج الأمر إلى إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم وأيضا بتحديد أسلوب استخدام نتائج التقييم للمنظمة.

إن تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم من خلال برامج التكوين و التحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لها، وإنما أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني وتأثر كذلك باقتناع المتكويين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التكوين وأهدافه، فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التعويضي وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل. وبناء على ما تقدم بهدف التقييم بصفة عامة إلى التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة التي تلي الاحتياجات التكوينية، وكذا قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التكوين.

14_ منهج التكوين:

يعتبر التكوين المستمر عنصر فعال للتطوير الاقتصادي والاجتماعي عن طريق تحسين الكفاءات الذي ينساق من خلاله من جهة المؤسسة أحسن إنتاج ومن جهة أخرى تحسين الكفاءات للفرد، قصد الترقية وبتبلور ذلك من خلال الأداء

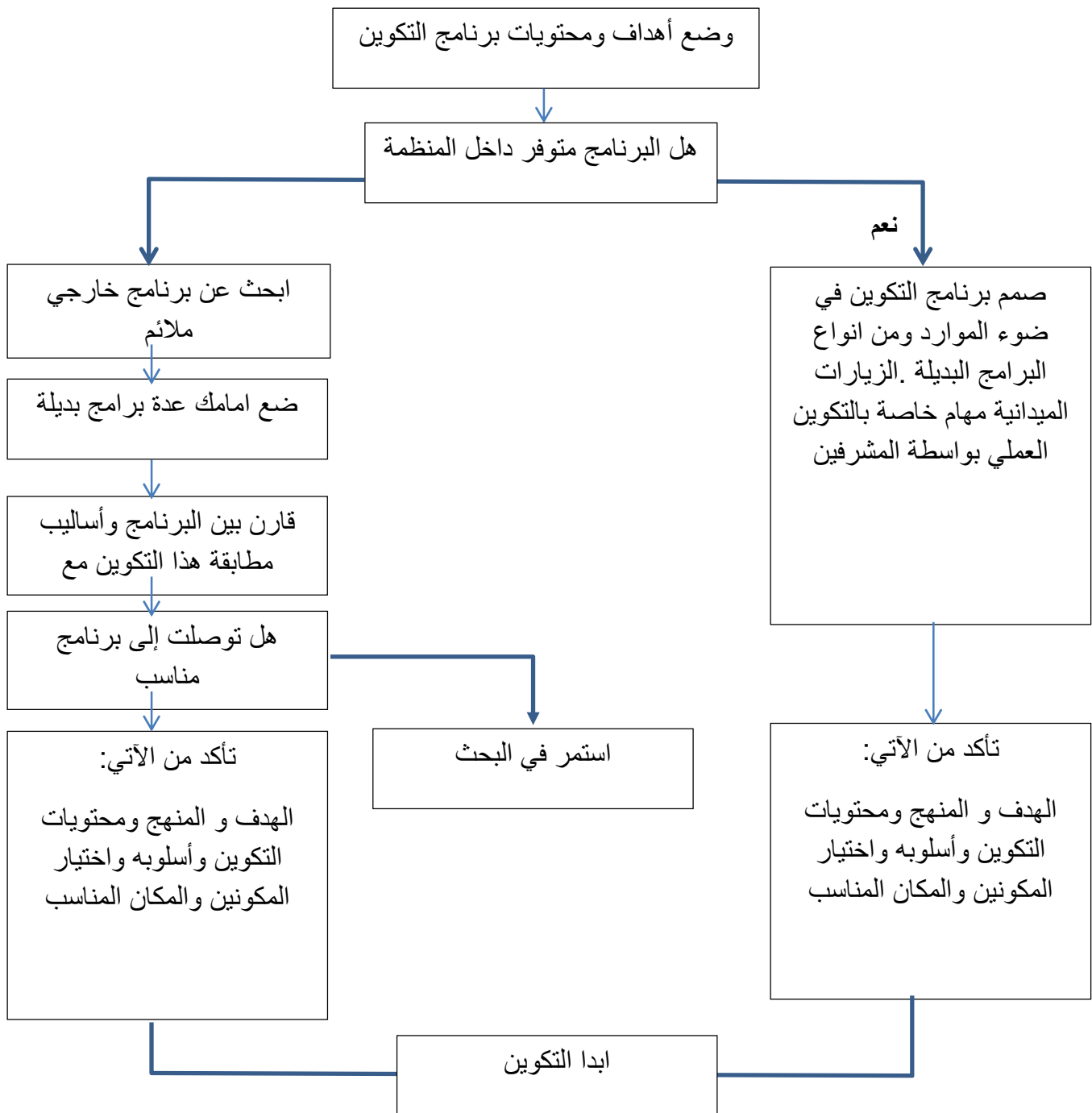
15_ البرنامج التكويني:

1_ تصميمه: ينطلق التصميم لبرنامج تكوين من تسيير أهداف معايير يقاس بها الأداء ويجب أن تكون هذه الأهداف ممكنة التحقيق ولها اثنين هما:

_الأهداف الرئيسية: وهي نتيجة كلية أو محصلة نهائية للبرنامج التكويني بأكمله ركيزة يعتمد عليها البرنامج بمعنى كل الجهود التكوينية حوله وتهدف للوصول إليه.

الأهداف الفرعية: وهي سلسلة النتائج الجزئية للنتيجة الكلية وعادة ما تكون هذه الأهداف محور الحصص والدورات التكوينية ويتضمن تصميم برنامج التكوين تحديد المحتوى لأساليب التكوين والأدوات لمساعدة وأيضا تحديد ورفع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم (23): تصميم برنامج التكوين:



المصدر: احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص177.

2_ أهداف البرنامج التكويني:

إن هدف التكوين في المؤسسات هو ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المعنية المطلوبة وكذلك المشاركة في تكوين حاجات القطاعات منها والحاجات الوطنية، ومن أهدافها أيضا التكييف المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغيرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل لترقية العمال ورفع مستواهم في التنمية ويصف أبو النيل أن الأهداف التكوينية هي:

1- تنمية المهارات والمعرفة، بالعمل وذلك إعداد البرامج المختلفة التي تزول العمال بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي يستقل إليها في المستقبل.

2- نقل المعلومات يتركز هدف بعض البرامج، فيكون موجهها بشكل اساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه بل تشمل تلك البرامج والخدمات التي تقدم بها المؤسسة وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياساتها.

3- تعديل الاتجاهات: يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التكوين تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتسمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لدى الموظفين والوعي بالإدارة والاشراف على الأفراد. ومن أهداف التكوين في المؤسسة:

- تغيير سلوك الأفراد وترشيد تصرفاتهم في مجال العمل.
- إعداد العاملين لتولي مسؤولية أكبر في مجال عملهم بحيث يرتفع معدل الكسب بالنسبة للمهارات القيادية التنظيمية والخبرات التخطيطية.
- تحقيق أكبر قسط من التعاون بين مستويات الإدارة المختلفة والمحافظة على الموارد البشرية بقدرتها الراهنة ويساهم التكوين في معالجة كل العمل أو كثرة الشكاوى والتظلمات ويكون كاشفا عن أسباب انخفاض الروح المعنوية للقوى العاملة في المنظمة فقد تتمثل هذه الأسباب في عدم الرضا بالعمل أو العلاقات أو عدم اتقان العاملين للأسباب المطلوبة لأداء عملهم كما يهدف التكوين إلى فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر وبعد الأفراد لأعمال فنية صعبة وأدق.

عن مفهوم التكوين والتطوير ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب للأفراد ولتنظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الانتاجية في المنظمة، هذا وتتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التدريب والتطوير كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في:

- 1- رفع مستوى الأداء والكفاءة الانتاجية لدى الأفراد في النواحي الفنية أو السلوكية أو الاشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.
- 2- تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب في التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
- 3- إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو الترقية.
- 4- إعداد المعنيين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.
- 5- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

فالتكوين والتطوير لا يقتصران فقط على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديد، ومن ثم نصف التكوين والتطوير بائهما محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم.

3_محتويات البرنامج التكويني:

إن أهم المحتويات الخاصة بهذا البرنامج والتي تمكن وتسمح للفرد من أداء مهامه وواجباته بمهارات عالية وأهم هذه المحتويات نذكر:

_اختيار المحتوى: إن محتويات برنامج التكوين أكبر الأثر في نجاح البرنامج، لذا كان من الضروري على مخطط التكوين ان يحدد الموضوعات أو الموارد التي يتضمنها البرنامج بدقة معينة فيتعين أن تكون

مادة التكوين ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة وأن يتناسب المحتوى (مادة الدراسة والمادة العلمية والعملية) في البرنامج التكويني مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين أو المتكويين.

_تسلسل المحتوى: وهو العملية التي يتم وضع المحتوى او الخبرات التعلم والتكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعلم في أقصر وقت ممكن، فغالبا ما يقوم مصممو البرامج بإهمال التسلسل السليم لأهداف التكوين أو إعطائه اهتماما سطحيا مع الرغم من الأهمية البالغة له، ويؤدي هذا التسلسل لمحتوى البرنامج إلى مساعدة المتكويين المساندة قد تم اكتسابها قبل تقديم متطلبات الأداء.

4_تنفيذ البرنامج التكويني:

عن الإجراءات العملية التكوينية تتطلب مراعاة الوقت والمكان المناسبين ومما لاشك فيه أن للجدولة الزمنية مزايا عديدة منها:

- القضاء على تضارب العاملين على الدورات المختلفة التي يتم عقدها في وقت واحد.
- التأكد من ترشيح العاملين لا يؤثر على حسن سير العمل وانتظامه.
- مساعدة كل رئيس مباشر على جدولة العمل في إدارته بشكل مسبق نظرا لعمله المسبق بالفترات الزمنية التي تعقد فيها الدورات، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض حدة الصراع التقليدي بين التنفيذيين والاستشاريين.

- التأكد من أن الدورات يتم عقدها في الوقت الذي تقل فيه ضغوط العمل مثال ذلك عدم عقد دورات للمحاسبين في الشهور الثلاثة الأخيرة من كل سنة نتيجة فقط العمل الخاص بالجرد المحاسبي، مثلما يقرر مصمم البرنامج التكويني الوقت المتعلق بالدورة التكنولوجية بانه يتعين عليه تقرير المكان الذي سيعقد فيه التكوين سواء داخل المؤسسة أو خارجها ويجب أن يكون هذا المكان مرحا، ملائما ومشجعا على الحضور إن تجديد المكان ارتباط وثيق بنوع البرنامج وطبيعته.

16_ آثار عملية التكوين:

التكوين والتكنولوجيا: تعد عاملا أساسيا وفتيا يجب الاعتماد عليه فالمؤسسة إذا أرادت كفاءتها العمالية عليها الإلمام بمحاسن التكنولوجيا فالتكوين مرتبطا أساسا بالوسائل التكنولوجية المستعملة وبهذا تتأثر جودة التكوين بالتكنولوجيا المنتهجة.

_التكوين والأداء:

الأداء مرتبط بمجموعة من الأبعاد المتداخلة هي:

- العمل الذي يؤديه الفرد، ومدى فهمه لدوره واختصاصه، وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ومدى اتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده له الأداة عن طريق المشرف المباشر
- الانجازات التي يحققها ومدى مقابلة الإنتاج الذي يتم للمعايير الموضوعية الكمية والنوعية والزمنية.
- سلوك العامل في وظيفته المنفعة الزمنية.
- سلوك العامل في وظيفته ومدى محافظته على الأدوات والأجهزة والخدمات التي يستعملها
- سلوك العامل مع الزملاء ورؤساءه ومدى تعاونه معهم ومساهمته في إنجاز أعمال الفريق.
- طرق التحسين والتطوير التي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله ليزيد من كفاءة الأداء وكذلك طرق التقدم والتطوير بالنسبة له شخصيا أي المهارات والمعلومات التي يمكنه تعلمها وتنميتها من خلال برامج التكوين ومن ثم فرض التقدم والترقية المفتوحة أمامه ومن هذه الأبعاد المتداخلة، يتضح الأداء بأنه يتوقف على عنصرين هما: القدرة على الأداء الفعلي والرغبة فيه ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{القدرة} + \text{الرغبة.}$$

- ويعني هذا أن القدرة والرغبة يتفاعلا معها في تحسين وتحديد مستوى الأداء ويجب أن يرد هذا أنه لكي تنجح المؤسسة في تحسين الأداء وضع كفاءة العملية أن تحدد بدقة أي العاملين هو المؤثر الفعال.

- فقد يكون مستوى الأداء منخفض ليس لان القدرة على العمل منخفضة وإنما لأن الرغبة في العمل منخفضة وفي هذه الحالة فإن محاولة زيادة القدرة على الأداء عن طريق التكوين مثلا تجدي نفعاً، وتتجلى أهمية ذلك في أن الكثير من المؤسسات تنفق مالا وجهدا طائلا على التكوين بغرض رفع مستوى الأداء ثم تكتشف أن هذا الجهد والاتفاق لم يحقق المطلوب، وبالتالي يكون رد الفعل الطبيعي هو أن تفقد الثقة في فاعلية التكوين وتتخلى عنه لو نشأت حاجة حقيقية وفعالية للتكوين الأمر الذي يضاعف الأفراد، والفكرة الأساسية إذا هي التكوين ينمي الأداء إذا توفرت الرغبة في العمل إذ أن التكوين لا يفيد إذا انعدمت الرغبة، كما أن الحوافز لا تفيد إذا انعدمت القدرة.

- فالقدرة هي مدى قيام الفرد بأداء العمل الموكل إليه، بالدرجة المطلوبة منه نقول ان هذا العامل تتوفر لديه القدرة على اداء عمله وعندما يقوم المشرف بإعطاء الأوامر ويحسن توجيه المرؤوسين وإرشادهم، ويحصل على طاعتهم وتعاونهم نقول أنه قادر على أداء وظيفته الاشرافية، وتعتبر القدرة صعبة التفاعل بين متغيرين وتعتبر عنها ب: **القدرة = المعرفة + المهارة.**

المعرفة: تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين فلا جدال ان المعرفة عامل هام في تكوين القدرة وهي البداية السليمة للممارسة وهي تتأثر بمجموعة متغيرات يمكن حصرها:

الخبرة العملية: فمن المعروف أن الخبرة العملية تعقل القدرة أو تزيد من درجة الفرج الأبعاد وظيفته وكلما زاد الخبرة العملية زادت قدرة الشخص على الاداء الوظيفي بما يترك أثره على الإنتاجية.

المهارة: إن المعرفة وحدها لا تجعل الفرد قادرا على أداء عمله فإن كانت المعرفة هي أن يحيط الفرد بالأصول والمبادئ التي تحكم عمله، فإن المهارة هي القدرة على استخدام وتطبيق تلك الأصول والمبادئ، وأهم عوامل التي تمكن من اكتساب المهارة هي:

- **الاستعداد:** فكلما كان الاستعداد ايجابي كلما زادت مهارات الفرد، وبالتالي يتحسن أدائه الوظيفي نظرا لزيادة قدراته.

- **الخبرة:** تعتبر الخبرة من العوامل المؤثرة على المهارات كما هي مؤثرة على المعرفة

- التكوين: يترك التكوين الفعال أثرا إيجابيا على مهارات الأفراد فتزداد القدرة ويتحسن الأداء الوظيفي ويرتفع معدل الانتاجية.
- الرغبة: وهي العامل الأول في معادلة الأداء، تتعلق بدوافع الفرد وتتكون الرغبة عند الفرد من عنصرين هما: الرغبة = الاتجاهات + المواقف
- الاتجاهات: حركة فكرية أو مجموعة من الاداءات في ذهن الفرد حول مختلف الأشياء التي تدور حوله وهي تأثر على سلوكه.
- المواقف: ويقصد بها مجموعة الظروف والأحداث التي يمر بها الفرد في وقت ومكان معين وهي تملي السلوكيات.

17_ أساليب وخطوات تقييم كفاءة التكوين¹:

1_ الأساليب: تختلف أساليب تقييم التكوين على أساسا المعايير التي يستخدمها قسم التكوين في عملية التقييم والتي على أساسا يتحدد نوع البيانات التي سيتم جمعها وتحليل هذه البيانات ويمكن التفريق بين ثلاث أساليب لتقييم كفاءة التكوين:

- تحديد أهداف المنظمة.
- اكتساب وتعلم خبرات جديدة.
- رأي أو رد فعل الدارسين.

تحقيق أهداف المنظمة: تسعى المنظمة لتحقيق أهداف معينة من وراء التكوين، فقد يكون الهدف النهوض بمؤشرات تنظيمية معينة، وعليه فان تركيز عملية التقييم ينصب على ما إذا كان التكوين أدى إلى تحسين ورفع مؤشرات العمل والانتاجية.

¹ - عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، إطار نظري وتطبيقي، مكتبة مجدلاوي، عمان، الأردن، 1999، ص23.

ـ اكتساب وتعلم خبرة جديدة: إن التعليم يمكن أن يساهم في عملية تحديث المجتمع وتهيئة الظروف الملائمة للتضييع والتنمية، وذلك بالاستغناء عن المعايير الاجتماعية القديمة وإيجاد معايير جديدة أكثر ملائمة للاقتصاد الحديث مثال ذلك المعايير التي تحبذ الأخذ بالأساليب الجديدة في الزراعة أو في تنظيم الاسرة أو المفاهيم التي تميل إلى تشجيع البحث الاختراع في مثل هذه الحالات قد يكون هدف التكوين في اكتساب سلوك جديد وتحسين تصرفات الأفراد في أعمالهم، في هذه الحالة تركز عملية التقييم فعالية التكوين على إمكانية عرض الأفراد أو العاملين لما تعلموه من مهارات واكتسابه من سلوك جديد وتمر خطوات التقييم كالآتي:

- تحديد السلوك الواجب اكتسابه او الخبرة الواجب تعلمها بدقة وهذا هو الهدف التكويني الذي يجب تحديده بدقة.
- تطبيق برنامج التكوين.
- اختيار الدارسين للتعرف على السلوك المكتسب أو الخبرة التي تم تعلمها.
- مقارنة نتائج الاختبار بهدف البرنامج.

ـ رأي أو ردود فعل المتكويين: إذا كان رأي المتكويين من الأهمية أو تعذر استخدام الطريقتين السابقتين يمكن اللجوء إلى سؤال المتكويين عند رأيهم أو عن رد فعله من تجاه برنامج التكوين ويمكن سؤال المتكويين أو المشرفين عن رأيهم أيضا وتمر هذه الطريقة بالخطوات:

- تحديد الموضوعات التي يسأل حولها رأي الدارسين.
- تعميم قائمة أسئلة تحتوي هذه الموضوعات.
- تحديد أسلوب القياس.
- تطبيق قائمة الأسئلة وجمع البيانات.
- تحليل البيانات.
- التوصل إلى النتائج.

2_ الخطوات: إن عملية تصميم كفاءة التكوين تمر بخطوات منطقية وبسؤال حول ما إذا كانت برامج التكوين سيتم تقييم فعاليتها من عدمه، وهذا التساؤل يعني أن كل البرامج قد لا تحتاج إلى تقييم، فالبرامج الحديثة المطبقة لأول مرة تحتاج إلى تقييم شامل، أما البرامج القديمة والمتكررة قد لا تحتاج إلى تقييم شامل، كما ان اختلاف برامج التكوين يؤدي إلى اختلاف طرق تقييم فعاليتها وستعرف على ثلاث طرق لتقييم التكوين أحدهما يركز على مساهمة برنامج التكوين في تحقيق أهداف المنظمة أو القضاء على مشاكل معينة والثانية على قياس الخبرات التي تعلمها أو اكتسبها الدارسون وتركز الأخيرة على قياس أو رد فعل الدارس حول برنامج التكوين بل ذلك تحديد التصميم المنهجي لقياس فعالية التكوين، ثم تأتي خطوة جمع المعلومات الخاصة بفعالية الاستخلاص النتائج وتفيد هذه النتائج في وضع حلول واتخاذ قرارات خاصة ببرنامج التكوين في المستقبل.

وتتلخص خطوات تقييم فعالية التكوين كما يلي:

- تحديد طريقة التقييم
- تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم.
- تحديد اسلوب جمع البيانات.
- وضع توصيات خاصة بالمستقبل.
- تحليل البيانات.
- استخلاص النتائج.
- جمع البيانات.

ثالثا: الثقافة التنظيمية:

يجمع العلماء السلوكيون من مختلف العلوم السلوكية، وبخاصة في مجال علم الانسان على أهمية الثقافة ودورها في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته بالإضافة إلى أن الثقافة تشكل إطارا لأنماط السلوك المختلفة للفرد فكما أن كل واحد يجمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة أيضا ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت وحتى المنظمات العالمية في نفس المجال وفي نفس البلد، وتتميز ثقافة كل منها عن الأخرى بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومذكرات وافتراسات ورموز ولغة وغيرها، وقد ازداد اهتمام الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة بثقافة المنظمة لما لها من تأثير كبير على المنظمة وتطور هذا الاهتمام إلى إطار لدراسة المنظمات.

لذلك سنتناول في هذا الجانب مفهوم ثقافة المنظمة وكيف تتكون وماهية عناصرها وأنواعها وكيفية تغييرها، وما هو تأثيرها على المنظمة وغيرها...

1_ ماهية ثقافة المنظمة:

تعدد تعريفات مفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم السياسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز هذا المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم¹.

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين والعملاء لذلك يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي:

"منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه"¹.

¹ - Edgar Schein : **organizational culture and leadership**, San Francisco . Jossey, Boss 1985.p133

كما أن مفهوم ثقافة المنظمة في نظريات التنظيم والإدارة مستعار من الانسان ولذا فان التعريفات المختلفة والتي سنذكر منها لا تخرج عن إطار تعريف الثقافة الاجتماعية.

لذا يعرفها GIBSON وزملاءه بأن ثقافة المنظمة تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع إذ تتكون من قيم واعتقادات ومدركات ومعايير وقواعد وأشياء من صنع الانسان، وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومثلها والاحساس وثقافة المنظمة تحرك السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد².

أما الكاتب كيرت لوين KURT LEUIN فقد عرفها بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي تسير فيها الأفراد، وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة أو ثقافة وحدة تنظيمية والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه³.

ويرى آخرون بان الثقافة ليست قابلة للتقييم في ضوء الصواب والخطأ، بل هي محددات السلوك التي يجب على الفرد الامتثال لها دون الحاجة لمراجعتها أو التشكيك فيها إذا ما أراد الاستمرار وتحقيق النجاح في العمل، كما تعتبر الثقافة التنظيمية أداة لتهيئة العاملين لتقبل القيم التي تحددها الإدارة العليا، وبالرغم من هذه الطبيعة المسيطرة للثقافة لكنها ليست جامدة أو ثابتة بل أنها متغيرة واعتبارها إحدى أصوات التغيير التنظيمي⁴.

¹ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص373.

² - Jones (L). Gibson, John lancers and John Donnelly (fr): **Behaviour structure and processes**. 8 th ed Homewood,1994, p62.

³ - Kurt lowin in Keith Donis john nest raw : **Human Behaviour at Work** ,8 th New Work, Hill Book , 1989. P 460.

⁴ - حياة صاوله، امتثال العمال لثقافة المنظمة، دراسة بسونلغاز كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع، رسالة ماجستير غير منشورة، 2009، ص89

كما يؤكد عدد من الباحثين WTERMEN AND PETER POSCALE AND 1981 ATHOS فكرة علاقة الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما بفعاليتها الاقتصادية حيث يعرفها شين SCHAIN في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة بأن الثقافة التنظيمية "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعها الجماعة واكتشفها أو طورها أثناء حل مشكلاتها في التكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها، ومن أمثلة المبادئ الأساسية التي أشار إليها شين 1986 والتي تساعد على التكيف الخارجي نجد احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي ومن بين المبادئ الأساسية القيم التي تساعد على التكيف الداخلي نجد "مبدأ الاستماع للغير" واحترام القواعد، كما أكد DAVIS AND SCHMARIS اللذان استخلصا مبادئ الثقافة التنظيمية من خلال دراسة الممارسات التنظيمية التوظيف، التكوين، ونظام الحوافز ونسق الأهداف التنظيمية للعلاقات مع الزبائن والمساهمين، أن الثقافة التنظيمية تقوم على اللغة، الطقوس، الأساطير، والهندسة .

من هنا نستنتج بأنه لا يمكن فصل مفهوم الثقافة التنظيمية عن مفاهيم أساسية أخرى بالنسق والقيم والمعايير ونظام السلطة السياسية وأنماط السلوك التنظيمية الأخرى كالاتصال والحوافز وأساليب اتخاذ القرارات وحل الصراعات... وغيرها¹.

وبناء على هذه النظرة فالثقافة هي مجموعة القيم والمعتقدات الراسخة والتي ترى الإدارة العليا أنها مناسبة وملائمة لتحقيق الأهداف، وباستمرار بتبني هذه القيم والمعتقدات تتكون ثقافة خاصة بهذه المنظمة لا بد أن تشكل الموجة والمحرك لسوك العاملين.

كما أنها من وجهة نظر أخرى هي ذلك البناء المركب الذي يتكون من خصائص ملموسة مثل المباني والتجهيزات والرأي الرسمي للعاملين وأنماط سلوكهم والقيم والافتراضات المشتركة التي يعتقنها الأفراد والتي تحكم سلوكهم وعلاقاتهم مع غيرهم.

¹ - الملتقى الدولي، 28-30- الثقافة والتسيير، جامعة الجزائر، معهد علم النفس، وعلوم التربية، نوفمبر 1992 ص ص 273-274.

ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي التي تحكم وتوجه طريقة الأفراد والجماعات أو مجموعات العمل في التعامل والتفاعل مع بعضهم البعض.

وهي بذلك تمثل إطارا يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل وفي علاقاتهم ببعضهم البعض والآخرين من خارج المنظمة. وهكذا يتضمن ثقافة المنظمة أبعادا وخصائص رئيسية ترتبط بعضها البعض وتعتمد على بعضها البعض.

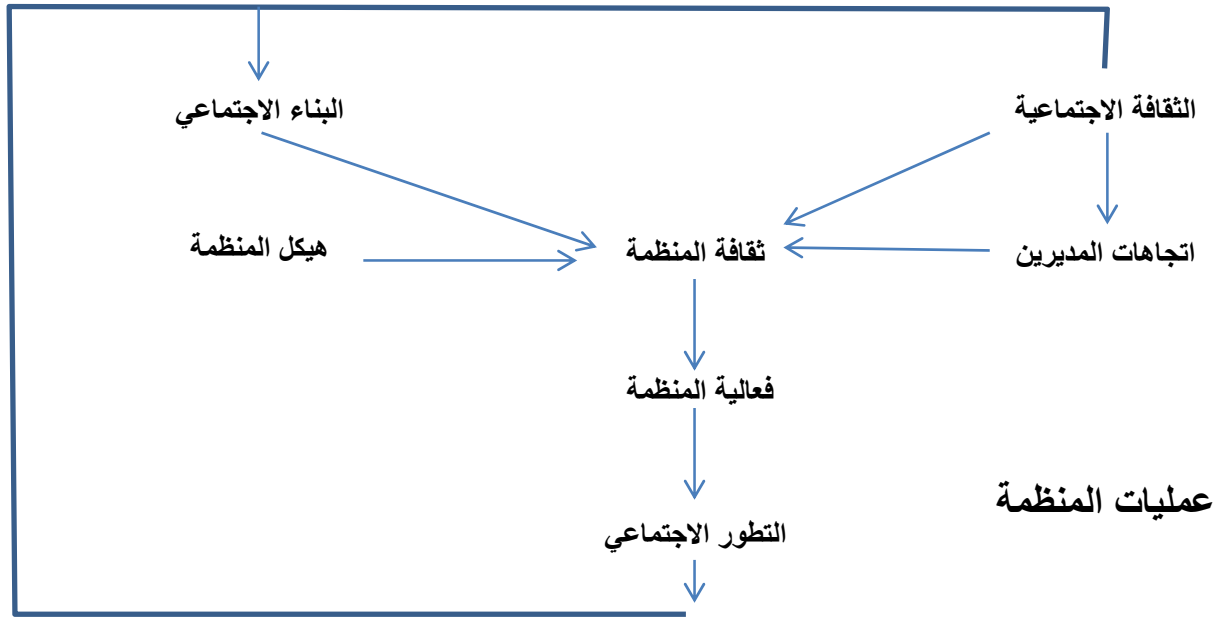
2_ خصائص الثقافة التنظيمية:

المنظمات مثل الناس متشابهة ومختلفة في نفس الوقت وكل منها متميزة عن الأخرى وتقدم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وعملياتها وإجراءاتها في القيادة واتخاذ القرارات، وحكاياتها وقيمها وتتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع فإن ذلك يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها.

ولو أخذنا منطمتين تعملان في نفس البيئة الاجتماعية نجد أن ثقافتها ليست مختلفتين أو متطابقتين تماما. ومع مرور الزمن يصبح لكل منظمة ثقافتها التي يدركها العاملون فيها والجمهور الخارجي، ومن ناحية أخرى لا توجد أي مجمع ثقافة واحدة وكذلك الأمر بالنسبة لثقافة المنظمة حيث نجد ثقافة مساندة أو مهيمنة وهي مجموعة قيم رئيسية يشترط فيها غالبية أعضاء المنظمة، وهنا أيضا ثقافات فرعية لوحدها أو مجموعات وظيفية مثل المهندسين والمحاسبين وقد يعتقد البعض أن الثقافات الفرعية في المنظمة تمكن أن تضعف المنظمة إذا كانت تتعارض مع الثقافة المهيمنة والأهداف العامة للمنظمة ولكن الواقع عكس ذلك فالكثير من الثقافات الفرعية تتكون لمساعدة مجموعة معينة من العاملين على مواجهة مشكلات يومية محددة تواجه المجموعة¹.

¹ - Fred Luthous : **Organization behaviour**, New York MC Grow, Hill Book, 6 th ed, 1992, P563.

الشكل رقم (24): العلاقة بين الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية:



SOURCE: WILLIAM (M) EVAN: **ORGANISATION THEORY**. NEW YORK . MACMILLAN PUBLISHING 1993. P 299.

ويمكننا ذكر بعض الخصائص التي قد تختلف من منظمة لأخرى:

- 1- المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
- 2- التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا صبورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة.
- 3- التوجيه: أي إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أدائية واضحة.
- 4- التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- 5- دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.
- 6- الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر (المستخدمة لمراقبة وضبط سلوك العاملين).

7- الهوية: إلى أي مدى ينتهي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.

8- نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد الزيادات والعلاوات والترقيات.

9- التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار وإعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.

10- أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على تسلسل الهرمي ويلاحظ من هذه الخصائص أنها تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية تتناول جوهر الثقافة التنظيمية وهي¹:

1- التركيز على النتائج: إلى أي مدى يركز المديرين على النتائج والغايات بدلا من وسائل تحقيق هذه النتائج

2- التركيز على الناس: إلى أي مدى تأخذ قرارات الإدارة بعين الاعتبار مدى تأثيرها على الناس في المنظمة

3- الهجومية: إلى أي مدى العاملون هجوميون ومنافسون بدلا من أن يكونوا متعاونين.

4- التركيز على الفريق: إلى أي مدى ينظم العمل على أساس الفرق وليس على أساس الأفراد.

5- الاستقرار: إلى أي مدى تركز القرارات والأعمال التنظيمية على الوضع الراهن للمنظمة.

6- الاهتمام بالتفاصيل: إلى أي مدى يتوقع من العاملين أن يلتزموا بالتحليل والاهتمام بالتفاصيل.

ومن الطبيعي أن تختلف هذه الأبعاد من منظمة لأخرى وقد نجد أن بعض المنظمات تركز على أحد هذه الأبعاد أكثر من غيرها، وهذا يؤثر على هوية المنظمة وطريقة عمل أفرادها.

3_ عناصر ثقافة المنظمة: تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم، وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والآهات المشتركة التي تكون

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 110-111.

ثقافة المنظمة، ولكل ثقافة منظمة عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر والجدول التالي يلخص العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة.

جدول رقم(11): عناصر الثقافة.

العنصر الظاهري	الوصف
المراسم	أحداث وأنشطة خاصة يقوم فيها الافراد بممارسة شعائر وطقوس أساطير في ثقافتهم (مثلا: إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف)
شعائر	مجموعة فعاليات/ أحداث مخططة تدمج مظاهر ثقافة متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة وإنجاز أغراض محددة مثلا : طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقيته أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين.
الطقوس	وهي طقوس احتفالات متكررة تتم بطريقة معيارية تعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثلا: فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر حرية تعزيز الروابط
القصص والأساطير	القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون وتذكر بثقافة المنظمة وهي ترويح من الحقائق والخيال وهي تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة كما أنها توفر معلومات حول أحداث تاريخية مرت بها المنظمة تساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها. أما الأسطورة/ الخرافة: فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث شيء معين يبدو بخلاف ذلك حيرا وغامضا فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة
الأبطال	هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دورا نموذجيا بالأداء والإنجاز.
نجوم غير عاديين	وهم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رموزا للصناعة التي تعمل فيها المنظمة بأكملها.

الرمز واللغة	الرموز هي عبارة عن اشياء، أفعال، أحداث، أو علاقة تخدم كوسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى الناس، مثل شعار المؤسسة أو علمها أو اسمها التجاري، المعالجة باليد وغيرها تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها. واللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها بنقل الأفكار والمعاني الثقافية وهي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.
الروايات الشعبية	وهي روايات محض خرافية ولا أساس لها
القصص البطولية	وهي روايات تاريخية سقف الإنجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها
GESTURE	وهي عبارة عن حركات الأفراد في الجسم تستخدم للتعبير عن معاني معينة
البيئة المادية	وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية وتتضمن كيفية تعميم المعاني والمكاتب ونوع الأثاث وموقع الفرد، وكذلك توزيع البريد على العاملين، والمعاملات والمساعدات المتعلقة على الجدران.

SOURCE: BOLMEN AND TERRENCE(D) : REFRANING ORGANISATION .SAN FRANCISCO 1991.P P 253 270 .

4_ تكوين ثقافة المنظمة (آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها):

يمكن تشبيه تطور الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية لطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمني وأقوى وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمات فإن المؤسسين الأوائل يلعبون دورا مهما في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل خاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقدرة، كما أن حجم التنظيمات في المراحل الأولى لنشؤها، يسهل عملية التأثير ورفع البصمات وفرض الرؤية وغرس القيم لدى الجماعة فالثقافة تنشأ بفعل الممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرون

أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها وسيلة لاكتساب مزيد من المزايا، ومن أهم الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة المؤسسية نجد¹:

• **طريقة اختيار الموظفين:** تعتبر طريقة اختيار الموظفين خطوة لتشكيل الثقافة التنظيمية من خلال اختيار الموظف يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم صفاتا وأمطا سلوكية وخلفيات ثقافية والتعدادات وتوجيهات مناسبة لثقافتها، فعملية التعيين تؤكد على اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها والتي يستطيعون الاعتذار على قبول التعيين فيها إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم. ولعل الأمثلة الواضحة على أهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعين والجهات الموظفة هو العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة.

وبإمكان المرشحين للتعين أن يقرروا إما بقبول العمل فيها أو رفضه حسب درجة التوافق أو التعارض بين بين القيم التي يؤمنون بها وبين الممارسات في هذه البنوك ومن منطلق هذا تم إنشاء بنوك إسلامية لا تتعامل بالفائدة، وجعلت ملاذا للعمال الذين يؤمنون بهذا بعين التعامل معها.

• **الممارسات الإدارية:** رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات السائدة أنواع السلوك التي يتم مكافأتها وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤثرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والأبحاث وتبني قيم المسائلة والشفافية ولكن الخبرة وواقع الممارسة اليومية تدل العاملين فيها على أن الإدارة تمارس عكس ما ترفعه من شعارات ويتضح ذلك من أن عمليات الترقيات والحوافز تعطى لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مه الرؤساء وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها والمسؤولين عنها، بل قد يحصل العكس ويجب ذلك نقاط حضور منهم وكذلك فإن شعار الشفافية الذي ترفعه المؤسسة قد لا يكون منه في المؤسسة إلا الاسم، إذ تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي

¹ - محمد قاسم القريوتي، نظرية التنظيم و المنظمة. مرجع سابق، ص 331.

لا وجوب للسرية فيها، ويجري التحكم على الممارسات الخاطئة ويتم تزيين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الاعلام، بهدف رسم صورة جيدة ولكنها مغايرة لما هو موجود فعلا. إن مثل هذه الممارسات تشكل الثقافة التنظيمية أكثر من الشعارات والسياسات التي لا تطبق، وقد يكون تكرار رفع شعارات ايجابية تحرض الإدارة عليها دلالة على حقيقة الإبقاء عنها، ودفاعا غير مباشر على واقع موجود.

• **التنشئة والتطبيع:** يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسة بعد تعيين الموظفين القيام بتدريبهم فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظف الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى. وليتم ذلك من خلال دورات تكوينية تدريبية تستمر ساعات أو أيام حسب نوع وحجم المنظمة ومن الضروري ان تركز على أن يتعرض الموظفون على حقوقهم واجباتهم ومزايا عملهم. حتى يكونوا أقدر على التمشي مع الثقافة السائدة.

• **القصص والطقوس والرموز والمفردات:** تتعزز الثقافة التنظيمية وتشتمل الآليات الرسمية الثلاث السابقة بمجموعات الآليات غير الرسمية. وتتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم بقصد ترسيخ القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها، مثل تكريم المتفوقين وأصحاب الأفكار التطويرية وإقامة الحفلات الاجتماعية والرحلات فهي طقوس تعزز قيم التعاون والمشاركة والتعامل بين العاملين وقد تحرص المنظمات على أن يكون لها نمطها الخاص في المباني والأثاث وحتى اللباس حيث يميزها ذلك نجد غيرها من المؤسسات فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف والمواطن بما يعزز صورة المؤسسة ويوجد شعور خاص بهوية الموظف فيها وقد يصل الأمر ببعض التنظيمات أن تتطور مجموعة مفردات متداولة تعكس التفرد بالهوية وينطبق ذلك على النوادي والمؤسسات ذات الشعارات والمفردات الخاصة بها¹.

هذا عن تكوين الثقافة التنظيمية، أما عن المحافظة عليها وعلى القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة فيها فتمتد بصورة عامة إلى الرياديين أو المؤسسين فهؤلاء بحكم دورهم كعادة في حساسة من حياة المنظمة عادة يحملون رسالة ورؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية تحقيق هذه

1- سالم لبيض، ثقافة المؤسسة و أثر العولمة ، مجلة الباحث الاجتماعي، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2003، ص 12

الرسالة. يقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمهم واعتقاداتهم. ويبدون استعدادا لتنفيذ رسالتهم، ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المؤسسين والمديرين، ويبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة¹.

ويتم ترسيخها وإدامتها من خلال الوسائل الآتية:

- إدارة الموارد البشرية: وتشمل التقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية، وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير، وقياس الأداء والاعتراف وغيرها.

أما الوسيلة الثانية لترسيخ ثقافة المنظمة فهي أفعال وممارسات الإدارة العليا ولا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.

- **التطبيع:** وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وترحيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة، إن العاملين الجدد ليسوا على دراية بالقيم واعتقادات المنظمة وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز فروق القيم والتقاليد السائدة، لذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء على التكيف مع ثقافتها وتسمى عملية التكيف و التطبيع وتتم هذه العملية من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها.

- **نظم العوائد الشاملة:** وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول. كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

¹ - جارت مورجان، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الأصبحي، طباعة الإدارة العامة، السعودية، 2005 ص 48.

وقد أكد SHICHMAN AND GRASS على الدور البارز الحيوي الذي يمكن ان تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المنظمة، وحدد أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامتها ونقلها وهذه الأساليب هي:

- بناء إحساس بالتاريخ، من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة وحكايات الأبطال والقصص.
- إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة وتتمة الأدوار وايصال القيم والمعايير.
- تطوير الإحساس بالهوية والانتماء: من خلال نظم العوائد والتخطيط الوظيفي والاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين والتطبيع والتدريب والتطوير.
- تفعيل القيادة بين الأعضاء عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

وإذا ما أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة باللغة الانجليزية تكونت كلمة HOME على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة منزل بيت HOME أما فيما يتعلق بكيفية نقل وتوصيل الثقافة للعاملين فبالإضافة إلى التدريب والتطوير هنالك طرق أخرى لتوصيل الثقافة ومنها المراسيم والمناسبات والقصص والحكايات والرموز واللغة وغيرها من عناصر الثقافة الظاهرية.

5_ تغيير ثقافة المنظمة: هناك القليل من الكتاب الذين يرون أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير في حين يعتقد الكثيرون بإمكانية تغيير وتعديل ثقافة المنظمة¹، والسؤال الذي يبرز هنا ما هي الظروف الضرورية لتغيير الثقافة والتي تسهل عملية التغيير ومن بين العوامل الموقفية الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة هي²:

- **تغيير في قادة المنظمة البارزين:** على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

¹ - Manger and Hollenbeck : **Management of organisational Behaviour**. P101.

²- Jeans Martin : **Can organisational Culture Be managed, in peter frost et al organisational culture**.Beverly Hills, Calif sage publication, P 95. 1985.

- مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو والتوسع وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.
- عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
- حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
- قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة.
- غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية. وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية، فإذا كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة، فإن يجب وضع استراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح، والبوابة الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية بأبعادها العشرة التي نوقش في الجزء المتعلق بتوضيح ماهية ثقافة المنظمة، ويتضمن ذلك تفحص وتقييم الثقافة الحالية ومقارنة الثقافة الحالية بالوضع المنشود وتقييم الفجوة بينها لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير. وزمن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة¹.

ومن بين الإجراءات المقترحة في هذا المجال:

- لا بد من إذابة الجليد عن الثقافة الحالية: وأن يدرك جميع العاملين فعليا أن المنظمة تواجه أزمة حقيقية تهدد كيانها ووجودها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين رئيس جديد للمنظمة. فهذا الإجراء يعني أن تغييرات جوهرية ستتم في المنظمة وبإمكان هذا الرئيس الجديد أن يقدم دورا نموذجيا ومعايير سلوكية جديدة.
- وهذا يتطلب منه إدخال الرؤية الجديدة لديه عن المنظمة وتعبئة الوظائف الإدارية الرئيسية بأشخاص ملتزمين بهذه الرؤية².

¹ - Michael Albert in Robbins : **organisation theory**, P 410.

² - George Gordan in Robbins : **organisation theory** ,P 460.

إن من مسؤوليات الإدارة العليا نقل وتوصيل القيم الجديدة للعاملين وهذا يتضمن 3 عناصر رئيسية:

- الوضع الحالي للمنظمة والنشاط الصناعة التي تعمل فيها ونظرة مستقبلية وأية معلومات أخرى ذات صلة.

- الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية الوصول إلى ذلك.
- تقدم المنظمة في المجالات التي تعتبر مفتاحا لتحقيق هذه الرؤية.

3- بإمكان الإدارة العليا تغيير وتعديل القيم والمعايير الثقافية المرسخة من خلال تعديل وتغيير العناصر الظاهرية للثقافة المنظمة التي يستخدمها أفراد المنظمة للتعبير عن المعاني والمفاهيم ونقلها، مثل الرموز واللغة والحكايات والمراسيم والاحتفالات والطقوس والتحركات العلنية عن الرؤية المستقبلية للمنظمة وغيرها¹.

4- ومن الوسائل الأخرى لنقل وتوصيل القيم والمعايير الجديدة هو التطوير التنظيمي الذي يقترح الخطوات الآتية لتغيير وإدارة ثقافة المنظمة:

- التعرف على القيم والمعايير الحالية + رسم توجهات جديدة.
- تحديد القيم والمعايير + تحديد الخطوات الثقافية.
- العمل على سد الفجوات الثقافية.

1- إعادة تنظيم المنظمة بدمج وحدات معينة أو إنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات مدنية، فهذا يعني أن الإدارة مهمة على التغيير.

2- إعادة النظر في نظم وإجراءات إدارة الموارد البشرية من تعيين وتطبيع وتقييم ونظم عوائد من أجل دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة.

¹ - Jeffrey Pfeiffer in manager and Hollenbook : **Management of organisational Behaviour**, P 701.

لقد أكد إدجارشين IDGAR SHEIN على الدور الحيوي الذي تقوم به قيادة المنظمة في مجال تغيير المنظمة. وهذا الدور قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمنظمة، ولديها القدرات لتحقيق هذه الرؤية ويصنف الوسائل التي تستطيع القيادة من خلالها تغيير ثقافة المنظمة إلى مجموعتين¹:

- وسائل أساسية ووسائل ثانوية تعزز الوسائل الرئيسية.

أما الوسائل الأساسية التي تستطيع القيادة استخدامها لتغيير ثقافة المنظمة فهي:

- إعطاء اهتمام منتظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة، من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات.
- ردود فعل القيادة تجاه الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية.
- القيام بدور نموذجي كمعلم ومدرّب، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراسات للأفراد.
- وضع المعايير والأسس لمنع العوائد وتوزيع المراكز.
- وضع المعايير والأسس للتعين والاختيار والترقية والتقاعد.

أما الوسائل الثانوية المساعدة التي تعزز الوسائل الرئيسية فهي:

- تعميم المنظمة وهيكلها التنظيمي - نظم وإجراءات العمل في المنظمة.
- تعميم المباني والمكاتب والأثاث وغيرها- القصص والحكايات حول أحداث وأشخاص.
- البيانات الرسمية حول فلسفة المنظمة وقانونها.

وهنا ينبغي التنبيه أنه لا يتوقع الانتقال أو التحول إلى الثقافة الجديدة بسرعة حتى ولو كانت كل الظروف مواتية واتخذت الإجراءات السابقة بنجاح ذلك لأن تغيير الثقافة عملية طويلة مستمرة تدوم سنوات عديدة وليس أشهر محدودة.

¹ - E.H Schein : OP CIT, P 224- 226- 1987.

6_ اقتراحات تغيير الثقافة التنظيمية:

حتى يمكن النجاح في تحقيق التغيير في الثقافة التنظيمية (المطلوب من المفيد) عما يلي¹:

- توضيح دواعي التغيير والأزمات الممكنة التعرض لها في حالة عدم التغيير.
- الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية أحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير والرؤية الجديدة والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- إعادة التنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها وإيجاد وحدة أخرى. إن من شأن ذلك أن يؤكد للعاملين وجود توجهات إدارية جديدة. وكلما كان حجم المنظمة كبيراً أمكن القيام بمثل هذه التغييرات التي يمكن أن تساعد على زيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد المهتمين بالتغيير.
- تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتنسج القصص والرموز المناسبة. وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها.
- إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين ونظم الحوافز والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة، ومهما كان الأمر فإن من الضروري التنبيه إلى أن عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير في الموارد والهياكل والتكنولوجيا وتأخذ وقتاً طويلاً نسبياً يصل أحياناً إلى خمس سنوات.

7_ الثقافة التنظيمية الايجابية والثقافة التنظيمية السلبية:

صنفت العديد من الدراسات المنظمات وفقاً لثقافتها السائدة لمنظمات ذات ثقافة ايجابية قوية والتي تعكس اتفاقاً بين قيم العاملين وقيم المنظمة هذا الاتفاق يجعل المنظمة تسلك بموظفيها سلوكاً ايجابياً فيما يمكن أن يشكل ثقافة ايجابية قادرة على التطوير والتغيير الايجابي وتشكل في نفس الوقت نقطة

¹ - Stephen (P) Robbins : **organisation theory, structure designs and application**, P 460. 1990.

قوة تنافسية للمنظمة. ومنظمات ذات ثقافات سلبية أو خفيفة والتي تعكس وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المنظمة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير مما يمكن اعتباره من نقاط الضعف التي يجب على المنظمة مواجهتها.

والثقافة الإيجابية تنشأ حينما يستجيب العاملون للمثيرات التي تمر بها المنظمة ويتعرفون تعرفا إيجابيا المنظمة، وفي هذا النوع من الثقافات يقوم العاملون بأداء الأعمال بالشكل الذي ترغبه المنظمة ليس إجبارا من المنظمة إنما لأن العاملين يؤمنون أن هذا هو الأداء المناسب، ويرى أن هذا السلوك الإيجابي نتيجة الاتفاق بين قيم العاملين وتوقعاتهم وبين قيم المنظمة وتوقعاتها¹، بينما يمكن أن تتصف المنظمات أنها منظمات ذات ثقافة ضعيفة حينما يكون هناك اتفاق ضعيف أو اتفاق أقرب منه لاختلاف بين القيم التنظيمية بين قيم العاملين. وفي هذه الحالة لا بد من وجود رقابة قوية من الرؤساء من خلال الإجراءات ودوريات عالية من البيروقراطية.

ويعوق وجود ثقافة قوية ما يمكن أن يطلق عليه الأفكار والاتجاهات التي توجه أداء جماعات أو مجموعات العمل، وتفكير المجموعات هو طريقة التفكير التي تسود داخل مجموعة ما، وحينما يفكر الفرد في الانتساب لإحدى المجموعات داخل المنظمة فلا بد من أن يعدل سلوكه لكي يتفق مع سلوك الجماعة والتي قد تختلف في سلوكياتها النابعة من قيمها ومعتقداتها مع ثقافة المنظمة، مما يشكل معوقا لوجود ثقافة إيجابية، كما أن هناك حالة قد تسود المنظمة حينما يجبر الأفراد على أداء سلوك معين حتى لو كانت لديهم أفكار مختلفة كما أنهم لا يستطيعون تحدي ثقافة المنظمة، وبالرغم من أن ذلك يعين أن هؤلاء العاملين يسلكون سلوكا ترغبه المنظمة إلا أن هذا النمط إذا ساد داخل المنظمة فهو من أهم معوقات التفكير الابتكاري، فالمنظمات المبتكرة تحتاج أفرادا مستفيدين لتحدي الأفكار التقليدية وطرق الأداء النمطية وأيضا تتاح إلى الإجراءات والنظم التي تستطيع تطبيق الأفكار الجديدة بكفاءة وفاعلية.

¹ - حسن عباس حسن، أثر ثقافة المنظمة على إدارة الموارد البشرية في السودان، المؤتمر العالمي الدولي الحادي والعشرون، رؤية استراتيجية لتفعيل الموارد البشرية في ظل التقنيات الحديثة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، من 19 إلى 21، ص 26.

الجدول رقم (12): الفرق بين المنظمات التي تتبنى الثقافة الايجابية والتي تتبنى الثقافة السلبية:

الثقافة الايجابية	الثقافة السلبية	محاور الثقافة
تصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعمل والعملاء وأصحاب المصلحة.	تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عند هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها ارتباطا عفويا	الرسالة والرؤية والقيم
أهداف طويلة الأجل وتعتبر مرشحا لأداء المنظمة ومعيارا لتقييم أداء الأفراد.	غير محددة وغير قابلة للقياس الكمي وغير محددة زمنيا وغير مفهوم وغير معلنة للعاملين.	الأهداف
جهود العاملين تقدر ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات وفي اقتراح تحسين وتطوير وتقييم الأداء.	فردية، وعملية اتخاذ القرارات تنحصر في الإدارة العليا فقط.	أسلوب القيادة
العاملون يعملون جزئيا أو كليا في مجموعات والهدف تحسين وتطوير الأداء، كما تشجع الإدارة على عمل الفريق وتهتم بالتدريب وتخصص زمنا مقدرا للمجهودات الجماعية.	النزاعات والاختلافات بين المجموعات المختلفة وبين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل. كما أن هناك اتجاهات لتبادل اللوم عندما تقع الأخطاء كما تنعدم الرغبة في العمل ضمن فريق إذ تسود النزاعات الفردية وتغليب المحلي الشخصية.	روح عمل الفريق
تشجيع الإدارة العاملين على التعامل الايجابي مع المشكلات وحل النزاعات.	تتولى الإدارة العليا احتواء النزاعات وتوافق الأشخاص مع ما يحدث ولا يخالف الآخرين. ولا يقهر العاملون إخفاء مشاعرهم حتى لا ينعكس ذلك على الأداء.	حل النزاعات

<p>تعرف الجودة جزئياً بأنها مطابقة المواصفات واللوائح، أما الجودة الكلية فتعني نظاماً متكاملًا لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين والتطوير وليس مجرد اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.</p>	<p>تعرف الجودة داخل هذه المنظمات أنها مطابقة المواصفات الخارجية واللوائح الداخلية، وتأكيد الجودة هدفه الالتزام بالمواصفات وتحديد نسبة المعيب هذا بالإضافة لعدم وجود نظام لحصول على معلومات من العملاء أو العاملين عن الخدمات التي تقدم.</p>	<p>الجودة</p>
--	---	---------------

المصدر : حسن عباس ، مرجع سابق، 2005 ، ص 13.

8_ تأثير الثقافة على المنظمة:

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير الثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء، والابداع والالتزام وغيرها.

1_ ثقافة المنظمة والفعالية:

لقد كشفت الدراسة التي أجراها WETERMAN AND PETER حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة فقد وجدوا أن هيمنة الثقافة وتمسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والانجاز. ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية. فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات المراسيم والطقوس¹.

¹ - Daniel Robey : **Designing organisation**, 3 rd, how wood . 1991- P 460.

ويرى JOY BORNEY أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد¹.

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والموائمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية².

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والاستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة - داعمة- لاستراتيجية المنظمة وأن أي تغييرات في استراتيجية المنظمة، وأن أي تغييرات في استراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الاستراتيجية الفشل.

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

2_ الثقافة والهيكل التنظيمي:

تناول العديد من الباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ويستخلص من الدراسات الإدارية العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية القيادية، اتخاذ القرارات الاتصالات وغيرها وأن موائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة.

¹ - Vickay Narayonon and Raghu Moth : **organisation theory**, Howe wood, IRWIN 1993- P 450.

² - Katter (J.P) and. Heskett(J.L) : **corporate culture and performance**, new york, the free press. 1992. P 320.

ومن هنا لا بد من أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية وعلى سلوك الأفراد ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد¹.

3_ الثقافة والانتماء (الولاء) التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتفاهم الشديد بالمنظمة، وهنا يمثل ميزة تنافسية هامة لمنظمة تعود بنتائج ايجابية منها:

4_ الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي:

بعض الباحثين والمديرين لا يميزون بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي ويدعون أنها حقا يعنيان نفس الشيء، لكن المفهومين متشابهان في جوانب ويختلفان في جوانب أخرى:

أما اوجه التشابه، فإن المفهومين يعنيان بجو العمل العام في المنظمة ويبين ولاء السياق الاجتماعي في المنظمات، ولكن يختلف المفهومان في جوانب عدة هامة، عن حل دراسة المناخ يركز في علم النفس أما دراسة الثقافة التنظيمية فتركز في علم الانسان وعلم الاجتماع، ثم إن المناخ يشير عادة إلى المواقف الحالية في المنظمات والروابط بين الأفراد والجماعات وأداء العمل، لذا فمن السهل التحكم في المناخ من قبل الإدارة للتأثير في سلوك الأفراد مباشرة، لكن ثقافة المنظمة، تشير إلى السياق التاريخي الذي يحدث فيه الموقف وما تأثير هذا السياق على سلوك العاملين، وفي العادة فإن تغيير الثقافة التنظيمية أكثر صعوبة في مواقف صغيرة الأمد، لأنها الثقافة قد تطورت عبر سنوات من التاريخ والتقاليد.

¹ - Robbins, organisation theory, P P 445.

كما أن المفهومين يختلفان في مجال تركيزهما فالثقافة التنظيمية توصف غالباً بأنها وسيلة يتعلم العاملون من خلالها ويوصلون ما هو مقبول وغير مقبول في المنظمة. قيمها ومعاييرها لكن معظم اوصاف المناخ التنظيمي لا تتعلق بالقيم والمعايير إن أوصاف المناخ تعني بالجو الحالي في المنظمة، بينما الثقافة التنظيمية تستند إلى تاريخ المنظمة وتقاليدها وتركز على قيم ومعايير وسلوك الفرد¹.

9_ دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية عمليات التطوير التنظيمي:

ثمر جهود التغيير التنظيمي الشخصية إذا تم أخذ العوامل التالية في الاعتبار:

- 1- فجوة القيم والعادات والأنماط السلوكية ومدى اتساعها بين القيادة وبين المنظمة.
- 2- عمق واتساع وانسحاق القيم والمعتقدات التنظيمية.
- 3- حجم المنظمة.
- 4- مدى الخبرات والقدرات القيادية والتأثيرية للإدارة العليا.
- 5- مدى إقناع المنظمة والإدارة العليا بضرورة التغيير للبقاء أو التميز وقد أكدت دراسة لجراي² عن إمكانية تطوير الأداء التنظيمي والمعوقات التي يمكن أن يواجهها العاملون عند تنفيذ برامج الجودة الكلية وهي مجموعة من البرامج التي استهدفت التطوير التنظيمي في إحدى المؤسسات الأمريكية.

وقد كانت إجابات العاملين عن المعوقات التي تعوق تطوير الأداء على النحو التالي:

- 1- لا يتيحون لنا الفرصة لأداء العمل بالصورة المطلوبة.
- 2- إن الإدارة تؤيد الأفكار الجديدة والمختلفة عن طريقة تفكير الإدارة العليا.
- 3- أن قوانين ولوائح العمل تتسم بالتعقيد والتطوير.
- 4- أن العاملين ليست لديهم دافعية للعمل بأكثر من العمل الحالي.

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 324.

² - أمل مصطفى منصور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 82.

5- أن عدم قبول العاملين للتغيير وتبني مفهوم جديد الجودة الشامل يعزي إلى أن ثقافة المنظمة السائدة تفوق التنفيذ فطالما هناك تعارض بين حاجة الفرد لأن يكون ناجحاً في أدائه وبين البيروقراطية التي تنطوي على النمطية والروتينية والرسمية، وبين حاجة الفرد لمساحة من الحرية عند التصرف أو الأداء أو اتخاذ القرار وبين القوانين واللوائح التي تشكل ضوابط لسلوك الفرد يصبح عاجزاً عن الخلق والإبداع والسلوك الناتج حتى حينما ترغب الإدارة في تحفيزه ومكافأته.

إن تعميم نظم العمل وتغيير الهياكل التنظيمية من الممكن أن يستند إلى معايير تعلم للتطبيق في كل البيئات، لكن مدى الاختلاف والتميز يكون في الأداء والكفاءة والفعالية المرتبطة بهذا الأداء، حيث تتأثر كفاءة الأداء. من داخل المنظمة بالعوامل التالية:

- القيم التنظيمية وهي القيم السائدة في المنظمة ككل فيها يمكن أن يطلق عليه اتجاه القيم وقيم ومعتقدات وتفضيلات العاملين وخصائصهم الشخصية.
 - كما تتأثر كفاءة الأداء المرتبط باختلاف هذه القيم فيما بين المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، المباشرة...).
 - تتأثر المنظمة ككل بالأداء المرتبط بقيم المستوى الإداري الموجه للمنظمة وقراراته كمستوى الإدارة العليا في المنظمات العربية.
- في النهاية سمة الأداء في منظمة ما هي إلا انعكاس القيم ومعتقدات العاملين فيها، وهذا ما يجعل كل منظمة تختلف عن المنظمات الأخرى.

10_ مكونات الثقافة التنظيمية من منظور منظومة القيم السائدة داخلها:

- 1- القيم: وتعتبر القيم مجموع المبادئ والرؤى ووجهات النظر والمعتقدات ومحددات الحكم للعاملين، والقيم هي الجزء غير الظاهر والذي يشكل ويوجه سلوك الأفراد إلى ما يمكن أن تصنفه المنظمة

بالسلوك المنسق والسلوك غير المنسق مع الاتجاه العام للقيم ومع الثقافة التي ترغبها المنظمة، والقيم هي المحرك الأساسي للاتجاهات والمدرجات والحاجات والدوافع في بيئة العمل.

2- القيادة: حيث يساعد المديرون على اختلاف مستوياتهم الإدارية أما إرساء ثقافة إيجابية أو تواجد ثقافة سلبية حتى ينظر إليهم العاملون كنماذج للسلوك وإذا كان للمديرين قدرة تأثيرية إيجابية يمكن للمنظمة تبني ثقافة إيجابية والعكس صحيح، والقدرة التأثيرية للقيادة تشير إلى إمكانية التأثير الإيجابي والتطويري للسلوك في اتجاه تحقيق الأهداف، وحيث أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، فالقيادة الإيجابية هي التي تستطيع سد الفجوة بين الحاجات التنظيمية وبين أهداف العاملين واحتياجاتهم أي أنها أحد العوامل الداعمة لإرساء ثقافة جديدة متميزة أو تغيير الثقافة الحالية بما يتفق مع مصلحة المنظمة.

3- هيكل التنظيم والقواعد والاجراءات: حيث يمكن النظر لأداء العاملين وفقاً لأسس والنظم والقواعد التي تضمها المنظمة على أنه سلوك تنظيمي موجه لتحقيق أهداف المنظمة، وتهتم كل منظمة بوضع مجموعة من المعايير الأدائية لتنميط السلوكيات الأدائية داخل التنظيم، وكلما كانت هذه المعايير دائمة للتطوير المستمر من خلال الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيع الابتكار وتفويض السلطة وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات والمشاركة في التطوير وهي مجموعة من العوامل التي تتفق مع رغبة العاملين في إشباع حاجات النمو وتأكيد الذات زاد الثقافة العاملين حول نظام مركزي للقيم والمعتقدات والرموز واللغة، ولكن إذا كانت هذه القواعد والنظم روتينية أو شديدة الرسمية أو صامدة أو مقيدة لأداء الأفراد ومعوقة للابتكار زادت الفرصة لسيادة مجموعة من السلوكيات المعوقة أو تطوير الأعمال. ومحاولين الانخراط قبل الميعاد، يمكن القول أن مجموع النظم والإجراءات والقواعد التي تضعها المنظمة تشكل دعماً تنظيمياً للثقافة التنظيمية المطلوبة.

وقد أوضحت العديد من الدراسات التي استهدفت البيئة التنظيمية العربية أن المنظمات العربية تعاني من العديد من القيم السلبية التي تزيد أو تقل في هذه المنظمات نتيجة لتأثير البيئة على كل منها ومن هذه القيم:

- الاهتمام بالمنطقية في أداء الأعمال وسيادة الفكر الذي يدعم العمل وفق توجيهات الإدارة العليا أكثر من الاهتمام بالتجديد والابتكار.
- تزايد الاهتمام بالتطبيق اللوائح والتمسك الحرفي بها أكثر من التركيز على المخرجات والنتائج.
- الاهتمام بتنفيذ الخطط السنوية ذات معايير الأداء المستمدة من نتائج الأداء السابق أكثر من التركيز على تغيير الوضع القائم والتفاعل مع التغيرات المحيطة، وكذلك الحال في حل المشكلات فأغلب المنظمات العربية يغلب عليها الاتجاه للتفكير في حل المشكلات الحالية حلولا آنية أي حلولا مر عليه بدلا من الاهتمام بحل المشكلات حلوة تمنع حدوثها مستقبلا وتطور من الأداء المستقبلي ولا تهتم الكثير من نظم الإدارة العربية بالتنبؤ بالمشكلات والعمل على الوقاية منها قبل وقوعها.
- سيطرة القيم وإن كانت بدرجات مختلفة داخل المنظمات العربية تمثل التمسك بالسلطة. الخوف من تحمل المسؤولية، مركزية اتخاذ القرارات أكثر من قيم المبادرة وتفويض السلطة، الاستعداد لتحمل قدر من المخاطرة المحسوبة عند تحديد الاتجاهات المستقبلية، تكوين حق ثان من المديرين.
- سيطرة قيم الاعتراف في استخدام الموارد المتاحة أكثر من قيم الاعتقاد والكفاءة والفاعلية في استخدام هذه الموارد.

1_النموذج الأمريكي لقياس دور الثقافة التنظيمية في زيادة الفاعلية: وقد قام كل من FEY AND DENISON بنموذج لقياس دور الثقافة التنظيمية السائدة بقي زيادة الفاعلية التنظيمية والتي تشكل جهود التطوير التنظيمي بالنجاح، فالمنظمات الفعالة هي تلك المنظمات التي تستطيع زيادة فاعلية عملياتها وأدائها الحالي، بالإضافة لقدرتها على التطوير المستمر استجابة لكل ما يحيط بها من تغيرات، ويقاس هذا النموذج مدى توافر خصائص تميزها من المنظمات الفعالة للحكم على مدى الفاعلية التنظيمية لأي منظمة، وقد تم التوصل إلى هذه الخصائص من خلال الدراسات والمديرين للسلوك التنظيمي الفعلي للعديد من المنظمات الأمريكية وهذه الخصائص هي:

1- **التربط والشمول:** فالمنظمات الفعالة تسمح بتمكين ومشاركة العاملين وتهتم بالعمل الجماعي، تهتم بتنمية قرارات الموارد البشرية والتزام الإدارة العليا والمديرين والعاملين بتحقيق الأهداف من خلال شعورهم أنهم مشاركون في ملكية المنظمة¹.

2- **الاتساق والتناسق والانسجام:** فالمنظمات الفعالة تميل لخلق ثقافة ايجابية قوية تتسم بدرجات كبيرة من الانسجام والتربط والتكامل بين الثقافات الفرعية المكونة للثقافة التنظيمية. كما أن أنماط السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد إنما ينبع من الانسجام بين قيم العاملين وبين قيم المنظمة وتهتم القيادة والمرؤوسين بالوصول للاتفاق والتنسيق حتى بين وجهات النظر المتناقضة. ويمكن القول أن الاتساق والانسجام هو مصدر الثبات داخل المنظمة وأن التكامل الداخلي ينبع من أنماط التفكير المتسقة داخل المنظمة.

3- **التكيف:** التكامل داخل المنظمة لا بد أن يؤدي لزيادة قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية والمنظمات القادرة على التكيف هي المنظمات الموجهة بالاهتمام بعملائها، القادرة على تحمل المخاطرة المحسوبة القادرة على التعلم من الأخطاء والتي تمتلك من القدرات والخبرات ما يؤهلها لتحديد التغيير والتطوير التنظيمي المطلوبين.

4- **تحديد الرسالة المستقبلية:** المنظمات الفعالة لها قدرة كبيرة على تحديد الاتجاه والغرض من وضع الأهداف الاستراتيجية والتعبير عن رؤيتها المستقبلية بوضوح.

وبناء على العوامل السابقة يمكن تحديد الخصائص التالية والتي يمكن أن تميز الثقافة التنظيمية للمنظمات عالية الأداء والتي يمكن أن يطلق عليها المنظمات الفعالة.

- تمكين ومشاركة العاملين وزيادة ساعات الحرية الممنوحة لهم التصرف واتخاذ القرار وذلك من خلال تطوير أشكال السلطة المسؤولة المرتبطة باتخاذ القرار وزيادة مساحات التعبير عن الأفكار وقابلية

¹- Fey carl and Denison Daniel (R) : **organisational culture and effectiveness can American theory be applied in Russia**. Million provision instituée .working paper . 2003. P 110.

تنفيذها وتحمل مسؤوليتها وتحديد القواعد العادلة والموضوعية لما هو مسموح وما هو ممنوع. مع تدعيم فكرة أن كل عامل هو مالك فعلي للمنظمة يجب أن يكون عمله مورثها لتنمية هذه الملكية.

- تشكيل مجموعة واضحة ومفهومة للقيم التنظيمية الجوهرية الحالية والمستقبلية والتأكد من أنها قابلة للتطبيق الشامل على المنظمة ككل ويتحمل العاملون مسؤولية الالتزام بها وتطبيقها.

- تدعيم الرؤية طويلة الأجل والقدرة على التكيف والتطوير عند إيماء الثقافة التنظيمية المطلوبة لتحقيق الرؤية والأهداف المستقبلية.

- تحقيق التوافق والملائمة بين القيم التنظيمية والقواعد والنظم والأهداف والاستراتيجيات الموضوعية والمستهدفة.

- ترجمة القيم التنظيمية لمجموعة السلوكيات التابعة من الثقافة المشتركة السائدة والمستهدفة وسلوكيات العاملين الايجابية تتبع من الاتجاهات التالية على أنه يجب توجيه النظر إلى أن هذه السلوكيات لا بد أن يتم تعديلها باستمرار لكي تتناسب مع التطوير التنظيمي (الذي تبناه المنظمة):

- قيم ومعتقدات العاملين الشخصية وبين بعضهم البعض.

- الاتفاق أو الانسجام بين قيم ومعتقدات العاملين والرؤساء.

- الاتفاق بين قيم الإدارة العليا وقيم العاملين.

- الاتفاق بين الاتجاهات المشتركة للقيم والمعتقدات الشخصية وبين القيم التنظيمية.

- تدعيم أوجه عدم الاتفاق بمجموعة من القيم الحاكمة ونظم التحفيز والمعدلة لاتجاهات السلبية.

- لا بد أن تتحدد الثقافة التنظيمية الايجابية بمجموعة من المحددات والتي تعتبر شروط لضمان تأثير

الثقافة التنظيمية ايجابيا على أداء المنظمات وهذه المحددات هي:

• الوضوح والصراحة والشفافية.

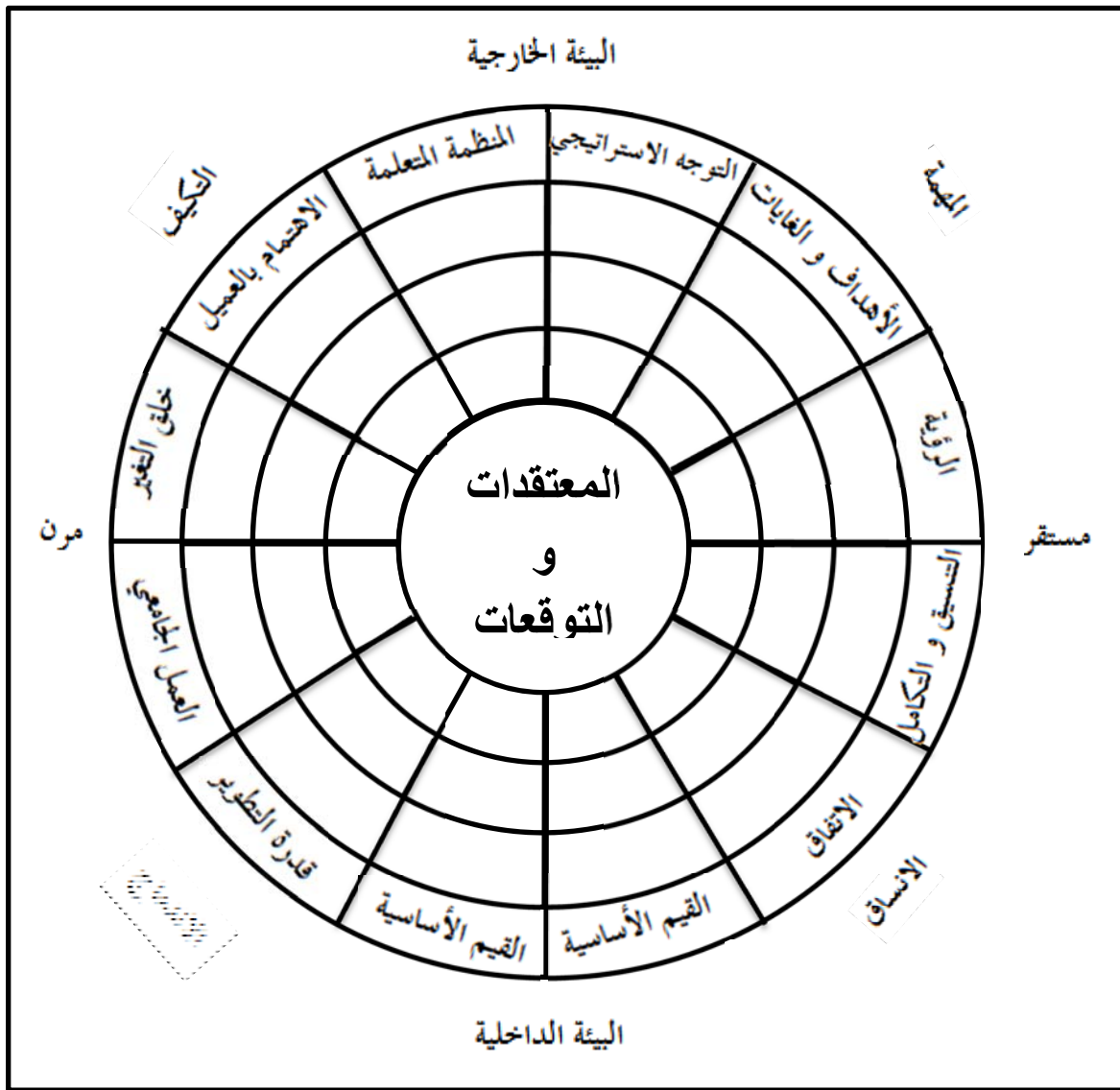
• البيئة التنظيمية المفتوحة والمترابطة.

• الثقة المتبادلة في جميع أعضاء وأقسام وحدات التنظيم.

• خلق جو من الصداقة وعدم الرسمية وهرمية السلطة والمسؤولية.

- خلق مناخ ايجابي يعمل وفقا للمقولة الكل يعمل من أجل الفرد والفرد يعمل من أجل الكل ALLFOR ONE § ONE FOR ALL.
- تستهدف السلوكيات الايجابية تحقيق معدلات من الأداء المتميز للمنظمة. وفي نفس الوقت قيام كل فرد في المنظمة بتقديم أعلى مستوى من الأداء ويوضح الشكل نموذج للثقافة التنظيمية للمنظمات المتميزة الأداء والتي تراعي الأبعاد السابق الإشارة لها.

الشكل رقم (25): نموذج للثقافة التنظيمية:



SOURCE: FEY CARL AND DENISON DANIEL (R): OP. CIT. P 110

2_ تطوير وتغيير منظومة القيم في المنظمة:

يتأثر السلوك الانساني الفردي والجماعي بالمعتقدات والقيم والاتجاهات حتى يمكن القول إن معتقدات واتجاهات شخص نحو شيء ما تؤثر على سلوكه وكفاءته، هذا بالإضافة إلى الدوافع والحاجات الانسانية التي تتجرد بصورة جزئية عن طريق المعتقدات الفردية والتي بدورها تتحدد السلوك والمفارقات، حيث أن الانسان نظام مفتوح مكون من عديد من النظم الفرعية التي تؤثر وتتأثر بالبيئة. فالكثير من القيم والمعتقدات والاتجاهات وليدة التفاعل المستمر مع بيئة الانسان الخارجية وهي المجتمع وبيئة الانسان الداخلية وهي حياته.

وإذا كانت المنظمة بشخصيتها الاعتيادية مثل الانسان الحي فسلوك المنظمات واتجاهاتها يتحددان من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات التي ارتأت أنها أزمة لاستمرار وجودها، أي أن أي منظمة هي مجموعة من القيم التنظيمية تحدد رؤيتها المستقبلية، وهذه الرؤية والقيم تساعد على تشكيل مهمة ورسالة المنظمة والتي بدورها تحدد الاستراتيجيات والنظم والهياكل التنظيمية.

3_ منظومة قيم المنظمة: يمكن القول أن هناك مستويين من القيم التي تسود أي منظمة سواء

ناجحة أو متعثرة وهما:

1- **القيم التنظيمية والتي تسود المنظمة ككل:** وهي مجموعة القيم التي تؤثر العاملون على تطبيقها في المنظمة وهي القيم هي نواة الثقافة التنظيمية، وهي ظاهرة أو غير ملموسة لكنها تظهر أوضح ما يكون عند وضع الأهداف والخطط ورسم وتحديد السياسات وطرق العمل. وتلعب الإدارة العليا إذا استمرت في تبني نفس القيم دورا كبيرا في ترسيخها، كما يلعب المجتمع والثقافة التي تسود دورا في إرساء العديد من القيم التنظيمية حيث أن المنظمة امتداد للمجتمع.

2- **قيم ومعتقدات العاملين:** والتي تحكم وتوجه سلوكياتهم وتفرقاتهم داخل العمل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والراجع أن قيم العاملين هي الأكثر مرونة والتي يمكن للعاملين تغييرها لتتفق مع القيم التنظيمية لكن لا يمكن أن نغفل أن عدم اتفاق قيم ومعتقدات العاملين الشخصية مع قيم

المنظمة التي يعملون بها لا يدفع العاملين للتميز والانجاز والابتكار ففي المنظمات الناجمة يلاحظ أن الفعالية التنظيمية تعتمد على الفهم المشترك والالتزام بالمهمة والقيم والرؤية علاوة على التفهم والالتزام في الأصل تابعان من عدم وجود فجوة بين القيم الشخصية وقيم العاملين وتفاعلهم الشخصية.

فتشتق الرؤية والقيم والرسالة من امتناع وقبول الأفراد والتي تسلم بدورها في تشكيل مكونات المنظمة. وحينما تسود المنظمة مجموعة من المكونات والمشاعر المنسجمة في نفس اتجاه الرؤية والقيم التنظيمية هنا الاتفاق يؤدي إلى نجاح خطوات التطوير التنظيمي. فيمكن القول أن المكونات الجوهرية والتي تسلم في خلق المنظمات الفعالة هي¹:

1- الرؤية، القيم، الرسالة والمهمة.

2- التفكير والتخطيط الاستراتيجي.

3- القدرة على تطوير وتطبيق البرامج الفعالة.

4- التقييم والتعلم المستمر والقدرة على التحليل.

5- التوجه بالموارد البشرية.

6- الثقافة التنظيمية.

7- النظم والهياكل الإدارية والتنظيمية.

8- التنمية الموارد.

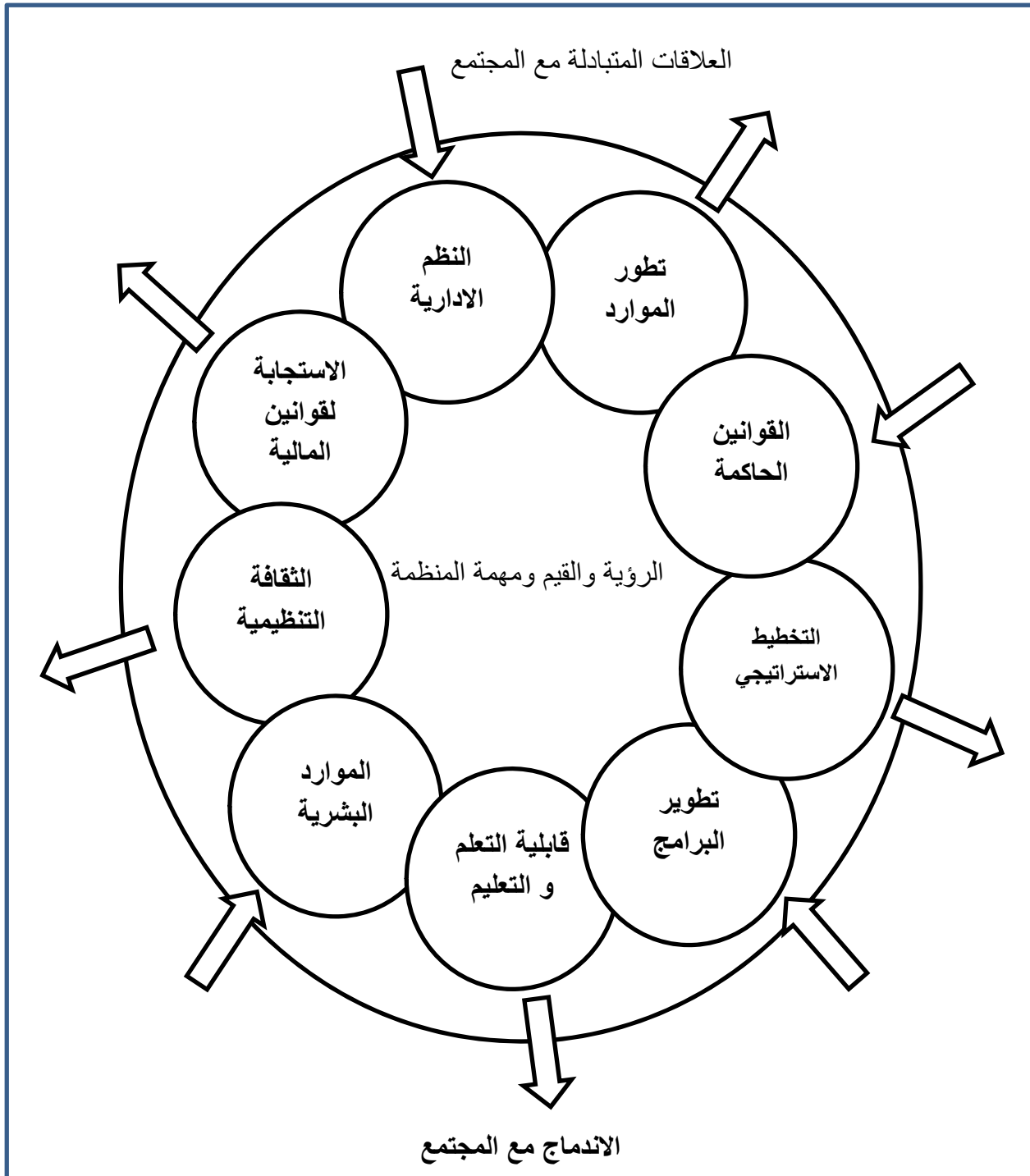
9- التعاون.

10- العلاقات الايجابية والقواعد الحاكمة.

وحينما لا يحدث توافق بين واحد أو أكثر من هذه العناصر وبين الرؤية والقيم والرسالة التي تضعها المنظمة فلا بد من توقع عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل وكذا تنفيذ الاستراتيجيات المستقبلية ومن ناحية أخرى يكون العكس ما يخلق منظمة فعالة وناجحة.

¹ - رفاعي، رجب حسين محمد - تحليل العلاقة بين المعتقدات حول العمل لدى المديرين والولاء التنظيمي، مجلة البحوث والتجارة المعاصرة، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، المجلد السادس عشر، العدد 1، ص113. 2003.

الشكل رقم (26): دور القيم التنظيمية في تفعيل مكونات الجوهرية للمنظمة والعلاقات المتبادلة من المكونات الأساسية ومدى لواقعهم حول نواة المنظمة وقيمها ورسالتها:



المصدر: رفاعي رجب حسنين محمد ، مرجع سابق، ص 120.

4_ دور منظومة القيم في دعم التوجه الاستراتيجي:

بدون البعد المستقبلي في الرؤية والخطط والاستراتيجيات التي تعتبر خريطة طريق لأداء المنظمة، تبقى المنظمة دائما عرضة للأزمات واستجابتها للتغيرات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية مجرد استجابة لحالات الطوارئ التي تمر بها المنظمة، كما أنها تؤدي أعمالها في آخر الوقت المخصص للأداء. وقد تعمل مثل هذه المنظمات كثيرا لتحقيق النجاح لكنها لا تعمل الأحسن للتميز.

وكثيرا من المنظمات توجه أدائها المستقبلي وفق خطط سنوية وتقيس هذا الأداء وفق مؤشرات تتغير من سنة لأخرى دون التوقف لوضع مجموعة من الاستراتيجيات طويلة الأجل وتسود الإدارة العليا والعاملين حالة من عدم القدرة على تحديد أولويات تحقيق الأهداف والقرارات المتخذة وتعارض القدرة بين كل المستويات مما يسبب تقارب وتعارض في نظم وسياسات العمل، في حين أن توجه المنظمة ككل نحو استقلال واستثمار الفرص المتاحة يمكن المنظمة من تحديد الاستراتيجيات التي تشتق من رؤية المنظمة أي أن التفكير والتخطيط الاستراتيجي هما الموجه والمرشد للأداء اليومي والخطة الاستراتيجية هي من يحدد الخطط الشهرية والسنوية ويضع المعايير التي يمكن على أساسها تقييم أداء العاملين الإدارة العليا والبرامج المطبقة وحتى مع تغير الظروف تمتع الخطط الاستراتيجية بالمرونة الكافية والتي تسمح لها بالاستجابة لكل هذه المتغيرات، ومعنى سيادة الفكر الاستراتيجي أن المنظمة تعني مدى أهمية التوافق مع التغيرات الخارجية والداخلية لكي تظل دائما تتمتع بالفعالية.

وفي نفس الوقت فإن لكل منظمة رؤية مستقبلية عما ترغب في تحقيقه في المستقبل وتتراوح المنظمات بين وضوح الرؤية المستقبلية أو ضبابية هذه الرؤية. والمعروف أن هذه الرؤية تحدد مهمة المنظمة القادمة أو خطوات تحقيق المهمة والرسالة ولا تخطى الرؤية إذا قلنا أن الرؤية والمهمة والأهداف لا بد أن تنبع من القيم التنظيمية الواضحة والمعلنة للجميع.

ومن الضروري أن تبدأ المنظمة في تبني الخططة الاستراتيجية بعد توصيف وتحديد مدى اتساق وقبول القيم التنظيمية وبذلك تضمن المنظمة مشاركة وقبول والتزام أكبر عدد من العاملين لتنفيذ

الاستراتيجيات، ويلاحظ أن كل من القيم التنظيمية ورؤية المنظمة تعكسان التزاما أساسيا من الأفراد وتشكلان أساس المنظمة، فقيم أي منظمة هي مجموعة المعتقدات الجوهرية والتي تسلم في تشكيل الرؤية وتوجه العمليات اليومية، وتصف الرؤية ما هو المستقبل المرجو من المنظمة (تفضيلات المنظمة المستقبلية) هذا المستقبل الذي تتعاون في تحقيقه كل من الإدارة العليا والعاملين، ومهمة المنظمة تحديد القواعد التي تستطيع من خلالها المنظمة خلق هذا المستقبل المنشود والذي ينبع من رؤيتها وقيمها.

لا بد أن تحدد المهمة واقعية ونظرة بصيرة المدى لتوضيح ما المنظمة؟ ومن الذي يقوم بخدومتهم؟ وما الذي تفعله؟ وما الذي يمكن تحقيقه؟ حتى تظهر القيم التنظيمية التي تسود المنظمة بوضوح في سياساتها وإجراءاتها ونظمها؟ وبرامجها المطبقة بل وحتى في ممارساتها اليومية.

وعن علاقة الرؤية بقيم ومعتقدات العاملين (البعد الآخر في منظومة القيم) فالرؤية هي تحديدها ترغب المنظمة أن تكون عليه في المستقبل ولا بد أن تجد الرؤية صدى لدى كل العاملين، حيث أنها تساعدهم على الشعور بالفخر والحماس وأنهم جزء مهم من كيان كبير أكبر من أنفسهم الرؤية يجب أن تنمي وتزيد من قدرات المنظمة وتحسن من صورتها الذهنية لدى جميع أصحاب المصالح الداخلية والخارجية. لما تعطي أبعادا ملموسة الشكل والاتجاه لمستقبل المنظمة غير المرئي وغير الملموس.

5_ لماذا الاهتمام بالمستوى الجزئي المرتبط بالعاملين¹؟

العاملون هم أهم أصول المنظمة بالرغم من سماع وتردد العبارة لكن كم عدد المنظمات التي تعمل بهذه العبارة؟ وكم عدد المديرين الذين يؤمنون فعلا بها ويعملون بها سؤال طرحته باعتبارها كعمل كاستشارية للموارد البشرية وقد قامت بالعديد من البرامج التي تهدف لتطوير رؤية ومهمة ورسالة العديد من المنظمات الأمريكية وكانت إجاباتها أنه لا توجد الكثير من المنظمات والمديرين الذين

¹ - Heath field Susan (M) : **Build and organisation based on values**
.strategy planning , 2007.p 145

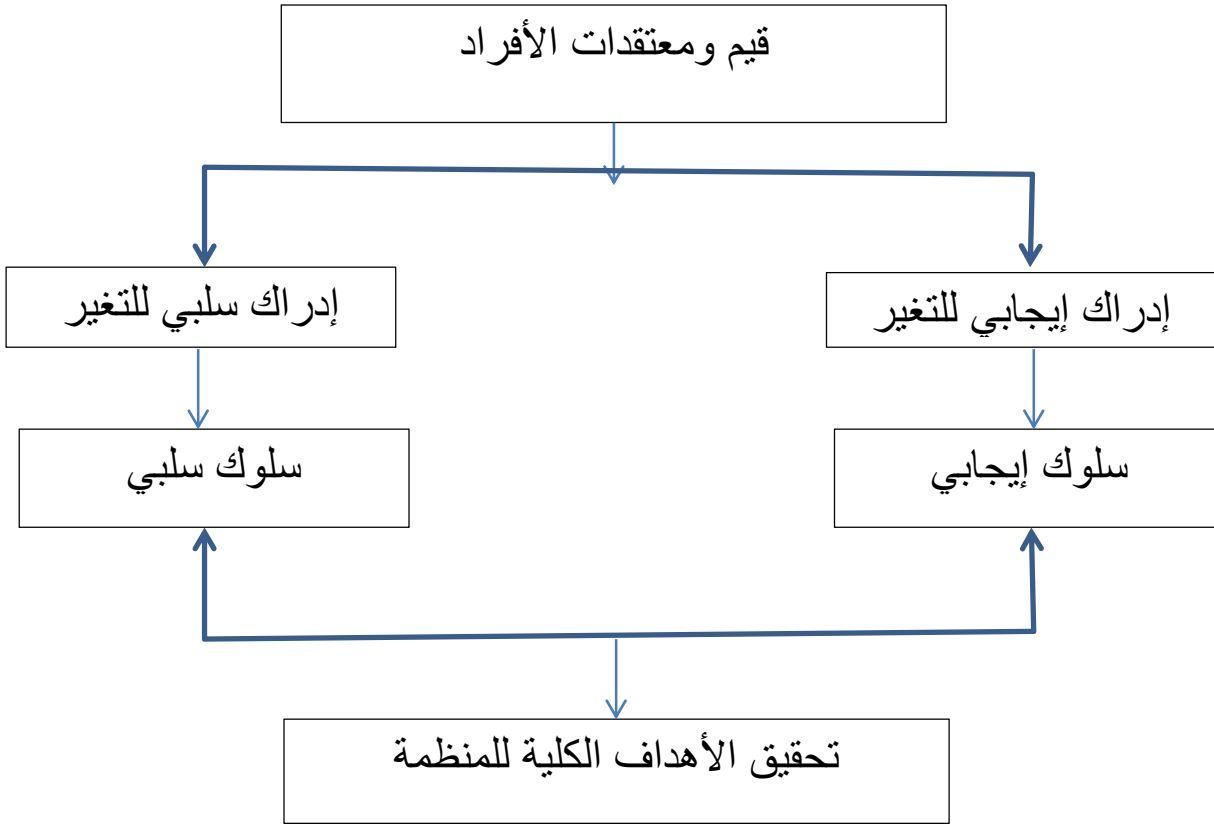
يطبقون ويؤمنون بهذه المقولة بالرغم من أن هذه العبارة تعكس إحدى أهم القيم التنظيمية والتي يجب أن تسود كل المنظمات التي تستهدف التميز والتي لا بد أن تظهر في أفعال المديرين وليس في أقوالهم.

غير أن القيم بشكل عام هي الخصائص والسمات التي تخطى بالتقدير من كل الأفراد داخل مجتمع ما وهي ميل عام لتفضيل أمور واتجاهات معينة على غيرها والقيم معتقد يجب أن يفعله الفرد إلى جانب ما يود أن يفعله وتشير إلى ما هو حسن أو سيئ، كما أنها تمثل المفاهيم التي يراها الأفراد إما ايجابية أو سلبية، فالقيمة الايجابية يوليها الفرد والمجتمع أولوية عند تقييم السلوك والشكل والقيم السلبية تخطى بالكراهية عند ممارستها حتى ولو كان الفرد نفسه أي أن القيم هي الموجه للفرد.

أما المعتقدات فهي افتراضات عند العالم الذي يعيش فيه الفرد ولا يقوم الانسان في التشكيك في المعتقدات التي تفرضها وتحدد له ما هو صحيح وزائف والاتجاهات هي تنظيم منسق لمجموعة من المعتقدات حول الأشياء والاشخاص والموضوعات التي تحدد للفرد موقفا سلبيا أو ايجابيا اتجاه الأمور وبناء عليه فالقيم التنظيمية هي أساس المنظمة فهي التي تؤثر على الأهداف والاستراتيجيات. وقيم العاملين هي أساس طرق العمل والسلوكيات المرتبطة بالأداء أما المعتقدات الإدارية فهي التي تحدد أنماط الممارسة الإدارية.

وأيا كانت هذه القيم ايجابية أو سلبية فهي التي تحكم تفرقات وسلوكيات العاملين، ولا بد من اتفاق قيم المنظمة وقيم العاملين تضعان تحقيق الأهداف وفق المعايير المطلوبة للأداء، والمنظمة تقوم باختيار الأفراد الذين يشاركونها نفس القيم وإذا كانت المنظمة موجهة بتنمية واستثمار العنصر البشري فلا بد لها من الاهتمام بالتأمين الصحي والتقاعد وعمل الحوافز والعلاوات، وقيم العدالة والمساواة والترقية والمكافآت والامتيازات الموجهة للأشخاص الذين يستحقونها وقيم الأمانة والتعرف الأنسب كل المشاكل.

الشكل رقم(27): يوضح دور قيم ومعتقدات الأفراد في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة:



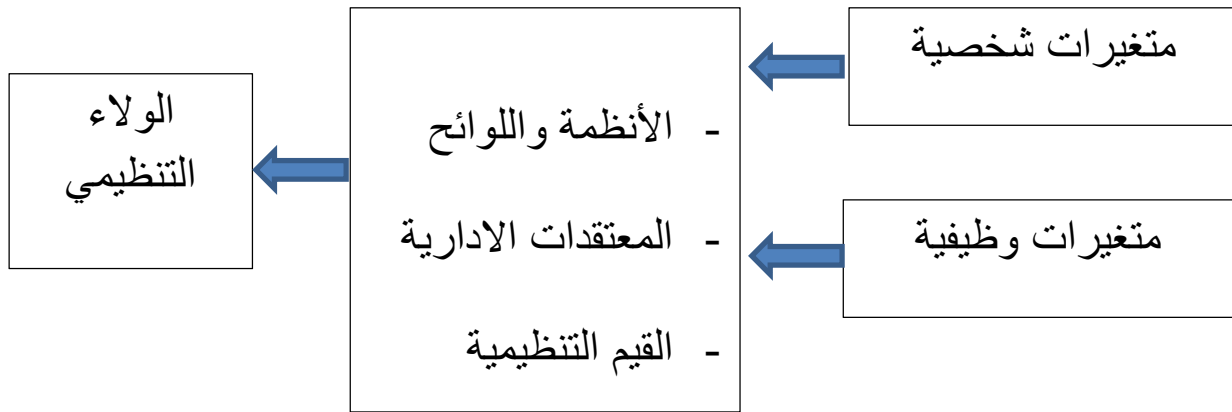
SOURCE :HEATH FIELD SUSAN (M): OP. CIT. P167

ولعل المشكلة الأساسية التي تقع فيها الكثير من المنظمات أن لكل إنسان قيمه الخاصة، لكنه عند اختياره للعمل في المنظمة يجد مجموعة من القيم التنظيمية السائدة حتى قبل وجوده، كما أن هذه القيم تمثل الثقافة التنظيمية التي يستعمل بها وبافتراض أن العامل يملك حرية اتخاذ القرار فيختار المنظمة التي يستعمل بها وبافتراض أن العامل يملك حرية اتخاذ القرار فإنه يأتي بسلوكه غير متسق مع سلوكيات الأفراد الآخرين ويكون أمام العامل أحد الاختيار الممكن إما العمل وفق قيم المنظمة حتى ولو لم تكن متوافقة مع حتمية الشخصية في هذه الحالة يظل أداء العامل وفق المعايير المطلوبة إذا كنت الإدارة حازمة في تطبيق معايير الأداء أو أن أداء العامل اقل ما يمكن إذا سادت المنظمة ثقافة الحصول على أجر مجهود. لكن أبدا لن يكون أداء العامل بالشكل المتميز المبتكر الذي ترغب فيه المنظمة.

إما أن يكون العامل معوقاً للأداء ومصدر للكثير من المشكلات مع رؤسائه وزملائه، وتظهر قيم العاملين أوضح ما يكون خلال الأداء اليومي، لكن هل يمكن لقيم العاملين إذا لم تتفق مع قيم المنظمة أن تشكل وتساوم في تحقيق النجاح على المدى البعيد، بالتأكيد لا إذا أمام المنظمة أحد الخيارين إما تعطي الأولوية للقيم الشخصية أن تسود وتعتبر حجر الأساس وعلى العاملين أن يعدلوا من قيمهم حتى تتوافق مع قيم المنظمة، أو تقوم المنظمة بالاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها أحد أهم أصول المنظمة ذلك بتحقيق الموازنة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة مما يضمن تحقيق الرؤية المهمة والخطط المستقبلية وولاء العاملين.

وقد أكد HEATH FIELD أن كثيراً من المنظمات قامت بتوحيد كل من القيم الشخصية للعاملين والقيم التنظيمية فيما يعد إرساء لثقافة موجهة للتميز وقامت بتبني رؤية ومهمة وأهداف مستمدة من القيم. وقد نجحت هذه المنظمات في ضمان التزام الأفراد بتحقيق هذه الرؤية والأهداف كأنها أحد أهم إنجازاتهم الشخصية.

الشكل رقم (28): يبين دور قيم العاملين في زيادة الولاء التنظيمي:



SOURCE :HEATH FIELD SUSAN (M): OP. CIT. P176

وقد أكد مديرو الإدارة العليا في بعض الشركات التي تبني برامج التعديل قيمها التنظيمية كخطوة تعمل تطوير تنظيمي متميز أن القيم التنظيمية السائدة في هذه المنظمات هي بعض أو كل القيم وأنه كلما توافرت نسبة كبيرة من هذه القيم استطاعت المنظمة إحداث التطوير التنظيمي.

جدول رقم(13): القيم التنظيمية التي يجب أن تسود المنظمات لزيادة الفاعلية التنظيمية:

القيم الفردية	القيم التنظيمية
التمسك	الطموح
المساواة	الفردية
الخدمة	الأمانة
الثقة	المسؤولية
التفاني والاخلاص	الاحترام
التحسين والتقدم والاصلاح	الاختلاف والتنوع
الولاء	المتعة
الصدق	المصادقية
العمل الجماعي	الابتكارية
القدرة على التحليل	التفوق والامتياز
التفويض	الجودة
التعاون	الكفاءة
الانجاز	التعاطف
الحكمة	الشجاعة والجرأة
الأمان	الاستقلالية
القدرة على التأثير	التحدي وقبول المخاطرة
العطف والتواد	التعلم
النظام	الصدقة
التفاؤل	المثابرة
الاعتمادية	المرونة
الانتماء والاهتمام	الانسجام والتوافق الذاتي

SOURCE :HEATH FIELD SUSAN (M): OP. CIT. P189

11_ إرساء منظومة القيم داخل المنظمة: السؤال الذي يحتاج كل منظمة أن تساله: هل القيم

الموجودة حالياً يمكن أن تخلق بيئة العمل التي ترغب فيها المنظمة؟ وبالتالي هل تحفز هذه القيم الثقافية التنظيمية السائدة إلى تبني مجموعة ما القرارات والسياسات التي تهدف لتطوير الأداء وتحفيز وزيادة إنتاجية الافراد، هل القيم التنظيمية الحالية قيم موجهة ومهتمة بالعنصر البشري باعتباره رأس المال الانساني الذي يمكن استثماره للوصول لأعلى إنتاجية؟

إذا كانت الإجابة عن الأمثلة السابقة هي لا بد من القيام بمجموعة من الخطوات التي تستهدف تطوير القيم التنظيمية وهذه الخطوات هي:

- 1- تعريف القيم السائدة داخل بيئة العمل.
- 2- تحديد هذه القيم المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الحالية والمستقبلية.
- 3- تبني مجموعة من القيم التنظيمية الأكثر ملاءمة للتطورات المستقبلية القادمة.
- 4- قيام أو إدارة الموارد البشرية بهذا الدور كوظيفة استراتيجية تتضمن تغيير أو تعديل القيم التنظيمية غير المرغوب فيها، وكذلك تحديد وتعديل التعريفات والسلوكيات التي قد ترجع لسيادة مجموعة من القيم غير المناسبة مع خطط المنظمة.

12_ خطوات عملية توصيف القيم التنظيمية الحالية:

ترى HEATH FIELD أن نجاح انتشارها في مجال التطور التنظيمي إلا أنها لم تكن لتنجح لولا أنها بدأت بقياس وتقييم القيم التنظيمية في المنظمات موضع البحث، أين قامت بتعديل هذه القيم وتنفيذ البرامج أي أنه لتحديد القيم التنظيمية السائدة داخل أي منظمة لابد إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع المديرين المباشرين على مستوى كل الوحدات والإدارات اتباع الخطوات التالية:

- تعريف وتحديد قوة وسيادة القيم التي يتشارك فيها العاملون حالياً.
- دعم والتزام القيادة بتطوير وتعديل القيم الحالية وإرساء قيم تنظيمية أكثر توافقاً.

- تحديد الدور الذي سيقوم به المديرون التنفيذيون في قيادة عملية تطوير القيم.
- عمل خطة متعاقبة المراحل لإرساء القيم التنظيمية المرغوبة لتحقيق الرؤية المستقبلية، مع وضع أدلة مكتوبة للقيم الحالية والقيم المرجو تطويرها، تتضمن هذه الأدلة توصيف القيم وهدفها وضع معايير للتقييم ذات بعد مستقبلي.
- عمل مناقشات جماعية على مستوى العاملين في جميع المستويات الإدارية لمناقشة إمكانية تعديل القيم التنظيمية ووضع توصيف جماعي للقيم المعدلة أو المطورة.
- وضع خطط وسياسات التحفيز التي تنمي السلوكيات المرغوبة.
- لا بد أن يظهر العمل بالرغبة في التغيير في كل مرحلة من عوامل العمل اليومية والسنوية والاستراتيجية وهو اساس نجاح أي منظمة.
- لا بد من إعداد وتصميم مجموعة من البرامج التدريبية لكل العاملين في المنظمة بدأ بالإدارة العليا وبالتالي ضمان مساهمة كل فرد في المنظمة في عملية التغيير.
- لا بد أن تتضمن البرامج التدريبية الجوانب التالية:
 - 1- السلوك المتوقع من العامل تجاه الرؤوسين والرؤساء والزملاء.
 - 2- كيفية اتخاذ القرارات وفقاً للقيم التنظيمية المستهدفة.
 - 3- تحديد الجوانب المهمة في الأداء والتي تركز عليها المنظمة.
- قبل البدء في التدريب لا بد من توضيح الهدف من إعداد العاملين وتدريبهم وتوضيح دور القيم التنظيمية في تحقيق الرؤية المستقبلية. وتحديد المنافع التي ستعود على العاملين من عملية التغيير ولا بد أن تتوافق هذه المنافع مع قيم العاملين ومعتقداتهم.

- 1_ لماذا الحاجة لتوصيف القيم¹؟** المنظمات الناجحة توصف وتطور مجموعة واضحة وموجزة ومفهومة ومقبولة من القيم والمعتقدات والتوجيهات، وبذلك يمكن لكل فرد فهمها والعمل بها، إذا رغبت المنظمة في أن يكون للقيم تأثير واضح على العاملين لابد من حدوث الآتي:
- لابد أن يتعلم الأفراد هذه القيم ويعتبرونها نموذجاً يوجه سلوكهم، طرق اتخاذ القرارات، إسهاماتهم في تطوير الأداء، العلاقات الشخصية المتبادلة.
 - القيم التنظيمية لابد أن تساعد كل فرد في المنظمة على وضع مجموعة من الأولويات عند أدائه الأعمال اليومية.
 - القيم توجه ككل متخذ حينما تستطيع المنظمة ككل بتعاون الإدارة العليا والعاملين إرساء مجموعة من القيم التنظيمية.
 - المكافأة والتقدير في المنظمة لابد أن يصمم لمكافأة وتحفيز هؤلاء الأفراد الذين يدينون ويعملون وفق القيم التنظيمية.
 - الأهداف التنظيمية تستمد قوتها وقدرتها على التحقيق من القيم التنظيمية.
 - تعكس التغذية المرتدة لكل أعمال المنظمة قيمها التنظيمية والتي لابد أن تظهر في سلوكيات العاملين وتصرفاتهم وأدائهم.
 - لابد أن يتم اختيار الأفراد الذين تتفق قيمهم مع القيم التنظيمية الحالية والمستقبلية.
 - تضمن المشاركة الايجابية من العاملين انتشار واتساع وتطور القيم التنظيمية بالشكل الذي يمكن المنظمة من التطوير الدائم لنظمها وهيكلها.
 - قبل وضع الرؤية والأهداف والاستراتيجيات المستقبلية لابد من تحديد القيم التنظيمية التي تستطيع تحقيق هذه الرؤية والخطط والأهداف.

¹ - عواد عمرو محمد احمد، أبعاد ومحددات التكيف مع التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بالقطاع الفندقي، محافظة القاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 04، ص92.

2_ تمكين العاملين من إرساء منظومة القيم:

تقوم المنظمة بوضع برنامج لتحديد وتوصيف القيم التنظيمية من خلال عمل جلسات تضم عددا من العاملين لتعريف القيم السائدة والمستهدفة وذلك باتباع الخطوات التالية:

- 1- يبدأ المشاركون في تحديد قيمهم الشخصية.
- 2- يقوم كل مشارك بتحديد عدد من القيم الشخصية التي يعتبرها الفرد من القيم التي يراها شديدة الأهمية وتوجد سلوكيات أثناء العمل من وجهة نظره (مرتبة من الأكثر أهمية إلى أدنى أهمية) من خلال قائمة تعطى للعاملين.
- 3- قد يطلب من كل مشارك أن يضع توصيفا للقيم التي حددها ويتم عمل جلسات للتوصل إلى تعريف مشترك لكل قيمة ثم اختيارها.
- 4- يتم من خلال استعراض القيم الشخصية للعاملين والتي توجه سلوكهم التوصل إلى مجموعة من القيم التي تسود وتحول بيئة العمل.
- 5- يتم تبادل القوائم التي يعدها الزملاء للاطلاع على القيم التي يراها كل فرد أكثر أهمية.
- 6- يقوم المشاركون بتحديد أي من قيمهم الشخصية هي الأكثر أهمية لخلق عمل أكثر قبولا والتي يرغبون في تواجدها واستمرارها في المنظمة ويقوم المشاركون بوضع ترتيب إلى أقل أهمية من هذه القيم.
- 7- حينما تنتهي الجلسات المشاركون آخريين كنوع من التغذية المرتدة والتحسين والتثقيف.
- 8- أثناء الجلسات يقوم المشاركون بمناقشة هل القيم موجودة بالفعل في بيئة العمل أم لا.
- 9- يقوم المشاركون بترجمة القيم التي تم اختيارها لها مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي تدعم منظومة القيم والثقافة.
- 10- يقوم العاملون المشاركون بمناقشة قائمة القيم التنظيمية المبدئية من خلال مقابلات جماعية مع جميع العاملين، وتقوم المنظمة في النهاية بالتصويت على القائمة النهائية للقيم التنظيمية.

3_ دور الإدارة العليا في دعم منظومة القيم¹:

لا يمكن إغفال الدور المؤثر الذي تلعبه الإدارة العليا والهياكل التنظيمية القوية في دعم وتقوية المنظمة، ففشل العديد من المنظمات يرجع إلى فشل الإدارة العليا وبالتالي فشل الرؤية المستقبلية حتى وأن امتلكت موارد مالية وتكنولوجية وبشرية قوية.

من ناحية أخرى تؤثر العلاقات الايجابية بين الإدارة العليا والعاملين على زيادة فاعلية المنظمات وقدرتها على اتخاذ القرارات الفعالة والخطط الإدارية بينها تزيد من ذلك.

لذلك التحول من وجود إدارة عليا مكونة من مجموعة من المديرين المهتمين بتطبيق القواعد والنظم إلى مجموعة من القادة سوف يسهم في التحول الايجابي للقيم ويدعم قدرة المنظمة من خلال الإدارة العليا والعاملين على تحقيق الرؤية، لذا لا بد من وجود قيادة قادرة على تمثيل وتحقيق رؤية كل أصحاب المصالح داخل المنظمة ومن بينهم العمال.

لذلك يجب على الإدارة العليا أن تتخذ الخطوات التالية من أين تأتي المعتقدات والقيم الأساسية.

1- تنشأ القيم والمعتقدات من مؤسسي الشركة ومن الأجيال المتعاقبة من رؤساء المنظمات والإدارة العليا، وكلما كان هناك اتساق بين القيم والمعتقدات التي يعتنقها هؤلاء الأفراد توارث العاملون على هذه القيم التنظيمية حتى تقيم ثقافة للمنظمة، وكلما كان الاتجاه نابع من الإدارة العليا من قيم ومعتقدات تسلكها وكانت متغيرة غير ثابتة، تحفظت المنظمة في خططها وسياساتها.

2- تقوم المنظمة بنقل قيمها التنظيمية للعملاء والذين لهم أكثر سياسة لتقييم المنظمة وفق الصورة التي تكون لدى العميل، فالعميل لا يشتري فقط الشركة لاعتبارات الجودة والسعر لكن لاعتبارات الأمانة وثبات الجودة والقدرة على الابتكار وسرعة تلبية احتياجاته الخ، هذه الاعتبارات هي أيضا

¹ - الشوا دقي محمد غمري، اختلاف القيم التنظيمية بين المديرين وعلاقته بالإحباط الوظيفي، مجلة البحوث التجارية، كلية جامعة الرقازيق، المجلد الرابع والعشرون، العدد 2، ص 438.

مجموعة من القيم لدى المستهلك والعميل ترتبط بالمنتج، وقيم على اساسها استمرار تفاعله مع المنظمة من عدمه.

3- تحدد الإدارة العليا تطور القيم على مقياس زمني لتحديد هل التطور ايجابي أم سلبي الاتجاه على أساسه تتنبأ بالقيم المستقبلية التي ستسود وفق استراتيجياتها وهدفها والقيم التي يجب أن تتخلى عنها كذلك.

4- يجب ترجمة القيم التنظيمية المستهدفة إلى مجموعة من العمليات والمنتجات والأداء والإمكانيات وكلما حققت مجموعة من الأهداف والاستراتيجيات زادت الحاجة لتبني مجموعة من القيم تساعد على ذلك، فقيمة التميز تجعل المنظمة تسعى للقيادة في مجال الانتاج والتشويق وتقديم الخدمات والاهتمام بالعملاء.

5- كما يجب على الإدارة العليا تحديد السمات الشخصية للعاملين النابعة من قيمهم وتحديد دورها في رفع كفاءة الأداء والعكس، ويجب أن تحدد كذلك ماهية القيم والمعتقدات التي يجب تنميتها ويجب التخلص من العاملين القدامى وتوازنها في العاملين الجدد.

6- يجب أن تهتم الإدارة العليا بالعلاقات الشخصية والتنظيمية التي تسود العمل وطبيعة القيم التي توجه هذه العلاقات.

7- كما يجب على الإدارة العليا إذا أرادت التواجد في أكثر من سوق أن تدرس القدرات القيمة التي تجدد السلوك والعلاقات بين الأفراد لمعرفة وضع الخطط والرؤى المستقبلية مع الأخذ بعين الاعتبار القيم المجتمعية.

13_ القيادة الاستراتيجية لمنظومة القيم:

يمكن للإدارة العليا أن تبني مفهوم القيادة الاستراتيجية وهي امتلاك القائد الذي يجب أن يكون مدبراً في أحد المستويات الإدارية مجموعة من القدرات والمهارات كالتوقع، التنبؤ، واستشراف المستقبل والتفكير بشكل استراتيجي والقدرة على التأثير في الآخرين، هذه القدرات التي يستطيع من خلالها

تنفيذ الوظائف الإدارية كالأهداف والخطط المستقبلية ويقصد بها التحول من المفهوم التقليدي للمدير إلى المفهوم الحديث القادر على الملائمة بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين بتطبيق العناصر التالية:

1- تحديد الغاية من بقاء المنظمة ورؤيتها المستقبلية ووضع الخطط الارشادية التي توضح إقامتها المستقبلية.

2- تكوين فريق من القادة على جميع المستويات لهم اهتمام لتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل من خلال العاملين.

3- تنظيم وتوجيه العاملين داخل فرق عمل مكونين هيكلا تنظيميا يعلى من قيمة المنظمة على المدى الطويل.

4- تطوير رأس المال البشري من خلال تنمية المعارف والمهارات الموجودة وحقل القيم الايجابية وتغيرها بهدف تنمية وتطوير الأداء الفردي لفترة زمنية طويلة.

5- المحافظة على ثقافة فعالة بحيث تشكل هذه الثقافة ميزة تنافسية مستقبلية للمنظمة والعاملين.

6- التركيز على تنمية القيم الفردية التي تبرز السلوكيات الايجابية والأداء المتميز وذلك بوقع مجموعة من المبادئ عن طريق القائد القدرة في تطبيق ذلك.

7- بناء نظم رقابية تنظيمية مرنة تسمح بحرية الابتكار والتطوير إلى عمل مجموعة من نظم الرقابة الاستراتيجية والمالية التي يمكن ان تولد سلوكيات إبداعية.

14_ أثر اختلاف القيم التنظيمية بين المديرين على الاتجاهات المستقبلية للمنظمة:

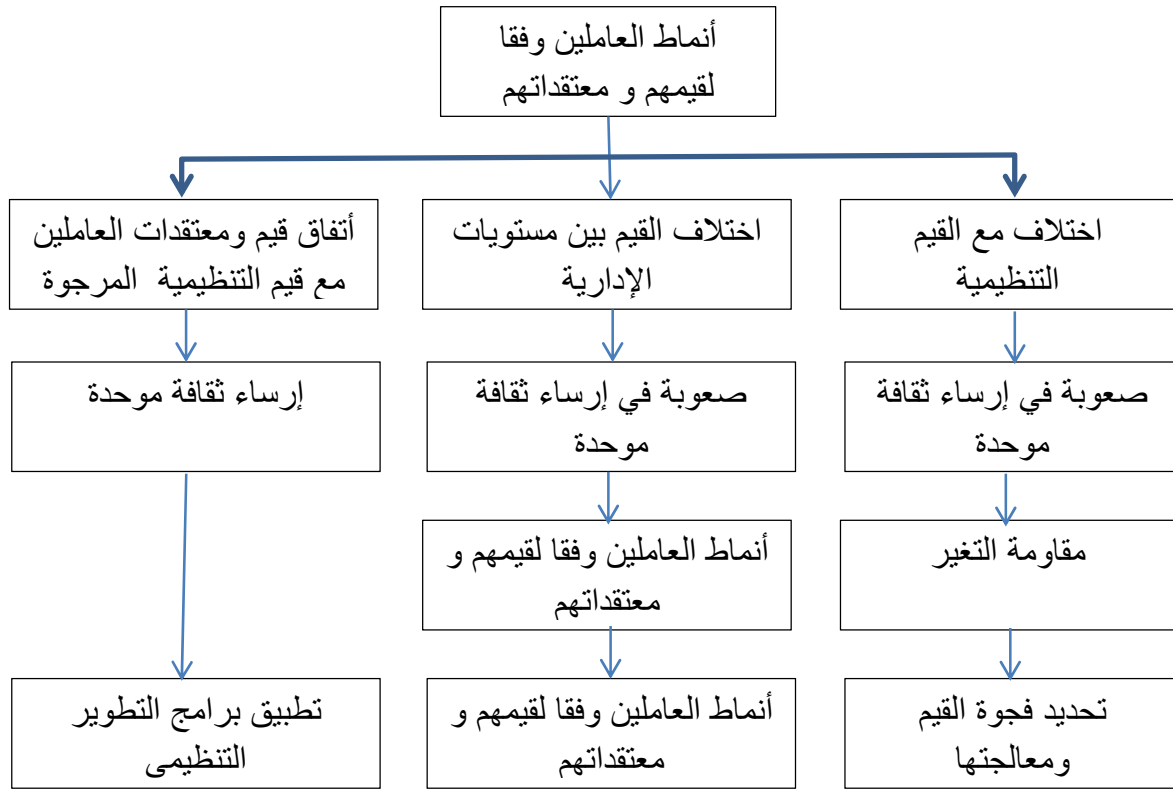
لا تكتفي المنظمات بتشكيل ثقافات تنظيمية تبنى على القيم التي تحقق الفعالية فقط أنها تسعى لزيادة التوافق بين الموظفين والمديرين حول هذه القيم لتوحيد الثقافة التنظيمية وتجانس سلوك العاملين بها وذلك لأن القيم التنظيمية تحدد نمط العلاقات بين الافراد، وتوضح مستوى أداء العمليات التنظيمية وتؤثر على الرضا عن التنظيم والانتماء له.

ويؤدي اختلاف القيم بين الأفراد إلى العديد من الآثار السلبية التي تنعكس على الأداء والسلوك، حيث يزداد الصراع وينخفض مستوى التفاعل الاجتماعي ويزداد الميل إلى الانسحاب وتحرك الجماعة لهذا لا بد من توافق القيم التنظيمية في المنظمة حتى تحقق التناسق والانسجام كما على الإدارة العليا الاهتمام بذلك وقد أكد الشوادقي 2002 ان الاختلاف في القيم التنظيمية يؤدي إلى النتائج السلبية التالية:

- تعقد الاتصال بين المستويات الإدارية.
- زيادة الصراع بين الموظفين.
- ارتفاع مقاومة التغيير.
- الاختلاف في القيم يؤثر سلبا على مستوى الأداء اليومي وتحقيق الخطط الحالية لكن الأكثر صعوبة أن هذا الاختلاف سيؤدي لعدم قدرة المنظمة على تحقيق الرؤية المستقبلية.
- أي اختلاف في القيم بين القيادات وأعضاء فريق العمل يؤثر على العلاقات الداخلية بين أعضاء التنظيم.
- أن هذا الاختلاف في الاتجاهات نحو القيم التنظيمية يؤثر على درجة تفهم العاملين للهيكل التنظيمي ودرجة التماسك في الفريق ويؤثر في روح الفريق.
- يؤثر اختلاف الاتجاهات نحو القيم التنظيمية لزيادة ضغوط العمل وزيادة التوتر والاحباط وهي عوامل تزيد من مقاومة التغيير وعدم تحقيق الأهداف.
- كلما زاد مستوى الاختلاف في القيم، ظهرت تنظيمات غير رسمية تتباين في أهدافها مع أهداف المنظمة وسيادة الاتجاهات السلبية نحو العمل¹.

¹ - حمودة عبد الناصر محمد علي، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص 150.

الشكل رقم (29): أثر قيم ومعتقدات العاملين على ثقافة المنظمة:



المصدر: رفاعي رجب حسنين محمد ، مرجع سابق، ص 154.

الاختلاف بين قيم العاملين والقيم التنظيمية التي ترسيها الإدارة العليا وكذلك اختلاف القيم بين المديرين في المستويات الإدارية المختلفة لا بد أن يؤدي إلى إرساء ثقافة موحدة. مما ينعكس بالتباين بين سلوكيات العاملين بعضهم ببعض وسلوكيات المديرين والذي يشكل فجوة القيم التي تعوق التطبيق الفعال لبرامج التطوير التنظيمي.

الفصل الرابع:

كفاءة وفعالية الموارد البشرية

اولا: المهنية وادارة الموارد البشرية

ثانيا: معيار الكفاءة والفعالية في الموارد البشرية

1: فعالية الموارد البشرية

2: كفاءة الموارد البشرية

تحظى الموارد البشرية باهتمام كبير في عالمنا اليوم نظرا للأهمية النسبية لهذه الموارد مقارنة بالموارد الأخرى، وبسبب موردها الفعال في كافة العمليات الانتاجية والبيئية والإدارية والمالية وغيرها فالتطورات السريعة في مجال الصناعات والخدمات والتكنولوجيا للمؤسسات أدى إلى تغييرات ملموسة في تصميماتها الهيكل التنظيمي للمنظمات وبالتالي في احتياجاتها من الموارد البشرية.

جذور إدارة الموارد البشرية برزت في الو. م. أ فمند بداية السبعينات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز على الاهتمام بالاستقطاب والتدريب وإدارة القوى العاملة كمفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بثقافة المنظمة تصميم هيكلها تحليل العوامل التي تؤثر في الموارد البشرية وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات تعد اعتقاد بان إدارة الأفراد تفتقر للدور الاستراتيجي الذي يهتم بالأمر ذات طابع إداري وتحول الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد والتي تهتم بالأمر الاجرائية في تسيير شؤون العاملين لمفهوم أكثر حداثة وشمولا لا يهتم بالعنصر البشري ولتفادي تلك المشكلة كان لابد ان تشارك إدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر في الأمور ذات الطابع الاستراتيجي.

اولا: المهنية وإدارة الموارد البشرية:

هناك طلب متزايد من قبل الكثير من المنظمات على توظيف متخصصين في إدارة الموارد البشرية وهذه المنظمات على استقرار لدفع مرتبات عالية ومزايا كثيرة لهؤلاء المتخصصين، والسؤال المطروح هل تعد إدارة الموارد البشرية مهنة PROFSSION كالمحاكاة والهندسة والمحاسبة؟ في واقع الأمر يعتبر غالبية المفكرين والباحثين في إدارة الموارد البشرية انها مهنة قائمة بحد ذاتها حيث قد يعود ذلك إلى عدة أسباب أهمها:

— إدارة الموارد البشرية عالم مستقل له اصوله ومبادئه وقواعده ويدرس في العديد من الجامعات كتحخصص يمنح الدارس شهادة حتى الماجستير والدكتوراه

- _ عمومية إدارة الموارد البشرية فالمدیر الناجح في إدارة الموارد البشرية في بنك يمكن أن ينجح كمدير لإدارة الموارد البشرية في مستشفى أو في شركة تأمين بنفس القدرة والكفاءة التي يمتلكها.
- _ إنشاء جمعيات مهنية لإدارة الموارد البشرية والتي ينضم إليها الآلاف من العاملين في إدارة الموارد البشرية حيث تقع الكثير منها شروطاً لعفويتها وتنتشر مجلة دورية تتضمن أبحاثاً لأعضائها وتعد امتحانات محددة قبل منح شهادتها.
- _ تعثر دستور أخلاقي لممارسي إدارة الموارد البشرية حيث يتضمن هذا الدستور الأخلاقي المبادئ والقيم التي يجب اتباعها عند ممارسة نشاطات إدارة الموارد البشرية¹

1_ تنظيم إدارة الموارد البشرية:

- تعد إدارة الموارد البشرية من وظائف إذ أنها تقوم بدورها من خلال تقديم خدماتها المتعلقة باستقطاب وتوفير الموارد البشرية والإشراف على تدريبها وتأهيلها إلى مختلف وظائف المنظمة ودوائرها وهناك عدة عوامل تؤثر في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية أهمها:
- _ **حجم المنظمة:** كلما زاد حجم المنظمة تطلب ذلك إعطاء أهمية أكبر لدور الإدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى اتساع الإدارة وتعدد نشاطاتها.
- _ **طبيعة العمل:** يختلف تنظيم إدارة الموارد البشرية في منظمات الخدمات كالمصارف والفنادق والمطاعم وشركات الطيران عنه في المنظمات الإنتاجية.
- _ **تنوع النشاطات:** إن تنوع نشاطات المنظمة أو عدم تنوعها يفرض عليها التزام باستحداث نشاطات جديدة داخل إدارة الموارد البشرية أو نشاطات داخل وظائف المنظمة الأخرى.
- _ **كثافة المورد البشري:** تتباين المنظمات في استخدامها للعنصر البشري وكلما ارتفع مستوى الاعتماد على عنصر العمل البشري بالنسبة للموارد الأخرى تطلب الأمر وجود قسم متخصص أو دائرة متخصصة في تخطيط المورد البشري وتحفيزه ومتابعة أدائه.

¹ -ديسلر جاري، مرجع سابق، ص38.

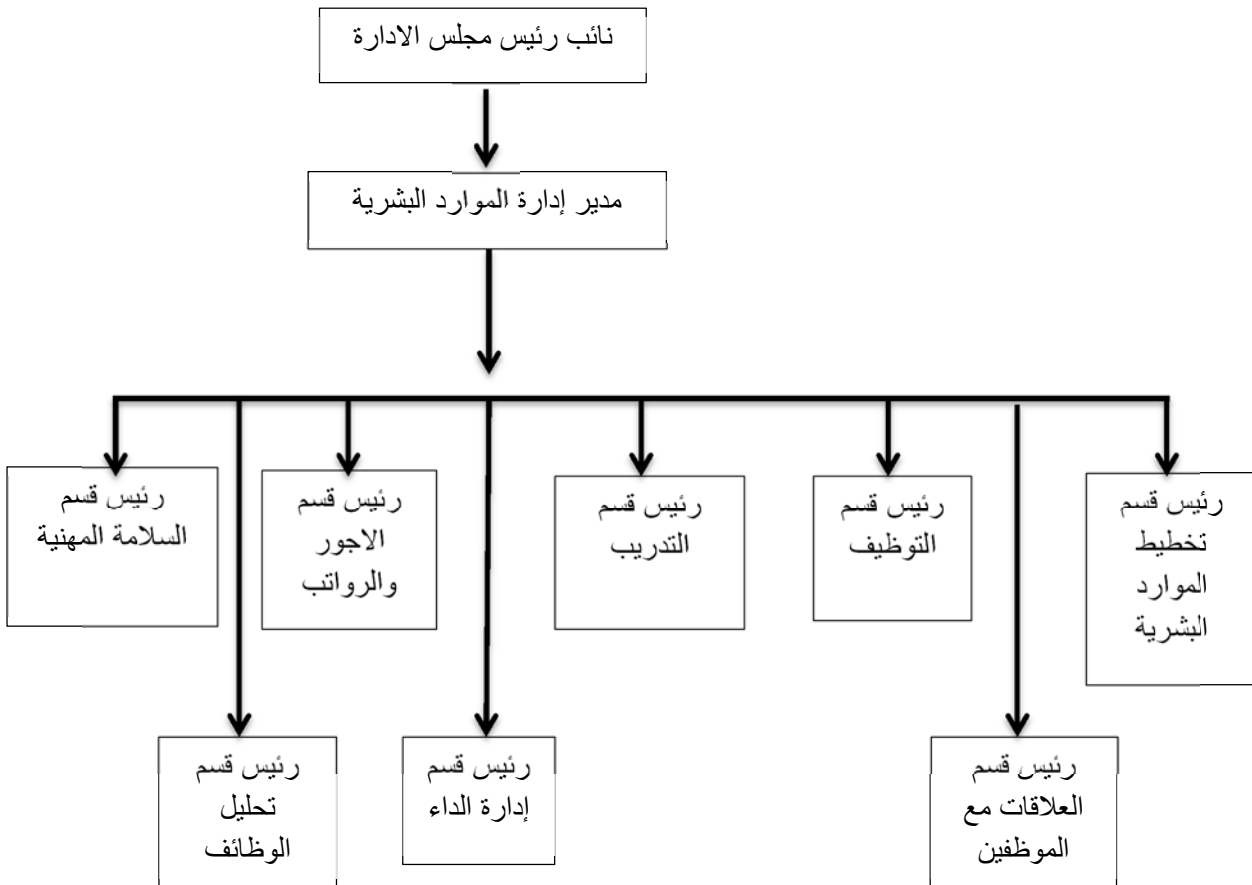
_نظرة الإدارة العليا إلى أهمية إدارة الموارد البشرية: فإذا كان هناك اهتمام أكبر من الإدارة العليا ونظرة بتركيز أكبر على إدارة الموارد البشرية يؤدي ذلك إلى إعطاء دور أكبر لإدارة الموارد البشرية.¹

_مدى الانتشار الجغرافي للمنظمة: فالمنظمة تمتلك فروع عديدة داخل الدولة أو خارجها تحتاج إلى مواقع تنظيمية لإدارة الموارد البشرية قد تختلف عن المنظمة التي ليس لديها فروع.

_أما من حيث موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي فترتبط إدارة الموارد البشرية عادة بالإدارة العليا ويتفرع عنها عدة إدارات أو أقسام فرعية متخصصة بكل نشاط من نشاطات .

ويمثل الشكل التالي مثالا على موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم(30): موقع إدارة الموارد البشرية ضمن هيكل تنظيمي لمنظمة متوسط الحجم:

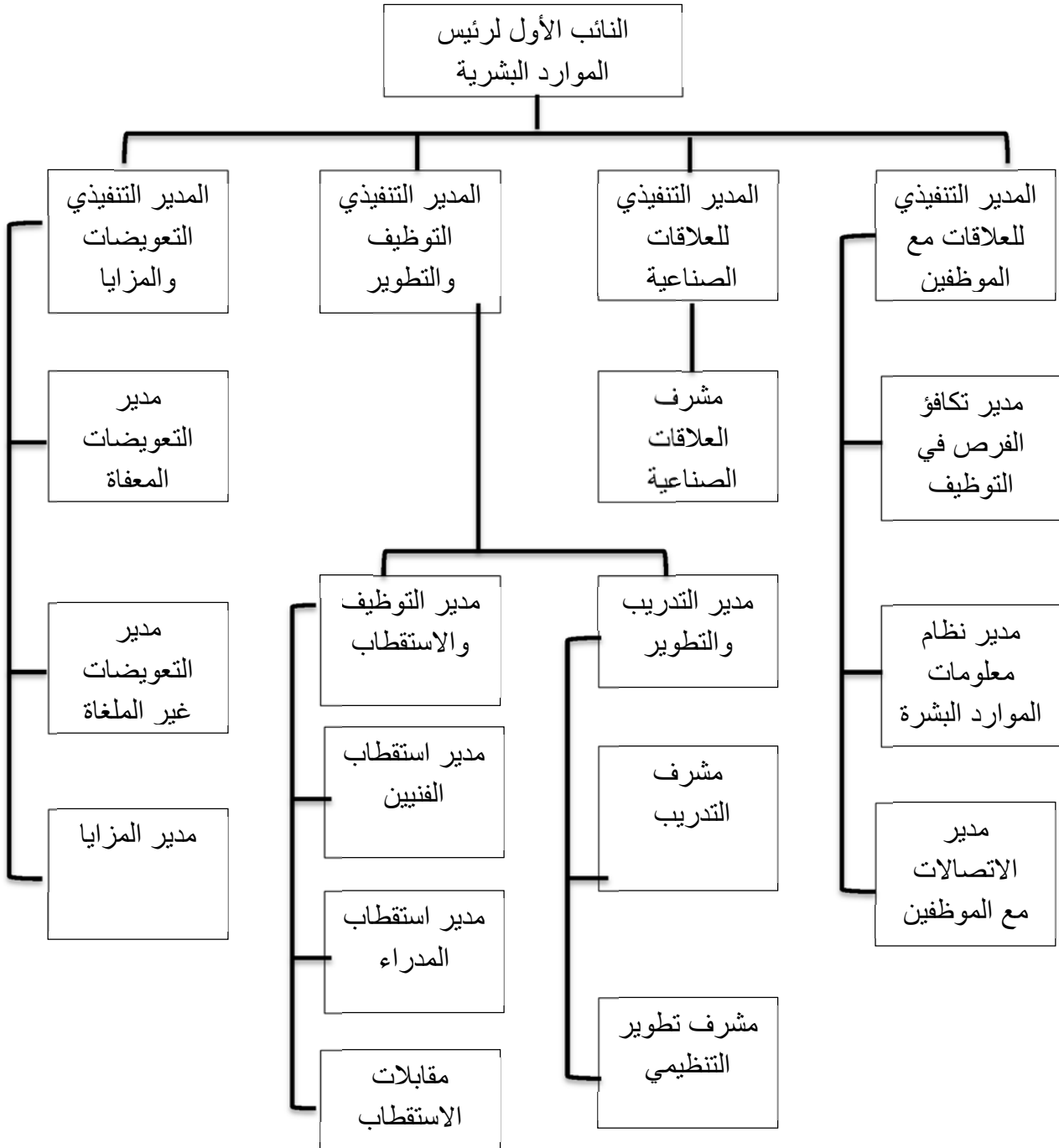


**SOURCE :FICHER LYLE (F) SHANE AND JONES (B) :HUMANE
RESSOURCE MANAGEMENT 4 ED U S A MINIFFLIN 1999 P 41 .**

¹ سالم محمود يحيى، الموارد البشرية المعنى والتطبيق، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2008- ص14.

وتزداد الأقسام المذكورة في الشكل أعلاه أو تنقص تبعاً لوضع العوامل المؤثرة في تحديد الوقع التنظيمي المذكورة سابقاً، أما إذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي التالي نجد أن هناك توسعاً أكبر في التخصصات الأقسام مما يعود إلى زيادة حجم المنظمة أو اتساع عملياتها ونشاطاتها.

الشكل رقم (31): موقع إدارة الموارد البشرية ضمن هيكل تنظيمي لمنظمة كبيرة الحجم:



SOURCE : FICHER LYLE (F) SHANE AND JONES (B) OP CIT. P50 .

ويذكر أن إدارة الموارد البشرية عموماً تقوم بثلاث وظائف أساسية تتمثل فيما يلي:

_الوظيفة التنفيذية: حيث يقوم مدير الموارد البشرية في البداية بممارسة الوظيفة التنفيذية من خلال التوجيه والإشراف على نشاطات الموظفين داخل دائرته ومن ثم فهو يمارس سلطة تنفيذية على موظفي القسم بالإضافة إلى ذلك فإنه يمارس سلطة الضمنية والتي تتولد نتيجة الاتصال المباشر بين مدير الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة وذلك فيما يتعلق بالموارد البشرية مثل عقد الاختبارات ونتيجة ذلك فإنه ينظر إلى مديري الموارد البشرية على أن اقتراحاتهم تمثل أوامر عليا ويجب على المشرفين تنفيذها.

_الوظيفة التنسيقية: إذ يعمل مديرو الموارد البشرية كمنسقي للنشاطات المتعلقة بالعنصر البشري وعادة ما يشار إلى هذه النشاطات بأنها نوع من الرقابة الوظيفية، والذي يتم من خلالها مدير الموارد البشرية بتوفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا تتأكد من خلالها من سلامة تنفيذ أهداف الموارد البشرية.

_وظيفة تنمية وتكوين الكفايات:

تتضمن هذه الوظيفة تقديم النصيحة والمشورة للمديرين التنفيذيين فيما يخص نشاطات التعيين والتدريب وتقييم الأداء ومنح الأجور والمكافآت والترقيات وانهاء خدمات الموظفين، هذا بالإضافة إلى أن هذه الوظيفة تتعلق بإدارة بعض برامج المزايا والخدمات كالتأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث والتقاعد والإجازات، ولذلك فإن هذه الوظيفة تساعد المديرين التنفيذيين في سعيهم نحو الالتزام بالمساواة في إشاعة فرص التوظيف وبالتالي من لغة القوانين، كما تلعب دوراً هاماً في التعامل مع مشكلات العاملين وشكاويهم وتنمية علاقات عمل جيدة في المنظمة المهام الرئيسية المناطة بالموارد البشرية تختلف من منظمة إلى أخرى ويرجع ذلك لأسباب عديدة منهم حجم النشاط وطبيعة عمل المنظمة والفكر السائد لدى الإدارة العليا ويمكن تلخيص أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية بما يلي:

- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية للفترات القادمة ووضع الخطط اللازمة لذلك.

- تحليل الوظائف في المنظمة وتصميمها، فلا بد تعيين الافراد وفق أسس موضوعية فإن ذلك يتطلب وضع مواصفات لأداء الوظيفة وكذلك دراسة محتويات الوظيفة ووضع وصف وظيفي لها.
- استقطاب واختيار وتوظيف الأفراد والمؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة وتتضمن عملية التوظيف واختيار الأفضل مهمة بالإضافة إلى تعيينهم وتثبيتهم فإن تم توظيف الشخص الملائم فإن تلك سينعكس على أداء المنظمة.
- تحديد الرواتب والأجور حيث أن للأجور دور هام في استقرار الموظف وتحفيزه لنيل مجهود وتحقيق العدالة في هيكل الأجور.
- تحديد حركة الموظفين عن طريق الترقية والنقل من دائرة لأخرى أو ما فرع لآخر بالإضافة إلى تنفيذ الاجراءات المتعلقة بانتهاء خدمات العاملين سواء بالاستقالة أو التقاعد أو الضمان الاجتماعي
- تقديم أداء العاملين وسلوكهم بالاسترشاد بآراء رؤسائهم في العمل وتقارير تقييم الأداء التي يرفعونها إلى إدارة الموارد البشرية فعملية التقييم لها تأثير على زيادات الموظفين وترقيتهم ونقلهم إلى دوائر أخرى أو حتى قد تؤثر العملية على إنهاء خدماتهم.
- التدريب والتطوير حيث يتم التركيز على زيادة المعلومات ورفع مستوى المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة، فالموظفين المؤهلين ينبغي رفع مستوى من التأهيل والكفاءة لأسباب عديدة مكن أهمها ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي في الأجهزة والمعدات وطرق العمل.
- الصحة والسلامة المهنية للموظفين، فهي تهم إدارة المنظمة بالدرجة الأولى وذلك يرجع لأسباب عديدة منها تخفيض عدد حوادث العمل والتي يترتب على زيادتها خسارة كبيرة في الأموال وربما الأرواح وبالتالي فعلى المنظمة توفير مكان العمل وظروف العمل المناسبة للموظفين، وعليها أيضا القضاء على أية أخطار قد تواجه الموظفين أثناء العمل.¹
- العلاقات مع الموظفين حيث تتضمن إدارة الموارد البشرية نشاطات تتعلق بالتعامل مع موظفي المنظمة والعمل على تحسين العلاقات معهم وكذلك تفعيل الاتصالات والتأكد من اتباع سياسة

1 - سعاد برونوطي نايف، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل، 2007، ص25.

الباب المفتوح، كما يتضمن هذا النشاط إعداد وتوزيع كتب الموظفين الجدد وتوعية العاملين بالقوانين والأنظمة السائدة.

• العلاقات الصناعية فهناك منظمات في الدول المتقدمة تخضع الكثير من القضايا فيها على شروط فرضتها عليها نقابة قوية، وفي هذه المنظمات تتغير مسؤوليات إدارة الموارد البشرية تصبح إدارة العلاقة مع النقابة وتتغير اهتماماتها وتدار العلاقات مع النقابة بنوع من المرونة حتى تتصف بالتعاون وتبادل الآراء حيث يتم اتباع أساليب عديدة منها المفاوضات لحماية بهدف التواصل إلى حلول مقبولة.

• الاحتفاظ بسجلات وبيانات خاصة بالموظفين والوظائف مثل الشهادات العلمية وشهادات الخبرة العملية للموظفين، وكذلك الوصف الوظيفي، ومواصفات شاغل الوظيفة.

• إجراء البحوث والدراسات في مجالات إدارة الموارد البشرية كمسودات الأجور في سوق العمل ودراسات الرضى الوظيفي للموظفين ومستوى روحهم المعنوية واتجاهاتهم وأسباب خروجهم من العمل بالمنظمة.

• وهنا ومن الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية في أي منظمة متابعة القوانين الجديدة وتعديلات للقوانين الحالية، والعمل على تطبيق ما جاء فيها وبما يتعلق بإدارة الموارد البشرية كما يتعين على إدارة الموارد البشرية مواجهة وتحديث وتطوير سياسات الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات في البيئة الخارجية.

2_التحديات أمام إدارة الموارد البشرية:

تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات وخاصة في ظل التطور أهداف وعمليات إدارة الموارد البشرية وتعقد عملياتها ومن أهم تلك التحديات:

• التطور التكنولوجي الذي استنتج إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية والبناء التنظيمي للمنظمات.

- التنوع الثقافي والذي يعود إلى الفروقات المدركة بين العاملين من حيث العمر والتخصص في العمل، والمهنة والجنس وغير ذلك.
 - الظروف الاقتصادية السائدة من رواج أو كساد وإذا استعرضنا نتائج الأزمة الاقتصادية العالمية يمكن أن نعرف مدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية وقد أعلنت بعض الشركات مثل جنرال موتورز عن نيتها إلغاء عشرة آلاف وظيفة خلال 2009 كما أعلنت شركة نيسان NISSAN فيها تسريح ألفي عامل خلال نفس الفترة.
 - منح العاملين امتيازاتهم لم تكن موجودة سابقا كالتأمين الصحي ورعاية الأطفال والمساعدات التعليمية، مما أثر على زيادة تكلفة العاملين
 - نشر المعرفة والابتكار وهو ما يتطلب ضرورة توزيع ونشر المعارف والأفكار المبتكرة بين الفروع المختلفة بغض النظر عن نشأتها أو مصدرها.
 - انتشار تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعد منتصف القرن العشرين وما صاحب ذلك من ظهور ومفاهيم جديدة كاندماج العاملين ويمكنهم وأداء العمل الصحيح من المرة الأولى.
 - ضرورة وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة.
 - الازدياد في أعداد العاملين في المنظمات نتيجة لكبر حجم المنظمات وبروز الشركات المتعددة الجنسيات.
 - تطور وسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وخاصة بعد انتشار استخدام الأنترنت في عقد الامتحانات وإجراء المقابلات.
- كما لا يغيب عن ذلك تأثير المنافسة في العرض والطلب على الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية وخاصة بعد زيارة أعداد الحركيين من مختلف التخصصات وارتفاع معدلات البطالة في كثير من الدول.

3_ دور إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمنظمة:

تشارك إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال وضع استراتيجيتها كاستراتيجية وظيفية تعنى بالوقت فإن إدارة الموارد البشرية تكيف نشاطاتها وممارساتها كالاختيار والتعيين والتدريب وأنظمة الحوافز بشكل يتناسب مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

وفي هذا فإن دور إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة وفي تنفيذها يتمثل في:

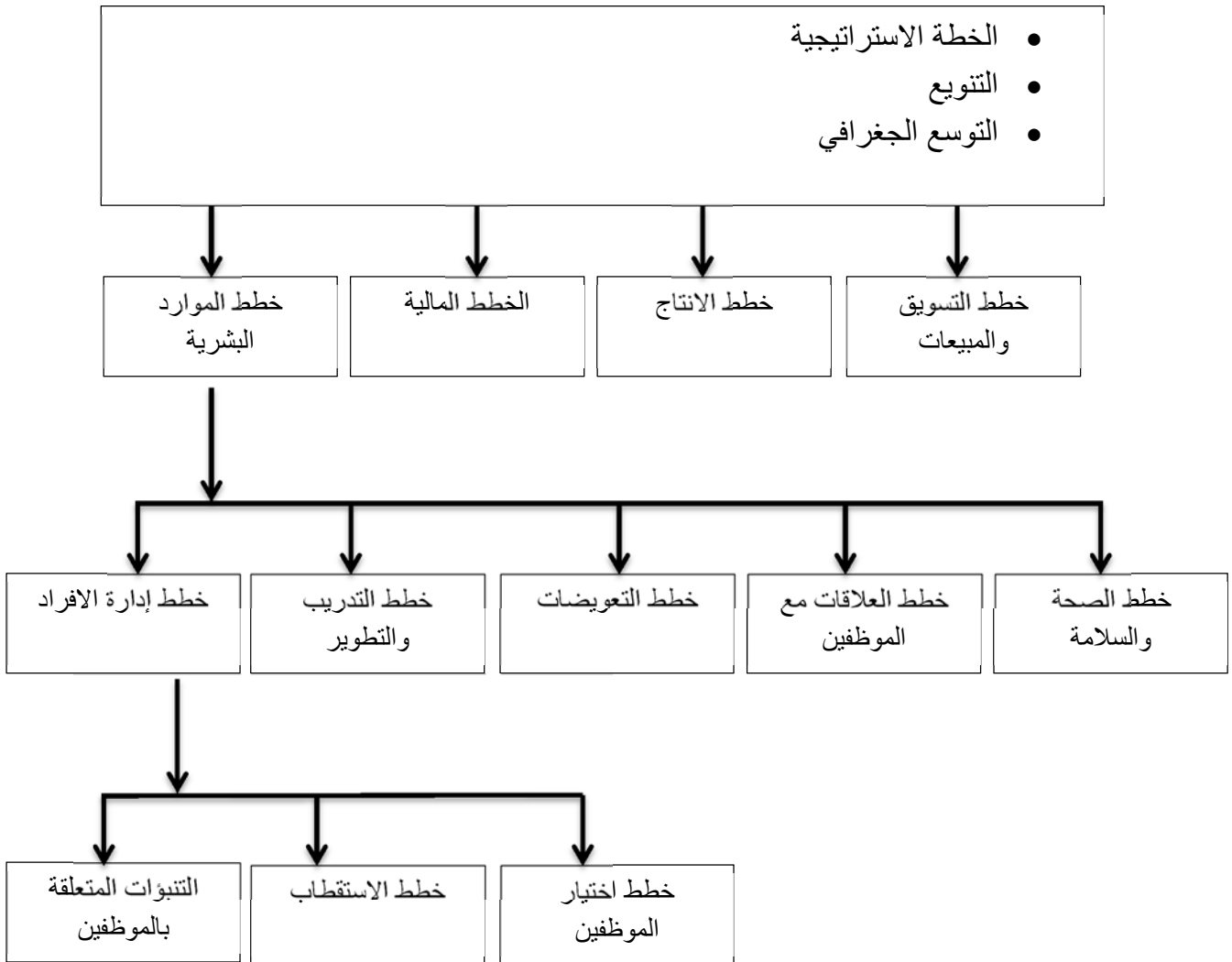
- **دور الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية:** تتطلب صياغة الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة ضرورة تحديد وتحليل المواءمة بين نوعين من القوى وهما الفرص والتهديدات الخارجية من ناحية ونقاط القوة والضعف الداخلية من ناحية أخرى ويمكن أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً في المسح البيئي والذي يمكن من خلاله تحديد وتحليل مختلف الفرص والتهديدات الخارجية ذات التأثير المحوري على نجاح المنظمة.

كما أنه يمكن أن تشارك الموارد البشرية في عملية صياغة استراتيجية المنظمة من خلال توفير المعلومات عن نقاد القوة ونقاد الضعف الداخلية (فرص التحسين) بالمنظمة.

- **دور الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية:** يعد تنفيذ الاستراتيجية هو جوهر الدور الذي تلعبه استراتيجية الموارد البشرية فعلى سبيل المثال نجد أن استراتيجية التنافس لدى شركة FEDERAL EXPRESS تتمثل في تمييز منتجاتها عما يقدمه المنافسون وذلك من خلال خدمة متميزة للعملاء وضمن التسليم في المواعيد المقررة ونظراً لأن التكنولوجيا المتاحة لدى الشركة تشابه مع تلك المتاحة لدى المنافسين فإن الشركة تعتمد على القوى البشرية كميزة تنافسية لديها، ولاشك أن هذا يفرض ضغوطاً على عمليات الموارد البشرية بالشركة وعلى قدرتها على خلق قوة أكثر التزاماً وموجهة على أساس العملاء في نفس الوقت ومن ناحية أخرى فإن إدارة الموارد البشرية تدعم تنفيذ الاستراتيجية حيث تدخل ضمن تنفيذ معظم استراتيجيات تخفيض حجم وإعادة الهيكلة من خلال

وضع الموظفين في الوظائف المناسبة ووضع خطط للأجور وتخفيض تكاليف الرعاية الصحية وتدريب الموظفين وبيّن الشكل البياني كيفية ربط الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة بالخطط الأخرى.

الشكل رقم (32) : ربط الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة بالخطط الأخرى:



SOURCE : DESSLER GARY : HUMANE RESSOURCE MANAGEMENT

11ED .PRANTICE HALL. 2008. P 167.

4_ربط الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة بالخطط الأخرى:

من الشكل أعلاه يظهر أن لكل إدارة أو مجموعة نشاطات رئيسية خطة استراتيجية خاصة بها، حيث ترتبط هذه الخطط فيما بينها لتشكيل خطة الاستراتيجية العامة للمنظمة، ومن هنا يمكن إيجاد أن وظائف إدارة الموارد البشرية تعمل في خدمة الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى وبالتالي في خدمة الاستراتيجية العامة للمنظمة في ظلا التكامل والتوافق.

وينسجم هذا الاتجاه مع مفهوم التكامل الاستراتيجي الذي يعتمد على أساسا أن الاستراتيجية العامة للمنظمة لتوافق مع رسالتها واستراتيجيات الهيكل التنظيمي تتوافق مع استراتيجية المنظمة، واستراتيجية الموارد البشرية كذلك تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الهيكل التنظيمي.

ولتوضيح عملية التكامل الاستراتيجي يظهر المثال في إحدى الشركات قررت بناء استراتيجية عامة تعمل من خلالها على تغيير منتجها الحالي إلى منتج جديد وفي ظل هذه الاستراتيجية الجديدة قامت إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجية تتكامل مع استراتيجية الشركة حيث تضمنت ما يلي:

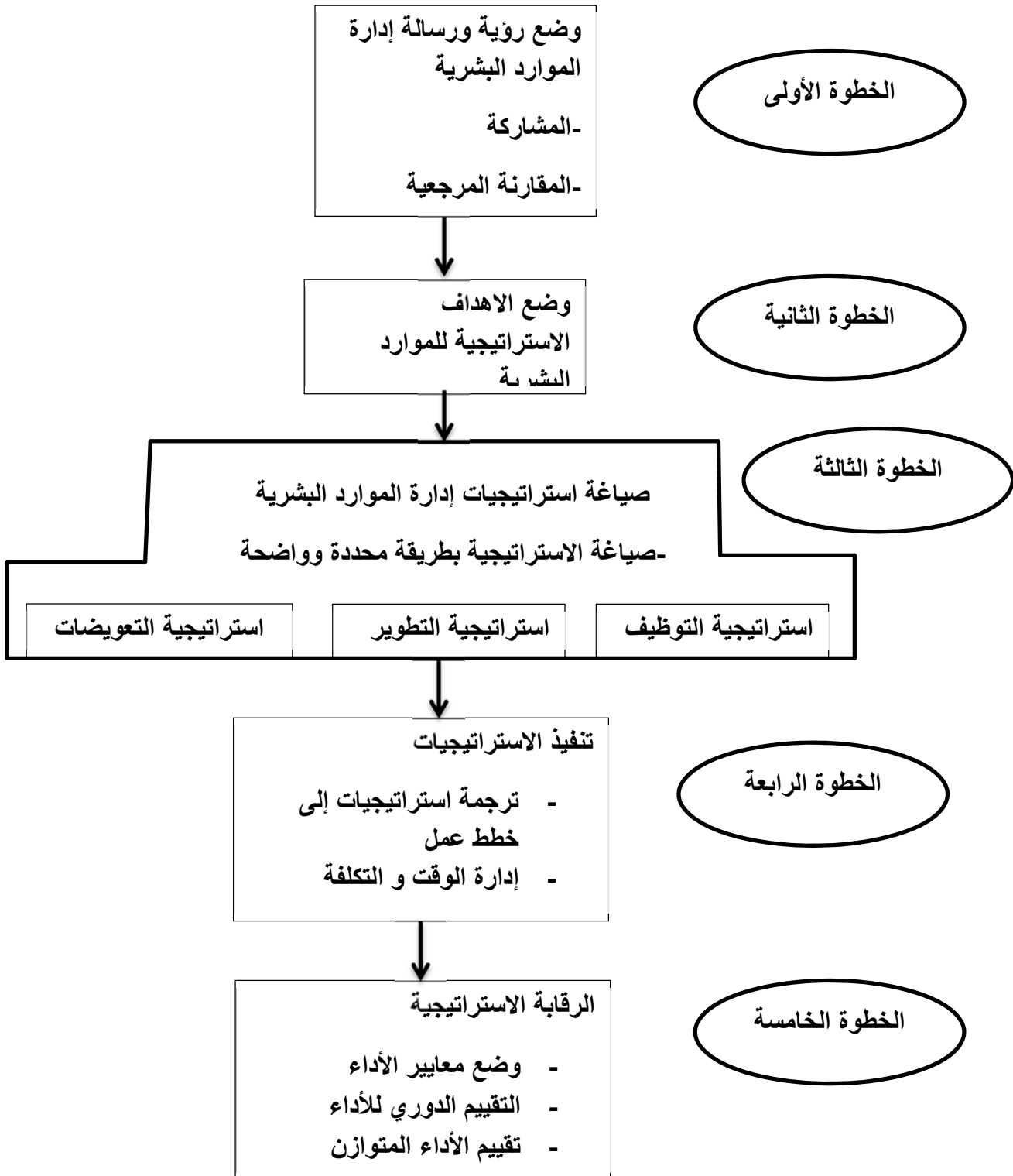
- توصيف وظائف جديدة وتصميم أعمال جديدة تتماشى مع المنتج الجديد.
- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية مع تحديد الموارد البشرية القديمة التي سيتم الاستغناء عنها.
- تعميم عملية استقطاب شاملة التلبية حاجة الشركة الجيدة .
- إعداد ووضع برامج تدريبية في مجال صناعة المنتج الجديد وذلك للمورد البشرية الجديدة ومن سيقى من الموارد البشرية القديمة.
- تضمين برامج وسلامة تتناسب مع المخاطر الجديدة التي قد تتعرض لها الموارد البشرية الجديدة.

وبناء على هذا فإن نشاطات وأنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تتناسب وتنسجم مع الاستراتيجية العامة للمنظمة بكافة جوانبها.¹

1 - إسماعيل محمد احمد، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في انجاز استراتيجية المنظمة، 2008- ص75.

5_ خطوات بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية: يمكن إنجاز عملية بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية بخمسة خطوات أساسية سيوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم: (33): خطوات بناء استراتيجية الموارد البشرية:



الخطوة الأولى: وضع رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية:

في هذه الخطوة يتم صياغة رؤية إدارة الموارد البشرية التي تعبر عن ما يتوقع أن تصل إليه الإدارة بعد مدة بحيث تثير طموح العاملين في المنظمة، أما رسالة إدارة الموارد البشرية فهي تمثل الغرض الذي وجدت الإدارة لأجله أي مبرر وجودها، وتعكس رسالة إدارة الموارد البشرية فلسفة الإدارة وقيمها التي تؤمن بها وتلتزم بمضامينها ومن الأهمية أن تنسجم رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية مع رؤية ورسالة المنظمة.

وجدير بالذكر أن كل موظفي إدارة الموارد البشرية يجب أن يشاركوا في وضع الرؤية والرسالة بما أن إدارة الموارد البشرية تجري عادة مقارنة مع رؤية ورسالة الموارد في المنظمات الأخرى ويجب أن تعمم رؤية ورسالة الموارد البشرية على الموظفين في الإدارة.

الخطوة الثانية: وضع الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

وهي الغايات التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها، وينبغي أنت تتوفر في أي هدف يتم وضعه فالمنظمات الساعية للربح تعمل وفق سلسلة هرمية من الأهداف حيث يتبوأ عن تحقيق الأداء المتفوق قمة الأولويات فالأهداف الرئيسية ينبغي أن تكون مدعمة بالعديد من الأهداف الثانوية.

يتجسد سر نجاح أي منظمة في طموحات إدارتها وموظفيها التي عادة ما تفوق الموارد البشرية والقدرات المتاحة لهم، وبالتالي فإن الهدف يجب أن يكون مصدر إلهام للإدارة والموظفين، وأن يكون محفز لهم لبذل مزيد من الجهود في أعمالهم.¹

¹ - جونز شارلز، وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد، دار المريخ، الرياض، ج1، 2001- ص30.

الخطوة الثالثة: صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

عند صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ينبغي معرفة الصفات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية التي تحتاجها حتى تقبل إلى الأهداف الاستراتيجية الموضوعة. وبناء عليه تقوم إدارة الموارد البشرية بصياغة عدة استراتيجيات تتعلق بوظائفها التي تقدمها ومن أهمها:

- استراتيجية الاستقطاب.
- استراتيجيات الاختيار والتعيين.
- استراتيجيات التدريب والتطوير.
- استراتيجيات الاحتفاظ بالموارد البشرية.
- استراتيجيات المسار الوظيفي.
- استراتيجيات التعويضات.
- استراتيجيات الصحة والسلامة.

الخطوة الرابعة: تنفيذ الاستراتيجيات:

بعد صياغة الاستراتيجية يجري إبلاغ المسؤولين لتنفيذها بتفاصيلها حيث يتم إيصالها بالإضافة إلى إيصال الاستراتيجية العامة لأجل تنفيذ الاستراتيجية فإن هناك حاجة إلى قيادة تكون مسؤولة عن التنفيذ بالإضافة إلى موارد بشرية تقوم بعملية التنفيذ كما أن عملية التنفيذ تحتاج إلى بناء تنظيمي مناسب وأنظمة مراقبة لأجل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وكذلك وضع الإجراءات الوقائية لمنع تكرار الأخطاء مستقبلاً، ومن الضروري التأكد من إبلاغ الموظفين بإنجازاتهم ومدى تحقيقهم للأهداف الموضوعة في الوقت المناسب.

الخطوة الخامسة: الرقابة الاستراتيجية:

وهي الخطوة الأخيرة حيث يتم التأكد من خلالها من أن الاستراتيجية قد تم تنفيذها وفق ما هو مخطط وتغطي عملية الرقابة الأداء التشغيلي بالإضافة إلى الأداء المالي وغيره، وللرقابة الاستراتيجية عدة وسائل يمكن استخدامها من أهمها تقييم الأداء المتوازن.

إن تقييم أي نظام رقابة استراتيجي فعال يتطلب القيام بالخطوات التالية:

- 1- مراجعة رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها وتكمن في دراسة الرؤية المستقبلية للمنظمة ومراجعة رسالتها واستراتيجيتها.
- 2- وضع معايير الأداء والمعايير هي الأهداف المطلوب تحقيقها، وقد تكون من هذه المعايير كمية أو صفة لمستوى جودة أو وقت أو تكلفة أو حجم إنتاج.
- 3- قياس الأداء العقلي: تحديد مستوى الایجاز الفعلي للأفراد أو الجماعات أو الوحدات الإدارية وهذه الخطوة تتضمن تسجيل نتائج القياس.
- 4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية: والمقارنة بينهم لتحديد مدى أو حجم الانحرافات عن تلك المعايير حيث قد تكون هذه الانحرافات طبيعية أو أكثر من الحدود المسموح بها.
- 5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: يتم في هذه الخطوة التحقيق في الانحرافات من حيث طبيعتها أو أسبابها ومكان حدوثها وحجمها، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الكفيلة بتعديل المسار، وتتضمن هذه الخطوة كذلك اتخاذ أية إجراءات وقائية من شأنها منع وقوع مثل هذه الانحرافات والأخطاء في المستقبل يعد تقويم الأداء مستقرا أساسيا للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات التي تستخدم في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها سواء السابقة أو اللاحقة للعمليات المنظمة. وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المنظمة وأهدافها وبرامجها الاستراتيجية.

6_ الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

قد تواجه عملية وضع وتنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية عدة عقبات من أهمها:

- عدم اهتمام الإدارة العليا فقد ترتب الإدارة العليا في المنظمة عدم الحاجة إلى صياغة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وذلك بسبب اعتقاد البعض بأن إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية مساندة لباقي وظائف المنظمة
- تركيز إدارة الموارد البشرية على التخطيط قصير الأجل بدون التفكير في التخطيط طويل الأجل. وهذا قد يعود إلى الاهتمام بالاحتياجات الآنية للموارد البشرية ودرجة تورفها ومدى وجوده المهارات والقدرات المطلوبة.
- قلة خبرة إدارة الموارد البشرية وموظفيها بالتخطيط الاستراتيجي للموارد وذلك سبب حداثة الموضوع نسبيا وتعدد الخلفيات العلمية لإدارة الموارد البشرية.
- عدم توفر المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل عدم وجود نظام معلومات الموارد البشرية لدى الكثير من المنظمات.
- ضيق الوقت فقد يحول انشغال مديرو وموظفو إدارة الموارد البشرية بالأعمال اليومية لنشاطات إدارة الموارد البشرية من استقطاب وتوظيف وتدريب وتحفيز وغيرها، دون تخصيص وقت كاف لعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.¹

7_ واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية:

نحاول في هذا العنصر الوقوف على واقع الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية بأبعادها وسلبياتها من خلال ما قد كان و أكثر من ما يجب أن يكون خاصة في المؤسسة الصناعية بالخصوص بعيدا عن اليوتوبيا UTOPIE

1 - الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها ومدخلها وعملياتها المعاصرة، عمان، الأردن، دار وائل، 2006- ص241.

1- السمات المميزة للمؤسسة والصناعة الجزائرية:

يمكن لعلم الاجتماع في تفصيله للوقائع أن ينتج أسلوب الحكم على العام من خلال الخاص بشرط عدم إغفال حقيقة أساسية مفادها أن انتظام الإنسان العامة وكيفية ترابطها والعوامل المؤثرة فيها قد لا تكون نفسها الموجهة للترابطات في الإنسان الجزئية بما يضيف نوعا من العمل المنهجي الوظيفي بين البناء العام والأبنية الجزئية، إلا أنه لا يعارض بالمقابل الحكم على الخاص من خلال العام كما هو بالنسبة لنا لوجود حقيقة واضحة، لذلك يجب طرح السؤال التالي والإجابة عليه ما سمات المميزة للمؤسسة الصناعية الجزائرية؟

حيث أجمعت جل البحوث والدراسات والإسهامات التي اتخذت من المؤسسة الصناعية الجزائرية موضوعا لدراساتها أن سماتها تتركز في نقاط هي:

- تشويه بنية العناصر القاعدية الأساسية للتنظيم والمتمثلة في القمة، خط هرمية السلطة (الإدارة الوسطى) البنية التحتية وبنية الإمداد اللوجستيكي (الوظائف المساندة) أو غياب بعضها كليا.
- الصراعات والتوترات الحادة بين كل العناصر من أجل تأثير في بعضها البعض والذي يؤدي إلى نتائج سلبية¹.

وهي قمة الاستراتيجية إلى تركيز السلطة في يدها لتضييق دائرة اتخاذ القرارات ببعض سعي الإدارة الوسطى رؤساء الدوائر والورشات والمصالح والأقسام والمشرفون الرئيسيون من حصتها الى مساندة زيادة تقييم البنية من أجل توسيع دائرة النفوذ والتأثير في القرار وتخفيض أعبائهم ومهامهم بما ينعكس سلبا على الكفاءة والفعالية.

تحمل المركز الفاعل العمال ذوي النشاط الإنتاجي لضغوطات تنظيمية واحتياجه واقتصادية تحدث في المؤسسة الشيء الذي يدفعهم إلى البحث عن امتيازات بالطرق المنحرفة لمواجهة الظروف الصعبة التي لا تتغير.

بعد البنية التقنية المحللون وأعاونهم ممن يقومون بوظائف محاسبة والرقابة والتخطيط ودفع المناهج عن وظيفتها الأهمية وضعف تأهيل أصحابها.

¹- سعد بشابنية، تنظيم القوى العاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية. جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص ص 75 76.

_ضعف التحكم في القوى العاملة وأصحابها وعدم استغلال قدراتها وكفاءتها ومجال تنميتها
استقرار تنظيم العمل بسبب ركود التغير التكنولوجي وصعوبة تكيف المؤسسة مع مؤهلات المستحدثة
من التكنولوجية المعاصرة.
_غياب قاعدة للمعلومات والبيانات تقوم على الاستفادة من نظم المعلومات الحديثة وغياب
الأرشيف الموثق مما يجعل المؤسسة تعيش دون تطلع.
_غياب ثقافة تنظيمية تقوم على الولاء والانتماء والالتزام والحضور القوي لثقافة المعاكسة المضادة
تقوم على الانحراف والقيم الضيقة خدمة لمصالح الشخصية¹.

2_ السمات المميزة لنمط إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية:

والتي يمكن التعرف إليها في نقطتين جوهريتين:

التنظيم في علاقته بإدارة الموارد البشرية:

- تدني نظرة الإدارة العليا إلى إدارة الموارد البشرية واعتبارها في الفعالية قليلة الأهمية قياسا لما تحظى به إدارة الإنتاج والتسويق غيرها والمجددة للوقت والجهد والمال
- عزوف الإدارة العليا عن اشتراك إدارة الموارد البشرية في مجالات العمل الاستراتيجي لإدارة أعمالها
- فرض قيود على حركة أفراد إدارة الموارد البشرية تظهر في صورة ضوابط تفصيلية مفيدة كالمبادرة والابتكار وبالتالي الفعالية.
- افتقاد مسؤولي إدارة الموارد البشرية لكل شكل من أشكال السلطة التنفيذية الآمرة حتى أن انتشارهم لا تتم على الوجه المطلوب.

¹- سعد بشانية، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سابق ص75-76.

إدارة الموارد البشرية من الداخل:

- غلبة الجوانب الإجرائية التنفيذية للمهام السطحية على الأعمال الحقيقية لإدارة الموارد البشرية التي من المفروض أن تركز على نواحي التخطيط وتطوير برامج العمل
- افتقار الموارد البشرية الى الجوانب القانونية لتنفيذ اللوائح التشريعات الخاصة بالعمل والصادرة عن الدولة، والأمور التعاقدية الشكلية الخاصة بحقوق العمال وواجباتهم وقت القانون وكذا مسائل المخالفات الإدارية والتنظيمية.
- تميز الطابع العام للأداء فيها بالتجزؤ والانفعال بحيث يغيب العمل المتكامل والمتوازن بين وظائفها التي من المفروض أن تشكل الواحدة منها متطلب للوظيفة اللاحقة
- افتقار إدارة الموارد البشرية لنظم تعميم وتحليل الوظائف وقد يسود الأمر يصل إلى حد افتقار الطاقات توصيف نموذجية.
- افتقاد الموازنة بين الوضع الراهن والمستقبلي لاحتياجات الأفراد ومصدر الحصول عليها ولا يتم التفكير إلا في الحاجات العاجلة ومن القادر توفر خطة مدروسة للمتصل تمتد لفترة 2 إلى 5 سنوات.
- عشوائية عملية الاستقطاب وقيامها على أسس غير موضوعية لصناع الاستطلاعات من حالة العرض والطلب في سوق العمل ومستويات الأجور والرواتب في المؤسسات ولا موضوعية معايير الاختيار والتعيين واعتمادها على المحاباة والجهوية أكثر من أي شيء آخر.
- افتقاد إدارة الموارد البشرية لأغلب أساسيات وشروط التكوين، الأمر الذي ترفع تكاليف العملية المترتب عنه ما يجعلها تفوق المهارات الجديدة المكتسبة لدى العمال
- سيادة مظاهر الذاتية على نشاط تقييم الاداء الذي لا يخضع إلى برنامج مدروس ما جعل منه نشاطا روتينيا لا يترتب عنه أي نتائج.
- غياب برنامج واضح في عملية تقييم الوظائف المهمة في تحديد هياكل الأجور والحوافز .
- تقادم برامج الصحة والسلامة المهنية التي أصبحت لا تواكب ظروف ومتطلبات العمل.

والملاحظ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في أكثر من المؤسسة الجزائرية تخضع لواقع نملي موضح معاييرها وطرق تنفيذها أي تخضع لنفس جملة الضوابط بالرغم من اختلاف أوضاعها وأحجامها ونوعية نشاطها وتخصصاتها ما يشكل تنظيما بيروقراطيا جامدا، يتعامل مع الأفراد وينطلق قانون شكلي وبطريقة نمطية لا تفرق بين العمال ولا بين نوعية عملهم وظروفه¹، ولا بين الجماعات التنظيمية وخصوصية قطاعها ما يحول نظام إدارة الموارد البشرية إلى مجرد وجود لا معنى له.

3_الرهانات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية:

إن الظروف السوسيو اقتصادية السائدة في عالم اليوم وما تتميز به من تشابك وتعقيد تفرض على المؤسسة الصناعية الجزائرية، إعادة النظر في منظومة الموارد البشرية وهذا بسبب بسيط وجوهري هو أن قوة العمال المؤهلة القادرة على النهوض بالعمليات الإنتاجية واستهداف المردودية والفعالية العالقة والراضية على ظروف عملها وعوائده والمطمئنة على مستقبلها الوظيفي هي المحدد لبقاء المؤسسة ونموها في ظل المناخ الصعب، فانه لا بد عليها أن تعني بأن شرط البقاء يكمن في القدرة على المنافسة الحادة التي تخترق حدود المكان والزمان ومواجهة الاتجاهات الثورية التي تركز على الصراعات العمالية العامل وصاحب العمل، والنقابات والتنظيمات غير الرسمية، إن التوتر الحقيقي أصبحت نسبية التغيرات التكنولوجية المتسارعة واشتداد المنافسة والتغيرات الديمغرافية، وما ينتج عنه من تنوع في نمط الحياة لكل هذا ينتظر عن المؤسسة الصناعية أن تتبنى بجدية استراتيجية تسيير قاعة على إدارة الموارد البشرية وأن تؤهل الجهاز ليصبح شرطا استراتيجيا للإدارة العليا إدراكا منها أنه أسلوب محوري وفعال لهدف الاستقرار والنمو.

بالمقابل قد تسبب هذا المسعى الرشيد في عدة مشاكل على مستوى آخر تأخر العمل به يتمثل في الرهانات الصعبة التي تواجه إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بقضايا العمل والعمال المعاصرة، غير أنه من المتوقع في هذه الحالة أن يتم التعامل معها بمنطق يقوم على اعتبارها تحديات يمكن تجاوزها وليست

¹- رماش صابرينة، مقومات الاتصال في إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية، حالة CNAS ، وكالة قسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد علم الاجتماع، 2004-ص195.

حواجز مستحيلة بأن الإقناع بالفكرة الخيرة معناه الزوال الحتمي للمؤسسة وتدور أغلب تلك الرهانات حول المتطلبات التالية:

1_ الاعتماد على البحوث والدراسات العلمية:

كثيرا ما قامت أنظمة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية على الارتجالية المعتمدة على الاندفاع غير المدروس، الشيء الذي زاد من تخلفها لذلك تظهر الحاجة الى اتباع المنهج العلمي لفهم الظواهر المتصلة بالعمال فمواجهة مشاكلها يبدأ أولا بإدراك خصوصيتها وحاجاتها التي لا تفصح عادة عن وجودها بطريقة مباشرة وعليه تكمن بحوث واستطلاعات إدارة الموارد البشرية الاختصاصيين من تعميم أساليب قياس القدرات وفعالية الأداء والأجور والحوافز والاجتماعات والميول المهنية حتى وإن بدت آثار تلك البحوث مؤهلين ولا تظهر في الحال إلا أنها تسهم قفي تراكم خبرات الجهاز بما يضيفي إلى وضع البرامج والسياسات الفعالة وتوسيع إمكانيات التنبؤ واستنباط العلاقات السببية والانعكاسية بين الثوابت والمتغيرات¹.

2_ الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

إذ لابد لإدارة الموارد البشرية أن تهيكّل قدراتها وبرامجها وظائفها وفق قاعدة البيانات والمعلومات تقوم على استعمال نظم المعلومات الحديثة الكمبيوتر الانترنت، الافتراضات.... بما يشكل في الأخير بنك معلومات ادارة الموارد البشرية عن النجاح في هذا الرهان معناه اكتساب القدرة على إفادة الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب وبالكم المطلوب، كما يتيح التعامل مع أنشطة المنظومة الحالة التخطيط والتكوين، نفس سرعة تطور الثقافة في البيئة الخارجية الأمر الذي يدفع إلى اكتشاف طرق التكيف مع الظروف المتغيرة والطارئة بالإضافة إلى ضغط جانب كبير من أرشيف المؤسسة ذلك الذي تتعلق بيد العاملة.

1- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997- ص27-28.

3_متابعة التغير في تركيب قوة العمل وفي القيم: حيث يتطلب الأمر من إدارة الموارد البشرية ألا

تكثف بتسجيل التغيرات الطارئة على القوى العاملة داخل المؤسسة بل يجب الإحاطة بذلك خارجها أيضاً كونها تعتبر المصدر الأساسي للحصول على العمالة.

وتعرف المؤسسة الصناعية وقود قوة عمل أجنبية مهمة تساهم في النهوض بأعباء العمل فيها كحصيلة للشراكة التي تعقدها الجزائر مع الدول الأخرى، وهذا يمثل في حد ذاته تحدياً جديداً، فالتعامل مع الأجانب تواطؤ القوانين الدولية كما هو معروف ما يحتم على إدارة الموارد البشرية التكيف مع صيغها وطرق تنفيذها وهناك مطلب آخر تفرضه الزيادة مشاركة المرأة العاملة في النشاط الصناعي حيث يلغى ذلك بمعنى جديد على إدارة الأفراد إذ يخلق متطلبات أخرى لتحقيق المساواة بين الرجل والمرأة في الأجر وفرص الترقية والتوظيف، إضافة إلى الرعاية الطبية وإجازات العمل والرضا عن الولادة والتخطيط المسارات الوظيفية¹.

أما القيم ونظراً لأنها تؤثر في تكوين سلوكيات ودوافع الأفراد فإن واقيتها وتحديد شرط تركيزها صحيح من الأهمية بمكان خاصة وأن التغير في أنماط الحياة في المجتمع الواحد نتيجة للتطورات التكنولوجية والسوسولوجية أصبح من الأمور المساوية والعادوية ولذلك تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية تدعيم القيم الإيجابية والتقليل من السلبية ويعتمد وذلك على كفاءة البرامج التوجيهية التي تعدها.

4_تطور قدرات التعامل مع تشريعات العمل:

إن جهاز الموارد البشرية يتعامل مع تنظيم صناعي وقوة عمل محلية وأجنبية كذلك ما يستدعي قدرة فائقة من اختصاصية على التعامل مكافأة مع تشريعات ولوائح العمل الحكومية والدولية، أخذاً في الاعتبار التعديلات والتغيرات السريعة والطارئة التي قد نتعرض لها لعدم ثبات ظروف سوق العمل عموماً من جهة ومن جهة أخرى إمكانية حصول تفادياً وتناقض في تطبيقها نظراً لتداخلها والظروف الموجودة فيها، كما ينبغي أن يكون لها معرفة كاملة بقوانين العمل الدولية وطرق الاحتكام إلى خصوصها وتسييرها وتنفيذها لمقابلة ما قد يطرأ من مشاكل تتعلق بتوظيف قوة العمل الأجنبية.

¹- صلاح الدين عبد الباقي محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص61-63.

8_ مستقبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية:

يصح الاحتكام إلى مبدأ الحتمية في هذا الصدد إجراء لابد منه بمعنى أن المؤسسة الجزائرية إذا استمدت في تغييب أسلوب التسيير القائم على إدارة الموارد البشرية بطمس معالم هذا الجهاز ببيان مصيرها الفشل الهلاك، وترك المكان للأجور منها سواء كانت وطنية أو دولية فمنطق التنظيمات المعاصرة أصبح يستقي أهم أسسه من الفكر الدارويني وإن تثبت هشاشة العلوم الطبيعية أي البقاء للأقوى أما إذا تغيرت النظرة لإدارة الموارد البشرية وتم اعتمادها كأسلوب في التسيير ضمن النظام العام وتم تدعيمها بالوسائل الضرورية، البشرية والتقنية والمالية واكتمال الاقتناع بان نجاح المؤسسة هو بنجاح كل وظيفة وهم فيها.

تمكنت ادارة الموارد البشرية من كسب الرهانات التي تفرضها إليها في العنصر استراتيجيا الإدارة العامة بالمعنى الوظيفي للكلمة تلك الشراكة التي يمكن أن تساهم في تجسيدها¹.

- الفهم العميق لاستراتيجيات المؤسسة حالتها المالية وأساليبها وأهدافها وربط تلك المعرفة بمهارات وقدرات ودراسات إدارة الموارد البشرية الموجهة أصلا لقوة العمل.

- ارتباط أهداف وحدات إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

- تزويد إدارة الموارد البشرية القمة الاستراتيجية بالمعلومات والبيانات والكم المطلوب في الوقت المناسب.

- تعظيم قيمة المهارات والكفاءات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية وتكوين أعضائها على طرق تنفيذها.

- التركيز على حل المشكلات أكثر من مراقبة سياسات العمل على أن يكون ذلك في ضوء المعايير والقواعد التي تقعها المؤسسة.

- إدراك أهمية البحوث والدراسات المتعلقة بقوة العمل من خلال ما يحققه من عوائد وتقليص للتكاليف.

¹ عبد الحكم الخزاعي، إدارة الموارد البشرية، HRM إلى إدارة الخدمات التجارب والتطلعات، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2003- ص159.

وبهذا الشكل من التكامل يمكن أن نفهم سبب قدرة إدارة الموارد البشرية على تحقيق الفعالية التنظيمية واحترام كفاءتها وأنها المحرك الفعلي لها كما تتضح أهمية الثقافة التنظيمية التي تسعى إلى ترسيخها ضمن استراتيجيتها على جميع مستويات المؤسسة وأنساقها ما من شأنه أن يوجه جهود كل العمال من أجل تحقيق الاستراتيجية العامة لها.

ثانياً: معيار الكفاءة والفعالية في الموارد البشرية:

لا يمكن الحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها وكذا مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف و الاستراتيجيات المسطرة لها وهذا طبعا بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من إدارة الموارد البشرية والعمال وكذا الإداريين وما يحكمهم من سلوكيات وتصرفات مهنية حيث يحدد نجاح المنظمة على أساس القدرة على التنافس وضمان الاستمرارية وهذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها للكفاءة والفعالية الذين يثيران دعامة وركيزة بالنسبة لكل مؤسسة.

1: فعالية المورد البشري :

يعتبر مفهوم الفعالية نقطة ارتكاز أساسية في نظريات الإدارة والتنظيم والتسيير، بحيث يبقى الجدل قائماً حول تحقيق دقيق لمحتواها فهي المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام، ودراسة كيفية تنظيم المؤسسة من خلال تحديد مكونات الهيكل التنظيمي بهدف الوقوف على الفعل التنظيمي وفهمه وتحسينه وهو أمر لا يتم بشكل مستقل عن مفهوم الفعالية. ولتحديد العلاقة بين الهيكل والفعالية تقوم بتحديد محتوى الفعالية وعلاقتها بالكفاءة والأداء.

إذا التزمت المنظمات بموارد بشرية و مالية ووقت لتطوير العمل فإنه يجب عليها امتلاك فكرة عندما يشكل فعالية العمل، هناك العديد من التعريفات الرسمية للفعالية فقد استخدم

SANDSTRON التعريف التالي والذي يدل على أنها المدى الذي يقابل من خلال فريق العمل توقعات نظرائه الأساسيين للأداء من مدراء ومستهلكين و غير ذلك.

ووفق 1990 BOSS AND STODGILL فإن الفعالية هي "القدرات التي يجلبها الفرد إلى مكان العمل وضمن سياق التنظيمات فإن الفعالية بشكل أكثر تحديدا (الفعالية عرفت على أنها توليفة بين جودة وكمية الأداء ضمن الوحدة أو القسم يتحمل المدير مسؤولياته على أساسها).

إن فعالية العمل "تعرف من ناحية فعالية الأداء مثل مراقبة التكاليف وتحسين الجودة والإنتاجية، كذلك من ناحية مواقف العامل تجاه جو حياة الفرد و عمله مثل الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي، كذلك سلوك العامل مثل الغياب، الإدمان في العمل، استبدال العاملين، بالإضافة إلى الرضا الفردي درجة رضا أعضاء الفريق من خلال خبرتهم في العمل¹.

عند الرجوع إلى تعريف HOCKMAN لفعالية مجموعة العمل نستنتج أن الأداء القصير الأمد هو الجزء الوحيد فقط من الصورة الكلية لفعالية مجموعة العمل.

وقد اقترح HOCKMAN ثلاثة أبعاد للفعالية هي:

- 1- المخرج المنتج أو مدى توافق مخرج المجموعة مع معايير أولئك الذين يستقبلون أو يستخدمون هذا المخرج.
- 2- قابلية العمل بشكل اعتمادي أو مدى قدرة أعضاء الفريق على العمل مع بعض في مناسبات مستقبلية.
- 3- نمو ورفاهية الأعضاء أو مدى تحسن التعلم الشخصي والتطور عند أعضاء الفريق من خلال تواجدهم ضمن المجموعة.

ولهذا النموذج فإن الفريق يؤدي مهمته الخاصة بشكل جيد والذي يكون أعضاؤه غير قادرين على العمل سوية في المستقبل يعتبر فريق غير فعال، وبالتالي يتوجب الأخذ بعين الاعتبار الحياة المستقبلية للمجموعة أو أعضاء المجموعة لتحديد فعالية المجموعة ككل.

¹- Hackman (JR) : **The design of effective work group.** Hirsch (Ed. Hood book of organisationnel behavior .1983 p 204.

كما أن هناك تعريفات تقليدية نظامية وأخرى معاصرة للفعالية التنظيمية منها: يعرفها BIRNARD على أنها تحقيق الهدف المحدد الأمثل على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية.

يعرفها ETIZIONI على أنها درجة التطابق بين الأهداف في حدود المتاحة يعرفها PRICE على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها¹.

1_ التعريفات النظامية للفعالية التنظيمية نذكر منها:

يعرفها KATZ&KHAN على أنها مضاعفة النتائج النهائية من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية أو الخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم².

_ التعريفات المعاصرة للفعالية التنظيمية:

يعرفها GOODMAN&PEMINGS على أنها النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها، وإذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحدد للأهداف المنشودة.

يعرفها MILES على أنها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بما هذه الأهداف تضم الأفراد وجماعات المصالح، الملاك، زبائن، موردون³.

يعرفها FAST على أنها القدرة على تحقيق أهدافها في شكل قيادة حجم المبيعات والحصص السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو.

¹ - صلاح الدين عبد الله ، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العلمية، الرياض، العدد 54 ، جويلية 1987.

² - عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الإسكندرية، مصر، ص 119 - 1993.

³ - Desremoux (A) : introduction a la gestion des entreprises ,ed. Armond colin ,Paris ,P 105. 1992.

يعرفها MOSENGNE&STEERS على أنها الانتاجية المرتفعة والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار والإبداع.

يعرفها SEACLARE&YUTHMAN على اساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة.

عند استعراض التعريفات الخاصة بالفعالية نجد أنها ابتدأت بصورة غامضة بعض الشيء فقد عرف ETIZIONI الفعالية بأنها الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها، ولذلك نتساءل هنا من اهداف هذه؟ هل هي قصيرة أو طويلة الأمد؟ رسمية أو غير رسمية؟ لذلك تهتم نظرية التنظيم بتحديد مفهوم واضح للفعالية التنظيمية والواقع أن الهدف الذي يتفق عليه أغلب الباحثين تشترط النجاح المنظومة هو البقاء SURVIVAL لأنه الشيء المهم الذي تحبه المنظمة إن استخدام البقاء كمعيار للفعالية يقود إلى الاعتراض ضمينا أن المنظمة تكافح ضد الموت، فالبقاء تشخيص لحالة الموت أو الحياة، لكن المنظمات لا تموت كلها كما يموت الأفراد، عند موت الانسان يحصل على شهادة وفاته من الجهات المختصة مع تحديد مكان وتاريخ وفاته بدقة، مثل هذا الشيء لا نجده في المنظمات، فالمنظمة لا تموت ولكنها تعيد تشكيل وضعها بصورة جديدة، لما تدمج مع منظمة أخرى او تعيد تنظيمها أو تبيع أفرادها الأساسية إلى منظمات أخرى.

فقد تغير مفهوم الفاعلية التنظيمية في الستينات وبداية السبعينات من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء إلى معايير جزئية مثل: مستوى الروح المعنوية عند العاملين، معدل الحوادث وإصابات العمل، نسبة التغيب عن العمل، معدل دوران العمل إلى غيرها من المؤشرات الدالة على فعالية المنظمة وهذا بفعل الكثير من الدراسات من مؤشرات الفعالية كذلك النوعية، الصراع، المرونة، التأكيد على التدريب، المهارات الإدارية الخاصة، إدارة المعلومات الإنتاجية، التخطيط ووضع الأهداف تنمية الموارد البشرية.

جدول رقم(14): المعايير المختلفة للفاعلية التنظيمية:

1	معدل الإنتاجية	8	نسبة الدوران الوظيفي
2	الكفاية	9	مستوى الرضى الوظيفي
3	معدل الربح	10	مستوى الدافعية لدى العمال
4	نوعية الخدمة المقدمة	11	مستوى الروح المعنوية لدى العمال
5	معدل حوادث العمل	12	درجة الرقابة
6	نسبة النمو	13	درجة التماسك/ التناقض
7	معدلات التغيب عن العمل	14	درجة المرونة/ التكيف
15	التخطيط هو تحديد الأهداف	23	التحكم بالبيئة المحيطة
16	مستوى الإجماع على الأهداف	24	اعتماد التقييم على الجهات الخارجية
17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم	25	الثبات والاستقرار
18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم الشخصية	26	أهمية الموارد البشرية
19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
20	مستوى المهارات الوظيفية	28	التأكيد على أهمية التدريب والتطوير
21	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات	29	التأكيد على الإنجاز
22	درجة الاستعداد والجاهزية للعمل	30	الفاعلية الشاملة

SOURCE: GOODMAN(J) JOHN (P) CAMPBELL: ON THE NATURE ORGANISATIONNEL EFFECTIVE NESS. SAN FRANCESCO. JOSSEY BASS 1977. P41.

ولاشك أن أي معيار يتم اختياره كمؤشر على الفاعلية يعتمد على الشخص أو الجهة التي تقدم بالتقييم أكثر من الاعتماد على العمل أو التنظيم الذي يجري تقييم الفاعلية وكذلك بأن بعض مقاييس الفاعلية أكثر مناسبة لتنظيم ما فيها إلى تنظيم آخر، ففي أي تنظيم في مراحل إنشائه قد يكون القدرة على البقاء وإحداث التوازن بين النفقات والاجراءات هدفا مقبولا ولكن مع مرور الوقت يتغير هذا المعيار. ليصبح معدل الأرباح المتحققة أو الحصص في السوق.

كما تعرف الفعالية بأنها درجة أو مستوى التمييز في تحقيق الأهداف على مدى حياة المنظمة¹.

ويحدد ليكرت ثلاث مجموعات من المتغيرات التي تؤثر في الفعالية يوضحها

الشكل رقم (34): مجموعة المتغيرات المؤثرة في الفعالية:



المصدر: سعيد محمد المصري ، التنظيم والادارة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 182

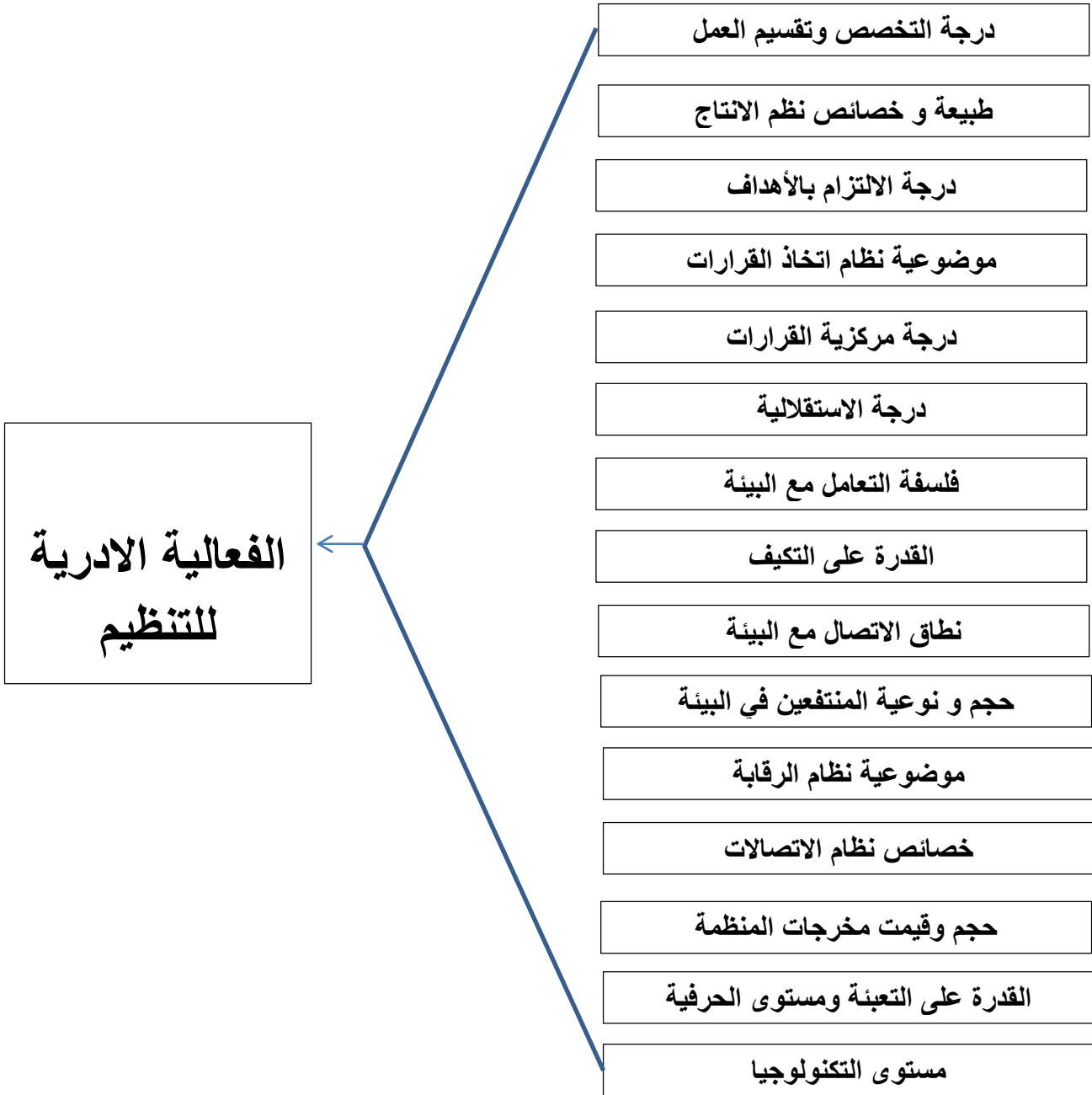
اما فيقدم نموذجاً أكثر انفتاحية من نموذج إلى خمس مجموعات من المتغيرات التي ترتبط ايجابياً بالفعالية.

- 1- المتغيرات المرتبطة بالكفاءة الانتاجية.
 - 2- المتغيرات المرتبطة بالروح المعنوية السائدة في التنظيم.
 - 3- المتغيرات المرتبطة بمدى الالتزام بالأهداف.
 - 4- المتغيرات المرتبطة بقدرة التنظيم على التكيف مع المتغيرات البيئية.
 - 5- المتغيرات المرتبطة بمدى استقرار المنظمة في البيئة.
- وفي أن متغيرات الكفاءة الانتاجية هي أكثر المتغيرات أهمية وارتباطاً بالفعالية².
- كما يعطي لنا تحقيق للمتغيرات المستقلة في النموذج التالي:

¹ - MINTZBERG (H) : structure et dynamique des organisations, Ed d'organisation. 3 eme ED Paris ,2000. P 206.

² - سعيد محمد المصري، الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص184.

الشكل رقم (35): يبين المتغيرات المؤثرة في الفعالية (شروط تحقيق الفعالية المستمرة للمنظمة:
حسب J . PRICE:



المصدر: سعيد محمد المصري، الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص186

2_ عناصر الفعالية:

هناك العديد من المقالات في المجلات الأكاديمية والصحافة المعروفة ناقشت الجانب المختلفة للعمل، حيث قام COHEN AND BOILEY (1997) بنشر خلاصة شاملة للبحوث المنتشرة حول فرق

العمل من يناير 1990 إلى أبريل 1996 وقد تضمنت مراجعتهم أكثر من 200 مقابلة أولية وقد أثمرت في الأخير بخلاصة 24 دراسة شملت 29 كفريق عمل من قطاع الصناعة، 14 منها قطاع الصناعات الخدمية، 5 من المؤسسات الحكومية و6 شركات مختلطة إن جميع الدراسات استخدمت واحدا أكثر من أبعاد فريق العمل متغيرات تابعة وهذه الأبعاد حددها المؤلفون كمؤشرات سلوكية، موقفية ومؤشرات الأداء المختلفة التي تشمل الإنتاجية، الغيائية، الرغبة في ترك الخدمة ومعدل استبدال العاملين.

لقد طور إطار عمل إرشادي لتحليل الفعالية كما في الشكل القائم والذي يوضح أن فعالية الفريق هي رسالة لأربعة تأشيريات هي العوامل البيئية، عوامل التصميم، عمليات المجموعة وسمات المجموعة الاجتماعية النفسية.

العوامل البيئية تشمل خصائص البيئة الخارجية مثل: اضطراب وخصائص الصناعة والوظيفة أو المنظمة التي يقوم المدراء بالرقابة عليها والتحكم فيها مثل سلطة المجموعة ومحملها والعوامل الديمغرافية، التنوع المكافآت الاشراف والتكوين أما عمليات المجموعة فإنها تشير إلى الاتصال والصراع بين أعضاء الاجتماعية للمجموعة تتضمن الاعتقادات والفهم المشترك والحالة العاطفية.

إن مجموعة العمل ككيان اجتماعي تشترك في ميزات اجتماعية نفسية تؤثر على سلوكياتها وأشار إلى التركيبات التي تم دراستها تاريخيا حول فريق العمل تتضمن تماسك المجموعة النتائج العقلية الاعتقادات المشتركة والفهم والعاطفة المشتركة، كل هذه تنشأ كسبب لكل سلوك وموقف وتعريفات الأفراد ضمن المجموعة¹.

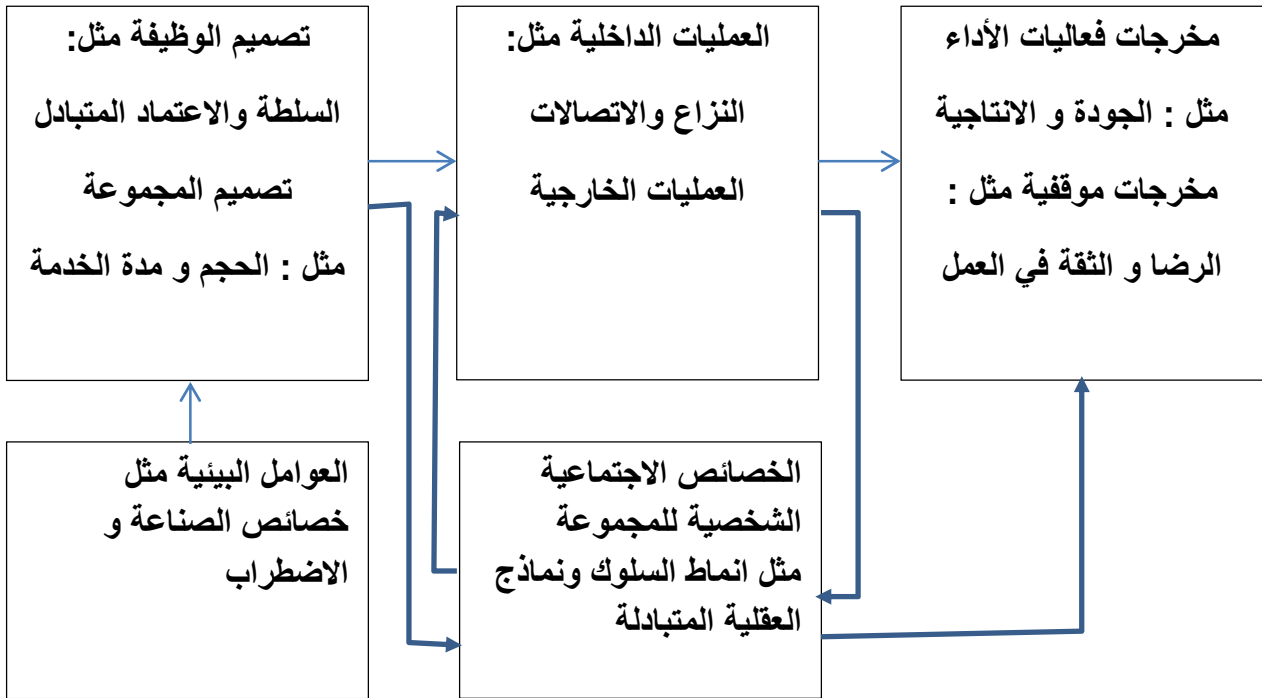
بالرغم من تركيز جميع المقالات التي تمت مراجعتها على خصائص مجموعة العمل بدلا من ميزات الافراد، إلا أن الصفات المحددة للأفراد التي درست ضمن مجموعة العمل تشمل المتغيرات الديمغرافية

¹ - COHEN (SG) BOILEY (D.R) : What makers teams work Group effectiveness research from the shop floor of the executive suite journal of management .P23. 1997.

مثل السن، الجنس، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخدمة، وهنا يظهر الحاجة للاهتمام أكثر بالتركيز على التأثير على عمليات المجموعة والمميزات النفسية والاجتماعية للمجموعة إلى خصائص، سلوكيات، تصرفات، ومواقف الفراد والمشكلون لها.

هناك ثلاثة عوامل أساسية يمكن اعتبارها منبهات هامة لبعض جوانب فعالية العمل والتي تتخذ من سلوكيات ومواقف الأفراد أساسا وقاعدة له بالنسبة للأفراد العاملين داخل الفريق وهي الصراع، التعاون بين المجموعة وتماسك المجموعة.

الشكل رقم(36): يمثل نموذج COHEN (SG) BOILEY (D.R) الارشادي لفعالية فريق



SOURCE: COHEN (SG) BOILEY (D.R). OP CIT P 57 .

_نموذج COMPION ET ALL حول فعالية فريق العمل.

إضافة إلى التعريفات السابقة هناك تعريف الثلاثي COMPION و HIGGS و MEDEKER (1993) الذين عرفوا الفعالية من ناحية الانتاجية رضا المستهلك، والعامل وأحكام

المدير أو آرائه، ووفقا لهذا النموذج فإن تصميم العمل والاعتماد المتبادل وتركيب الفريق وهي موضوعات تساهم في معايير الفعالية.

يعتبر الاعتماد المتبادل أحد العناصر الأساسية لفريق العمل حتى تبقى وتكون فعالة من أشكاله الاعتماد المتبادل في الوظيفة والذي يتضمن أعضاء للفريق ومحددة بشكل أوضح يلتزم بها كل أعضاء الفريق يجعلهم يعملون مع بعضهم البعض كما تعتبر التغذية المرتدة ومكافآت الاعتماد المتبادل.

المكون الآخر لنموذج COMPION ET ALL هو تركيبة فريق العمل والتي تشمل على عدم التجانس في كل من الخبرات والقدرات وعدم التجانس يساهم في الفعالية بسبب إمكانية التعلم أعضاء الفريق من بعضهم البعض وذلك يزيد من تدفق المعلومات كما للمرونة أن تسمح للعاملين ملاءم المناصب الشاغرة في كافة أنحاء التنظيم وأي غياب لا يخلق التأخير أو الخوض وأن حجم الفريق يكون كبير بما فيه كفاية لإنجاز العمل من أجل الحفاظ على التنسيق والالتزام بين الجماعة.

كما يعتبر الاتصال والتعاون بين أعضاء الفريق ضروريين حيث يدعمان التكامل بين أعضاء التنظيم من خلال الحوار الفعال مع الفرق الأخرى خاصة الثالثة وهي أن العملية التي تقف العمل الداخلي والتفاعل الاجتماعي لفريق العمل فقد وجد أن التأثير أو النفوذ هو أقوى لكل الخصائص ويرتبط بكل معايير الفعالية الثلاثة، وهذا يدعم أولئك الذين صرحوا بأن أحد أهم خصائص فريق العمل إن الدعم الاجتماعي يعتبر جزء من العملية التي تشمل أعضاء لديهم تفاعلات إيجابية من خلال مساعدة بعضهم البعض ويجعل الوظائف المهمة أكبر اهتمام وبيئة منفعلة ودائمة¹.

إن الشعور بأن الفريق يسلك نجاحا في بلوغ أهدافه يعتبر مهما فعليه امتلاك أهداف محددة وواضحة لكل أعضاء التنظيم وان لا يشعروا بانهم متسائلون من بعضهم البعض.

¹ - Campion (M.A) Medeker (G.J) Higgs (A.C) : relations between work group characteristic and effectiveness implications for designing effective work group personal psychology vole .P 46- 1993.

ويجب أن يكون هناك التزام لأداء الفريق بدلا من الأداء الفردي، وهو أن يشعر كل فرد بأنه مسؤول عن أهداف الجماعة وحجم الوظيفة الموكلة إليه وتأثيره عليها، هذا لا يعني أن جميع الأفراد الجماعة لديهم نفس القدرات لاختلاف تجاربهم وخبراتهم ومهارتهم، وإنما يجب أن يكون العلاقات قوية وهي الأسباب في ذلك، هذا يسمح بوجود فريق عمل انفتاحي يسمح بتبادل المعرفة والمهارة، والخبرات وضرورة الاستماع إلى جميع الأفكار وتنميتها بدون وجود هيمنة من قبل المشرف أو أحد أعضاء الفريق، مثلما تستلزم قابلية وفعالية الفريق رضا جميع الأعضاء المشاركة والرغبة والاستمرار والتماسك والانسجام الداخلي مؤشرات لحل المشاكل والاتصال الجيد ولعب الأدوار، كما تحتاج الفعالية إلى المهارات الشخصية والشخصية والمفاهيمية، والعقوبة هي منع اكتساب كل هذه المهارات أن نوع الفريق له أهمية بالغة بالنسبة لمحددات فعالية الأداء ومن خلال التمييز بين أنواع طرق العمل فإن الفعالية تختلف وفقا لتركيبية هذه الفرق.

3_مدخل لقياس أدوار أو دراسة الفاعلية التنظيمية:

التعقيد الذي صاحب موضوع الفاعلية، وحالة عدم اتفاق الباحثين على تعريف واحد جامع مانع للفاعلية التنظيمية أدى إلى ظهور أربعة عوامل رئيسية لدراستها وقياسها هي:

مدخل تحقيق الهدف: لما كانت المنظمات تستحدث من أجل تحقيق أهداف محددة في بيئة معينة لأن المنظمات لا تسير بشكل سليم دون وجود أهداف لها، ومن الأهداف المألوفة للحكم على فاعلية المنتظم لتأدية المؤسسة للخدمات المطلوبة منه بشكل جيد وبتكلفة قليلة، وبالنسبة للمؤسسة الخاصة القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن والتفوق على المنافسين أو التوسع والانتشار، فكل تنظيم لديه أهداف واضحة قابلة للقياس كما ونوعا ولديها إجماع أو اتفاق من قبل العاملين على هذه الأهداف غير أن الكثير من المنظمات الإدارية لا تضع دوما أهدافا محددة قابلة للقياس.

إن الذين يجيدون هذه الأهداف هم الإدارة العليا من مديريهم ونوابهم ولكن المعروف أن هناك أطراف كثيرة تشارك في صياغة الأهداف التنظيمية ولا يقتصر الأمر في هذا المجال على الإداريين في

مستويات الإدارة العليا والسؤال هنا، كيف يمكن كل هؤلاء في التحقق من طبيعة تحقيق الأهداف كما يرونها جميعاً، أما المشكلة الأخرى في قياس الفعالية التنظيمية وفق لهذا الأسلوب هي وجود عدة مستويات من الأهداف الاستراتيجية ومتوسطة المدى وقصيرة المدى فأهداف الجامعات أهداف تتمثل في التعليم والبحث العلمي والتدريب وخدمة المجتمع كما ان الأهداف الاستراتيجية للجامعات قد تكون قيادة المجتمع وبلورة فلسفة أساسية في هذا الاتجاه، بينما قد يكون للجامعات أهداف متوسطة المدى وهي ايجاد بنية تحتية تتمثل بتأهيل الكوادر التدريسية والبحثية والمختبرات اللازمة، وأهداف قصيرة المدى كاستحداث البرامج الأكاديمية والتدريبية ومراكز البحث، فكل الأهداف قد تتعارض وهو أساس الإدارة الفعالة في التوفيق بين هذه الأهداف.

1_مدخل النظم: مفهوم النظم يقتضي أن يتم النظر للتنظيم باعتباره كيانا مركبا ويتكون من عديد من الأنظمة الفرعية المرتبطة لكل منها خصائصها الخاصة بها والتي تشكل في مجموعها كلا متكاملا مختلفا في خصائصه عن صفات الأنظمة الفرعية ويتكون النظام من عدة عناصر أهمها: المدخلات، العمليات، الأنشطة التي يتم من خلالها تشغيل المدخلات وإدارتها، المخرجات وهي العنصر الثالث المتمثل بالسلع والخدمات التي يتم إنتاجها.

المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية على التنظيم، التغذية الفلسفية التي يتم من خلالها رصد آراء المنتفعين من الخدمات والسلع المنتجة وكافة المتأثرين بها.

إن مدخل النظم لا يلغي أهمية الأهداف ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفاعلية، فهذا المدخل يصر على المعايير التي تعمل على زيادة فرص البقاء على المدى الطويل مثل المعايير الخاصة بقدرة الأنظمة على الحصول على المدراء البشرية والموارد التي تعكس قدرة المنظمة على الاندماج مع بيئتها الخارجية.

ويفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها وإذا ما عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل وأن الفاعلية تتطلب التفاعل الايجابي بين

المنظمة وبيئتها، وتحقق الفاعلية في نظرية النظم بوجود وعي وتفاعل كامل مع المكونات البيئية وإن استمرار التنظيم يتطلب استمرار الجهد لتأمين كافة المدخلات من مواد خام وقوى بشرية وخطوط الإنتاج والتعامل مع المستجدات، يعاب على هذا المدخل صعوبة قياس بعض المعايير فكيف نقيس معيار مرونة استجابة المنظمة للبيئة المتغيرة، وإلى جانب ذلك هنا مشكلة إعطاء نفس الأهمية لوسائل مقارنة بالغايات والأهداف. فتقبل في كرة القدم إن المهم هو من يربح وليس المهم كيف يلعب.

الجدول رقم(15): معايير لقياس الفاعلية التنظيمية من منظور نظمي:

المتغيرات الأساسية	مصنع	مستشفى	جامعة
المدخلات / مخرجات	العائد على الاستثمار	عدد المرضى المعالجين	عدد أبحاث أعضاء هيئة التدريس
عمليات تحويلية / مدخلات	التغير في مستوى المخزون	معدل الاستثمار في التكنولوجيا التطبيقية	تكلفة نظام المعلومات
عمليات تحويلية مخرجات	حجم المبيعات	عدد المرضى المعالجين	عدد الطلبة
المدخلات / مخرجات	التغير في رأس المال	التغير في عدد المرضى	التغير في اعداد الطلبة

SOURCE: WILLIAM (M) EVAN: ORGANISATION THEORY AND ORGANISATIONNEL EFFECTIVE NESS : THEORY RESEARCH UTILISATION S.TATE UNIVERSITÉ PRESSE 1978 P23.

2_مدخل العناصر الاستراتيجية:

تتحقق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر اصحاب هذا الاتجاه عندما يستطيع التنظيم تلبية المطالب الاستراتيجية المؤثرة عليه، والتي يعتمد عليها في استمراره وبقائه والتي يمثل فقدانها الدعم الذي تقدمه له تهديدا لوجوده، وهذا المدخل يشبه مدخل النظم وإن ركز على جوانب مختلفة فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي، لكن هذا المدخل لا يركز على التعامل مع كل المتغيرات البيئية وإنما هي إرضاء العناصر أو الإجراءات البيئية التي تؤثر استراتيجيا في استمرار عمل المنظمة، فالجامعات الحكومية

تتعامل مع الفاعلية التنظيمية من حيث قدرة الجامعة على استقطاب الطلبة الجدد وتخريجهم دون أن يهتم بموضوع توظيفهم لماذا؟ لأن هذه الجامعات لا تتأثر بتوظيف أو عدم توظيف هؤلاء الخريجين بينما تتأثر بشكل مباشر بإقبال الطلبة عليها لأن ذلك إن لم يحدث تتعرض عملية نجاح الجامعة ويتأثر بقاءها في البيئة والعكس.

ويفترض هذا المدخل أن المنظمات ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح المختلفة من أجل السيطرة على الموارد ووفقا لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية تلك الأطراف التي تعدد عليها المنظمة في بقائها ونجاحها المستقبلي، إن المدير الذي يرغب في استخدام هذا المدخل في التعرف على فاعلية المنظمة لابد ان يبدأ أولا بسؤال الأعضاء او الائتلافات المهمة لكي يحدد العناصر التي يعتبرونها حيوية لبقاء المنظمة ثم يقوم بعد ذلك بتجميع هذه العناصر في قائمة موحدة تمهيدا بتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر فيها تم تحديد التوقعات التي يمتلكها نمو المنظمة وماذا يريد منها، فكل من هذه الجهات الاستراتيجية لديها أهداف خاصة معينة يسعى إلى تحقيقها وما هي الوسائل التي يستخدمها للضغط على المنظمة لكي تحقق أهدافه.

3_مدخل القيم المتنافسة: التوفيق بين القيم والمصالح المختلفة:

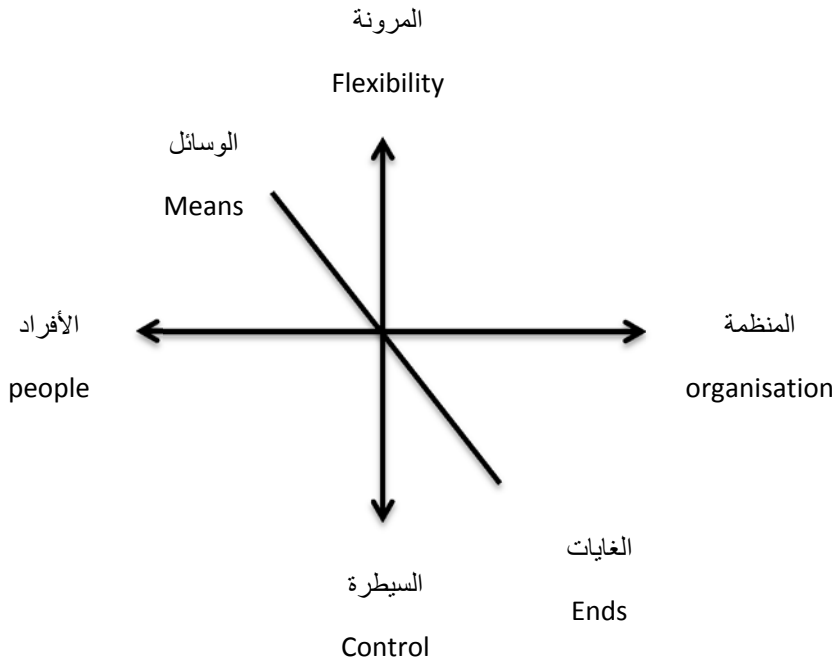
ينطلق مؤيدو هذا الأسلوب في تحديد الفاعلية التنظيمية من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفاعلية يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الأفراد إذ أن معيار الفاعلية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائمين على عملية التقييم، لذلك لابد لأي تنظيم من تحديد المصالح المختلفة التي لابد من خدمتها وتركيبها في قائمة واحدة تشكل فيها معايير خاصة لكل تنظيم وحسب طبيعة العمل، ومن أجل تطبيق هذا المدخل أخذ المهتمون بالموضوع يبحثون عن المواضيع المشتركة التي تطرحها معايير الفاعلية، حيث يتم تشخيص ثلاثة مجاميع أساسية من القيم التنافسية هي:

المجموعة الأولى: المرونة ضد السيطرة: وتؤثر هذه المجموعة متناقضين من القيم للهيكل التنظيمي فالمرونة تعكسها متغيرات الابداع والتغيير بينما تتجسد السيطرة بمتغيرات الثبات والنظام والتنبؤ.

المجموعة الثانية: الأفراد ضد المنظمة: وتتعامل هذه المجموعة مع ما إذا كان المعيار يهتم بالأفراد ومستقبلهم ويهتم بالمنظمة ومستقبلها.

المجموعة الثالثة: الوسائل - الغايات: حيث تركز الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل بينما تؤكد الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير، هذه الجاميع الثلاث للفاعلية التنظيمية يعكسها الشكل، كما ان هذه الجاميع الثلاث بالإمكان دمجها مع بعضها لتكون لنا ثمانية خلايا من المعايير الخاصة بفعالية المنظمة. فمثلا ان الجمع بين الأفراد والسيطرة والغايات يكون لدينا خلية، وكذلك دمج المنظمة والمرونة والوسائل يكون خلية أخرى وهكذا.

الشكل رقم(37): نموذج الثلاثة للفاعلية التنظيمية:



SOURCE: STEPHEN ROBBINS :ORGANISATION THEORY

STRUCTURE DÉSIGNÉ AND APPLICATION. THIRD EDITION. ENGLE WOOD CHIFFES NEW. JERSEY PRANTICE HALL. 1995. P71.

4_المقارنة بين مداخل الفاعلية التنظيمية:

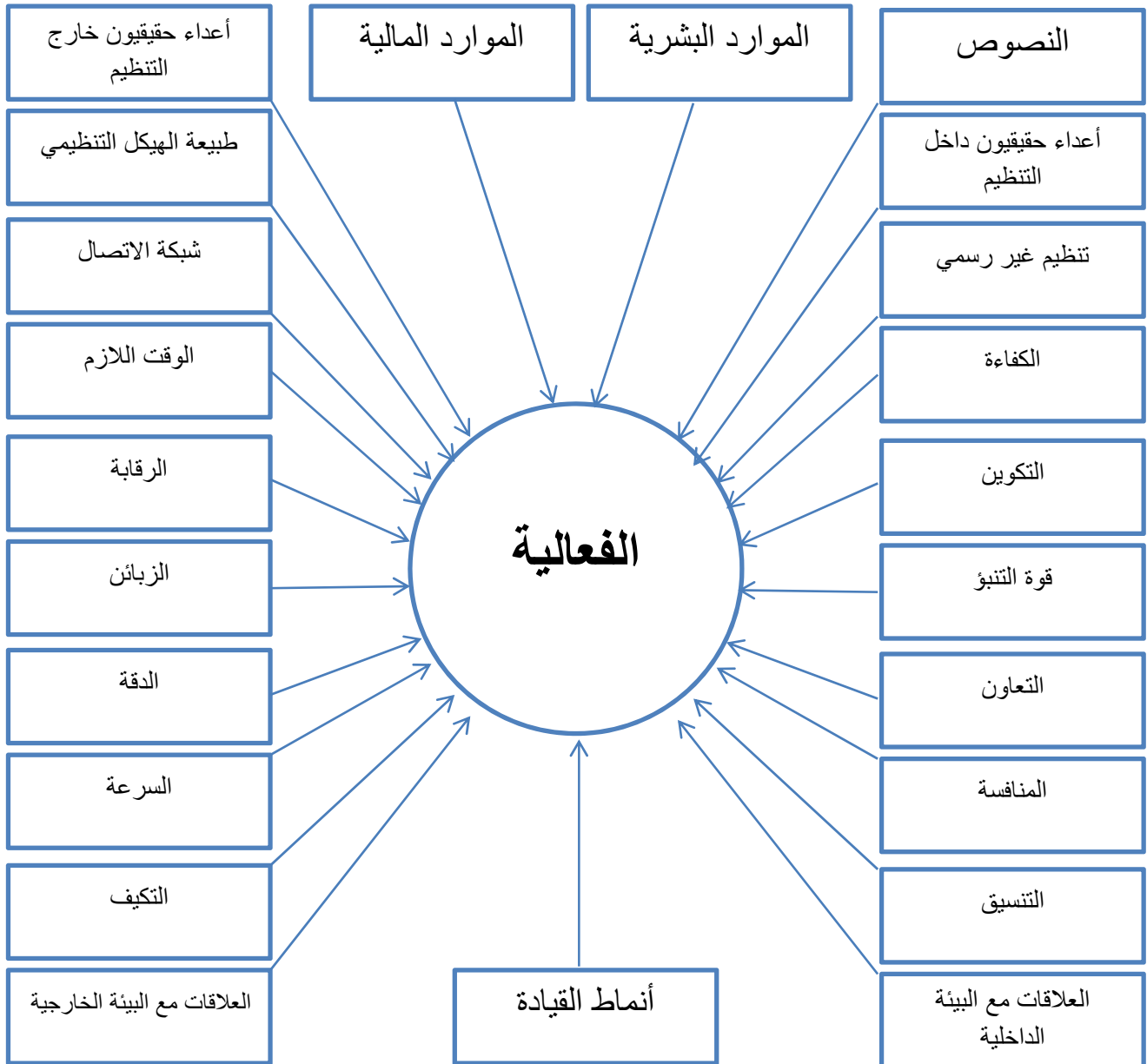
كل مدخل بأسلوبه الخاص ممكن أن يكون مفيدا، ولكن التساؤل المطلوب إشارته هنا تحت أي ظرف يفضل استخدام هذا المدخل وذلك للإجابة على ذلك قام العالم CAMERON سنة 1983 بمقارنة للمداخل الأربعة، وتوصل إلى أن كل منها يكون مفيدا جدا للحكم على الفاعلية التنظيمية تحت الظروف المذكورة إزاء كل مدخل والآتي خلاصة بهذه المقارنة.

جدول رقم (16) : المقارنة بين المداخل الأربعة للفاعلية التنظيمية:

المدخل	التعريف	حتى يكون مفيدا
تحقيق الهدف	تكون المنظمة فعالة بالقدر الذي تحقق أهدافها المحددة مسبقا	يفضل هذا المدخل عندما - عندما تكون الأهداف واضحة وبالإمكان قياسها ومحدودة بإطار زمني معلوم
النظم	يحصل فيه الموارد المطلوبة	عندما تكون هناك علاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات
العناصر الاستراتيجية	كل أطراف الاستراتيجية راضية بالحد والدنيا على الأقل	عندما تمتلك الأطراف استراتيجية تأثير قوي على المنظمة ولا بد للمنظمة من الاستجابة
القيم المتنافسة	تأكيد المنظمة على المجالات الأربعة يتقابل مع تفضيلات المتنافس	عندما لا تمتلك المنظمة وضوحا بالنسبة لاهتماماتها او عندما يكون تغيير المعايير مفيدا مع الوقت

5_ المتغيرات المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

الشكل رقم(38): أهم العوامل التي تعيق تحقيق الفعالية التنظيمية:



المصدر: ناصر قاسمي ، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الاداري ، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية

الجزائر ، دكتوراه دولة في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر 2005 ص 42.

6_ معايير قياس الفعالية التنظيمية:

- _معايير الفعالية التنظيمية: توصل من P.COMBELL خلال دراسة ما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معياراً استخدم لقياس الفعالية التنظيمية وهذه المعايير هي¹:
- الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.
 - الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.
 - مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس الوحدة أو مؤسسات تتشابه الربحية: وهي كمية الإيرادات من المبيعات بعد حذف التكاليف.
 - الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
 - حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.
 - النمو: وتقاس بحجم العمالة أو الطاقة الانتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.
 - معدل التغيب: ويشير إلى الغياب عن العمل بدون مبرر.
 - العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
 - الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم
 - التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة الاستعداد الفردي ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.

¹ - صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مرجع سابق، ص11.

- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة عكس التحفيز المرتبط بالفرد وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- الرقابة: وتسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وشبكة اتصال فعالة.
- المرونة والتكيف: وتعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف متى تتوافق والظروف المستجدة.
- درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال التخطيط.
- الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين من خلال التخطيط.
- تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- التطابق في الأدوار والسلوك، مثل تفويض السلطة وتوقعات الأداء... الخ.
- المهارات العملية للمدراء: ما سمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات
- المهارات العملية لإدارة التنظيم: والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- إدارة المعلومات والاتصالات: وهذا بانتقال المعلومات بين كل الوحدات التنظيمية والخصائص الواجب توفرها في المعلومة من دقة ووضوح.
- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.
- الاستفادة من البيئة: بالإشباع الدائم والقرب بكل شيء متعلق بالفعالية.
- التقييم الخارجي: وتتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقويمية التي تقدرها بحكم علاقتها بالمؤسسة.
- الاستقرار: وهذا بصياغة بناء المؤسسة وإعدادها بكل المستلزمات خاصة في حالة الطوارئ.
- تكلفة الإدارة: وتتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.

- مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية القرار خاصة التي تكون على علاقة مباشرة.
- برامج التكوين والتطوير وتمثل في حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص التنمية الموارد البشرية المتاحة لها.
- التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي تسعى الفرد إلى تحقيقها وتشمل عناصر التحفيز الأساسية، هذا الكم الهائل من المعايير الذي استخدم لقياس الفعالية التنظيمية يمكن القول أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف، كما يذكر أيضا على عدم وجود اتفاق حولها ومحدداتها، كما ان الدراسات التي تشير إليها لا تفعل ذلك مباشرة وإنما تتعامل معها بطريقة ضمنية.

7_العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

حظيت عملية محاولة إيجاد معايير لقياس الفعالية التنظيمية بحيز كبير من اهتمام الباحثين والممارسين للتنظيم وذلك لغياب فلسفة شاملة وبناء على العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية نقوم بتقديم أسباب المشاكل التي واجهت قياس الفعالية، لذلك يمكن أن نقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية ليس على سبيل الحصر فيما يلي:

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
- اساليب تكنولوجيا للإنتاج كثيفة رأس المال و كثيفة العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح والاجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
- وحدة السلطة التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما صور روتيني.

- فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أقطاعاتها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
 - القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
 - نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
 - شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات.
 - القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.
- كل هذه المتغيرات ليس على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس¹.

8_ صعوبات الفعالية التنظيمية:

عدم وجود فلسفة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية:

- 1- اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية، التي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع ويمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية:
 - الخلل في انظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتمثيلي وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها.
 - تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية تؤثر على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الأخيرة ليست مؤشر فعالية وإنما لوضعية احتكارية.
- 2- إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الايجابي بين مكونات المؤسسة لا تعتبر الأسلوب الأفضل ليقاس الفعالية،

¹ - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، مرجع سابق ص236.

وهذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبرزها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

3- إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية تركز على العمل ومدخل نيو كلاسيكية تركز على العامل ومدخل رياضية تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط، فمثلت هي الأخرى في التوصل إلى تقدم نظرة شمولية لقياس الفعالية¹.

كذلك اعتاد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية وأبرز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة لكن الإفراط والتصميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق وذلك من اعتبار ان الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معا.

وهذا ما يعتبر من المعطيات المستقبلية على الإطلاق، هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقى الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية، والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة وبناء على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية:

- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال: اعتبار الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تصميم كبير، إذ يختلف محتواه اختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن ان تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين، وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية.

- شبكة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.

¹ - سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص237.

- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى. وبناء على ما سبق يمكن القول أن قياس الفعالية التنظيمية التوقف على تعميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية وهذا ما سوف تعرفه من خلال اعتماد لوحة القيادة في محاولة لقياس الفعالية التنظيمية¹.

2: كفاءة المورد البشري:

تعتبر الكفاءة مصطلحا لا يمكن تجنبه في العلوم الانسانية والاجتماعية والتربوية وحتى السياسية مما لا شك فيه ان الكفاءة تنتج عن الخبرة المهنية والممارسة اليومية في وضعية مهنية أي وضعية حل المشاكل التي تجعل الفرد المتعلم يترجم قدراته المعرفية غير الملاحظة إلى سلوك ملاحظ من الآخر، مما يجعل الكفاءة تتضمن قطب باطني يمثل العمليات العقلية وقطب مرئي كالسلوك أو العقل الملاحظ من طرف آخر.

ونظرا لحداثة الموضوع والغموض التي تدور حوله يستعرض فيما يلي إلى التصورات المختلفة التي ساعدت على تحديد مفهوم الكفاءة يشير أندري حيث GUITET ANDRE² المختص في المجال المهني إلى أن مفهوم الكفاءة يقصد به تطبيق المعرفة والمعرفة الفعلية والمعرفة الوجدانية، قصد تحقيق نشاط علمي بحيث تنتج الكفاءة عن الخبرة المهنية اليومية، كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية انطلاقا من منصب عمل حيث يمكن تثبيتها من خلال الأداء المهني، ويؤكد هذا على أنه لا يمكن تحليل واقع الكفاءة إلا من خلال الفعل اليومي الذي يستعمله الفرد لتحقيق نشاط ما في موقف معين أو لتحقيق هدف معين كحل مشكل حيث يمكننا من خلال تحليل الفعل إدراك المعرفة والمعرفة

¹ - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص94.

² - GUITET André : **développer les compétences pour une ingénierie de formation coll. formation permanente en science humaines** .Paris 1994. P11.

الفعالية للعامل عند وصفه في موقف ما ولكن في نفس الوقت لا يسمح لنا بإدراك الشروط الحقيقية التي أدت إلى إنتاج الأفعال الملاحظة (السلوك الملاحظ) وتنمية الكفاءة.

1_ تصور الكفاءة كسلوك:

مما لا شك فيه ان تحديد الكفاءة الخاصة بمنصب عمل ما من طرف المكون في إطار التكوين المهني يستلزم وصف النشاطات التي يتطلبها المنصب وسيقوم به الفرد المعني فيه مما جعل المختصين في المجال المهني يقومون بوصف عدد من النشاطات الخاصة التي يتميز بها كل منصب مهني. لذا اصبح وصف الكفاءة المهنية في صورة قائمة من النشاطات المقننة التي يطلب من كل فرد يعني في المنصب القيام بها لكل عملية تحديد الكفاءة وتقنين النشاطات التي قام بها تايلور المختص في المجال التنظيمي قصد تسهيل الفرد العامل في عالم الشغل بأسرع وقت ممكن لا يمكنها أن تسمح للفرد المتكون بتنمية قدراته العقلية ليصل إلى مستوى التفكير والابداع الذي تسعى وراءه المجتمعات المتطورة وذلك لكون تقنين الكفاءات في صورة سلوكات قابلة للملاحظة يقوم بها الفرد العامل آليا بعد فترة معينة وهي عملية ترمي إلى الفعالية القصيرة المدى على حساب تنمية الأفراد وكفاءاتهم المهنية وحتى على حساب مسؤوليتهم مما جعل المؤسسات التي تبنت نظرية تايلور كل مشاكل صعوبة التنمية¹.

2_ تصور الكفاءة كوظيفة:

عملية الكفاءة مع المحيط تتطلب من الفرد استعمال قدرات التعلم والذاكرة أي قدراته العقلية ومعرفته السابقة التي تسمح له بحل المشاكل التكيف التي ليس لديه حلولاً مسبقاً عنها². وبهذا يهتم السلوك الملاحظ الممثل للكفاءة عبارة عن استجابات لمثيرات المحيط التي أدت بالفرد إلى استعمال قدراته العقلية والجسمية ليصل إلى مستوى التكيف مع الوسط، مما يؤكد على أن التعلم الذي يتخذ السلوك

¹ - Gut let Pierre : organisation le L'ouvrage in CEPEC construire la formation 3 eme ESF Paris 1994. P 16.

² - Del cour Jean : une introduction aux neurosciences cognitives De Boeck , Paris Bruxelles, 1998. P 167.

كنتاج يتطلب من الفرد استعمال مجموع المعارف السابقة كالقدرات الحسية والادراكية والحركية حيث يجعل من هذه القدرات نشاط الجهاز الذي يرتبط فيه بكل من البيئة والوظيفة من خلال تاريخ طبيعي، حيث يقصد بالجهاز العقلي الذي يتميز به الإنسان عن الحيوان والممثل لكل القدرات وتنشيطها من يؤدي إلى إنتاج السلوك الملاحظ من طرف الآخر.

على هذا الأساس لا يمكن تصور الكفاءة كسلوك في حد ذاتها وإنما السلوك الملاحظ المشار له هنا يرجع إلى الفعل الوظيفي الذي يؤدي له الكفاءة أي العمليات العقلية التي تتدخل لإنتاج هذا الأخير. بهذا يصبح إنكار النظرية السلوكية للعقل في إنتاج السلوك باطل في حق تطور المعرفة والتعلم وقتي في حق البشرية فيمكن القول ان الكفاءة يتضمنها الفرد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أي هي عمليات عقلية تسمح للإنسان بتنظيم وترتيب حركاته قصد تحقيق هدف ما وذلك لكون العمليات العقلية تمثل المتغيرات الضرورية لوصف السلوكات الموجهة نحو الهدف¹.

3_ تصور الكفاءة كقدرة مولدة:

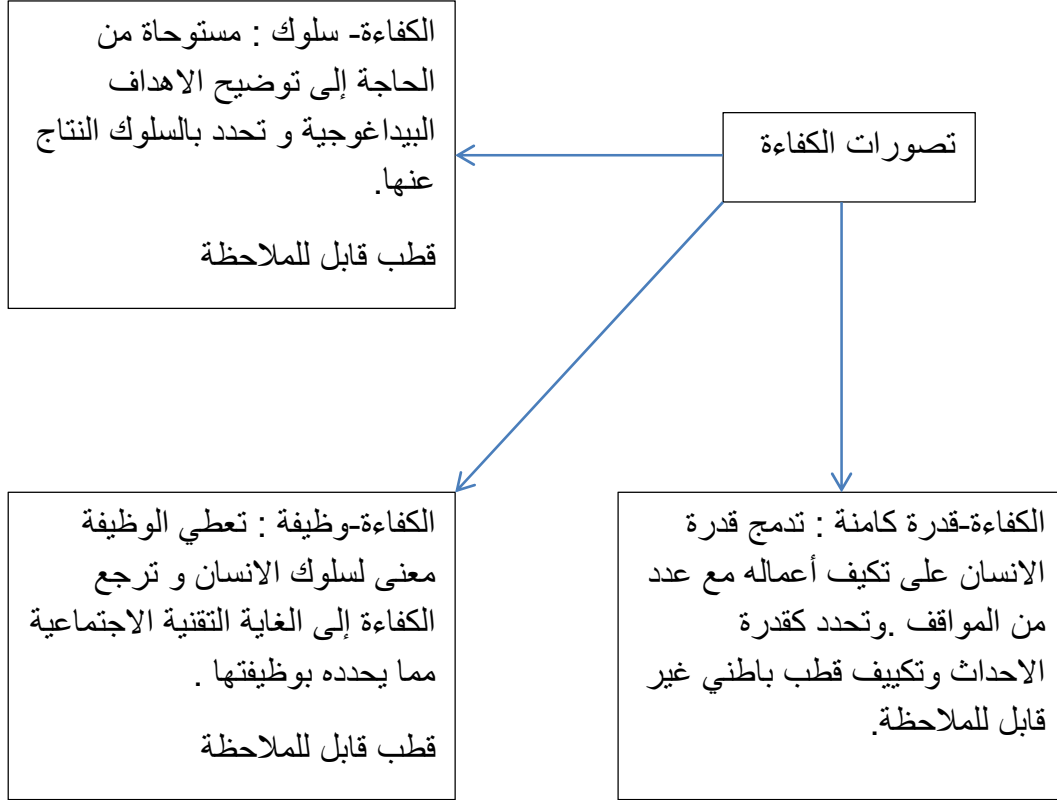
وهي الكفاءة الخاصة بكل شخص في مختلف المجالات الحياتية يعني تحديد الغاية والوظيفة وكذا العمل الإداري الذي سيعبر عنه الشخص بواسطة حركات تكون من طرف الآخر، وكان الكفاءة المقصودة تتضمن في نفس الزقت قائمة من الحركات المهياة والمحسوسة² والتي يمكن ملاحظتها إضافة إلى مجموعة من القواعد المسيرة لاختيار وترتيب حسب الموقف وفي نفس السياق نجد تشومسكي CHOMISKY يوضح ترتيب الكلمات في التعبير اللغوي للشخص على أساس نظام قواعد تسمح له بالتكلم وفهم ما يقال له في اللغة الأم فهو يرى أن الشخص الذي يكتسب اللغة يكون بطريقة ما

¹ _ فاطمة الزهراء بوكرة ، التعددية المختلفة لمفهوم الكفاءة ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة قلمة ، العدد 01 ، 2007 ص 111.

² CHOMESKY NAOM : la linguistique cordersmie, le seuil trad., Dalomé et, call points Paris, 1969, P 112.

قد استنبط نام القواعد الذي يحدد الشكل الوظيفي للعبارة وكذا مضمونها الدلالي وبهذا يكون هذا الشخص قد طور ما يمكننا تسميته بالكفاءة اللغوية الخاصة بالشخص.

الشكل رقم(39): النموذج يمثل التصورات المختلفة للكفاءة:



المصدر: فاطمة الزهراء بوكرمة، التعددية المختلفة لمفهوم الكفاءة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قلمة، العدد1، 2007، ص111.

4_ صعوبات تعريف الكفاءة:

يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل ومجمع عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المتخصصين جميعا وذلك بالرغم من تعدد المعاملات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، ولعل أهم تلك المحاولات المبادرة التي أقدم عليها المجلس الوطني أرباب العمل الفرنسيين (CNPE) الذي أعيدت تسميته منذ 1998 بحركة المؤسسات الفرنسية في الفترة من أبريل إلى ديسمبر 1997 التي جمع

خلالها 1500 ممثل لمؤسسات اقتصادية من جنسيات وقطاعات مختلفة بهدف توسيع التشاور بشأن المفاهيم والآليات المتعلقة بهذا المدلول¹، ومرد هذه الصعوبات إلى عدة عوامل نوجز أهمها فيما يلي:

1- الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحتمل معان كثيرة الأمر الذي يترتب عنه غالبا التباسا وتباينا في المحتوى على أقل تقدير، وقد عبر GUY LEBOTERF عن هذه الطبيعة بقوله أن مفهوم الكفاءة هو " حرباء فكرية" ويضيف أن استعماله الجاري منذ القديم بدون أي محاولة لتحديد محتواه جعل منه تعبيراً شائعا².

2- تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة، الإنتاج، التسويق). مما يؤدي حتما إلى اختلاف مضامينها وبالتالي إلى درجة عالية من التغيير.

3- تعدد المستويات التركيبية للكفاءات (الفردية، الجماعية، التنظيمية، بالإضافة إلى تعدد أنواع الكفاءات بحيث يمكن التمييز بين الكفاءات العلمية والتقنية والكفاءات الانسانية أو العقلية هذا التباين في المستويات والنوعيات يعقد إلى حد كبير مسألة التقارب التعريفي لمفهوم الكفاءة.

4- تعدد المشارب الفكرية والمقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة وتطور الكفاءات، فقد أحصى DANIEL HELP ست مقاربات مختلفة هي:

- مقاربات تركز على المعارف النظرية او العلمية.
- مقاربات تركز على المعارف العلمية.
- مقاربات تركز على السلوكات.
- مقاربات تركز على إدماج المعارف والممارسات والسلوكات.
- مقاربات تركز على الكفاءات المعرفية.

¹ - ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2009- ص11.

² - GUY leboterf : construire les compétences individuelles et collectives. Eyrolles .édition d'organisation, paris.2008.P 114.

- مقاربات تركز على النشاطات¹.

5_ محاولة تعريف الكفاءة:

سنحاول من خلال هذه التعاريف رسم صورة تقريبية تبرز إلى حد ما أهم ملامح هذا المفهوم

اولا: تعريف الجهة الفرنسية للمعايير الصناعية ANFOR.

الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط²، هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات وهذه العمومية في الطرح تكسبه غموضا أشد.

ثانيا: يعرفها JEANMARKRISS §DANIEL HELP الكفاءة بأنها القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة او المجتمع هذا التعريف يضع الكفاءة في موقع التقاء بين الأفراد وكفاءتهم من جهة والهياكل التنظيمية والنشاطات الواجب إنجازها من جهة أخرى، فهو يميز بين البعد الفردي والتنظيمي.

كما تعرف الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكات التي تمارس في إطار محدد ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.

ويبرز هذا التعريف عنوان أساسيان هما:

- الكفاءة لا يمكن ملاحظتها او قياسها إلا في السياق المهني أي أداء النشاط وعليه هناك ارتباط جد وثيق بين الكفاءة والأداء والعلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية هي جوهر الكفاءة.

¹- Daniel Help : La gestion des compétences, revenus économique et sociale ,septembre 1995. P10.

² - DEJOUX(c) : compétences ou cœur de l'entreprise ,P 67.

- المؤسسة هي مجال الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة في شتى أصنافها والجهة التي تمارس حسابها، مسؤولة مباشرة عن اكتشاف الكفاءات الفردية والجماعية، يعرفها ZARIFIAN تعريفات أخرى هي:

- " الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه".

- "الكفاءة هي ذكاء عملي للأوضاع تركز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع".

- " الكفاءة هي القدرة على تجنيد شبكة الفاعلين حول نفس الوضعيات لتقاسم الرهانات وعلى التكفل بمجالات المسؤولية المشتركة".

غير أن ZARIFIAN تجاهل في التعريف محتوى الكفاءات وركز على اشكالية العلاقة بين الفرد ، الجماعة، المنظمة¹.

كما أشار الى ان أول قطاع استعملت فيه الكفاءات هو قطاع الشغل والتكوين المهني الكفاءة المهنية، كما لها مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعية جديدة ضمن حقل مهني، فهي إما تشمل التنظيم والتخطيط والتحديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة. كما ان مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام المواد البشرية والمالية والمادية والمعلومات.

هذه بعض التعاريف تخص الكفاءة والفعالية وذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين بهذا المجال غير أننا يمكن أن نذكر الكفاءة من وجهة نظر العمال وكذا وجهة نظر الإدارة وكذا المالكين فعالم اللسانيات تشومسكي يقول: " بان الدراسة هي أساس الكفاءة حيث تمثل مرجعا تطوري من التجارب والقيم والمعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطار لتقييم وإدماج تجارب ومعلومات جديدة إذن الدراسة هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة وهي عنصر جوهري في الكفاءة أما من

¹ - Zarifian(p) : **objectif compétence : pour une nouvelle logique** . P64.

وجهة النظر الاستراتيجية فإن الكفاءة هي مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزا في السوق وتعزز أهداف المنظمة ووضعها التنافسي، فيمكن تعريف الكفاءة :

1_ من وجهة نظر العمال:

هي القدرة التي يظهر بها الفرد في وضع معارفه حيزا للتنفيذ كما تعرف أيضا بأنها القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقيادة في إطار النشاط¹.

الرشد في استخدام الموارد المتاحة بشكل يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع رغبات الأفراد ورفع دور المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل².

كما تعني بالنسبة للفرد أو العامل توفير الرضى للعامل ومنحه القدر المناسب من السلطة وتحديد اختصاصه وحل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير أجر مناسب له².

وعليه المنظمات التي لا تستطيع خلق الرضا الوظيفي لدى أفرادها وتسعى لخلق واستمرار الطاقة المادية فقط يؤدي بها إلى تعطيل طاقات وموارد المنظمة وخفض كفاءتها في استعمال الجهود البشرية والمادية والمعلوماتية بشكل أمثل³.

2_ أما الكفاءة من وجهة نظر الإدارة:

فهي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التعددية بمخرجات النظام، بمعنى القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة ونزعة تعتمد على المدخلات والمخرجات فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة⁴.

كما تعرف بأنها إنجاز المهام الإدارية بكفاءة فالموارد الجيدة هي التي تملك مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتعليم والرقابة والتوجيه⁵، كما أنها تصميم وتنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات وموارد المؤسسة.

1- الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة خيضر محمد، بسكرة، نوفمبر، 2005. ص41

2- عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة منظمات الاعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006- ص224.

3- خليل محمد حسن الشماخ، وخبير كاظم أحمد حمود، مرجع سابق؛ ص331.

4- ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجود الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002- ص145.

5- الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ، مرجع سابق. ص12.

3_ أما مفهوم الكفاءة بالنسبة للمالكين:

فهي تعني معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة وأن تؤثر المؤسسة بإمكانية استمرار وتطور البشري والمادي المالي والمعلوماتي وتعمل بشكل فعال ومستمر على ذلك من أجل تطورها، وما يجعل مالكي المؤسسات يعانون باستمرار من صعوبة الحصول على هذه الموارد بالكمية والنوعية اللازمة ويسعون دائماً للحصول على الأمثلة في استخدام هذه الموارد المتوفرة محاولين التوفيق بينها وبين الاستراتيجية المتوخاة فالمبالغة في إمكانية تحقيق الأهداف مع عدم كفاية الموارد المتاحة كما أكد كارند وبانوارس على أن مالكي المنظمة تصبح لديهم كفاءة عالية حينما يقومون باستثمار مواردهم المتاحة في المجالات التي تعطي أكثر الموارد بمعنى أن المالك الكفاء هو الذي يستثمر في الميادين التي تؤكد على المردود الجيد والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة¹.

6_ مقاربات الكفاءة:

1_ المقاربة التسييرية للكفاءات: L'APPROCHE GESTIONNAIRE

وتمثل وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن وعلى قدره استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل الظروف المهنية المختلفة فمن هذا المنطلق تعمم الكفاءات متكونين من رأس المال ومن المعرفة LE SAVOIR ومن المهارات LE SAVOIR FAIRE وحسن التصرف LE SAVOIR ETRE

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتبعية والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية مكتملة وبالتالي تعد أداة متطورة وملازمة للوضع المهني للعامل أثناء أداء مهامه. إن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية أفراد ومجموعات بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة المناسبة والمنظومة التحفيزية.

1- محمد عبد الحسن آل فرج الطائي، نظام المعلومات للإدارة المتقدمة، دار وائل، الأردن، 2004- ص224.

2_ المقاربة العملية: L'APPROCHE OPERATIONNELLE

أين تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التكوين الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها وأن المسيرة التنافسية للكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلى بتفاعل هذه المكونات فالمقاربة العملية ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة وكذا التأقلم والتفاعل¹.

3_ المقاربة الاستراتيجية: L'APPROCHE STRATEGIQUE

هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمؤسسة و خبرة تنافسية من خلال إنجاز مشاريع وتحقيق أهداف استراتيجية فالكفاءة تتخذ في تلك التعدادات المعرفية والعلمية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين وتعويضها بنمط تكنولوجي جديد وتعويضها بابتكار طرق تنظيمية جديدة أو كفاءات أخرى متشابهة.

أما فيما يخص الكفاءات الاستراتيجية كذلك فيجب تحديدها حسب ما يتمتع به العمال ومقارنة ذلك مع ما تبذله المؤسسة من أهداف استراتيجية.

فالكفاءات الاستراتيجية لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية والمعرفة المهارة والسلوك في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالية لا ترتبط بفرد واحد وإنما على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل.

وبعبارة أخرى فإن الكفاءة الاستراتيجية تأتي عن الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية وآلية بالتنسيق معينة وبين تنمية الكفاءات الاستراتيجية من ثلاث أنواع للموارد وهي:

- الموارد المادية المعدات، التكنولوجيا، المباني... الخ.
- الموارد البشرية: القدرات، المهارات، المعرفة... الخ.
- الموارد التنظيمية: الهيكل، الرقابة، القوانين... الخ.
-

¹- سمالي بهية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الخبرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية، 2004- ص128.

7_ الكفاءات والمعارف:

يرتبط هذان المدلولان ارتباطا وثيقا بدرجة يتعذر معها احيانا الفصل بينهما ويجمعهما قاسم مشترك غير أن الفكر الاستراتيجي في التسعينات من القرن الماضي استطاع الفصل بين المفهومين وبرز أهميتها في مسار تكاملي وظهر الاستعمال المركب لإدارة المعارف وتطور المعارف وتطوير الكفاءات، يضاف إلى ذلك عامل آخر في تباين التصورات واختلاف المصطلحات بين الأدبيات الفرنسية والأنجلو سكسونية، فتركز الأولى على التمييز بين المعرفة العلمية الكفاءات النظرية، المعرفة العملية (الكفاءات التطبيقية) المعرفة السلوكية (الكفاءات الاجتماعية). أو العلاماتية تميل الأنجلوساكسونية إلى:

__ المعارف التي يجوزها شخص ما في مجال معين __ المؤهلات والقدرات التي تمكن الشخص من موازلة نشاط معين __ معرفة علمية تتعلق بالبرهنة السلوكية على خبرة ما __ التصورات الذاتية التي تتحول إلى مواقف قيم صورة عن الذات.

كما حدد ثلاثة أبعاد أصلية لهذا المدلول تتمثل في المعرفة الممارسة والمواقف.

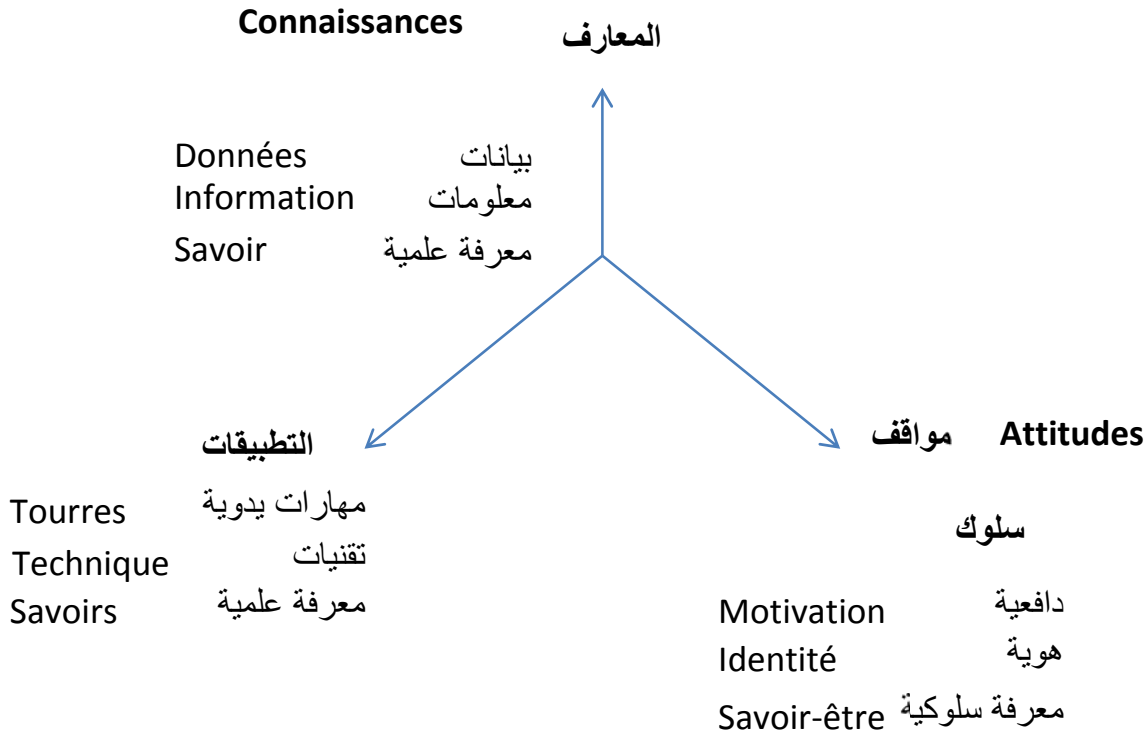
اولا: المعرفة: وتتمثل في المجموع الهيكل للمعلومات المندجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وإنجاز عملياتها في سياق خصوصي غير تجنيد تفسيرات مختلف جزئية ومتناقضة في بعضها.

ثانيا: التطبيق: يتعلق بالقدرة على الإيجاد بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة سلفا.

ثالثا: المواقف: التي تبدو أنها أهملت كثيرا في المنظور المرتكز على الموارد وكذلك في نظرية الكفاءات الحديثة الظهور بالرغم من أن مسألة السلوك وكذلك الهوية والإرادة عقل بالنسبة لنا مظهرها أساسيا لقدرة الفرد او المنظمة على إنجاز أي شيء أي مظهرها أساسيا لكفاءتهما ولذلك نعتبر أن المنظمة الأكثر تحفيزا تكون أكثر في نجاحه من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية والعملية¹.

¹ - ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص118.

الشكل رقم(40): الأبعاد الثلاثة للكفاءة:



المصدر: ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 118.

الجدول رقم(17): المعارف والكفاءات:

الكفاءات	المعارف
معارف ضمنية، قابلة جزئياً للتصريح وامتكيفة	معارف صريحة، معقدة ومتخصصة
عناصر غير ملموسة، مواهب مهارات أسرار المهنة، أنماط روتينية	عناصر ملموسة، بيانات، إجراءات مخططات، نماذج، الوثائق، تحليل وتركيب
تكتسب بالممارسة غالباً ما تنتقل بواسطة التعلم الجماعي الضمني أو حسب المنطق (مدرّب، متمرن)	غير متجانسة، غير مكتملة مسهبة متأثرة بسياق نشأتها ولا تعبر على غير المقول
محددة الموقع	منتشرة



تمثيلات التجربة وثقافة المؤسسة مخزنة في الأرشيف، الخزانات، الأنظمة المعلوماتية وعقول الأفراد تضيفي مواصفاتها على قدرات الدراسة، الإنجاز، البيع وعلى دعامة المنتوجات والخدمات، تخلق وتنتج القيمة المضافة للمساواة التنظيمية والإنتاج،

إذا لا يمكن تصور إحداها عن الأخرى بالرغم من تمتع كل منهما إطاره المرجعي وبمجاله الخاص لذلك نجد العديد يمزج بينهما في أغلب الأحيان.

8_ تصنيف وترتيب الكفاءات:

يمكن في هذا الصدد التمييز بين الكفاءات من أربع زوايا مختلفة:

- من حيث نوعيتها المهنية حيث تميز الكفاءات الفكرية والتقنية والكفاءات الانسانية.
- من حيث درجة الارتباط بالمهام، نميز بين الكفاءات المشتركة او الشاملة والكفاءات الخصوصية.
- الكفاءات الفردية والجماعية من حيث المستوى التركيبي.
- من حيث درجة الاحتياج الآنية المستقبلية إذ نميز بين الكفاءات المكتسبة والكفاءات اللازمة.

اولا: تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية:

تحتاج كل منظمة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات تتفاوت أهميتها حسب اختلاف المستوى التدريجي لتموقع الفاعلين، بحيث تحتاج الإطارات العليا إلى قدر أكبر من الكفاءات الفكرية، بينما تزداد احتياجات الإطارات الوسطى إلى الكفاءات الانسانية، خلافا للإطارات الدنيا التي تشيد حاجتها إلى الكفاءات التقنية.

-الكفاءات الفكرية أو التصورية: تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تدخلات مختلف الوظائف والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره، السياسية، الاجتماعي، الاقتصادية. هذه التصورات تمنح الإطار (المسير) أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الاستراتيجية على وجه الخصوص.

وتفترض هذه القدرات بدورها حياة الشخص مجموعة موافقات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال ووفرة المعارف، ومؤهلات ذهنية تمكنه من فهم واستيعاب الأفكار المجردة ويمكن تجسيدها بعدة طرق، اقتراح منتجات جديدة، الدخول في السوق الدولي، آليات عمل جديدة.

-الكفاءات الانسانية¹: تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية عضوا في مجموعة وبذلك فهي تنطلق بالجانب السلوكي للفرد وبعلاقاته بمسؤولية نظرائه، معاونيه، وترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون أو يقولون بلغة الحال من خلال ذلك ما هي التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الانسانية السلطوية او الوظيفية معا.

-الكفاءات التقنية: تفترض الامام والتحكم في معارف خصوصية تدرج ضمن نطاق التخصص وبعبارة أكثر وضوحا، تتضمن على الفهم والاستعمال الأمثل لمسار إجراء أو تقنية معينة وترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي، كقيام بإجراء عملية جراحية وقيام المدقق بإجراء تدقيق للحسابات المالية.

الشكل رقم(41): توزيع الكفاءات على المستويات التدرجية الإدارية:

الكفاءات العملية		القمة
	الكفاءات الانسانية	اطارات وسيطه
	الكفاءات التقنية	التحكم

ثانيا: تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة: ويجوي نوعين هما:

-الكفاءات الخصوصية: هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى مده لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا، ارتباطا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة الرتبة أو الوظيفة.

¹ - ثابتي الحبيب، وعبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص123.

الكفاءات المشتركة: هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية، وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل، فعلى سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير REDACTION برغم تفاوت مستويات التعقيد والتردد باختلاف المناصب، وهي كفاءات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها تمكن هذا الأخير من تحسين أداء عمله، كما تعتبر كفاءات تأهيلية لكونها:

- تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى.
- تمنح الفرد قاعدة ومركزات لتحصيل معارف أخرى.
- تدعم القدرة على التكيف مع المتغيرات.

ثالثا: تصنيف الكفاءات بحسب سعة ومستوى الحيازة: ويقسم إلى:

الكفاءات الفردية: هناك وفرة كبيرة في تعريف مفهوم الكفاءة الفردية غير أن الكثيرون يرجعون إلى التعاريف الأكثر بساطة وانتشارا وهي تلك المرتكزة على الثلاثي معرفة ممارسة سلوك فتعرف بانها مجموعات معارف قدرات عمل وسلوكات مهيكلة وفق هدف معين في وضعية معينة.

أما فيوضحها BOTERF.G بقوله الكفاءة ليست حالة، بل هي مسار والعامل الكفو هو الذي يكون قادرا على تجنيد وتنفيذ بعض افعاله، مختلف وظائف النظام تدخل موارد مختلفة و عمليات فكرية، معارف، عمليات تقييمية، قدرات علائقية.

وبتعريف بسيط نقول أن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يجوزها الفرد عن طريق التكوين الأولى، المتواصل التجربة المهنية والشخصية، كما حدد كفاءة أصلية من شأنها ان تدعم النجاح الاجتماعي والمهني للفرد هي: روح المبادرة، روح الابداع، المثابرة، روح التنظيم، روح النقد، التحكم في الذات، مؤهلات القيادة، القدرة على الاقناع، الثقة في النفس، العلاقات ما بين الأفراد الحساسة.

الكفاءات الجماعية: بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلة وذات أهمية وأهداف ونظرا للصيغة الجماعية للنشاط التنظيمي فإن تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية.

وهذه الأخيرة ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات المهارات والقدرات المتوفرة لدى الأفراد المنظمة تفوق نتيحتها المرتبة عن جمع المكافآت الفردية وبفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

يحدد SOURET 1989 مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية:

- التداول: تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
- التضامن: تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- التعلم: تحدد القدرة التأهيلية للجماعة وترتكز على نوعية التنظيم السائد.
- الصورة العملية الجماعية: بوجود نقاط مشتركة في العمل.
- التقنين واللغة المشتركين: يميلان مرجعيتهما على الأعضاء إذ لا يوجد كفاءة بدون تواطؤ ومن هنا يمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا والمتمثلة خصوصا:

- المهارات المشتركة لدى الجميع.
- شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات.
- الذاكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة¹.

¹ - BENDJABELLAH Abdelssalem : Séminaire Management des ressources humaines, cours dispense ou étudiant de magister 2003/ 2004. ISECG Mascara.

سابعاً: تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية:

وهو تصنيف فرضته التطورات السريعة للمهن نتيجة تسارع الابتكارات التكنولوجية إضافة إلى تقلبات أذواق المستهلكين وضغوطات المتنافسين.

-الكفاءات المكتسبة: وهي كفاءات تقتضيها طبيعة العمل ونوعية المنتج او الخدمة الحالية وهي تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد، ومتطلبات الوظيفة وبعبارة أدق تطرح مسألة درجة الانسجام بين الفاعل ومكانته التنظيمية. لأن التوافق بينهما وحده الكفيل بضمان اداء فعال. بينما وجود خلل في الأدوار يؤدي إلى اهتزاز وتلاشي الثقة بين الأفراد المنظمة.

-الكفاءات اللازمة مستقبلاً: يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو تصميم الهيكل التنظيمي إدخال تكنولوجيا جديدة، خروج جديدة، تعديلات نوعية...الخ. إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات الموجودة لدى العاملين ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات، وحينما تكون المنظمة أمام عدة بدائل وحلول إما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي. وخلاصة القول أن تحديد الكفاءات المكتسبة حالياً يتطلب الاهتمام بالفرد بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبلياً على المؤسسة نفسها.

9_ البنية التدريجية للكفاءات:

بالإضافة للتصنيفات يروح بعض المهتمين بموضوع الكفاءات تصنيفات أخرى في شكل تدريجي حسب أهمية الكفاءة وهما على صعيدين:

1: على الصعيد التنظيمي: يقصد بالمستوى التنظيمي لتدرج الكفاءات ترتيب هذه الأخيرة من منظور المؤسسة نفسها بالنظر إلى غيرها من المنظمات وهو ما أسمته تسميته بالكفاءات التنظيمية التي تشكل كل ما تحسن المنظمة فعله.

وقد كانت هذه الكفاءات موضوع تسميات مختلفة: الكفاءات المميزة، الكفاءات الأساسية، الكفاءات المركزية، الكفاءات الديناميكية، الكفاءات الجوهرية، الكفاءات الأصلية.

كما رتبها ERIC LOMARQUE بشكل تصاعدي على النحو التالي¹:

المستوى الأول: الكفاءات القاعدية: وهي كفاءات تحوزها المنظمة إلزاميا لممارسة نشاط ما في قطاع معين وبصفة عادية.

المستوى الثاني: الكفاءات المميزة: وهي كفاءة تكتسبها المنظمة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة، وهي تخص قطاع نشاط واحد.

المستوى الثالث: الكفاءات الجوهرية: وهي كفاءات مميزة غير قابلة للتقليد وتستعمل في المنصب المختلفة وتسمح باقتحام أسواق متعددة، ويقترح كل من QUELIN(1995) AND GRONT(1996) الترتيب التالي:

الجدول رقم(18): المستويات التدريجية للكفاءات:

المستوى العالي	كفاءات ما بين الوظائف	كفاءات عامة
	- تطوير المنتجات	- مسار التنسيق
	- خدمة الزبون	- مسار القرار
	- تسيير الجودة	- هياكل التحفيز
		- تسيير الأداء
المستوى المتوسط	كفاءات وظيفية _ التسويق _ البحث والتطوير - الإنتاج	
المستوى الابتدائي	كفاءات عملية _ معارف متخصصة _ مهارات فردية _ مهارات جماعية	

SOURCE: TYMONIAK (ST) : LE MODELE DES RESSOURCE ET DES COMPETENCES. UNE NOUVEAU PARODIQUE POUR LE MANAGEMENT STRATEGIQUE .1997. P 56.

¹ - Lamarque (E) : Les activités clés des métiers bancaires finance contrôle stratégie, Vol N°2 Juin 1999. P P 135- 158.

2: على الصعيد الفردي:

يشكل هذا التدرج إطاراً مرجعياً لنميز الفئات المستخدمة بغية أحداث استقرار اجتماعي واستقلال أمثل للقدرات البشرية، أين يميز بين النواة المركزية للكفاءات المستخدمين (الدائمون) والمجموعات الهامشية والخارجية التي تلجأ إليها المنظمة بصفة غير منتظمة كما يبين الجدول

جدول رقم(19): فئات المستخدمين باعتبار نوعية الكفاءات:

الخارجيون	الهامشيون	الدائمون
- المناولة	- لا يتمتعون بضمانات	- استخدام كامل الوقت
- الوكالات	وظيفية	- موالون
- عارضو خدمات	- التوظيف بموجب أنواع	- محفزون بواسطة مسارات
- خصوصية	مختلفة من العقود.	مهنية داخلية

وعلى ضوء هذا التنوع اقترح ATKINSON نموذجاً يربط بين الكفاءات والعلاقة الوظيفية.

جدول رقم(20): متغيرات نموذج ATKINSON

علاقة العمل	نوع الكفاءة
عقد غير محدد المدة	كفاءات أساسية
مناولة	كفاءات ثانوية
عقد مؤقت	كفاءات غير مهمة

10_ العلاقة بين الفعالية والكفاءة:

من المصطلحات الأكثر ارتباطا ببعضهما البعض نجد الفعالية والكفاءة، فإذا كانت الفعالية هي القيام بالعمل الصحيح والاهتمام بالقرارات الاستراتيجية أو تفاعل مكونات المنظمة على المستوى الكلي بما تحتويه على العكس وظيفية وإداريين وما يؤثر فيه من متغيرات خارجية وداخلية على العكس فالكفاءة ترتبط بمستوى الجزئي من التحليل التنظيمي بمعنى الأمور التشغيلية بينما الأداء هو عبارة عن الكفاءة والفعالية معا.

من خلال ما تقدم حول مفهوم الكفاءة والفعالية، نجد أن مفهوم الكفاءة أكثر اتساعا من مفهوم الكفاءة وفي غالب الأحيان يمكن التعبير على الكفاءة أنها متغير من المتغيرات الدالة على الفعالية. كذلك تشكل الفعالية والكفاءة غالب موضوع تقييم متقارب فتحقيق هدف زيادة رقم الأعمال كمعيار فعالية يمكن أن يتم من خلال تخفيض الاستهلاك وهذا بالضغط على تكاليف الانتاج وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق من خلال الأسعار كمعيار كفاءة.

كذلك يمكن ملاحظة التباعد في بعض الأحيان بين البحث عند الفعالية والبحث عن الكفاءة أي البحث عن الفعالية يكون على حساب البحث عن الكفاءة والعكس صحيح ولتحليل أكثر عمقا يمكن تقديم النموذج التالي من خلاله نميز بين الكفاءة والفعالية انطلاقا من التركيز على أن موضوع الفعالية والكفاءة يرتبط بالمؤسسة والعنصر البشري وتفاعلهما يمكن أن نميز بين المتغيرات التالية:

المؤسسة: يمكن اعتبارها على أنها تركز على عمليات داخلية أو عمليات خارجية.

الافراد: يمكن اعتبار تصرفاتهم على أنها تصرفات عقلانية او تصرفات طبيعية.

وبناء على تفاعل هذه المتغيرات يمكن تشكيل المصفوفة التالية المعبرة في:

الجدول رقم (21): تشخيص العلاقة بين الفعالية والكفاءة.

الأفراد	المؤسسة	توجه داخلي	توجه خارجي
سلوك عقلائي	كفاءة داخلية (1)	كفاءة خارجية (2)	تفهم المركز العلاقة القائمة
سلوك طبيعي	فعالية داخلية (3)	فعالية خارجية (4)	تعظيم الإشباع المؤسسي المجتمع

يتم قراءتنا لهذه المصفوفة كما يلي:

أ- **مكونات الكفاءة الداخلية:** من خلال مراقبة تدفق العمل لتحقيق العملية الانتاجية بشكل أمثل كما ونوعا، هذا يتطلب تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال التكاليف باعتماد التخصص وتقسيم العمل بشكل ملائم ويمكن قياسها بواسطة. إنتاج ساعة عمل، تكاليف السلعة المباعة، المردودية رأس المال المستثمر.

ب- **مكونات الكفاءة الخارجية:** ترتبط بالحصول على الموارد النادرة وتوزيع المنتجات وفي نفس الوقت تواجه مشاكل خاصة على المستويين الجزئي والكلبي بالأسواق سوق الموارد وسوق المنتجات النهائية) وتتعلق بقرارات التمويل تماسك الأسعار، تجزئة السوق، وفهم الكفاءة الخارجية، يرتبط بالانتقال الجيد للموارد التقنية والمعلومات بين المؤسسة والبيئة المحيطة يمكن قياسها بواسطة

تكلفة رأس المال، الحصة السوقية، تكلفة المواد الاولية، تكلفة العمل، تنمية الأسواق الجديدة.

ج- **مكونات الفعالية الداخلية:** ترتبط بإشباع رغبات الأفراد باعتماد أساليب التحفيز وصياغة علاقات تقوم على التعاون كعنصر من عناصر الفعالية كالمهام والشروط ونظام تعويضات ونوعية

العلاقات التنظيمية المرتبطة بالجماعة والمناخ السائد ويمكن قياسها بواسطة: معدل دوران العمل، والتغيب، عدد الشكاوى، اتجاهات الأفراد، الإضرابات...

د_ مكونات الفعالية الخارجية:

وترتبط بالعلاقات القائمة بسن المؤسسة وبيئتها الخارجية ليس على مستوى المعلومات والتبادلات التقنية وإنما على قدرة المؤسسة في إشباع مختلف الأطراف الاستراتيجية التي لها علاقة بالمؤسسة (زبائن، موردون، جماعات محلية) والمجتمع بصفة عامة ويمكن قياسها بواسطة:

درجة إشباع مختلف الأطراف المسؤولية الاجتماعية، القدرة على تحديد المخاطر والمستوى المعيشي من خلال هذا التشخيص يمكن التأكيد على أن الكفاءة ترتبط بالمتغيرات التقنية الاقتصادية والمعلومات والفعالية تهتم بالجوانب الانسانية والمتغيرات ذات الطابع النوعي و كذا من خلال دراسة متغيرات الفعالية لا يعني ذلك الاهتمام البعض وقبولها وإهمال البعض الآخر وذلك من منطلق ان كل من مجموعة من المتغيرات مرتبطة بالمؤسسة كالهيكل والأفراد والبيئة والتكنولوجيا... كما ترتبط متغيرات الفعالية والكفاءة بعلاقات معقدة على المؤسسة التحكم فيها لعدة أسباب¹:

من جهة تترجم العلاقات طبيعة الصراع القائم بين مكونات الكفاءة و الفعالية وهي عبارة عن متغيرات متناقضة متعايشة مثل أن يقابل تعظيم الكفاءة الداخلية الضغط على الفعالية الداخلية فالرقابة الداخلية الصارمة لتدقيقات العمل يمكن أن تنعكس على مستوى تحفيز الأفراد وكذلك تعظيم الكفاءة الخارجية ما قبل تخفيض للفعالية الخارجية فعملية استغلال الموارد يمكن ان يكون من خلال مجموعة من الاجراءات في شكل تكاليف إضافية (ضرائب فوائد، ...الخ).

من جهة أخرى يمكن اعتبار الأداء الكلي، الكفاءة الداخلية + خارجية + الفعالية داخلية + خارجية من خلال هذه المعادلة فإن الأداء تتوقف على كل متغيرات هذه المتغيرات الأربع فعلى سبيل المثال:

¹ - Courtois A et autres : **gestion de production et organisation** .Paris, 1995. PP 131- 132.

اعتماد المؤسسة لتنظيم أمثل للعمل على مستوى الآلات ومرفقات المهام والاجراءات دون الأخذ بعين الاعتبار تحفيز الأفراد وإدماجهم بشكل تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أداء ضعيف.

الجدول رقم(22): العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة:

العلاقة	الكفاءة	الفعالية	الأداء
المفهوم	فعل الشيء بطريقة أفضل	فعل أفضل شيء	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة
المدى	جزئي عمودي كمي	شامل أفقي نوعي	متكامل

SOURCE: BERRAH (L) : INDICATEUR DE PERFORMANCE. ED CAPA DUES. PARIS. 2002. P131

من هذا الجدول نستنتج ان الكفاءة لا ترتبط بالمدى القصير ومتغيرات نوعية بينما الفعالية ترتبط بالمدى الطويل والمتغيرات النوعية، بينما الأداء يقدم لنا نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الكفاءة والفعالية ومخرجات تحقيق الأهداف المعلنة عنها، وبعبارة أخرى يرتبط الأداء بالفعالية في المجالات التالية:

- شروط العمل، فيزيقية وعلاقات العمل.
- تنظيم العمل، توزيع الوظائف، وتقسيم المهام، والمصالح والأدوار.
- الاتصال والتنسيق والتشاور العملي والوظيفي بين الأفراد وتبادل المعلومات.
- تسيير الوقت الفردي و الجماعي بين مختلف الوظائف.
- التكوين المندمج والذي ينسجم مع متطلبات الوظائف والمهام المنوطة بكل فرد.

- التطبيق الاستراتيجي وهو سبل وتقنيات تسمح بتحويل الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في تشكيل عملية حقيقية تسمح بتحقيقها، أما الارتباط بين الأداء والكفاءة فيظهر من زاوية النتائج السريعة لفترة مسرعة الإنتاج، مردودية... وتكوين طاقات مستقبلية من خلال التكوين المستمر وهذا ما يؤدي إلى تعريف الأداء على أنه الفعالية الاقتصادية والاجتماعية.

يمكن تبيان الفرق بين الكفاءة والفعالية في

الجدول رقم(23): الفرق بين الكفاءة والفعالية.

الفعالية	الكفاءة	موارد الاختلاف
الرسالة_ الأهداف_ المخرجات	المدخلات - الإمكانيات - الوسائل	الهدف
الرسالة- الأهداف- المخرجات	المدخلات - الإمكانيات - الوسائل	الهدف

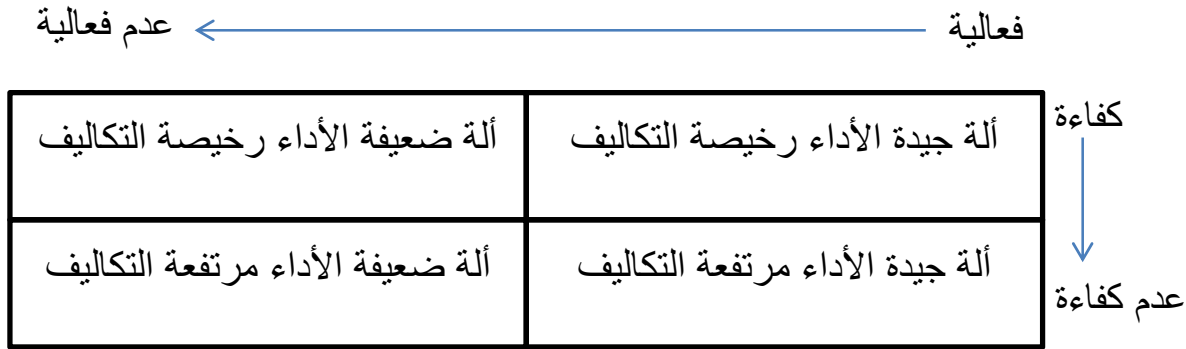
الهدف النهائي للعملية الإدارية برمتها هو تحقيق الفعالية التنظيمية ويعني ذلك ان الأداء الفعال لإدارة المنظمة هو ذلك النوع من الأداء الذي تتمكن المنظمة بواسطته من تعظيم نتائجها، وأداء مهامها ووظائفها المنوطة بها اهدافها ومن خلال تراكم وتعظيم هذا الأداء على المستوى التنظيمي في المجتمع ككل.

نستطيع ان نتوصل إلى رفاهية المجتمع، أي توفر القدرة لديه على إشباع حاجات أفراده عن طريق منظماته وهيئاته الخدمائية، والإنتاجية¹.

فالفعالية تعني إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها مثلاً: بحصة المنظمة في السوق التنافسي او بمقدار مساهمتها في الهدف التنموي المحدد لها، اما الكفاءة فتتعلق بإنجاز المهام بطريقة سليمة، وتقاس بالنظر لعلاقة المدخلات بالمخرجات، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشراً لزيادة الكفاءة، فإنه يمكن النظر إليها بشكل منفصل كما يوضحه

¹ - سمير محمد يوسف، إدارة المنظمات الأسس والنواحي التطبيقية، دار الفكر العربي، ط2، الاسكندرية، 1983 - ص117.

الشكل رقم (42): العلاقة بين مفهومي الفعالية والكفاءة:



المصدر: محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، اساسيات ووظائف ، التنظيم والمنشأة، مرجع سابق ، ص

16

يمكن القول أن المسير الفعال غير الكفؤ أفضل من المسير الكفؤ غير الفعال من حيث نتيجة عمله، فالأول يستعمل على الأقل الموارد في مكانها ويلاحظ على أرضية الواقع ان معظم فشل التنظيمات يرجع إلى عدم الفعالية أكثر مما يرجع إلى عدن الكفاءة إن عدم فعالية تسيير منظمة الأعمال وعدم كفايتها، ينعكسان غالباً على السلع والخدمات المنتجة حيث تجمع بين رداءة النوعين وارتفاع التكاليف¹.

كما يمكن لنا التعرف على فعالية المنظمة من خلال:

الاستقرار: أي قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها واعمالها.

التكامل: قدرة المنظمة على تفادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من علاقات واتصالات.

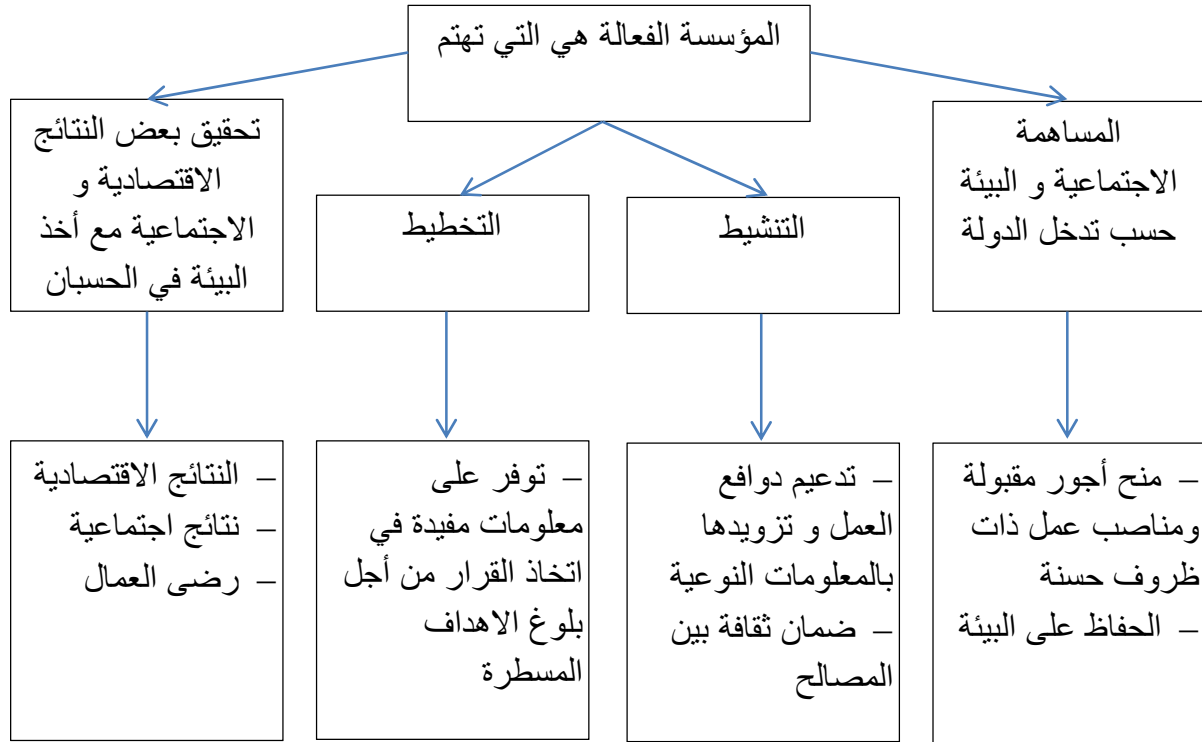
التمهيل: أي المنتجة النهائية لأنشطة المنظمة.

رغبة العاملين: أي إرادتهم في الاستمرار في المنظمة والمشاركة في أعمالها وتعكس لديهم مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم.

¹ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، مرجع سابق، ص16.

وفيما يلي حسب سلم يوضح لنا تصورات المسيرين الغربيين لفعالية المنظمة من الأشكال التالية:

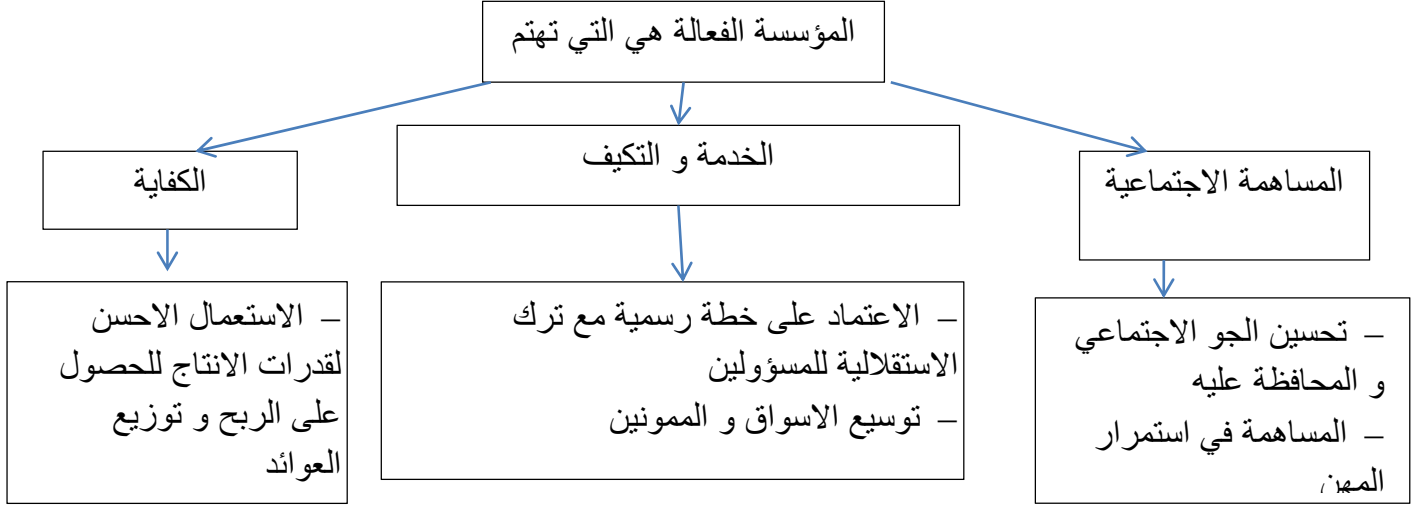
الشكل رقم(43): يبين " تصورات المسيرين الفرنسيين لفعالية المنظمة:



المصدر: فوضيل ريمي، التنشئة الاجتماعية واشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية ، دكتوراه دولة في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 18.

يتضح من الشكل ان المسير الفرنسي يهتم بالإنتاجية من جهة ورضا المستخدمين من جهة ثانية في من خلال عملية التنشيط يدعم دافعيتهم مع التركيز على الحصول على أحسن المعلومات الممكنة لقياس بالتخطيط ما سهل عمليا اتخاذ القرارات وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف ومنه فالنمو هو أحسن ضمان للبقاء، اما الشكل الثاني فهو خاص بالإيطاليين:

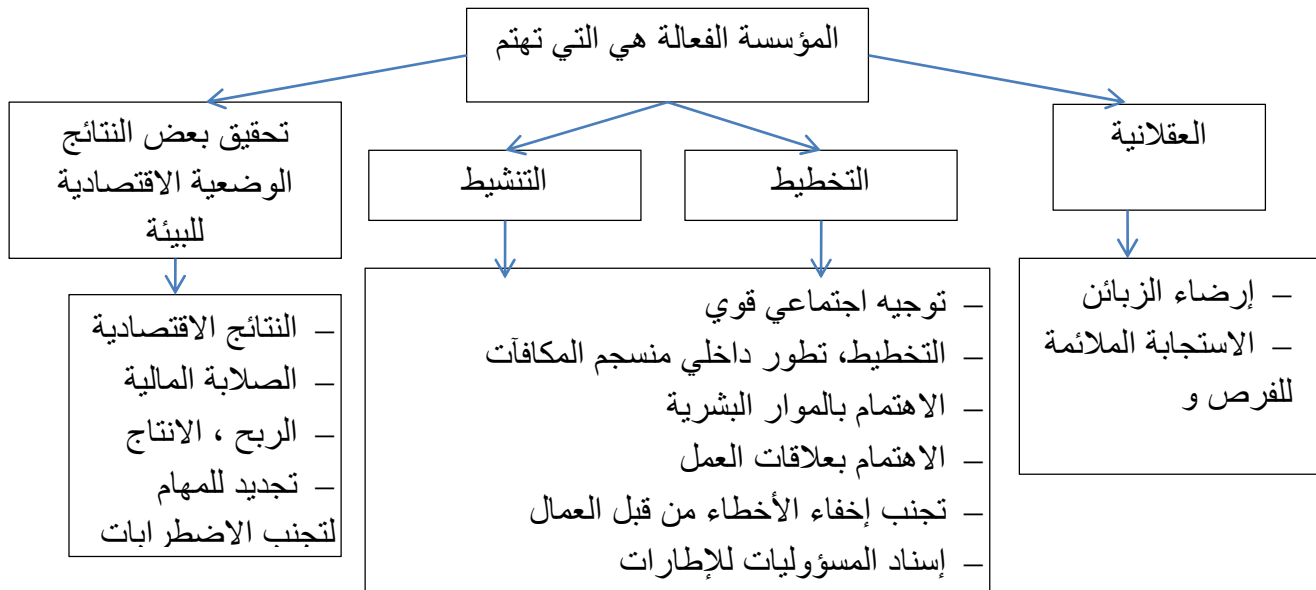
الشكل رقم(44): يبين تصورات المسيرين الايطاليين لفعالية وعقلانية المؤسسة:



المصدر: فوضيل ريمي، التنشئة الاجتماعية واشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، ص.19

وحسب تصورات المسير الإيطالي للفعالية والعقلانية فإنها تتحقق من خلال إعداد خطة مسطرة، للقرارات مع ترك هامش من الاستقلالية لمختلف المستويات الهرمية داخل المنظمة الأمر الذي يخلق جو اجتماعيا مناسباً يسعى المسير للمحافظة عليه وتحسينه إضافة إلى استعمال أمثل للقرارات .

الشكل رقم (45): يبين تصورات المسيرين السويسريين لفعالية وعقلانية المؤسسة:



المصدر: فوضيل ريمي، التنشئة الاجتماعية واشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، ص.19 .



الفصل الخامس: مدخل ميداني للدراسة

- اولا: التعريف بميدان الدراسة(التعريف بمؤسسة سونلغاز).
- ثانيا: التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز(S D O) وهيكلها التنظيمي.
- ثالثا: المناهج والتقنيات المستخدمة في الدراسة.
- رابعا: تحديد العينة وطريقة اختيارها.
- خامسا: عرض وتحليل المقابلات الخاصة بقيادة سونلغاز قياسا للفرضيات .
- سادسا: نتائج المقابلات.

اولا: التعريف بميدان الدراسة (مؤسسة سونلغاز):

تواجه مؤسسة سونلغاز جملة من التحديات الناتجة عن تغيرات كثيرة عرفها الاقتصاد الوطني في السنوات الأخيرة وكذا مجموعة من التحديات المستقبلية فرضتها التحولات التي تشهدها المؤسسات العالمية، ونظرا لخصوصية سونلغاز وتعدد استراتيجياتها والأفاق التي تسعى لتحقيقها فإن كل العمليات التي تقوم بها سونلغاز خاصة المتعلقة المورد البشري كاستراتيجية التوظيف والتكوين وتحديد ثقافة المؤسسة تمكن من تحديد وتمييز سونلغاز عن كل مؤسسة أخرى، لذلك فالإشكال المطروح هو كيف تعمل المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء والغاز إلى تحسين تنافسيتها والوصول إلى مستويات أداء مرتفعة مقارنة مع مؤسسات مماثلة في دول أخرى، وهنا يجب التأكيد على أن كون المؤسسة العمومية سونلغاز أو مجمع سونلغاز محتكر للسوق لا يجب أن يشكل عائق أمام زيادة الفعالية والأداء من أجل توفير خدمات أحسن وأكثر تميزا للعمال والزبائن وكذا مكانتها في السوق تحسبا لأي تغيرات مستقبلية، وهناك يبرز دور المورد البشري في تحسين أداء وفعالية المؤسسة خاصة من ناحية الاستقطاب والتكوين واحتواء الثقافة التنظيمية داخل مجمع سونلغاز ولكن قبل ذلك نحاول تحديد المراحل التي مرت بها سونلغاز وأهميتها:

تعتبر سونلغاز من أهم المؤسسات الوطنية قياسا للقطاع الذي تمارسه حيث يمس نشاطها أغلب السكان وتغطي معظم التراب الوطني كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سوناطراك SONATRACH وبنفطال NAFTAL من حيث رقم أعمالها¹ وقد وصلت إلى هذا المستوى بعد مرورها بعدة مراحل منذ إنشائها في سنة 1947، ففي العهد الاستعماري تم إنشاء مؤسسة كهرباء والغاز في الجزائر (E.G.A) والتي أوكل إليها احتكار وإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز وهذا تحت قانون التأمين لسنة 1946 من طرف الدولة الفرنسية بعد الاستقلال مباشرة، ثم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ محل كهرباء وغاز الجزائر (E.G.A) أين اخذت الدولة الجزائرية على عاقتها تكوين وتأطير وتسيير المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي 69/59 المؤرخ في 1969/07/26 الصادر بالجريدة الرسمية في 1969/08/01، حيث باتت شركة سونلغاز تعمل من اجل استعمال الكهرباء والغاز الطبيعي في المجالين الاقتصادي والاجتماعي من خلال إنجاز المشروع الوطني للتجهيز بالكهرباء المنطلق عام 1978 وقد حدد المرسوم لها مهمة تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة

¹ -Revue Economical. N°26. Pays et secteurs du monde des Affaire en Afrique. 27 Décembre 2002 .

الطاقة الداخلية للبلد من احتكار وإنتاج ونقل واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية لجميع أصناف الزبائن (صناعيون، محطات توليد الطاقة، المنازل...) غير أن ما ميز فترة (1962-1969) هو أنها بقيت مرتبطة بشكل وثيق بكهرباء وغاز فرنسا نظرا لطبيعة التجهيزات والمعدات التي كانت مستعملة والتي تتطلب تدخل العمال والفنيين الفرنسيين للقيام بعمليات صيانتها:

- سهولة الاتصال وقرب المسافة بين البلدين.
 - اعتماد نفس الطرق و أساليب العمل التي كانت معتمدة من طرف كهرباء وغاز فرنسا.
 - التوجه نحو الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من البحث عن إضافة لزبائن جدد.
 - عدم وجود استراتيجية واضحة مما أدى إلى غياب الاستثمارات.
 - التبعية التقنية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا خاصة فيما يتعلق بالصيانة والتكوين¹.
- في سنة 1983 تم إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز حيث صارت تتكون من خمسة فروع متخصصة:

- KAHIRIF الأشغال المتعلقة بالكهرباء.
 - KAHRAKIP الأشغال المتعلقة بالبنية التحتية والتوصيلات الكهربائية.
 - KANAGAZ إنجاز قنوات وشبكات نقل وتوزيع الغاز.
 - INERGA الهندسة المدنية.
 - ETTERKIB أشغال متعلقة بالتركيب الصناعي.
- إضافة إلى ANC وهي مؤسسة لصناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة، بفضل هذه الفروع فرضت سونلغاز وأقامت بني تحتية للكهرباء والغاز تلبية حاجيات التطور الاقتصادي والاجتماعي للدولة.
- يمكن الإشارة إلى أن مرحلة 1969 إلى 1990 تميزت بإنشاء مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتغيير الذي عرفته البلاد وقد أوكلت المهام التالية لسونلغاز²:

- احتكار كل عمليات إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء لصالح الدولة.
- نقل وتوزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات داخل التراب الوطني.

¹- حصيلة إنجازات سونلغاز، مديرية الدراسات الاقتصادية لسونلغاز، الذكرى 20 أبريل، 1989م.

²- الأمر 59-69، الصادر 28 جويلية 1969 الجريدة الرسمية، 01 أوت 1969، العدد 521.

بالإضافة إلى تسويق الغاز المميع المنتج من طرف سوناطراك وبيع وصيانة أدوات العدادات الموجهة للسوق الوطنية (عدادات الكهرباء والغاز وكذلك المياه). وقد تميزت هذه الفترة بما يلي:

أ- كسر التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا: عملت سونلغاز على توسيع قاعدة المتعاملين خاصة فيما يتعلق بجلب تجهيزات لتصل إلى 29 دولة منها إيطاليا، الاتحاد السوفياتي سابقا، الجمر، تونس، السويد، وكذا بلجيكا وتراجعت حصة فرنسا من حيث استيراد التجهيزات من 90% سنة 1969 إلى 14% سنة 1980 كما تميزت الفترة بتناقص العمال الأجانب ليصل إلى 121 سنة 1967 إلى 20 عاملا 1982.

ب- توسيع دائرة التغطية: تجسد هذا التوسع في إنجاز مخطط الكهرباء بهدف الحد من الفوارق بين الولايات نتج عنه خلق صناعة مرافقة ممونة للسوق الوطنية تمثلت أساسا في:

- وحدة صناعة الكوابل ببسكرة - وحدة صناعة الكوابل بالجزائر.
- وحدة صناعة العتاد الكهربائي بالعاشر الجزائر (العاصمة).
- وحدة صناعة المحولات بتيزي وزو - وحدة صناعة القواطع والعدادات بالعلمة.

كما ظهرت في هذه الفترة عمالة وطنية متخصصة ساهمت فيها سونلغاز بفضل مدارسها التكوينية التي أنشأتها والتي كان لها دور يتمثل في رفع كفاءة وفعالية موردها البشري من خارج المؤسسة لتحضيرهم للعمل داخل هذه الأخيرة وهذه المدارس هي:

- مدرسة بن عكنون للإدارة والتسيير خاصة بتكوين الإطارات.
- مدرسة البليدة للتكوين التقني.
- مدرسية عين مليلة: للتكوين القاعدي في الميدان التقني وكذا الأمن الصناعي.
- في ظل تحول الجزائر عن النهج الاشتراكي واستعدادها لدخول اقتصاد السوق أصبحت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز منذ 1991 مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) وهدفها إعادة الاعتبار للخدمات الاجتماعية والخدمة العمومية لها كما صارت الفروع المتخصصة السابقة الذكر مستقلة بذاتها وهذا وفق للقرار التنفيذي رقم 475-19 المؤرخ في 14/12/1991، تمنح مؤسسة سونلغاز الشخصية المعنوية وتمتع بالاستقلال المالي، وتخضع لقواعد القانون العام في علاقتها بالدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين وفقا للمادة 4 من القرار التنفيذي رقم 95-280

ليوم 17 سبتمبر 1995، ليؤكد طبيعة مؤسسة سونلغاز ذات الطابع الصناعي و التجاري وتوضع سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة (المادة 2)¹.

ومهمة سونلغاز تأمين الإنتاج و نقل وتوزيع الكهرباء والمحافظة على شروط الجودة والأمن والبيع بأقل الأسعار وهذا في مهمتها للخدمات العامة.

يمكن القول أن مرحلة التسعينات لمؤسسة سونلغاز تميزت بظهور مشاكل وصعوبات مالية على المستوى الوطني مما عطل وتيرة نموها والذي سببه تأثيرها بواقع الاقتصاد الوطني وانحياز البترول سنة 1986 وبدأت تبعاته في التسعينات مما أدى إلى اعتماد سياسة إصلاحات اقتصادية انعكست على سونلغاز وكل المؤسسات الوطنية كإغلاق الكثير منها والتزام أخرى بمخططات التقويم الداخلي والحفاظ على توازنها المالي، وكانت سونلغاز من بين المؤسسات التي وجدت نفسها مضطرة الى اعتماد مخطط للتطهير المالي لمواجهة الصعوبات التي كانت موجودة منها:

- ثبات التسعيرة عند مستويات لا تسمح بتغطية التكاليف وكانت الفجوة كبيرة وصلت أحيانا إلى 100% بين التكلفة وسعر البيع (نسبة العجز).

- تخلي الدولة عن تمويل برامج الاستثمار التي كانت كبيرة من أجل تلبية الطلب الوطني عدا الإنارة الريفية، وبرامج توصيل الغاز الطبيعي.

- تدهور القدرة الشرائية للمواطن نتيجة مستويات التضخم المالية التي عرفتها البلاد وكذا تدهور قيمة الدينار التي أثرت على المديونية الداخلية للمؤسسة، ومن أهم ما ميز هذه الفترة نجد²:

أ- استمرار الجهد الاستثماري: تواصل إنجاز المشاريع المبرجة وذلك باللجوء إلى القروض الخارجية الطويلة والمتوسطة الآجال (البنك الأفريقي للتنمية والبنك الإسلامي للتنمية).

ب- مواصلة التكوين: تم ذلك بدعم المنشآت التكوينية داخل المؤسسة وكذا الاعتماد على المعاهد المتخصصة داخل الوطن وخارجه بالإضافة إلى تنظيم دورات قصيرة على مستوى الوحدات لرفع المستوى، بحيث تعتبر سونلغاز من أكبر المستخدمين للموارد البشرية في الساحة الصناعية وهي في تطور مستمر حيث بلغ أعاونها الدائمون سنة 2006 منهم 28340 عون دائم، فالموارد البشري لسونلغاز يشكل عامل نجاح بالنسبة لها ، لأن برنامج التوظيف والتكوين وإعادة تشكيل وتعزيز

¹- حصيللة مقدمة من مديرية الدراسات الاقتصادية لسونلغاز حول نمو المؤسسة، صادر أكتوبر 1991.

²- المخطط الاستراتيجي الصادر عن مديرية المحاسبة ومراقبة التسيير ، فيفري 2000.

قدرات المؤسسة والاحذ بأنماط جديدة من التنظيم تسهل مرونة العاملين وحركيتهم خاصة في الميدان التقني وميدان التسيير فهي تركز على التكوين التكميلي لمسايرة كل الوظائف وتطورها وضمان تطور الكفاءات الادارية لعمالها وإطاراتها .

فالتكوين مكفول بالتوظيف ومرتبط به مدى الحياة المهنية لكل عامل وهذا في المراكز التكوينية التابعة للمؤسسة سواء في البلدة أو عين مليلة التي تستوعب أكثر من 400 مقعد بيداغوجي متخصص في تقنية الكهرباء والغاز ومركز التكوين بن عكنون الذي يستوعب 200 مقعد ومتخصص في تعليم نظم التسييرية الملائمة التابع للسياسة والاستراتيجية المتبعة بمؤسسة سونلغاز. إن المدرسة التقنية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالبلدة التابع لسونلغاز يعتبر تكوين الاطارات عامل مهم في تجسيد مشروع الطاقات والكفاءات المتجددة ويحرص على تأطيرها كما أن لسونلغاز شراكة مع مراكز بحث تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إلى جانب مركز البحث التابع لسونلغاز في مجال تكوين الاطارات وتبادل الخبرات، خاصة في مجال الصفائح الفولطية.

الجدول رقم (24): الحاجات الاساسية للتكوين في سونلغاز.

الحاجة	الغرض	الفئة المستهدفة
الصفقات العمومية	التعرف على آخر النصوص القانونية المتعلقة بالصفقات العمومية و التصرف فيها	إطارات
ترشيد النفقات العمومية	حسن التصرف في الموارد المالية	الاطارات
المناولة	الامام بالنصوص القانونية المتعلقة بعقود المناولة	الاطارات
التقنيات الأساليب الحديثة للإدارة والتسيير	النهوض بمستوى الموارد البشرية وتقديم جودة الخدمات الادارية (تكوين وتوظيف)	إطارات
الحماية من الاخطار	الامام بوسائل العلمية للحد من حوادث العمل التي تصادف العمال المهنيين	كافة العمال
التكنولوجيا الحديثة	الامام بالمستجدات التكنولوجية في مختلف الميادين	كافة العمال
المشاريع وتصريفها	حسن إدارة المشاريع	الاطارات
الترقية	فتح آفاق أمام العمال من أجل الترقية	كافة العمال

ج-الالتفاف حول النشاط الأساسي: كان للتغيرات التي شهدتها هذه المرحلة أثر على سونلغاز التي كانت مطالبة برفع فعاليتها الاقتصادية لتكون في مستوى المؤسسات الجهوية للبحر الأبيض المتوسط وتستعد للمنافسة في حالة ما إذا فتح السوق الوطني، وقد استدعى ذلك العمل على التخلص من النشاطات المرافقة التي فرضتها مرحلة التسعينات والثمانينات بحكم اعتماد توجه اشتراكي.

د-رفع التسعيرة: تميزت التسعينات وخاصة بعد التطهير المالي سنة 1995 برفع التسعيرة عدة مرات وصل إلى نسبة 50% بين سنتي 1995 و2000 ما ساهم في تحسين كبير للوضعية المالية للمؤسسة¹.

هـ-التوجه نحو التسيير والاهتمام به: تركز العمل لتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة والسعي للحفاظ على وظيفتها المالية ومحاولة تحسينها لكي لا تعود إلى وضعية ما قبل التطهير المالي التي اتسمت خاصة باللجوء إلى القروض القصيرة الاجل والكشف البنكي.

• مجمع سونلغاز، التوسع: خلال 2004 جعلت سونلغاز مجمعا (HOLDING GROUPE) وهيكلتها نفسها في فروع تتكفل بنشاطات قاعدية وهي:

- إنتاج وتوزيع الكهرباء (SPE) - تسيير شبكات النقل الكهربائية (CRTE).
- تسيير شبكات نقل الغاز (CRTG) - صيانة التجهيزات الصناعية (MET).

كما تم في 2006 هيكلتها وظيفتها التوزيع ضمن أربع فروع هي:

- الجزائر العاصمة - منطقة الوسط - منطقة الشرق - منطقة الغرب والتي من بينها معسكر.

خصائص سونلغاز: من خلال المراحل التي مرت بها سونلغاز يمكن أن نلاحظ ان هناك خصائص تمتاز بها هذه المؤسسة وهي²:

1-الاحتكار: تتميز سونلغاز بالاحتكار التام لسوق الكهرباء وكذا توزيع الغاز بموجب (قوانين الطاقة 1969 و1985) وهذا ما يدعم مكانتها من جهة ولكنه في نفس الوقت يحملها مسؤوليات كبيرة لتطبيق سياسة الدولة الطاقوية وإرضاء زبائنها.

¹- النشرة الاحصائية الداخلية، دليل صادر عن المديرية العامة لسونلغاز، أبريل 2002.

²- المخطط الاستراتيجي لسونلغاز، مديرية المحاسبة و مراقبة التسيير، فيفري، 2000.

2- الحجم: ينطلق كبر حجم النشاط من شساعة المساحة المغطاة والمتمثلة في كل التراب الوطني وعدد الزبائن المومنين بالكهرباء الذي يفوق خمسة ملايين وأكثر من مليون وسبعمئة ألف زبون في الغاز، إضافة إلى البرامج الطموحة، ما يضاعف عدد المصالح على المستوى الأفقي و ما يجعلها تضبط إجراءات صارمة كأشكال الاتصال وتنوع النشاطات وفق ما ينسجم مع واقعها.

3- تعدد النشاطات: ويتجسد تعدد النشاطات في كل المراحل الإنتاجية على العديد من الوحدات وكذا عمليات المعالجة والاستغلال ما يترتب عنها عمليات تقنية وتجارية ضخمة تعد بالملايين وتعدد النشاطات أدى إلى تعدد نظم التسيير والاستغلال وتعدد مستويات العمال وتخصصاتهم من جهة وكثرة الاعتماد على المقاول من الداخل في أغلب العمليات مثل إنجاز شبكات الصيانة ، العمليات التجارية (رصد تحصيل...) الدراسات.

4- تعدد نظم التسيير: توجد العشرات من نظم الإعلام داخل سونلغاز وتنشر عبر المديريات وتمكن من متابعة عمليات التسيير ومن بينها:

- نظام تسيير الموارد البشرية - نظام تسيير الزبائن (تيار منخفض ومرتفع).
- نظام تسيير الهياكل - نظام تسيير المخزونات.

وتعدد الأنظمة يكتف من إنتاج المعلومات ويجعل التحكم فيها أمرا يتطلب متابعة دائمة كما أن الكثير من مخرجاتها غير مستغلة ، كذلك اصبح البحث عن آلية لدمج هذه النظم والاستفادة من مخرجاتها من أولويات المؤسسة.

ويتضح مما سبق أن فصل الوظائف الكبرى في مؤسسات مستقلة كفروع النقل والإنتاج والتوزيع، وصيانة المحولات يدخل في إطار السعي الى إنشاء مجمع سونلغاز الحالي.

5- تغير الطابع القانوني: عرفت سونلغاز عدة تغيرات في طابعها القانوني حملت معها تغيرات في طرق التسيير ووضع الأهداف وكذا التنظيم وهذه التغيرات هي:

- التحول من نظام المؤسسة الوطنية 1969 الى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز. وكل ما تبعه من توجيه مركزي مباشر في كل المجالات¹.

¹- المخطط الاستراتيجي لسونلغاز، 2001-2005- الصادر فيفري 2001.

- التحول الثاني كشركة وطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة وطنية ذات طابع تجاري وصناعي ما فتح الاهتمام بالتسيير والتوازن ابتداء من 1991.

- التحول الثالث هو تحول إلى شركة ذات اسهم في 2002 وهو ما يفتح احتمالات المنافسة خاصة مع صدور قانون الطاقة الذي يتحدث عن تعدد المتعاملين في الميدان وكذا إنشاء سوق داخلية للطاقة حدود 2007.

هذه التحولات حررت مبادرة التسيير وقلصت كل من التدخلات المركزية وعبرت عن تقليص في دور الدولة والحد من الدعم الخاص في ميدان الاستثمار.

المخطط الاستراتيجي لمجمع سونلغاز:

بدأ بمخطط استراتيجي حددت فترته من 2001 إلى 2005 ويتنازل ما يلي:

-إنهاء عملية إعادة هيكلة المؤسسة و متابعة أشغال التحديث.

- العمل بإجراء الجودة الشاملة، وحددت رسالتها في إطار تقديم خدمات طاغوية من كهرباء وغاز تلبي احتياجات كل الزبائن بفعالية كبيرة وذلك بأن تعطي سونلغاز الأولوية لتطوير الموارد البشرية خاصة في استعمال التكنولوجيا الحديثة.

وبهدف تحقيق هذه الرسالة رسخت سونلغاز بعض القيم هي:

- معنى خدمة الزبون LE SENS DE SERVICE A LA CLIENTELE.
- الجودة في طرق العمل. LA QUALITE DANS LES PROCESSUS DE TRAVAIL.
- المردودية. LA RENTABILITE.
- مساهمة العاملين. PARTICIPATION DE PERSONALE.
- تطور الكفاءات والخبرات. LA DEVELOPPEMENT DE L'EXPERTISE.
- الأخلاق¹. L'ETHIQUE.

¹-Journées d'information des cadres de senelgaz sur la démarche qualité . P07.

ما أدى إلى انتهاج استراتيجية معمقة يجب استغلالها من اجل منافسة محتملة مستقبلا وسعيها كذلك لتحسين مرتبتها ضمن شركات الكهرباء في البحر الأبيض المتوسط.

استعانة سونلغاز في تطبيق بعض استراتيجياتها بشريك كندي هو المؤسسة الكندية للكهرباء
ENTREPRISE D'ELECTRICITE DE QUEBEC HYDRE QUEBEC

وذلك من خلال قرار رقم 604 بتاريخ 1999/08/03 لمديرية التنظيم والإعلام الآلي على مستوى المديرية العامة مهمته هي :

المرحلة الأولى: تدريب القيادة والعاملين: وهو مرحلة تعلم وإتقان العمل وهذا عبر كل وحدات سونلغاز حيث تم تعيين فرقة أكفاء من إطارات المؤسسة على المستوى المركزي أين انتقلوا إلى المؤسسة الكندية للكهرباء من أجل التكوين والتدريب على المنهج المتبع على مستوى هذه المؤسسة وبعض الشركات العالمية في مجال الكهرباء وكان لابد من بناء منهج خاص بمؤسسة سونلغاز يأخذ بعين الاعتبار عادات وثقافات وقيم سونلغاز وكذا عادات وتقاليد العاملين بها وتم تطبيق التكوين على أربع مبادئ أساسية: - التوجه نحو الزبون - التسيير بالحقائق - احترام الأفراد والتحسين المستمر.

على أن يتم العمل بهذه المبادئ على جميع الوظائف ومن ثمة يتحول أسلوب التسيير من أسلوب يركز على الوظائف إلى أسلوب يشجع ويهتم أكبر بحاجات العاملين والتحكم في طرق العمل.

المرحلة الثانية: تعميم التكوين على كل الوحدات:

بعد عودة الفرقة المتكونة في المؤسسة الكندية و استيعاب أساليب وطرق العمل عملت على تدريب العاملين في الوحدات التي تم اختيارها وسميت بالوحدات القيادية من كل مجمع سونلغاز منها مديرية إنتاج الكهرباء ومديرية التوزيع بالحراش وغيرها.

آفاقها وتحدياتها¹: من اهم تحديات سونلغاز على مدى السنوات المقبلة هو فتح باب السوق الوطنية للمنافسة وبدأت معالم ذلك من خلال صدور قانون الطاقة، مما سيجعل سونلغاز مجرد مؤسسة ضمن منظومة شاملة تديرها هيئة مستقلة وستحرم بذلك من مزايا الاحتكار التي كانت تتمتع بها

¹ - manuel de participation : **Equipe qualité (la gestion de la qualité totale)**, direction générale senelgaz .mars.2001.p8

بالإضافة إلى التحديات التي سيعرفها السوق فإن مخططات التنمية للعشرية المقبلة طموحة وتسعى لتحقيق:

1. دعم الإنتاج الكهربائي وذلك بإضافة طاقة جديدة تصل إلى 5500 ميغاواط .
2. إنشاء شبكة للتيار العالي بطول 7000 كلم بالإضافة إلى 76 مركز تحويل.
3. إنشاء شبكة توزيع طولها 100.000 كلم لتوصيل أكثر من مليوني زبون جديد.
4. إنشاء 20.000 كلم من قنوات الغاز لتوصيل مليون زبون جديد.

ويتطلب هذا البرنامج مبالغ ضخمة تصل إلى 12 مليار دولار حتى 2010 وهذا التمويل يجب أن تحصل عليه سونلغاز من خلال القروض وهذا ما يرفع من المسؤولية ويدفعها إلى الاستمرارية والبقاء وتحقيق النجاح في استراتيجيتها¹.

كذا على سونلغاز الاهتمام بالقيم والمهام التي تعتبر مرجعا لكل العمليات الأخرى التي تقدم بها فتحديد مهام المؤسسة وطموحاتها وكذا قيمتها من مسؤوليات المديرية العامة وهذا باشتراك العمال والاستماع إليهم ومشاركة ممثليهم على جميع المستويات.

1-المهام: وهي عبارة عن سبب وجود المؤسسة و هي تختلف من نظام لآخر ومن مؤسسة لأخرى حسب إمكانياتها ومحيطها ويمنحانه من نقاط قوة وضعف، وتتمثل مهمة سونلغاز في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء وكذا نقل الغاز وتوزيعه عبر التراب الوطني، وهذا تغيير واضح على مجال عملها ومهمتها، لأن توزيع الغاز خارج الوطن من مهام سوناطراك مع احتمال وجود منافسين في مجال إنتاج وتوزيع الكهرباء حسب المرسوم الرئاسي 02-195 الصادر في 02 جوان 2002.

2-القيم: وتشكل القيم من جملة المعتقدات والأفكار المشتركة بين أفراد المؤسسة وهي توجه تصرفاتهم، كما أنها عنصر مهم في توجيه المؤسسة نحو تحقيق استراتيجيتها، وضبط نمط التسيير فيها وكذا العلاقات بين أفرادها واعتبرت مدخلا للتخطيط الاستراتيجي منها:

-التوجه نحو الزبون باعتباره محور النشاط وهدفه الأول لأن ضمان البقاء والتوسع هو باعتماد نظم لاستماع الزبون ومؤشر لرضاه ودلالة للاتصال.

¹ -structure des ventes d'électrisé : Chiffres clés 2000. De lundi 03/02/2001. PG. Senelgaz. Algérie.

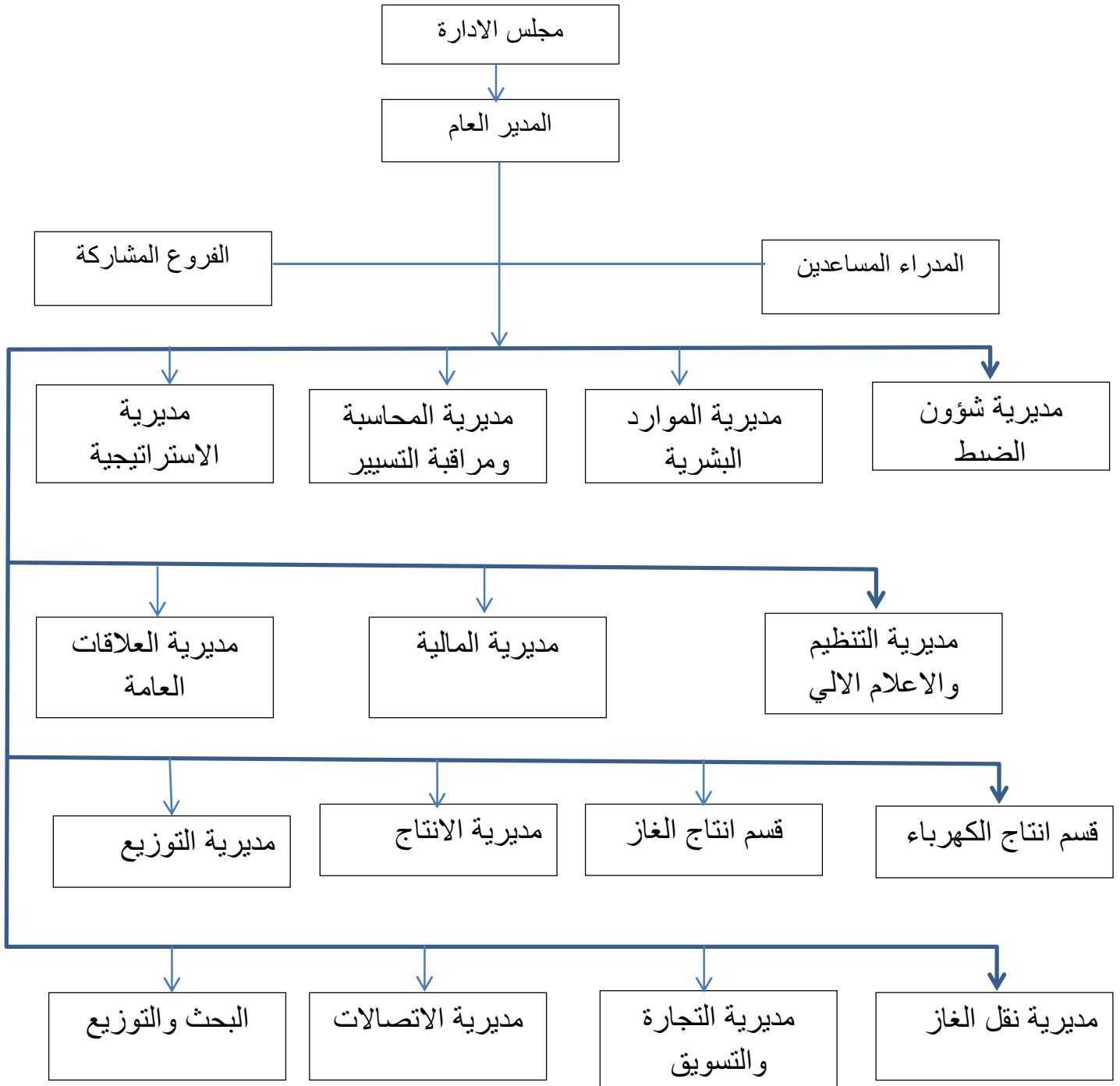
- مساهمة العمال لأن المهام تتحقق بالمستوى المطلوب إلا بهم وتكمن المساهمة في إشراكهم في الأهداف وتحمل المسؤولية في العمل وتنمية قدراتهم عن طريق التكوين.
- مواصلة التطور وذلك بضمنان برامج التجهيز لمواجهة الطلب المتوقع وإدخال تكنولوجيات جديدة.
- المساهمة في التنمية الوطنية وهذا بدعم قطاع الطاقة المحرك للاقتصاد والمساهمة في الجهد الاجتماعي بخلق مجالات للعمل.
- المساهمة في ترقية كفاءات الموارد البشرية وكل الطاقات وتبحث كذلك في الجهود المبذولة من أجل جو من الإبداع والفعالية.

أهداف سونلغاز: هناك جملة من الأهداف تسعى سونلغاز إلى تحقيقها وتمس كلا من نشاط المؤسسة وكذا المتعاملين معها ويمكن أن نوجزها فيما يلي:

- 1- إيجاد استراتيجية واضحة تكون حاملا لتطلعات كل من:
 - مالكي المؤسسة وهذا المالك الوحيد هو الدولة باعتبار أن المؤسسة في مرحلة انتقالية.
 - تطلعات المسيرين وهذا بتمكينهم من تحقيق الأهداف وتنفيذ البرامج المشرفون عليها.
 - تطلعات الزبائن نظرا لكونهم سبب رزق ووجود ومصدر بقاء المؤسسة وعدم تحقيق تطلعاتهم قد يصرفهم عن المؤسسة في حالة وجود منافسين لها.
 - تطلعات العمال بالحفاظ على مناصبهم وتأكيد وجودهم وإشراكهم و رؤية أفكارهم باهتمام.
- 2- إيجاد آليات لتحويل التوجهات الاستراتيجية إلى أهداف عملية وتقسيم هذه الأهداف على المديرية كل حسب اختصاصها ونشر هذه الأهداف على مستوى المصالح والوحدات مع مراعاة حالات كل منها الجغرافيا بدل فرض نفس الأهداف على كل الوحدات.
- 3- السعي لتقديم أفضل الخدمات للزبائن وذلك من خلال إشراكهم في الأهداف وكذا الأولويات التي يحدونها والمشاكل التي يواجهونها بهدف إيجاد حلول لها.
- 4- تحسين النتائج الكلية للمؤسسة وهذا بتخفيض التكاليف من خلال محاربة غياب الجودة والتبذير داخل المؤسسة.
- 5- خلق جو اجتماعي يسمح بتحقيق الأهداف في أفضل الظروف بتفادي الصراعات الداخلية كما يجعل العمال يحسون بمسؤولية أكبر في أداء أعمالهم بكفاءة وكذا بنشر ثقافة جديدة داخل المؤسسة وذلك بدعم روح الانتماء والبحث عن التحسين الدائم ولو كان بسيطا.

- 6- إيجاد طريقة تمنح أدوات متعددة وبسيطة قابلة للاستعمال في كل الظروف والوضعيات من أجل: - الاطلاع على حالة معينة وتحليلها- تسهيل اتخاذ القرارات- المتابعة الدورية.
- مرونة التصحيحات وحل المشاكل.
- 7- الاستثمار في الكفاءات واليد العاملة والعمل على تطويرها المستمر .

الشكل رقم(46): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز



SOURCE : DIRECTION GENERALE GROUPE SENELGAZ
"DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES" ORGANIGRAMME
SENELGAZ 2005.

ثانيا: التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب (S .D .O)¹:

كون موضوع دراستنا طبق على شركة التوزيع للكهرباء والغاز للغرب وبالضبط وحدة معسكر فسندم عرضا بسيطا للتعريف بهذه الوحدة وذكر مهامها:

هي شركة مسؤولة عن توزيع الكهرباء والغاز إضافة إلى شراء الطاقة الكهربائية والغاز وبيعها للزبائن ومن مهامها كذلك فصل المهام التقنية والتجارية لديها إضافة إلى الفصل بين الطاقة الكهربائية والغازية، كما تهتم أيضا بالبنى التحتية و العمل على تعزيز القدرات القيادية على جميع مستويات في الشركة.

فشركة توزيع الكهرباء والغاز لمعسكر تغطي 16 دائرة تابعة لها وهي: معسكر، تيزي، عين فارس، تيغنيف، بو حنيفية، البرج، وادي الأبطال، هاشم، غريس، عين فكان، وادي التاغية، عوف، المحمدية، سيق، زهانة، عقاز، مهمتها الرئيسية هي ضمان واستمرارية وجودة الخدمة المقدمة.

توظف الشركة 467 عامل في جميع الفئات المهنية وعبر كل الوحدات كما تحوي 10 مكاتب تجارية للبيع و05 مكاتب للخدمات التقنية.

غايتها:

- المشاركة في تطبيق السياسة العامة لشركة سونلغاز خاصة فيما يتعلق بخدمة الزبائن وتطور المبيعات وتحصيل الديون...

- تنفيذ السياسة التجارية للشركة ومراقبة سيرورتها.

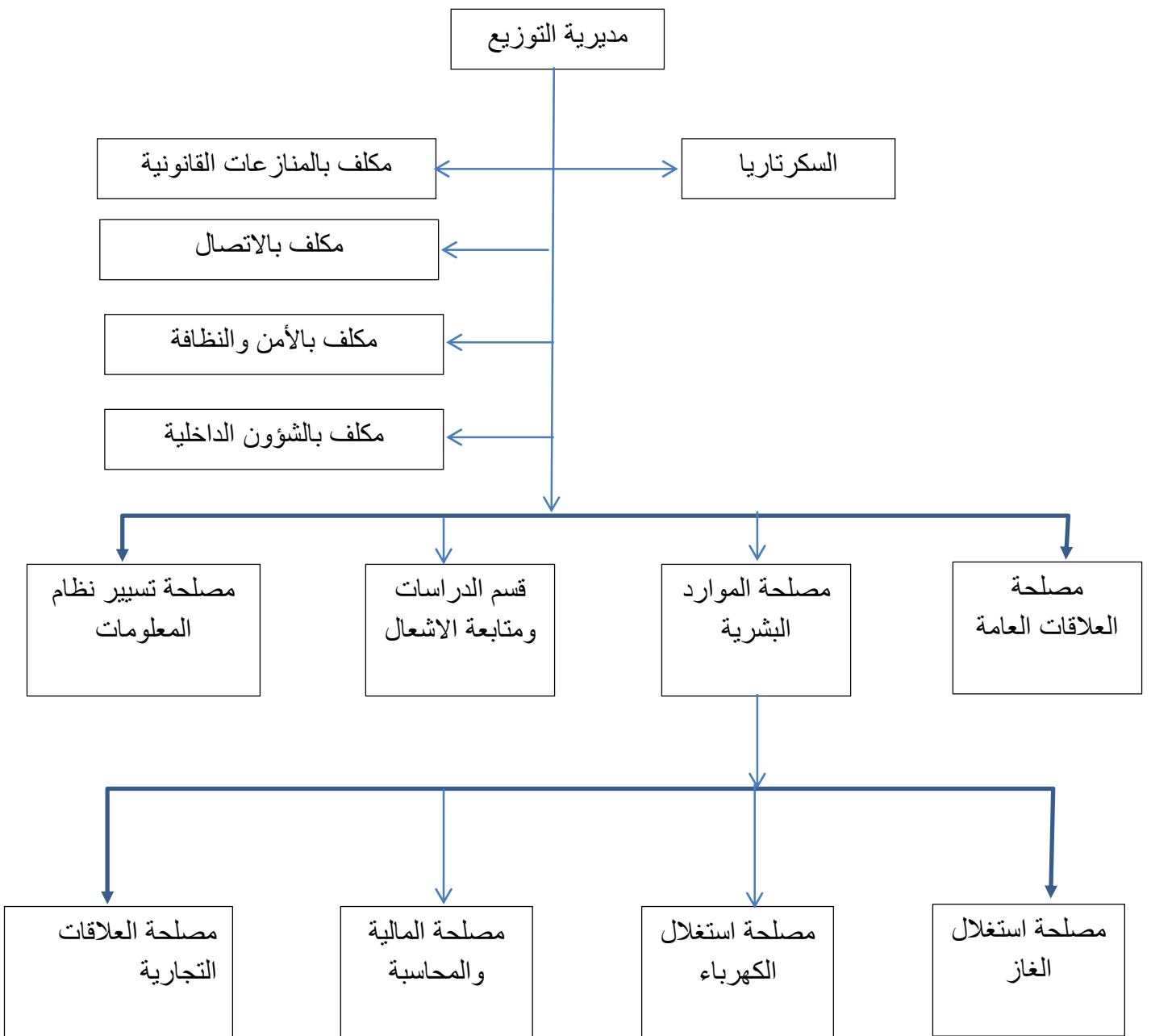
- تقديم أفضل الخدمات والطلبات لكل الزبائن.

- العمل على تطوير الشبكات المختصة للكهرباء والغاز وكذا ادارة سلوك العمال وتشغيلهم.

¹ -Direction de distribution de Mascara : Présentation de Groupe senelgaz. 2010- P16-17.

- وضع برامج للعمل لضمان سيرورة الشركة والحفاظ على استراتيجيتها المستمدة من الاستراتيجية العامة لسونلغاز.
- إدارة وتنمية الموارد البشرية والمالية لمديرية التوزيع للغرب وكذا سلامة الأشخاص والممتلكات ضمن كل الوظائف والأنشطة أما هيكلها التنظيمي فيظهر كما يلي:

الشكل رقم(47): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بمعسكر:



SOURCE : SOCIETE DE DISTRIBUTION D'ELECTRICITE ET DU GAZ DE L'OUEST, MASCARA 2010.

كل مصلحة من هذه المصالح لديها مجموعة من الوظائف تسعى لأدائها بكل فعالية لتحقيق أهداف واستراتيجية المديرية ككل وتتلخص تلك المهام تبعا لكل مصلحة فيما يلي¹:

1- الطاقم التابع للمديرية الجهوية:

1- المصلحة المكلفة بالنزاعات القانونية: وتمثل مهامها في النهوض بالقضايا ذات الطابع القانوني والمتعلقة بمياكل سونلغاز أمام الهيئات القانونية واتخاذ الإجراءات الكفيلة بالحفاظ على مصالح سونلغاز ومتابعة تنفيذ القرارات المتخذة من طرف العدالة، كاتخاذ الإجراءات الضرورية لضمان تغطية القروض بمختلف أنواعها، فحص ودراسة طلبات التعويض بمختلف أشكالها، نشر المعلومات والمشاركة في صياغة دفاتر الشروط والعقود المختلفة.

2 - المصلحة المكلفة بالاتصال: وتمثل مهامها في تلقي وتنظيم المعلومات الموجهة للجمهور والزبائن باستخدام الوسائل الملائمة (المنشورات، الصحافة، الإذاعة المحلية) بالاستناد طبعا على السياسة العامة للمؤسسة واقتراح مواضيع تخص الإشهار والإعلان الموجه للزبائن حيث تستند تلك المقترحات على الملاحظات النابعة عن واقع المجتمع المحلي والحفاظ على العلاقات الطيبة مع وسائل الاتصال الجماهيرية تلفزيون، إذاعة، صحافة مكتوبة...

3- المصلحة المكلفة بالأمن والنظافة: وتقوم بوضع خطة للمراقبة الميدانية لوسائل الأمن المتوفرة وبرمجة حملات للتوعية، زيادة الورشات المختلفة بما فيها المشاريع الجديدة والمستغلة والتدريب على مواجهة حوادث محتملة تنجم عن تسربات الغاز وأخرى بالكهرباء وذلك بالتنسيق مع الوحدات التقنية والسهر على تنفيذ كل إجراءات السلامة المهنية ومراقبة وسائل السلامة ومكافحة الحرائق.

4 - المصلحة المطلقة بالشؤون الداخلية: وتتلخص وظائفها في المتابعة المستمرة لكل مظاهر الأمن الداخلي والمصالح التقنية للكهرباء والغاز وكذا الوكالات التجارية كالإبلاغ المستمر عن حالة الامن لكل وكالة، وإعداد التقارير المفصلة عن كل حادث يخص ذلك، القيام بزيارات من وقت لآخر

¹ -décision N 476- DG. DU 16 MAI 2005 : Portant ORGANISATION DE LA DGDE. P 47-81.

للهياكل التابعة للمديرية الجهوية من أجل مراقبة الحالة التي توجد عليها أنظمة السلامة الداخلية بالتعاون مع السلطات المحلية الولاية والبلدية.

ب- الفروع التنظيمية:

1- مصلحة العلاقات التجارية: وتتركز مهامها الرئيسية في الرقابة والتفتيش مع السهر على ضمان واحترام قواعد العمل الخاصة بالزبائن الجدد بالكهرباء والغاز واحترام عقود الأشغال من وقت تقديم الزبون للطلب إلى غاية تسليم الخدمة ووضع و متابعة عقود الاشتراك وتسيير الزبائن فيما يتعلق بالفاتورة والتغطية وتسيير أرصدة الزبائن، احترام قواعد كراء العتاد، السهر على إعداد الفواتير وإخراجها في الآجال المحددة وبالشكل المناسب.

2- مصلحة استغلال الكهرباء: وتضم المصالح التالية:

- مصلحة مراقبة استغلال الشبكات: ويتمثل دورها في:

- استغلال الشبكات حيث يتم وضع برامج صيانة الشبكات بالتنسيق مع المصالح التقنية المختصة ومراقبة تنفيذها ومراقبة الوسائل المادية (تجهيزات وادوات عمل) الموضوعة حيز الاستغلال ومراقبة شبكات توزيع الكهرباء

- تسيير الأشغال المشاريع قيد الإنجاز، ويتم التركيز على متابعة سير الأشغال في المشاريع قيد الإنجاز وتحليل التفاصيل الواردة عنها بالاعتماد على الأدوات الاحصائية.

- تسيير المحولات.

- مصلحة تطوير شبكات الكهرباء: وتتمثل مهامها في:

- ضمان احتياجات المديرية الجهوية من الدراسات المتخصصة.

- وضع الخطة الرئيسية الموجهة للمديرية الجهوية.

- وضع خطة سنوية للتزويد بالعتاد على المدى القصير والمتوسط وبالاستناد إلى القرارات الصادرة عن المجالس المختلفة والتأكد من تنفيذها.

- مصلحة الصيانة الكهربائية: ومهمتها هي البحث عن العيوب المحتملة في خطوط الكهرباء ومراقبة وقياس الكهرباء والصيانة الخارجية.

- مصلحة الربط السلبي: ومهامها صيانة العتاد والوسائل المادية للعمل، الاتصالات السلبيّة، استغلال وصيانة المنظومة المعروفة باسم SCADA .

- مصلحة استغلال الغاز: وتضم المصالح التالية:

- مصلحة مراقبة استغلال الشبكات: ومهمتها هي نفس مهمة مصلحة استغلال الكهرباء وزيادة عليها تقوم بإنجاز التقارير المتعلقة بحوادث الغاز والمهمة وارسالها إلى المديرية الجهوية لسونلغاز.

- مصلحة تطوير الشبكات الغازية: وكذلك تقوم بنفس مهام مصلحة تطوير الشبكات الكهربائية.

- مصلحة صيانة الغاز: وتركز على البحث عن التسريبات المحتملة في الشبكة والقيام بعمليات التلحيم على مستوى الشبكات المستعملة والتي هي في طور الإنجاز.

4- مصلحة الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز: وتضم ثلاث مصالح هي مصلحة الدراسات والأشغال للكهرباء، مصلحة الدراسات والأشغال للغاز وتمثل مهامها في وضع برامج إنجاز مشاريع الكهرباء والغاز بمختلف أنواعها، خاصة منها المتعلقة بتشييد الشبكات وتغطية الطلب عن طريق توصيل الزبائن بالخطوط وبالتالي إمدادهم بالكهرباء والغاز.

وكذا مصلحة السوق ودورها وضع البرامج الاستثمارية التي تغطي المدى القصير والمتوسط ومتابعة الإجراءات والمراحل التي لا بد أن تمر بها.

5- مصلحة تسيير نظام المعلومات: وهي مصلحة تسيير أنظمة الإعلام الآلي وتمثل مهامها في تسيير مركز معالجة المعلومات وترقية الأنظمة المعمول بها على مستوى المديرية الجهوية.

6- مصلحة الموارد البشرية: وتسعى إلى إعداد وتوجيه ومراقبة الافراد داخل المؤسسة وضمان ومراقبة وتنسيق نشاطات الإدارة المرتبطة مباشرة بتسييرهم(كل ما يخص الاستقطاب، التوظيف، التحويل التكوين، الترقية...). وتضم هذه المصلحة:

- المصلحة الإدارية: وتهتم بأمور العاملين المتعلقة بالأجور ومتابعة تنفيذ القواعد القانونية الخاصة بتسيير المستخدمين كما تهتم أيضا بطلب العمل والعلاقات مع الهيئات الخارجية.

- مصلحة التكوين: وتهتم بالتخطيط للتكوين و الدورات التدريبية الداخلية والخارجية، منح التكوين، وضع خطط وبرامج التكوين...).

- مصلحة تنمية الموارد البشرية: وتركز على المهام التالية: ضمان وضع خطة للتوظيف الداخلي يساعد في صياغتها معرفة الاحتياجات الملحة من الموارد للبشرية بما يسمح لهيئة المترشحين من العمال الداخليين للانتقال إلى وظائف جديدة والمساهمة في وضع وتنفيذ خطط الموارد البشرية المختلفة والقيام بأداء وظيفة تقييم الأداء لكل العمال.

7- مصلحة المالية والمحاسبية: وتضم ما يلي:

- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير: ومهامها ضبط الميزانية السنوية للمديرية وتقديم حصيلتها للنشاطات المختلفة التي تقوم بها المديرية.

- مصلحة الاستغلال: وتقوم بكل المهام والعمليات المحاسبية على مستوى المديرية الجهوية.

8- مصلحة العلاقات العامة: وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة الوسائل: وتمثل مهامها في ضمان التسيير الجيد لوسائل والإمكانات المادية والقاعدية للمديرية ومتابعة وتسيير الحراسة على مستوى المقررات وصيانة وتنظيف مقرات المديرية، استقبال وتسجيل ونشر البريد الوارد من مقر المديرية، ضمان التكفل بالمستخدمين المبعوثين في مهام خاصة وكذا الضيوف الذين يحلون على المؤسسة، ضمان التسيير الجيد للمديرية سواء تعلق الأمر بالفضاءات التي تملكها أو وسائل النقل.

- مصلحة المشتريات: ومهامها مساعدة الهياكل العملية لتسهيل الشراء الجماعي (المشترك بين الفروع) والقيام بالمشتريات العادية والتنوعية (المتخصصة) ضمان التسيير الجيد للتعاقدية.

- حظيرة السيارات: تقوم بضبط الإحصائيات، ضمان الخدمات على مستوى الحظيرة والتي تمثل نشاطات عادية تدخل في إطار عملها وضمان التسيير الجيد للوقود ومتابعة تواريخ انتهاء صلاحيات تأمينات السيارات.

- الوثائق والأرشيف: وتعمل على ترتيب وتبويب الأرشيف الخاص بالمديرية الجهوية وتنظيم وتسيير مكتبة المديرية الجهوية وضمان تزويد المكتبة بالمراجع والوثائق والمجلات.

ثالثا: المناهج والتقنيات المستعملة في الدراسة:

1_ المناهج:

تعتمد الدراسة العلمية على وصف وكشف الظواهر الاجتماعية وشرح أسباب وجودها وتفسيرها بالاعتماد على منهج يسمح بانتهاج الخطوات، فالمنهج بمثابة العمود الفقري في تصميم البحث ويسمح بتحديد مفاهيم وتحديد مجتمع بحثه، أو الطريق التي يستعين بها الباحث في حل مشكلات الظواهر التي هو بصدد حلها ودراستها.

كما أن توظيف الباحث للمنهج يرتبط أساسا بطبيعة الموضوع ، فموضوع بحثنا هو استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري والذي طبقناه على مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء بمعسكر، فكان لزوما علينا استعمال المنهج الوصفي والذي رأينا فيه أنه يحقق لنا التجانس المطلوب بين الجانب النظري والميداني ووصف لنا الظاهرة والموضوع وصفا كليا وكيفية.

دراستنا هذه هي دراسة وصفية تتحرى التحليل والتفسير الذي يهتم بشكل دقيق بواقع مؤسسة سونلغاز وحقيقة الاستراتيجية القيادية المبتغاة داخلها وكشف العلاقة الموجودة بين الفرضيات كتوظيف الموارد البشرية وتكوينها واحتواء قيم أفرادها، فاعتمدنا على رصد تاريخ مؤسسة سونلغاز والاطلاع على هيكل تنظيمها وتسييرها وقوانينها، ولأن مصالحها متشعبة وفيها كثرة للفئات السوسيو مهنية انتهجنا المنهج الوصفي طابعا لدراستنا فهو طريقة منظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو أفراد في أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة والتحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها، فهو يسمح بدراسة الواقع كليا وكيفية.

وتم اختيار المنهج الكمي في جمع وتحليل المعطيات والنتائج، لأنه يتوافق مع طبيعة الموضوع الذي تناولناه، فهو مجموعة من الإجراءات التي سمحت لنا بقياس الظاهرة وترجمتها إلى أرقام ذات دلالة إحصائية توفر مجالا للتحقق من الفرضيات المتعلقة بالفئة المدروسة، وهو ما يؤكد أن اختيار المنهج الكمي لغرض جمع وتحليل وتفسير المتغيرات وشرحها واختيار مدى مصداقية الفرضيات وصحتها كما قمنا باستخدام المنهج الكيفي في قراءة الجداول ومحاولة استنتاجها سوسيوولوجيا والتعليق على النتائج المتوصل إليها في استنتاج عام معتمدين على التعليق والمناقشة و التحليل.

استهلنا بحثنا ودراستنا هذه بجمع المادة الاولية حولها وبلورة فرضياتها وشقها الميداني منذ 2010 وهذا مع زيارة العديد من المكتبات والقراءات حول الموضوع ومناقشة أهل الاختصاص حول الموضوع اما الدراسة الاستطلاعية فبدأت في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بداية من مارس 2012 وهذا في مقابلة مع مدير المؤسسة ورئيس الموارد البشرية لافتكك القبول لأجراء الدراسة داخل المؤسسة لتتعلق الدراسة الاستطلاعية بشكل جدي و فعلي في أواخر 2012 وبداية 2013 ودامت حوالي ثلاثة أشهر قمنا من خلالها بإجراء حوارات ومقابلات مع العديد من عمالها وقادتها منهم مدير الموارد البشرية وبعض الإطارات المسيرة.

سمح لنا البحث الاستطلاعي ببناء التصور العام للدراسة وبناءها نظريا وميدانيا ومعرفة التقنيات الواجب استعمالها في جمع المعلومات والبيانات، حيث اقتربنا من واقع المؤسسة وعمالها في عدة تساؤلات محولين الإجابة عنها، منها الاستراتيجية القيادية المتبعة وتأثيرها على المورد البشري من خلال فرضية التوظيف والتكوين والثقافة التنظيمية.

2_ تقنيات البحث المستعملة في جمع المعلومات:

تعتبر أدوات جمع المعلومات بالنسبة للباحث وسيلة إنتاجية يعمل بواسطتها على دراسة الواقع وفهمه فهما دقيقا وليس حدسيا، خاصة وأنها تأتي بعد تحديد التساؤلات والفروض محل الدراسة وكذا اختيار عينة البحث، فنسبة نجاح البحث يتوقف على حسن اختيارها واستعمالها وملائمتها وكفاءتها من جهة أخرى، وعليه تحتل هذه الأدوات أهمية خاصة وأساسية في تحقيق هدف الدراسة من هذا المنطق اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الأدوات التي نعتقد أنها متكاملة فيما بينها من أجل تحقيق هدفنا وهي:

1_1_ الملاحظة:

وهي من أهم الوسائل التي استعملناها في جمع المعلومات والتي سمحت لنا بمعرفة الظروف الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة، فكانت منطلقا لنا من أول يوم دخلنا فيه إلى سونلغاز ولقائنا بمدير الموارد البشرية فهي تعتبر نقطة بدأ لأي دراسة علمية ، حيث ساعدنا استخدامها في التعرف على نمط العلاقات السائدة داخل المؤسسة وكذا طبيعة العمل وظروفه وسيورة مختلف المصالح والأقسام وكذا ملاحظة تصرفات العمال والمسؤولين في أماكن عملهم كانضباطهم وملاحظة كذلك

صرامة القوانين داخل المؤسسة وطبيعة الهيكل التنظيمي السائد، خاصة عند استعمالنا للاستثمار وكذا المقابلات مع العديد من الإطارات، التعرف كذلك على رد فعل هؤلاء المسؤولين وكذا رؤية اللوائح والإعلانات ورموز المؤسسة المستخدمة من طرف الجميع.

باختصار شكلت لنا نظرة عن سلوك بعض العمال وأفعالهم الاجتماعية والإنتاجية وطريقة تسييرهم ليوم كامل من العمل والإنتاج ما جعلنا نتعرف على الكثير من الحقائق والخصائص التي على أساسها قمنا ببلورة أسئلة الاستثمار خاصة ما تعلق بممارسات رئيس الموارد البشرية وعلاقته مع جل العمال وموظفي المصالح الأخرى، كحقيقة توظيف وتكوين الموارد البشرية واستعمال الفوارق الاجتماعية وكذا نوع المشاكل والضغوط التي يعاني منها العمال.

2_2_ المقابلة:

استعمالنا لهذه الأداة هو من اجل استفادتها لهذا الموضوع والتعرف أكثر على جوانبه وخفاياه معناه ان طابع دراستنا ونوعها فرض علينا دعم بحثنا بتقنية المقابلة غير أن استعمالنا ميدانيا كان صعبا حيث اعتمدنا على كسب ود وخلق علاقات مع بعض المسؤولين وهذا لتهيئة زملائهم وتوسطهم لوضع مقابلات معنا، فهي لم تتم بصفة مدروسة ومحددة مسبقا مع العناصر التي ستجري معهم وإنما كانت عفوية ولكن مع حرصنا على أن تكون مع افضلهم مثل رؤساء المصالح والأقسام الموجودة داخل سونلغاز والتي تخدم موضوعنا، أين أجرينا 15 مقابلة بداية مع رئيس الموارد البشرية وصولا إلى مدير الأمن الداخلي.

احتوت أسئلة محددة خادمة لموضوع بحثنا وهو استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف و رفع كفاءة وفعالية المورد البشري والتي قسمت إلى ثلاثة محاور: أولها التوظيف والثاني أسئلة حول التكوين والثالث حول الثقافة التنظيمية، أين تركنا الحرية التامة للمبحوث في الرد على أسئلتنا وبشكل منفرد أين بلغ عدد أسئلتها 36 سؤالا.

2_3_ الاستثمار:

استخدمت الاستثمار كأداة ووسيلة رئيسية في جمع المعطيات أين فرضها الميدان كأداة أولى قبل الملاحظة والمقابلة وهذا من خلال الجهد والوقت الكبير المستغرق في إعدادها حتى تكون ناجعة

وفعالة في جمع المعطيات حول فرضيات الدراسة ومؤشراتها، فهي وسيلة قياس موحدة المعايير تجعل الباحثين في نفس الوضعية التي تسمح بمقارنتهم فاستعمالها لمعرفة وقياس الواقع، فهي تقنية منهجية مقننة على نحو دقيق سواء في أسئلتها أو ترتيبها وتحتوي على مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع بحثنا، محاولين أن تكون شاملة لمتغيرات الدراسة و دقيقة وغير مملّة، ثم تحديد خمسة أشهر كاملة في بناء الاستمارة من جانفي حتى ماي 2013 من بدايتها حتى المصادقة عليها في شكلها النهائي وتم تحديد شهرين كاملين لكل المديرية قبل أن نقوم بجمعها (نوفمبر و ديسمبر 2013) أين تضمنت أربعة محاور بداية بالمحور المتعلق بالبيانات الشخصية موزعة كما يلي:

- محور الأسئلة الشخصية ب7 أسئلة مغلقة.
- محور التوظيف وعلاقته بالحصول على المورد البشري ب14 سؤالا مغلقا وواحدا مفتوحا.
- محور التكوين وعلاقته برفع كفاءة المورد البشري ب10 أسئلة مغلقة و2 مفتوحة.
- محور الثقافة التنظيمية ودورها في رفع كفاءة وفعالية المورد البشري ب38 سؤالا مغلقا و3 مفتوحة.

2_4_ السجلات والوثائق:

اعتبرنا هذه الأداة من المصادر الأساسية التي ساهمت في مساعدتنا على الحصول على الكثير من المعلومات والبيانات الخاصة بدراسة الظاهرة من خلال الاطلاع على الكثير من الوثائق الإدارية وأرشيف المؤسسة خاصة المتعلقة لمصلحة تسيير الموارد ومن بينها:

- بيانات حول موقع ونشأة وتطور مؤسسة سونلغاز.
- بيانات حول العدد الإجمالي لعمال سونلغاز.
- بيانات حول الهيكل التنظيمي وأهم مصالحه وأقسامه.
- بيانات حول وظائف بعض العمال ومهامه الأساسية كمدير الموارد البشرية.
- بيانات حول الاتفاقية الجماعية والقانون الداخلي لسونلغاز.
- بيانات حول الإمكانيات المادية والتقنية داخل المؤسسة.

رابعاً: تحديد عينة البحث وكيفية تصميمها:

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحث الاجتماعي، وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة، حيث يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه وكفاءة نتائجه، ويواجه الباحث عند شروعه بالقيام ببحثه مشكلة اختيار مجتمع البحث أو العينة التي يجري عليها دراسته وتحديدتها، ونحن عند اختيارنا للعينة التي سنعرفها فيما بعد لاحظنا بأنها الأصلح و التي تستطيع قياس تساؤلات وفرضيات الدراسة ومؤشراتها وانها عينة تمثيلية لكل مجتمع البحث، لذلك كان اختيارنا للعينة الطبقية العشوائية من مجموع عمال المؤسسة على مستوى كل المديریات والمصالح الموجودة فيها (أنظر الجدول)

الجدول رقم (25): يبين كيفية اخذ العينة:

المجموع			عمال التنفيذ			عمال التنسيق/مهني			عمال التحكم/ عالي			الإطارات			الهيئات
مجموع	أنثى	ذكر	مجموع	أنثى	ذكر	مجموع	أنثى	ذكر	مجموع	أنثى	ذكر	مجموع	أنثى	ذكر	
7	3	4	0	0	0	0	0	0	1	1	0	6	2	4	القيادة والسكرتارية
25	0	25	2	0	2	3	0	3	12	0	12	8	1	7	قسم العلاقات التجارية
45	4	41	2	0	2	20	0	20	7	0	7	16	4	12	مصلحة استغلال الكهرباء
12	1	11	1	0	1	4	0	4	2	0	2	5	1	4	مصلحة استغلال الغاز
41	7	34	3	2	1	12	1	11	11	0	11	15	4	11	قسم الدراسات ومتابعة الأشغال
9	4	5	2	1	1	3	1	2	0	0	0	4	2	2	مصلحة الموارد البشرية
11	1	10	0	0	0	3	0	2	0	0	0	8	0	8	مصلحة المالية والمحاسبة
5	2	3	0	0	0	3	1	2	0	0	0	2	1	1	تسيير نظام المعلومات
12	4	8	4	2	2	2	0	2	3	1	2	3	1	2	العلاقات العامة
167	26	141	14	5	9	50	4	46	36	2	34	67	16	51	المجموع

المصدر: مديرية الموارد البشرية بسونلغاز _ معسكر _ جانفي 2013 .

هذه الإحصائيات حسب مديرية توزيع الكهرباء والغاز الواقع مقرها بمعسكر دون الأخذ بعين الاعتبار المديرية التابعة لها بكل من المحمدية وسيق وتيغنيف، وهذا لصعوبة الحصر الشامل لعمالها كما رأينا أن هذه العينة المختارة كافية منهجيا، لأن آلية التوظيف والتكوين هي نفسها في المديرية الأخرى وبالتالي نرى أن مديرية سونلغاز وعينتها تبدو تمثيلية لكل المديرية الأخرى التابعة لها.

من الجدول أعلاه يظهر أن العدد الإجمالي للعمال هو 167 عاملا منهم 67 إطارا ، 36 عون تحكم 50 عون تنسيق و14 عون تنفيذ.

صحيح لو أخذنا كل العينة (167) لأصبحت مستندة على أساسا أقوى ولكن لصعوبة حصرها جميعا والحصول على مفرداتها ككل ثم اخذ 80% كنسبة صبر من مجموع العمال 167، وبشروط العينة الطبقية أخذنا نفس النسبة الصبر 80% على كل الطبقات متحصلين على ما يلي:

$$139 \cong \left[\begin{array}{l} \text{إطارات: } 54 \cong 53.60 = 0.80 \times 67 \\ \text{أعوان تحكم: } 29 \cong 28.80 = 0.80 \times 36 \\ \text{أعوان تنسيق: } 45 \cong 44.80 = 0.80 \times 50 \\ \text{أعوان تنفيذ: } 11 \cong 11.20 = 0.80 \times 14 \end{array} \right.$$

139-9=130 لأن 9 استمارات تم الغائها بعد استرجاعها و فحصها منها 4 إطارات و 5 أعوان تنفيذ لتكون العينة النهائية كما يلي:

الإطارات: 50

أعوان التحكم: 29

أعوان التنسيق: 40

أعوان التنفيذ: 11

130 هي العينة النهائية التي بنيت عليها الدراسة ومثلت مجتمع البحث ووضعت في جداول.

خامسا: تحليل المقابلات الخاصة بمسؤولي أو قادة المؤسسة:

هؤلاء القادة الذين وضعنا معهم المقابلات مصالحهم وأقسامهم موجودة داخل الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالغرب - معسكر:

المقابلة رقم 01:

مواصفات المبحوث:

-الجنس: أنثى

- السن: 32 سنة

- الحالة العائلية: متزوجة

- مكان الإقامة: مدينة

- المستوى الدراسي: جامعي

- المنصب والوظيفة: مكلف بالاتصال على مستوى المؤسسة.

- بداية العمل: سنة 2006 إلى اليوم.

عندما طرحنا عليها سؤال حول رؤيتها للاستراتيجية التوظيف ومدى فعاليتها لاختيار المورد البشري الكفؤ، كانت إجابتها أن عملية اختيار المورد البشري فعالة لأننا نطبق جميع المراحل من الاستقطاب والاختيار والتعيين وكذا احترام جميع الشروط المطلوبة لتقلد المنصب وحتى طرق الاعلان عن الوظيفة وهي إجابة تناقض إجابة غالبية العمال حول هذه العملية وكيفية سيرورتها عندما طرحنا عليهم هذا السؤال في حين العقبات الممكن أن تواجههم في عملية التوظيف واختيار المورد البشري تقول أن هناك عدد كبير من المترشحين زيادة على عدم مراعاة بعض الشروط المطلوبة للمنصب، وهذا المشكل تخلقه مكاتب التشغيل على مستوى الولاية، فالإعلان يكون على مستواها وبالتالي تتدخل بعض الأطراف بإملاءاتها لفرض بعض المترشحين بالقوة خاصة ما تعلق بمكان الإقامة، و تكون الأولوية لأبناء الولاية وليس لشهاداتهم وكفاءتهم، اما عن توظيفهم في اختيار من هو أكفؤ فكانت الإجابة بانه ليس دائما نوفق في اختيار من هو الكفؤ وإنما هو وجود لبعض الاعتبارات غير المطلوبة كالوساطة، اما الاعتبارات الواجب طلبها في التوظيف فهي الشهادة والكفاءة والقدرات العلمية والجسدية خاصة وظيفتي تركيب وصيانة وسائل الكهرباء والغاز.

الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة من خلال عملية اختار هذا المورد فهي العمل أكثر على تطوير الكفاءة الشخصية للعامل من اجل ممارسة وإعطاء زيادة لنمو وفعالية مؤسسة سونلغاز.

اما عن رؤيتها للاستراتيجية التكوين داخل المؤسسة والهدف الاستراتيجي للقيادة والذي تسعى من خلاله لعملية تكوين الموارد البشرية فتقول أن الهدف الأول والأسمى هو رفع المستوى الوظيفي والفني للعامل وكذا تطبيقه للمعلومات المتحصل عليها في عمله وأن تكون له نظرة واسعة للمؤسسة وليس لشخصه فقط، فيما يخص الشروط الواجب توفرها في العامل لأخذ التكوين بسونلغاز فكانت إجابتها مفاجئة وهذا بان أغلب العمال وخاصة عمال التنفيذ والتنسيق يرفضون فكرة التكوين مع العلم ان المؤسسة تركز على تكوين هذه الفئات أكثر مما تركز على تكوين الإطارات و عمال التحكم وحتهم في ذلك انهم لا يحتاجون لهذه العملية وكذا لا يريدون البعد عن أهلهم لبعض شهور، أما عن المدى الزمني المستغرق للتكوين فكانت إجابتها أنها ليس هناك مدة زمنية وإنما ترجع لطبيعة التكوين والمنصب فمناصب الإطارات ليست كالمناصب القاعدية، أما المشاكل والصعوبات التي يواجهها العمال أثناء العملية كانت إجابتها أن هناك في الغالب مدارس التكوين تكون مملوءة وبالتالي تأخير عملية التكوين ما يؤثر سلبا على عمال الترقية او العمال الجدد في ممارسة بعض الوظائف تقول عن الانتقادات من طرف العمال حول التكوين والاختيار أننا نقوم بتغيير العامل المترشح ليقوم بالتكوين مكان المنتقد وغير راض عن العملية، أما عن الشعور بزيادة كفاءة وفعالية المورد البشري أو العامل بعد عملية التكوين فتصرح أننا نلمس التغيير وهذا بالتحكم في عمله أكثر أين تصير لديه منهجية ودراية بكل ظروف وظيفته كالقوانين ونظام الوقاية والأنظمة الداخلية.

و ما تراه القيادة ينقص هذه العملية في تكوين العمال فهو إشكالية اللغة في تكوين العاملين في بعض مدارس التكوين وكذا صعوبة التأقلم مع الواقع الجديد داخل مؤسسات التكوين.

أما اجابتها عن الأسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية فكانت كالتالي:

ما هي استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية الموجودة داخل سونلغاز: فتقول أن هناك العديد منها زيادة الاجور بما يتناسب وارباح المؤسسة وزيادة الامتيازات كالترقية والعطل والرحلات و إقامة علاقات طيبة بين كل العمال مهما كان مستواهم ومناصبهم، أما عن افتخار العامل بانتمائه

للمؤسسة، فبمجرد ذكر المؤسسة يشعر بالراحة لأن لديها سمعة طيبة خارج المؤسسة وهي موجودة داخل كل بيت على الرغم من وجود الكثير من النقائص والعقبات والأخطاء مع الزبائن.

و عن تقييمها لعلاقتها مع باقي العمال فتقول أن العلاقة جيدة وتشعرها بالراحة وحب العمل وعند وجود مشكل فتأخذ كل الطرق لحله خاصة إذا كان متعلق بأحد الزبائن من خارج المؤسسة وليس داخلها كالشكاوي والتظلمات المتعلقة باستهلاك الكهرباء والغاز أو تركيبها، أما عن وجود نزاعات ومشاكل حول العمل فإنها تسعى لحله سلمياً، أو إذا لم تستطيع فإنها تلجأ لطرق بديلة مثل ممثل العمال وإذا لم تستطيع بأنها تسعى للمدير العام للمؤسسة واستعمال القانون في ذلك، أما عن المسؤول في اتخاذ القرارات وهل يتم إشراك العمال في ذلك فكانت إجابتها انه لا يمكن إشراك العمال في بعض القرارات إلا في حالات استثنائية وهي الحالات الشخصية والاجتماعية المتعلقة بالعامل أما قضايا التوظيف والتكوين وغيرها فهي من صلاحيات قسم الموارد البشرية والمدير ونائبه.

وفي حالة حدوث مشكل مع احد الموظفين فهل تراعي في حل المشكل المستوى العلمي والثقافي ومكان الإقامة وغيرها فتصرح بنعم تراعي كل ظروفه العلمية والثقافية ونحرص على تنفيذها ومراعاتها لأننا نعتبر تلك الأشياء محفزات وليست معوقات.

أما عن لقاءها بموظفي المؤسسة خارج العمل فإنها تتجاهلهم ليس تكبراً أو شيء آخر وإنما حتى لا تتذكر ظروف العمل وبيئة العمل والشعور بالراحة النفسية أكثر، و النمط القيادي الذي تراه مناسباً لتسيير الموارد البشرية فكانت إجابتها أنها تحب الصرامة في تنفيذ الاعمال وبالتالي النمط التكنوقراطي لأن بيئة العمل الداخلية تفرض تلك الصرامة .

وفي سؤال اخر وهو هل تجبذ مواجهة موظفيك بصفة مباشرة أم لا؟ فكانت إجاباتها سريعة وهي حب المواجهة المباشرة لكي أتعرف على نفسية العامل وأقرأ ملامحه وأرى سلوكياته وردود فعله لكي أتمكن أنا كذلك من معرفة رد الفعل، أما عن نوع الصراعات داخل المؤسسة فإنها تصرح أن غالبية الظروف و النزاعات تحدث بسبب وسائل العمل كالسيارة وهذا ما ينعكس على فعالية المؤسسة ويعطل مصالحها، أما ما يتنقص العمال ليجبوا المؤسسة أكثر فكانت الإجابة هي زيادة أجورهم إعطائهم سكنات وظيفية، المنح والعلاوات، التكوين المستمر، العلاقات الجيدة بين المرؤوسين، اما عن تأقلم العمال الجدد مع تقاليد المؤسسة فيكون بسرعة كبيرة لأنهم غالبيتهم من ولاية معسكر وهي

نفس القيم الموجودة داخل سونلغاز نجدها في الخارج، أما في حالة وجود بعض التصرفات والثقافات التي تتنافى مع واقع المؤسسة فانه يطبق عليها القانون وتحال للمجلس التأديبي لعلاجها أما عن شعورها بانها في بيتها وماذا ينقصها فتصرح أن المؤسسة وبيئة عملها كبيرة وعلاقتها متشعبة أما الأسرة فهي صغيرة وطلبتها كذلك وبالتالي كل شيء يرجع لشخصية العامل وحسن تصرفه، أما عن اقتراحها لتحسين عملية التوظيف، فكانت التقليل من توظيف الإطارات لأنها ليست بحاجة إلى المزيد وهذا لتدخل مصالحها ووظائفها والإكثار من توظيف العمال القاعدين كالتنفيذ والمهنيين والذين يمارسون عملية التركيب وتصليح الكهرباء والغاز، اما اقتراحها حول التكوين فهي تقترح ضرورة احترام لغة المتكويين وتقريب مدارس التكوين من المؤسسة، مع العلم أن الجهة الغربية للجزائر ليس بها مدارس للتكوين تابعة للمؤسسة وإنما هي موجودة بالشرق والوسط الجزائري.

من خلال قراءتنا لهذه المقابلة وتحليلنا نستنتج أن نظرة المبحوثة قد اشرتكت واختلفت في الكثير من المنظورات حول التوظيف، التكوين، و الثقافة التنظيمية، فالتوظيف وشروطه وأهدافه كانت مناقضة للعمال أو المبحوثين الذين يقولون أن معيار الشهادة والكفاءة وشروط التوظيف كلها أكاذيب وإنما الواقع هو الوساطة واللاعادلة وعدم احترام الشروط في التوظيف، أما عن التكوين فتشترك نظرتها مع العمال فيما يخص رفض بعض العمال للتكوين وبعد المدارس وكذا بيئة التكوين، أما عن الثقافة التنظيمية فهي تفتخر بالعمل بسونلغاز كما يفتخر بذلك كل العمال، العدل والمساواة بين كل العمال وهو منظور غير موجود في نظر عمال التنفيذ والتنسيق بالمؤسسة فهناك معايير غير موجودة كما أنها تشترط في قضية اتخاذ القرارات مع نظرة العمال وهي انهم لا يشاركون في كل هذا وكذا لأنها لا تشعر بان المؤسسة بيتها وهو نفس شعور غالبية العمال كما أن الحديث عن العمل والمؤسسة خارج أوقات العمل أمر يرفضه أغلب العمال كما ان الكثير من العمال رافضون لعمل المرأة كرئيس ومشرف مباشر عنهم إذا كانت تتسم بالكفاءة والفعالية وهو ما تمتاز به هذه المبحوثة المكلفة بالاتصال.

المقابلة رقم 02:

-الجنس: ذكر

- السن: 58

- الحالة العائلية: متزوج

- مكان الإقامة: مدينة تينغيف _ معسكر_

- المستوى الدراسي: جامعي

- الوظيفة: رئيس الموارد البشرية

- بداية العمل: 1984م.

كانت مقابلتنا مع رئيس الموارد البشرية مطولة لأنه المسؤول الأول والعارف بخبايا المؤسسة فكان سؤالنا الأول له هو الاستراتيجية المتبعة من طرفهم في اختيار المورد البشري الفعال والكفؤ من الإعلان حتى الطريقة فكانت إجابته هي أن المؤسسة تقوم بانتقاء المترشحين بعد أن تحدد طلبات المؤسسة من خلال هيكلها التنظيمي واحتياجات كل مصلحة بعد استشارتها ثم تحدد المناصب المطلوبة ونبعث بها الى المديرية الجهوية للتوزيع بوهراڤ لدراستها والمصادقة عليها وبعد المصادقة عليها نتصل بوكالة التشغيل على مستوى الولاية ونطلب منهم عدد محدد من المتنافسين وفقا للشروط المعلنة مسبقا منها خاصة التخصص والإقامة، فأنا أرى أن الاستراتيجية موفقة جدا ولا بأس بها في اختيار العامل الأكفأ، أما عن العقبات الممكن أن يواجهها في عملية الاستقطاب فيصرح بان تدخل المديرية الولائية في عملية التوظيف يضايقنا و نتمنى أن تكون العملية مستقبلا مستقلة وتتم داخل المؤسسة سونلغاز لأن المديرية تتلاعب أحيانا بشروط المسابقة والاعلان عنها، أما بعد التوظيف وكيف يشعر بانهم وفقوا في ذلك فيجيب بأنني أعتقد ذلك لأن الامتحان يجري بمؤسساتنا بعد تحديد المكان والزمان وهو امتحان كتابي وهذا بحضور لجنة من المديرية الجهوية لوهراڤ مع لجنة خاصة من مؤسستنا والمكونة من المدير ورئيس الموارد البشرية أين يصحح الامتحان بوهراڤ ثم يليه امتحان شفهي يجري مع اللجنة

السابقة الذكر ف يتم جمع الامتحانين و يحدد الناجحون فيما بعد للالتحاق بالمؤسسة أين توضع في المسابقة الشفهية أسئلة سيكولوجية وذهنية مع مراعاة اللغة أو الكتابة والذكاء وغيرها.

لذلكم أرى أننا نوفق في اختيار العامل الأكفأ والأجدر غالباً، أما عن الاعتبارات المتخذة في عملية التوظيف داخل سونلغاز وماذا ينقصها فيجب بانه برغم وجود جميع الإجراءات السابقة للانتقاء والنجاح فان هناك بعض التجاوزات من طرف وكالة التشغيل وكذا بعض المسؤولين وهو تجاوز الشروط والطريقة في الاختيار برغم من أن هذه الشروط والإجراءات تابعة للمديرية العامة لسونلغاز وكذا التوظيف العمومي فهي ذات معايير عالمية، هذا لا يعني بان كل العمال ذووا كفاءة ، فتظهر عيوب الناجحين في مدة إخضاعهم للتربص بعد إمضاء محضر التنصيب وهو عام كامل يبقى فيه العامل تحت الرقابة من طرف مسؤوله المباشر، هذا بعد بعثهم لإجراء الفحص الطبي بعيادة خاصة تابعة لسونلغاز ببلعباس لإثبات الصحة الجسدية للناجح خاصة المناصب المتعلقة بتقنيات الكهرباء والغاز، فبعد عام كامل يقدم المسؤول المباشر تقريراً حول العامل ووفق هذا التقرير يتم ترسيمه أو تسريحه من العمل وفق الاتفاقية الجماعية، أما عن سؤالنا له حول الأهداف الاستراتيجية التي يسعون لتحقيقها من خلال عملية الاختيار فيجب بان تقدم خدمة مثالية 24/24 سا للزبائن على أكمل وجه وكذا الحرص على الامتيازات المتعلقة بكل عامل.

أما عن الأسئلة المتعلقة بالتكوين وبالضبط سؤاله حول الهدف الاستراتيجي من خلال عملية تكوين الموارد البشرية فيجب بان التكوين هو استثمار بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة لكل العمال فهو حق بالنسبة لعمال الإدارة او العمال المهرة والمهنيين والهدف مه تحسين القدرات والكفاءات وزيادة المردودية اما عن الشروط اللازم توفرها للترشح لعملية التكوين فهي متطلبات كل منصب و احتياجاته وكذا أولويات المؤسسة وضرورتها.

أما عن المدى الزمني المعتمد من طرفهم فهو أن المدة تختلف من منصب لآخر وهذه المدة تتراوح من 4 أشهر حتى 9 أشهر وتتم بثلاث مراكز عبر الوطن تابعة لسونلغاز وهي:

— مركز بن عكنون للإطارات.

— مركز البليدة الخاص بالتقنيين (كهرباء وغاز) .

— مركز أم البواقي مليلة، خاص بالتقنيين كذلك.

كما ان هناك تكوين خارج الوطن وهو قليل جدا وخاص بالإطارات اكثر ويرجع للمتغيرات والمستجدات داخل المؤسسة كما تقوم المؤسسة بتكوينات بسيطة داخل المؤسسة وهذا حسب المناصب كوجود مناصب جديدة نقوم بأيام دراسية لتعريف هؤلاء العمال بسونلغاز، أو المناصب الخاصة بالترقية وكذا المتربصين، أما الصعوبات الممكن إيجادها في عملية التكوين فهي الضغط الموجود على المراكز المتخصصة وكذا لغة التكوين، و في حالة وجود انتقادات لعملية اختيار للتكوين نلجأ إلى حلها بالطرق السلمية تبعا للعمل و مصلحة التكوين ونظرتها أما عن زيادة المستوى فهو أمر طبيعي بعد التكوين ويظهر هذا في كفاءة العامل وزيادة نشاطه وتحمله أكثر. أما عن الإجراءات التي ترونها تنقص التكوين فهي أن هناك مشكل اللغة للمتكونين ونقص كفاءة المكونين وعدم التأقلم مع واقع تلك المدارس لبعدها عن مكان الإقامة .

أما عن أسئلة الثقافة التنظيمية وبالضبط كيفية المحافظة على الموارد فيقول بان العدل والمساواة وضمن امتيازات أكبر في الأجور وكذا العلاقات بين العمال هي الهدف، و افتخاره وحبه للمؤسسة فيصرح أن اسمها دال عليها وتمثل هوية العامل وشخصية داخل وخارج المؤسسة، ومصدر دخله وهمومه و عن تقييم العلاقة التي تربطهم بالعمال وتأثيرها على العمل، فيقول أن عدم الحصول على المعلومات الصحيحة وعدم الثقة بين بعض الأفراد تعكس صفو العلاقة عكس العلاقة الجيدة التي تعطيك الراحة، وفي حالة حدوث مشكل أو نزاع حول العمل ورد فعله فيكون باللجوء إلى الأمر الواقع بعد تحليل السبب والظروف او حالات الاستثنائية يلجأ فيها إلى المدير او النقابة بعد استصعاب كل الحلول الأخرى، أما عن المسؤول في اتخاذ القرارات وإشراك العمال في ذلك فليس دائما بل في بعض القرارات التي تهمهم أكثر و المتعلقة بشخصية وبوظيفة العامل كالمردودية او الإطعام، والنقل وغيرها اما عن أمور التسيير فترجع للمدير وحاشيته ، و عن احترام مستوى العامل العملي والثقافي فيرى انه لازم وضروري خاصة ظروفه الاجتماعية كالإقامة ومكان العمل.

وفي سؤال له حول لقاءه بالعمال خارج المؤسسة فيجيب بانه يتجاهلهم حتى لا يتذكر محيط العمل خاصة اثناء العطل ونهاية الاسبوع، اما عن النمط القيادي المحبذ في تنفيذ العمل فيحب الصرامة والجدية وعدم التلاعب في كل شيء.

أما عن نوع الصراعات الكثيرة داخل المؤسسة وانعكاساتها على كفاءة العامل فهي حسبته متعلقة بوسائل العمل والراحة والترفيه مثل عطل السيارات وكذا عدم الاستفادة من المنح والمردودية وغيرها أما ما ينقص العمال حتى يجوبوا المؤسسة ويقدموا كل ما لديهم فيها، فهي الخدمات بمختلف أنواعها كالسكنات الوظيفية ووسائل الراحة والمنح والعلاوات اما فيما يخص تأقلم العمال بسرعة مع ثقافة المؤسسة وتقاليدها فهو يرى هذا كذلك لأن جلهم أبناء الولاية ويحملون نفس العادات والقيم المتوارثة، و في حالة وجود بعض التصرفات التي لا تتماشى مع تقاليد المؤسسة فانهم يلجؤون إلى تطبيق القانون فيما يخص ذلك، و عن شعورهم بان المؤسسة بيتهم الثاني فيجيب بانه لم يشعر بهذا الشعور ولن يشعر به في المستقبل لأن هناك فرق كبير بين الأسرة والبيت أولاها الحجم. أما عن اقتراحاته فيما يخص التوظيف فهو الإكثار من توظيف وتكوين العمال المهاريين والفنيين والبعد عن توظيف وتكوين الإطارات كما يجب احترام لغة المتكلمين ووظيفتهم ومتطلباتها والبعد عن الطرق المكتوبة في ذلك.

المقابلة رقم 03:

-الجنس: ذكر

- السن: 36

- مكان الإقامة: مدينة معسكر

- الوظيفة: نائب رئيس قسم الموارد البشرية ومساعدته.

- سنة بداية العمل: 2004.

بدأنا هذه المقابلة معه بطرح أسئلة متعلقة بالمحور الأول وهو كيفية التوظيف والاستراتيجية المتبعة من طرفهم لاختيار من الموارد من هو الأكفأ فكانت إجابته سريعة وبدون تردد بانها سياسة فعالة ولا ينقصها شيء كما أنها تتلاءم مع الظروف العامة للتوظيف العمومي الجزائري، اما عن العقبات التي تواجههم في عملية التوظيف فيقول أن هناك صعوبة في الحصول على بعض المترشحين خاصة المناصب التقنية والقاعدية كما أن هناك بعض المعايير لا نجدها كذلك كالإقامة والمستوى العلمي والتخصص، أما عن شعوره بالتوفيق في عملية اختيار العنصر الكفؤ الفعال فهي حقيقة حسبته

نلمسها بالميدان العملي وليس كلاما فقد لأنه بهذه الإجابة يريد أن يمدح نفسه لأنه من ضمن المشرفين على إنهاء عملية التوظيف لذلك إجاباته كلها نلمس فيها بعض التردد في الإجابة والتلعثم ولم تكن غالبية إجاباته بتلقائية وعفوية ولكن ما تتوافق ووظيفته وسره المهني، أما عن الاعتبارات المتخذة في التوظيف فيصرح أن هناك بعض التخصصات غير الموجودة خاصة عند الإطارات كالمهندسين ورؤساء الفنيين وغيرهم وهي اعتبارات سواء من حيث الشروط والمعايير وكيفية الإعلانات عنها فهي بمقاييس عالمية وكذا مستمدة من المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز وتطبق على كل المديريات الجهوية التابعة لها سواء المتعلقة بالإنتاج أو التوزيع وبالتالي استراتيجية التوظيف المتبعة بسونلغاز معسكرة تابعة للمديرية العامة في كل شيء سواء في التكوين أو التوظيف أو كل القوانين الأخرى، أما عن الأهداف الاستراتيجية التي يسعون لتحقيقها من خلال عملية اختيار المورد البشري فيصرح بأنهم يسعون للحصول على الفرد الجيد وذوي كفاءة عالية ومن يرتاحون لتعاونهم وتفهمه لكي يعيشوا كلهم راحة مهنية .

أما عن ما تعلق بأسئلة التكوين فكانت إجابته حول سؤال ما الهدف الاستراتيجي للقيادة الإدارية من عملية التكوين، يقول أنه دائما وأبدا هو رفع المستوى واكتساب مهارات جديدة لزيادة المردودية والإنتاجية وبالتالي الحرص على سمعة المؤسسة وخدمة الزبائن والحرص على راحتهم كأولوية وعدم ضياع مصالحهم هو الهدف الأسمى، أما عن الشروط الازم توفرها حتى يأهل العامل للتكوين ويتم اختياره بالمؤسسة فهو أن يكون لدى العامل قابلية للتكوين والاستعداد لذلك خاصة المناصب المرقاة أصحابها وأن يكون التكوين عاما وتخصصيا، أي اختيار فقط العمال الذين نرو بأنهم بحاجة ماسة للتكوين لا غير خاصة العمال المهاريين- الغاز والكهرباء -، المدى الزمني المستغرق لذلك فهو يرجعه لحسب منصب العمل ووظيفة العامل فهناك تكوين طويل المدى وقصيرة ومتوسط، وأما عن المشاكل والصعوبات الموجودة أثناء عملية التكوين فيصرح بأن القائمين بعمية التكوين هم أيضا ينقصهم التكوين في مجالات عديدة، كما أن بعض الفترات يجدون العديد من المترشحين للتكوين ويعصب اختيار اللازم منهم كما ان المدارس غالبا مملوءة بالأفراد المتكونين من كل مديريات الجهوية لمؤسسة سونلغاز عبر الجزائر.

اما عن الأشخاص الذين يقدمون انتقادات حول عملية الاختيار للتكوين فيلجؤون معهم إلى القانون للرد على هذا الاختيار وكذا مختلف وسائل الحوار والتهدئة وأساليب التفاهم وحتى الدور النقابي كذلك.

اما عن مردودية العامل بعد التكوين فهو مقبول جدا ونراه في تحكم أكثر في عمله وتصرفاته واندماجه داخل المؤسسة وإتقانه لوظيفته، في حين الإجراءات التي يراها تنقص عملية التكوين بصفته مسؤولا داخل سونلغاز فهي أنه ليس لكل العمال الحق في التكوين اللازم وهذا لامتلاء المدارس، كذلك المواد التي يخضع لها المتكونين غير مستحدثة والوسائل غير متوفرة بالقدر الكافي، إذ نلمس من خلال إجابات نائب رئيس الموارد البشرية بأنه يميل كثيرا للدفاع عن مؤسسته وسيرورة عملية التوظيف والتكوين بها وان إجاباته ديماغوجية أكثر منها واقعية ومرد هذا ربما هو حماية نفسه وتصريحاته وكذا سمعة المؤسسة وهي مواد منصوص عليها ضمن القانون الداخلي للمؤسسة وهو على كل عامل أن يفتخر بمؤسسته ويحفظ أسرارها.

أما عن الأسئلة المتعلقة بثقافة المؤسسة الموجودة في سونلغاز فكانت إجاباته كالآتي: ما هي استراتيجية المؤسسة في المحافظة على عمالها وعدم تركهم يغيرون للمؤسسة يقول هي عديدة وكثيرة منها التكوين المنح، الترقيات، الخدمات الاجتماعية كالطب والأمن والرحلات وكلها تتسم بالموضوعية وللجميع، وهل لديهم منظور استراتيجي لجعل العامل يفتخر بوجوده في سونلغاز يقول أن المؤسسة لديها سمعة عالمية وليس وطنية وحاجياتها المادية جيدة وهي مرافقة لكل الزبائن وفي بيوتهم فكيف لا تكون محل فخر واعتزاز لنا، أما تقييمه للعلاقة التي تربطه بباقي العمال فيصرح بانها علاقة عمل ليس إلا ومع كل الفئات والأصناف مع مراعاة ظروفهم القاهرة والصعبة.

أما إذا كان هناك مشكل أو نزاع حول بعض أمور العمل، فيلجأ إلى ممثل العمال والنقابة لمناقشة هذه المواضيع جماعيا بدون الخروج عن القانون إلى غاية إيجاد حلول لكل منصب والحالة الموجدة فيها وحلها بكل الطرق، أما عن المسؤول في اتخاذ القرارات ومشاركة العمل فيها فيعرج بأن بعض القرارات يرجع الفضل فيها إلى المدير وهذا باشتراك جميع الممثلين وبقوة القانون مثل الأجور والمنح وغيرها بينما التحويل والإحالة على التقاعد وطلب غياب يكون برأي الطرفين.

وفي حالة حدوث مشكل في إطار العمل وهل يراعي المستوى الثقافي والعلمي للعامل وظروفه العائلية فيصرح بان الجميع سواسية في ذلك فكل العمال جزء من المؤسسة وننظر إليهم على أنهم متساوون في كل شيء وخاصة وان بعضهم لا يعرفون شيئاً عن القانون الداخلي والاتفاقية الجماعية ويتصرفون بدون الرجوع إليها برغم توزيع المؤسسة هذين الوثيقتين على كل عمل المؤسسة فردياً، اما عندما التقى مع احد الموظفين خارج المؤسسة فأعامله بنفس المعاملة داخل المؤسسة لأنه امر طبيعي وعادي وفي أي مكان لأنه ليس لدي اي مشكل داخل أو خارج المؤسسة وكثيرا عندما أرى السيارة الزرقاء لسونلغاز تجوب الشوارع احن اليها خاصة أيام العطل.

أما عن النمط القيادي المحبذ في تسيير المؤسسة فيصرح انه يتفهم الجميع فهو يصغي ويتكلم لذلك يجذب الديمقراطية المبنية على حسن التصرف واحترام القوانين واحترام الآخر ومشاعره ومتطلباته طبعاً المعقولة والمنطقية. اما عن الأسلوب المحبذ في مواجهة رؤوسيه فهو المواجهة المباشرة والصراحة التامة لان المواجهة المباشرة تذيب كل شيء وتبوح بكل شيء ولا تترك مكاناً للزيادة او النقصان في الكلام وحتى الكذب، اما عن الصراعات الموجودة بكثرة وكيفية حلها وانعكاسها على كفاءة الفرد وفعاليتها فيجيب أن المدير ومعه رئيس الموارد البشرية ومسؤولي النقابة يضعون اجتماع بحضور المتنازعين ويخرج بنتيجة ترضي جميع الأطراف وحل المشكل (مثل الميزانية+ نقص التوظيف وتوزيع الاجور)، اما عن ما يزيد كفاءة الفرد ويجعله يحب المؤسسة أكثر فهي عوامل عديدة منها رفع الأجر والتكوين والترقية بموضوعية وشفافية واحترام القانون على الجميع والمنح كالإطعام وكراء المنازل وغيرها.

أما عن رؤيته لتأقلم العامل مع ثقافة وتقاليد المؤسسة أم لا فيجيب أن هناك اندماج وتقبل لواقع العمل وتقاليد خاصة عند مرحلة التجريب وقبل عملية التثبيت تسعى لإكسابه هذه القيم والتقاليد وفي حالة وجود تجاوز لقيام ثقافة لا تتماشى مع المؤسسة كإدخال الخمر مثلاً او توزيع منشورات تدعو للتحريض أو ممارسة طقوس غريبة فيتم تنبيه العمال بلوائح او تقارير لتجنب هذه العمليات والتصرفات وإذا لم يستجيب فيتبعون القانون كالتوبيخ والإنذار او حتى التوقيف عن العمل وفسخه.

أما ما ينقص المؤسسة لتصبح كأنها بيت لكل عامل فهي احترام ثقافتها وعاداتها وتقاليدها وكذا وجود الاحترام المتبادل بين كل العمال واحترام وظائفهم وتقديسها والقناعة بذلك والبعد عن عدم الشفافية والأدب وعلاج المشاكل بالحوار والعلاقات الإنسانية، أما ما يخص الاقتراحات الممكن أنها تنقص عمليات التوظيف والتكوين فكانت إجاباته:

- ان تكون الامتيازات محترمة للشروط ومتطلبات المنصب والبعد عن القرابة والمحابة.
- المستوى الثقافي والتعليمي للموظف يجب أن يواكب كل جديد وطارئ.
- البعد عن العواطف والوسائط خاصة في عملية التجريب للعمال الجدد حتى يتمكنوا من وظائفهم واكتساب ثقافة الجدية والحرص وخدمة المنصب.
- الموضوعية واحترام القوانين في عملية التوظيف او التكوين، أما التكوين فيجب أن يكون نظريا في الأول ثم يتحول إلى تطبيقي فيما بعد (لاكتساب القانون ومعرفته).
- التعمق في كل التخصصات أثناء التكوين وليس بتخصص واحد متعلق بالوظيفة فقط.

المقابلة رقم 04:

-الجنس: ذكر

- السن: 33

- الحالة العائلية: متزوج

- مكان الإقامة: مدينة معسكر.

- المستوى الدراسي: جامعي

- الوظيفة: مكلف بالدراسات رئيسي.

- سنة بداية العمل: 2012.

عندما طرحنا لسؤال هو وجود استراتيجية متبعة لاختيار الكفو والفعال من المورد البشري رد وبسرعة نعم ولكن وجود بعض التلاعبات والامور غير الموضوعية الممارسة من طرف بعض العاملين والمسؤولين هنا ولكن لا ننكر الطرق المتبعة سواء الشروط الكتابية أو البسيكولوجية للحصول على العامل المناسب لتقلد المنصب الملائم بقدراته وكفاءته وأما عن العقبات والصعوبات التي تواجهونها في الاختيار والتوظيف فترجع حسب حسه إلى مكاتب التشغيل على مستوى الولاية وهي عدم الأخذ بكامل الطلبات المودعة لديهم وتفهمها.

أما عن سؤال التوفيق بالاختيار للمورد الكفؤ فيقول استحالة ذلك لأن القدرة والشهادة لا تكفي وبالتالي اخضاعهم للتكوين بعد التوظيف في تقلد بعض المناصب خاصة الإدارية منها، أما عن الاعتبارات المتخذة في التوظيف وما ينقصها لتكون أكثر فعالية فيرى انه لا توجد نقائص لان كل المعايير مدروسة بجديّة وتم العمل بها في السنوات الماضية وأتت أكلها، أما عن الهدف الاستراتيجي من اختيار المورد البشري فيجب هو تطوير أداء الفرد وبالتالي فعالية المؤسسة وتأمين مستقبلها والمحافظة عليها للأجيال القادمة وأبنائنا لأن هناك في الاتفاقية الجماعية و القانون الداخلي مواد تؤكد ضرورة استفادة أبناء العمل من أولية في المناصب داخل سونلغاز.

أما عن الأسئلة المتعلقة بالتكوين فكانت إجابته كالتالي ما الهدف الذي تسعى القيادة اليه من خلال عملية التكوين البشري فهو تطور كفاءة العامل بما ينتج عنه فعالية للمؤسسة وخدمة الزبائن وتسهيل أمورهم، وعن الشروط الواجب توفرها للخضوع للتكوين فكانت إجابته أن كل العمال ومهما كانت مناصبهم واختصاصاتهم فيجب عليهم الخضوع للتكوين، فقط عليهم انتظار دوراتهم حسب الحاجة والأولية و المدة المستغرقة فهي تختلف وترجع للأقدمية في المنصب ونوعيته فالعامل الجديد لا بد له من تكوين قبل الحصول والتثبيت النهائي في منصبه أما عن المشاكل الموجودة فهو لا يرى أي شكل يتعلق بسيرورة العملية ولا حتى متطلباتها، لأنه يرى أن سونلغاز ليس لها منافس في الساحة الوطنية، اما عن الانتقادات من العمال والإطارات حول عملية الاختيار والتكوين فلا يرى بدا منها لأنها عملية مخططة تتبعها المصلحة الخاصة بذلك بعد دراسة احتياجات كل المناصب وعددها وإذا كان من بد فإنها تلجأ للحوار والمناقشة والتفاهم، وعن نتائج التكوين بعد عودة المتكون فيجب بان هناك تحسن واضح وهي نقطة اشرت فيها كل المسؤولين ويقتنع بها كل العمال بعد الخضوع لها وهذا واضح من خلال تحكمهم في أعمالهم وحفظهم لبعض القوانين وتفهمه وحسن العلاقات، اما عن الاجراءات التي تراها القيادة تنقص عملية التكوين لزيادة فعالية المورد البشري فيقول بانه سؤال غير ملائم لأن نتائج وحقيقة التكوين في سونلغاز ملموسة ومتطورة وان الشهادة الممنوحة بعد التكوين ذات مستوى عال ودولي معترف بها.

اما عن الأسئلة المتعلقة بثقافة المؤسسة وعلاقتها بالكفاءة والفعالية فكانت إجابته كالتالي:

ما استراتيجية المحافظة على المورد البشري وعدم تغييره للمؤسسة فكانت الإجابة بان هناك اتفاقية بين العامل والمؤسسة تسمى اتفاقية الإخلاص خاصة بالعمال المهنيين والتنفيذيين بالإضافة إلى ذلك

نسعى دائما للمحافظة على الأجور والمنح والخدمات الاجتماعية وكذا الحوافز المعنوية مثل التكوين والترقية وغيرها، أما عن الافتخار بالمؤسسة فيجب أن المؤسسة موجودة بكل بيت معسكري ويكفينا افتخارا بذلك وهي عبارة نسمعها من العديد من العمال يرددونها سواء كانوا إطارات أو عمال تنفيذ و عن علاقته بالعاملين الآخرين فيصرح بأنها متنوعة فهناك علاقة عمل وصداقة ومن هي زمالة فحسب الأشخاص وطبائعهم فأنا اختارهم، اما عن حدوث المشاكل والنزاعات حول العمل ورد فعله من ذلك فيجيب بانه عادي فكل الوظائف والمؤسسات والأعمال يحدث فيها هذا وهو امر طبيعي واذا استدعى الامر التنازل عن بعض حقوقي للتواصل مع البقية لفعلت ذلك.

اما عن القرارات المتخذة ومشاركة العمال فيها فيجيب أن غالبية القرارات تتخذ من طرف المدير إلا بعض القرارات الخاصة يشارك فيها كل العمال كالتحويلات والاجور والخدمات الاجتماعية وغيرها.

اما عند حدوث مشكل وضرورة مراعاة ثقافة ومستوى الموظف وإقامته وظروفه العائلية فيجيب بنعم وبسرعة لأنها تعتبر حسب مفاتيح كل مشكل واستمرار كل الأعمال باحترام المستويات وطبائع الأشخاص وانتماءاتهم وقيمتهم، اما عند لقائه مع العمال خارج المؤسسة وردة فعله من ذلك يقول بانه يعاملهم بصفة عادية إلا من رأى فيه الانتهازية او حب مصالحه الشخصية فانه لا يصاحبه ولا يعامله نفس المعاملة.

اما عن النمط القيادي الذي يجبذه في تسيير أمور المؤسسة فهو يجذب النظام القانوني ولكل ذي حق حقه بعد أداء واجباته ووظائفه فالقانون هو نمطه المفضل ونموذجه في تسيير أمور المؤسسة أما عن أسلوب مواجهة العمال وموظفيه فيجذب المواجهة المباشرة وهي نقطة اشترك فيها المسؤولين والعمال كذلك لأنهم يرون أنها الطريقة المثلى لذلك وهذا بإظهار تصرفات وملامح وردة فعل العامل و عن الخلافات التي تحدث بكثرة وأثرها على الكفاءة والفعالية فيقول ان الحوافز والأجور تأتي في المرتبة الأولى مع المنح والخدمات الاجتماعية و الاحتجاج حولها وهي طبيعية لأنها متعلقة بمردودية كل عامل ومجهوده المبذول، اما عن ماذا ينقص العمال ليجبوا المؤسسة أكثر فكانت الإجابة بان العلاقات مع المرؤوسين و احترام خصوصيات كل فرد واحترام القانون هي الأهم من الأجور والأمور الأخرى.

و عن تأقلم العمال مع ثقافة وتقاليد المؤسسة، فهناك صعوبة للتأقلم لأن بعض العمال يدخلون في أجواء ما هو مطلوب منهم وليس فيما يريدون والحرص على أداء الأعمال بصرامة، وهم لا يجذبون

ذلك، اما كيفية التصرف في حالة التناقض مع تقاليد وثقافة المؤسسة فيصرح أن القانون هو الحل لمثل هذه التجاوزات والتصرفات، اما عن نظرتة بما ينقص المؤسسة فتصير كأنها بيته فيصرح بانه مستحيل لا من حيث البيئة والعلاقات والقوانين و التصرفات والحرية وغيرها.

و عن اقتراحاته لتحسين ظروف التوظيف فيقول يجب أن تترك عملية التوظيف داخلية غير مرتبطة بمراكز التشغيل وعن التكوين ضرورة تقرب مراكز التكوين ورفع مستوى المكونين واحترام لغة المكونين وهي بالتقريب ما كان يراه العمال ينقص عملية التكوين بمؤسسة سونلغاز.

المقابلة رقم 05:

مواصفات المبحوث:

-الجنس: الذكر

- السن: 46

- الحالة العائلية: متزوج.

- مكان الإقامة: مدينة غريس.

- المستوى الدراسي: جامعي وتعليم قرآني.

- الوظيفة: رئيس قسم أو فرع استغلال شبكات الكهرباء.

- بداية العمل: 1991.

جاءت إجابات المبحوث بسيطة وهذا بداية بالسؤال حول الاستراتيجية المتبعة من طرفهم في اختيار الأكفأ والأجدر من المترشحين للتوظيف بان العملية لم يعد متحكم فيها لأنها مستمدة من الواقع العام للمجتمع وفي كل المؤسسات وليس سونلغاز فقط فهناك خرق للشروط وآليات التوظيف من خلال المعرفة او الوسيط سواء كان من داخل المؤسسة او نفوذ من الخارج وبالتالي أرى أن الحصول على من هو أكفؤ غير واقع لأنه حسبي المشكل مشكل ذهنيات لا غير وهي العقبات التي نواجهها مع كل موعد توظيف للأفراد، أما عن التوظيف بهذه الطريقة فينعكس بالسلب على وظيفة العامل وبالتالي فعالية المؤسسة ومردوديتها، اما عن الاعتبارات المتخذة وما ينقصها فيجب أن

تطبيقها صعب أما شروطها ومحتواها فهو عالمي ومحترم جدا أما عن هدف المؤسسة من اختيار الأكفأ والاجدر فحيب ان الطموح يقتل بمرور الوقت لأن البيئة السائدة لا تحترم المستوى العلمي والثقافي خاصة مع العمال الجدد الذين يحملون مستويات وقيم تتنافى مع قيم العمال القدامى داخل المؤسسة وبالتالي هو مؤشر لعدم الاعتراف بالقدرات وإن كان كذلك فبعده المصلحة لا غير، أما عن أسئلة التكوين فكانت إجابته عن الهدف الاستراتيجي للقيادة من خلال هو ان التكوين الجامعي النظري ينقص بكثرة مع الواقع العملي والمؤسسي ونحن نسعى للحصول على المورد المتعلم وذو خبرة حتى لا يشكل لنا أعباء إضافية نتحملها بعد التوظيف.

اما عن الشروط اللازم توفرها للمتشرح لعملية التكوين فصرح يقول ان الموارد البشرية الموجودة غير متبعة من طرف المسؤولين وبالتالي دراسة عروض التكوين ليس لما يحتاجه المنصب وإنما الاعتبارات أخرى في الغالب لا نعرفها اما عن المدة الزمنية للتكوين فهي تخضع لاعتبارات عدة منها نوع الوظيفة، عدد طلبات التكوين وفراغ مراكز التكوين واستيعابها، اما عن نقائص العملية وصعوبتها فهي ان المهندسين الحاليين لديهم نقائص وبالتالي الاهتمام بهم أكثر وإخضاعهم لعلمية التكوين وتكثيفها خاصة فيها يخص كتابة التقارير والتعامل مع بعض بنود القوانين، اما عن الانتقادات المقدمة من طرف العمال حول الاختيار للتكوين فإنه ترتبط أساسا لعدم تفهم المترشحين الذي غالبا لا يعرفون ما الهدف الأسمى من العملية ولاحتياجات المؤسسة وبالتالي ينظرون للتكوين أنه عنصر غير مهم وإنما روتيني وبه امتيازات منها الراحة وتغيير الاجواء، أما عن زيادة كفاءة العامل بعد عملية التكوين فهي انه هناك فروق بين قبل وبعد التكوين ويظهر حتى في طريقة العلاقات ونوع الكلام ليس فقط التصرف مع الوظيفة الجديدة إذا كان كذلك، أما عن الإجراءات التي يراها تنقص العملية لزيادة فعالية وكفاءة المورد البشري فهو الاهتمام أكثر بجديتي التوظيف لكي يزيد استعدادهم واندماجهم بسرعة زد على ذلك التكوين وسيورته لم يعد بجدية كما في السابق برغم تطور مراكزه واستيعابها وتكثيف دوراته.

أما عن سؤال يتعلق بكيفية المحافظة على الموارد الموجودة داخل سونلغاز، فهذا يأتي من الزبائن وطلبتهم والتي لم تعد مثل الماضي وبالتالي هناك ضغوطات على بعض الوظائف لذلك يجب التخفيف عنهم أو وضع مساعدين لهم لتحمل هذه الضغوطات خاصة نحن المهندسين الكهربائيين، أما عن هيئة المؤسسة فلم تعد مثلما كانت في السابق محل افتخار واعتزاز وإنما تشكل عند بعض

العمال محل سخط وعدم الرضا، اما عن العلاقة التي تربطه بباقي العمال خاصة رؤوسيه فيقول أنها علاقة عمل خالصة لأنه لم يتركوا غير ذلك لتمييعت أمور العمل ونقصت الجدية وبالتالي انعكاس المردودية العامة للمؤسسة أو المصلحة الموجود فيها.

اما في حال وجود مشاكل فإنني أسعى لحلها بالطرق السلمية وأسلوب الحوار والنقاش والصبر عليها إلى غاية حلها، أما عن المسؤول في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وهل يتم إشراك العمال فيها فكانت إجابته ان المدير يبقى واجهة سونلغاز ويتم اشعاره فقط، فانا أقوم بأخذ كل القرارات حول المصلحة التي أعمل فيها ولا أشرك العمال فيها غالبا وإنما أشعرهم كذلك ولا أخفي عليكم بان هناك صراع خفي حول الكثير من القرارات، أما عن مراعاة المستوى الثقافي والعالمي للعامل عند حدوث مشكل فيجب بنعم لأن شخصية العمال تختلف وكذا المواقف تختلف وبالتالي أحاطب وأتصرف بحسب طبيعة الشخصية وظروفهم المحيطة به وكذا القانون .

أما عن تعامله مع احد العمال إذا وجده خارج المؤسسة فيصرح بانه يتصرف معه ليس بنفس الطريقة في العمل من أجل المحافظة على أساس العلاقة وهو المهنة ليس إلا. اما عن النمط المفضل لها لتسيير أمور المصلحة فانه يترك الحرية للعمال بإبداء آراءهم والسماع لهم وأحاسيسهم، أما الأسلوب المفضل لمواجهة عماله فهو المواجهة المباشرة و مع آخرون بطريقة غير مباشرة كالمراسلة لأنني لا أرى ضرورة من لقاءه شخصيا لأن القضية أو الموضوع لا يستدعي ذلك.

ان موضوع الصراع داخل المؤسسة شيء طبيعي فالإنسان يتصارع حتى مع نفسه في بعض مواقف العمل وآلياته فما بالك بالعمال الآخرين وبالتالي التصرف مع الواقع وكذا مراعاة تنشئة كل فرد وظروفه وعادات وتقاليد المؤسسة كذلك، اما عن ماذا ينقص العامل ليحب المؤسسة أكثر فهو التقدير لمجهودات كل عامل واحترام منصبه والمردودية المقدمة من طرفه و العدل والمساواة، وعن تأقلم العمال فهو سريع لانهم جميعا ابناء مدينة معسكر وبالتالي يحملون قيما وعادات وتقاليد مشتركة تساعدهم للتأقلم معها وبالتالي فهم بعضهم البعض بشكل جيد، أما في حالة عدم تفهم التقاليد والعادات والطقوس الموجودة داخل سونلغاز فيكون القانون هو الحل لذلك قبل الوصول للمجلس التأديبي او حتى الفصل من العمل لفعل أشياء تتنافى حتى مع الموروث العام للمجتمع وليس فقط سونلغاز، أما عن شعوره بانه في بيته داخل سونلغاز فيصرح بانه يكذب من يدعي ذلك لأن في البيت هناك أبناء وزوجة وأم وغيرها وكلهم يحترمونك ويستمعون إليك أما في المؤسسة فهناك أناس اتوا

من كل صوب وحذب للولاية، وبالتالي قيمهم تختلف عن قيم الأسرة والتي غالباً أنا من أمدهم بها داخل البيت وأنشأهم عليها.

أما عن اقتراحاته حول عملية التوظيف والتكوين وما ينقصهما فلا يود الحديث عن كيفية تطبيقها ونتائج العملية بقدر ما يود الحديث عن البعد عن الطرق غير السليمة والشرعية الخارجة عن الشروط والمعايير الموجودة إلا وهي التقليل من المعرفة والتدخلات الداخلية والخارجية لتوظيف الأفراد لأنه مبدأ يتناقض والكفاءة والفعالية بالنسبة للمورد البشري.

المقابلة 06:

مواصفات المبحوث:

-الجنس: الذكر

- السن: 51

- الحالة العائلية: متزوج

- مكان الإقامة: مدينة.

- المستوى الدراسي: جامعي.

- الوظيفة: رئيس فرع استغلال شبكات الغاز.

- سنة بداية العمل: 1991.

جاءت إجابة المبحوث حول الاستراتيجية المتبعة في عملية التوظيف واختيار المورد الكفؤ والفعال بأنها عملية ناقصة وغير فعالة لأنها تمر ببعض الممارسات غير الأخلاقية كالمعرفة والقراءة والجهوية في الاختيار، زد على ذلك تدخل مكاتب التشغيل على مستوى الولاية في أمور التوظيف وفي سؤال عن العقبات التي يواجهونها في العملية فيصرح أن المشكل يكمن في طالب الوظيفة وليس في المؤسسة فطالب الوظيفة يستعمل كل الوسائل المتاحة وغير المتاحة للحصول على المنصب بأي ثمن، أما عن أهلية وكفاءة المورد بعد توظيفه فيجيب بان أغلبهم خاصة في السنوات الأخيرة ليسوا أهلاً لهذه المناصب لأنهم استعملوا طرقاً غير شرعية للوصول وكان سببها العاملين بسونلغاز لأنهم من أقربائهما

أبناء عشيرتهم، اما عن الاعتبارات المتخذة في عملية التوظيف وما ينقصها فيجب بان الشروط والمعايير لا بأس بها لأنها ضمن المعايير الدولية ولكن غير مطبقة فالعيب في تطبيقها وليس في نوعيتها، أما عن الاختيار الاستراتيجي والهدف من توظيف الكفو والفعال من الموارد البشرية فيقول أن الهدف ليس الحصول على الفرد المتميز وانما هو كيفية بث فيه الطموح والفعالية وحب العمل لأن أغلبهم يصطدمون بواقع صعب سواء مع الوظيفة أو مع العلاقات العامة السائدة.

اما عن الهدف من عملية التكوين واستراتيجية القيادة في ذلك فيجب ان المستوى والشهادة موجودة وحتى الجامعية منها ولكن التكوين بسونلغاز يختلف عن التكوين الجامعي الذي يبقى نظري فقط وليس ميدانيا والذي يكتسبونه عن طريق الممارسة والخبرة ما ينعكس كألعاب للمؤسسة في عملية التكوين، عن المدة الزمنية والشروط اللازم توفرها في العامل فترجع إلى خصوصية المنصب وليس الأفراد وطبيعة عمله ليس إلا، أما عن صعوبات العملية فيبقى القائم بالتكوين غير فعال، والمدارس مملوءة دائما.

اما عن الانتقادات الموجهة من العمال لعملية اختيار المتكويين من طرف سونلغاز فيرجعها المبحوث إلى شخصية المتكون وعدم تفهمه ودراسته لمتطلبات وأولويات المؤسسة كما ان منهم من ينظر للعملية بانها عنصر غير مهم حيث طلب مني شخصيا بصفتي رئيس فرع استغلال الغاز بإمضاء وثيقة التكوين لأحد العمال بانه أجرى عملية التكوين بدون إجراءات حقيقة او فعليا، اما عن زيادة كفاءة وفعالية العامل بعد خضوعه للعملية فيجب بنعم ويظهر ذلك أكثر في المناصب المهارة وليس الإدارية كعمال الغاز والكهرباء، أما عن الاجراءات التي يراها تنقص العملية لزيادة فعالية المورد أكثر فيرى أن عملية التكوين لم تعد جدية مثلما كانت عليه في السنوات الماضية لأنها تخضع لاعتبارات العاطفة والروتين في برامجها التي لا تواكب البرامج الحديثة.

إذا تصريحات المبحوث وإجاباته تتلاءم مع إجابات العمال الآخرين بأن عملية التكوين فعالة وتزيد في كفاءة العامل وتحكمه في وظيفته وهي نقطة لا يختلف فيها اثنان داخل مؤسسة سونلغاز ولكن الاختلاف في سيورة العملية كاختيار المترشحين و النظرة إلى العملية ككل، الهدف من العملية وغيرها، أما عن سؤال يتعلق بالمحافظة على الموارد البشرية من تغيير المؤسسة أو تركها هي تكوين العامل وبث فيه خدمة الآخرين بكل تفاني خاصة الزبائن الذين لم يبقوا كما كانوا في الماضي بل صارت عندهم ثقافة المعرفة وطلبات خدماتهم مباشرة من سونلغاز وهذا بالمجيء الى مقرها لطلب

الخدمة، اما إذا كان هناك منظور لجعل العامل يفتخر بانتمائه سونلغاز فيجب أنه يرى بأن هبة سونلغاز بدأت تزول فلم تعد مثلما كانت عليه في الماضي لأن عقلية التسيير بها تغيرت كذلك عن تقييمه للعلاقة بينه وبين العاملين و تأثير ذلك على العمل فيقول بأنها علاقة عمل فقط وهي قناعة عنده لأن غالبية العمال انتهازيين وذوي مصالح شخصية أما في حال وجود مشاكل ونزاعات وكيف يتصرف مع ذلك فيقول أن الصبر والسماح من بعض حقوقه هو السبيل لحل مثل هذه النزاعات والصراعات والتي تكون غالباً تافهة، أما مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ومن المسؤول عنها فيجب أن المدير فقط واجهة داخل المؤسسات وان متخذ القرار يبقى مجهولاً وغير معروف فالمدير منفذا للقرار وليس صانعه وكذلك بالنسبة للعمال اما عن مراعاة المستوى الثقافي والعلمي للعامل عند حدوث مشكل ما؟ فيصرح نعم يجب أن نخاطب العمال على حسب مستواهم وظروفهم المعيشية وهذا كما يقول سيدنا رسول الله صلى الله عليه وسلم "خاطبوا الناس على حسب عقولهم"، اما عن لقاء أحد العمال خارج العمل وكيف يتصرف معه، فيصرح بأنه يعامله مثلما يعامله داخل المؤسسة وهذا للمحافظة على العلاقات الجيدة وكذا علاقات العمل واستمراريتها.

أما عن النمط الذي يجده في تسيير أمور المؤسسة فيحبد الديمقراطية القائم على الأخذ برأي الجميع للحصول على حل للجميع ورضى الجميع، أما عن أسلوب المواجهة فيحبد المواجهة المباشرة لكي لا يبقى الغموض بعد انصراف الطرفين اما عن نوع الخلافات والصراعات الموجودة داخل المؤسسة وكيف تؤثر في مردودية العامل فيجب أن الجزائريين لا يحترمون أماكن ونوع الوظائف لان بعض الأشخاص يأتون بعقلية البيت او الشارع الى سونلغاز وهذا خطأ لان هناك بعض القيم والتقاليد والقوانين التي تنفي هذه التصرفات والتقاليد داخل المؤسسة، أما ما ينقص العمال حتى يحبوا المؤسسة أكثر فهو ان يحترم كل عامل وظيفته ومناصب الآخرين وكذا التطبيق العادل للقانون على كل الموظفين، أما عن تأقلم العمال مع ثقافة المؤسسة وتقاليدها فهم يتأقلمون بسرعة لأن أغلبهم أبناء الولاية ويحملون نفس القيم والتقاليد والعادات، أما عن تصرفهم في حال وجود بعض التصرفات المنافية لتقاليد وثقافة وقوانين المؤسسة فيقول أن القانون كفيل لمحاربتها وصددها وليس على الضعيف فقط وإنما على الجميع، أما عن شعوره وكأنه في بيته داخل سونلغاز فيجب بان هذا مستحيل ولا يمكن الشعور بذلك لأن في المؤسسة جميع الأطراف والأصناف والثقافات والقيم، أما عن اقتراحاته فيما ينقص عملية التوظيف فيجب أنه على المسؤولين الساميين التفكير من تقليل توظيف الإطارات

لان هناك العديد منهم يتشابهون في الوظائف ويتداخلون ما يجعل الاتكالية وعدم الجدية، أما عن مقترحه في عمليات التكوين فيصرح أنها عملية ناجحة ينقصها البعد عن المعرفة كما هي والتوظيف وكذا إيجاد أو بناء مراكز قريبة من الناحية الغربية للجزائر وتكون تحوي اعدادا لا بأس بها من الموظفين حتى لا يحدث اكتظاظ دائم على طول السنة.

المقابلة 07:

مواصفات المبحوث:

-الجنس: أنثى

- السن: 50

- الحالة العائلية: متزوجة.

- مكان الإقامة: المدينة.

- المستوى الدراسي: جامعي.

- الوظيفة: إطار مكلف بالشؤون القانونية.

- سنة بداية العمل: 1990.

كانت إجابة المبحوثة حول الأسئلة وهذا بداية بسؤالها حول الاستراتيجية المتبعة من طرفهم في عملية التوظيف لاختيار المورد الفعال والكفؤ فأجابت بكل صراحة يوجد نقص كبير وصعب التحكم فيه في الوقت الحالي وهو الوساطة والمعرفة في التوظيف برغم شروطه ومعايير الجودة الموضوعية لذلك، أما العقبات التي تواجههم في الاستقطاب الجيد واختيار الأمثل هو أن طالب الوظيفة لا يملك بعض الشروط والمعايير ويريد التوظيف بمنطق الوساطة كما انه لا يجيد عمله إن تم توظيفه إلا بمرور الوقت أما عن اختيار الأكفأ وتوظيفه وشعورها بذلك فإنها حرصت بانه لا يوجد من يجيد عمله بعد التوظيف الا بمرور السنوات والأيام لأنه لا يعرف عن الواقع أي شيء ولم يعمل من قبل غالبيتهم، أما عن الشروط والمعايير فهي جيدة وممتازة ولكن لا تطبق بحذافيرها فواضعوها هم أول من يتجاوزونها أما

عن الاهداف الاستراتيجية للتوظيف فلا يوجد حسبها، فكيف للذي حصل على منصب عن طريق الوسيط نجعل منه هدف لحمل مشعل الكفاءة ونماء المؤسسة وازدهارها وتطورها.

أما عن أسئلة التكوين وهدف القيادة من ذلك فأجاب ان هدفهم هو منح المتكون أمور تطبيقية لم يكن يعرفها سوى نظريا وبالتالي عليه مواكبتها واكتسابها في وظيفته، اما عن المترشح الأجدر للتكوين فتجيب بان هناك غياب لمعنى تسيير الموارد البشرية ومفهومه عندنا، فإذا كان الاختيار بالمعرفة لأبسط الأشياء حتى لا نقول للتكوين والتوظيف، و عن المدة الزمنية والصعوبات التي تعترض العملية فتجيب بانها تخضع لمتطلبات كل منصب ونوعيته ومركزه الوظيفي وكذا وجود مشكل في المتكونين والمتكونين فمستوى المتكونين يقابله رفض من طرف المتكونين.

أما عن الانتقادات العملية التكوين فهي غياب الصرامة والفعالية واحترام الأولويات والاحتياجات التي تضعها مصلحة التكوين التابعة بالموارد البشرية، أما عن ارتفاع كفاءة وفعالية المورود البشرية بعد التكوين فتجيب بنعم هذا واقعي وملحوس و اكثرهم من عمال التنفيذ، أما عن الإجراءات التي تنقص العملية فهي البعد عن الوساطة والرؤية لحاجيات الفرد وحاجيات المؤسسة ليس إلا، أما عن سؤال حول استراتيجية الإدارة والقيادة في المحافظة على مواردها فكانت إجابتها باللازم والواجب عليها ذلك خاصة فيما يخص العلاقات بين عمالها ورؤسائهم، وكذا متطلبات زبائنهم لأنها تعتبر من أولوياتها وأعمالها، أما عن افتخارها بسونلغاز فتؤكد ذلك لأنها جزء من كل بيت على حد تعبيرها فعندما يذكرون سونلغاز وكذا أنهم يذكرونني أنا خاصة في بيتي وأسرتي، اما عن علاقاتها بباقي العمال في علاقة عمل فقد حسب رأيها وعند حدوث مشكل معها فإنها تصبر وتتنازل عن بعض حقوقها وتوكله إلى الله كذلك.

أما عن المسؤول في اتخاذ القرارات ومشاركة العمال فيه فتري أن المدير وحده المخول باتخاذ القرارات وانفراده بهما كان نوعها وأنها تعامل العمال على حسب مستواهم الثقافي والعلمي وظروفه الأسرية وتأخذها بعين الاعتبار خاصة التابعين لها والذي يعملون في مصالح تقرها، أما عن لقاءها للعمال خارج المؤسسة فإنها لا تتعامل معه كما في الداخل باعتبارها أنثى بالتالي هناك حدود تربطهم وهو العمل حتى مع النساء كذلك، اما عن النمط المفضل فإنها تفضل الديمقراطي ولكن ليس دائما لأن بعض المواقف تستدعي وتخطر في الصرامة والجبروت في رد الفعل، كما أنها تحبذ كذلك المواجهة المباشرة مع موظفيها لأنها الطريقة الوحيدة الكفيلة بحل المشكل و الموقف لكل فرد أما عن المشاكل

التي تحدث بكثرة داخل المؤسسة وكيف تتصرف معها وكيف تنعكس على مردودية وكفاءة العمال فتقول أن الذهنية الجزائرية مريضة فهو لا يفرق بين الأمكنة سواء الأسرة أو الشارع أو المؤسسة فبعض العمال تصرفاتهم الشارعية يأتون بها إلى المؤسسة والتي تنبذ هذه الأفعال والتصرفات في قانونها الداخلي ومنها شرب الخمر او قول الكلام الفاحش مثلا، وما الذي يجعل العامل يحب المؤسسة اكثر فتجيب بأنه العدل والمساواة بينهم كذكر وأنثى وتطبيق القانون على الجميع وأن هناك اندماج للعامل مع ثقافة وتقاليد المؤسسة يكون بسرعة لأنهم جزء من هذا المجتمع والمؤسسة كذلك، أما عن تصرفها حيال وجود تصرفات تنافس مع هذا فهي ترى أن التنبيه أول الوسائل لمحاربة ذلك وإذا لم تكن هناك استجابات فيكون القانون الحل الأمثل لذلك، اما عن شعورها بان المؤسسة بيتها الثاني فتقول يجب ان العمال أن يندمجوا مع عادات وتقاليد وقوانين المؤسسة حتى يشعروا هذا الشعور، أما عن مقترحاتها لعملية التوظيف مستقبلا فهي ترى أنه عليها احترام المعايير والشروط وكذا احترام خيارات الموظفين وبدون عواطف، وعن التكوين فتدعو الى التعمق أكثر في البرامج التكوينية وتقريب مراكزها ولما لا وضع دورات التكوين على مستوى سونلغاز معسكر طبعاً بتوفير مكونين أكفاء لأداء هذه الوظيفة.

المقابلة 08:

مواصفات المبحوث:

- الجنس: ذكر
- السن: 38
- الحالة العائلية: أعزب.
- مكان الإقامة: شبه حضاري مدينة عين فارس.
- المستوى الدراسي: جامعي.
- الوظيفة: مدير العلاقات العامة.
- بداية العمل: 2010 .

بدأنا معه هذه المقابلة بسؤال عن الاستراتيجية المتبعة في عملية توظيف واختيار المورد البشري الكفؤ فكانت إجابته بانها عملية تخضع لوجود قوانين ومعايير مستمدة من قانون التوظيف العمومي كما توجد بعض القوانين الأخرى كالمعرفة والوساطة التي شاعت في كل البلد وليس سونلغاز فقط، أما عن العقبات التي تواجههم في عملية التوظيف فيجب أن مدير التشغيل والعاملين في الوكالة على مستوى الولاية يتدخلون لتوظيف أقاربهم وأحبابهم وبالتالي عدم وجود استقلالية للتوظيف بسونلغاز و عن التوفيق في الاختيار من هو فعال وكفؤ يقول أننا نوفق بـ90 من هذه الخيارات والأخرى بطرق غير رسمية اما عن الاعتبارات المتخذة في التوظيف فهي اعتبارات مستمدة من المديرية العامة لسونلغاز فهي تشترك في نفس الاستراتيجية مع كل الفروع سواء التوزيع او فرع الإنتاج وغيرها، في حين الاستراتيجية التي يسعون لتحقيقها من عملية الاختيار فهي أن تكون كل الامور مضبوطة وسارية المفعول سواء بالنسبة للقيادة او المسؤولين أو العمال بمختلف أصنافهم ووظائفهم.

وفي سؤال حول الهدف الاستراتيجي من التكوين والذين يسعون لتحقيقه فيجب بان زيادة الكفاءة والفعالية ورفع المستوى بشكل ثابت وكذا الحرص على مصالح الزبائن وخدمتهم اما عن الشروط اللازم توفرها للمترشح حتى يكون مؤهلا لذلك فيجب أن كل العمال لديهم الحق في التكوين ولكن هناك أولويات وان الشروط متعلقة باختيارات المؤسسة أكثر من طلبات العمال في حد ذاتهم، أما عن المدى الزمني المستغرق للعملية فهو مدى متوسط وقصير وطويل المدى ويخضع طبقا لنوعية المنصب والوظيفة، في حين صعوبات التكوين فهي وجود نقص عند المتكويين الذين لا يراعون مستوى المتكويين ولغتهم وأقدميتهم وغيرها، اما عن الانتقادات الموجهة إلى العمال في حال عدم اختيارهم للتكوين فإنهم يلجؤون إلى كل الحلول الممكنة بداية بالحوار ثم القانون وإذا لم يكن فيلجؤون للنقابة لحل مثل هذه الإشكالات، اما عن شعورهم بزيادة المستوى بعد التكوين فهذا يظهر في عملية الاندماج السريعة للعامل وتحكمه وتفهمه أكثر، و عن الإجراءات التي تنقص عملية التكوين فهي عدم وجود تكثيف للدورات في بعض المناصب التي تستدعي ذلك كعمال التنفيذ او الميدان.

اما عن الاستراتيجية المعمول بها للمحافظة على الموارد الموجودة داخل سونلغاز من الانسحاب او تغيير المؤسسة فهي مراعاة البيئة العامة للعمل مثل الطب، الاكل، وكل الخدمات الاجتماعية وكذا التكوين والترقية والمنح المختلفة، و عن افتخاره بالعمل بسونلغاز فيجب نعم لأنني جزء منها وهي مصدر رزقي إضافة إلى أنها موجودة بكل بيت وليس هذا فقط بل لديها سمعة جيدة وحتى بالخارج.

أما عن علاقته بباقي العمال وتأثير ذلك على العمل فيصرح بانها علاقة جيدة في الغالب وانه لا يجذب العلاقات الشخصية حتى لا يتأثر بها فيما بعد بالتالي يبقى على العلاقة بعلاقة العمل فقط.

اما عن حلول المشاكل الواقعة في العمل وكيف يتصرف معها فالحوار واستعمال القانون أو الاضطرار للنقابة لحل كل لبس موجود، أما عن المسؤول عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة فإن متخذها هو القانون لأنه فوق الجميع فلا المدير ولا العمال وإنما هو السيد، عند حدوث مشكل في إطار العمل وهل يراعون مستوى العامل وظروفه الاجتماعية فيجيب أحيانا حسب الظرف والموقف وحسب ما يستدعيه كذلك القانون كما انه ليس لديه مشكلة عند لقاء أي من العمال خارج مكان العمل وتصرف معهم يكون بتلقائية مثل المؤسسة ولكنه يكره شيئاً واحداً وهو عندما يرى السيارة الزرقاء لأنها تذكرني بمسائير العمل وليس بمحاسنه، أما عن النمط المحبذ لتسيير شؤون المصلحة والمؤسسة فيصرح النمط الديمقراطي والرأي الآخر، وعدم التعصب لأن المؤسسة ليست ملك أي شخص وإنما هي ملك للجميع وبالتالي ترك المجال للجميع حتى نعطي سمعة أحسن لها" أما عن الأسلوب المحبذ للمواجهة فهو يجذب المواجهة المباشرة للصراحة الموجودة فيها وإبصال الانشغال او الرسالة، اما عن نوع الصراع والخلاف الذي يحدث بكثرة داخل المؤسسة وكيف يتصرف معه فيجب بان حلها يكون جماعيا بوجود كل الأطراف المتنازعة وبحضور المدير والنقابة للوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف.

اما ما ينقص العمال حتى يجبوا أكثر المؤسسة ويقدموا كل ما لديهم في العمل فهي طبعا الاجور والحوافز والخدمات كالسكن والنقل والإطعام والرحلات والترفيه، و عن سرعة تأقلم العامل مع عادات وتقاليد المؤسسة فيراها بعض الأفراد ان هذه حدود لحرية الفرد اعتقادا منهم ان الشارع او البيت أو أي مكان هو مثل سونلغاز وبالتالي يتلقون فترة زمنية كبيرة للتأقلم ومسايرة الواقع، أما عن التصرف حيال هذا الأمر فهو تنبيه العمال بملحقات أو تقارير او إنذارات وإذا لم تتغير تصرفاتهم فإننا نلجأ إلى القانون والمجلس التأديبي، أما عن ما ينقص العامل ليشعر بانه في بيته عندما يكون في المؤسسة فهو التأقلم مع واقعها والاندماج مع كل موظفيها حتى يشعر بذلك ويتناسى بعض الظروف المعيقة.

اقتراحاته حول تحسين ظروف التوظيف فيصرح بانه يحتاج الى مزيد من الصرامة لاحترام المعايير وكذا مستوى المترشح وطلباته وبالتالي استعمال الموضوعية والتخلي عن العواطف، أما عن التكوين فينقصه

التكوين التطبيقي العميق أكثر من النظري والتعمق في كل التخصصات أثناء التكوين ومراعاة مستوى المتكون وثقافته ولغته.

المقابلة 09:

مواصفات المبحوث:

-الجنس: أنثى

- السن: 40

- الحالة العائلية: متزوجة.

- مكان الإقامة: مدينة.

- المستوى الدراسي: جامعي.

- الوظيفة: مراقبة الميزانية.

- سنة بداية العمل: 2005.

عندما طرحنا عليها السؤال الأول المتعلق بالاستراتيجية المتبعة في التوظيف ودورها في اختيار المورد الكفؤ والفعال كانت إجابتها سريعة وبدون تردد نعم وهي فعالة تتركنا نختار الأفضل لأنها تمر عبر الطرق الكتابية والشفهية وحتى السيكلوجية من طرف المترشحين وهذا على مستوى مكتب التشغيل الولائي والذي نعلن فيه عن المسابقة فيتم احتكار الإعلان وجعل أصحاب المعارف من يضعون الملفات فقط ويعلمون بعملية التوظيف وبالتالي يجعلنا لا نحصل على من هم أكفؤ وأنضج بعد التوظيف ما يضطرنا إلى إعادة رسكلة وتكوينه على كل شيء وليس فقط متطلبات منصبه وقدراته، أما عن المعايير فهي معايير دولية ولا ينقصها شيء أما عن الهدف المتوخاة من التوظيف لدى القيادة الإدارية فهو تأمين مستقبل كل عامل واحترام عمله وتشجيعه على الابتكار وزيادة الجهد للمحافظة على استمرارية وتقاليد المؤسسة، اما عن هدف التكوين بمؤسسة سونلغاز من طرف القيادة فهو تطوير كفاءة كل عامل وزيادة مجهوده وتفهمه لخدمات الزبائن لأن رضاهم هو من رضانا اما عن شروط المترشح لعملية التكوين فكانت إجابته أنه حق لكل عامل التكوين فقط انتظار مواعده لأن

عند المؤسسة أولويات تكوين في بعض المناصب، أما عن مدى الزماني والمشاكل التي تعترض العملية فلا توجد مشاكل محددة ولا فترة زمنية كذلك ولكن الوظيفة هي المتطلب الوحيد لتحديد ضرورة التكوين ومدته، أما عن فتح التكوين في سونلغاز لباب المنافسة فان سونلغاز ليس لديها منافس لأنها تحتكر هذه الخدمة على المستوى الوطني، أما عن الانتقادات المقدمة من طرف العامل حول الترشح للتكوين ورد فعله من ذلك فتقول ان الحوار هو أساس حل كل المشاكل والصعوبات والانتقادات فالتكوين عملية مخططة لها القائمون بها أين يدرسون متطلبات كل منصب على حدا مع الأخذ بعين الاعتبار الأهمية وعدد المترشحين وبالتالي القرار عندهم كما ان نتائج التكوين تظهر من أول يوم يعود فيه المتكون من المدرسة من خلال لغته وأسلوب كلامه وتحكمه أكبر في عمله أما عن ما ينقص العملية داخل سونلغاز لزيادة كفاءة العمال فهي ان الشهادة ذات مستوى عال تمنحها المدارس ونحن لا نشك في ذلك لأن النتائج نلاحظها عند مترشحيننا فلا يوجد هناك نقص.

أما عن الاستراتيجية المتبعة للمحافظة على هذه الموارد فأرى أنه يجب الاهتمام أكثر بالتكوين والموضوعية في الترقية والمنح والخدمات الاجتماعية، و عن افتخارها بسونلغاز فشيء طبيعي لأنني جزء منها وتمثل مصدر رزقي وكذا كل طموحاتي ورغباتي الشخصية والعملية، أما عن علاقاتها بالعمال وخاصة المرؤوسين فتعرج بانها علاقات متعددة فمنها العملية فقط ومنها الصداقة فهي تتجاوز محيط العمل والمؤسسة، اما عن حدوث المشاكل والنزاعات ورد فعلها من ذلك فتجيب أن من لم يهتم بواجبه العملي فكيف يحق له المطالبة بحقوقه وبالتالي علينا مجاراة الواقع وتنبية العمال لمثل هذه الأشياء وعلى كل عامل تحمل أفعاله غير المنسجمة مع وظيفته بالتأخر والغياب وعدم الانضباط وغيرها.

أما عن المسؤول في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وهل يشركون العمال أم لا فتجيب نعم نشرك العمال في الكثير من القضايا العامة أو الشخصية كالمنح والتعويضات، والترقيات والتكوين، التحويلات وغيرها، إلا أن أغلبها يتخذ فيها القرار النهائي بيد المدير العام للمؤسسة، اما عن احترام المستوى الثقافي والعلمي لكل عامل أثناء حدوث مشكل في العمل فتصرح بأنه مفتاح كل العلاقات واستمرارها هي عندما تخاطب العامل بمستواه وتعترف له بذلك كما عليه هو أن يعترف بالتقصير من طرفه كذلك، اما عن معاملتها للعمال خارج حدود المؤسسة فيجعل الأمر طبيعي جدا فلا يهم المكان بقدر ما يهم الشخص وطبيعته إلا بعض الاستثناءات مع المتكبرين والانتهازيين وذوي المصالح

الشخصية وكم أكثرهم هذا الزمان، أما عن النمط المفضل للقيادة فهو النمط الصارم حتى لا أقول الدكتاتوري في أمور تسيير المؤسسة أو بالأحرى استعمال القانون كمنطلق أول في الحلول وليس العلاقات الانسانية الاجتماعية أما عن أسلوب المواجهة فهي تفضل المواجهة المباشرة لأنها بحسبها تحل كل لبس واستفهام عكس المراسلة أو التقرير لأنها تظهر ملامح الطرفين وتزيل الحواجز بينهم أما عن الصراعات الموجودة بكثرة داخل المؤسسة وأثرها على كفاءة العامل فهي الاجور والمنح فأثرها كبير على المردودية خاصة عند زيادتها او انتقصاها وهو نفس الشيء الذي يترك العامل يحب المؤسسة أو يكرها كذلك إضافة إلى علاقات العمل ودورها في ذلك، اما عن التأقلم في المؤسسة فهناك صعوبة عند البعض لان جو العمل ليس كجو البطالة كالضغط وعدم التمكن وتصرفات الزملاء والمسؤولين يجب أن تعرف بمرور الوقت عن كيفية التصرف في حال وجود تصرفات لا تتماشى مع تقاليد و ثقافة المؤسسة فإن الإجراءات القانونية هي الحل لذلك وتوقيفه، أما عن شعورها بأنها في بيتها فهذا غير منطقي لأن المؤسسة كبيرة من حيث فضاءها وعمالها ووسائلها وقوانينها بينما الأسرة صغيرة وليست فيها هذه الأشياء كلها وهو سؤال اشترك فيه جميع القادة او المبحوثين أثناء المقابلات معهم في نفس الإجابة، أما عن الاقتراحات حول عملية التوظيف في المستقبل فهي احترام المعايير والشروط الموضوعية لذلك وكذا استقلا ليتها في الإعلان والاستقطاب والتعيين وغيرها أما عن التكوين فهي ترى ضغطا كبيرا على المؤسسة لوجود نقص في مراكز التكوين للجهة الغربية للوطن.

المقابلة 10:

مواصفات المبحوث:

-الجنس: أنثى

- السن: 32

- الحالة العائلية : عزباء.

- مكان الإقامة: مدينة.

- المستوى الدراسي: جامعي.

- الوظيفة: رئيس مصلحة العلاقات التجارية.

- بداية العمل: 2007.

بدأنا معها مباشرة وكانت إيجابتها وتفهما بسرعة ففي استراتيجية القيادة المتبعة في عملية اختيار المورد الأكفأ و الفعال تجيب أن كل من الشروط والطريقة والإعلان عنها فعالة، أما عن الفرد فأني أشك في الكثير من الحالات التي تم توظيفها فهي تحمل ألقاب الكثير من العمال معنا زد على ذلك فسونلغاز مؤسسة تجارية لذلك عليها اختيار الأفراد المؤهلين خاصة العمال المهرة كعمال صيانة وكهرباء والغاز، أما عن العقبات التي يواجهونها فتجيب بان هناك نقائص منها صعوبة الاختيار لبعض الحالات التي تتساوى من حيث الشهادة والمؤهلات العقلية والجسدية والمعرفية، أما عن اختيارهم المورد الفعال والكفؤ بعد التوظيف فتجيب ليس دائما ما اضطر رئيس الموارد البشرية في الكثير من الحالات تغيير الموظف الجديد من منصبه بعد امتحانه الى منصب آخر و الذي يتلاءم وقدراته وإمكاناته، أما عن الاعتبارات وما ينقصها في الاختيار، فمعيار الشهادة والعلم والثقافة ربما متوفرة ولكن ينقص الموظفين الجدد المعايير الشخصية كالمعاملة وحسن التصرف واللباقة وحسن الاستماع وغيرها.

أما عن الهدف الأسمى من الاختيار وتوظيف هذا العامل فهي الحصول على الخدمة المثالية للمنصب وكذا الزملاء وحتى الزبائن لأنهم رأس مال المؤسسة وشرفها كما ان هناك أهداف جانبية مثل تطوير معاملاتها ومدخيلها واكتساب زبائن جدد، أما عن هدف القيادة من عملية التكوين فهي تحسين المؤهلات الشخصية لكل فرد لنحصل على كل ما نريد وكذا الاستمرارية، اما عن الشروط اللازمة لترشح العامل للتكوين فهي البعد عن الجانب النظري المتمثل في الشهادة والمستوى وإنما الحصول على القيمة المضافة من ذلك وهو ما نراه في عملية التكوين، أما عن المدة فهي بين المتوسط والطويل والقصير وبالتالي تحدد تبعا لطبيعة المنصب والوظيفة و عن المشاكل التي تعترضهم فهي حسبها ان هناك فقط من طرف العمال مع كل استحقاق للتكوين ما يجعل هناك ضغوط على المراكز، اما عن بعض الانتقادات المقدمة من طرف العمال حول عملية الاختيار للتكوين فتجيب بأنها لا تعرف لأنها شخصيا لم تتلقى لحد الساعة أي تكوين برغم دخولها للمؤسسة منذ 2007، اما عن زيادة كفاءة العامل وفعاليته فهذا شيء منطقي وإلا لكانت المؤسسة تخلت عن آلية التكوين إذا لم تكن فيها نتائج وتطور لمستوى الأفراد أما عن النقائص فإنها لا تشك بوجود ذلك في العملية.

وفي سؤالنا لها حول المحافظة على الموارد البشرية فكانت تحس بان التكوين هو آلية من آليات المحافظة وآلية من آليات حب العامل لمؤسسته وافتخاره بها ما دامت تقدم له الأجر الكافي والمنح والعلاوات وامتيازات السكن والإطعام والنقل والخدمات الاجتماعية لمختلف أنواعها.

أما عن نوع العلاقة التي تربطها بالعمال وكيف تأثر على العمل فتجيب بانه علاقة عمل خاصة مع الرجال، أما مع النساء فتتجاوز ذلك لتصل إلى حد الصداقة، أما في المشاكل الموجودة وكيفية حلها وتصرفها فإنها تجيب إذا كان هناك سبب مقنع في حل المشاكل العملية داخل سونلغاز، أما عن متخذ القرارات و مشاركة العمال فهذا صحيح يشارك العمال في القرارات الخاصة بوظائفهم وتقيسهم بصفة مباشرة كالأجور والمنحة و التحويلات والتكوين وغيرها أما غير ذلك فترجع للإدارة اما عن حلول المشاكل في إطار العمل واحترام المستوى العلمي للعامل فهو شيء مهم وأساسي حسبها كما على العامل كذلك أن يحترم ويقدم العمل ويحترم شروطه ما دام قبل العمل من اليوم الأول داخل هذه المؤسسة، و عن لقاءها الموظفين خارج المؤسسة وتصرفهم معها فيختلف عن داخل المؤسسة خاصة مجتمع الرجال فهي تتجاهلهم إلا من هم في جوارها وأبناء حبيها، أما عن النمط المحبط للتسيير فتجيب "لا تكن لينا فتحصر ولا تكن صلبا فتعصر" يعني احترام الرأي والرأي الآخر طبعاً هذا لا يتنافى مع مصالح المؤسسة وأهدافها، اما عن الأسلوب المحبذ لمواجهة موظفيها فتجيب بانها تجبذ الاجتماعات لأنها تلاقي نوع الصراعات والخلافات التي تحدث بكثرة داخل المؤسسة وكيف تتصرف معهم فهي لا تتحدث عن الرعاية الشخصية التي تحدث بكثرة ولا يهتمها هذا بقدر ما يهتمها الصراعات المتعلقة بالعمل والتي تسعى لحلها بكل الطرق.

أما عن نظرتها لما ينقص العمال حتى يجوبوا المؤسسة أكثر ويقدموا كل ما لديهم فهي تجيب العلاقات الجيدة بين كل العمال وحرص القيادة والإدارة عليها كما ساعد أيضا في ذلك تأطير المسار المهني لكل عامل ومعرفة احتياجاته، اما عن التأقلم وسرعته داخل المؤسسة من طرف العمال وحملهم لقيمها وتقاليدها فتصرح أنها ترجع لشخصية كل عامل فبعض العمال اجتماعيون بطبعهم وروحهم خفيفة ويستقبلون كل شخص ويتلونون مع كل موقف وآخرين لا تروقهم هذه الأنواع من الشخصيات، أما عن الذين لا تتماشون مع قيم وتقاليد وعادات المؤسسة فإنهم يسعون لتوجيههم وإنذارهم وحتى توبيخه، أما عن شعورها بأنها في بيتها فهذا يتم عن طريق حبها لمنصبها وعملها وأصدقائها وتعتبرهم مثل أبنائها أو أسرتها، أما عن اقتراحاتها حول عملية التكوين والتوظيف فتقول

بانه لديها خبرة 5 سنوات ولم تصل بعد للحكم على هذا الموضوع ومعرفتها نقائصه ومحاسنه أما عن التكوين فهي سعيدة ولا تشعر بان هذه العملية تنقصها برغم من أنها لم تستفيد منها بعد.

المقابلة 11:

خصوصيات المبحوث:

-الجنس: ذكر

- السن: 42

- الحالة العائلية: متزوج.

- مكان الإقامة: مدينة.

- المستوى الدراسي: جامعي.

- الوظيفة: قسم تسيير نظام المعلومات أنظمة الإعلام الآلي.

- بداية العمل: 2000

بدأنا معه بطرح الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى وهي كفايات التوظيف وبالضبط سؤاله حول استراتيجية التوظيف التي يراها مناسبة في اختيار العامل المناسب فأجاب على أن سياسة التوظيف ومعايير وشروطها لا بأس بها ولكن هناك بعض الخروقات أثناء التوظيف النهائي من طرف بعض المسؤولين الذين يختارون معارفهم وأقربائهم و عن الشروط والمعايير فتبقى أمور شكلية، أما عن العقبات الممكن ان تعيق عملية الاستقطاب والاختيار فيعرج بان عدد المترشحين لبعض المناصب كثير جدا خاصة مع العدد الكبير من خريجي الجامعات حاليا، أما عن حسن اختيار الهياكل الكفؤ الفعال بعد توظيفه، ليس دائما ولكن غالبا نوفق في ذلك برغم دخولهم عن طريق المعروفة وإذا كان فيه نقص معين فيتم استدراكه عن طريق التكوين، أما عن الاعتبارات المتخذة عن عملية التوظيف وما ينقصها فيرى أنها مستمدة من الشروط الموضوعية في التوظيف العمومي وكذا من استراتيجية سونلغاز العامة ولا يمكن تجاوز ذلك فيتم تجديد هذه المعايير تبعا لهذه الهيئتين مثلا: الخدمة الوطنية وما تعلق بها والتي كانت إعادة الإغفاء ثم ثارت بالتأجيل وما علينا سوى تطبيقها، أما عن الهدف

الاستراتيجي من اختيار الفعالية لدى المورد البشري فهو خدمة المؤسسة والعمل على تطويرها وجعلها مؤسسة عامة وليس شخصية و عن استراتيجية التكوين والتي يسعون لتحقيقها فيرى ان رفع المستوى والتأقلم الوظيفي الاجتماعي والنفسي للعامل هي الهدف الاول كما يضيف بان حسن تطبيق المعرفة والمعلومات الموجودة عند العامل وحتى العامل تصير لديه هذه الاستراتيجية، أما عن التكوين وشروط المترشح لها فترجع حسبه إلى ضرورة تقبل كل العمال لشروطها سيرورتها ووسائلها وكل القائمين بها لأنها في نهاية المطاف هي الحصول على موارد أكبر نضجا وكفاءة، أما عن المدى الزمني المستغرق فقد يخضع للمنصب وكفاءة العامل فهناك من يستوعب بسرعة ويتطور وهناك العكس فتكوين عامل منفذ ليس كتكوين الإطار لا من حيث الوسائل وقدرات المكونين والبيئة وغيرها، أما عن المشاكل والصعوبات التي تواجه العملية فحسبه لا يمكن اعتبارها مشاكل بقدر اعتبارها ملاحظات نعمل على تحسينها وأخذها بعين الاعتبار، اما عن الانتقادات الموجهة للعملية في اختيار المترشحين فهو العمل على حلها بالطرق السلمية والتي تضمن لكل عامل هذا الحق فقط عليهم بالصبر لأننا نسعى إلى مراعاة كل المناصب واحتياجاتها وكذا ظروفها أما عن الملموس بعد خضوع العامل للتكوين وعودته للمؤسسة فهو شيء طبيعي ومتوقع ويظهر في كل المناصب والوظائف، أما عن الإجراءات التي يراها تنقص العمال داخل بسونلغاز وأثناء عملية التكوين فهي حسبه صعوبة تأقلم الكثير من المترشحين مع البيئة والمكان خاصة إذا علمنا أن أماكن التكوين بعيدة عن الولاية.

أما عن استراتيجية المتبعة للحفاظ على هؤلاء الموارد داخل سونلغاز وعدم تغييرها فهي الموضوعية والشفافية واحترام القانون وتقييم العلاقات بين العمال إضافة إلى الجوانب المادية كالأجور والمنح ومختلف المنح، وعن الافتخار بالمؤسسة وانتماء العامل لها فهو صحيح لأنها جزء منه وهو جزء منها وتمثل له حياته الثانية بعد الأسرة، أما عن علاقته بباقي العمال وكيف تؤثر على العمل خاصة التابعين للمصلحة أو القسم لأنهم يأخذون الوقت الكافي معي وأنا كذلك، اما عند حدوث مشكل أو نزاع في العمل فنلجأ إلى حل المشكل بكل الطرق السلمية وإذا لم نجد فنلجأ إلى النقابة و المدير لحلها وعن اتخاذ القرارات ومشاركة العمال فيها فهذا صحيح و الدليل على ذلك كثرة الاجتماعات مع العمال لأخذ آرائهم في كل موضوع، اما عن مراعاة مستوى العامل الثقافي والعلمي وظروفه الشخصية والاجتماعية فترجع إلى شخصية العامل فبعض العمال برغم هذه المستويات ولكنهم يتجاوزون حدودهم بكثرة التأخرات والغيابات مثلا، ويستعملون هذه الحجج بكثرة، اما عن العلا

قات مع الزملاء خارج المؤسسة فانه يتجاهل ذلك لأنه أصلا لا يجب الخوض في الكثير من العلاقات فهو أثناء العمل يجذبها علاقة عمل فكيف خارج المؤسسة، أما عن النمط القيادي في التسيير المصلحة فيجذب الصرامة في تنفيذ الأعمال والاهتمام بالمصالح والوظائف بالدقة اما عن المواجهة فيجذب كذلك المواجهة المباشرة لأنه من خلالها يعرف نفسية العامل وحقيقة مطالبه ومتطلبات عمله، أما عن النزاعات الغالبة في العمل فهي إشكالية عند بعض العمال وكذا وسائل العمل كالحواسيب السيارات أما عن الشيء الذي يراه ويجعله يجب سونلغاز أكثر هو الأجر يجب بكل صرامة فعند وجود أجر سليم يستطيع العامل حب عمله أكثر ويمد كل ما لديه من كفاءة وفعالية ويجعله يتحصل على كثير من وسائل الراحة كالسفر مثلا، اما عن سرعة التأقلم العمال مع ثقافة وتقاليده المؤسسة فلهذا يتم بسهولة فقط عند العمال الجدد فيكون صعب لأنهم لا يكتشفون بيئة العمل الا بمرور الوقت اما في حال وجود تجاوزات منافية لهذا فالقوانين الداخلية هي الفيصل في ذلك في اجل التأديب والاحترام وفرض الانضباط، اما عن ما ينقص المؤسسة هو شعور العامل وكأنه في بيته فهي غير صحيحة فشتان بين الثرى والثريا، يقول فالأفراد يختلفون والبيئة تختلف و القوانين تختلف إلى حد كبير، اما عن اقتراحاته التي يراها تنقص عملية التوظيف فهي تقليل الإطارات أثناء التوظيف والاعتماد على العمال المهرة وعمال التنفيذ أكثر أما عن التكوين فهو تقريبا مدارس التكوين واحترام لغة المتكون.

المقابلة 12

- السن: 38

- الجنس: ذكر

- الحالة العائلية: أعزب.

- مكان الإقامة: مدينة مطمور.

- المستوى الدراسي: جامعي.

- الوظيفة: مهندس أشغال رئيسي.

- بداية العمل: 2004.

إجابة المبحوث عن الأسئلة كانت كما يلي فيما يخص رأيه في الاستراتيجية المتبعة في اختيار المورد البشري الكفؤ والأفعال يرى أن العملية جيدة جدا وهي تتلاءم مع الاستراتيجية العامة لسونلغاز ومستمدة منها للحصول على الأكفأ والأصلح سواء في الاستقطاب أو الاختيار وحتى التعليم في حين توجد بعض العقبات الممكن أن نواجهها في العملية وهي نقص بعض المترشحين للمناصب الإدارية كالإطارات منهم المهندسين وأن وجدوا فيكونون خارج الولاية.

أما عن توفيقنا في اختيار الأكفأ أولا بعد التوظيف فهذا مستحيل فيكذب من يقول هذا فنجد بعض العمال رغم امتلاكهم للشهادة والمستوى فهم غير متمكنين من وظائفهم ما يجعلنا نعطيهم الوقت لاكتساب بعض التقنيات ولذلك فإن الاعتبارات المتخذة في التوظيف وما ينقصها داخل المؤسسة هي وجود بعض الأطراف لاستغلال النفوذ والقوة والمسؤولية لاستقطاب زملائهم وقرباتهم في التوظيف وهي التي لا يجب علينا إغفالها، أما عن الهدف التي نسعى لتحقيقها من خلال اختيار الكفؤ والفعال هي الاستغلال الأمثل لهذه الطاقات بما يرجع بالراحة والطمأنينة على مستقبل المؤسسة وزيادة فعاليتها.

أما عن الأسئلة المتعلقة بالتكوين فيجب أن الهدف الاستراتيجي للقيادة والذي تسعى إليه من عملية التكوين هو رفع مستوى العمال وإدارة مردوديتهم والحرص على سمعة المؤسسة وضمن خدمات مريحة للزبائن أما عن شروط التأهيل المترشح للمنصب فهي أن التكوين لازم وضروري لكل العمال ولكن هناك أولويات يرجع في تحديدها إلى مصلحة التكوين فكل منصب على حسب احتياجاته وكذا حساسيته، أما عن المدى الزمني المستغرق فيرجعه إلى مدى متوسط وآخر قصير وحتى المدى الطويل وهذا بحسب الوظيفة كما أن هناك بعض الصعوبات تعترض العملية أثناء التكوين وهي أن هناك فقط على مستوى المراكز التابعة للتكوين في سونلغاز عبر الوطن كما أن ضغط المترشحين للتكوين كبير جدا إضافة إلى ذلك وجود انتقادات من طرف العمال غير المختارين والذين تأخذ معهم أسلوب الإقناع والحوار وشرح الموقف من العملية وإذا لم يستطيعوا فلجأ إلى النقابة أو القانون في ذلك، أما عن شعور العامل بعد عودته من التكوين فيتجلى بوضوح من خلال تحكمه في وظيفته وحتى

تصرفاته وسلوكاته تتغير ويندمجون بسرعة أكبر في عملهم خاصة إذا ما كان أحدهم قد ترقى أو تم تحويل منصب عمله، أما ما ينقص عملية التكوين على مستوى سونلغاز فهي الإمكانيات المتاحة مثل المكونات وامتلاء المراكز وضغط المترشحين والبرامج التكوينية.

أما عن الأسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية داخل سونلغاز فكانت إجابته عن سؤال حول استراتيجية القيادة في المحافظة على موردها البشري من تغيير المؤسسة أو تركها يجيب أن الاجور والحوافز كالترقية والتكوين والخدمات الاجتماعية كالإطعام والنقل والرحلات هي الوسيلة الوحيدة والكفيلة بذلك، أما عن افتخاره بسونلغاز فهذا يكفيه لأن سمعتها وطنيا وخارجيا في زيادة وتطور للخدمات التي تمنحها، أما عن علاقاته مع زملاء العمل وكيف تأثر على فعاليتهم فيقول بأنها علاقة عمل فقط ومع كل الأصناف غير أن من يعملون معه في المصلحة فهم أصدقاء لذا يأخذ بظروفهم النفسية والاجتماعية أما في حالة حدوث مشكل مع أحدهم فيلجأ إلى حله بطرق سلمية كالحوار والمواجهة وإذا لم تفلح فالقانون هو الفيصل في حين ان القرارات المتخذة داخل المؤسسة تنحصر في يد المدير وحاشيته ويتم إشراك العمال بقوة القانون في بعض القضايا التي تهمهم وليس في كل شيء، فمثلا الاستراتيجية المتبعة في تسير المؤسسة لا يشارك فيها العمال بالرغم من أنهم جزء منها، فحسبه كذلك فهو يراعي المستوى العملي والثقافي الاجتماعي لكل عامل عند حدوث مشاكل له لأن استمرارية العمل والعلاقة بينهما وهي الاحترام والتسامح والأخذ بهذه الظروف، أما عند لقائه لزملائه خارج المؤسسة فيعتبره عادي جدا ولكن لا يجذب الحديث معهم حول سونلغاز وإنما في أمور أخرى خارجة عنها، أما عن النمط الذي يستعمله مع العمال التابعين له أو زملاءه فهو أن يتفهم العمال وما يقومون به ويحترمون بعضهم البعض وكذا وظائفهم، أي انه يجذب الديمقراطية في ذلك، فأسلوب المواجهة حسبه هو أحسن أسلوب لمواجهة عماله في حالة وجود مشاكل ما لأنها تعتمد على الراحة المطلقة وإذابة كل غموض، أما عن الصراعات الموجودة بكثرة في سونلغاز وكيف يتعرف فيها فهي متعلقة بالعمل مثل وضع الميزانية، عملية التكوين والتوظيف و الوسائل ويتم حلها عن طريق الاجتماعات بين كل الأطراف منها النقابة للفصل فيها. اما ينقص العمال حتى يشعروا بانهم أكثر حبا لسونلغاز فهي

المعاملة بالعدل والمساواة وتطبيق القانون على الجميع وكذا البعد عن الجهوية إضافة إلى الأمور المتعلقة بالأجور والخدمات والسكن وغيرها، كما يشير بان العمال يندمجون بسرعة مع تقاليد وثقافة المؤسسة لان أغلبهم أبناء المنطقة ولديهم فيها قيم مشتركة ويظهروا في مرحلة التجربة قبل التثبيت، أما في حالة وجود وتجاوزات لقيم الموجودة والتي تتنافى مع تقاليد المؤسسة وثقافتها وقوانينها فيلجؤون إلى التنبيه عن ذلك باللوائح والإعلانات وإذا لم يكن هناك استجابة فيلجؤون إلى القانون في ذلك وكل ذلك موجود في القانون الداخلي لسونلغاز و الاتفاقية الجماعية وهو في حد ذاته يعتبر الشيء الذي ينقص الفرد حتى يشعر بانه في بيته زيادة على وجود الاحترام والآداب والحوار والمناقشة ونبذ الصراعات، أما عن التوظيف فهو احترام الشهادة والكفاءة في الحصول على المنصب والبعد عن التلاعبات و العواطف واستعمال الموضوعية في ذلك أما عن التكوين فهو التركيز على الأمور العملية وتحديد برامج التكوين وزيادة بناء مراكز أخرى لفك الضغوط الموجودة عليها.

المقابلة 13:

مواصفات المبحوث:

- الجنس: ذكر
- السن: 7 سنة
- الحالة العائلية: مطلق
- مكان الإقامة: مدينة معسكر.
- المستوى الدراسي: جامعي.
- الوظيفة: رئيس قسم الدراسات التطبيقية والتنفيذية.
- بداية العمل: 1996.

بدأنا المقابلة معه بسؤال حول الاستراتيجية المتبعة داخل سونلغاز فيما يخص التوظيف واختيار أحسن المترشحين من حيث الشروط والمعايير وكذا الطريقة فيرى أن هناك بعض التجاوزات الموجودة برغم أن الهدف الأسمى هو تطبيق هذه الشروط والمعايير كما يجب بان هناك عقبات تخص عملية الاختبار للمورد السليم وخاصة من طرف طالبي العمل الذين يبحثون عن الموضوعية واحترام الروابط والبحث عن المعرفة والوساطة.

ما يجعل لدينا في الكثير من حالات التوظيف الشعور بأنه ليس هناك نجاعة ونجاح في اختيار المورد الأصلح في المنصب المختار فما ينقص عملية التوظيف حتى تصبح أكثر نجاعة حسبه هو تطبيق المعايير الموجودة والمستمدة من سونلغاز الأم والبعد عن اللاموضوعية كما أن الطموح وتشجيع العمال على الإبداع وحمل قيم وتقاليده المؤسسة هي الهدف الاستراتيجي الذي نراه لتحقيق عملية اختيار وتوظيف العمال داخل سونلغاز، أما عن أسئلة التكوين فقد أجاب المبحوث عن الهدف الاستراتيجي للقيادة من خلال عملية التكوين بأنه الحصول على كفاءات وخبرات ميدانية وليست نظرية فقط حاصلة على الشهادات وإنما تطبيق العمل بهذه الشهادات وإثبات مستواها ميدانيا و عن الشروط للمترشح حسبه ليس هناك شروط للترشح وإنما انتظار الفرصة أو موعد التكوين لأنه حق لكل عامل ولازمة لكل مؤسسة، اما عن المدة المستغرقة لذلك فهي تتأثر بنوع الوظيفة ومتطلباتها وقدرات المدارس وبرامجها في حين هناك صعوبات أثناء عملية التكوين وتظهر أكثر مع المهندسين أو العمال الإداريين أكثر من التنفيذيين مثل العلم بالقوانين وكتابة التقارير وغيرها، أما عند وجود حالات لانتقاد العملية وطريقة الترشح لها فيرجعها لطبيعة العامل وشخصيته والمتكويين بعضهم يرفض المدة والآخر البرامج وآخر عدم الانتظار الخ، أما عن المقابل من العملية فهي ملموسة من خلال زيادة كفاءة وفعالية المورد البشري الخاضع للتكوين ميدانيا و عن نقائص العملية من حيث زيادة فعالية المورد البشري فهي أن التكوين ينقصه البرنامج المخصص لذلك والوسائل المادية وعدم صبر المترشحين على ذلك كما يجب التركيز أكثر على التكوين التطبيقي في مقابل النظري، أما عن الأسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأولها سؤال حول استراتيجية المتبعة للمحافظة على العمال وعدم تغيير

سونلغاز فيؤكد على أن العمال لا يتقبلون الضغوطات المهنية وخاصة المتعلقة بالعمال الرؤساء وضرورة تطلعهم أكثر كما أن هذه الأشياء مثل الاجور والمنح وكذا الخدمات الاجتماعية تجعل العامل يفتخر بانتمائه لهذه المؤسسة وسمعته، أما عن تقييمه للعلاقة التي تربط بباقي العمال فيرى أنها علاقة عمل و فقط لأن ذلك هو الأهم والأول، وفي حالة وجود مشكل مع أحدهم فيتصرف معه بالصبر والحوار والمناقشة واستعمال كل الطرق الإقناع لحل المشاكل، أما عن المسؤول في اتخاذ القرارات فيرى أن غالبيتها ترجع للمدير وأعضاءه أما العمال فيشاركون بأرائهم في بعضها ولكن لا يأخذ بكل هذه الآراء، أما عن مراعاته لثقافة ومستوى العامل عند حدوث مشاكل في العمل فيقول بانه لازم لأننا كلنا في الهوى سوى ونحس ببعضها البعض لأنها تعتبر من المعوقات الوظيفية إذا لم تراعي أما عند لقاءه لبعض عماله خارج سونلغاز فإنه لا يعاملهم بنفس المعاملة فيعاملهم على أساسا أنهم بشر ولديهم ظروفهم الاجتماعية والنفسية والتي لا يجذب إدخالها إلى العمل بل إبقائها خارجه، أما عن النمط المحبذ في تسيير المؤسسة فهو النمط الديمقراطي أي الرأي والرأي الآخر ويجذب كذلك المواجهة المباشرة وطريقة الاجتماعات عند لقاءه لعماله فهو يجذب سماعه لوحده وكذلك أمام زملاءه الرؤساء وباقي العمال ليتفهموا الوضعية أحسن ويجدون لها حلول و عن نوع الصراعات التي تحدث بكثرة داخل سونلغاز فهي أمور شخصية خارجة عند إطار العمل وقد تتعلق بأمر أخلاقية ما يجعل نمط العلاقات بين العمال والمصالح تسوء، أما عن جعل الشيء الذي يتركه يحب سونلغاز أكثر هو تقييم العمل واحترام الوظيفة وخدمة الزملاء والزمائين يشعري بذلك، أما عن التأقلم مع العادات والتقاليد فهو يرجع إلى ثقافة كل فرد وسرعة تفهمه وطبيعة تنشئته فهناك من يجد صعوبة والعكس صحيح أما في حالة عدم تقبل عادات وتقاليد المؤسسة فالقانون هو معدلها وفارض احترامها.

أما ما ينقص المؤسسة حتى يشعر العمال بأنهم في بيتهم فحسبه مستحيل لأن المؤسسة فيها من الأجناس والأطياف المختلفة بينها داخل البيت هناك فقط أصلابك من أبناءك وزوجتك، أما عن اقتراحاتك حول عملية التوظيف فيرى ان تقليل توظيف الإطارات وتشجيع توظيف العمال المهنيين

أكثر والبعد عن الذاتية في تطبيق معايير وشروط التوظيف، أما بالنسبة للتكوين فهو احترام مستوى المتكون وثقافته وتركيزها عملية التكوين على الجانب العلائقي بين الافراد والحرص عليه.

المقابلة 14:

-الجنس: أنثى

- السن: 40

- الحالة العائلية: أرمل.

- مكان الإقامة: شبه حضري.

- المستوى الدراسي: جامعي.

- الوظيفة: مكلفة بقسم المالية والمحاسبة.

- بداية العمل: 1999.

طرحنا السؤال على المبحوث حول نظريته الاستراتيجية المتبعة من طرف القيادة في عملية اختيار المورد البشري الفعال فكانت إجابته سريعة ومختصرة وهي أنه بكل صراحة ما زالت تنقصها بعض الأشياء منها حدوث تجاوزات وتدخلات ليس فقط داخل المؤسسة وإنما من خارجها كذلك مثل مراكز التشغيل التابع للولاية، عن العقبات الممكن أن يواجهوها في عملية الاستقطاب فهي تكمن في طالب الوظيفة الذي نجد بعضهم غير متمكن من وظيفته ربما لنقص الخبرة أو انه حصل عليه عن طريق الوسائط، أما عن شعور القيادة باختيار الأكفأ بعض توظيفه فيصرح بانه هذا غير صحيح فليس هناك من هو كفاء إلى بمرور الزمن خاصة مع العمال الجدد، أما عن الاعتبارات المتخذة في عملية التوظيف وما ينقصها هو تطبيق الشروط والمعايير المستمدة من المديرية العامة والتوظيف العمومي وحتى القوانين الدولية ولكنها غير مطبقة فعليا لوجود تلاعبات وغطاءات من طرف الكثير

من المسؤولين، أما عن الهدف الاستراتيجي الذي تسعى القيادة لتحقيقه من توظيف العامل الكفؤ هو عدم كبح طموحاتهم واحتياجاتهم وإبداعاتهم خاصة العمال القدامى منهم، أما عن الأسئلة المتعلقة بالتكوين داخل سونلغاز ومنها الهدف الاستراتيجي للقيادة من خلال عملية تكوين موردها هو التركيز على اكتساب التكنولوجيا الحديثة وكذا العلاقات الجيدة مع الزملاء والبيئة والثقافة داخل المؤسسة، أما عن شروط الالتحاق بالتكوين فهي انه حق لكل عامل ولكن عليهم بالصبر وانتظار مراحلهم دون الإشارة إلى أن هناك وساطة في الاختيار وغياب ثقافة تسيير واحترام المورد البشري، أما عن المدة المستغرقة فترجع طبيعة المنصب واحتياجاته وكذا فراغ المراكز التكوينية.

أما عن المشكل والصعوبة أثناء التكويني فهي مشتركة بين المكونين والمتكونين فالأولى لا يحترمون ثقافة ومستوى وصبر المتكون والمتكون لا تحمل سلوكيات ولغة المتكونين، أما عن الانتقادات من عملية الاختيار للتكوين ورد العمال حولها، فترجع لشخصية كل عامل ونظرة للعملية فبعض العمال تصور لا يعترفون بعلمية التكوين أساسا خاصة العمال الإداريين، إلا عن الشعور بزيادة مستواهم بعد التكوين فهو واضح من خلال تصرفاتهم وتمكنهم من وظيفتهم خاصة عمال الكهرباء والغاز.

أما عن الإجراءات التي تنقص التكوين لعملية تزيد من كفاءة العامل فهي أنه ليس هناك جدية من طرف القيادة واستعداد تام من طرف العامل.

أما عن الاستراتيجية القيادية في المحافظة على أدوارها بان تخدم زبائنها أما عن جعل العامل دائم الاجتماعية المقدمة وزيادة الأدوار والمنح والتعويضات، أما عن جعل العامل دائم الافتخار بسونلغاز فهو ضرورة لأن سونلغاز في توسع دائم وكذا استثمارات حتى خارج الجزائر وموجودة كذلك بكل بيت هو محل افتخارنا الدائم ومحدد سمعتها.

وفي سؤالنا حول علاقته بباقي العمال فاكتمى بانها علاقة عمل دون التمعن وتدقيق الشرح وإذا كان وله نزاع أو مشكل مع احدهم فيعتمد على الصبر والسماح من حقوقه للتخلص من الأمر، أما عن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات موجود ولكنه محصور بكثرة في يد المدير وأعضاء الإدارة، كما يصرح

بان احترام المستوى العلمي والثقافي والاجتماعي للعامل عند حدوث مشكل داخل المؤسسة لازم لأنه يحدث لنا نحن كذلك مسؤولين وبالتالي ضرورة المعاملة بالمثل.

أما عند لقاءه مع أحد العمال خارج سونلغاز، فهو نفسه خارجها لأنه يريد أن يجعل من العلاقة علاقة عمل فقط إلا في حالات نادرة، أما عن النمط المحبذ للتسيير فهو الديمقراطي لأنه يجعل كامل العمال يعبرون عن آرائهم وأفعالهم والدفاع عنها كما انه يجذب المواجهة وجها لوجه في حال وجود مشكل ومع أي عامل لمعرفة حقيقته عن قرب وإذابة كل لبس حولها، أما عن نوع الصراعات الموجودة بكثرة فتتعلق بسوء فهم العملية الاتصالية بين العمال في الكثير من الحالات ما يجعلها تؤثر في فعالية كل عامل ومجهوداته أن عن الشيء الذي يجعله يحب سونلغاز أكثر هو تطبيق العدل والمساواة وتطبيق القانون على الجميع اما عن سرعة تقبل العمال لثقافة وعادات المؤسسة فهو ضروري حتى يستمر في عمله وإلا خصص للتأديب في حالة عدم تلقي والاعتراف بثقافة المؤسسة وتقاليدها لأنها موروثه منذ نشأة سونلغاز وأما شعوره بانه في بيته فهو الاندماج في هذه الثقافة والتقاليد تشعر العامل بذلك والعكس صحيح.

أما عن اقتراحاته حول عملية التوظيف والتكوين لتغيير أحسن في سونلغاز فهي احترام آراء المترشحين وشهاداتهم ومستوياتهم والبعد عن الذاتية والبعد عن العواطف، أما عن التكوين فهو التعمق في العمليات التطبيقية والبعد عن التكوين النظري وبرامج معاصرة للتكنولوجيا والوسائل الحديثة لنجاح هذه العملية.

المقابلة 15:

خصوصيات المبحوث:

- الجنس: ذكر.

- السن: 42.

- الحالة العائلية: متزوج.

- مكان الإقامة: مدينة.

- المستوى الدراسي: ثانوي.

- الوظيفة أو المنصب: مساعد الأمن الداخلي للمؤسسة.

- بداية العمل: 2001.

وجدناه في مكتب الأمن وبدأنا معه المقابلة بسؤال حول الاستراتيجية المتبعة في عملية التوظيف لاختيار المورد البشري فيصرح ان الإعلانات والشروط لا بأس بها ولكن الطريقة ليست كذلك فالكثير من العمال يدخلون للعمل بالمعرفة وهي أهم عقبة يمكن مواجهتها للعمال القائمون على التوظيف ومنها قسم الموارد البشرية الذي غالبا يختار أبناء منطقته في التوظيف، أما عن التوفيق في الاختيار بعد التوظيف لا نستطيع الحكم عليه تبعا لمنصبه البعيد عن الأمور الإدارية، أما عن الاعتبارات المتخذة وما ينقصها في التوظيف لزيادة كفاءة المورد وهي أن بعض العمال يملكون المؤهلات والشهادات ولكن هذا لا يكفي إذا لم تكن عندهم شخصية متقبلة لقانون المؤسسة وثقافتها مثل المعاملة والاحترام، أما عن سؤالنا له حول الأهداف الاستراتيجية من وراء التوظيف فهي الحصول على الخدمة المثالية للعامل واستغلال قدراته من أجل استفادة المؤسسة منها وبالتالي تحقيق فعاليتها.

أما عن أسئلتنا له حول التكوين فيجب عملية تكوين الموارد البشرية فهي تتميز بقدرات و مؤهلات العامل الشخصية والوظيفية من اجل خدمة الزبائن بكل تفاني وإخلاص، أما عن شروط الترشح والخضوع لعملية التوظيف فهو أن كل العمال تتوفر فيهم الشروط لأنه حق لكل عامل مهما كان مستواه ووظيفته ولكن هناك أولويات فيما يخص الوظائف ومتطلباتها والتي يرجع الفضل فيها للاختيار إلى مصلحة التكوين بقسم الموارد البشرية، أما عن مدة التكوين فهي ترجع لطبيعة المنصب واحتياجات و الصعوبات في عملية التكوين فهي أن هناك ضغوطات على مراكز التكوين وبصفة سنوية أي طول العام وهو ناتج عن العدد الهائل لعمال سونلغاز عبر الوطن، و عن الانتقادات المدعمة لعملية التكوين لغير المستفيدين وأنا منهم هو أنني لا أستطيع لأن طبيعة عملي لا تستدعي ذلك وإن وضعت فتكون في شكل يوم تحسيبي أو أيام دراسية داخل سونلغاز حول المنصب الداخلي والوقاية الصحية، أما عن شعوره بزيادة كفاءة العامل فصحيح وهو يظهر على كل خاضع لهذه العملية، أما عن ما ينقص العملية لزيادة كفاءة العامل فلا أرى أي نقص يذكر.

و عن أسئلة الثقافة التنظيمية وبالضبط سؤال حول كيفية المحافظة على العمال لكي لا يتركوا سونلغاز يجب بزيادة الأجور والمنح والتعويضات والحوافز مثل التكوين والترقية وكذا السكن وغيرها.

أما عن افتخاره بسونلغاز فهو يدخل ضمن ترقية ثقافة المؤسسة ويظهر من خلال حديث زملائنا من خارج المؤسسة والذين يعملون في مؤسسات أخرى عند مفارقتهم بسونلغاز فإنهم يمدحونها، عن علاقته بباقي العمال فهي تتسم بالعملية والزمالة وحتى الصداقة لأن طابع المنصب يملي عليه الحديث وإقامة علاقات مع كل العمال، وفي حال حدوث سوء تفاهم مع احدهم فإنني ألتجأ إلى القانون بعد استنفاد كل الطرق الاجتماعية والشخصية أما عن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات فهو غير وارد وإنما كل القرارات بيد المدير وحاشيته، أما عن مراعاة ثقافة العامل ومحتواه العلمي وظروفه الاجتماعية فترجع لطبيعة الأشخاص ومناصبهم وليس دائما هكذا.

اما عند لقائه لزملائه خارج المؤسسة فهو مثله داخل المؤسسة فليس هناك تغير في العلاقات وفي كل شيء. اما عن النمط المحبذ لتسيير المؤسسة فهو النمط الديمقراطي المعتمد على الاجتماع ولإبداء الآراء لحل كل إشكال أو لبس وكذا المواجهة المباشرة في حال وجود مشكل ومع أي شخص، و عن نوع الصراعات التي تحدث بكثرة فهي عدم تفهم العمال لعملنا في أغلب الأحيان خاصة عند الدخول والخروج سواء لوحدهم أو سيارتاهم وكذلك بالنسبة للزيائن والزوار وهو الشيء الذي يجعلني أحب عملي فخدمة الضيوف والزوار وتفهمهم إضافة إلى المساواة وزيادة الأجور، أما عن تأقلمه مع ثقافة المؤسسة وتقاليدها فيرجع إلى التأقلم مع المهنة والوظيفة ثم مع كل الوظائف الأخرى في المؤسسة، ومن يحترمون أي شخص او عامل داخل المؤسسة لمهنتها وتقاليدها فإنني ألبأ إلى القانون أو الإدارة في ذلك.

أما عن حبه عمله في سونلغاز وجعله ينمو أكثر ومنها الشعور بأنه في بيته فهذا الشعور لم يتم الشعور به ابدأ لان كل شيء مختلف عن البيت، أما عن اقتراحات حول التوظيف والتكوين حتى يصيروا أكثر تحسنا داخل سونلغاز و هو احترام القانون والشروط والبعد عن المعروفة والوسائط.

سادسا: نتائج المقابلات قياسا إلى فرضيات الدراسة:

من خلال مراجعتنا لحوار المقابلات وقياسها لفرضيات الدراسة يمكن أن نستنج ما يلي:

- الفرضية الأولى: " استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري من طرف القيادة الإدارية يتم دون مراعاة واحترام المعايير التي تزيد من كفاءته وثقافته (كالإعلان، والشروط، والمؤهلات.....)"

فقد ظهرت صحتها وتم إثباتها من خلال العديد من المقابلات (9 من 15 مقابلة) يؤكدون بان عملية التوظيف داخل سونلغاز واختيار المورد البشري وتعيينه يتم عن طريق تجاوزات وخروقات وأو ما يسمى بالوسائط و المعروفة وهي حسبهم امتداد لحال المجتمع وليس حكرا فقط على سونلغاز فالموضوعية غائبة تماما في آلية الاختيار وحتى الشروط والاعلان عن التوظيف وفيها تجاوزات ومزايدات ومغالطات فمعيار القرابة والنفوذ والجهوية له دور أساسي فيما يخص توظيف بعض

الأشخاص وتقلدهم لمناصب داخل سونلغاز، وهو ما صرح به كل من (رئيس فرع شبكات الغاز + المكلف بالشؤون القانونية و مدير العلاقات العامة ورئيس مصلحة العلاقات التجارية + رئيس قسم المالية والمحاسبية)، ضف إلى ذلك هناك الكثير من العقبات التي تقف حائلا أما اختيار المورد البشري الكفؤ والأفعال حسب أغلب هذه المقابلات ومنها.

— عدم مراعاة الشروط المطلوبة للوظيفة والذي تساهم فيه مكاتب التشغيل على مستوى الولاية و كذا المترشحين أو معارفهم من داخل سونلغاز وخارجها.

— شروط الإقامة والألوية للشهادة وغياب التخصص فيها.

— عدد طالبي الوظيفة غير متلائم مع عدد المناصب المطلوبة.

كما عبر غالبية المسؤولين وقادة المصالح بسونلغاز بانه يستحيل القناعة بحسن اختيار الأكفأ من الموارد بعد توظيفه لأنه يرجع لطبيعة المنصب المطلوب وكذا كيفية اختيار هذا المترشح لتقلد المنصب كذلك وهذا ما يثبته تصريح مدير الموارد البشرية بتغيير مناصب الكثير من العمال بعد توظيفهم وعدم تمكنهم من أداء وظيفتهم الجديدة فيتم استبدالهم لوظيفة أو منصب آخر يتلاءم مع قدراتهم وتخصصهم وإمكاناتهم أو تكوينهم على تقلد منصبه الجديد لم وهو ما حصل مع العديد من الموظفين الجدد أي تم إعادة رسكلتهم وتكوينهم خاصة إذا لم يكونوا قد مارسوا أي وظيفة أخرى من قبل.

أما ماذا ينقص عملية التوظيف لتكون أكثر فعالية ومصداقية فعبر أغلب المسؤولين بانه يجب أن تترك عملية الاعلان والإشهار ووضع الامتحان مستقلة عن المديرية الولائية للتشغيل، كما ان الشروط والمعايير الموضوعية لا بأس بها لأنها مستمدة من المعايير الدولية ومن المؤسسة الام سونلغاز ولكن العيب هو في تطبيقها وليس في نوعيتها وجودتها، وخاصة نقص المعايير الشخصية والخلقية عند بعض الموظفين كالمعاملة وحسن التصرف واللباقة والانضباط ونمط اللباس أين يتنافى مع الشهادة والعلم والثقافة المكتسبة لديهم.

كما صرح غالبية مسؤولين وقيادي سونلغاز بأن الهدف الاستراتيجي الذي يسعون لتحقيقه داخل المؤسسة من خلال اختيار المورد البشري الكفؤ والفعال هو تشجيع روح الإبداع وتنمية الطموح وحمل قيم وعادات وتقاليد المؤسسة والفخر الدائم بها واستغلال قدرات هؤلاء أحسن استغلال بما يرجع بالراحة والطمأنينة على مستقبل المؤسسة وكذا خدمة زبائنها والمحافظة على احتياجاتهم لأنه رأس مالها الأول وتأمين مستقبل كل عمالها ومستقبلها لأنها (سونلغاز) أمانة للأجيال القادمة.

- الفرضية الثانية: "التكوين ضرورة استراتيجية عند القيادة الإدارية لرفع كفاءة وفعالية المورد البشري (البرامج الميدانية والنظرية):

فقد ثبت ذلك من خلال إجابات المسؤولين بمؤسسة سونلغاز والذين يعتبرون التكوين استراتيجية دائمة وأبدية ولا يمكن الاستغناء عنها برغم من وجود نقائص فيها، فالهدف الاستراتيجي الذي تسعى إليه هذه القيادات من خلال تكوين مواردها البشرية هي تطوير كفاءتهم وفعاليتهم ورفع مستواهم الوظيفي وهذا من خلال تطبيق المعلومات المتحصل عيها وكذا ما يخص الثقافة والتقاليد المعمول بها ومحاولة طمسها عند العمال خاصة الجدد منهم فهو عندهم استثمار حقيقي وحق لكل عامل مهما كان مستواه ومنصبه لأن قدرة العامل وكفاءته هي سمعة المؤسسة ونجاحها وكذا خدمة وزبائنها ورضاهم، خاصة مع وجود قناعة عند بعض المسؤولين وهو بان التكوين الجامعي يبقى نظريا وأن توظيف كل الأفراد لديها يجب أن يخضع لتكوين يتأقلم مع الواقع المؤسسي والعملي من اجل اكتساب خبرة أكبر ومجهود كاف وراض، اما عن الشروط اللازم توفرها في المترشحين للتكوين في سونلغاز فكانت غالبية إجاباتهم بان لكل العمال الحق في ذلك ولكن انتظار أدوارهم وكذا أولويات المؤسسة ومتطلباتها وكيفية نظرتها المستقبلية لكل وظيفة، كما أن الشهادة والمستوى لا يكفي العامل بل يجب إخضاعه لتكوين ميداني ليعتبر ويختبر أكثر وينمي قدراته وكفاءته وعلى كل العمال احترام استراتيجية ونظرة المؤسسة لهذه العملية وسيورتها وشروطها لان هناك مصلحة قائمة بذاتها تابعة للموارد البشرية وعلينا احترام عملها ومجهوداتها.

أما عن المدة المستغرقة في التكوين فهي تتراوح من 4 أشهر إلى 9 أشهر وتبعا لنوع الوظيفة ومتطلباتها أين تتم بثلاث مراكز وطنية هي: مركز بن عكنون، للإطارات ومركز البليدة خاص بالتقنيين الكهربائي والغاز ومركز أم البواقي بمليلة خاص بالتقنيين كذلك، إضافة إلى الأيام الدراسية والملتقيات والمحاضرات داخل مؤسسة سونلغاز وخارجها.

أما عن المشاكل التي تصحبهم أثناء عملية التكوين في نظر القياديين هي الضغط الموجود على مراكز التكوين والتي لم تعد تكفي لاستيعاب كل المتكويين من سونلغاز على المستوى الوطني وكذا اللغة المستعملة في تكوين العمال بهذه المراكز إضافة إلى بعدها وكذا عدم احترام الأولويات ودور بعض العمال لهذه العملية، إضافة إلى ذلك نظرة بعض العمال إلى عملية التكوين بأنها غير مهمة وينقصون من فعاليتها و دورها وإلا بما نفسر عدم خضوعهم للتكوين أثناء استدعائهم لذلك وهم قلائل، غير أنه في حالة وجود اعتراض عن عملية الاختيار للتكوين فإن غالبية المسؤولين يتخذون من الحوار وسيلة لذلك مع مراعاة الظروف واللجوء للقانون في حالة عدم التفاهم لأنها حسبهم عملية مخططة ومدروسة ومراعية لكل المناصب ومتطلباتها وأولوياتها.

أما عن الشعور بزيادة كفاءة وفعالية المورد البشري بعد عودته من التكوين فيصرح أغلبهم بان هناك فرق كبير واضح في مستوى قدراته العمال قبل وبعد تكوينهم وهو لا يرتبط بالوظيفة وتحكمهم فيها وإنما يشمل كذلك حتى مستوى فكرهم ومعاملتهم وأخلاقهم فقد تم تعديلها وتسويتها وكذا العلاقات التي تبدو أكثر تفهما وحرصا على التعاون والمساعدة خاصة مع العمال التقنيين للكهرباء والغاز (عمال التنفيذ).

وفي تصريحهم حول الإجراءات التي يرونها تنقص عملية التكوين لزيادة كفاءة وفعالية المورد البشري أكثر فحسبهم هي الاستعداد التام من طرف كل العمال واحترامهم لسيرورة العملية والتركيز أكثر على البرامج الميدانية والتطبيقية أثناء مدة التكوين وتقريب مراكز التكوين ولما لا جعلها تابعة لكل

مؤسسة وفي كل ولاية وكذا تحديث الوسائل والبرامج كما يجب تكثيف الدورات وزيادتها في حين أن هناك منهم من اعتبر بانه لا توجد نقائص والدليل على ذلك مردودية كل عامل بعد عودته.

- الفرضية الثالثة: "اهتمام القيادة بثقافة وقيم العمال ودمجها مع ثقافة المؤسسة يرفع من فعالية وكفاءة المورد البشري. ومن مؤشراتهما (المشاركة في القرارات الاتصال، العلاقات، المساواة) فقد كانت إجابة المسؤولين بمؤسسة سونلغاز كما يلي:

خاصة في الاستراتيجية المتبعة للمحافظة على الموارد البشرية الموجودة داخل سونلغاز خوفا من تغيير المؤسسة أو تركها فيصرحون بان كل من الأجر والمنح وكذا الخدمات الاجتماعية كالإطعام والنقل والترفيه كالرحلات وكذا الحوافز المعنوية كالترقية والتكوين والطب والامن وإقامة العلاقات الجيدة والمساواة بين كل العمال والموضوعية في المقابلة هي الاستراتيجية التي تكفل لنا المحافظة على كل الموارد وكذا نجاعتها وفعاليتها وهي كذلك من الأمور التي تجعل العمال يفتخرون بمؤسسة سونلغاز وانتماؤهم إليها، كما أن المؤسسة تعبر عن هوية الكثير منهم و أنها مصدر افتخارهم لان سونلغاز موجودة في كل بيت (كهرباء وغاز)، وتشكل مصدر رزق لديهم ولديها كذلك سمعة طيبة بالداخل والخارج. اما عن العلاقة التي تربطهم بباقي العمال وانعكاساتها على داخل سونلغاز فيصرح غالبية المرؤوسين والقادة بانها علاقة عمل فقط وقد تتجاوز ذلك إلى علاقة صداقة ولكن مع القليل منهم خاصة الذين يعملون معنا في نفس المنصب الوظيفي او نفس المصلحة لتتعدى الامور الشخصية والعائلية بيننا ونخوض في كل المواضيع والظروف.

وفي حالة حدوث مشكل مع اي عامل فيكون رد فعلنا الحوار والمناقشة أو تطبيق القانون وإذا لم تكن هناك استجابة فنلجأ إلى النقابة أو الإدارة لحل ذلك ولكن قبل ذلك نلجأ إلى الحلول الفردية والشخصية والإنسانية، أما فيما يخص اتخاذ القرارات عند أغلب المسؤولين ان هناك سماع لرأي كل العمال ولكن القرار النهائي يكون من طرف الإدارة وقيادتها، كما صرحوا بانهم يراعون المستوى العلمي والثقافي و الظروف الاجتماعية عند حدوث مشكل لكل عامل، ولكن ليس دائما خاصة إذا

ما تكررت العملية مع نفس المشكلة، أما عن تعاملهم مع باقي العمال خارج أوقات العمل أو خارج سونلغاز يعبر اغلب المسؤولين بانهم يتصرفون بتلقائية تامة وكأنهم في إطار العمل فلا يهتم المكان بقدر العلاقة الجيدة والتي يجذبون ألا ترتبط بمكان مهما كان نوعه غير أنهم لا يجذبون الحديث عن أمور سونلغاز وإنما في أمور عامة من المجتمع، أما عن النمط القيادي الذي يجذبون معاملة مرؤوسيهم به فهو النمط الديمقراطي الذي يقوم على تبادل الآراء والاختلافات ولكن مع الجدية والصرامة في العمل وليس على حسابه، كما أنهم يجذبون المواجهة المباشرة في العمل مع العمال لأن المواجهة المباشرة تذيب كل الفوارق والخفايا وتعطي الملامح الحقيقية لكل منها، وتجعلهم يسمعون بكل شيء من ذلك أما عن نوع الصراعات داخل العمل وكيف يتصرفون معها فيجيبون بانها تتعلق بأمور العمل ليس إلا وخاصة العلاقة الاتصالية وسوء فهم الرسائل بينهم وكذلك وسائل العمل كالسيارات وغيرها ويسعون لحل تلك المشاكل عن طريق الحوار والمناقشة والتفهم في بعض الحالات التنازل حتى تستمر العلاقة الجيدة بينهم وبين مرؤوسيهم.

أما عن منظور المسؤولين وما ينقص العمال حتى يجبوا أكثر المؤسسة ويقدموا كل ما لديهم فهو الحوافز المادية والمعنوية كالأجور المريحة و المنح والتعويضات كالإطعام والنقل والسكن الوظيفي، إضافة إلى العدل والمساواة في تطبيق القانون والترقية للجميع زيادة على العلاقات الجيدة والتأقلم مع تقاليد وثقافة المؤسسة وعاداتها لأن أغلبيتهم من ولاية معسكر، أما في حالة عدم استجابتهم وتلقيهم لثقافة وعادات المؤسسة فإنه يلجؤون إلى تأديبه بالعقاب وتطبيق القانون حتى تستوي قيمهم وعاداتهم مع قانون المؤسسة، أما ما ينقص المؤسسة حتى يشعر العمال بانهم في بيتهم فهذا مستبعد حسب أغلبهم لأن هناك فرق بين قيم وعادات وتقاليد البيت والأسرة مع عادات وقيم سونلغاز، بداية بالكبر والحجم وصولا إلى نوع العلاقات فلا توجد مقارنة، و عن اقتراحاتهم حول عملية التوظيف لتصير احسن في المؤسسة فهي مستمدة من الواقع والملاحظة اليومية و على سونلغاز تتبعها إذا ما أرادت الحصول على الموارد الكفؤة والفاعلة ومنها التقليل من توظيف الإطارات وزيادة توظيف عمال المهاريين (كهرباء وغاز) الشفافية والموضوعية واحترام الشروط والمعايير المتبعة أولاها الشهادة والمستوى

العلمي ومنح صلاحيات أكبر لسونلغاز في سيرورة العملية واستقلاليته خاصة عن وكالة التشغيل على مستوى الولاية، أما بالنسبة للتكوين فهو زيادة مراكز التكوين على المستوى الوطني وتقريبها من الناحية الغربية وتكثيف البرامج وتحديثها كما يجب احترام لغة المتكون والتركيز على التكوين الميداني والتطبيقي أكثر من النظري.

إذا هي بعض نتائج الفرضية الثالثة التي وفق فيها القادة والمسؤولين في بث ودمج قيمهم وعاداتهم مع ثقافة وقيم العمال التابعين لهم (جعلهم يفتخرون بالعمل داخل سونلغاز، العلاقة الاتصالية مرتبطة بالعمل و فقط، احترام قوانين المؤسسة، المساواة والعدل في كل شيء، مراعاة المستوى الثقافي والعلمي لعمالهم، استعمال الديمقراطية في تسيير أمور العمل)، ولم يوفقوا في أمور أخرى مثل (شعور العامل وكأنه في بيته، عدم استطاعتهم جعل العمال يشاركون في اتخاذ القرارات، جعل أسلوب المكافأة المالية والمادية كالأجر والمنح قبل المكافأة المعنوية كالترقية والمعاملة الجيدة، اللجوء إلى حل غالبية المشاكل والصراعات بالقانون بدل الحوار والمناقشة أو بمنطق العلاقات الإنسانية والمهنية).

الفصل السادس: الجانب الميداني للدراسة

اولا: خصائص مجتمع البحث .

ثانيا: سيرورة عملية التوظيف بمؤسسة سونلغاز.

ثالثا: سيرورة عملية التكوين بمؤسسة سونلغاز.

رابعا: واقع الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز واستراتيجية القيادة في ذلك.

خامسا: نتائج الدراسة قياسا للفرضيات.

خاتمة

المراجع

الملاحق

اولاً: خصائص مجتمع البحث:

نحاول من خلال هذه الجداول أن نبين الخصائص والمميزات التي يمتاز بها العمال داخل سونلغاز بجميع فئاتهم من إطارات أو أعوان تحكم وتنسيق وحتى عمال التنفيذ معتمدين في معالجة المعطيات الإحصائية على الرصيد الثقافي ومنهجية الوصف والتفسير وحسب الفهم والملاحظة الميدانية المأخوذة أثناء إجراء الدراسة وكذا القراءة السوسولوجية المناسبة لكل جدول، قمنا بدراسة وضعية لحال العينة وفق المتغيرات الأساسية السن والمستوى الدراسي، الأقدمية، الجنس، وقد شملت الجوانب الشخصية، لأن التعرف على الخصائص التي تميز العمال شيء ضروري وجوهري فهي تشكل المرجعية التي تعطي لنا في نهاية المطاف الإطار العام لسلوكيات وأفعال العمال داخل المؤسسة سواء العمال أو القيادة في نفس الوقت وهي عوامل تشكل جزءاً من ثقافة وقيم المؤسسة حملها هؤلاء العمال ودخلوا بها المؤسسة وصاروا يمارسونها في حياتهم العملية بحيث يقول رونو سان سوليو R.SAINSAULIEU أن ثقافة المؤسسة هي محصلة تفاعل ثلاثة عوامل أساسية وهي: 1- الثقافة السابقة للعامل وتكون من السن والجنس والانتماء ريف، حضري، المهنة والخبرة في العمل السابق، 2- الوضعية المهنية التي يعيش فيها العامل داخل المؤسسة بكل أبعادها، 3- علاقاته مع السلطة والتبعية التي تحكمه والتي كانت لنا مرجعاً لبداية تحليل الجداول التالية:

جدول رقم (26): توزيع العمال حسب الجنس:

الجنس	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
ذكر	36	27	36	06	105
أنثى	14	02	04	05	25
المجموع	50	29	40	11	130
	100	100	100	100	100
	72	93.10	90	54.54	80.76
	28	06.89	10	45.45	19.23

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة هي 80.76 % من العمال من جنس الذكر مدعمة بسنبة 93.10% من عمال التحكم، مقابل 19.23% من العمال من جنس أنثى مدعمة بنسبة 45.45% منهم من عمال التنفيذ تليها نسبة 28% منهم من الإطارات. نستنتج من هذا أن غالبية العمال من الذكور وهذا بكل المناصب سواء إطارات أو عمال تنسيق أو تنفيذ، وأن التمثيل النسوي يقتصر على بعض المناصب خاصة الإطارات وهذا شيء منطقي لأن غالبية المناصب بشركة سونلغاز تعتمد على الممارسة الميدانية التي تتنافى والنزعة أو الطبيعة الأنثوية خاصة المتعلقة بنقل أعمدة وأنايب الغاز، وإنتاج المولدات وتركيبها، ويعد دليل على ثقة الإدارة في الذكور في مثل هذه المناصب التي تعتمد على القدرة والكفاءة التي نجدها عندها الذكور منها عند الإناث.

جدول رقم (27): توزيع العمال حسب السن:

الوظيفة السن	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
>30	10	03	08	03	24
30-40	10	15	30	03	58
40-50	18	05	00	02	25
<50	12	06	02	03	23
المجموع	50	29	40	11	130
	100	100	100	100	100

يبدو من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في 44.61 % من العمال سنهم بين 30-40 أغلبهم من عمال التنسيق بنسبة 75% تليها نسبة 19.23 % من العمال يتراوح من 40-50 سنة وأغلبهم من الإطارات بنسبة 36% تليها نسبة 18.46 % سنهم >30 غالبيتهم من عمال التنفيذ، لتكون نسبة 17.69% النسبة الأدنى من العمال سنهم <50 سنة.

نستنج مما سبق أن توزيع المبحوثين ظاهر في جميع المناصب ويتراوح ما بين 30-40 سنة وهذه السن هي بمثابة العطاء وبداية الإبداع والاجتهاد عند الشباب الذي غالبيته حاصل على شهادات عليا وقائم بتربصات قبل بداية عمله في مؤسسة سونلغاز أكسبته بعض القدرة والكفاءة لتقلد مختلف المناصب، في حين تدل نسبة 19.23% إلى غالبيتها من الكهول والذين يتقلدون مناصب قيادية كالإطارات والتي وصلوا إليها عن طريق أقدمية قد تتراوح حتى 15 او 20 سنة فما فوق، ما يدل على أن مؤسسة سونلغاز تشجع الشباب في الحصول على مناصب وظيفية عندها والعمل لديها ذكورا وإناثا فهناك تفاوت نسبي بين اعمار العمال.

جدول رقم (28): توزيع العمال حسب الحالة المدنية:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة الحالة المدنية
88	11	22	15	40	متزوج
67.69	100	55	51.72	80	
30	00	16	10	04	أعزب
23.07	00	40	34.48	08	
08	00	01	03	04	مطلق
6.15	00	2.50	10.34	08	
04	00	01	01	02	أخرى
3.07	00	2.50	0.44	04	
130	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

يظهر من خلال الجدول أن النسبة الغالبة هي 67.69% من العمال متزوجون منهم 80% إطارات ومنهم 55% أعوان التنسيق مقابل 23.07% من العمال عزاب منهم نسبة 40% أعوان تنسيق غير متزوجين و8 إطارات غير متزوجين في حين نجد نسبة 03.07% منهم عمال أجابوا بوجود حالة أخرى تمثل حالتهم المدنية غالبيتهم من الإطارات بنسبة 04% .

نستنتج مما سبق أن مؤسسة سونلغاز تشجع وتحفز عمالها على الزواج لما حققه من ارتياح نفسي واستقرار اجتماعي، ذلك أن المنصب الذي يتولاه العامل يساعده على الزواج من الناحية المادية والتي تتزايد حسب الأقدمية في المنصب سواء بالنسبة للإطارات أو كل الأصناف الأخرى من العمال.

كما يوجد عدد لا بأس به من العزاب داخل المؤسسة الذي يمكن القول عنهم أنهم تأثروا بالمحيط العام الذي يسكنون فيه والذي لم يعد يكفي فيه المال أو البيت وحده في ولوج عالم الزواج وإنما هناك عوامل أخرى كراحة البال والاستقرار النفسي.

جدول رقم (29): توزيع العمال حسب مكان الإقامة:

الوظيفة مكان الإقامة	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
ريف	09	03	10	03	25
	18	10.34	25	27.72	19.23
مدينة	36	06	20	08	70
	72	20.68	50	72.72	53.84
أخرى	05	20	10	00	35
	10	68.96	25	00	26.92
المجموع	50	29	40	11	130
	100	100	100	100	100

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أن الاتجاه العام له يختص بنسبة 53.84% من العمال يسكنون في المدينة ونسبة غالبية لدى أعوان التنفيذ ب 72.72% ونسبة 72% من الإطارات يسكنون المدينة كما تبدو النسبة الضئيلة ب 19.23% من العمال يسكنون الريف أغلبهم من عمال التنفيذ بنسبة 27.72% في حين تبدو نسبة 26.92% من العمال من أجابوا بوجود حالات أخرى هي محل سكنهم ممثلة بنسبة غابة ب 68.96%.

نستنتج أن أغلب العمال يسكنون بنواحي الشركة أو بالقرب منها، ما يساعدهم على التقرب منها وسماع كل جديد عنها، وما يفرض على العمال حتى الذين يسكنون في الريف تغيير مقر إقامتهم والتقرب أكثر لان منصبهم الوظيفي يفرض عليهم التقييد بأوقات العمال من دخول وخروج بعض

المهام الخاصة بالعمال المهاريين (الكهرباء و الغاز)، تكون بالحاجة وبالتالي عليهم البقاء بالقرب منها لإيجادهم عندما تحتاج إليهم المؤسسة، وهذا بنظام المداومة واحترام المصالح المتخصصة بكل وظيفة.

جدول رقم (30): توزيع العمال حسب الشهادة أو المستوى التعليمي:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة / المستوى
20	02	03	05	10	تعليم ابتدائي
12.57	15.38	6.97	14.70	14.49	وقرآني
09	05	04	00	00	متوسط
5.66	38.46	9.30	00	00	
38	04	10	10	14	ثانوي
23.89	30.76	23.25	29.41	28.28	
92	02	26	19	45	جامعي
57.86	15.38	60.46	55.88	65.21	
*159	13	43	34	69	المجموع
100	100	100	100	100	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اتجاهه العام هو 57.68 % من العمال مستواهم الدراسي جامعي وغالبيتهم من الإطارات ب 65.21 % مقابل 15.38 % لأعوان التنفيذ، مقابل نسبة 12.57 % من العمال لديهم تعليم قرآني وأغلبهم من عمال التنفيذ نسبة 15.38 % أما أضعف نسبة فهي 05.66 % من العمال مستواهم الدراسي متوسط مدعمة بنسبة 38.46 % منهم من عمال التنفيذ.

نلاحظ أن أغلب العمال لديهم مستوى جامعي وهذا شيء منطقي خاصة مع الإطارات فالشهادة الجامعية لها دور فعال في تقلد المناصب القيادية الراقية ما يؤكد أن شركة سونلغاز تحترم المستوى التعليمي في عملية توظيف عمالها، كما نجد أن الكثير من العمال لديهم تعليم قرآني وهذا راجع ربما إلى الطابع ولاية التي تحوي الكثير من الزوايا وقارئ القرآن وهم من الكهول والشيوخ وليسوا من

* نلاحظ ان عدد الإجابات أكثر من العينة، أي ارتفاع التكرارات للعينة وهذا راجع لفرصة المبحوث في أن يختار أكثر من إجابة واحدة، لذلك المجاميع كانت أكبر من العينة والملاحظة تخص كل الجداول الآتية التي يكون فيها المجموع أكثر من العينة 130.

الشباب الذي صار يفتقد إلى هذا النوع من التعليم بفعل متغيرات جديدة منها التكنولوجيا ووسائل الاعلام، في حين يرجع ضعف النسب الأخرى إلى كون العمال موظفين حديثا أو يشكل التصادم مع الواقع الجديد لهم وهو المؤسسة، وكذلك وجود المستوى الثانوي والمتوسط فهو امتداد للسياسة الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وهي فرض شهادة البكالوريا على الأقل كمعيار أساسي في عملية التوظيف في السنوات الأخيرة خاصة ومبدأ احترام كل المستويات واحتياجاته لدى مؤسسة سونلغاز، فالمستوى الدراسي للعمال يعتبر مؤشر من المؤشرات المهمة في تحديد طبيعة الكفاءة التي تميز الأفراد. فهي كفاءة علمية وذهنية خاصة بالمستوى الجامعي وكفاءة حرفية ومهنية، خاصة بالعمال الآخرين فسونلغاز لم تظلم أحد من العمال له مستوى جامعي، وبفضل الشهادة الجامعية منحه سلم و ترتيب مهني لا بأس به في عمله.

جدول رقم (31): توزيع العمال حسب الأقدمية في العمل:

الوظيفة الأقدمية	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
10-1	10	05	15	00	30
	20	17.24	37.50	00	23.07
20-11	15	06	15	04	40
	30	20.68	37.50	36.36	30.76
30-21	20	03	02	05	30
	40	17.64	05	45.45	23.07
40-31	05	15	08	02	30
	10	51.72	20	18.18	23.07
المجموع	50	29	40	11	130
	100	100	100	100	100

نلاحظ عند قراءتنا للجدول بأن اتجاهه العام هو 30.76 % من العمل تتراوح أقدميتهم في العمل بين سنة 11 - 20 وهي نسبة مدعمة ب، 37.50 % منهم من عمال التنسيق، مقابل 23.07 % من العمال أقدميتهم يتجاوز العشرين سنة وأغلبهم من أعوان التنسيق بنسبة 37.50 % مقابل

كذلك نسبة 23.07% تمثل نفس النسبة الخاصة للعمال الجدد الملتحقين بالوظيفة 2010- وأغلبهم من عمال التحكم بـ 51.72%.

نستنج أن أغلب العمال لديهم أقدمية تفوق 10 سنوات، وأقل من 20 سنة وهو دليل على أن فرص الترقية تكون قوية في البداية من 1-10 ثم تبدأ تطول بدأ من 20 سنة وهي تبدو معقولة لأن العامل يدخل إلى المؤسسة تحت سن 30 سنة ويكون في قمة العطاء بين 30-40 سنة إضافة إلى ذلك فإن فرص تولي مناصب قيادية تنفذ بعد 20 سنة من الأقدمية وهي مرحلة تمثل النضج القيادي للعامل، غير أن بعض العمال وجدوا راحتهم في مناصب عادية بحيث استطاعوا بناء احترام مهني يدعمه التحكم في المنصب ومجازاته، فأقدمية هؤلاء العمال ومدتها تمل كل الخبرة الموجودة لديهم كذلك فغالبيتهم لم يعملوا من قبل التحاقهم بمؤسسة سونلغاز.

ثانيا: سيرورة عملية التوظيف بمؤسسة سونلغاز:

نحاول من خلال هذا العنصر والجداول المرافقة له معرفة آلية عملية التوظيف داخل المؤسسة سونلغاز وما هي استراتيجية العامل أو طالب الوظيفة واستراتيجية القائم بعملية التوظيف (القيادة) على مستوى المؤسسة وهل هذه العملية تتم وفقا للآلية القانونية والشروط المطلوبة أم هناك طرق وممارسات أخرى تجعل من العملية مشكوك فيها وغير ناجحة في استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري الكفؤ والفعال الذي يضمن النجاح والاستمرارية وكذا الإبداع والفعالية، وهل حقيقة هناك احترام للمعايير الموضوعية والمطلوبة في المنصب بغرض النظر عن مكانته ونوعه، وأين يكمن الخلل في وجود كل هذا (كيفية التوظيف، السهولة في الصعوبة في الحصول على المنصب، وجود طرف دخيل في العملية، احترام الشهادة أو تأثير العلاقات الإنسانية فيها أم لا)، هل (الموظف أو الطالب الوظيفة والقائم على التوظيف وشروطه بالمؤسسة)، وهل هناك استراتيجية حقيقية لدى إدارة وقيادة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز في الحصول على الأكفأ و الأنجع والحرص على البقاء والمنافسة وخدمات المصلحة العامة أم هي المتسبب الأول والأخر في العملية كلها سنجيب عنها في الجداول التالية:

جدول رقم (32): توزيع العمال حسب كيفية علمهم بوجود عملية توظيف داخل المؤسسة:

الوظيفة العلم بالتوظيف	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
وسائل الإعلام	04	01	03	01	09
	6.66	2.50	06	07.69	5.52
الاعلان الداخلي	08	05	08	03	24
	13.33	12.50	16	23.07	14.72
عن طريق صديق	10	06	10	03	29
	16.66	15	20	23.07	17.79
مراكز توظيف	30	15	20	04	69
	50	37.5	40	30.76	42.33
الطلب الشخصي	08	13	09	02	32
	13.33	32.50	18	15.38	19.63
المجموع	60	40	50	13	163
	100	100	100	100	100

نلاحظ من خلال الجدول ان اتجاهه العام هو 42.33% من العمال علموا بوجود توظيف في المؤسسة عن طريق مكاتب ومراكز التوظيف الولائية والتي تتدعم بنسبة 50% منهم من عمال الإطارات مقابل أضعف نسبة ممثلة بـ 05.52% من العمال علموا بوجود توظيف داخل المؤسسة عن طرق وسائل الإعلام وأغلبهم من عمال التنفيذ بنسبة 07.69%، في حين تمثل النسبة 17.97% من العمال يصرحون بوجود علم بالتوظيف داخل المؤسسة عن طريق أصدقاء لهم وأغلبهم من عمال التنفيذ بنسبة 23.07%.

نستنج أن مكاتب ومراكز التوظيف على مستوى الولاية هي المحول الأول الذي يقصده المترشح للتوظيف لمعرفة الجديد حول التوظيف في مؤسسة سونلغاز فهي المكلفة بالإعلان والإشهار لعدد المناصب وشروط الإلحاق على مستوى سونلغاز، وهو ما لم وترضى به القيادة على مستوى سونلغاز فهي تريد أنه تكون عملية التوظيف مستقلة عن هذه المراكز والمكاتب وتتم بطرق مباشرة بداية من تحديد المناصب إلى غاية التثبيت كما ان الكثير من المترشحين للتوظيف بمؤسسة سونلغاز يقدمون

ويقصدون المؤسسة بالطلب الشخصي بمحض الصدفة موازاة مع الفترة التي يكون فيها ويسمعون بوجود المسابقات على المستوى الوطني وفي جميع القطاعات وكل المؤسسات.

فيجدون ذلك بينما هناك فئة من طالبي التوظيف بالمؤسسة يعملون بهذه العملية عن طريق أصدقائهم وزملائهم وحتى من أهلهم وجيرانهم لأنهم يعملون بالمؤسسة ويمدوهم بكل شيء جديد، في حين لا تمثل وسائل الإعلام مرجعا للمترشح في الحصول على معلومات أو كفاءات التوظيف بمؤسسة سونلغاز ربما لعدم الثقة أو عدم الاهتمام بهذه الوسائل التي ليست مرجعا في كل شيء وليس فقط في عمليات التوظيف الخالصة بمؤسسة سونلغاز، وهي قليلة جدا وهو ما أشار إليه احد العمال بانه تم الاطلاع على الإعلان للتوظيف بإحدى الجرائد، اليومية والمحلية وهو من الإطارات وعمال التنفيذ و هو ما كانت تتبعه دائرة الموارد البشرية في وقت مضى بغية استقطاب الكفاءة من المورد البشري وهي الاحترافية عن طريق الإعلان في الصحف، التي تعطي فرصة للجميع، فاستقطاب واختيار وتعيين المورد يجب أن يتم وفق هكذا وليس وفق العلاقات الشخصية كالجواب والعائلة والمنطق وغيرها.

جدول رقم (33): توزيع العمال حسب كيفية توظيفهم في هذه المؤسسة:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة كيفية التوظيف
100	10	30	20	40	أساس الشهادة والاختبار
76.92	90.90	75	68.96	80	
08	00	02	02	04	على أساس التحويل
6.15	00	05	6.89	08	
12	01	03	04	04	على أساس وسائط
9.23	9.09	7.50	13.79	08	
10	00	05	03	02	أخرى
7369	00	12.56	1.34	04	
130	11	04	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة منه هي 76.92 % من العمال تم توظيفهم على أساس الشهادة أو الاختبارات مدعمة نسبة 90.90 % منهم من عمال التنفيذ تليها نسبة 80% منهم من العمال الإطارات، في حين تبدو النسبة الأضعف بـ 06.15 % من العمال تم توظيفهم على أساس التحويل منهم نسبة 8.50 % من الإطارات كما أجاب منهم بنسبة 07.6% بان هناك أسباب أخرى تم من خلالها توظيفهم داخل المؤسسة وغالبيتهم من عمال التنسيق بـ 12.50%.

نستنتج أن غالبية العمال يؤكدون أن توظيفهم في مؤسسة سونلغاز كان بفعل مؤهلاتهم وقدراتهم وشهاداتهم المحصل عليها وليس اعتبارات أخرى في حين يشير عمال آخرون بان هناك وسائل أخرى ساهمت في حصولهم على الوظيفة وتمكنهم منها وهي ربما بمحض الصدفة أو لأنه يعرف أحد الأشخاص قريب أو جار أو قصد المؤسسة للاستفسار وآخرين يعملون في عقود ما قبل التشغيل ثم رسموا في هذه المناصب بفعل العلاقات التي اكتسبوها طيلة عملهم بهذه المؤسسة فإذا كانت عملية الاستقطاب تتم بوسائل غير منطقية وتمر بقنوات اتصال لا يعلم بها جميع الأفراد المترشحين تفضي إلى تجاوزات وانحرافات وتقبل الكفاءات لأنها عملية شخصية والدليل على ذلك وجود أفراد يعملون بالمؤسسة من نفس العائلة أو المنطقة نجد نفسية أخرى من العمال وظفوا في هذه المؤسسة عن طريق التحويل أي كانوا يعملون في فروع أخرى بمؤسسة سونلغاز ثم التحقوا بمديرية التوزيع ونحن نعلم أن هناك تمثلات بمديريات سونلغاز فيها الإنتاج والتوزيع...

ما لاحظناه نحن في زيارتنا الميدانية لمؤسسة سونلغاز هو أن كلام المسؤولين عكس أفعالهم وهو ما يدل على أن عملية التوظيف في المؤسسة لا تتم أبدا وفق القانون واحترام المعايير الشروط وهذا بداية من وضع الملف حتى التثبيت في الوظيفة، وأنا عند رئيس قسم الموارد البشرية فإذا به يأتي عليه شخص يحمل ملف ويقول فلان بعثني اليك أو هاتفه النقال أو الثابت التي لا يكف عن الرنين، فقد جرت العادة أن يتم استلام ملف التوظيف من يد صاحبه مباشرة وهو يمثل المراحل الأولى التي يجب ان يمر بها طالب العمل لكن الحقيقة غير ذلك لأن أغلب الملفات يغيب عنها أصحابها أثناء تسليمها

لتولي عنهم أفراد آخرين داخل المؤسسة وهو ما يؤكد عليه المكلف بالاتصال على مستوى المؤسسة التي تؤكد بذلك بقولها ليس دائما من هو الكفو والفعال من يتحصل على الوظيفة بسونلغاز.

وهو المعيار الذي تحدث عنه ماكس فيبر في نظريته البيروقراطية حيث يذكر أن عملية التوظيف في المؤسسة تتم على أساس القدرات والكفاءات وليس المحسوبية والوساطة.

وهو كذلك ما ورد في النظام الداخلي لسونلغاز وتوزيع الغرب وفي المادة 53 منه "يمنع كل تمييز كيفها كان بين العمال فيما يخص التوظيف قائم على أساس السن، الجنس، الوضعية الاجتماعية أو الزوجية، القرابة العائلية، القناعات السياسية، الانتماء إلى النقابة أو عدم الانتماء إليها"¹. وهي المادة التي تم التطاول عليها وتجاوزها سواء من طرف العمال أو المسؤولين في كثير من المرات.

جدول رقم (34): توزيع العمال حسب الصعوبة في الحصول على وظيفة بالمؤسسة

الوظيفة وجود صعوبة	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
نعم	20	05	15	04	44
	40	17.24	37.50	36.36	33.84
لا	30	24	25	07	86
	60	82.75	62.50	63.63	66.15
المجموع	50	29	40	11	130
	100	100	100	100	100

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام هو 66.15% من العمال لم يجدوا صعوبة في الحصول على وظيفة في المؤسسة مدعمة بنسبة 82.75% منهم من عمال التحكم مقابل 33.84% من عمال المؤسسة وجدوا صعوبات في الحصول على الوظيفة منهم 37.56% من عمال التنسيق.

نستنج أن غالبية المبحوثين والعمال وجدوا صعوبة في الحصول على وظيفة بسونلغاز حيث يقول أحدهم بأنه من المستحيل الحصول على عمل بسونلغاز دون ان يكون لديك شخص يهمله أمرك وتبدو الصعوبة حسبهم في نقص الشروط للحصول على المنصب وخاصة لدى الإطارات كالتجربة التي

¹ مديرية الموارد البشرية، النظام الداخلي لسونلغاز التوزيع، المادة 53 ، 02 شارع الأخوات بن سليمان وهان، اوت 2007 - ص13.

لا تقل عن خمس سنوات، ما يجعل الحصول على الشغل أمر تعجيزي فمن ليس لديه اطراف خارجية أو داخلية بالمؤسسة وهم المسؤولين المحليين والبارزين وأصحاب المال والسلطة وكذا إيداع الملفات وقبولها بطريقة غير شريعة الهدف منه تقديم الدعم لأطراف على حساب آخرين وكذا وجود جهات داخل المؤسسة لها القدرة على فرض سلطتها لتوظيف ما تشاء دون مراعاة الكفاءة وليس لها بعد استراتيجي وحتى خارجية لها علاقة من قريب أو بعيد، تملك تلك السلطة ما يشير إلى توزيع سلطة القرار في التوظيف وانحصاره في يد جماعة قليلة عوض ان تكون اختصاصا له مناهجه وأساليبه وتسيير مديرية الموارد البشرية بمعايير وقوانين محترمة وليس بمبررات كالإقامة والخدمة الوطنية والشهادة والسن وهي أشياء غائبة في نظر المسؤولين بهذه المؤسسة وهو ما يؤكد رئيس فرع شبكات الغاز بأن عملية التوظيف تمر عبر العاطفة والمعرفة وأن غالبيتهم ليسوا أهلا لها وإنما استعملوا طرقا غير شرعية للحصول على الوظيفة برغم أن الشروط والمعايير للتوظيف دولية وليست محلية.

فإذا كان اعتبار التوظيف الخطوة الأولى التي من خلالها تسعى القيادة الإدارية ورئاسة الموارد البشرية من الحصول على الفرد أو العامل الكفؤ والفعال والذي يملك الإمكانيات العلمية والعملية لإنجاح مشروع المؤسسة وأهدافها وتتمارس فيها تصرفات لا تحترم معايير التوظيف وشروطه فكيف يمكنها الحصول على أهدافها، وتحقيق استمراريتها إذا مورست هذه العملية خارج الأطر القانونية ومعاييرها. فحسب النظام الداخلي للمؤسسة وبالضبط المادة 57 منه تشير "تخضع عملية توظيف المترشح في الشركة ل التقييم الإجمالي الناتج عن الشهادة مرجعياته المهنية: تقييم الكفاءات والقدرات المهنية المحصل عليها في اختيار الانتقاء، تقييم أهليته الفيزيولوجية والسيكولوجية الناجمة عن الفحص الطبي الوظيفي"¹، وهو الذي قد حرم العديد من المترشحين لعدم التوظيف وترك بعض المسؤولين يتجاوزون هذه المادة وتركوا سهوبة أكبر للحصول على وظيفة في سونغاز بعدما لم يحترموا هذه المادة.

¹ - مديرية الموارد البشرية، الاتفاقية الجماعية، شركة توزيع الكهرباء والغاز بالغرب، المادة 57- 2007- ص 12.

جدول رقم (35): توزيع العمال حسب السبب في اختيارهم بالعمل بالمؤسسة:

الوظيفة سبب الاختيار	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
الشهادة والتخصص	40	15	30	10	95
قرب مكان الإقامة	15	03	10	03	31
وجود منصب شاغر	00	02	00	02	04
امتيازات وحوافز	20	10	15	05	50
وجود صديق ساعدك	05	10	10	05	30
الرغبة في العمل بها	10	10	05	09	34
المجموع	90	50	70	34	244
	100	100	100	100	100

نلاحظ من خلال الجدول ان النسبة الغالبة هي 38.93 % من العمال تم اختيارهم للعمل في هذه المؤسسة لوجود الشهادة والتخصص المتحصل عليه أغلبهم من الإطارات نسبة 44.44 % مقابل نسبة 20.49 % من العمال يرون أن سبب اختيارهم للعمل بالمؤسسة راجع لوجود الامتيازات والحوافز بها أغلبهم من الإطارات بـ 22.22 %، أما النسبة الأضعف فهي 01.60 % من العمال سبب اختيارهم للعمل بالمؤسسة لوجود مناصب شاغرة بها منهم 5.88 % من عمال التنفيذ، فيما ارجع 13.93 % من العمال السبب الى الرغبة في العمل بها.

نستنج أن الشهادة العلمية والتخصص يبقى من ضرورات عملية التوظيف خاصة مؤسسة بحجم سونلغاز وهو ما يؤكد الإطارات بنسبة 44 % خاصة وأن لديهم المستوى والثقافة وكذا الخبرة وممارستهم وظائف أخرى في مؤسسات أخرى قبل ولوجهم لمؤسسة سونلغاز.

كما تبقى هناك عوامل أخرى تركت العمال يسعون لطلب العمل بمؤسسة سونلغاز وذلك بما لسمعتها والحوافز والعلاقات الموجودة بها لذلك فالمؤهلات والخبرات شرطان حاسمان لقبول العمل بالمؤسسة كما عبر عن ذلك بعض العمال بالقول "لا يعقل أن يتقدم أحد العمال في أية مؤسسة ويطلب العمل دون وجود الشهادة أو التخصص والكفاءة" لذلك هناك اعتراف صريح من طرف العمال بهذه الشروط ولكن بنفس الوقت يلجؤون إلى كل الطرق من اجل الحصول على وظيفة و لو كانت بدون شهادة أو التخصص.

فيرى بعضهم أن هناك وجود أصدقاء وزملاء ساعدوهم على التوظيف بالمؤسسة بنسبة 12.90% وغالبيتهم من عمال التحكم فحسبهم المعيار الأول والاخير المتحكم في التوظيف هي العلاقات القاربة من داخل المؤسسة أو من خارجها مؤكدين أن المعرفة أصبحت من بين الشروط الأساسية للحصول على وظيفة في كل المؤسسات وليس سونلغاز فقط.

فقد وردت هذه العبارة وسمعتها كثيرا أثناء المقابلات وهي "يرنديو السرفيس لبعضهم البعض" بمعنى أن الطرف المخول بعملية التوظيف لا بد أن يحصل على مقابل ذلك من طالب الوظيفة وليس المقابل دائما مادي، لأن هناك ما هو أهم كالولاء والسكوت عند التجاوزات لجهة على حساب أخرى داخل مصالح المؤسسة أو خارجها.

ونلمس ذلك كذا عند القيادة بالضبط رئيس الموارد البشرية الذي يصرح أن ما علينا القيام به هو التحري عن المتقدم لطلب العمل وفق الشروط والكفاءة والمؤهلات وتقييم الشهادة ومستوى كفاءة فهو كذلك يعي هذا ولكن لا يمارس إجراءات القبول للتوظيف بالطرق المتعارف عليها مجيبا في المقابلة أن التنقيب والبحث هو مضيعة للوقت والمال فنحن نستطيع معرفة المؤهل من غير المؤهل أثناء المقابلة أو في السيرة الذاتية C.V المقدم لنا.

لذلك تبقى الاعتبارات المتبعة وأسباب اختيار العمال العمل بمؤسسة سونلغاز هي عديدة منها الرغبة وقرب المكان والشهادة وغيرها ولكن أفعالهم تعاكس أقوالهم سواء من طرف المكلف بالتوظيف DRH

أو طالب الوظيفة وهو ما يؤكد أن معيار الكفاءة مغيب في عملية التوظيف بهذه المؤسسة حل مكانه الهاتف والمصالح الشخصية.

جدول رقم (36): مساهمة طرف أو شخص في عملية التوظيف:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة المساعدة
38	03	10	10	15	نعم
29.23	27.27	25	34.48	30	
92	08	30	19	35	لا
70.76	72.72	75	65.51	70	
130	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

نلاحظ من خلال الجدول ان اتجاهه العام هو 70.76 % من العمال يصرحون بعدم وجود شخص ساهم في عملية توظيفهم وأغلبهم من عمال التنسيق بـ 75 % مقابل 29.23 % من العمال يصرحون بوجود شخص ساهم في توظيفهم أغلبهم من عمال التحكم بنسبة 34.48 %.

نستنتج أن المبدأ الأساسي المتخذ والهدف الأسمى من عملية التوظيف لدى مديرية المؤسسة أو رئيس قسم الموارد البشرية وكل العمال هو الحصول على الكفؤ من الموارد من أجل إعطاء فعالية أكبر واستمرارية وتحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز ولكن نحن من خلال استجواباتنا وجدنا بان هناك طريقتين أو أسلوبين متبعين في الحصول على الموارد البشرية أو العمال داخل المؤسسة وكيفية توظيفهم ولا يتناقض دائما تصريح العمال مع تصريح القيادة أو الإدارة في حقيقة التوظيف بالمؤسسة فهناك نسبة 70.76 % من العمال يصرحون بانه لا يوجد هناك شخص ساهم في عمية توظيفه وغالبيتهم من العمال وغالبيتهم من الإطارات وهذا شيء منطقي لأن لديهم الشهادات والخبرات التي تأهلهم للحصول على مناصب بسونلغاز كما أن طبيعة مناصبهم وشهاداتهم وكفاءتهم خاصة إذا كانوا يعملون في مؤسسات أخرى تكسبهم علاقات شخصية ومعارف تمكنهم من الحصول على الوظيفة في حين عبر العمال الآخرون بان هناك أشخاص ساهموا في توظيفهم، وحصولهم على المنصب سواء من داخل أو خارج المؤسسة وهذا بداية من عملهم أن المؤسسة تقوم بالتوظيف مرورا بكيفيات وضع

الملف ودراساته مروراً بإجراء المقابلة بغية التوظيف إلى غاية التعيين والتثبيت فكلها مراحل تمر عبر وساطة وتدخلات بينية للحصول على المنصب، فحتى رئيس الموارد البشرية يقوم بعمل الوساطة ورأينا ذلك من هاتفه الشخصي أو من خلال زيارات طالبي العمل إلى مكتبه، وهو ما يمس بمصداقيته ومعايير التوظيف ومصداقية المؤسسة ككل ويكرس الرداءة واللاعدل، فبالرغم من أنه مرغم على مناقشة جميع الملفات ودراسة خصائص المتقدمين مع رؤساء الدوائر والأقسام بشكل رسمي ومباشر في انتظار الرد عليها من طرف مدير المؤسسة بالرفض أو القبول إلا أنه يقدم الدعم في الحصول على مناصب بالمؤسسة، وقد عبر الكثير من العمال على هذا صراحة بأن مدير الموارد البشرية DRH جاء بكل أهله وجيرانه من تيغنيف وهي منطقة واقعة بضواحي معسكر، مشيراً إلى رئيس الذي يجدد هذه المنطقة وهو ما عبر عنه آخر الشهادة الحقيقية على حد تعبيره ليست العلوم والمعارف وإنما هي الخيوط والشخصيات التي تعرفها توصلك إلى الوظيفة، وهو مؤشر آخر يؤكد أن معيار الكفاءة في التوظيف مغيب من الطرفين ولا نرجعه لطرف على حساب آخر، كما يشير رئيس الموارد البشرية أن عملية توظيف العمال بالمؤسسة واستقطابهم تتلاءم وتتأقلم مع الظروف الحالية التي تعرفها الجزائر، وهو ما يشير إلى كلام كثير من أريد قوله من ذكر ظروف الجزائر.

غير أن هناك حق مكفول لبعض الشرائح بالتوظيف والتوسط من طرف المؤسسة وجعلهم كأولوية لها تتوسط عنهم وهم حسب المادة 54 من القانون الداخلي هو "عند تساوي الكفاءات والمؤهلات يستفيد المترشحون المبتنون لصفة مجاهدا وأرملة شهيد من الأولوية في التوظيف طبقاً للتشريع المعمول به في التوظيف العمومي ويعود هذا الإجراء إلى:

- العمال المسرحون نتيجة تقليص عدد العمال.
- العمال الذين تابعوا تكويناً مؤهلاً.
- العمال ذوي عقود العمل محددة المدة والتي كانت محل عدة تجديدات.
- عقود ما قبل التشغيل.
- أرملة عامل من شركة فرع في المجتمع.

- يقيم ابن عامل من شركة فرع في المجتمع أو ابن شهيد عندما يتعلق بالتوظيف الأول¹.
- جدول رقم (37): توزيع العمال حسب احترام شهادتهم ومنصبهم عند منحهم الوظيفة:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة احترام الوظيفة
100	08	30	22	40	نعم
76.92	72.72	75	75.86	80	
30	03	10	07	10	لا
23.07	27.72	25	24.31	20	
130	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في 76.92% من العمال قد احترامو منصبهم وهذا باحترام شهادتهم وتخصصهم عند الالتحاق بالمؤسسة واغلبهم من الإطارات بنسبة 80% في حين 23.07% من العمال لم تحترم شهادتهم عند منحهم المنصب أو الوظيفة وأغلبهم من عمال التنفيذ نسبة 27.27%.

نستنج أن غالبية الباحثين قد احترمت شهادته وتخصص في منحهم المنصب الذي هم فيه وغالبيتهم من الإطارات وهما الأزمة وظهور المؤسسة تحترم الكفاءات والشهادات وتجعل من الفعالية هدفها المنشود لأن الشيء المطلوب الأول في شروط التوظيف هو الشهادة فلا يعلو قبلها أي شرط آخر والمرشح لا يستطيع التقرب من المؤسسة بدون حصوله على هذه الشهادة ولكن العيب ليس في الشهادة وإنما هل يحترمها القائمون بالمؤسسة ويعطون كل ذي حق حقه وهو أن يعطوا المترشح الفائز ما يتلاءم مع شهادته أو تخصصه أم لا وهو ما صرح به أحد العمال بان هناك منظمة كان تعمل هنا ثم صارت عون اداري ولسنا نعلم كيف حدث ذلك، فكيف به يحترم الشهادة وقد وظفت بدون شهادة فليس هناك احترام للشهادة وتلائمها مع المنصب، والدليل حالات كثيرة مر بها العمال فمعايير التوظيف تبدو في الملف الموضوع على مستوى المؤسسة ولكن الفعل يتنافى مع الواقع.

¹ - مديرية الموارد البشرية، المادة 54 من النظام الداخلي لسونلغاز وتوزيع الغرب ، أوت 2007- ص13.

فدائرة الموارد البشرية هي أكثر الجهات المسؤولة عن إجراءات القبول والتوظيف بالمؤسسة وتقوم بهذه الإجراءات وتدرس وتقوم بالاجتماعات ولكن لا تصل إلى ما يؤكد طالب العمل وهو دمج في تخصصه فلماذا تتعب هذه اللجان ورئيسها مادام لم تحترم تخصص وشهادة الفرد في منصبه، ومن يحترم بأي إجابات المبحوثين سليمة وصحيحة ضمن سيقر بانه منصبه لا يتلاءم مع شهادته وتخصصه خاصة إذا كانت من أصحاب المسؤوليات و الإطارات سواء إداري أم ميداني، وهي المؤسسة التي يحلم الكثير بالعمل فيها، فهل يعقل أن يقول الحقيقة إذا كان التحق بالمؤسسة أو الوظيفة عن طريق معايير ليست مهنية أو علمية، ومن يمكنه قول ذلك هو من تحصل فعلا على الوظيفة دون التبعية لفلان مهما كان نوعه، وهناك من أجاب بأن اختصاصهم لا يتناسب مع الوظيفة التي منحوه إياها ولكنه تكيف وتأقلم مع الوضع لأدائه عمله بطريقة سليمة

كما أشار آخرون أن مؤهلاتهم تتجاوز الوظائف التي يؤديونها وسبب التجاوزات أو عدم الخضوع ومعاملة شخص على حساب آخر، وهو ما لمسناه من خلال المقابلة مع مدير شبكات الغاز بانه لديه خبرة ومؤهلات تفوق كثيرا حتى مدير المؤسسة ولكنه لا يستطيع تبوء هذا المنصب لأنه ليس قريب من المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز، فالسؤال المطروح ما الفائدة من إجراءات هذه العملية في التوظيف، وما الفائدة من طلب الشهادة في الشروط إذا كانت العملية تتم بطرق غير علمية ومهنية وباحترافية، ويظهر عدم التساوي واحترام المقدرات والمؤهلات عند تساوي كل المؤهلات بين مترشحين ويظهر التلاعب أكثر في هذه الحالة ولكن تبقى عملية الانتقاء تتم بغير ما يجب أن يكون والذي نصت عليه المادة 56 من النظام الداخلي لسونلغاز الغرب "يجب أن يخضع التوظيف في كل وحدات الشركة إلى إجراءات الانتقاء الذي يسمح بالتساوي في الالتحاق لذوي الكفاءات والمهارات المتساوية"¹، ومعناه أن كل واحد يملك شروط الترشح للمنصب وخاصة الشهادات يجب أن تمنح له فرصة التساوي في الانتقاء.

¹ - مديرية الموارد البشرية، المادة 56 من قانون الداخلي لسونلغاز الغرب، أوت 2007 - ص13.

جدول رقم (38): رأي العمال في عملية التوظيف بالمؤسسة:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة رأي العمال
40	01	15	04	20	قانونية
30.76	9.09	37.50	13.79	40	غير قانونية ورسمية
17	02	00	10	05	شكالية
13.07	18.18	00	34.48	10	بدون تعليق
23	03	05	05	10	المجموع
17.69	27.27	12.50	17.24	20	
50	05	20	10	15	
38.46	45.45	50	34.48	30	
130	11	40	29	50	
100	100	100	100	100	

من خلال الجدول تظهر النسبة الغالبة بـ 38.46% من العمال لم يعلقوا على عملية التوظيف بالمؤسسة وغالبيتهم من عمال التنسيق بـ 50% تليها نسبة 30.76% من العمال يؤكدون بان عملية التوظيف تتم بطرق قانونية واغلبهم من الإطارات بنسبة 40% في حين نجد النسبة الأضعف بـ 13.07% يؤكدون بانها غير قانونية وغير رسمية واغلبهم من عمال التحكم بـ 34.48% مقابل نسبة 17.69% يعرفون بانها شكالية وتؤثر عليها عوامل خارجية.

كما نعلم تعتمد أي مؤسسة ومنها سونلغاز على استقطاب الموارد البشرية و الحصول على الكفاءات والمهارات لسد المناصب الشاغرة وهذا بإعلام المترشحين للمناصب من داخل المؤسسة بالترقية أو التحويل وكذا من خارج المؤسسة عقليات وثقافات جديدة، فعملية التوظيف تصف بطريقة غير رسمية لمسامع المترشحين وحتى داخليا دون الإعلان المباشر في الاجتماعات الدورية أو الإعلانات في الألواح الخاصة بالمؤسسة، الشيء الذي يجعل هناك شبهات في عملية التوظيف حتى أن بعض الباحثين أشاروا إلى الذي يحصل وهو أن هناك أفراد من نفس العائلة يعملون في المؤسسة وكان عملية التوظيف مشروع عائلي لذلك صرح 13,57% من العينة بان عملية التوظيف غير قانونية وغير رسمية، كما أشار آخرون بانها شكالية تؤثر فيها عوامل قانونية بنسبة 17.69% واغلبهم من عمال التنفيذ كما

أن الوظائف حسبهم تحاط بالسرية التامة ولا يعلم بها إلى أصحاب القرار في المؤسسة ويقومون بتسريتها لمن يشاءون ومنهم حتى مدير الموارد البشرية الذي يستغل الفرصة لقضاء بعض المصالح.

طبعاً إعلام فئة من العمل على حساب أخرى لقرتها من المسؤولين والإداريين أو لوجود وصاية حولهم، وهي عملية قد تفتقد من خلالها المؤسسة إلى الخبرات والكفاءات التي تسعها إلى توظيفها، فإذا كان هدف المؤسسة هو الاستقطاب الخارجي أكثر من الداخلي حسب مدير الموارد البشرية فهذا غير منطقي لأن الأجدد هو من يفوز بالمنصب من داخل أو خارج المؤسسة لا يهم، في حين النسبة الكبيرة من العمال لم يعلقوا على الموضوع 38.49% وغالبيتهم من عمال التنسيق، وهو ما صرح به أحد الباحثين على السير بغطاء أو "لو كان نبدا نهدر منكملش" فهم لا يريدون الخوض في الموضوع لحساسيته أو لعدم القيام بتأويل تصريحاتهم أو اهتماماتهم بعرقلة سيرورة المؤسسة والنتيجة أن نظرة القائمين بمؤسسة سونلغاز في التوظيف ليس الهدف منها جلب الأكفاء والمؤهل والأنسب بل جلب من له قرابة ومن يملك السلطة وتبادل المصالح وأكبر هؤلاء المتهمين دائرة الموارد البشرية.

جدول رقم (39): توزيع العمال حسب إيمانهم بان عملية التوظيف تتم بالطرق القانونية:

الوظيفة الإيمان بالعملية	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
نعم	10	04	10	04	28
لا	10	05	10	03	28
لا أدري	30	20	20	04	74
المجموع	50	29	40	11	130
	100	100	100	100	100

من خلال الجدول يظهر أن النسبة الغالبة هي 56.92% من العمال لا يدرون إذا كانت عملية التوظيف قانونية أم لا وأغلبهم من عمال التحكم بنسبة 68.96% مقابل 21.53% من العمال

يؤمنون بان عملية التوظيف قانونية وأغلبهم من عمال التنفيذ بنسبة 36.36% وهي نفس النسبة 21.53% من العمال الذين يؤمنون بان عملية التوظيف قانونية وأغلبهم من عمال التنفيذ كذلك.

نستنج أن غالبية العمال يتخوفون من هذه الأنواع من الأسئلة والدليل على أن نسبة 56.92% صرحوا بانهم لا يدرون هل عملية التوظيف تتم بالطرق القانونية أم لا، كيف وفيهم من نجح بالطرق والشروط المطلوبة والمعايير الموجودة أثناء طلبه المنصب، كما أن هناك من نجح عن طريق وسائل أو معارف من دخل أو خارج المؤسسة. وبتصريح العمال هذا يترك الكثير من الغموض ولا يصرحون بالحقيقة الذي هو هل صحيح لا يعرفون الحقيقة أم أنهم يتخوفون من إجاباتهم، برغم من أنهم يحتلون مناصب قيادية لا بأس بها في المؤسسة منهم 68.96% عمال تحكم.

ومن من يتخوفون؟ فان لم يتكلموا عن حقيقة الظاهر فكيف بهم مستقبلا أن يجاروها داخل مؤسستهم فسكوتهم هذا يترك ظهور مشاكل وتراكمات وصراعات داخل المؤسسة وتبرز عدم الثقة والسعي لحل المشاكل وسوء الفهم بين بعضهم البعض أو بينهم وبين الإدارة و العاملين تحتها أم أن السكوت هو الجواب.

في حين نجد أن النسبة مشتركة بين من صرحوا بأنها قانونية أو غير قانونية وهي 21.53% فالعمال منقسمون بين نمطين اثنين في عملية التوظيف، ما يجعلنا نستنج أن التوظيف في مؤسسة سونلغاز يتماشى بالتوازي بين معيار الكفاءة واحترام المعايير المطلوبة في توظيف العامل وبين الوساطة والقرابة والحوار في الحصول على المناصب كذلك وهي عملية ممارسة من طرف المسيرين أو القادة الفاعلين داخل المؤسسة كذلك منهم مدير الموارد البشرية كما أشرنا إلى ذلك سابقا.

مبررين أفعالهم هذه بأنها خارجة عن أيديهم فهم مطبقين للأوامر والتعليمات و فقط في حين باستطاعتهم الحد منها والقضاء على معايير المعرفة إن أرادوا ذلك، دون استثناء في نمط الوظيفة سواء أكانت إدارية أو ميدانية إطارات أو أعوان تنفيذ، إذا ما أرادت مؤسسة بحجم سونلغاز والتي مازالت

هيتها لدى عامة الزبائن وأفراد المجتمع ومحل فخر حتى من طرف العمال داخلها فهم يريدون دائما أن مؤسسة سونلغاز موجودة بكل بيت.

جدول رقم (40): العلاقات الاجتماعية وتأثيرها في عملية التوظيف:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة العلاقات الاجتماعية
96	06	35	10	45	نعم
73.84	54.54	87.56	34.48	90	
34	05	05	19	05	لا
26.15	45.45	12.50	65.51	10	
130	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

يبدو من خلال الجدول أن اتجاهه العام هو 73.84% من العمال يؤكدون بان للعلاقات الاجتماعية دور في عملية التوظيف داخل المؤسسة وأغلبهم من الإطارات بنسبة 90% في حين نجد نسبة 26.15% من العمال يعرجون بعدم وجود تأثير للعلاقات الاجتماعية في عملية التوظيف وأغلبهم من عمال التحكم بنسبة 65.51%.

حسبما استسقيناه من آراء العمال أن العلاقات الاجتماعية صارت ثقافة عامة على مستوى المجتمع ككل وليست فقط على مستوى سونلغاز، يقول أحدهم فإخراج شهادة الميلاد من البلدية بالمعرفة ويقصد العلاقات الاجتماعية، فكيف بعملية التوظيف في مؤسسة بحجم سونلغاز وغالبيتهم من الإطارات وأعاون التنسيق فهي ممارسة يومية قد استغلت في جميع المؤسسات وعلى كل المستويات والنخب فهي السبيل الوحيد للحصول على عمل في الإدارات الجزائية، فإذا كان وضع الملف يتم بطريقة العلاقات فكيف بالحصول على منصب قار بهذه المؤسسة، يقول أحدهم ممثلي إذا كانت المعرفة لناس يتساهلوا عندهم، كفاءات وشهادات للحصول على الخدمة في سونلغاز حسبه إذا كان لا تساوي كفاءته وشهادته المنصب وحصل عليه فهناك مساس بمصداقية المؤسسة ومصالح المجتمع ككل.

في حين خرج آخرون بان عملية التوظيف لا تمر عبر العلاقات الاجتماعية وإنما وفقا للشهادات والكفاءات والخبرات والمعايير الموضوعية للحصول على المنصب نسبة 26.15% وأغلبهم من الإطارات وهذا صحيح فالإطار يملك الخبرة والكفاءة والشهادات التي تأهله في الحصول على المنصب في أي مؤسسة يريد ليس فقط في مؤسسة سونلغاز فحسب المكلف بالاتصال "فإنه من الضروري كبح عملية توظيف بواسطة العلاقات الاجتماعية واستعمال الطرق الرشيدة دون المصالح الضيقة" فالمؤسسة بحاجة إلى كفاءات ومؤهلات رفيعة المستوى لأنها وحدها القادرة على ترك المؤسسة راشدة في الجزائر، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تتحمل المسؤولية كاملة في آلية التوظيف الحالية والتي تعجز وتتلاعب في بعض الأحيان بمصير بعض الإطارات لديها ذات التأهيل العالي، وعدم إعطائهم مناصب قيادية تساهم في استمرارية وتوسع المؤسسة وتطورها.

جدول رقم (41): توزيع العمال حسب شعورهم وحبهم بالعمل بالمؤسسة:

الوظيفة الشعور بالراحة	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
نعم	40	15	35	08	98
	80	51.72	87.50	72.72	75.38
لا	10	14	05	03	32
	20	48.27	12.56	27.27	24.61
المجموع	50	29	40	11	130
	100	100	100	100	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 75.38% من العمال يحبون العمل بهذه المؤسسة وأغلبهم من عمال التنسيق بنسبة 87.50% في حين نجد نسبة 24.01% من العمال لا يحبون العمل بهذه المؤسسة وأغلبهم من عمال التحكم بنسبة 48.27%.

غالبية العمل يحبون عملهم بالمؤسسة و87% منهم من عمال التنسيق ويرجع سبب حبهم لعملهم والعمل في سونلغاز هو تلائم شهاداتهم وتخصصهم مع المنصب الممنوح بهم وكذا ظروف البيئة من علاقات وقوانين تزيدهم حبا وتقديسا لعملهم، لأن تناسب المؤهلات والقدرات مع منصب العمل

هو حجر الأساس للإبداع وحب المهنة والتمكن منها وتطوير المستوى يكون إلا غير هذا الشيء، ثم تدخل متغيرات أخرى محيطة بالمهنة أو العمل وهي أنماط العلاقات مع المسؤولين أو الزملاء وكيفية استعمال القانون على الجميع، والظروف الفيزيائية النفسية حتى وإن كان مستوى العامل أكبر من المنصب الممنوح أو أدناه فإنه يكره عمله ولا يحترمه وعدم رضى العامل بعمله ينعكس على باقي المجموعة ويؤدي إلى عدم الكفاءة والفعالية مما يؤدي إلى ظهور تصرفات وظواهر غير طبيعية كتضييع الوقت والتأثر واللامبالاة ما يؤكد أن سياسة التوظيف واستقطاب واختيار المورد البشري لا يخضع للمعايير المطلوبة بل رهينة المعرفة والمصلحة وأن قيادة الموارد البشرية وإدارتها غائبة تماما رغم أنها المسؤولة عن تحقيق رضى العامل بعمله وتناسب مؤهلاته مع منصبه مما يؤدي به إلى الشعور بحب العمل خاصة عمال التنفيذ الذين لا يجدون هذه الراحة في العمل من خلال عدم التنسيق بين الوظائف والمهام وكذا عملهم الدائم وغير المنقطع وخاصة عند التنقلات أو التدخلات على مستوى مصالح الزبائن كتصليح الغاز أو الكهرباء وغيرها، وهو ما لا يكرس مبدأ الكفاءة ويجعل من العامل من هو مبدع ومبتكر.

جدول رقم (42): توزيع العمال حسب سعيهم لتطوير مهاراتهم او قدراتهم في المؤسسة:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة السعي
115	10	35	25	45	نعم
88.46	09.09	87.5	86.20	90	لا
15	01	05	04	05	المجموع
11.53	90.90	12.50	13.79	10	
130	11	40	29	50	
100	100	100	100	100	

يبدو من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 88.46% من العمال يسعون لتطوير قدراتهم ومهاراتهم في هذه المؤسسة وأغلبهم من عمال التنسيق بـ 87.50% مقابل نسبة 11.53% من العمال لا يسعون لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وأغلبهم من عمال التنفيذ بنسبة 90.90%.

السعي إلى تطور القدرات والمهارات واكتساب معارف جديدة هي فطرة في الإنسان سواء داخل عمله أو في محيطه الاجتماعي ككل خاصة إذا ما توفرت الظروف والوسائل المساعدة على ذلك ولكن تطوير المهارات عند الإطار ليس كما عند عون التنفيذ لأن الإطار مهامه أكثر وضوح وتستند على القوانين والقواعد ومواد واضحة فهي عملية متكررة دوماً، بينما عمل أعوان التنفيذ أكثر صعوبة عن ذلك خاصة الأعوان المكلفين بإصلاح الكهرباء وكوابل الغاز وأنايبه فإنهم يصادفون دائماً حوادث وظواهر جديدة من خلالها يكتسبون أكثر خبرة ومهارة وأكبر جهد عكس عمال الإدارة فيعتمدون أكثر على القدرة الذهنية منها عن القدرة الجسدية، غير أن الإشكال الموجود عند العمال هو عدم الثقة في وتعاملها مع العمال وكبحها لتطورهم وكنتيجة على ذلك وهذا من خلال عدم عدلها في التعامل مع العمال أنها لا تتعامل معهم بنفس المنطق وهذا إرضاء لأصحاب القرار في المؤسسة وكبار المسؤولين حيث يقول أحد المبحوثين "نحن نسعى لتطوير والعمل في مؤسسة سونلغاز ولكن هناك شيء أكرهه وهو عدم الثقة والعدل في التعامل والولاء إلى المسؤولين" لأنه لا يعقل أن تضيع مصلحة مستحقة ومشروعة لاحد العمال من أجل إرضاء مدير أو مسؤول يضيف المبحوث.

ف DRH مغلوبة على أمرها لأنها لا تتحرك إلا بقرارات تأتيها من اعلى فهي رهينة ولا تستطيع بذلك خدمة العمال وهي حقيقة وقفنا عليها مع مدير الموارد البشرية فبرغم وجوده في منصبه الأكثر من 20 سنة إلا أنه ما زال يخضع ويرجع للمدير في كل القرارات التي يتخذها ويقوم بها مع العلم أن منصب المدير هو منصب نوعي ويتحول بانتظام.

جدول رقم (43): توزيع العمال حسب علاقاتهم ببعضهم البعض بالمؤسسة:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة العلاقة
90	10	30	20	30	علاقة عمل
50	50	50	50	50	
22	02	05	05	10	علاقة صداقة
12.22	10	8.33	15.50	16.66	
22	02	10	05	05	علاقة أخوة
12.22	10	16.66	12.50	8.33	
42	02	15	10	15	علاقة تنافس
23.33	10	25	25	25	
04	04	00	00	00	علاقة صراع
02.22	20	00	00	00	
180	20	60	40	60	المجموع
100	100	100	100	100	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 50% من العمال يؤكدون بأن علاقتهم ببعضهم البعض هي علاقة عمل فقط، تليها نسبة 23.33% ممن يؤكدون بأنها علاقة تنافسية حين نجد النسبة الأضعف بـ 02.22% يصرحون بأنها علاقة صراع وعداء وأغلبهم من عمال التنفيذ بنسبة 20%.

نستنتج بأن غالبية العمال تربطهم علاقة عمل وهذا منطقي جدا أن يكون الرابط بينهم عملي فقط في حين عبر آخرون بان هناك علاقات صداقة وتنافس وأخوة وحتى صراع وهو منطقي كذلك فاختلاف آراء العمال بوجود الاختلافات العمرية والثقافية والمستويات العلمية والمهارات والخبرات وغيرها، لكن على إدارة الموارد البشرية ورؤساء المصالح أن يعملوا على جعل العلاقة بينهم وحتى بين العمال لبعض تتسم بالصداقة والتنافس النزيه وحب العمل والتعاون وليس جعلها في عملية صراع والذي ينشا عادة في تمييز المسؤولين بين العمال سواء على أساس الوظيفة أو الجنس أو الخبرة أو السن أو القرابة مما يؤدي حتما إلى تدهور في العلاقات بين العمال بسبب هذا الفعل لإدارة الموارد البشرية مسؤولة على حماية العلاقات وتطويرها وفقا لما يخدم كل فرد في المؤسسة وطموحه ومما يخدم طموحات وأهداف المؤسسة ككل، لأن التمييز بين العمال يخلق عدم الثقة وعدم الثقة يؤدي إلى

العداوة والتهاون والإتكالية وهو ما ينجر عنه عدم الفعالية والاستمرارية وحدوث صراع خفي بين العمال وغير واضح ينعكس على العملية التنظيمية ككل للمؤسسة.

تظهر عدم الثقة بين العمال من خلال ممارسات بعض المسؤولين وتصرفاتهم غير العملية والمحترمة لباقي العمال بداية من عملية التوظيف ووضع الملفات للترشح إلى منصب داخل المؤسسة ثم في المسابقة ثم في بداية العمل وصولاً إلى الترقية أو الحياة اليومية للعامل أي نلمس خلال كل هذه الأطوار وجود تمييز في المعاملة مما يولد لديه عدم الثقة أو إقامة علاقات بين باقي العمال مبنية على الحذر وعدم الثقة أي علاقة عمل فقط مما ينجر عن العملية عدم الكفاءة والفعالية والإخلاص والإبداع وغيرها.

جدول رقم (44): شعور العمال بتقدم مساهمهم المهني منذ دخولهم المؤسسة ولم يرجع:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة تقدم المسار
80	05	30	15	30	إرادتك في التعلم
34.78	16.66	50	30	33.33	
40	03	10	07	20	تشجيع الزملاء
17.39	10	16.66	14	22.22	
15	08	00	04	03	تشجيع الرؤساء
6.52	26.66	00	08	03.33	
30	04	02	12	12	الحوافز الموجودة
13.04	13.33	3.33	24	13.33	
60	10	15	10	25	للضرورة اللازمة
26.08	33.33	25	20	27.77	
05	00	03	02	00	لا يوجد تقدم
2.17	00	05	04	00	
230	30	60	50	90	المجموع
100	100	100	100	100	

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام هو 34.78% من العمال يصرحون بان هناك تقدم في مساهمهم المهني ويرجع هذا لإرادتهم في التعلم والتطور، وأغلبهم من عمال التنسيق بنسبة 50%

مقابل 26.08% من العمال يصرحون بتقديم مساهمهم وهذا للضرورة اللازمة وأغلبهم من عمال تنفيذ بنسبة 33.33% مقابل أضعف نسبة وهي 06.52% من العمال يصرحون بتقديم مساهمهم بسبب تشجيع رؤسائهم وأغلبهم من عمال تنفيذ بنسبة 26.66% في حين نجد نسبة 02.17% من العمال الذين صرحوا بعدم وجود تقدم في مساهمهم المهني منذ دخولهم المؤسسة.

غالبية العمال يرجعون التقدم في مساهمهم المهني إلى إرادتهم في التعلم والتطور برغم من وجود بعض العراقيل التي تعيقهم كالتمييز في المعاملة وعدم تطبيق القانون بالعدل خاصة فيما يخص العلاقات أو ما تعلق بالحقوق كالترقية مثلا فان الكثير من العمال حسبهم منذ دخولهم إلى المؤسسة لم يتلقوا أي ترقية أو لاقوا معاملة جيدة من طرف ادارة الموارد البشرية بالضبط وبعض رؤساء المصالح.

غير أن ما شجعهم هو علاقتهم ببعض زملائهم وكذا بعض الحوافز الممنوحة من طرف المؤسسة. في حين يعتقد آخرون 26.06% أن الضرورة اللازمة هي من يحتم عليك تطور قدراتك ومهاراتك وبالتالي تقدم مسارك المهني برغم من وجود كل وسائل كبحه وعدم تشجيعه.

كما صرح بعض العمال 02.1% بانه لا يوجد تقدم أو تطور في مساهمهم المهني لأن العمل الذي يقومون به هو أعمال روتينية ويومية تخضع لنفس الوسائل والقوانين ونفس المصلحة والمهام مما شعرهم بعدم التطور وغالبيتهم من عمال التنسيق بـ 05% فعدم وجود جديد في حياة العامل بالمؤسسة لا من حيث العلاقات والجماعات أو القوانين وتعامله مع نفس الأشخاص يوميا بنفس الكيفية ودوام العمل في نفس المنصب يشعر العامل بالقلق وكره العمل وما يجهل هناك ظهور عدم الكفاءة والفعالية والإبداع وتطوير المستوى، فعلى قيادة الموارد البشرية الأخذ بمعيار التداول والترقية وتغيير العمال ووسائل العمل المتاحة مما يشعرهم بتقديم مساهمهم وتطوره وهو ما أشار اليه بعض المبحوثين "ملي دخلنا سونلغاز وحنا مع أنابيب الغاز وكوابل الكهرباء وما كان والو حسبت بيه جديد في خدمتي"، في حين وجود بعض الإطارات الموالية تأخذ بأكثر من شهر للعطلة وكثير الغيابات والنزهات، فهناك عدم المساواة في الحقوق والواجبات مما يؤكد بوجود عدم اللامبالاة واللاكفاءة من

طرف دائرة الموارد البشرية والتي تعتبر المسؤول الأول عن متابعة الحياة المهنية للعمال فحسن الاعتناء بالأرشيف المتعلق بالعمال والذي يضم المعلومات الخاصة به من أول يوم دخل فيه إلى سونلغاز إلى يوم مغادرته هو السبيل الذي يمكنها ويسهل عليها متابعة حياة العمال ومعرفة كيفية التصرف معهم ومعاملتهم وبه تستطيع معرفة كفاءة كل عامل وتصوره فهو يمثل أبسط المهام التي يمكن لقيادة D.R.H القيام بها.

ثالثا: سيرورة عملية التكوين في مؤسسة سونلغاز:

في هذا الجزء نحاول معرفة واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز وما هو الدافع والأهداف المتوخاة من العملية لدى المسؤولين أو قيادة المؤسسة، ماذا تمثل بالنسبة لها كاستراتيجية مستقبلية لتطوير قدرات ومهارات وزيادة خبرات عمالها وأفرادها، فهناك نسبة معقولة من العمال بحاجة إلى تكوين في مجال عملهم ومناصبهم أو أن العملية لا تمثل أولوية أو ضرورة لدى المؤسسة وكذا بالنسبة للعمال حتى يرفض التكوين بدافع أنه يملك الكفاءة للقيام بعمله مع العلم بان الكفاءة وطبيعتها داخل المؤسسة ليست كفاءة علمية أكاديمية بقدر ما هي كفاءة مهنية محضة يوفرها المنصب المتحصل عليه عن طريق التوظيف وطبيعته القطاع الذي تمارسه المؤسسة، فمؤسسة بحجم سونلغاز عليها أن تجعل من التكوين استراتيجية أولوية من خلال قانونية عملية التكوين واستمراره مكان وزمان عملية التكوين، جعل العامل يشعر بالتطور والتقدم بعد العملية، آليات تقييم عملية التكوين، التركيز على الجوانب المهمة للتكوين سواء أكانت نظرية أم ميدانية وهو ما نشير إليه ونبرزه في الجداول التالية:

جدول رقم (45): توزيع العمال حسب خضوعهم لعملية التكوين:

الوظيفة الخضوع	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
نعم	40	26	35	09	110
	80	98.65	78.50	81.81	84.61
لا	10	03	05	02	20
	20	10.34	12.50	18.18	15.38

المجموع	50	29	40	11	130
	100	100	100	100	100

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الغالبة هي 84.61% من العمال قد خضعوا لعملية التكوين وأغلبهم من عمال التحكم بـ 89.65% في حين نجد نسبة 15.38% من العمال لم يخضعوا لعملية التكوين وأغلبهم من الإطارات بنسبة 20%.

نستنج أن غالبية العمال قد استفادوا من التكوين ذلك لأن التكوين هو حق لكل عامل داخل سونلغاز وهو حق مكفول في الاتفاقية الجماعية وأكد عليه كذلك مدير الموارد البشرية حيث يقول "لكل العمال الحق في التكوين فهو استثمار حقيقي لتطوير قدرة وكفاءة العمال سواء أكان للإطارات أو للعمال التقنيين غاز وكهرباء، وهو لا يخضع لمعايير القرامة او المعرفة وإنما للحاجة والتطور"، تتراوح مدة التكوين من 4 إلى 9 أشهر حسبه وهناك ثلاث مراكز للتكوين عبر الوطن 3 مراكز للتكوين تعبر عن الفلسفات التي هي عند المؤسسات في تطوير قدراتها وقدرات عمالها وخبراتهم منها مركز بن عكنون خاص بالإطارات ومركز البليدة خاص بالعمال التقنيين وغاز وكهرباء وآخر بأم البواقي خاص بالتقنيين كذلك، فهو يعتبر منبع زيادة فعالية العامل وتطوره فإذا كان التوظيف هو الحصول على الفرد الكفو فان التكوين هو مصدر تفعيل هذا الفرد وتطوره غير أن هناك نسبة 15.38% عبرت بعدم خضوعها للتكوين والسبب الغالب أنه هؤلاء العمال حديثي التوظيف والالتحاق بالمؤسسة مما لم يسمح لهم بذلك، أو هو عملية تأديبية وعقابية من مديرية التكوين ومصلحة التي لا ترى بضرورة خضوعهم للتكوين لأنهم أكفاء أم لاعتبارات أخرى خفية، كما يرجع إلى شخصية العامل فالكثير من العمال يرفضون الالتحاق بالتكوين بحجة الكفاءة أو عدم الحاجة أو البعد عن الأهل والأقارب أي لديهم ارتباطات فهم لا يستطيعون الغياب لمدة 4 أو 9 أشهر عن أهلهم وعن مجتمعهم لأنهم لا يرون ضرورة لذلك خاصة بعض الإطارات وعمال التنفيذ والتنسيق، فالتكوين هو الاستراتيجية المربحة لإدارة الموارد البشرية أو إدارات لإيجاد كفاءات وفعالية في الإنتاج داخل مؤسساتها، فالتكوين هو بداية هذه الفعالية وعليها الحماية والحرص على أن يستفيد جميع عمالها من هذه العملية واستمراريتها لأن استمراريتها من استمرارية المؤسسة ونجاحها، وهو ما أشار

إليه هنري فايول في نظريته التكوين الإداري بأنه " كلما سعدنا في السلم الوظيفي زادت كفاءة وفعالية العامل أو الفرد" فكيف تزيد فعالية الفرد، تزيد بعملية التكوين واستمرارية وفعاليتها من أساليب وأهداف وقوانين وغيرها، إذ يتعين على قيادة الموارد البشرية ان تضمن حق التكوين لكل عامل مهما كانت وظيفته ومتطلبات منصبه من أجل زيادة كفاءته وتمكنه من عمله حسبما تعبر عنه المادة 48 من النظام الداخلي "يتعين على كل عون متابعة دروس ودورات وأعمال التكوين أو تحسين المستوى التي تنظمها الهيئة المستخدمة قصد تحسين وتعميق أو زيادة المعاملات العامة أو المهنية أو التكنولوجية العامل، دون أن يطالب هذا الأخير بترقية آلية على أثر ذلك التكوين"¹. وهذا معناه انه ليس عند إخضاع العامل للتكوين في ضرورة سيخضع للترقية أما أنه يمكن لسونلغاز أن تعتمد على أفرادها الذين كونتهم باستدعائهم لدورات تكوينية يكون فيها هؤلاء العمال هو المكونين لجماعة أخرى من العمال وهذا حسب المادة 49 "يمكن للهيئة المستخدمة أن تطلب من العون الذي يسمح بتكوينه المساهمة بنشاط في أعمال تكوين وتحسين المستوى التي تنظمها"².

جدول رقم (46): الاعتبارات المتخذة في اختيار العمال لعملية التكوين:

الوظيفة الاعتبارات	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
قانونية	15	22	10	07	54
غير قانونية	03	00	03	00	06
يشوبها الغموض	12	04	12	02	30
لا تدري	20	03	15	02	40
المجموع	50	29	40	11	130
	100	100	100	100	100
	30	75.86	25	63.63	41.53
	06	00	7.50	00	4.61
	24	13.79	30	18.18	27.07
	40	10.34	37.50	18.18	30.76

¹- مديرية الموارد البشرية، المادة 48 من النظام الداخلي لسونلغاز الغرب، أوت 2007- وهران، الجزائر، ص11.

²- مديرية الموارد البشرية، المادة 49 من النظام الداخلي لسونلغاز الغرب، أوت 2007- وهران، الجزائر، ص11.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 41.53% من العمال يصرحون بأن الاعتبارات المتخذة في عملية التكوين قانونية واغلبهم من عمال التحكم بنسبة 75.86% تقابل 30.76% من العمال يصرحون بأنهم لا يدرون الاعتبارات المتخذة في عملية التكوين واغلبهم من الإطارات بنسبة 40% في حين نجد أضعف نسبة بـ 04.61% من العمال يصرحون بأنها غير قانونية وغالبيتهم من عمال التنسيق بـ 07.50%.

نسبة كبيرة من العمال يصرحون بأن الاعتبارات المتخذة في عملية التكوين قانونية ونسبة 41.53% صفة قانونية حتى كل المحيين قد استفادوا حقا من التكوين واغلبهم من أعوان التحكم بـ 75.82% قانونية لأنها لم تخضع لمنطق التدخلات من طرف مديرية الموارد البشرية ومصصلحة التكوين لأن مصصلحة التكوين هي من لديها الحق في اختيار المتكويين والمديرين العامة هي تصادق عليها يقول بعض العمال أن المديرية العامة هي المسؤولة عن التكوين ولكن هناك سؤال يطرح كيف تتدخل المديرية العامة في اختيار الأفراد الموظفين للتكوين وهي بعيدة لكل البعد عن حياة العمال داخل المؤسسة، فمصصلحة التكوين هي الأقرب إليهم عن طريق رؤساء المصالح ومسؤوليتهم المباشرة فهم أكثر الناس دراية بالعمال التابعين لهم ويعرفون قراراتهم وإمكاناتهم ولهم الحق في التكوين أم لا وهذا عن طريق توصيات أو اقتراحات مكتوبة يتقدم بها هؤلاء الرؤساء إلى دائرة الموارد البشرية (مصصلحة التكوين)، يتم من خلالها وضع برامج وتحديد عدد المتكويين فبناء على التوصيات الرئيس المباشر يضمن العامل الحصول على فرصة في التكوين وهذا معناه أن العامل المقرب من مسؤوليه والذي يظهر لهم الولاء يستطيع الحصول على فرصة للتكوين مقارنة بمن لا يبدي ذلك من زملاءه، فحسبه كثير من العمال عملية التكوين يشوبها الغموض بنسبة 25.07% في حين عبر 30.76% بأنهم لا يدرون ما الاعتبارات المتخذة في الاختيار للتكوين، فعملية الاختيار يعلمها جزء وتغيب عن آخرين وهو ما عبر عنه رئيس مصصلحة التكوين داخل وخارج الوطن، أن المديرية العامة هي من يملك صلاحية فتح الدورات التكوينية بالتنسيق مع دوائر ومصالح المؤسسة حيث يتم دراسة الطلبات والتوصيات ووضع خطة لهذا الغرض ومن ثبت فيها حتى بعد، وهو ما نصت عليه المادة 195 من

الاتفاقية الجماعية "يحدد التنظيم الداخلي شروط القبول في عمليات التكوين وتسيير العامل خلال مدة التكوين وكذا النتائج المترتبة عن التكوين"¹.

جدول رقم (47): توعي العمال حسب عدد مرات الخضوع لعملية التكوين:

الوظيفة عدد المرات	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
مرة واحدة	15	17	12	06	50
مرتين	15	10	10	01	36
3 مرات	10	00	08	02	20
أكثر	10	02	10	02	24
المجموع	50	29	40	11	130
	100	100	100	100	100

نلاحظ من الجدول أن نسبة 38.40% خضعوا لعملية التكوين مرة واحدة واغلبهم من عمال التحكم بـ 58.62% مقابل 27.69% من العمال خضعوا للعملية مرتين، مقابل 18.46% من العمال قد خضعوا لعملية التكوين لأكثر من 3 مرات وغالبيتهم من الإطارات نسبة 20% في حين نجد 15.38% من العمال من استفادوا من عملية التكوين ثلاث مرات وأغلبهم من عمل الإطارات والتنسيق بـ 20% لكليهما.

نستنتج انه بغض النظر عن عدد مرات خضوع العمال إلى التكوين فإن جميعهم قد خضعوا إلى هذه العملية فهي حسبهم العملية التي من خلالها تتم تنمية قدراتهم وكفاءتهم وكذلك هي بالنسبة لقيادة المؤسسة ومديرية مواردها البشرية فنسبة 38.46% استفادوا مرة واحدة من التكوين منهم 58.62% عمال التحكم وهي مناصب إدارية وتسييرية لا تستدعي تكويننا دائما ومستمر إلا للضرورة مثل الترقية أو التحويل في مقابل 18.46% من العمال استفادوا بأكثر من 3 مرات تكوين وغالبيتهم

¹ - شركة توزيع الكهرباء والغاز الغرب، مديرية الموارد البشرية، المادة 195 من الاتفاقية الجماعية، أوت 2007 - ص 23.

من عمال التقنين والمهرة كأعوان التنفيذ فهي مناصب دائمة التحول في الوسائل التكنولوجية والفترات والأماكن مما يجعل حريصة على إعطائها أكبر حصة في عملية التكوين لأن هؤلاء العمال هو من يتصلون مباشرة بالزبائن سواء في الإدارات العمومية أو في المنازل، فحضور العمال لهذا العدد من مرات التكوين دليل على أن مؤسسة سونلغاز و قيادتها تدرك أهمية التكوين في زيادة فعالية عاملها وخبراتهم غير أنها يجب أن تحد منه بعض الاعتبارات السلبية في سيرورة هذه العملية.

فلا يعقل ان يتوجه إلى التكوين من العمال ومن هم أكثر جدارة وتحكم في إنجاز مهامهم بل للذين لديهم اختلالات وتذبذبات في أدائهم لان حدوث هذا معناه صرف أموال في غير محلها كان يمكن استغلالها في أشياء أخرى مفيدة كما أن الطرق الجديدة في العمل على أخذ اعتبارات علمية وعملية في برنامج التكوين هي الحاسمة في اختيار المتكويين، لكن الواقع عكس ذلك وهذا بشهادة عمالها وبعض مسيريهها، فالتكنولوجيا غير مسايرة لما هو موجود وليست في متناول الجميع كالأنترنت مثلا. كما أن هناك اعتبار آخر لا يمكن إغفاله في أمر الحصول على حق العامل في التكوين وهو درجة قربه ولاءه لمسؤوله المباشر فهو يأخذ صيغا مختلفة والذي يجعل احدهم يستفيد بأكثر من 3 مرات على حساب آخرين لم يحصلوا ولو على فرصة للتكوين برغم مساهم المهني المشهود له.

وليس الحصول على التكوين فقط بل على امتيازات أخرى وحوافز ما يشير إلى سيادة منطق "خذ وهات" الذي تلعب مظاهر الجهوية والمصلحة والقربى دورا في ترسيخه، فالتكوين مثله مثل التوظيف والاستقطاب يخضع لمنطق الزبونية والمصلحة والمعرفة.

ما يبرر تفاوت علم الباحثين واستفادتهم من عملية التكوين للعديد من المرات في مقابل آخرين لم يستفيدوا بعد في اختيارهم وعليه فان هذا الغموض يكون في خدمة القيادة وأصحاب القرار الذين يستغلون الوضع بنجاعة لتحقيق ما يرمونه وليس في خدمة المؤسسة ككل.

إذا التكوين هو حق مكفول لكل عامل ويعد أحد الضروريات لزيادة كفاءة العامل وفعالية المؤسسات وهو ما نصت عليه المادة 112 من الاتفاقية الجماعية "التكوين المهني هو أحد الاستثمارات ذات

الأولى في الشركة، يشكل الوسيلة المميزة لتلبية حاجياتها من عمال مؤهلين لثمين وتطوير مواردها البشرية من اجل رفع مستوى تأهيلها وكفاءتها التي يتطلبها التطور التقني، التكنولوجي والتسيير¹. لذلك على إدارة الموارد البشرية أن تحرص على كل عاملها من الاستفادة من عملية التكوين وبشكل دوري.

جدول رقم (48): توزيع العمال حسب النظرة لاستفادتهم من عملية التكوين:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة الاستفادة
72	07	25	20	20	احتياجات المؤسسة
33.02	30.43	33.33	50	25	تنمية المهارات والقدرات
82	10	27	15	30	عملية روتينية
37.61	43.47	36	37.50	37.50	للترفيه
14	02	02	00	10	للتحويل من المنصب
06.42	08.69	02.66	00	12.50	المجموع
38	03	15	05	15	
17.43	13.04	20	12.50	18.75	
12	01	06	00	05	
05.50	04.34	08	00	6.25	
218	23	75	40	80	
100	100	100	100	100	

يبدو من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 37.61% من العمال استفادوا من عملية التكوين بغية تنمية مهاراتهم وقدراتهم وأغلبهم من عمال التنفيذ نسبة 43.47% تليها نسبة 33.02% من العمال استفادوا من التكوين لاحتياجات المؤسسة، في حين نجد 17.43% من العمال استفادوا من التكوين بغية الترقية وأغلبهم من عمال التنسيق بـ 20% في حين نجد النسبة الأضعف بـ 05.50% من العمال استفادوا من التكوين بغية التحويل من منصبهم وأغلبهم من عمال التنسيق بـ 08%.

¹ - مديرية الموارد البشرية، المادة 111 من الاتفاقية الجماعية، ص 22.

نلاحظ مما سبق أن الهدف الأسمى لقيادة الموارد البشرية وإدارتها على مستوى مؤسسة سونلغاز هو تنمية مهارات وقدرات عمالها والذي مثلته نسبة 37.61% وأغلبهم عمال تنفيذ 43.47% فتنمية القدرات بالنسبة للعامل شيء لازم وضرورة لأن طبيعة العمل والوظيفة يتغير ويتطور لا من حيث القوانين أو الوسائل وحتى جانب العلاقات كذلك يتغير ما يؤدي بالعامل إلى بحث عن السبل التي تمكنه من مواكبة هذه التطورات وهذا عن طريق عملية التكوين للسعي إلى تحسين الأداء والحفاظ على المنصب للبرهنة على القدرات والكفاءة، كما أن الإدارة المؤسسة غاية من إجراء عملية التكوين وهي دعم الاحتياجات والنقائص الموجودة على مستوى المصالح المنجزة عن عملية التحويل والترقية أو غيابات أو غيرها في حين اعتبر الكثير من العمال أن عملية التكوين هي عملية روتينية بنسبة 17.43% مقللين من أهمية التكوين لأنه حسبهم لا يزيد ولا ينقص فالخبرة وتنمية المهارات تأخذ من ميدان عمله واستشارهم وتتبعهم لزملائه وأغلبهم من عمال التنسيق ب20%.

فإدارة مؤسسة سونلغاز تعي جيدا أهمية التكوين في رفع مستوى كفاءة وفعالية العمال، هذا التكوين قابله حرص شديد من طرف القيادة على حسن استمرارية العمل والجدية، فاحتكاك مؤسسة سونلغاز بالمؤسسات الوطنية والعالمية جعلها تفكر كثيرا بعيد المدى مؤداه أن تكوين كفاءات قادرة على رفع مستوى سونلغاز بشكل قادر على مواجهة المنافسة الاستمرارية في المستقبل فالخلل ليس في الاستفادة من التكوين إنما في هدفه ونوعه كما يعبر عن ذلك فريديك تايلور في كتابه مبادئ الإدارة العامة "ضرورة تكوين العمال قبل استلامهم مهامهم وإعطائهم مكائهم بعد التوظيف وهو التكوين الذي يجب ان يتلائم مع تخصصاتهم وقدراتهم العقلية والجسدية".

وبغض النظر عن الهدف من الاستفادة ونظرة العمال لذلك فإن المؤسسة وفي اتفاقيتها الجماعية تحدد الأهداف المرجوة من التكوين وهذا في المادة 112 "يجب أن تشارك عمليات التكوين المعدة داخل الشركة في تحقيق الأهداف التالية:

- تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية المؤهلة.
- ضمان رفع مستوى المعارف القاعدية عند العمال

- تحسين مستوى العمال لتمكينهم من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لعصرنة التقنيات والتكنولوجيا اللازمة لتطور الشركة.

- تطوير الثقافات العلمية من جهة والثقافات الاقتصادية والاجتماعية للعمال من جهة أخرى ليتسنى لهم المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الشركة وتسيير الحياة المهنية وتسهيل الترقية الداخلية للعمال¹.

جدول رقم (49): توزيع العمال حسب المكان الذي تتم فيه عملية التكوين:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة المكان
80	30	20	15	15	بالمؤسسة
40	75	36.36	33.33	25	خارج المؤسسة
30	00	15	10	05	المراكز المتخصصة
15	00	27.27	22.22	08.33	المجموع
90	10	20	20	40	
45	25	36.36	44.44	66.66	
200	40	55	45	60	
100	100	100	100	100	

يظهر من خلال الجدول أن 45% من العمال يصرحون بأن عملية التكوين تتم في مراكز متخصصة تابعة للمؤسسة وأغلبهم من الإطارات بنسبة 66.66% مقابل 40% من العمال يصرحون بأن عملية التكوين تتم بالمؤسسة وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ75% مقابل 15% من يتم تكوينهم خارج المؤسسة وغالبيتهم من عمال التنسيق بـ27.27%.

نلاحظ أن عمليات التكوين التي يخضع لها العمال تختلف من حيث المكان والزمان فغالبية العمال يؤكدون أن عملية التكوين تتم بالمراكز المتخصصة لذلك وهي ثلاث ثم لنا ذكرها وهي:

مركز بن عكنون لتكوين الإطارات، مركز البلدية لتكوين العمال التقنيين (غاز وكهرباء) وكذا مراكز أم البواقي المخصص للناحية الشرقية من الوطن، وجود هذه الثلاث من مراكز التكوين دليل على وجود إدارة قوية لدى القيادة الإدارية لمؤسسة سونلغاز في تطوير كفاءة وفعالية عمالها وتنمية خبرتهم ولكل

¹ - مديرية الموارد البشرية، المادة 112 من الاتفاقية الجماعية، ص22.

الأصناف من إطارات وأعوان تنسيق وصولاً لأعوان التنفيذ، تنبأ بوجود إرادة واستراتيجية من أجل ذلك جسدها هذه المراكز، في حين عبرت نسبة 40% بأن عملية التكوين تتم داخل المؤسسة وهذه الأنماط من التكوين تتمثل في الملتقيات أو المحاضرات أو الزيارات لمؤسسة أخرى وكذا الأيام الدراسية بالمؤسسة تتكفل بوضعها مديرة الموارد البشرية بالتعاون معه مصلحة التكوين ويستفيد منها بالخاصة العمال الجدد الملتحقين بالمؤسسة لكي يأخذوا نظرة عامة عن العمل في سونلغاز وفلسفتها القائمة عليها كما عبرت نسبة 15% بأن عملية التكوين تتم خارج المؤسسة وهذا بالتعاون بين مؤسسات أخرى لتبادل الخبرة عن طريق الزيارات والدعوات والإشهار المتمثل في أيام دراسية لكلا المؤسسات ويقصد بخارج المؤسسة، حتى خارج الوطن وهذا مع مؤسسات عالمية خاصة إذا ما ارتبطت هذه العملية بتكنولوجيا جديدة أو وسائل وقوانين عمل جديدة ويستفيد غالباً من هذه التكوينات الإطارات العليا بسونلغاز وليس عامة العمال وتتم غالباً عن طرق درجة الولاء للإدارة والمحافظة والاحتكاك بها وليس لمعيار القدرة والثقة في إمكانية هذا الإطار في جمع كل ما يليق بهذه التقنية وإحضارها إلى المؤسسة بغية الاستفادة منها والعمل بها، بحيث يتقاضى العامل المدعو لمتابعة تكوين متخصص في الخارج إلى أجر ومنح نذكرها كما وردت في المادة 118 من الاتفاقية الجماعية "يتقاضى العامل المدعو لمتابعة تكوين متخصص في الخارج مبادرة من الشركة خلال فترة التكوين الأجر التالي:

- الأجر القاعدي المناسب لرتبته.
- تعويض الأقدمية+ الخدمات الاجتماعية المعمول بها.
- منحة الدراسة بالعملة الصعبة كما هو منصوص عليه في النظام الداخلي بالإضافة إلى ذلك يستفيد العامل من التكفل بمصاريف التنقل ذهاباً وإياباً نحو البلد المستقبل حسب الشروط المحددة في التنظيم الداخلي"¹.

1- مديرة الموارد البشرية، المادة 118 من الاتفاقية الجماعية، ص 23

ومعنى هذا أن المؤسسة تهتم بكل عامل خاضع للتكوين وتضمن له حقوقه من اجر وخدمات اجتماعية سواء كان التكوين داخل المراكز أو خارج الوطن وهو دافع لزيادة الافتخار والكفاءة لدى عاملها، وغير أن هناك علاوة التوثيق يستفيد منها العامل المتكون داخل الجزائر مقارنة بالمتكون خارج الجزائر حسب المادة 117.

جدول رقم (50): توزيع العمال حسب شعورهم بتطور قدراتهم ومهاراتهم بعد عملية التكوين:

الوظيفة الشعور	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
نعم	47	25	38	10	120
	94	86.20	95	90.90	92.30
لا	03	04	02	01	10
	06	13.79	05	09.09	07.69
المجموع	50	29	40	11	130
	100	100	100	100	100

نلاحظ من خلال الجدول أن 92.30% من العمال يشعرون بتطور قدراتهم ومهاراتهم بعد عملية التكوين وأغلبهم من عمال التنسيق بـ 95% مقابل 07.69% من العمال لا يشعرون بتطور وتقدم في مهاراتهم وقدراتهم بعد التكوين وأغلبهم من عمال التحكم بـ 13.79%.

نظرة العمال قبل التكوين ليس كبعده لأنهم يحسون بالكثير من مناحي حياتهم العملية قد تغيرت وتم لمسها ميدانيا وتجريبيا فالعامل بعد التكوين يزيد ثقة بعمله وشخصه ويتم من خلال التكوين اكتساب الكثير من القدرات العملية والعلمية وهو ما عبرت عنه النسبة الغالبة بـ 92.30% قد تطورت قدراتهم ومهاراتهم ومن بين هذه المكتسبات المهارية والخبرانية نجد

- تحسين الاداء وتطويره.

- الحفاظ على المنصب الموجود فيه.

- الثقة بالنفس وبالمحيط وبالعمل بصفة عامة.

- اكتساب صفة المبادرة والإبداع والمشاركة + إقامة علاقات جديدة وتطوير القديمة بما يتماشى والهدف الشخصي العام للمؤسسة.
- السعي للحصول على ترقية وغيرها...
- الشعور بوجود أشياء جديدة ملموسة مقارنة بالفترة ما قبل التكوين + زيادة إنتاجية العامل ومردوديته + اكتساب الرغبة في التخلص من ما كل هو سلبي والتخلص من الهفوات وعدم الوقوع في أخطاء العمال الماضية وكذا مواكبة جميع التكنولوجيات والوسائل الحديثة الموجودة في المؤسسات وأنماط التسيير الحديثة وهذا سواء بالنسبة للإطارات أو حتى أعوان التنفيذ فمطلب التكوين في الأصل يكون شخصي أي بطلب من العامل وليس المسؤول أو مصلحة التكوين وما دام نابع من طلب العامل فإن الكثير من العمال يدركون النقائص الموجودة عندهم ويسعون إلى تغييرها وتطويرها مما يترك الإدارة أو قيادة الموارد البشرية تسعد بوجود عمال مثل هؤلاء وتحاول أن ترعى عملية الطلبات هاته وتحققها بدون إقصاء إذا ما أرادت تحقيق كفاءة وفعالية منافسة لمؤسسات أخرى سواء أكانت وطنية أو دولية.

في حين عبرت نسبة 07.69% بعدم الشعور بالتطور وهو ما يفسر قناعة بعض العمال بعدم جدوى عملية التكوين وأهميته أو بعدم القائمين بالتكوين وانخفاض مستواهم أو بنقص الوسائل أو الفترة الزمنية المخصصة للتكوين والتي تتراوح بين 4 أو 9 أشهر لكل عامل، فعلى قيادة الموارد البشرية والإدارة الحرص على رعاية العملية وتشجيعها حتى يستفيد عامة العمال ما يحقق استراتيجيتها التطورية لكن إذا نظرنا إلى المادة 114 والتي تحدد عمليات التكوين الموجودة على مستوى سونلغاز، فإننا نؤكد على الزيادة في الكفاءة والقدرات الخاصة بكل متكون موجودة ومضمونة وملموسة فحسب المادة 114 من الاتفاقية الجماعية فإنها "تحدد عمليات التكوين التي تنظمها الشركة كما يلي:

- التكوين المهني المختص (ت.م.م) هو عملية ترمي إلى اكتساب العامل أو المقبل على العمل شبه الأجير، تأهيلا مهنيا لشغل منصب عمل محدد، ويمكن ان يتم هذا التكوين بصورة مستمرة أو متقطعة.
- الإتقان المهني (ت.م) هو عملية ترمي إلى تكييف دائم للعامل في منصب عمله بما في ذلك الجانب اللغوي العربية، الفرنسية، الإنجليزية لتحسين نجاعته وتمكين من مواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية وفي مجال التسيير.
- التكييف المهني للعمال الجدد يتمثل في اتباع العمال الجدد نشاطات التعليم والإعلام بهدف تحفيزهم لشغل مناصب عملهم في أحسن الظروف.
- التكوين الترقوي هو تكوين مؤهل يسمح للعمال الراغبين في تمديد مساهم المهني إلى مجموعة مهنية أعلى من مجموعتهم بالحصول على درجة التحكم في القدرات التي يتطلبها السلم الجديد في الهيكل التنظيمي الذي يطمح إليه العامل يرتبط القبول في هذا النوع من التكوين يتوفر الشروط المرتبطة بالمؤهلات اللازمة طبقا للتنظيم الداخلي والنجاح في مسابقة الالتحاق.
- الدروس بالمراسلة (د.ب.م) يعتر وسيلة تعليم عن بعد توضع تحت تصرف العامل للسماح له بالاشتراك في عملية التكوين أو متابعة عملية تكوين من مستوى أعلى.
- التمهين هو عملية موجهة للشباب لتمكينهم من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة.
- تأطير المتربصين المتخرجين من دورة التكون الوطني، الجامعات أو مراكز التكوين المهني ذوي عقود ما قبل التشغيل في إطار العلاقات بين المؤسسات، الجامعات هيكل التكوين، بعد كل هذه الأنواع والبرامج من التكوين لا يمكن القول بانه لس هناك شعور بتطور قرارات وكفاءات كل عامل داخل سونلغاز مهما كانت وظيفته وطبيعة منصبه.

جدول رقم (51): توزيع العمال حسب تقييمهم لعملية التكوين بالمؤسسة:

التقييم	الوظيفة	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
مفيدة	35	18	28	09	90	69.23
غير مفيدة	05	01	02	00	08	06.15
لابأس بها	10	10	10	02	32	24.61
المجموع	50	29	40	11	130	100
	70	62.06	70	81.81		
	10	03.44	05	00		
	20	34.48	25	18.18		
	100	100	100	100		

نلاحظ من خلال الجدول أن 69.23% من العمال يقولون أن عملية التكوين مفيدة وجيدة، وغالبيتهم من عمال التنفيذ بـ 81.81% مقابل 24.61% ممن يصرحون بأنها لا بأس بها وأغلبهم من عمال التحكم بـ 34.48% مقابل أضعف نسبة بـ 06.15% من العمال يصرحون بأن عملية التكوين غير مفيدة وأغلبهم من الإطارات بـ 10%.

نلاحظ من خلال الجدول أن العمال يرون أن التكوين مفيد لهم وهم راضون عنه فإذا كان التوظيف يعتبر أولوية واستراتيجية لدى القيادة الإدارية لمؤسسة سونلغاز فإن التكوين يعتبر كذلك، فالأول (التوظيف) تسعى من خلاله القيادة ومنها إدارة الموارد البشرية الحصول على أكفء العمال وأجورهم فإن الثاني (التكوين) تهدف القيادة الإدارية ومنها مصلحة التكوين بالتعاون مع DRH الحصول على الفرد أو العامل الفعال ودائم التطور في التقدم في القدرات الذهنية والجسدية فالعامل الفعال هو الذي يسعى إلى تنظيم عمله وتذليل عقباته ومحاربة الانغلاق والعزلة ويسعى إلى تنمية المواهب ويقع التكوين من بين أولوياته لأنها تضمن له النجاح والفعالية لفرق عمله وزملائه، وتجعله يقدم مبادراته واقتراحات وحلول، لدى على المؤسسة سونلغاز أن تكون واعية بدور التكوين المستمر ودعمه، في حين عبرت نسبة 06.15% بأن عملية التكوين غير مفيدة والذي يرده العمل إلى عدم تناسب المؤهلات العلمية والعملية مع نوع العمل الممارس أو المنصب الممنوح لهم ولإضافة إلا هذا عدم

استفادتهم من تكوين وإذا تم تكوينه فإنه لا يخضع لمبادئ المنصب ومتطلباته واحترام طبيعة العمل ومن تتوفر فيهم شروط الخضوع إلى التكوين والذي يتناسب معهم، فعلى قيادة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز الحرص على جعل عملية التكوين مفيدة وتلاءم مع طبيعة المنصب الممنوح للعامل حتى يتبين له اكتساب مهارات تساعده على الإبداع والتطور ورفع كفاءة وفعاليته فهي مؤسسها بارزة على الساحة الاقتصادية الوطنية وتربطها علاقة عمل مع كل القطاعات الأخرى دون استثناء خاصة وأن منتوجاتها من كهرباء وغاز في تزايد مستمر ودائم.

جدول رقم (52): التكوين ضرورة ملحة لتنمية مستوى كل عامل بهذه المؤسسة:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة ضرورة
120	09	37	29	45	نعم
92.30	81.81	92.50	100	90	لا
10	02	03	00	05	المجموع
07.69	18.18	07.50	00	10	
130	11	40	29	50	
100	100	100	100	100	

نلاحظ من خلال الجدول أن 92.69% من العمال يرون أن التكوين ضرورة ملحة لتنمية مستوى كل العمل، منهم 100% من عمال التحكم، مقابل 07.69% لا يرون ضرورة ملحة لتنمية مستوى العمال منهم 18.18% من عمال التنفيذ.

نلاحظ أن كل من العمال والقيادة في مؤسسة سونلغاز يؤمنون ويؤكدون ويدركون أن عملية التكوين ضرورية ولازمة من أجل سيورة مؤسسة بحجم سونلغاز وعليهم التعاون في اثنين من اجل نموها وتطورها والتكوين هو السبيل الأنجع إلى ذلك ولكن يكون التكوين ضرورة ملحة لكل عامل بالمؤسسة إذا احترم كامل العمال ومنحهم هذا الحق واحترام منصب عملهم، وأولياتهم وتخصصاتهم أثناء عملية الخضوع إلى التكوين فهناك نقائص عديدة لا تحترمها عملية سيورة التكوين بمؤسسة سونلغاز فهناك اسئلة تطرح وهي ما نوع التكوين الذي يتلاقاه العمال هل هو نظري أم تطبيقي أو

كلاهما وما نرى ذلك ومن الجهة المسؤولة على تحديد المتكويين ومدة تكوينهم وهل العملية تحترم المعايير والشروط الواجبة للخضوع إلى هذه العملية؟ وكم تستغرق مدتها؟ كلها أسئلة تجيبها عنها قيادة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز وكذلك مصلحة التكوين وهل هو رغبة المؤسسة أم رغبة العمال؟ من المبادر بفعلها أولاً وهل العملية تقوم لنا فعالية أكثر وتحول جذري أن لا تقدم شيئاً؟ سواء النسبة للإطارات أو حتى عمال التنفيذ والتنسيق، يجب 07.69% من العمال بان عملية التكوين ليست ضرورة ملحة منهم 18.18% من عمال التنفيذ ويمكن الاستغناء عنها، طبيعة منصب عامل التنفيذ ومستواه المحدود وعدم تطلعه ونظراته الضيقة وعدم وجود استراتيجية شخصية أو حتى عامة لديه يتركه يصرح بعدم أهمية العملية التكوين وهو المنظور العكسي الذي يجب أن تنظر به إدارة وقيادة مؤسسة سونلغاز إذا ما أرادت تطور نفسها ومسايرة المنافسة الوطنية والدولية في مجال الكهرباء والغاز.

ولان التكوين ضرورة ملحة لتنمية مستوى كل عامل فانه تم جعل العملية تخضع للعديد من المواد منها المادة 119 والتي تنص "بان يلتزم العامل الذي استفاد من التكوين بمبادرة من الشركة بتوزيع عقد تعهد بالوفاء لها لمدة تساوي على الأقل ضعفي مدة التكوين دون أن تكون هذه المدة أقل من سنتين (2ن+4). و هي مدة التكوين"¹ ما يدل على أن التكوين شيء ضروري وملح لدى العاملين في سونلغاز وإلا ما جدوى هذه المادة التي تلتزم العامل بالوفاء للمؤسسة وكذا المادة 121 والتي تنص "يمكن للعامل والمسجل في دروس التكوين أو الإلتقان، ومع مراعاة موافقة الشركة أن تستفيد من تكييف وقت عمله دون أن يتجاوز أربع ساعات في الأسبوع غير مدفوعة الأجر، وأن عطلة خاصة مع الاحتفاظ بمنصب عمله" وكلها إجراءات من شأنها تحفيز العمال للخضوع إلى التكوين من أجل الرفع من قدراتهم وتحسين مستوياتهم وزيادة كفاءاتهم.

¹ - مديرية الموارد البشرية، المادة 119- و121 من الاتفاقية الجماعية لسونلغاز الغرب، ص23-24.

جدول رقم (53): رؤية العمال للجوانب المهمة في عملية التكوين والتي تركز عليها:

الوظيفة الجوانب	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
النظرية	05	01	03	01	10
	10	10	07.50	09.09	07.69
التطبيقية	10	10	15	05	40
	20	34.48	37.50	45.45	30.76
النظري و التطبيقي معا	35	18	22	05	80
	70	62.60	55	45.45	61.53
المجموع	50	29	40	11	130
	100	100	100	100	100

يبدو من خلال الجدول أن اتجاهه هو 61.53% من العمال يرون أن التكوين يركز على الجوانب النظرية والتطبيقية معا وأغلبهم من الإطارات بنسبة 70% مقابل 30.76% من العمال يرون أن التكوين يركز على الجوانب التطبيقية فقط وأغلبهم بـ 45.45% من عمال التنفيذ مقابل 07.69% من العمال يرون أن التكوين يركز على الجوانب النظرية فقط وأغلبهم من الإطارات بنسبة 10%.

نلاحظ أن غالبية العمال يؤكدون بان كلا من الجوانب النظرية والتطبيقية مهمة لعملية التكوين فهناك بعض المناصب لا تحتاج إلى تطبيقات وميدان بل إلى أيام دراسية أو محاضرات وهو تكوين نظري وغالبا ما يتم داخل المؤسسة وليس خارجها بينما هناك مناصب ووظائف أخرى تحتاج إلى جوانب ميدانية للتكوين وتخص بالضبط العمال التقنيين من عمال كهرباء وغاز وتتم غالبا خارج المؤسسة وهذا بالمراكز المتخصصة لذلك، ويسيطر على التكوينات الميدانية أو النظرية بسونلغاز تلك التكوينات الخاصة بالتكنولوجيا والوسائل الحديثة والذي لا يمس كل العاملين أو الموظفين إنما تخص من لديهم علاقة بالوسائل والتكنولوجيا خاصة المتعلقة بالإنتاج والتوزيع وتركيب أنابيب الكهرباء والغاز وتركيز المتكولين على التكنولوجيا يرجع إلى تقدمها المستمر فما هو موجود اليوم ربما يصير مستغنى عنه غدا خاصة التكنولوجيا التي توفر الجهد وتقتصد المال والراحة والوقت وتكون سهلة الحمولة، مما يحتم على الكفاءات المهنية وقيادة الموارد البشرية أن تكون على علم بها ولتدعيمها ان

التكوينات النظرية فتعتمد على دعم العلاقات وتطويرها وكذا ما يخص القوانين أو التعليمات الجديدة على مستوى المديرين العامة والتي تنشرها على المديرات الأخرى منها مديرية التوزيع لمعسكر.

فيرتكز التكوين على مثل هذه الأشياء، فتحاول القيادة الإدارية شرحها لكل العمال ومستوياتهم حتى يتبنوا هذه القوانين ويعملون بها ويمجدون علاقات العمل والعلاقات الإنسانية ويسود جو من العمل يشجع على الفعالية والابتكار والإبداع.

المادة 120 من الاتفاقية تعترف بالتكوين النظري والتطبيقي لعمالها وتحترم كلاهما وهذا من خلاله "يمكن أن يستدعي أي عامل بالشركة له المؤهلات المطلوبة للمساهمة في عمليات التكوين المنظمة على مستوى الشركة أو المجمع بصفته:

- مكون بتوقيت جزئي.

- مكون في عين المكان بالإمكانات الخاصة مؤقت.

- مكلف بالتمهين بالدروس بالمراسلة ، التربصات التطبيقية أو مذكرات نهاية الدراسة وهو اعتراف بقيمة كل العمال الخاضعين للتكوين والذين تعتمد عليهم سونلغاز فيما بعد التكوين مجموعات أخرى من المتكونين والإشراف على العملية طبعا بعد قناعتها بقدراتهم وكفاءاتهم".

رابعا: واقع الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز ودور القيادة الإدارية في ذلك:

نريد من خلال هذا العنصر الوقوف على مختلف الأطر الثقافية التي يحتكم إليها الفاعلين في سلوكياتهم وتصرفاتهم اليومية داخل مؤسسة سونلغاز بصفقتها المجال الذي يسكنه العمال أثناء قيامهم بعملهم، فمؤسسة سونلغاز هي المستقبل والمنتجة للقيم والثقافات الخاصة بكل العمال وإعادة الإنتاج لسلوكيات بديلة، الأفعال التي تستطيع من خلالها المؤسسة وقيادتها تحقيق منطق الكفاءة والفعالية في الإنتاج والاداء، فمفهومنا للتنظيم الاجتماعي لسونلغاز يقوم على قيم وقواعد تضبط العلاقات وتوجه السلوكات والأفعال لتحقيق النجاح، فكل جماعة أو فرد له ثقافته وقيمه الشخصية التي تحكم أفعاله وسلوكياته والتي على أساسها تتحدد مدى فعالية وقدرة المؤسسة وقيادتها في إنتاج

علاقات ومناخ تنظيمي يجعل عمل كل الجماعة داخلها مرتبط بهدفها العام والذي من أجله تشكلت وأنشأت هذه المؤسسة، فالكثير من الدراسات السوسولوجية والبيسيكولوجية والاقتصادية التي عاجلت فكرة الثقافة التنظيمية وأخذتها محور أساسي في تحليلاتها غير أنها لا تزال تشكل ملهما ومرجعا لدراسات أخرى فالثقافة التنظيمية عندنا كل العلاقات الموجودة داخل المؤسسة وكذا الوسائل الممارسة، التكنولوجيا ووسائل الإنتاج، المناخ او البيئة الداخلية والخارجية وكيفية انصهارها في ميدان ومحيط العمل في قالب واحد، فنقصد بالثقافة التنظيمية إجرائيا في دراستنا هذه كل المحيط العام الذي يحيط بالعامل في عمله سواء أكان ماديا كوسائل الإنتاج أو معنويا حوافز+ روح الجماعة... أو بشريا متمثلا في العلاقات الإنسانية وكيف تعمل قيادة الموارد البشرية وإدارة مؤسسة سونلغاز في جعلها كاستراتيجية تسعى من خلالها إلى الحصول على كفاءات ناجعة بغية الوصول لفعالية دائمة ومنافسة ومستمرة، فالثقافة هي سبب ونتيجة تحرك السلوك والفعل الذي توجهه من أجل إنتاج وسائل مادية ومعنوية بواسطة العمل فعن طريق العمل يؤثر الفاعل في محيطه العام و يراقبه وبالتالي فهم كل فعل وسلوك يرجع إلى الثقافة التي تحكمه وتوجهه ولفهم هذه الثقافة بدورها لابد من إرجاعها إلى العمل، فكل علماء الاجتماع والاقتصاد منهم ابن خلدون او ماركس وحتى آدم سميث انطلقوا في تحليلاتهم لبيئة العمل من علاقة الفرد بمحيطه في العمل فهو غير خارج عن الفرد فحسب ماركس يستطيع الإنسان تجاوز محيطه بالعمل من أجل تحقيق الذات والتخلص من سيطرة الطبيعة عليه فثقافة العمل نستطيع تحديد مدى وعي الفرد وقدرته وكفاءته على الخلق والإبداع والفعالية والتي يجب أن تراعيها إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز إذا أرادت تحقيق جميع أهدافها وهو ما نشير إليه في تحليلنا للجداول التالية:

جدول رقم (54): توزيع العمال حسب مكان السكن:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة السكن
70	06	18	22	24	مع الوالدين
53.84	54.54	45	75.86	48	
40	02	15	03	20	سكن خاص
30.76	18.18	37.50	10.34	40	
10	03	05	02	00	كراء
07.69	27.27	12.50	06.89	00	
10	00	02	02	06	سكن وضيبي
07.69	00	05	06.89	12	
32	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

نلاحظ من خلال الجدول أن 53.84% من العمال يسكنون مع الوالدين منهم 75.86% من عمال التحكم، مقابل 30.76% من العمال لديهم سكن خاص منهم 40% من الإطارات، مقابل 07.69% من العمال لديهم سكن وضيبي منهم 12% من الإطارات وهي نفس نسبة العمال الذين هم في حالة كراء 07.69%.

نستج من خلال هذا أن جل العمال ما يزالون يسكنون مع أهلهم ووالديهم وغالبيتهم من عمال التحكم، ما يبرز أن مفهوم الأسرة الممتدة في المجتمع العسكري مازال موجودا أو نفهم من خلال هذا أن عوامل أخرى ساهمت في ذلك والتي هي صعوبة الحصول على سكن في الوقت الحالي حتى وان ابتكرت السياسات الوطنية العديد من صيغ السكن فإنه يبقى حلم عند الكثيرين.

ومنهم عمال سونلغاز المعروف عندهم بأجور لا بأس بها إذا ما قورنت بمؤسسات وطنية أخرى أو خاصة، ما جعل العمال يبقون مع أهليهم إلى غاية تسوية وضعيتهم من خلال شراء أو بناء أو كراء المهم تسوية وضعية السكن، في حين نجد 30.76% من العمال يملكون سكن خاص وأغلبهم من

الإطارات بـ40% ويرجع هذا للأجور المريحة والخبرة والأقدمية سواء بشراء سكن أو بناءه أو الحصول على قرض في حين نجد من هم في حالة كراء ومنهم من لديه سكن وظيفي 07.69% ممنوح من طرف مؤسسة سونلغاز وخاصة للإطارات بـ12% منهم المدير ونائبيه وبعض من مجلس الإدارة يتحصلون على مساكن وظيفية خاصة وإذا علمنا أنها مناصب نوعية فالمدير يعين من الإدارة العامة والوزارة وبالتالي ضرورة أن يمنح له سكن وظيفي يساعده في عمله وراحته.

الهدف من طرحنا هذا السؤال على العمال هو معرفة أو إعطاء البعد في رؤية العامل للجماعة والمصلحة العامة مع المصلحة الخاصة وتقبله للآخرين وحسبهم أم حب العزلة والمصلحة الشخصية والأناية أي معرفة البعد الثقافي وكيفية إسقاطه على مؤسسة سونلغاز، فإذا كان يجب العيش مع والديه فهو إنسان اجتماعي ومحب للآخر وللجماعة والمصلحة العامة برغم استطاعته الحصول على مسكن خاص به فإنه يفضل البقاء مع الوالدين ما ينعكس إيجابا على المؤسسة وإدخال هذه الثقافة إليها والعكس صحيح، وفيما يخص تعويض كراء السكن ورد في المادة 284 من الاتفاقية الجماعية فإنه "يمنح تعويض لكراء السكن كمساهمة في عقد إيجار لفائدة الإطارات والإطارات السامية العليا الذين تم تعيينهم في مناصب حركية والذين تفرض عليهم التنقل لمسافة تفوق 70 كلم عن مقر سكنهم وعندما لا تكون بإمكان الشركة إيوائهم ويتوقف اللجوء الى هذا التعويض على موافقة المعني بالأمر من الإطارات السامية العليا وتختلف مبالغ تعويض كراء السكن حسب أماكن سكن الإطارات المعني ويتم تصنيف هذه الأماكن إلى أربع مجموعات:

المجموعة 01: 25000 دج.

المجموعة 02: 20000 دج

المجموعة 03: 15000 دج

المجموعة 04: 7500 دج ويتم تحديد الأماكن عن طريق التنظيم الداخلي

وكذا بالنسبة للأعوان الذين يشتغلون مناصب حركية ولم تتكفل الشركة بإيوائهم وتختلف مبالغ هذا التعويض حسب أماكن مسكن المعني بالأمر ويمكن تحديد الأماكن عن طريق التنظيم الداخلي ويتم تصنيف الأماكن إلى مجموعات:

المجموعة 01: 1000 دج

المجموعة 02: 700 دج

المجموعة 03: 500 دج

المجموعة 04: 300 دج.¹ وهذا حسب المادة 285

جدول رقم (55): توزيع العمال حسب أفضليتهم في السكن:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة الأفضلية
124	11	38	29	46	ملكية خاصة
95.38	100	95	100	92	
06	00	02	00	04	سكن عمومي
04.61	00	05	00	08	
130	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

يظهر من خلال الجدول أن 95.83% من العمال يفضلون الملكية الخاصة بهم في السكن وأغلبهم 100% لكل من عمال التحكم والتنفيذ، مقابل 04.01% من العمال يفضلون السكن العمومي وأغلبهم من العمال الإطارات بـ 08.00%

نستنتج أن غالبية العمال يفضلون السكن كملكية خاصة 95.38% وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ 100% وهذا شيء منطقي وفطري في الإنسان وهو حب الراحة والاستماع وإشباع الحاجات من أكل ولباس وسياحة وسعادة، خاصة مع صعوبات الحياة والجماعة في الوقت الحاضر واختلاف بعض القيم في المجتمع، فاختيار العامل وحبه للسكن الخاص لا يعني عدم حبه للجماعة والتعاون وحب الآخرين وإنما لاستطاعة التسيير والكفاءة والسيطرة على الوضع مثلا: الوظيفة إذا اجتمع في منصب

¹ مديرية الموارد البشرية، المادة 284-285 من الاتفاقية الجماعية ، ص51-52.

واحد ووظيفة واحدة متخصصة فإنه يحدث صراع وتداخل في الصلاحيات وعدم التفاهم وعدم السيطرة ومنطق الاتكال مما يولد عدم المردودية والإنتاجية، لذلك فالسكن الخاص يعني محاربة كل هذه الأشياء وهي السيطرة والكفاءة والفعالية في الإنتاج والمردودين، في حين عبر نسبة 04.61% بأفضلية السكن العمومي وهي نسبة ضئيلة من وراءها استنتاج وهو أن السكن العمومي ليس مضمون خاصة إذا كان في صيغة الوظيفي فبمجرد تقاعدك أن تغيير وظيفتك فانك تتنازل عنه وبالتالي هو ليس منبع الاستمرارية والاستقرار الاجتماعي والنفسي وهو حلم الحصول على مسكن خاص، كما يمكننا أن نعطي أبعاد وهي من يجذب ويفضل السكن الخاص فهو يجذب نفسه ومصالحه وليس مصالح الآخرين وحبهم ومن يفضل المسكن العام فهو يحب المؤسسة والعلاقات ويجب أن يمنح قيمه ومعتقداته وثقافته الخاصة بزملائه وجماعته في العمال وإعطاء كل ما لديه من كفاءة وفعالية واستراتيجية فردية وجماعية كانت، لدى العمال تبقى أفضلية السكن العمومي مشروط لديهم ببعض القواعد والامتيازات ذات المضمونة لهم.

جدول رقم(56): توزيع العمال حسب من يصاحبون خارج المؤسسة:

المجموعة	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة المصاحبة
60	06	13	06	35	الزملاء
28.30	27.27	18.57	15	43.75	
24	05	04	10	05	اعلى منك مستوى
11.32	22.72	05.71	25	06.25	
30	00	15	10	05	أدنى منك مستوى
14.15	00	91.42	25	06.25	
70	10	30	10	20	عامة الناس
33.01	45.45	42.85	25	25	
120	01	08	04	15	مرؤوسيك
30.20	04.54	11.42	10	18.75	
212	22	70	40	80	المجموع
100	100	100	100	100	

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن 33.01% من العمال يصاحبون عامة الناس خارج أوقات العمل بالمؤسسة وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ 45.45% مقابل 28.30% من العمال يصاحبون زملائهم من المؤسسة خارج أوقات العمل منهم 43.75% من الإطارات مقابل أضعف نسبة وهي 11.32% من العمال يصاحبون من هم أعلى منهم مستوى وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ 22.721%.

نستنج أن غالبية عمال سونلغاز يصاحبون الناس من العامة وليس الخاصة وبكل أطيافه وميولاتهم وأعمارهم وتخصصاتهم وهذا بنسبة 33.01% منهم 45.45% من عمال التنفيذ، فعمال التنفيذ يتعاملون بصفة مباشرة مع الزبائن من خلال إصلاح الأعطاب الكهربائية وتركيب الأنابيب الغازية فهو يصاحبون عامة الناس عن عملهم أو بدون عملهم فطبيعة عملهم تكسبهم صداقات وأناس وعلاقات خارج إطار العمل وفي كل الأماكن والأوقات، فتعرض عمال سونلغاز وخوضهم اتصالات عامة مع جميع الناس يعطي صورة جيدة عن مستوى هؤلاء العمال وعن واجهة مؤسستهم وثقافتها التنظيمية فجميع العمال يصرحون ويفتخرون بانتمائهم لمؤسسة سونلغاز وهم يمارسون هذا الافتخار بان قدموا صورة جيدة عن نوعية عملها وثقافتهم ونمط علاقاتهم التي تحترم الآخرين فهم يتجردون من صفة عامل بسونلغاز ليصيروا مواطنين عاديين في حين نجد 28.30% من العمال يفضلون مصاحبة زملائهم خارج المؤسسة منهم الإطارات بـ 43.75% فطبيعة منصب الإطار يتركه يتحرك في مجال ضيق ويحدث علاقات مدروسة مع باقي المجتمع احتراماً لمستواه وكذا طبيعة منصبه وليس استعلاء على العامة وكذا ضيق الوقت لا يتركه يحدث أو يمارس هذه العلاقات والإكثار منها لذلك يفضل زميله لمساعدته على أداء وظيفته حتى خارج أوقات العمل وتقديم المشورة واقتراحات في حين نجد 14.15% يصاحبون من هم أدنى مستوى منهم وخارج أوقات العمل محاولين من خلال هذا تبادل المنفعة والثقافة والمساعدة في حين 13.20% من العينة يصاحبون مرؤوسيههم وأغلبهم من الإطارات وهذا بحجة التعاون والاستشارة وكسب الثقة والولاء حتى خارج المؤسسة، وهذا من طرف العامل وليس الرئيس من يجذب السير والمصاحبة خارج أوقات العمل كما نجد نسبة 11.32%

يصاحبون من هم أعلى منهم مستوى بدافع الاستفادة منهم ومن خبرتهم في العمل او حتى في الحياة اليومية، وعلى فكرة هذه المصاحبة بغض النظر عن أنها مع الزملاء أو أعلى وادنى مستوى أو المرؤوسين وغيرهم فغايتها هي تبادل المعارف والتكامل ونشر الثقافة التنظيمية بين العمال فيما بينهم وبينهم وبين باقي مجتمعهم.

جدول رقم (57): توزيع العمال حسب انخراطهم في المنظمات او الجمعيات أم لا:

الوظيفة الانخراط	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
رياضية	05	05	12	03	25
	10	17.24	30	27.27	19.23
سياسية	08	06	00	01	15
	16	20.68	00	09.09	11.53
ثقافية	03	01	01	01	06
	06	03.44	02.50	09.09	04.61
بيئية	01	01	00	00	02
	02	03.44	00	00	01.53
اجتماعية	01	00	01	00	02
	02	00	02.50	00	01.53
لا	32	16	26	06	80
	64	55.17	65	54.45	61.53
المجموع	50	29	40	11	130
	100	100	100	100	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 61.53% من العمال غير منخرطين في منظمات أو جمعيات منهم 65% من عمال التنسيق، مقابل 19.23% من العمال منخرطين في جمعيات رياضية وأغلبهم من أعوان التنسيق بـ 30% مقابل 11.53% من العمال منخرطين في جمعيات سياسية وأغلبهم من عمال التحكم بـ 20.68%، مقابل أضعف نسبة قدرت بـ 01.53% من العمال المنخرطين في الجمعيات البيئية والاجتماعية على حد سواء.

نستنتج ان غالبية العمال غير منخرطين في منظمات وجمعيات أخرى وهذا بـ61.53% ولعل المبرر في عدم انخراط هؤلاء العمال في جمعياتهم و بمختلف مجالاتها أو تخصصاتها مرده عدم وجود وقت يساعدهم في خدمة وتنمية هذه الجمعيات عند الانضمام لها، فعدم الانضمام إلى جمعيات أخرى تترك العامل يعيش في بيئة ثقافية محدودة ودائمة ولا يستطيع تحسينها أو تطويرها أو تفعيلها مما يترك العمال يعيش في بيئة ويحمل دائما نفس القيم وهو في مؤسسة سونلغاز ولكن لو انخرط غالبية العمال في جمعيات ومنظمات أخرى لاستطاعوا ان يدخلوا قيما وثقافات وعادات أخرى إلى مؤسستهم وأخذ كذلك ثقافات وقيم إلى هذه الجمعيات او المنظمات فانتمائهم إليها ينمي من العلاقات الإنسانية وينمي القيم الفردية والجماعية وينمو المستوى الثقافي ويجعل العامل يكتسب مهارات وكفاءات أخرى وبالتالي إدخال ثقافة جديدة للمؤسسة.

يستثمرها في مؤسسة الأصلية سونلغاز، غير ان نسبة 19.23% من العمال ينتمون إلى جمعيات رياضية وهي أعلى نسبة مقارنة بالجمعيات السياسية او الثقافية أو الاجتماعية جاعلين انتمائهم إلى الرياضية بغية الترفيه والروح عن النفس والاسترخاء في حين نجد 11.53% منخرطين في جمعيات سياسية ويساهمون من هذه الجمعيات فقط أوقات الانتخاب والاستحقاق وليس أعضاء دائمين ولا يجذبون إدخال انتمائهم والتصريح به علنا داخل سونلغاز حتى لا يكتسبون عداوات أو حساسيات داخل مجال العمل لأن الكثير من العمال لا يجذبون الخوض في المجال السياسي خارج المؤسسة فكيف ذلك داخل المؤسسة كما نجد 4.61% منخرطين في جمعيات ثقافية وربما مردهم في ذلك إلى الهواية المفضلة لديهم فمنهم من يجذب المسرح وكتابة القصة والآخر الموسيقى وآخر الشعر والرسم وآخر الفنون التشكيلية جعلتهم هوايتهم ينخرطون في هذا في حين نجد 1.53% من العمال من ينخرطون في جمعيات اجتماعية وبيئية بالتساوي.

جدول رقم (58): توزيع العمال حسب انخراطهم في النقابة:

الوظيفة الانخراط	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
نعم	15	06	15	04	40
	30	20.68	37.50	36.36	30.76
لا	35	23	25	07	90
	70	79.31	62.50	63.63	69.23
المجموع	50	29	40	11	130
	100	100	100	100	100

نلاحظ ان نسبة 69.23% من العمال غير منخرطين في النقابة وأغلبهم من عمال التحكم بـ 79.31% مقابل 30.76% من العمال منخرطين في النقابة وينشطون بها وغالبيتهم من عمال التنسيق بـ 37.50%. نستنتج من أجل العمال لا يحبون العمل النقابي داخل المؤسسة والدليل عدم انخراطهم والذي شكل نسبة 69.23% منهم 79.31% من عمال التحكم، لانهم لا يثقون في النقابة ومصداقيتها في حل مشكلاتهم وانشغالهم والدليل الكثير منها لم يحل بمرور الزمن كما يرون أن ممثلهم النقابي يسعى فقط لخدمة مصالحه وليس مصالح العمال والمؤسسة معا مستدلين بالعمل النقابي على مستوى المجتمع ككل خاصة إذا علمنا ان التمثيل النقابي بسونلغاز تابع لاتحاد العام للعمال الجزائريين الموالي للسلطة (UGTA) التمثيل الذي لم يعد يحظى بالثقة لدى غالبية العمال. كما عبر بعض المبحوثين "أنا كي نحب نحب صوالي منحتاجش السانديكة نعرف كيفاه" وهو دليل على عدم الثقة في النقابة وما تفعله داخل المؤسسة، إضافة إلى هذا فان قيادة الموارد البشرية ومنها رئيسها لا يجذبون ولا يثقون ويعتبرون عمل النقابة معيق لاستمرارية المؤسسة وتحضير العمال والدليل لاحظته وأنا أجري المقابلة مع رئيس DRH فجاء ممثل العمال ورئيس النقابة إليه وخاض معه في بعض أمور العمل والعمال ولما انصرف قال لي رئيس الموارد البشرية وبهذا التصريح: "ياخي لباز ياخ وشحال يهدر بيغي يخلط بزاف على حاجة مكانش"، لكن ما لاحظته كذلك حتى رئيس الموارد البشرية يتحدث كثيرا ويعيد الأفكار والدليل أن كل العمال لا يجذبون التواصل معه وإقامة علاقات معه لصعوبة مزاجه وتعنته في المواقف والآراء، وهو ما يتركنا نستنتج أن لا العمال ولا

قيادة DRH يتقنون ويجوبون التعامل مع النقابة، لي طرح السؤال ما جدوى وجود التمثيل النقابي بمؤسسة سونلغاز إذا كان لا يمثل كلا الطرفين أو أن غالبية العمال غير راضين عنها وعن عملها النقابة ما يجعلنا نستنج أن القيم النقابية وثقافة التعامل وحل المشاكل والسعي نحو إصلاح الواقع والبيئة مازالت لم تلقى صدى لدى العمال الذين يجذبون حلول مشاكلهم عن طريق أنفسهم ومصالحتهم وليس مصلحة المؤسسة ككل، وهو ما يجب أن تحرص عليه مؤسسة سونلغاز إذا ما أرادت السيطرة على سيرورة المؤسسة وتحقيق أهدافها وأهداف الكفاءات الموجودة فيها، برغم أن غالبية العمال ليسوا منخرطين في النقابة ولكنها حق مكفول قانونا كما ورد في المادة 35 "ممارسة الحق النقابي معترف به لكل العمال طبقا للشروط التي حددها التشريع المعمول به" فيحق لكل عامل أن ينخرط في العمل النقابي .

جدول رقم (59): أكثر شيء يترك العمال يعملون بجد:

الوظيفة العمل بجد	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
الانتاج	15	09	15	11	50
والمردودية	16.66	18	20	40.74	20.66
الخدمات	08	01	10	01	20
الاجتماعية	08.88	02	13.33	03.70	08.26
الأجر	25	15	22	08	70
والحوافز	27.27	30	29.33	29.62	28.92
العلاقات مع	10	02	07	01	20
الزملاء	11.11	04	09.33	03.70	08.26
العلاقات مع	05	01	04	00	10
المرؤوسين	05.55	02	05.33	00	04.13
تحقيق الذات	15	09	12	04	40
16.66	18	16	14.81	16.52	
المشاركة في	12	08	10	02	32
القرارات	13.33	16	13.33	07.40	13.22
المجموع	90	50	75	27	242

100	100	100	100	100	
-----	-----	-----	-----	-----	--

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 28.93% من العمال يصرحون بان أكثر شيء يتركهم يعملون بجد هو الأجر والحوافز وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ29.62% مقابل 20.66% من العمال يصرحون بان الإنتاج والمردودية هو أكثر شيء يجعلهم يعملون بجد منهم 40.74% من عمال التنفيذ، مقابل 16.52% من العمال يسعون لتحقيق ذاتهم وغالبيتهم من الإطارات بـ16.66% مقابل 04.13% من العمال بان أكثر شيء يجعلهم يعملون بجد هي العلاقات مع المرؤوسين وأغلبهم من عمال الإطارات بـ05.55%.

نستنج بان الإنتاج والمردودية هو من بين أكبر ما يجعل العمال يعملون بجد والمقصود بالإنتاج والمردودية هو المقابل من قيامهم بالعمل أنه مصدر رزق أو مرجعية لوجود متغيرات أخرى والتي هي الخدمات الاجتماعية والأجور والمشاركة في القرارات والعلاقات الإنسانية وغالبيتهم من عمال التنفيذ بـ40.74% لأن عملهم ميداني ويمكن قياسه بالوحدة أو المجهود وليس عملا إداريا فأسلوب تقييمهم سهل مقارنة مع العامل الإداري أو الإطار في حين نجد الغاية الأولى والاحيرة من جعل العمال وأدائهم لوظفتهم هي الأجور والحوافز، كمرتبة أولى بـ28.92% ومنهم 30% من عمال التحكم، وهو ما سيطر على سلوكيات العمال وأفعالهم كما يقول جورج قرفيتش أي التشيؤ CHOSIFICATION أي تصبح سلوكيات وأفعال الأفراد داخل سونلغاز وتطورها وتوجهها الأشياء المادية (الأجور) ما يجعل العمال يسعون فقط إلى الاستزادة من هذا الشيء باي وسيلة وطريقة فيصبح العمل مرتبط فقط بالحصول على المقابل، فالعمال يرون بان الحوافز والأجور تضيفي على عملهم صبغة الضرورة والأهمية للقيام به وكذا نظرة العمال لأهمية الحوافز المادية والمعنوية وما تعطيه في تطوير قدراتهم وكفاءاتهم من اجل رفع مستواهم، تليها فكرة تحقيق الذات بالنسبة للعمال بنسبة 16.52% فقيامهم داخل المؤسسة يجبهم للعمل وجهدهم في ذلك وإثبات ذاتهم وكأنهم يريدون القول "بأننا نعمل فنحن موجودين".

كما شكلت فكرة المشاركة في القرارات وجعل المديرية وقسم DRH العمال ككل شريك في كل القرارات على مستوى سونلغاز سواء المصيرية أو الشخصية وبأخذ رأيهم فيها وإن لك تأخذ بعين الاعتبار مما يجعل العمال يعملون بجهد واستشارتهم في كل شيء وهي رسالة يريد بها العمال إيصالها إلى الإدارة والقيادة فيما شكلت العلاقات مع المرؤوسين نسبة 4.13% كأضعف شيء وهي كذلك رسالة بانه إذا كانت علاقتهم جيدة بالمسؤولين فهو دافع إضافية للعمل وبذل مجهود أكبر وهي قيم على قيادة المؤسسة بثها للعمال إذا ما أرادت البرهنة على فعاليتها وهي معاملة عمالها بإنسانية واحترام وليس في حدود العمل فقط بل حتى مشاركتهم آلامهم وأفراحهم العائلية والشخصية فحاجة التقدير والاحترام من طرف المشرف أو المسؤول هي ضمان للكفاءة والإبداع وضمن تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين ما نستطيع استنتاجه أن كل هذه المتغيرات تجعل العمال يعملون بجد غير أنها تتفاوت حسب الأهمية والقيمة عندهم، فما دام العمل ضرورة وظيفية ومهنية نابعة من وجودهم كجزء مساهم في بناء المؤسسة أن تشاركهم القيادة والإدارة في أداء وظائفهم على أكمل وجه وبث فيهم بعض القيم والعادات المحترمة للآخر وليس بإرجاع قيمة العمل لعوامل ذاتية وشخصية مرتبطة بالحاجة المادية والنفسية والاجتماعية أو كما ورد في سلم الحاجات لماسلو بل أكثر من ذلك.

ففيما يخص الخدمات الاجتماعية فتستفيد منها كل العمال في العمل، المتقاعدين وعائلاتهم ذوي حقوق العمال أو المتقاعدين المتوفين وهناك صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية خاص بذلك وتسير حسب التشريع والتنظيم المعمول به وكذا النظام الأساسي للخدمات الاجتماعية والثقافية وتعتبر وظيفة مكمل لسياسة الموارد البشرية كما يعمل على تطوير الخدمات الاجتماعية في الميادين التالية وهذا حسب المادة 204 من الاتفاقية الجماعية:

"المساعدات الاجتماعية، الخدمات في مجال الصحة، روضات وحدائق الأطفال، الرياضة الجماهيرية، النشاطات الترفيهية والثقافية، تعاونيات الاستهلاك وكذا نشاطات الترقية العقارية.

جدول رقم (60): توزيع العمال حسب اتجاههم عند حدوث مشكلة في العمل:

الوظيفة حدوث مشكلة	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
الإدارة	15	05	10	00	30
المسؤول المباشر	18	10	20	02	50
النقابة	05	09	05	01	20
زملائك في العمل	10	04	02	05	21
معارفك الخاصة	02	01	03	03	09
المجموع	50	29	40	11	130
	100	100	100	100	100

نلاحظ ان 38.46% من العمال يتجهون إلى مسؤولهم المباشر عند حدوث مشكلة في العمل وأغلبهم من عمال التنسيق بـ 50% مقابل 23.07% يتجهون إلى الإدارة عند حدوث مشكلة في العمل وأغلبهم من الإطارات بـ 30% مقابل 16.15% يتجهون لزملائهم منهم 45.45% من عمال التنفيذ، في حين نجد 06.92% من العمال يتجهون نحو معارفهم الخاصة لحل مشاكلهم العملية وغالبيتهم من عمال التنفيذ بـ 27.27%

نستنتج أن جل العمال يرجعون إل مسؤولهم المباشر في حل مشاكلهم في العمل بغض النظر عن نوعيتها وصعوبتها من سهولتها لن مسؤولهم المباشر هو أقرب شخص لهم من ناحية المعاملة والترتيب الوظيفي في المؤسسة، فهو القائد عليهم في كل شيء محفزهم أو مخيب آمالهم فحل مشاكل العمال يرجع إلى نظرة مسؤولهم المباشر وقدرته في إيجاد الحلول ومشاركتهم له في ذلك وكذا خبرته وكفاءته

المهنية والعلائقية المتعلقة بالعمل فهو يعيش حالة الوعي وطبيعة المشاكل اليومية ومراقب لمشارها وكيفيات حلولها وتعاملها معها في الماضي وللحالات المشابهة لها يستطيع حل المشاكل من اجل تنمية كفاءته وحنكته وعليه بث كذلك ثقافته في التعامل مع المواقف في الزمان والمكان حتى يبرر قدرته في زيادة مردودية والقيام بدور الإنتاجي على اكمل وجه ويبرز لباقي زملائه تميزه عنهم فالقيادة داخل سونلغاز المشرفين مفروض عليهم أن يؤطروا ويحلوا مشاكلهم عمالهم برفع درجة وعيهم وإدماجهم في نسق المؤسسة يعني في ثقافتها وقيمها وأهدافها، كما نجد 16.15% من العمال يتجهون إلى زملائهم لحل مشاكلهم في العمل لأنهم يساعدونهم في ذلك بفعل حدوث موقف مشابه لهم أو معرفتهم لبعض البعض جيدا وكذا معيار الثقة المتبادل ووجود حتى أسرار مهنية بينهم فالزمانة هي وعاء هذه الأسرار والقيم المشتركة التي عليهم تطويرها للوصول إلى التكامل التام بينهم وحل جميع مشاكلهم مهما كان نوعها، كما شكلت النقابة بعدا ومرجعا لحل مشاكل العمال خاصة التنفيذ منهم بنسبة 45.45% بعدا ومرجعا لحل مشاكل العمال خالصة التنفيذ منهم نسبة 45.45% لأنها الفئة التي تشعر بأكثر تهمش داخل المؤسسة ولس لها علاقات متينة وصعوبة علاقات القيادة وإذا لاقتها فإنها لا تعرف آلية الحديث معها وشرح موقفها فتلجأ إلى النقابة التي لديها كل الخبرة والوسائل لحل هذه المشاكل، في حين نجد المعارف الخاصة كأدنى مرجل لحل مشاكل العمال بـ 06.92% فهو آخر حل يمكن أن يلجأ إليه العامل لحل مشاكله بعد استنفاد كل الحلول الأخرى من زملاء ونقابة وخاصة إذا كانت المشكل شخصا أكثر منه عملي.

جدول رقم (61): توزيع العمل حسب ما يمكن أن تمثله لهم المؤسسة:

الوظيفة ما تمثله	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
مصدر رزق ودخل	18	11	15	06	50
مكان للعمل وقف فقط	22	15	20	03	60
مكان لقضاء الوقت	08	02	03	02	15
بيتك الثاني	02	01	02	00	05
	36	37.93	37.50	54.54	38.46
	44	51.72	50	27.27	46.15
	16	06.89	07.50	18.18	11.53

03.84	00	05	3.44	04	
130	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

من خلال الجدول نلاحظ أن 46.15% من العمال بالنسبة إليهم المؤسسة مكان للعمل فقط أغلبهم من عمال التحكم بـ 51.72% مقابل 38.36% من العمال تمثل المؤسسة بالنسبة لهم مصدر رزق ودخل وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ 54.54% مقابل اضعف نسبة مقدرة بـ 03.84% المؤسسة بالنسبة لهم هي بيتهم الثاني واغلبهم من عمال التنسيق بـ 05%.

حاولنا من خلال هذا الجدل أن نبين ماذا تعني وتمثل مؤسسة سونلغاز بالنسبة للعمال فعبّر أغلبهم بانها مكان للعمل فقط بنسبة 46.15% منهم 51.12% عمال تحكم هذه النسبة تبين أن قيمة العمل وإدراكاته من طرف العمال جيدة، معنى هذا أن نظرة العمال أولاً وتحديد العوامل التي تتحكم في أفعالهم وسلوكياتهم من أجل النجاح في أداء وظائفهم بمعنى آخر العمال داخل سونلغاز يرون أن هناك دافع واحد ووحيد تمثله له المؤسسة وهو العمل وتنميته وتطويره لأجل تحين إمكاناتهم وكفاءاتهم المهنية والتكنولوجية والعلائقية فالعمل لا يتوقف على الرغبة الموجودة عند العمال بل هناك عوامل تتحكم وتأثر فيه منها القدرة والإقبال على الفعالية وهو ما أشار إليه ماكس فيبر وآلان توران حيث يرى أن إقبال الفرد أو العامل على العمل وتطوير قدرته وكفاءته سواء المتعلقة بالإنتاج أو التكنولوجية وتحسين قدرته الذاتية وأحكام سيطرته عليه يدل على أن هذا الفرد أو العامل فرداً أو جماعة يعيش ففي حالة الوعي الحقيقي والمتمثل في التحكم في محيطه المادي والاجتماعي فحسبهم هناك مستويين يتحدد بهم مدى وعي الفرد وهما الإقبال والرغبة على تطور الذات والكفاءات والمستوى الثاني يتمثل في تحديد الأطر المرجعية التي تقوده إل هذه الرغبة وهذه الإدارة والتي من لينها قيادة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة مدير DRH أو رؤساء المصالح، والأقسام، نفس الشيء نجد في المدرسة الوظيفية عمد بارسونز وهو أن العمل يعمل على تحقيق الهدف والهدف لا بد أن يتحقق بوسائل وإمكانات تسمح بتطوير القدرات والإمكانات الشخصية والذاتية بما يتناسب ومستلزمات الوظيفة التي يتطلبها الهيكل التنظيمي للمؤسسة فمن خلال هذا يمكن القول أن قضية العمل على تطوير

القدرات والكفاءات هي قضية موضوعية مطروحة لدجى مسؤولي وقيادي مؤسسة سونلغاز وكيفي التعامل معها فهي مجهود ثنائي قائم بين العمال والمسؤولين على حدى، كما يمثل عند الآخرين المؤسسة بانها مكان للرزق يعني أجور ومداحيل ليس إلا بنسبة 38.46% أو مكان لقضاء الوقت وليس العمل والاجتهاد والابتكار عبرت عنه نسبة 11.53% ولكن السؤال من أين تولدت فكرة قضاء الوقت فهل هي ثقافة وقيمة شيء بها من خارج المؤسسة أم ورثوها للعمال من طرف المؤسسة وقياديتها أن استهلت من خطابات وممارسات الرؤساء خاصة مديريةية فيما عبرت نسبة ضعيلة من العمال بأن مؤسسة سونلغاز هي بيتهم وهي تصريح لديه مدلول كبير جدا ومعناه ان العامل قد وجد كل راحته داخل المؤسسة من أجور وحوافز ومعاملات وعلاقات وقوانين وهو طموح يجب أن تستغله المؤسسة إذا ما أرادت النجاح الدائم والأبدي.

جدول رقم (62): توزيع العمال حسب قبولهم لتغيير مكان عملهم إذا طلب منهم ذلك:

الوظيفة القبول	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
نعم	15	26	10	09	60
لا	35	03	30	02	70
المجموع	50	29	40	11	130
	100	100	100	100	100
	30	98.65	25	81.81	46.15
	70	10.84	75	18.18	53.84

نلاحظ أن 53.84% من العمال غير قابلين تغيير مكان عملهم إذا طلب منهم ذلك وأغلبهم من عمل التنسيق بـ 75% مقابل 46.15% من العمال قابلين تغيير مكان عملهم إذا طلب منهم ذلك وأغلبهم من عمال التحكم بـ 89.65%.

نستنتج ان أغلب العمل لا يحبون تغيير مكان عملهم إذا طلب منهم ذلك بـ 53.84% في حين نجد من يحبون تغيير مكان عملهم بـ 46.15% وأغلبهم من عمال التحكم بـ 89.65% وهي نسبة لا يستهان بها فتقريبا نصف العمال يريدون تغيير مكان عملهم ولكن ما لا نستطيع قراءته

سوسيولوجيا وهي هل يسون لتغيير مكان عملهم نحو الأحسن والأفضل قيمتهم حسنة وهي كسب ثقافة وقيم وكفاءات أكثر أم انهم يريدون تغيير مكان عملهم لشعورهم بعدم الرضى ووجود خلفيات ومشاكل أو عدم تلائم قدراتهم وإمكاناتهم مع منب العمل وقراراته يرى كثير من علماء الاجتماع التنظيم وعلى راسهم ميشال كروزيه أن مستوى أداء المنظمة ودرجة نجاعتها ونجاعة أداء أفرادها ليست بعملية بسيطة وآلية كما يعتقد البعض في أطروحتهم التي تقوم على افتراض مواده أن النجاعة والفعالية مرتبطة بقدرة المنظمة على تأقلمها مع محيطها، بحيث كلما ارتفعت درجة التأقلم زادت هذه الفعالية، وهو تصور يتجاهل العوائق الخاصة والشخصية للأفراد أو العمال داخل المؤسسة، وعليه المنظمة من أجل المحافظة على قدرتها في البقاء في محيط متغير ليس أمامها إلا تغيير بنيتها التنظيمية الداخلية باستمرار حتى تكون مطابقة ومسايرة لمتطلبات عمالها فنجاعة المؤسسة وفعاليتها حسب ميشال كروزيه يتوقف على استراتيجية الفاعلين المتواجدين فيها وهم لا العمال فحسبه لا يتصرفون بصورة آلية وميكانيكية وفق المناصب التي يشغلونها بكل دقة والتزام بل وفق مصادر السلطة التي يراقبونها ومصالحهم الخاصة، فالحللول التي تقدمها قيادة المؤسسة تبقى دون جدوى أو غير فعالة إذا كانت متعارضة مع مصالح واستراتيجيات العمال فهم يتكيفون مع هذه السلطة والقيادة ودرجة الحرية التي يتمتعون بها في المؤسسة فغالبية العمال يجذبون تغيير العمل مرده نية موجودة لدى العمال، كما أن هناك سلطة قيادية تفرض عليهم تبني هذا الخيار والذي هو التغيير فمن هذا المنطلق نستطيع أن نقول بانه كلما زادت حرية واستقلالية العمال في المؤسسة وكلما غابت الموجهات الثقافية والقيمية للقيادة التي تعطي للمنظمة والعمال تماسكهم ووحدتهم من أجل إنجاز الهداف التي أنشأت من أجلها وكلما استحوذت الإدارة والقيادة على مصادر السلطة منها الثقافية والعلائقية بينهم يؤدي هذا كله إلى تشرد الاستراتيجيات الفردية وتفكير العمال في تغيير مكان عملهم وينحرف التنظيم أو المؤسس عن تحقيق أهدافها وفعاليتها المنشودة والوظيفة في المجتمع.

جدول رقم (63): توزيع العمال حسب أفضلية العمل:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة الأفضلية
115	10	34	24	47	عمومية
88.46	90.90	85	82.75	94	
15	01	06	05	03	خاصة
11.53	09.09	15	17.24	06	
130	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

يظهر مهن خلال الجدول أعلاه ان 88.46% من العمال يفضلون العمل بالمؤسسات العمومية وأغلبهم من العمال الإطار، مقابل 11.53% من العمال يفضلون العمل بالمؤسسات الخاصة وأغلبهم من عمال التحكم ب17.24%.

نستنتج أن جل العمال يفضلون العمل بمؤسسة سونلغاز العمومية وليس مؤسسات خاصة وهذا بنسبة 88.46% منهم 94.00% من الإطار وهذا دليل للسمعة الجيدة والممتازة لمؤسس سونلغاز إذا ما قورنت بمؤسسات عمومية أخرى وهي ثقافة حملها عمال سونلغاز وحتى خارج أوقات عملهم وهذا إلى زملائهم في مؤسسات أخرى أو حتى عائلاتهم وباقي المجتمع، فالمجتمع جميعه يدرك أن مؤسسة سونلغاز لديها سمعة وأجور مقبولة وإمكانيات جيدة مسخرة لعمالها يعملون بها وهو كلام افتخار بالمؤسسة كقول بعض العمال أن سونلغاز موجودة في كل بيت وهو ما يرضى على فناعة العامل شبهة المؤسسة وانتشارها، فافتخار العامل يمد باقي المجتمع قيمة اجتماعية وهي حب العمل وحب المؤسسات الوطنية الأخرى التي تكون في علاقة مباشرة مكع الزبائن وتحاول خدمتهم بانتظام وبدون انقطاع حتى أن بعض العاملين في غدارات ومؤسسات عمومية أخرى يغادرون من عمال سونلغاز لسمعة الطيبة التي تخطر بها في حين نجد 11.53% من العمال يفضلون العمل بالمؤسسات الخاصة حسبهم إذا ما توفرت أساليب قيادية ووجود علاقات عمل جيدة وحوافز مقبولة مثل مؤسسة

سونلغاز وأغلبهم من عمال التحكم بـ 17.24% فمشهور وشائع عن المؤسسات الخاصة أنها تمنح أجور مقبولة ولكنها في المقابل تطلب بمجهودات مضاعفة وأكثر صرامة في تطبيق القوانين ففي اعتقادي أن الذي يجذب المؤسسات الخاصة هو إنسان يقدر العمل ويحترمه بغض النظر عن مدته وصرامته فمدير المؤسسة الخاصة يسعى إلى أكبر فائدة ممكنة ما يجعلها مؤسسة منتجة ودائمة المنافسة ولكن في المؤسسات العمومية سادت بعض الأفكار والقيم الثقافية التي تقوم على الاتكالية المعرفية وعدم الحزم في تطبيق القوانين وعدم وجود رقابة دورية تجعل المؤسسة في أسلوب تفكير يبعد المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وهو الضمير الذي يفتقد إليه الكثير من المؤسسات العمومية وليس سونلغاز فقط، بل هو ثقافة مستمدة من عموم المجتمع ولكن على قيادة وإدارة الموارد البشرية محاربتها لتجعل من سونلغاز بيت ثاني لكل العمال ولس وجودها في كل بيت ويمكن تعليل واختيار العمل بسونلغاز عند أغلب العمال هنو أن الحقوق مضمونة بعد أداء الواجبات عكس الخواص الذي يسعون لتحقيق فائدتهم فقط وكانوا عقبة الجزائري الذي يجب "أنا نخدم عند روعي ولا ما نخدمش و ما نخدمش عند الناس والمقصود بالناس هم الخواص، و ما يحرثوش عليا وما يشغلونيش".

جدول رقم (64): العمال حسب أفضل طريقة للاتصال بينهم وبين الإدارة والمسؤول المباشر:

الوظيفة الطريقة	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
المواجهة المباشرة	30	15	25	00	70
	37.50	30	41.66	00	33.33
الاعلانات	15	02	10	03	30
	18.75	04	16.66	15	14.28
الاجتماعات	20	19	18	08	65
	25	38	30	40	30.95
النقابة	05	06	01	03	15
	06.15	12	01.66	15	07.14
تقديم طلب	10	05	06	04	25
	12.50	10	10	20	11.90
الهاتف	00	03	00	02	05
	00	06	00	10	02.38

المجموع	80	50	60	20	210
	100	100	100	100	100

يبدو من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهه العام هو 33.33% من العمال يفضلون المواجهة المباشرة كأفضل طريقة للاتصال بينهم وبين المؤول المباشر والإدارة وأغلبهم من عمال التنسيق بـ 41.66% مقابل 30.95% من العمال يفضلون الاجتماعات كعملية للاتصال وأغلبهم عمال التنفيذ بـ 40% مقابل 07.14% من العمال يفضلون النقابة كل وسيط بينهما وأغلبهم من عمال التنفيذ، في حين نجد أضعف نسبة مقدرة بـ 02.38% من عمال التنفيذ، في حين نجد أضعف نسبة مقدرة بـ 02.38% من العمال يفضلون الهاتف كوسيلة اتصال بينهم وبين رئيسهم المباشر والإدارة وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ 10%.

نلاحظ أن الهاتف هو أضعف وسيلة يجذبها العمل للاحتفال بقيادتهم ومسؤولهم المباشر 02.38% ويبقى استعماله إلا للضرورة العقول في نجد أن أغلب العمال يجبطون المواجهة المباشرة للاتصال بالمسؤول المباشر أو المشرف عليهم، فالمواجهة المباشرة تذب كل غموض ويستطيع الطرفين فيها أن يخوضا في الموضوع جيدا وتبني على الصراحة والمواقف وتقرأ فيها الإيماءات والتصرفات والنظرات فوجها لوجه تقضي كل الأجواء وتغيير كل غموض وهي أحسن من أي طريقة أخرى فالمسؤول يعرف المشرف عليه جيدا حتى أمورهم الشخصية وهو من ترفق علسه وظيفه جعل العمال يجبون ويعملون لصالح مؤسستهم والعكس كذلك فالمواجهة المباشرة تكسب العامل الثقة والصراحة وتطيب الفوارق في المناصب وتكشف كل غموض وغالبيتهم من عمال التنسيق بـ 41.66% في حين تأتي في المرتبة الثانية الاجتماعات كأفضل وسيلة بين العمال وإدارتهم ومسؤوليتهم المباشرين الاجتماعات تقوم على التحليل والمناقشة وتبادل الآراء والمقترحات وعلمية ترضي الجميع وتعطيهم الحق في إيصال الانشغالات وتقوم بتوضيحات للطرفين ما يخلق نقاش حول الجوانب المهمة في العمل والمؤسسة ككل فهي سهلة التطبيق وتختصر الوقت والتكاليف وأكثر فعالية فيها تظهر وتتفاعل المعتقدات والقيم والثقافات بين العمال ومرؤوسيهم فيكون العمال في مواجهة قادتهم والعكس ما يترك هامس من الحرية فيهم، بينما تبقى النقابة من بين أضعف الوسائل التي يجذبها العمال لعدم مصداقيتها لدى

العمال وتهتم فقط بالمشاكل الكبرى ولا تهتم بالمشاكل الشخصية للعمال ويبقى تميلها هامشي عندهم، كما للإعلانات دور في عملية الاتصال وهي تذيب عملية الاتصال المباشر والشفاف والجددي ويكون دورها غالباً الإعلام وليس الاتصال وتخص جل العمال من قادة وبسطاء كما توجد طريقة تقديم طلب والتي يجدها العمال في طريقة اتصالاتهم خاصة ما تعلن بالأمور الشخصية لديهم والطارئة والحرجة، وما لاحظناه أكثر استعمالاً داخل سونلغاز كطريقة اتصال بينها وبين عماله هو استعمال المجتمعات والإعلانات خاصة في قضايا الإعلام أو الأخبار بجديد سونلغاز وهو حق مكفول لكل عامل السماح به كما ورد في المادة 36 للعمال الحق في الإعلام حول نشاطات الشركة والوحدات التي ينتمون عليها والتي يجب أن تتوفر فيها الشروط الضرورية اللازمة لإعلام مستمر، كما لهم الحق في الإعلام حول محتوى الاتفاقية الجماعية والملحقات¹.

جدول رقم (65): توزيع العمال حسب رأيهم عندما تكون المرأة رئيسهم المباشر:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة المرأة رئيسك
50	03	22	03	22	أمر طبيعي
38.46	27.27	55	10.34	44	غير طبيعي
20	00	02	10	08	ترفض
15.38	00	05	34.48	16	تشعر بالغيض
10	02	02	03	03	لا ادري
07.69	18.18	05	10.34	06	المجموع
10	02	02	44	02	
07.69	18.18	05	13.79	04	
40	04	12	09	15	
30.76	36.36	30	31.03	30	
130	11	40	29	50	
100	100	100	100	10	

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن 38.46% من العمال يرون أن رئيسهم المباشر امرأة أمر طبيعي واغلبهم من عمال التنسيق بـ 55% مقابل 30% ممن العمال لا يرون ولم يعبروا برأيهم صراحة

¹ - مديرية الموارد البشرية، المادة 36 من الاتفاقية الجماعية لسونلغاز الغرب، ص 11.

وأغلبهم عمال التنفيذ بـ36.396% مقابل 07.69% من العمل يشعرون بالضبط عندما تكون امرأة رئيسهم المباشر وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ18.18% في حين عبر كذلك 07.69% من العمال بأنهم يرفضون ذلك وأغلبهم من عمال التنفيذ كذلك بـ18.18%.

نستنتج بأنه عمل المرأة بمؤسسة سونلغاز يعتبر أمراً طبيعياً عند العمل حتى وإن كانت رئيسهم المباشر وأغلبهم من عمل التنسيق بـ55% فقبول العمال بأن تكون المرأة رئيسهم المباشر نابعة من قناعات جملوها من المجتمع العريض، لأن عمل المرأة كان يعتبر محرماً غير متقبل عند الكثير ولكن اليوم ولجأت المرأة لكل أبواب المهن والأعمال فلم تعد تشكل حرجاً أو طأو في نظر الكثير، لأنها أثبتت كفاءتها في الكثير من الأعمال وجدارتها ولديها من الشهادات والقدرات ما يؤهلها لتقلد تلك المناصب في مقارنتها مع زميلها ارجل فكفاءتها هي من سمحت لها بذلك كما ان رضى العمال على أن تكون المرأة رئيسهم المباشرة مرده ان الكثير من العمال لديهم زوجاتهم أو أخواتهم عاملات فكيف لا يرضون أو يرضخون إلى هذا الأمر في حين عبر 30.76% من العمال بأنهم لا يدرون لأن لديهم صراع داخلي بين عمل المرأة وعدم عملها فهو يحمل قيماً بما في جوانب يفضل ترأسها عليه وفي جوانب اخرى لا ما تركهم لا يستطيعون التعبير أو لاحظوا أن السؤال فيه حرج وتأويل فلم يريدوا الإجابة عليه بصراحة مراد العمال عدم الإجابة الدقيقة هو أن الكثير من العمال لا يستطيعون التواصل مع مسؤوليهم المباشر إلى اكن رجلاً فكيف بهم التفاعل والتواصل مع المرأة خاصة في القضايا الشخصية للعمال فالقيم التي تحملها المرأة المسؤولة ليست كقيم وثقافة الرجل سواء ثقافة عملية أو عامة فهناك اختلاف واضح والحدث إليها يكون بتحفظ وبرفق وباحترام للطبيعة الأنثوية بديها، في حين عبرت نسبة 07.69% من العمال بأنهم يرفضون ويشعرون بالضبط لأن تكون المرأة رئيسهم المباشرة وحثهم في ذلك أن المرأة لا تصلح للأعمال الخارجة عن البيت او لطبيعتها الأنثوية لأنهم يرفضون ويغارون على المرأة و لا يجبدون الاختلاط الذي ربما يؤدي إلى الخصوصيات وبالتالي حدوث الأسوأ في العلاقة خلاصة القول أن العامل لا يستطيعون التواصل مع المسؤول الرجل فكيف بالمرأة المسؤول مع عدم التقليل من قدرة المرأة وتمكنها ومجارتها للمواقف أحسن من بعض الرجال وفي الكثير

من الأعمال والمؤسسات وليس مؤسسة سونلغاز فقط زد على ذلك المرأة المسؤولة تتعامل معك في حدود العمل وقوانينه ولا تستطيع أنه تمارس معك العلاقات الإنسانية والحوارية فقط في حدود ما يفرضه العمل والعكس العمال لا يستطيعون الخوض معها خارج حدود العمل وبالتالي ابعث الثقافي عند المرأة المسؤولة أو القيادية يجب أن يخرج عن حدود القانون فقط لإثبات جدارتها أكثر عليها أن تندمج في ثقافة المؤسسة وثقافة وعادات المجتمع ككل لأن بعض المشاكل العمالية لا محل بقانون العمل وإنما بالحوار والعلاقات الإنسانية لذلك إذا أرادت المرأة المسؤولة أن تكون أكثر فعالية وكفاءة أن تتعامل مع العمال وفق ثقافتهم وعاداتهم ووفق المواقف وتسعى للأخذ بكال الحلول الممكنة وتستمر المنظمة أو مؤسسة سونلغاز في تحقيق أهدافها وفعاليتها.

جدول رقم (66): توزيع العمال حسب رأيهم في عمل المرأة خارج البيت:

الوظيفة عمل المرأة	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
نعم	28	24	30	08	90
	06	82.75	75	72.72	69.23
لا	22	05	10	03	40
	44	17.24	25	27.27	30.76
المجموع	50	29	40	11	100
	100	100	100	100	100

نلاحظ من خلال الجدول أن 69.23% من العمال مع عمل المرأة خارج البيت وأغلبهم من عمال التحكم بـ 82.75% مقابل 30.76% من العمال ليسوا مع عمل المرأة خارج البيت وأغلبهم من الإطارات بـ 44%.

ما لاحظناه ونحن نجوب مؤسسة سونلغاز أن العنصر السنوي الكبير جدا وموجود بكثرة ويتقلد مناصب مسؤولة داخل المؤسسة فإجابة العمال أنهم مع عمل المرأة خارج بيتها بـ 69.23% مؤشر عاكس للثقافة التي بدأت تنشر وهي عمل المرأة في كل الأمكنة وفي كل الظروف وليس الإدارية فقط، فالمرأة تريد أن تثبت جدارتها والدليل أنها هي من أكبر الهيئات مقارنة مع الرجل من يدرسون

في الجامعات والثانويات وحتى الابتدائيات وما دامت تقرا وتحصل على الشهادات فالحق لها بالعمل لإثبات وجودها التام. والعمل الذي يعتبر حقها من خلاله تمارس واجبها، ومرد العمال للظروف الاقتصادية في المجتمع فالمرأة يعتبر كمساعد للظروف الاجتماعية للرجل للسيطرة على الحالة المعيشية الجيدة والمستقرة في البيت، كما انهم لا يتركون وجود اختلالات أخرى وظيفية داخل البيت وهي عدم تربية البناء جيدا ورعاية زوجها كما يجب، فحسب أحد العمال عمل المرأة إذا كان أمام أعيني زوجها ومكانه وطبيعته أي نوع عملها، فالأولى لها أن تعمل ويستفيد المجتمع من قدرتها وكفاءتها أما إذا كانت غير ذلك فالأولى لها خدمة زوجها وأبنائها فهو أسمى عمل تقدمه المرأة للمجتمع لأسرتها ككل. في حين عبر 30.76% من العمال أنهم يرفضون عمل المرأة ولا يرون بدا من وجوده تقبله وأغلبهم من الإطارات لأن الإطارات يستطيعون تلبية ضروريات الحياة الأسرية واحتياجاتها ولا داعي للعمل المرأة مقارنة مع عون التنفيذ الذي لديه أجر وحوافز لا تمكنه من مجارات المستوى المعيشي المتردي دائما، خلاصة قولنا أن قناعة العمال بعمل المرأة يرجع إلى مرجعية وثقافة وعادات وتقاليد كل العامل سواء القيمة والمجتمعية أو المادية التي تسمح له بترك وتقبل عمل المرأة في المجتمع ونظرة كل عامل إلى المسألة من زوايا مختلفة، الهدف متن طرحنا هذا السؤال في الاستمارة هو معرفة البعد الثقافي داخل مؤسس سونلغاز ونظرة تعمل المرأة وتقلدها المناصب وكيف ينع كس ذلك عليهم فلاحظنا أت انعكاسات المجتمع الثقافية ونظرتها للمرأة ليست مستمدة من المؤسسة سونلغاز بل العكس النظرة العامة هي السائدة التي انعكست على المؤسسة فهي ثقافة مستمدة من المجتمع العربي ، زد على ذلك فإن خروج المرأة للعمل ونظرة العمال إليه لأن فيه بعض للضمانات في حقوقها واحتياجاتها في العمل كالحق في عطلة الأمومة مثلا والذي نصت عليه المادة 21 من النظام الداخلي وهو "تستفيد الأمهات المرضعات لأبنائهم يهينهن غياب مدفوع الأجر بخصم يوميا من مواقيت العمل الفعلية وذلك خلال السنة الأولى وساعة واحدة في السنة 6 أشهر الأخيرة"¹. إضافة إلى وجود الحضانه ورعاية الأطفال ما يتركها ترتاح قليلا من هذا الجانب ويشجعها على العمل وأتعبه، إضافة

¹ - مديرية الموارد البشرية، المادة 21 من النظام الداخلي لسونلغاز الغرب، ص 07.

إليه الشطر الأخير لعلاقة التعاقد في المادة 40 من النظام الداخلي والتي تشير إلى كل تصرف داخل مكان العمل يهدف إلى الأضرار بالمرأة العاملة والتحرش بكل أنواعه ممنوع منعاً باتاً.

جدول رقم (67): إشارات في المنظمة تدل على وجود روح الجهوية والقرابة:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة روح القرابة
95	10	32	25	28	نعم
73.07	90.90	80	86.20	66	لا
35	01	08	04	22	المجموع
26.92	09.09	20	13.79	44	
130	11	40	29	50	
100	100	100	100	100	

يشير الجدول أعلاه ان 73,07% من العمال يتحدثون عن وجود إشارات في المنظمة تدل على وجود روح الجهوية والقرابة وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ90.90% مقابل 26.92% من العمال لا يرون وجود إشارات تدل على القرابة والجهوية داخل المؤسسة وأغلبهم من عمال الإطارات بـ44%.

نستنج انه في مؤسسة سونلغاز روح الجهوية والقرابة في تصرفات العاملين والقيادة في نفس الوقت وقد اشرنا إلى هذا في كيفية التوظيف والتكوين من بداية وضع الملف إلى غاية التثبيت وكيف لم تحتكم ضرورة المنصب وقدرة وخبرة العامل لاختاره ضمن دورات التكوين لتنمية هذه القدرات والمهارات فروح الجهوية موجودة حتى مع رئيس الموارد البشرية الذي قام بتوظيف العديد من العمال المنحدرين من مدينة تيغنيف لأنه هو من تلك المنطقة روح الجهوية والقرابة موجودة حتى في العلاقات حتى الابتسامة والسلام يوزع بالقرابة والمعرفية حسب بعض العمال وما أدراك بالحوافز او المصالح أولى دخلوا لموجب لهذه العملية وهي ممارسة الجهوية والقرابة وتدعيم أغلب العمال بهذا من أعمال التنفيذ بـ90.90 وليس فقط للجهوية والقرابة بل وحتى للجنس، لن معاملة المرأة ليس كمعاملة الرجل فقيادة الموارد البشرية لم تحترم القدرات والكفاءات وتتخذها معيار للمعاملات والتعاملات والتواصل وإنما شجعت مظاهر أخرى وهي القرابة.

وقد لاحظنا هذه التصرفات والسلوكيات من خلال عبارات لبعض العمال أنت من أين" وقد طرحت علينا أن شخصيا القائم بالبحث ولو قمنا بتحليلها فما هو دافع طرح هذا السؤال: فانا من معسكر، فلو لم يكن هناك توظيف للجهوية والقرباية لما طرح هط السؤال، زد على ذلك أنا لم أستطع الحصول على إجراء الدراسة ما لم تحصل إلى علاقات وزملاء لديهم أصحابهم وأهليهم يعملون هناك ساعدوني على تقبلي لإجراء الدراسة ما يبرهن على أن منطق الجهوية والقرباية يمارس بمؤسسة سونلغاز حتى من قياديتها ولكن يجب على قيادة الموارد البشرية أن تسعى لمحاربة مثلا هذه التصرفات التي تكبح وتحذو وقد تظلم منها كفاءات وخبرات من العمال قد يفيدون في نجاح وتحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجيتها المستقبلية، في حين عبرت نسبة 26.92% من العمال بأنه ليس هناك جهوية ولا قرباية داخل المؤسسة وأغلبهم من الإطارات ب44% لأنهم تمكنوا من دخول المؤسسة وفقا لكفاءتهم وقدرتهم وليس لقرباية أو جهوية، وعلاقتهم مع باقي العمال تتسم بالعدل والمساواة والأخرى وليس للمصلحة والجوار وغيرها من التغيرات المحطمة والهادمة لكفاءة العامل وبالتالي فعالية المؤسسة فروح العشائرية والجهوية يغذيها الانتماء الريفي مقابل الانتماء الحضري محاولين تقوية نفوذهم فصراع رجل الريف مع أبناء المدينة من معسكر يكون أولى الدوافع لوجود مثل هذه التصرفات فكل واحد يحاول تقوية نفسه بزيادة عدد أفراده داخل المؤسسة وبذكر هذا إذن رئيس الموارد البشرية من منطقة ريفية بمعسكر وبالضبط من تيغنيف وقام بتوظيف العديد من أبناء المنطقة من اجل تقوية وجوده وجماعته وهو ما لا يخدم المؤسسة وأهدافها جميعا.

جدول رقم (68): توزيع العمال حسب رأيهم في تصرف المسؤول المباشر:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة رأي العمال
60	05	21	17	17	لتشريعات
46.15	45.45	52.50	58.62	34	العمل
40	05	13	08	14	لهواه
30.76	45.45	32.50	27.58	28	الشخصي
30	01	06	04	19	لا أدري

23.07	09.09	15	13.79	38	
130	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

يشير الجدول إلى نسبة 46.15% من العمال يرون أن تعرف المسؤول المباشر يكون وفقا لتشريعات العمل وأغلبهم من عمال التحكم بـ 58.62% مقابل 30.76% يرون أن تصرفاته تكون وفقا لهواه الشخصي وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ 45.45% في حين تظهر نسبة 23.07% من العمال لا يدرون إلى أين رجح سبب تصرف مسؤولهم المباشر معهم وأغلبهم من الإطارات بـ 38%.

نستنج من خلال الاتجاه العام للجدول أن تصرف المسؤول أو القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز ترجع لتشريعات العمل وقوانينه مع عمالهم وليس لاعتبارات أخرى بنسبة 46.15% فالمرجع الأول للتعامل هو القانون والتطبيق بالعدل على جميع العمال، ثم تأتي متغيرات أخرى يمكن للقيادة استعمالها وفقا لخبراتها وقدراتها وثقافتها الخاصة بها وهي العلاقات بمختلف أنواعها انسانية جوارية، علمية وعملية تدعم بها الصبغة القانونية في التعامل، في لآحين عبرت نسبة 30.76% من العمال أنه تعرف المسؤول المباشر راجع لهواه الشخصي وأغلبهم 45.45% من عمال التنفيذ معتبرين ذلك إنقاص من قيمتهم وعدم احترام مبددين قلقهم من تصرفات قادتهم الذين أصبحت تصرفاتهم تمتاز بالدكتاتورية ولا ته تمهم مشاكل العمل التابعين لهم، في قيادة غير ملتزمة بمبادئ المسؤولية القائمة على التوجيه والمساعدة والتحفيز وتنمية القدرات والمهارات وقتا لمنصب عملها في الهيكل التنظيمي، وهو ما تحدث عنه FOLLET والذي يلفت النظر إلى مشكلة حقيقية كثيرا ما تقع في المؤسسات، خاصة حالة عدم اقتراب وتطابق أهداف العمال مع أهداف القيادة الإدارية للمؤسسة، وفي هذه الحالة تولد نوع من اللامبالاة من الطرفين، وهنا ندمر ما قدمه برنارد وفوليت FOLLET BERNARD حول ضرورة اهتمام المسؤولين في مخالف مستويات الهدم التنظيمي للمدرسة بالجانب النفسي والاجتماعي للعمال واستشارتهم في كل شيء خاصة عند إعداد استراتيجية المؤسسة وأهدافها لانه من سيقوم في الأخير بتنفيذها هم العمال. فكلما اقترب القياديين والمسؤولين لانشغالات العمال وطموحاتهم كلما كانت الإقبال أكثر على تنفيذ الأوامر، كما لتوفير الوسائل الضرورية من تكنولوجيا وغيرها تسهل

ذلك، في حين آخر نسبة معبر عنها هي 23.07% من العمال لا يدرون و لا يعرفون تقييم تصرفات مسؤوليهم فهل هي وفقا للقانون أو وفقا لهواهم الشخص، فحسبهم كل مرة كيف يتصرفون وحسب الموقف الذي يتعرضون إليه وحسب مصالحهم الشخصية وليس مصالح العمال وبالتالي هناك تذبذب بين تطبيقهم للقانون أو وفقا للهوى الشخصي، كما أن في مخيلة الكثير من العمال مقولة المؤسسة "نتاع البايك وبالتالي لا يحق لأحد التصرف وفق هواه لأن هناك قوانين تسيرونا جميعا في دولة البايك".

جدول رقم (69): ما يحققه العمال كالترقية ناتج عن:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة ما يحقق
65	01	18	19	27	كفاءته
31.70	05	27.69	38	38.57	الشخصية
20	03	06	00	11	لقراءة وجهوية
09.75	15	09.23	00	15.71	لقربه من
50	07	19	08	16	المسؤول
24.39	35	29.23	16	22.85	لأقدمية
60	08	18	20	14	على أساس
29.26	40	27.69	40	20	الجنس
10	01	04	03	02	المجموع
04.87	05	06.15	06	02.85	
205	20	65	50	70	
100	100	100	100	100	

يظهر من خلال الجدول أعلاه ان اتجاهه العام هو 31.70% من العمال يرون ان ما يحققه العامل يرجع لكفاءته الشخصية واغلبهم من الإطارات بـ38.57% مقابل 29.26% من العمال يرجعون ذلك إلى قربه من المسؤول المباشر وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ35% مقابل أضعف نسبة ترجع أن يحققه العامل هو على أساس الجنس بـ04.87% وأغلبهم من عمال التنسيق بـ06.15%

الشيء المستنتج من هذا الجدول هو أن ما يحققه العمال في عملهم وداخل مؤسسة سونلغاز يرجع إلى كفاءتهم الشخصية وقدراتهم وكذا للأقدمية المتحصلين عليها داخل المؤسسة فهما عاملين متفاوتين حسب تصريجات العمال على التوالي بـ 31.70% و 29.26% فالأقدمية تمثل بالنسبة للعمال الكفاءة والتمكن وكذا رهان حقيقي من أجل قضاء مصالحهم وحل مشاكلهم وتسهيل عملهم فالأقدمية تعتبر مرجعية أساسية في الحصول على حوافز أجرية او معنوية.

وكذا الحصول على فرضيات معنية، فأهمية العمل والمنصب الذي يشغله العامل يمثل عاملا أساسيا في العملية التفاوضية وتحقيق مكانة هرمية ضمن السلم الوظيفي ووضع متميز في التسيير المعتمد لدى المؤسسة حسب ميشال كروزيه، فالتأهيل والكفاءة التي يتمتع بها كل عامل في إيجاد حل وتحسين عمله بصورة ذاتية وجماعية تبقى استراتيجية بالنسبة للمؤسسة وقيادتها ولا يمكن الاستغناء عن ذلك وإلا تتوقف العملية الفعالية بسبب فقدان هذه الكفاءات.

في حين نجد نسبة 24.39% من العمال يرون دون قربهم من المسؤول في الحصول على ما يصبون إليه في العمل سواء بجدية أو بدون جدية أي يستهلون أم لا في أمس الحاجة إليها أشخاص أو عمال آخرون فلا يهتمهم الأمر المهم مصلحتهم الشخصية ولو على حساب زملائهم كما للعشائرية والقرباية الجهوية والعائلية دور في تحسين الاستفادة من امتيازات لدى العمال في مؤسسة سونلغاز مهما كان طابع هذه المحاسن المهم المصلحة الشخصية تغطي على المصلحة العامة لسونلغاز، في حين عبرت نسبة 4.87% بان للطبيعة الجنسية دور في تقلد المناصب والاستفادة من النجاحات وتحسين ظروف العمل لأن معاملة المرأة داخل العمل ليس مثل معاملة الرجل لأن المرأة بطبعها كائن حساس لذلك يجب اللعب معه على هذا الوتر فيما يخص ظروف العمل وسير الأشغال والوظيفة .

جدول رقم (70): تقييم العمال لعلاقتهم الاتصالية مع مسؤولهم المباشر:

العلاقة الاتصالية	الوظيفة	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
يشجع الاتصال	14	06	12	04	36	16.36
صعوبة الاتصال به	10	04	07	01	22	10
يطلب بالتأجيل	15	07	15	03	40	18.18
يثق بك	08	06	05	01	20	09.09
يهدد بالعقاب	10	02	04	00	16	07.27
يتفهم المشاكل الشخصية والعائلية	06	08	08	04	26	11.81
يدون ما تقول	02	03	04	01	10	04.54
يهتم بحديثك	03	05	05	02	15	06.81
يصغي ويناقش	12	09	10	04	35	15.90
المجموع	80	50	70	20	220	100

نلاحظ من خلال الجدول أن 18.18% من العمال يصرحون بان علاقتهم الاتصالية بمسؤولهم المباشر تتسم بالتأجيل وأغلبهم من عمال التنسيق بـ21.42% مقابل 16.36% يصرحون بان مسؤولهم المباشر يشجعن على الاتصال به وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ20% مقابل 15.90% من العمال يصرحون بان مسؤولهم المباشر يصغي ويناقشهم في كل الأمور مثلهم 20% من عمال

التنفيذ أضعف نسبة، وهي 04.54% من العمال يصرحون بان مسؤولهم المباشر يرون فقط ما نقول وأغلبهم من عمال التحكم بنسبة 06%.

نلاحظ ونستنتج عند تحليلنا لهذا الجدول أن المسؤولين المباشرين يطالبون عمالهم بالتأجيل والبث في قضايا العمل او القضايا الشخصية الخاصة بهم، غير أننا لم نفهم ما الدافع لهذا التأجيل فهل هو للتفكير في حل المشكل والبحث عن وسيلة لفض الغموض أم أنه سياسة الهروب للأمام امتصاص الغضب والجدية من طرف العمال سواء الحالتين فهي مضرّة بسيرورة المؤسسة وتعطيل بعض وظائفها، واستراتيجيتها يعني أنها تنعكس على العمال وطموحاتهم وتنمية خبراتهم أو على مستوى في تحقيق أهدافها البعيدة، في حين عبرت النسبة التي تليها بـ 16.36% من العينة بان المسؤول المباشر يشجع عملية الاتصال بينه وبين العمال المشرف عليهم تليها نسبة 15.90% بأن مشرفهم المباشر يصغي ويناقش معهم كل ما تعقل بالعمل أو بغيره في حين تبقى النسب الأخرى بظروف متفاوتة بين المسؤول او القائد الذي يثق أو لا يثق في عماله والذي يهدد بالعقاب الذي يرون ما تقوى والذي يتفهم المشاكل ولا يتفهم المشاكل الشخصية والعائلية، مع كل هذا نجد أن عملية الاتصال على مستوى سونلغاز لا تزال تقتصر على الجانب العملي ولكن ليست جدية، فعلى مؤسسة سونلغاز أن تفكر في تغيير الوضع نحو الأحسن وذلك من خلال التأكيد على البعد الانساني والعملي في نفس الوقت فالقائد الناجح هو الذي يفتح قنوات الاتصال أمام عماله ويسهل لهم ذلك بإبداء آراءهم ومنحهم المعلومات التي يحتاجونها في العمل، فسلطة القائد وحاجة العمال كليهما مرتبطات بالهيكل التنظيمي وبشكل وثيق، وللهيكل التنظيمي هذا الرابط بينهما وفعالية الاتصال تظهر ليس فقط بتحسين وتحديث وسائل الاتصال بل بالبعد الانساني وهو اتصال القادة والمشرفين بالعاملين وهذا بالإحساس بالمشاركة وحق إسماع الصوت وحتى لا يصير بين العامل والمشرف صراع يقر بفعالية وكفاءة الطرفين عاملين ومشرفين، لذلك فالقدرة على انجاز الاهداف في المؤسسة تتوقف على الكفاءات الاتصالات التي يبرزها القائد في عمله حيث تشير الدراسات الى ان نجاح أي عمل يحققه الانسان في عمل يعتمد 85% منه على البراعة الاتصالية و 15% منه على المهارات العملية والمهنية

المتخصصة، فخبرة المشرف المباشر وتكوينه وثقافته ومهارته وقدرته واهتماماته واماله وطموحاته وحده وفطنته على ادراك العلاقات وحتى التعامل يلعب دورا في نجاح او فشل العمل في المؤسسة بغض النظر عن عدد العمال المشرف عليهم ، وقد قامت العديد من مواد النظام الداخلي تأسيس هذه العلاقة وبلورتها كما ورد في المادة 34 "يتعين على العامل الموضوع تحت رابطة المرؤوسية المهنية مهما كانت رتبته في السلم القيام بما يلي: تنفيذ المهام المرتبطة بمنصب عمله طبقا لتنظيم ومقاييس العمل المحددة داخل المؤسسة، زائد الامتثال بصرامة لتعليمات المسؤول الأول المخول لإدارته وحراسته ومراقبة تنفيذ الأعمال الموكلة له في إطار الالتزامات التعاقدية المحترمة لأحكام التنظيم المطبق في المؤسسة"، كما تشير المادة 35 "يجب على المسؤولين كل فيما يخصه الشهر على احترام أحكام هذا النظام الداخلي من قبل مستخدميه ويتأكد من التعليمات والأوامر قبل إعطائها بأنها غير مخالفة للقانون المعمول به" والمادة 36 "عدم تنفيذ العون للالتزامات التعاقدية يؤدي إلى عقوبات تأديبية ضده في إطار إجراء التأديبي المنصوص عليه في هذا النظام"¹

جدول رقم (71): كيف يطلع العمال على ما يجري داخل المؤسسة عند غيابهم:

الوظيفة الاطلاع	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
عن طريق الإدارة والمسؤول	04	01	03	00	08
إعلانات	06	08	04	02	20
النقابة	03	01	02	01	07
الهاتف	02	01	01	01	05
الزملاء	20	10	18	02	50
لا يطلع	15	08	12	05	40
	30	27.58	30	45.45	30.76

¹ مديرية الموارد البشرية، المواد 34-35-36 من النظام الداخلي لسونلغاز الغرب ، ص 9.

المجموع	50	29	40	11	130
	100	100	100	100	100

نلاحظ من خلال الجدول ان 30.76% من العمال لا يطلعون على ما يجري داخل المؤسسة أثناء غيابهم ولا بأية وسيلة وأغلبهم من عمال التنفيذ ب45.45% مقابل 38.46% من العمال يطلعون على ما يجري داخل المؤسسة أثناء غيابهم عن طريق زملائهم واغلبهم من عمال التنسيق ب45% مقابل 15.38% يطلعون على ما يجري عن طريق إعلانات المؤسسة، مقابل أضعف نسبة ب03.84% من العمال يطلعون على ما يجري داخل المؤسسة أثناء غيابهم عن طريق الهاتف وأغلبهم من عمال التنفيذ ب09.09%.

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتحاد العام له يؤكد أن العمل يطلعون على ما يجري عند غيابهم عن المؤسسة عن طريق زملائهم واغلبهم من عمال التنسيق ب45% ومرد ذلك للثقة في إيصال المعلومة ودقتها وكذا اشتراكهم فب المكان وقربهم في العمل خاصة إذا كانوا من نفس المصلحة أو القسم فيتوصلون عن كل جديد حول المصلحة وظروف العمل والمصلحة وبالتالي السهولة في إيصال المعلومة إلى باقي زملائهم، في حين نجد 15.38% من العمال يعلمون ما يجري عن طريق الإعلانات هذه الإعلانات التي يطلع عليها زملائهم ثم يوصلونها إليهم بصفتهم خارج المؤسسة في حين نجد نسبة كبيرة من العمال لا يطلعون ولا يحبون معرفة ماذا يجري في المؤسسة عند غيابهم سواء غياب لعطلة أو راحة أو مرض، فلا يعطون عناء المعرفة ظروف المؤسسة ولا حتى أخبار زملائهم ومرؤوسيههم او مناصب عملهم وما طرا عليها من تجديد معتقدين أنهم في راحة ولكن الأجدر تتبع الوضع الذي يعطي للعامل مصداقية وتمسكه بثقافة وعادات وعلاقات المؤسسة العامل فيها ما يتركنا نستنج أن العامل لا يجذب القيم الرائجة في المؤسسة جميعا أو المستعملة والمكتسبة من طرف رؤسائهم وحتى زملائه، فلو كانت قيم وثقافات ايجابية وتمتاز بالثقة والاحترام والصرامة وعدم ومجهود صراعات لسأل العمال المتغيبين عن حال المؤسسة وأحوال مناصبهم.

بعد الغياب وهو ما يجب أن تركز عليه قيادة الموارد البشرية وهو الشعور بالمسؤولية حتى أثناء الغياب عن العمل من طرف العامل والاستخبار عن الوظيفة ومستجداتها فهي قيم اكتسبت من طرف باقي عمال المؤسسة ومديرها وإلا كيف لا سال العمال عن حال مؤسساتهم بعد الغياب عنها، في حين عبرت 06.15% من أصوات العمال بأنهم يعلمون بما يجري عن طريق رؤسائهم ولكن ما تعلق بحالات الطوارئ أو قوانين جديدة تفرض على الرئيس أو القائد إخبار عماله وإلا شيء آخر بسيط فلا، في حين تبقى أضعف وسيلتين ممكن أن يطلع عليهم العمال بما يجري داخل المؤسسة وهما النقابة والهاتف لعدم الثقة الشديدة بهما .

فإذا كان المسؤول المباشر من أضعف الوسائل التي يجب أن تخبر العمال بما يجري داخل المؤسسة خارج أوقات عملهم، سواء عن إدارة المسؤولة بطلب العامل فهو شيء غير منطقي لأن الارتباط المباشر بالاتصال بين الطرفين هو العمل وحده وإتمام العمل يرتبط ارتباطا كبيرا بالقائد المباشر وهو المسؤول الأول والأخير عن العاملين وجديد وظائفهم كون المركز الذي تحيله يضفي أهمية كبيرة في نقل المعلومة والخبر فهو همزة وصل بين العمال والإدارة والذي يجري المشاورات قصد المحافظة على العلاقة المنسجمة بين الإدارة والعمال، وبالتالي عليه أن يضمن فعالية الاتصال، لأن إقامة اتصالات وعلاقات داخل المؤسسة وحتى في غياب بعض العمال وبإخبارهم بما يجري من حقوق وواجبات هي إحدى السمات التي تساعد المشرفين على لعب أكثر فعالية في التسيير والتنظيم واستمرارية المؤسسة.

جدول رقم (72): توزيع العمال حسب عملية الاتصال والحديث مع المسؤول:

الوظيفة الحرية	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
تحفز على العمل	25	15	15	05	60
تحقق التماسك	10	06	12	02	30
حب العمل	10	04	09	02	25
تعمل بدون إتقان	05	04	04	02	15
					46.15
					23.07
					19.23

11.53	18.18	10	13.97	10	
130	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان 46.15% من العمال يرون أن حرية الاتصال والحديث مع المسؤول تحفز على العمل أكثر وأغلبهم من عمال التحكم بـ 51.72% مقابل 23.07% من العمال يرون أن حرية الاتصال والحديث مع المسؤول تحقق التماسك بينهم وأغلبهم من عمال التنسيق بـ 30% مقابل 11.53% من العمال يرون أنهم لا يعملون بإتقان عند وجود حرية من الاتصال والحديث مع المسؤول وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ 18.18%.

نستنج أن العمال الذين يرون أن هناك حرية الاتصال والحديث مع المسؤول ونظرهم أكثر للعمل وتجعلهم يحققون درجة من التماسك في عملهم ويكسبهم الثقة والاحترام المتبادل ويجعل العلاقات بينهما مرنة وهي أن تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس محترمة لصلاحيات كل العمال ووظيفتهم مكسرة لكل طابوهات الاستعلاء واستعمال السلطة او المنصب في تسيير الوظيفة كما يجب أن تتجاوز البعد العملي إلى إبعاد العلاقات الأخوية ما يجعل غالبية العمال يشعرون بالراحة والاطمئنان التام عند ولوجهم مؤسسة سونلغاز وليس العكس.

فحرية الاتصال والحديث مع المسؤول ترجع إلى شخصه وليس للتابعين يعني الاتصال النازل من اعلى الى اسفل يغذي الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى العكس خاصة مع المنطق البيروقراطي لغالبية مؤسستنا والذي يكشف أن الاتصال النازل في شكل أوامر وتعليمات وقوانين لم يصل بعد إلى درجة الاحترافية في إيصاله وتبسيطه وبالتالي ردة الفعل لدى العمال تكون مشابهة في شكل رفض وتعنت خاصة إذا لم يتم استشارتهم في قضايا تخضعهم مباشرة كالتكوين أو الترقية وغيرها وهنا يقول دينار بوا DENAR BOW الاتصال من الأسفل الى الأعلى مرتبط بنوع القيادة السائرة في المؤسسة يعني بمستوى وعيها وتفتحها ودرايتها لخصوصيات ومتطلبات عمالها حتى توقع على مردود لا بأس به وتحقق استراتيجية كل عامل وبالتالي استراتيجيتها العامة ككل، أما عن العمال الذين صرحوا بأنهم لا يعملون بإتقان بـ 11.53% منهم عمال التنفيذ بـ 18.18% لان المسؤول يتعنت في تصرفاته

ويجعلهم ينشغلون عن عملهم ما يجعله لا يتقنونه ويتذمرون من مسؤولهم وبالتالي كره وظائفهم ما ينجر عنه توتر في العلاقات لذا يقول برنارد BERNARD أن إيجاد وسيلة أكيدة للاتصالات هو الواجب الأول على المنظم أو القائد وهي البؤرة المباشرة في التنظيم الحدث ما يعطي ضرورة لاهتمام القادة في مختلف مستويات الهرم الإداري بالجانب النفسي والاجتماعي للعمال وانتشارهم في وضع الخطط والاستراتيجيات التي سيقومون بتنفيذها ما يجعل مسؤولين مدركين في تطوير كفاءات عمالهم وبالتالي إيجاد مؤسسة ناجحة وفعالة.

جدول رقم (73): الصفات التي يراها العمال اتجاه مسؤولهم المباشر:

الوظيفة الصفات	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
ديمقراطي	09	14	03	04	30
	10.58	25.45	04.61	20	13.33
ديناميكي	05	02	12	01	20
	05.88	03.63	18.46	05	08.88
غير مبالي	20	09	12	04	45
	23.52	16.36	18.46	20	20
يتعامل مع المقربين	15	10	13	02	40
	17.64	18.18	20	10	17.77
متسلط	10	10	10	05	35
	11.76	18.18	15.38	25	15.55
يعاقب عند الخطأ	08	00	07	00	15
	09.41	00	10.76	00	06.66
يكافئ عند النجاح	08	04	02	01	15
	09.41	07.27	03.07	05	06.66
لا تهمه مشاكلك	10	07	05	03	25
	11.76	12.72	07.69	15	11.11
المجموع	85	55	65	20	225
	100	100	100	100	100

نلاحظ من الجدول أعلاه ان 20% من العمال يرون ان مسؤولهم المباشر غير مبالي بما يفعلون وأغلبهم من الإطارات بـ 32.52% مقابل 17.77% من العمال يرون انه يتعامل مع الجماعة

المقربة إليه وأغلبهم من عمال التنسيق بـ 20% مقابل 15.58% يرون أن مسؤولهم المباشر متسلط وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ 25% مقابل 06.66 من العمال يرون بانه يعاقب عند الخطأ ويكفي عند النجاح في حين نجد نسبة 11.11% من العمال يرون بانه لا يتهمه مشاكلهم الشخصية والعائلية من عمال التنفيذ بـ 15%.

من خلال الجدول يمكن أن نشير إلى أن علماء الاجتماع المهتمين بالمنظمة الاقتصادية بالخصوص أن هذه الأخيرة تتضمن كيانا وهذا الكيان هو كيان اجتماعي مرتب ترتيبا تسلسليا وفقا للهيكل الوظيفي التنظيمي يعطي لنا في النهاية فئة قيادية حاکمة وفئة محكومة ومسيرة والفئة القيادية بحكم موقعها ومكانتها الاجتماعية عليها ان تقوم بـ:

- تسيير ومراقبة الفئات الأخرى الموجودة في المؤسسة.
- تحفيز وتفعيل سلوكات الأفراد داخل المؤسسة ومطابقتها مع أهداف المنظمة.
- اختيار الطرق والوسائل التكنولوجية التي تمكن من تحقيق الأهداف العامة.
- إيجاد الحلول اللازمة للعواقب التي تحاول المؤسسة على إنجازها وخلق الانسجام والتضامن داخل المؤسسة، فما يجب ان تنتجه الفئات القيادية سواء رؤساء المصالح أو المدراء هو المعنويات وما تتركه كأثار على العمال للقيام بدورهم الوظيفي وتطوير فعاليتهم خاصة المجال الثقافي عند المسؤولين المباشرين او القادة والممثل في القيم والمعايير التي اكتسبوها من خلال المؤسسة، كما ترى ذلك النظرية البنوية بارسونز أو وفق القيم الحضارية والثقافية المرتبطة بالمجتمع ككل كقيم المجتمع الزراعي أو الصناعي، تصرف العمال يكون منضبط ومتأقلم مع هذه القيم التي يجب أن يكتسبوها من طرف رؤسائهم وقيادتهم يمكن أن نلاحظ إذا من خلال الجدول أن حساسية السؤال سبب حرجا للعديد من العمال فكانت غالبية إجاباتهم تتم بالدبلوماسية خاصة عند عمال التنفيذ باعتبارهم المسؤولين السامين لهذه المؤسسة فلم يبرزوا اتجاههم المعارض والصريح علنا ولا المؤثر جهرا حتى لا يكونوا متابعين من طرف رؤسائهم ويرجع تماثل الإجابات لدى جميع العمال من إطارات وأعاون تحكم وتنسيق وتنفيذ نظرا لأنه لديهم استراتيجية خاصة بهم، فالإطار يريد بتصريحه هذا رد الجميل عن المنصب

والخبرة والتجربة الواسعة والامتيازات المتحصل عليها والثاني والثالث ينتظرون تولي مناصب سامية عن طريق الترقية ولا يريدون تلطيح سمعتهم وسيرتهم الذاتية خاصة إذ علموا.

لذا لم نلمس الصراحة والشفافية في الإجابة عن هذا السؤال مع عدم النكران بان العمال قد أجابوا بان مشرفهم المباشر غير مبالي وهذا بأعلى نسبة 20% ومتسلط بـ15% لا يتفهم المشاكل الاجتماعية والمهنية 11.11%، ما يجعلنا نستنج أن أسلوب الاتصال تشوبه البيروقراطية بين المسؤولين والعمال وإلا بما نفسر هذا الغموض في الإجابة وهو ما يؤكد كذلك أن الاتصال بالمؤسسة مرتبط بنوع القيادة وغطها الثقافي السائدة في المنظمة.

جدول رقم (74): وجود صعوبة الحصول على المعلومات من عند المسؤولين:

الوظيفة الصعوبة	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
نعم	30	15	20	10	75
	60	51.72	50	90.90	57.69
لا	20	14	20	01	55
	40	48.27	50	09.09	42.30
المجموع	50	29	40	11	130
	100	100	100	100	100

يبدو من خلال الجدول أنه 57.69% من العمال يجدون صعوبة في الحصول على المعلومة من عند المسؤول وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ90.90% مقابل 42.30% من العمال لا يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات من عند رئيسهم المباشر ومسؤولهم وأغلبهم من عمال التنسيق 50%.

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك صعوبة للحصول على المعلومة من طرف العمال من عند المسؤولين بـ57.69% وهذا يرجع إلى النمط القيادي لدى المسؤولين فمنهم الديمقراطي ومنهم الدكتاتوري ومنهم المتساهل، ومنهم المتسيب وغير المبالي، فتسليم المعلومة ونشرها على العمال تعتبر عملية من عمليات التحفيز والرافضة للعمل يقوم العامل بدورها الوظيفي على أكمل وجه وشرح المعلومة يعني التقاعس وعدم الجدية في العمل وعدم الثقة والمبادرة والسعي نحو تطوير الكفاءة

والفعالية الشخصية للعامل، وهذا منطقي فبعض العمال لا يرون ويتلقون بمشرفهم المباشر إلا أثناء الاجتماعات يعني نادرا ما يجعل هذا الوضع في المعلومة لأنه لا يوجد اتصال دائم، خاصة مع عملية التحويلات والترقيات أو عملية التكوين أو التوظيف على مستوى المؤسسة، فتكثر انشغالات العامل بمنصبه الجديد وتكثر علاقاته و لا يعي سيورة العمل إلا ببطء فيلزمهم وقت ليتحكموا في زمام المنصب الجديد، ما يجعل هؤلاء العمال إعادة بناء مناصب عملهم، فتزيد قيمة المعلومة وتحركها إن المسؤول المباشر أو القائد يجب ان يعد بضرورة دعم زملائه وعماله بالمعلومات الضرورية لسير العمل وجعلها من أولوياته لأنها تضمن النجاعة والفعالية لأنها جودة التدبير اليومي وتنظيم العمل وتسيير السير المهنية لكل العمال وتتبعهم أو إذا حدث غياب للمسؤول أو القائد فلديه حتمية لا مفر منها وهي ضرورة تفويض الإصلاحات لعامل آخر يرى فيه تحمل المسؤولية كوسيلة بديلة لاستمرارية العمل وهو ما دعا إليه هنري فايول " تكون السلطة أو القيادة موجودة في المؤسسة وإن لم تكن موجودة فيجب أن تكون ممثلة" حتى لا يكون هناك خلل في أداء الأعمال والوظائف ويحدث سوء الإنتاج والمردودية، في حين عبرت نسبة 42.30% من العمال بانهم لا يجدون شحا في الحصول على المعلومات من طرف المسؤول ذلك لان المسؤول يمتاز بصفات قيادية خارجة عن الدكتاتورية والبيروقراطية وانها صفات قيادية ديمقراطية محترمة لوظيفة ومتطلبات كل عامل على حدى وانهم يستفيدون من كل الحقوق الأساسية التي تضمنها لهم المادة 38 من الاتفاقية الجماعية "يستفيد العمال بالإضافة إلى الحق في الإعلام من الحقوق الأساسية التالية:

- التفاوض الجماعي، المشاركة، اللجوء إلى الاضراب، الراحة.
- المساهمة في الوقاية من التزامات وتسويتها، الضمان الاجتماعي والتقاعد.
- احترام السلامة الجسدية والمعنوية وكرامتهم، التكوين المهني، الدفع المنتظم للأجر.
- الترقية في العمل وتنمية الحياة المهنية، كل المنافع الناجمة خصوصا عن عقد العمل.
- الخدمات الاجتماعية الثقافية¹.

¹- مديرية الموارد البشرية، المادة 38 من الاتفاقية الجماعية لسونلغاز الغرب، ص11.

جدول رقم (75): الأطراف التي يسهل تبادل المعلومات معها:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة الأطراف
80	11	30	19	20	الزملاء
61.58	100	80	65.51	40	
40	00	05	10	25	الرؤساء
30.76	00	10	34.48	50	
10	00	05	00	05	معا
07.69	00	10	00	10	
130	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

يظهر من الجدول أن 61.58% من العمال يرون أن الطرف الذي يسهل تبادل المعلومات معه هم زملائهم في العمل وأغلبهم من عمال التنفيذ، مقابل 30.76% يرون أن يسهل تبادل المعلومات مع رؤسائهم وأغلبهم من الإطارات، مقابل 07.69% من العمال يرون بأنه يسهل تبادل المعلومات مع كل يهما مهن زملاء ورؤساء وأغلبهم من عمال الإطارات والتنسيق ب10%.

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام معبر عنه ب61.58% من العمال يعرفون بأنه يسهل تبادل المعلومات مع زملائه فبدون انتقال بين العمال يتعذر وجود التنظيم وتقدم الإنتاج والكفاءة لدى الأفراد فالاتصال بيت العمال والزملاء خاصة من نفس المصلحة أو القسم وتبادل المعلومات بين بعضهم البعض يجسد العلاقات الإنسانية ويفتح مجال لتبادل الآراء والتوجيهات بينهم وفقدان الاتصال والمعلومات بين العمال أي كان نوعها يعني غياب استراتيجية إدارية وقيادية تؤطر العملية يعني جعل العاملين يحسبون بالراحة والرضى ويجعل اتجاهاتهم نحو العمل إيجابية، فبموجب المعلومات تتحسن العلاقات وبدونها لا توجد علاقات متينة مبنية على الثقة والالتزام الوظيفي، في حين نجد نسبة 80.76% من العمال يعرفون بأن هناك سهولة في الحصول على المعلومة من طرف المسؤول ما

يؤكد ان العملية ترتبط ارتباطا وثيقا بالمشرف لإتمام العمل بمؤسسة سونلغاز ويركز دوره كعنصر فعال في نشاط المؤسسة، فهو المسؤول الأول عن العاملين كما أن السبب الذي جعل المعلومة والعمال يقصدونه للبحث عنها للسلطة والمركز الفريد الذي يشغله، كما انه حلقة وصل بين الإدارة والعاملين وبالتالي محور هذه المعلومات ويجري المشاورات بينهما، فعلى المشرف استخدام أساليب تضمن فعالية انتقال المعلومة بين العمال وكل المصالح والأقسام وأن لا تكون بشكل فردي بل بأسلوب جماعي متبادل، فالوعي بهذه الأشياء يعتبر في ذاته ثقافة وقيم لأن الاتصال يعتبر عصب كل تنظيم وخصمه هو من ضعف كل مؤسسة، في حين عبرت نسبة 07.69% من العمال بانه لس لديهم مشكلة انتقال المعلومة، فأين يتوجهون يحصلون عليها من زملائهم أو من رؤسائهم وقادة مصالحهم أو أقسامهم، فهم لا يجدون أشكال في ذلك ومهما كان نوع هذه المعلومات وأهميتها بالنسبة للعمل فللنظر لأهمية الاتصال والحصول على المعلومة داخل مؤسسة سونلغاز قامت المؤسسة بإنجاز وحدة خاصة للاتصال والعلاقات العامة وهي استراتيجية تعمل على تسهيل العمل على مستوى المستوى وتدعيمها للعلاقات الإنسانية وحتى لا يكون هناك احتكار للمعلومة في أيدي أقلية من عمال مؤسسة سونلغاز فالأصل متغير لبناء الفعالية وتطوير الكفاءة لدى العمال وعلى المؤسسة الاستثمار أكثر في هذا المجال وبالتالي على جميع الأطراف الحرص على التعاون وتطبيق النظام والقانون الداخلي الخاص بين المسؤول والعاملين عنده فيما يخص المعلومة أو غيرها وهذا كما نصت عليه المادة 86 "يكون المسؤول المباشر وعون امن مكتب العمل مسؤولان عن تطبيق القواعد في مجال الاعلام والتوعية والتكوين والوقاية واستعمال وسائل الحماية الفردية والجماعية وبهذا الصدد يتسنى اليها تنفيذ التعليمات والوسائل في مجال أمن المستخدمين طبقا للتشريع المعمول به"¹

والسهر التام على التطبيق الصارم للتعليمات والتدابير الرامية إلى حماية العمال والوقاية وحفظ الأمن.

¹- مديرية الموارد البشرية، المادة 85 من النظام الداخلي لشركة سونلغاز الغرب، ص15.

جدول رقم (76): عند حدوث سوء تفاهم مع مسؤولك المباشر كيف تفعل؟

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة سوء التفاهم
50	02	12	11	25	تحدثت معه بصراحة
38.46	18.18	30	37.93	50	
30	02	12	05	11	مع زميل في الأمر
23.07	18.18	30	17.24	22	
10	02	04	02	02	تحدثت مع المدير
07.69	18.18	10	06.89	04	
15	02	05	04	04	تحدثت مع النقابة
11.53	18.18	12.50	13.79	08	
05	01	01	03	00	مع معارفك الخاصة
03.84	09.09	02.50	10.34	00	
20	02	06	04	08	لا تبالي
15.38	18.18	15	13.79	16	
130	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الغالبة هي 38.46% من العمال عند حدوث سوء تفاهم مع مسؤولهم المباشر فإنهم يتحدثون معه بصراحة وأغلبهم من الإطارات بـ 50% مقابل 23.07% من العمال يتحدثون مع زميل في الأمر عند حدوث سوء تفاهم مع المسؤول وأغلبهم من عمال التنسيق بـ 30% مقابل 15.38% من العمال لا يباليون عند حدوث سوء تفاهم مع المسؤول وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ 18.18%، في حين نجد أضعف نسبة بـ 03.84% من العمال يتحدثون مع معارفهم الخاصة عند حدوث سوء تفاهم مع مسؤولهم المباشر وأغلبهم من عمال التحكم بـ 10.34%.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول أنه أغلب العمال يتحدثون مع مسؤولهم المباشر عند حدوث سوء تفاهم بينهما ويظهر بوضوح مع الإطارات باعتبارهم يتمتعون بمكانة هامة وقدر خاص داخل مؤسسة سونلغاز وحتى في الشأن التسييري للمؤسسة فهم لا يقلون شأنًا من مسؤولهم المباشر

وقد يكونون أحسن منه من الناحية الإنتاجية والمردودية والقدرات والمهارات الفنية والعلمية، فقط لأن منصبه نوعي أو متحصل عليه بفعل وساطة أو الشهادة ولكن من عماله من هم أحسن منه خبرة وكفاءة، وهو ما لا يدع مجالاً وحرماً في أن يتحدث الإطار مع مسؤوله المباشر في كل أمور العمل في الصغيرة والكبيرة، وحتى الأمور الشخصية فكل مسؤول أو قائد لديه غيره على زميله وعلى رؤوسيه والعكس صحيح، حتى يكون على علم ودراية بكل ما يمكن أن يؤثر ويعرقل سير العمل فالحديث الصريح بين العمال ومرووسيههم يذيب كل غموض وكل الفروق ويزيد الثقة والعلاقات بينهم احتراماً.

في حين يرى آخرون أن الحدث مع الزملاء يكون أحسن وأنفع إذا لم يعجبهم أو يحدث لهم سوء تفاهم مع مسؤولهم المباشر وأغلبهم من عمال التنسيق، لأن الزملاء يشعرون ببعضهم البعض ويقدرّون هذا الشعور ويتناصحون ويقدمون إرشادات لمنطلق الثقة المتبادلة بينهم بفعل المنصب والسلم الوظيفي، وبذلك يتقون المواجهة المباشرة والكلامية مع مسؤولهم المباشر، ما يجعلنا نستنتج أن هناك ثقافة جيدة وهي سوء الفهم من مصدره الحقيقي وبالتالي معرفة منبع الداء لإعطائه الدواء ومنبع الداء أو سوء التفاهم هو المسؤول المباشر وبالتالي الاتصال به مباشرة لإيجاد الحلول وليس البحث عن وسائل وسبل أخرى كالتحدث مع المدير أو النقابة أو حتى معارفك الخاصة من خارج المؤسسة فالتحدث مع المدير ليست الفرصة مواتية لكل العمال هذا نتيجة لانشغال المدير بأمر آخرى أو يرى فيها بانها أمور شخصية بين عماله لا تقتضي منه التدخل خاصة إذا لم يكن عملية فهو يتدخل في الأمور المهمة المعيقة لنشاط المؤسسة فأمر آخرى يعتبرها تافهة ولا يهمله أمرها في حين وجود عمال لا يباليون بسوء التفاهم بينهم وبين مسؤولهم المباشر ويضعونه قفي خانة الطبيعي جدا والذي سرعان ما يزول بمرور الأيام فالعلاقة بين القائد والعامل يجب أن تتسم بالمساعدة من الطرفين حتى تكون هناك ثقة واحترام واتصال دائم وبالتالي تنعكس على مردودية وكفاءة كل منهما وبالتالي تحقيق ما سمي بفعالية المؤسسة وديمومتها، كما أن لكل عامل حق رفع الشكاوى والتظلمات للإدارة في أي شعور بعدم الاستجابة له وهو ما تنص عليه المادة 50 "يتعين على كل عامل يرغب في تقديم طلب فردي أو شكوى للسلطة السلمية أن يقوم بذلك حسب الشروط المنصوص عليها في

الأحكام التنظيمية في هذا المجال ولاسيما احترام السلم الإداري واللجوء لوسائل التسوية الداخلية قبل رفع دعوى أمام أية هيئة خارجية"، كما يجب أن تكون الشكاوى "فردية مع ذكر الاسم والصفة والمكان العمل وصاحبها، تعالج كل شكوى أو طعن طبقاً للأحكام التشريعية المتعلقة بنزاعات العمل"¹، لكي تكون مقبولة يجب أن تتناول الشكاوى مسائل تخص علاقة العمل وتعتمد على القانون والاتفاقية الجماعية أو عقد العمل وتعرض على السلطة السلمية، وفي حالة عدم الرد في مدة 8 أيام ابتداء من تاريخ استلام الشكاوى وعدم الأخذ لمطلب العامل يرفع الأخير الطعن أمام المسؤول الأعلى الذي يجب أن يبلغه رده المبرر في 15 يوماً من تاريخ الطعن.

جدول رقم (77): توزيع العمال حسب تعامل مسؤولهم المباشر عند قيامهم بعمل ناجح:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة التعامل
30	05	08	07	10	يشجعك
23.07	45.45	20	24.13	20	
10	01	02	04	03	يكافئك
07.69	09.09	05	13.79	06	
50	00	20	08	22	لا يبالي
38.40	00	50	27.58	44	
40	05	10	10	15	أخرى
30.76	45.45	25	34.48	30	
130	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

يبدو من خلال الجدول أن 38.40% من العمال يرون أن مسؤولهم المباشر لا يبالي عند قيامهم بعمل ناجح وأغلبهم من عمال التنسيق بـ 50% مقابل 30.76% من العمال يرون بان هناك طرق أخرى يتعامل بها مسؤولهم المباشر عند قيامهم بعمل ناتج وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ 45.45 في حين نجد نسبة 07.69% من العمال يرون بان مسؤولهم المباشر يكافئهم عند قيامهم بعمل ناجح وأغلبهم من عمال التحكم بـ 13.79%

¹ - مديرية الموارد البشرية، المادة 50-51 من الاتفاقية الجماعية لسونلغاز الغرب، ص 10-11.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يظهر أن أغلب العمال لا يبالون برد فعل مسؤولهم المباشر عند قيامهم بعمل ناجح وأغلبهم من عمال التنسيق، فحسبهم العمل وشيء مقدس ولازم لسيورتهم الشخصية وقضاء مصالحهم وحتى سيورة المؤسسة وبالتالي رد فعل مسؤولهم يرونه بالطبيعي لا هو بالنافع ولا هو بالضرار لذلك لا يبالون به وإن كان هذا الشعور والثناء والتشجيع هو نوع من أنواع الحوافز المعنوية وهي عقلية على القادة المشرفين داخل سونلغاز تنبيه من اجل كسب عمالهم واستغلال قدراتهم وتنمية كفاءاتهم في حين عبر 34% من العمال بأنهم لا يتلقون تشجيعا أو مكافئة وإنما يتلقون ردودا أخرى غير التشجيع والمكافئة وقد تكون تهنئة أو ابتسامه أو حوار ونقاش حول العمل وجديته، وتمكنه منه او حتى توبيخ عن جدية وقيامهم بعمل ناجم هذا التوبيخ الذي قد يعبر عن غيرة من طرف المسؤول لأنه لا يستطيع القيام به أو انه لا يملك القدرات العقلية أو البدنية التي تسمح له بعمله أو المبادرة أو الذكاء للنخوض فيه أو وجود مسؤولين أو قادة آخرين يريدون التعلم والاعتماد والتدريب على ما أنجحه هؤلاء العمال بدون الشعور بالنقص أو التعالي أو التكبر والاعتراف بقدرة بعض العمال على الإبداع والابتكار والمبادرة الناجحة، لأن كمييار نجاح أي مؤسسة هو العمل وتطويره وابداعاته الذي يعتمد على حرية المبادئة والأخذ بالإزاء المتعددة الجيدة والسيئة ثم غربلتها للوصول إلى أصلحها والتي تنعكس على كل المؤسسة وأفرادها، نلاحظ ونستنج أن هناك أربعة أنواع من القادة داخل مؤسسة سونلغاز، فالأول يمدح ويثني ويشجع على العمل والثاني يمنح مقابل ذلك مكافئة وهدايا وبعض الامتيازات الملموسة يبعث بها الحرارة في نفسية عامله والثالث لا يبالي بما يقدمه عمله من مجهود ويعتبر ذلك أمرا طبيعيا وهو لا يمدح ولا يغازل ولا يمزح بل يكتفي بإعطاء الأوامر والتوجيهات والحديث في أطر الرسميات والرابع يستعمل طرقا أخرى للتصرف مع العمال الناجحين والمبدعين وتكون رد فعلهم غير مفهومة ومقصودة قد تكون للتشجيع أو لإحباط المعنويات فلا يمكن التكهن برد فعل المسؤول أثناء قيام أحد عماله بعمل ناجح وجيد، فوجود هؤلاء الأنواع من القادة يعكس بحق طبيعة الواقع المغلق والثقافة السائدة داخل المؤسسة، فكل فرد وقائد يحمل حتما ومعايير وحتى تقاليد يمارسها ويتعامل بها فهناك من مستواه كبير ويتقبل كل هؤلاء الأنماط

من القادة وآخر لا يقبل أي احد منهم، ويركز على عمله ولا يهمله ذلك، احدهم يسكن الريف وآخر المدينة احد اجتماعي والآخر انفعالي ما يجعل الأفكار تتناقض وتتصارع في إطار مؤسسة سونلغاز وتنذر بوجود ثقافة متصارعة على إدارة مؤسسة سونلغاز التحكم فيها وتوجيهها إذا ما أرادت تحقيق فعالية دائمة ومستمرة.

جدول رقم (78): توزيع العمال حسب كيفية تقييمهم للعملية الاتصالية داخل المؤسسة:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة التقييم
16	05	00	07	04	يزيد من الثقة
09.52	27.77	00	17.50	06.66	تجاه المسؤول
40	03	12	10	15	ترفع المعنويات
23.80	16.66	24	25	25	
30	00	17	03	10	تخفف التوتر
17.85	00	34	07.50	16.66	
45	08	15	12	10	تزيد التعاون بين العمال
26.78	44.44	30	30	16.66	
12	02	01	04	05	تزيد الضغط
07.40	11.11	02	10	08.33	
25	00	05	04	16	تجعلك راضي عن العمل
14.88	00	10	10	26.66	
168	18	50	40	60	المجموع
100	100	100	100	100	

نلاحظ من خلال الجدول أن 26.78% من العمال يرون أن عملية الاتصالية داخل المؤسسة تزيد من التعاون بين العمال وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ 44.44% مقابل 23.80% من العمال يرون أن العملية الاتصالية ترفع عن المعنويات في العمل وأغلبهم من الإطارات وعمال التحكم بـ 25% مقابل 07.14% من العمال يرون أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة تزيد من الضغط عليهم وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ 11.11%

نلاحظ أن هناك اختلاف واضح بين العمال في كيفية تقييمهم لعملية الاتصال داخل سونلغاز غير أن أغلبهم يصرح أن عملية الاتصال تزيد من التعاون بين العمال وليس بين كل العمال، يقصدون بذلك من هم في مصلحة ومستوى واحد من العمل أي نفس الوظيفة، فلا يقصد أن علاقة الإطار بعون التنفيذ تمتاز بالتعاون بقدر ما يقصد أن الإطارات فيما بينهم أكثر تعاوناً وكذا أعوان التنفيذ بحكم نفس الوظيفة والمصلحة والأعباء والأجور والامتيازات ما يجعل عملية الاتصال بينهم تكون في أوجها وأحسنها، في حين عبرت نسبة 23.80% من العمال أن عملية الاتصال داخل سونلغاز ترفع من المعنويات في العمل وهذا لأن أدائهم لوظائفهم المطلوبة منهم من عمل في تحسن واستمرارية، أما من ناحية العلاقات بين العمال خارج الإطار المهني والوظيفي فليست نفس الدرجة من التواصل الوظيفي وتجعل العمال راضين عن عملهم وهو ما عبر عنه مجموعة من العمال وخاصة الإطارات بـ 26.66% في حين عبرت نسبة 09.52% بأن عملية الاتصال تزيد من الثقة اتجاه المسؤولين وعبر عنها عمال التنفيذ بـ 27.27% ما يجعلنا نشك في مصداقية هذا التنسيب فكيف يكسب ثقة المسؤول عون تنفيذ ولا يسكبها إطار المؤسسة لأن الإطار أقرب من المسؤول في الإمكانيات والوسائل المتاحة والأجور والحوافز والقدرات والكفاءات منه من عون التنفيذ نستنتج أن قيادة الموارد البشرية بسونلغاز تعطي أولوية كبيرة لعملية الاتصال باعتمادها على العلاقات العامة وعلاقتها بالعمال لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق فعالية أفرادها عن طريق القيام بأنشطة ووظائف مختلفة لا تفكر بمنطق الربح المطلق والحق الكامل في الربح بل المسؤولية الاجتماعية اتجاه كل العمال من خلال تسهيل عملية انسياب الآراء في مواقف العمل وضبط الاحتياجات وكذا احترام الراي العام والشخصي، غير أن نسبة 90.52% والتي صرحت أن عملية الاتصال تزيد من الثقة اتجاه المسؤولين هي نسبة ضعيفة، نظراً لأن المسؤولين هم أقرب الناس لتشجيعهم عملية الاتصال والأقرب من الإدارة فعن طريقتهم تحمل رسالة المؤسسة إلى باقي العمال من إطارات وأعوان تنفيذ وغيرهم في حين عبرت أضعف نسبة بـ 07.14% بأن عملية الاتصال تحدث ضغطاً بسبب عدم التساوي بين العمال من

طرف الإدارة والمسؤولين، فعون التنفيذ والتنسيق يأتون في قاعدة الهرم التنظيمي مما يشعرهم بالتهميش والإقصاء وعدم الثقة بهم.

جدول رقم (79): توزيع العمال حسب استشارتهم من المسؤول المباشر في تسيير المؤسسة:

الوظيفة الاستشارة	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
طبيعة منصبك	13	20	25	02	60
	14.44	33.33	31.25	11.11	24.19
خبرتك وكفاءتك	15	12	15	08	50
	16.66	20	18.75	44.44	20.16
طبيعة القرار المتخذ	20	10	10	00	40
	22.22	16.66	12.50	00	16.12
شخصية المسؤول	16	06	10	08	40
	17.17	10	12.50	44.44	16.12
تبعا للقانون الداخلي	10	03	11	00	24
	11.11	05	13.75	00	09.67
طبيعتك الجنسية	08	03	03	00	14
	08.88	05	3.75	00	05.64
لا يستشيرك	08	06	06	00	20
	08.88	10	07.50	00	08.06
المجموع	90	60	80	18	248
	100	100	100	100	100

يظهر من خلال الجدول أعلاه ان 08.06% من العمال يصرحون أن المسؤول المباشر لا يستشيرهم في تسيير المؤسسة، وأغلبهم من عمال التحكم ب10% في حين نجد نسبة 24.19% يرون ان المسؤول المباشر يستشيرهم وهذا لطبيعة مناصبهم وأغلبهم من عمال التحكم ب33.33% مقابل 20.16% من العمال يرون أن المسؤول المباشر يستشيرهم وهذا لخبرتهم وكفاءتهم وأغلبهم من عمال التنفيذ ب44.44% مقابل أضعف نسبة ب05.64% من العمال يرون أن مسؤولهم المباشر يستشيرهم وهذا لطبيعتهم الجنسية والعرقية وأغلبهم من الإطارات ب08.88%.

نستنج من خلال التحليل الإحصائي أن البنية الثقافية لدى قادة أو المسؤولين المباشرين في عملية تسيير المؤسسة ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات ليست دائما تتسم بالعقلانية والدليل على ذلك أن المسؤولين و القادة يستشيرون العمال في قضايا تسيير سونلغاز بطبيعة مناصبهم ووظائفهم وليس لطبيعة خبراتهم وقدراتهم وكفاءتهم وطبيعة الإشارة التي يؤدون إشراك العمال فيها أو حتى طبيعة القرارات المتخذة فطبيعة القرار المتخذ هي من تحتكم عليك بمن تستشير وتتبع نصائحه وإرشاداته وتأخذ بخبرته وليس لطبيعة كمنصبه، فإصلاح عطب أو عمود كهربائي أو غازي من مهام عمال التنفيذ فلا يستطيع تركيبه إلا عون التنفيذ لخبرته وكفاءته عن الإطار أو عون التحكم مثلا وبالتالي الأخذ برأيه أولا ثم برأي العمال الآخرين تتمثل الإشكالية الأساسية عند المسؤولين في عملية الاستشارة أو تحفيز العمال ومشاركتهم في القرارات في ما هي الطريقة المثلى والمنافسة التي تمكن المسؤول أو رب العمل أن يجعل العامل يقوم بدوره الوظيفي على أكمل وجه وبكل نجاعة وفعالية وكفاءة، فعلى امتداد تطور العمل الصناعي والمؤسسي ظهرت عدة نظريات ودراسات ميدانية أخذت هذا العامل على عاتقها وهو إشراك العمال وتحفيزهم بالعمل بصفة فردية ومناهج تحفيزية اهتمت بالعمال، فمنها من اهتمت بالعمال بصفة فردية فانطلقت في تطبيقاتها من سيكولوجية العامل وبذلك كانت تبحث عن العوامل التي ترضي وتحقق الرضى كالتكوين والعلاقات الإنسانية، ومنها من اهتمت بالبحث عن حاجات العامل وإشباعها مثل نظريات الحاجات إلى غير ذلك من النظريات ذات التوجه الفردي في التحفيز وطرق تنظيم العمل ثم فانتقلت بعد ذلك إلى طرق والاهتمام بالعلاقة بين أطراف التنظيم الموجودة فأصبحت العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بما يتميز به من خصائص أحد عوامل حراك التنظيم وفعاليتته ودمج العامل في عمله ووظيفته ثم تطورت وظهرت أساليب قيادية ونظريات للافتعال المستمدة من علم النفس الاجتماعي ثم تطورت لتصل إلى اعتبار الفرد كعضو مندمج في مجتمع محفز وهناك بدأت تظهر نظريات تدعو إلى إشراك العمال في القرارات وتشاركتهم في كل شيء منها هربرت سيمون والتي ترفع من درجة ومستوى الأشياء إلى مجموعة العمل وتحمل القيم والمعايير الثقافية التي تميز المؤسسة بالطريقة المثلى عند مسؤولي سونلغاز هي إشارة عمالها في كل

قضايا المؤسسة تبعا لخبراتهم وقدراتهم وكفاءاتهم أولا ثم لاعتبارات أخرى كالمَنْصب أو تبعا للقوانين الداخلية أو الأجنبية، أو لطبيعة شخصية المسؤول، خاصة القرارات المصيرية أو الاستراتيجية التي تخص الجانب العملي فالمسؤول الذي ينظر بمنظور الفريق أو الصالح العام والبعد عن مصالح الشخصية الضيقة والعمل في إطار القوانين والمهام هم من يستشيرون باقي العمال ويعملون على إقدامهم وإقدام كفاءتهم ويعملون في إطار الثقافة السائدة ومعايير العقلانية وعلى العكس من القادة الذين يعملون في إطار بيروقراطي والمتخوف من التجديد وخاصة من المورد البشري المبدع والطموح، وهم الذين استفادوا من ريع الوضع السائد عندما كانت الجزائر مفتقدة إلى الإطارات والشهادات والطلبة الجامعيين، فانتهزوا الفرصة ووصلوا إلى مناصب لا يصلها الكثير من الإطارات ذوي المستوى الرفيع في وقتنا الحالي ووجد معايير غير عقلانية طرق غير رسمية فهم لا يستشيرون العمال خوفا على مناصبهم وموالاتهم الكبيرة لمصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة.

هذا لا يعني بان هناك قرارات مصيرية تملي على المسؤول أو القائد عدم اخذ برأي باقي العمال ويث فيها سوى الطاقم الإداري لاعتبارات منها الزمن خاصة المتعلقة بالعلاقات الخارجية، أما عن القانون الداخلي فهو موجود في الاتفاقية الجماعية المبرمة التي تسمح لهم بالمشاركة في حدود البنود الموجودة في القانون فعملية التسيير ثنائية لكلا من المسؤولين والعمال يحددها القانون ويحميها لهم.

جدول رقم (80): توزيع العمال حسب تقديم مقترحات في مجال عملهم أم لا:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة المقترحات
108	05	38	25	40	نعم
83.07	45.45	95	86.20	80	لا
22	06	02	04	10	المجموع
16.92	54.54	05	13.79	20	
130	11	40	29	50	
100	100	100	100	100	

يبدو من خلال الجدول أن 83.07% من العمال يقومون بتقديم اقتراحات في مجال عملهم وأغلبهم من عمال التنسيق بـ95% مقابل 16.92% من العمال لا يقدمون مقترحات في مجال عملهم وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ54.54%

يمكن أن نستنتج مما سبق ذكره أن أغلب العمال يشاركون ويقومون ويسعون لتقديم اقتراحات في مجال عملهم بغية تحسينه منهم 95% أعوان تنسيق، خاصة وظائفهم الخاصة بهم وليس كل العمال يعني ما تعلق بمنصب عمله وحدود منصبه وليس إبداء رأيه في العمل الخاص بوحدة سونلغاز ككل، وهو ما يجب أن يسود بدون التدخل في الصلاحيات وفرض المنطق فقط لإبداء الرأي وبدون حساسيات أيضا، لأن وجهة النظر في قضايا المؤسسة ليست بالضرورة صحيحة ومحترمة من الجميع وبالتالي عليهم احترامها وليس تبنيها فالشكاوى والاقتراحات والتظلمات والاستفسارات كلها تعبر عن المشاركة في مجال العمل ما يكرس لنمط الديمقراطية في القيادة، في حين عبرت 16.92% من العمال بانهم لا يقدمون اقتراحات ولا يشاركون بأرائهم حول مجال عملهم داخل سونلغاز.

وإن كانت الشكاوى وتظلمات فهذا حسبهم مرتبط بالإيديولوجية الثقافية المحدودة عند المسؤولين أو قادة المؤسسة والذي تتبناه المؤسسة في رأيهم ويعرف انتشارا كبيرا في المؤسسات الجزائرية الأخرى أين يكتفي القادة باحتكار المعلومة ومرافقتها والتحكم في توزيعها ويختصر نشاطهم في تلقي الأوامر والتعليمات بغية تنفيذها دون استعمال الديمقراطية المكتملة في السماح للانفعالات والاقتراحات الخاصة بكل العمال فالشكاوى والاقتراحات تلقى آذانا صاغية في بعض الأحيان فقط وخصوصا عند الاجتماعات داخل المؤسسة، فالتمثيل الشخصي لأحد العمال لوحده لا يجد من يسمح له ما لم يكن في صيغته الجماعية، فعادة ما يعتبر بعض العمال في قاعدة المؤسسة عن راضهم عن بعض القرارات بسبب أنها قرارات فوقية وهذه القرارات إن لم تقابل بالرفض فإنها لم تطبق كما يجب وهو ما يميز حالة سونلغاز التي تعيق في الغالب نمو الاتجاه الثاني في الاتصال من تحت إلى فوق، فعلى قيادة مؤسسة سونلغاز تبني نمو قيادي ديمقراطي يشارك العمال في كل احتياجاتهم وقراراتهم ويسايرها ويبيث

فيهم قيما وعادات وثقافات تشجع على تنمية كفاءاتهم وتحترم قدراتهم بغية الوصول إلى فعالية دائمة وحتمية.

جدول رقم (81): حدوث مفاجآت في العمل بالنسبة للعمال:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة المفاجآت
90	05	35	10	40	نعم
69.23	45.45	87.50	34.48	80	
40	06	05	19	10	لا
30.76	54.54	12.50	65.51	20	
130	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

نلاحظ من خلال الجدول ان 69.23% من العمال قد حدثت لهم مفاجآت في عملهم وأغلبهم من عمال التنسيق بـ 87.50% مقابل 30.76% من العمال لم تحدث لهم مفاجآت في عملهم وأغلبهم من عمال الإطارات بـ 65.51%.

نلاحظ من خلال الجدول ونستنتج أن الكثير من العمال تحدث لهم مفاجئة في عملهم وأغلبهم من الإطارات في حين آخريين لا تحدث لهم مفاجآت وأغلبهم من عمال التحكم، فعند الإطارات المفاجآت لا يمكن أن تأثر في مناصبهم ولا حتى في قدراتهم وخبراتهم ومهما كان طابع هذه المفاجآت فتغييره من منصبه أو توبيخه من طرف مسؤول أو تحويله لقسم أو مكتب آخر أو مصلحة أخرى دون استشارته لا ينقص تماما من كفاءته وعطائه وقدراته، على العكس من ذلك الذين يرون خاصة عمال التنسيق والتنفيذ أن حدوث مفاجآت في عملهم سيأثر فيهم مهما كانت هذه المفاجآت كتحويلهم من مكتبهم أو منصبهم يآثر وينقص ولا يجعلهم يتطورون ويكسبون الخبرة اللازمة وتأثر حتى في نفسياتهم لأن قبول علاقات جديدة وعمل جديد وبيئة أخرى يأتي بمرور الوقت وليس بسرعة ما يتركهم لا يتأقلمون مع هذه المفاجآت ولا يجذبونها.

فوجود قرارات مفاجأة للعمال وبدون إدارتهم هي في حد ذاتها عملية غير سليمة ولا يحق لإدارة قيادة مؤسسة سونلغاز فعلها وهي تأكيد على عدم احترامها لعمالها واحترام وظائفهم وخصائصهم وحتى قدراتهم وكفاءاتهم وخاصة آرائهم ويعتبر في حد ذاته تعدي عليهم وعلى حريتهم في العمل وهو الذي يجب أن تتخلص منه مؤسسة سونلغاز إذا ما أرادت مسايرة مؤسسات أخرى جزائرية ومنافستها أو دولية فقيمة الاحترام العلمي والعملية والوظيفي والنفسي للعامل يجعله يشعر بأنه ليس في مؤسسة وإنما في بيت عائلي والعكس تماما يحدث.

جدول رقم (82): حدوث مفاجآت للعمال وكيف يكون رد فعلهم من هذه المفاجآت:

رد الفعل / المفاجآت	التغيب	التأخر	إثارة الصراع	تغير مكان العمل	التهاون في العمل	نقص المعنويات	الاحتجاج	مواجهة المسؤول	ضغط من العارف	لا تبالي	المجموع
تحويلك لمصلحة أخرى	03	03	00	02	00	04	01	10	03	02	28
توبيخ المسؤول	04	03	00	03	01	03	02	12	00	02	30
عدم تقدير الزملاء	01	02	01	05	01	06	04	20	00	15	55
الخصم من الأجر	00	02	01	06	03	01	02	01	01	05	22
حرمان من الترقية	02	02	00	06	00	03	03	15	01	08	40
الحرمان من التكوين	01	05	01	00	03	05	01	04	01	02	23
المجموع	11	17	03	22	08	22	13	62	06	34	198
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

يبدو من خلال الجدول أعلاه ان النسبة الغالبة هي 27.77% من العمال تفاجئوا بعدم وجود تقدير من طرف زملائهم مدعمة بـ 44.11% من العمال تفاجئوا بعدم تقديرهم من طرف زملائهم ولكن لا يبالون بذلك تليها 33.33% من العمال تفاجئوا بعد تقديرهم ما تركهم يثيرون الصراعات، مقابل 20.20% من العمال تفاجئوا بحرمانهم من الترقية وأغلبهم بـ 27.27% منهم قاموا بتغيير مكان عملهم تليها 23.52% لا يبالون برغم حرمانهم من الترقية، مقابل 15.15% من العمال تم توبيخهم من طرف مسؤولهم وأغلبهم بـ 36.36% يتغيبون عن عملهم لان مسؤولهم المباشر قام بتوبيخهم، مقابل أضعف نسبة قدرت بـ 11.11% من العمال تفاجئوا بخضم أجورهم وأغلبهم بـ 37.50% يتهاونون في عملهم لانهم قاموا بالخضم من أجورهم.

نستنج من خلال هذا الجدول أن هناك إجماع من طرف العمال بان هناك حدوث مفاجآت لهم أثناء أداء أعمالهم غير أن ردود أفعالهم اتجاه هذه المفاجآت تختلف من عامل لآخر حسب الحالة وحب المنصب والموقف وغيرها، فأغلب العمال يشعرون بان عدم تقدير زملائهم لهم يعتبر مفاجأة غير أن أغلبهم لا يبالون بذلك بـ 44.11% بحكم الصداقة ونفس المنصب وهذا الاستمرار وتفويت الفرصة وتقديم أعذار، أما آخرون فيعبرون بان عدم تقدير زملائهم لهم يجعلهم يتصارعون معهم بـ 33.33% لان عدم التقدير يؤدي إلى عدم التواصل بالتالي عدم الاحترام لذلك يجب توقيف هذا السلوك حتى لا يكبر ويعكر صفو العلاقات واستمرار الزمالة، في حين عبرت 20.20% من العمال بأنه حدثت لهم مفاجأة عدم ترقيةهم إلى مناصب عليا غير أن أغلبهم يريدون تغيير عملهم بحسب هذا بـ 27.27% في حين عبر 23.52% بانهم لا يبالون بعدم ترقيةهم برغم من أن الترقية تمثل طموح وهدف كل عامل داخل المؤسسة، كما عبرت نسبة 15.15% من العمال بان مفاجآتهم حدثت بسبب توبيخ المسؤول لهم ما أدى بأغلب العمال بالتفكير عن التغيب عن العمل بـ 36.36% لأنه تصرفه يحد من تحفيز وتضجيع العامل مهما كان خطأ هذا العامل وعدم حسن تصرفه، غير ان 19.35% منهم فضلوا مواجهة هذا المسؤول خاصة إذا كان التوبيخ أمام زملائهم او أمام أقسام ومصالح أخرى من خارج المؤسسة.

كما أن تحويل العمال لمصالح أخرى شكل مفاجأة لدى العديد منهم بـ14.14% غير أن هذا الفعل جعل الكثير من العمال يتغيبون عن العمل بـ27.27% كرد فعل عن هذا التحويل خاصة إذا لم يحترم تخصصه وتفاعلاته وإمكاناته العقلية والجسدية في حين كان يسبب نقص الروح المعنوية عند آخرين بـ18.18% ونقص هذه الروح يؤدي حتما إلى تقديم الأحسن والأكمل ويولد كذلك كره الوظيفة وحتى المؤسسة كذلك لأن تحوله من عملك دون إرادتك يجعلك ترفض محيط العمل وبالتالي ذهابك إلى العمل يشكل ضيق لك، في حين مثل حرمان الكثير من العمال القيام بتكوين مفاجآت بـ11.61% خاصة لانهم يروا بأن التكوين يخصهم وبشكل قوي من اجل تنمية قدراتهم وإمكاناتهم، ما يجعلهم يتهاونون في عملهم وهو ما عبرت عنه نسبة 37.56% في حين عبرت نسبة 3.33% من العمال بانه يثيرون الصراع ويحتجون لعدم إدراجهم ضمن فئة العمال الذين يجب أن يخضعوا إلى تكوين أو يتأخرون عن العمل وهو كلما عبرت عنه نسبة 29.71% في حين عرت آخر نسبة تمل بالنسبة للعمال مفاجأة في عملهم بـ11.11% وهذا عند الخصم من أجورهم وأن أغلبهم يثيرون ردود أفعال بـ33.33% ويتهاونون في عملهم بـ37.50% من خلال كل هذه المعطيات والاستنتاج، فإنه يجب على المنظومة العامة لسونلغاز على رأسها الإدارة والمسؤولين الحرص على إحداث مفاجأة في العمل تضر بالعمال وتمس وظيفتهم وخاصة إذا كان خارج إرادتهم فإن ذلك سيؤدي ما يمس بكرامته وكبرياء العامل ويشعره بعدم الثقة وفقدان العزيمة.

لا محل إلى وجود صراعات واحتجاجات وبالتالي حدوث نقص وظيفي إداري داخل سونلغاز تعيق فيما بعد استراتيجية كل عامل وبالتالي المؤسسة ككل، ويعمل على نقص فعاليتها ويحد من أهدافها، هذا يعني بان كل العمال قد حدثت لهم مفاجآت فهناك من لم يحدث لهم مفاجآت ويعتبرون ذلك بديهة خاصة الإطارات الذي لديهم مكانة او قرابة أو سلطة مستمدة من طرف البيئة العامة للمجتمع.

جدول رقم (83): الأمور التي يجذب العمال استشارتهم فيها من طرف الإدارة و المسؤولين:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة الأمور
80	18	20	20	22	تسهيل المصلحة
30.30	52.94	28.57	30.76	23.15	
28	01	10	11	06	تنظيم علاقة العمل
10.66	02.94	14.28	16.92	06.31	
10	00	04	04	02	التحويلات
03.78	00	05.71	06.15	02.10	
34	01	08	10	15	تقييم العمل
12.87	02.94	11.42	15.38	15.78	
44	16	10	08	20	تغير الهيكل التنظيمي
16.66	17.64	14.28	12.30	21.05	
40	05	10	07	18	حواجز العمل
15.15	14.70	14.28	10.76	18.94	
08	01	03	02	02	النشاطات الرياضية والثقافية
03.03	02.94	04.28	03.07	02.10	
20	02	05	03	10	أمور عائلية وشخصية
07.57	05.88	07.14	4.61	10.50	
264	34	70	65	95	المجموع
100	100	100	100	100	

يظهر الجدول أن غالبية العمال بـ30.30% يجذون استشارة مسؤوليهم والإدارة في أمور تسيير المصلحة الخاصة بهم وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ52.94% مقابل 16.66% من العمال يجذون استشارة مسؤولهم والإدارة في أمور تغيير الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة مقابل أضعف نسبة وهي 03.03% من العمال يجذون أن يستشيرهم مسؤولهم في النشاطات الرياضية والثقافية وغالبيتهم من الإطارات بـ10.52%.

من خلال التحليل والقراءة الإحصائية للجدول يظهر ان تسيير المصلحة الموجودة فيها العامل هي أكثر شيء يجذب أن يستشار فيه من طرف الإدارة أو المسؤولين، لأن تسيير المصلحة يعني تسيير المنصب أو الوظيفة الخاصة به من الناحية القانونية أو العلائقية والاتصالية فتسيير المصلحة يثبت

العامل فيه قدراتهم ومؤهلاته وكفاءاته ويدي كذلك بآرائه ويستطيع أن يفيد مسؤوليه المباشرين أو باقي الإدارة لأن يعرف خبايا ومتطلبات وظيفته ويعرف الأشخاص العاملين معه حق المعرفة وبالتالي غير استشارته من طرف قائده أو مسؤوليه فيمكن أن يدعهم بما يجري وواقع العمل بهذه المصلحة على أكمل وجه يليه رأي العمال الذين يرون أنهم يجذبون أن يستشاروا من طرف مسؤوليهم وإدارته في تغيير الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة، ما يعني رأيهم في توزيع العمال على المصالح والأقسام بالزيادة أو النقصان، زيادة عدد المناصب والمصالح أو جعلها كما هي لأن الهيكل التنظيمي حسبهم هو سيورة العمل وتسهيلها وتعقيده هو كبح العمل وتصعيده كما لا ينكر العمال دور الحوافز المادية والمعنوية وضرورة استشارتهم من طرف المسؤولين حولها لأنها تمثل السيروم الذي يتحركون أو يعملون به حسب بعض العمال، والذي يتركهم يتشبثون بعملهم ولا يغيروه، كما أن العمال يجذبون استشارتهم في علاقات العمل ويسود بداخلها قانون داخلي واتفاقية جماعية وعلاقات عمل وأنها لا تؤثر بشكل كبير في حياتهم وبيقون يؤدون مهامهم بصفة عادية خاصة القرارات التي يكتفي المدير ونوابه القرارات الاستراتيجية الذين تجدهم مصممين على التواجد في كل الاجتماعات وهو برهنة على مركزية السلطة في القرار بحيث يتم بنائها بين المدير ونوابه وقد يتسع الاجتماع ليشمل بعض الإطارات المنتقاة وبعض عمال التنفيذ والتحكم والتنفيذ الذي يكون حضورهم شكلي ولا يتعدى المصادقة على القرارات وليس المشاركة فيها.

بعض المسؤولين يقومون باستغلال رهانات السلطة وفق عقلانيتهم وتوسيع مجال تقديرهم لأفعال العمال، والذي لا يعتبر إذلالا ولا ضعفا بل تجسيد للاستراتيجية العامة والهدف العام على مستوى المؤسسة بكاملها حتى يتاح المجال للملائم والضروري لكل عامل، ومن ثم يظهر الاتصال الإداري في غاية الأهمية في اتخاذ القرارات متضمنة استغلال كل الموارد المتاحة كما نلاحظ كذلك أن النشاطات الرياضية والثقافية وكذا التحويلات والأمور العائلية والشخصية لا تمثل بالنسبة للعمال أو الإداريين والمسؤولين شيئا أو غاية أو اهتمام وإلا بماذا نفسر النسب الضئيلة المعبر عنها خلال فلا العمال يجذبون ان يستشاروا فيها ولا الإدارة أو المسؤولين لديهم اهتمام بهذه الأمور.

فضرورة أن يتسم المسؤول أو الإداري بتشجيع عماله ومشاركة في الأخذ برأيهم وعدم تعديه على هرمية السلم الوظيفي، وتعتمد المؤسسات الحديثة وخاصة الكبرى منها سونلغاز محاولة على الاحتكاك الإنساني وتوسيع المهام ودوران المناصب مع الإبقاء على هامش الحرية للعامل في اتخاذ القرار وهو ما ينظر إليه H.SIMON على أن العامل هو المقرر الذي يوفق آليا وسائل مؤسسة من أجل وضع أهداف واضحة وبسيطة ما أمكن بل على العكس فإنه يواجه التنوع والتغيرات غير المتوقعة والسلوكيات في كل وقفة ويحث عن التحكم بواسطة اختيار المواقف والعناصر الملائمة حسب رأيه، وتكون عقلانية أكثر لأن كل نسق من المعلومات له حدود تمنع العامل من الحصول على المعلومات الكافية لتحديد ما يلائم المؤسسة ويزيد فعاليتها.

جدول رقم (84): الأساليب المحبذة من طرف العمال في اتخاذ القرارات من طرف المسؤول:

الوظيفة الأساليب	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
الاقناع	00	02	08	05	15
الاجبار	02	00	02	01	05
التحاور والمناقشة	18	20	20	02	60
التعاون	30	07	10	03	50
المجموع	50	29	40	11	130
	100	100	100	100	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 46.15% من العمال يجذبون أسلوب التحاور والمناقشة في اتخاذ القرارات من طرف المسؤول وأغلبهم من عمال التحكم بـ 68.96% مقابل 38.40% من العمال يجذبون أسلوب التعاون وأغلبهم من الإطارات بـ 60% مقابل 03.84% من العمال يجذبون طريقة الإجبار في اتخاذ القرارات من طرف المسؤولين وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ 09.09%.

نستنج من خلال هذا التحوار والمناقشة هو السبيل الأوحيد في نظر العمال أثناء اتخاذ القرارات من طرف المسؤولين أو القادة هذا التحوار وكذا الملتقيات أو الأيام الدراسية المقامة بالمؤسسة فأسلوب التحوار والمناقشة يؤكد بان نية القائد أو المسؤول من الاستفادة من كفاءة وقدرات وخبرات عمالها والعكس صحيح هذا عن نظرة العمال للتحوار والمناقشة كأسلوب محبذ من طرفهم في اتخاذ القرارات والسؤال المطروح هل المسؤولين والقادة في مؤسسة سونلغاز يجذبون أسلوب التحوار والمناقشة حتى الاجتماعات والتي جعلت لانتقاء الآراء والخبرات بينهما تكون في الغالب قراراتها موجهة من طرف المدير ونوابه وبعض المسؤولين النافذين داخل سونلغاز، فلدى مسؤولين سونلغاز رفض لهذا الأسلوب النقاش والحوار لأنه في اعتقادهم لا يتركهم يمررون آرائهم وقراراتهم التي تسهل عليهم عملهم وعمل المؤسسة فيلجأون ربما لأسلوب التعاون والذي أشار إليه أغلب الإطارات ويستفيدون منه، لأن الإطارات ينافسون المسؤولين والإدارة في الخبرات والقدرات والكفاءات وبالتالي تتعاون معهم الإدارة والقيادة لإنجاح قراراتها عكس عمال التنفيذ أو التنسيق مثلا، في حين عبر 11.53% من العمال بأنهم يجذبون أسلوب القيادة المقنعة أو التي تعتمد على الإقناع في اتخاذ قراراتها وليس للتعنت وخدمة مصالحها على حساب مصلحة المؤسسة، يعني أن تتكافئ آراء العمال مع آراء المسؤولين وتتماشى فيما يخص القرارات المراد تنفيذها أو اتخاذ اعتبارات بان كل العمال هو السبيل بآرائهم وخبراتهم في إنجاح أهداف المؤسسة، وهي الاستراتيجية التي على قيادة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز تبنيتها ودعمها لتحقيق كفاءة أفرادها وتشجيعهم أكثر وتحقيق فعالية سونلغاز في مقابل المؤسسات الوطنية يرفضون أسلوب الإجبار في اتخاذ القرارات وأغلبهم من عمال التنفيذ ب09.09% والذي يكرس القيادة الدكتاتورية داخل المؤسسة وهو ما يرفضه كل فرد عاقل داخل المؤسسة.

جدول رقم (85): توزيع العمال حسب تقييم علاقتهم برئيسهم المباشر:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة الصرافة
26	04	02	12	08	الصدقة
20	36.36	05	41.36	16	
25	02	08	05	10	زمالة
19.23	18.18	20	17.24	20	
62	03	25	06	28	علاقة عمل
47.69	27.27	62.50	20.68	56	
17	02	05	06	04	أخرى
13.07	18.18	12.50	20.68	08	
130	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

نلاحظ من خلال الجدول أن 47.69% يرون أن علاقتهم برئيسهم المباشر هي علاقة عمل فقط وأغلبية من عمال التنفيذ بـ 62.56% مقابل 20% يرون أن علاقتهم برئيسهم المباشر في علاقة صراحة وأغلبهم من عمال التحكم بـ 41.37% مقابل 13.07% من العمال لا يستطيعون أن يحددوا علاقتهم برئيسهم المباشر وأغلبهم من عمال التحكم بـ 20.68%.

نستج من هذه القراءة الإحصائية أن العمل هو الرابط الأول والأخير الذي يجمع بين العمال ومؤسساتهم أو قادتهم أكثر من أي رابط آخر، فالعمل هو مكان الالتقاء وتبادل الخبرات والقدرات وتنمية الكفاءات بين بعضهم البعض بدون توظيف للأشياء الشخصية أو الاجتماعية فحديثهم وتواصلهم يكون حول سيرورة العمل، ومتطلباته ومعيقاته وعوامل تحسينه وليس هنالك مجال للخوض في الأمور العائلية أو الشخصية وحتى الاجتماعية السياسية العامة للبلاد أو المؤسسة طبعا وأغلبهم من عمال التنسيق بـ 62.56%، تليها نسبة 20% من العمال يصرحون بان علاقتهم برئيسهم المباشر هي علاقة صداقة يعني يخوضون في كل شيء وفي كل الأمور حتى الشخصية والعائلية أو العامة خارج حدود وظيفتها أو عملها والصداقة ليست في مكان العمل كذلك وحتى خارج المؤسسة يجالسون بعضهم البعض ويسافرون ويتنزهون مع بعض فهو يجيد يدعم العلاقة أكثر

ويشجع على التعاون والتضامن في اطر العمل أو خارجه وهو ما على إدارة الموارد البشرية ومسيري سونلغاز تدعيمه ويثبته في إطارها ومسؤوليها من خلال الأيام الدراسية أو المحاضرات الداخلية حتى يتجرد بعض مسؤولينا من ثقافة التعالي وعدم التواضع والاعتراف بالقدرات والكفاءات خاصة من لدن الشباب الجامعي الحامل لشهادات العليا في حين نجد المسؤول يحمل شهادات أقل منه وساعدت منظومة التوظيف في الماضي على تقلد مثل هذه المناصب، كما نجد 19.23 % من العمال يعبرون بان علاقتهم مع مرؤوسيههم هي علاقة زمالة يعني يصاحبه في كل شيء داخل مؤسسة سونلغاز ويجوز معه حتى في الأمور الشخصية والعائلية، ولكن بمجرد خروجهم خارج فضاء سونلغاز فانه لا يصاحبه ولا يزماله بل للمرؤوس زملاء وأصدقاء خارج فضاء العمل، في حين عبر 13.07 % من العينة بان علاقتهم بمرؤوسيههم وقداهم تتمثل في أمور خارج الصداقة والزمالة والعمل وحتى بعضهم لا يستطيع التعبير عن نوعها، لأنها مرتبطة بمزاج القائد والمسؤول فمرة صاحب وزميل ويتسم ويساعد ويتفهم ومرة أخرى غاضب وسيء المزاج وغير متفهم وهو ما يعبر عنه بالقائد حسب المواقف والصفات المكتسبة أو القيادة المزاجية، فعلاقة العمل فقط هي أنه لا علاقات إنسانية أو جانبية تربطها علاقة عملها المشترك فبعد الخروج من العمل فلا أحد يعرف الآخر سوى السلام رابط بينهما أم علاقة الصداقة التي تجمع المسؤول بالعامل يجب تدعيمها لأن النجاح علاقة يجب توظيفها داخل سونلغاز، لان العلاقات الإنسانية بينهما جيدة، يجعل المحيط السائد والبيئة الداخلية وظروف العمل والحوافز وغيرها ويجعل هناك عامل التحفيز وتشجيع الكفاءة والفعالية والمبادرة ويجعل هناك الشعور بالراحة النفسية والعمل بحماس، وكدليل على تقييم علاقة العمال بمرؤوسيههم هو المادة 44 والتي تحدد العلاقة التي تربط العامل بعمله وهي "يلزم العامل بالتعهد لخدمة الشركة كما يلي:

- تقديم بكل فعالية وكفاءة مساهمته وانضمامه للأعمال التي تباشرها.
- المحافظة على المصالح المادية والمعنوية_ السهر على حماية وتثمين ممتلكاتها.
- المساهمة في الجهود المبذولة قصد رفع مستوى الإنتاجية والتنظيم .

- الاتفاق بسلوك بحافظ على سمعة الشركة
- الاحترام الصارم للتنظيم الداخلي للشركة_ المساهمة في عملية التكوين والبحث التي تبدرها الشركة¹، فكلها عناصر تجعل من العلاقة التي تربط العامل بمؤسسة ومروسيه هي علاقة عمل و فقط من خلال الالتزام بكل هذا.

جدول رقم (86): توزيع العمال حسب التمييز في المعاملة من طرف المسؤول:

التمييز	الوظيفة	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
تنافر الجماعة	13	05	15	05	38	29.23
عدم الثقة بينهم	15	10	06	01	32	24.61
التعاون والعداوة	02	08	04	02	16	12.30
لا تمييز بينهم	20	06	15	03	44	33.84
المجموع	50	29	40	11	130	100

نلاحظ من خلال الجدول أن 33.84% من العمال يرون أن مسؤولهم المباشر لا يميز بينهم في المعاملة وأغلبهم من الإطارات ب 40% مقابل 29.23% يرون ان التمييز في المعاملة من طرف مسؤولهم يؤدي إلى تنافر الجماعة وأغلبهم من عمال التنفيذ ب 45.45% مقابل 12.30% من العمال يرون أن التمييز بين العمال في المعاملة من طرف المسؤول يؤدي إلى التهاون والعداوة بينهم وأغلبهم من عمل التحكم ب 27.58%.

ما نستنتجه من خلال هذا التحليل هو أن كل العمال يرفضون أن يكون هنالك تمييز بين العمال من طرف قادتهم ومروسيهم حتى وإن كان بعض العمال لا يخضعون لهذا التمييز فهم لا يريدونه لأن قيادة المؤسسة يجب أن نعتبر أن كل العمال سواسية سواء عمل التنفيذ أو إطارات فلا أحد

¹- مديرية الموارد البشرية، المادة 44 من الاتفاقية الجماعية لسونلغاز الغرب، أوت 2007- ص 12.

أحسن من آخر في مجال العمل وإن حدث تمييز لطبيعة وشخصية المسؤول ولطبع وشخصية كل عامل فكذلك يجب أن يرفض لأنهم كلهم عمال وتابعين للمسؤول أو هذا القائد فالإنسان بطبعه يصيب ويخطأ ويجب ويكره، فالمسؤول يجب العامل الودود والمنضبط ويكره غير المنضبط والمنعزل عن الجماعة، ما يجعله يفضل أحدهم عن الآخر خاصة إذا كانت قرب له من أهله أو جاره أو ابن قريته أو قدم له خدمة من قبل يشترط أن تغطي هذه العلاقات بشكل ملاحظ يؤدي إلى خلق التوتر والكره بين العمال وبين مسؤوليهم، فأساس التمييز يؤدي إلى تنافر الجماعة ب29.23% ويخلق عدم الثقة بين العمال ومرؤوسيهـم عبر عنه ب24.61% أو التهاون والعداوة بينهم وعبر عنها ب12.30% فهناك مؤشرات تجعل المسؤول يميز بين عماله ويفضل بعضهم على بعض، فقد يكون على أساس المنصب، فالإطار ليس كعون التنفيذ من حيث الكفاءة والخبرة فيفضله المسؤول، وكذا القربة التي يجمعهم ربما بالمسؤول لأن العامل القديم ليس كالجديد في التوظيف، فالقديم يعرف المسؤول جيدا أما الجديد لا يعرف عنه شيء، أحدهم يتوكل عليه لكفاءته وخبرته وتمكنه من العمل وجدديته فيه وآخر غير جدي ومحترف في عمله في الآراء والفعالية لدى العمال كميـا ونوعيا، وهو ما يفرض البعد عن التمييز بين كل العمال وتمجيد العلاقات الإنسانية المميزة والجيدة معهم وهي ما عبرت عنه النسبة الغالبة من العمال بأنه ليس هناك تمييز من طرف المسؤولين بين العمال بنسبة 33.84% وغالبيتهم من الإطارات ب40% وهو مؤشر للدلالة على أنه ليس هناك تمييز واضح بين العمال داخل سونلغاز وهو النهج والاستراتيجية التي يجب أن تدعمها قيادة وإدارة الموارد البشرية إذا ما أرادت النجاح والفلاح لكل عمالها واحترامهم لتحقيق أهدافها وفعاليتها المستمرة.

كما من حقنا ان نشك في عدم مصداقية إجابات العمال حول هذا السؤال لحساسيته وبالتالي لا نلمس صدق إجابتهم لأنها تتعلق بالشخص الذي هو مسؤول عنهم بصفة مباشرة خاصة إذا علمنا بان أغلبهم من الإطارات ب40% ونعلم جيدا أن الإطار علاقته بمسؤوله وفائدة تمتاز بالاحترام وتبادل المنافع والقدرات لتكافؤها أو قرب خبراتهم من بعضهم البعض ما يحتم على المسؤول كسبه وضمه لحقه حتى لا يتعرض لضغوطات فيما بعد إذا ما قارناه بعامل في التنفيذ أو التنسيق.

والمادة 41 من النظام الداخلي تلزم كل عامل بالتحفظ والحياد "يؤدي الالتزام بالتحفظ بالنسبة للعون، في ممارسة مهامه الالتزام الحياد لاسيما في علاقاته مع الغير، ويمنع هذه الالتزام كل تمييز او معاملة غير متساوية لا يكون مصدرها او حكم قانوني و تعاقدية وتميز السلوكات بما يلي:

- تزوير أو محاولة تزوير وثائق المصلحة قصد الإضرار بمستعمل أو تفضيله.

- استعمال الوظيفة لتفضيل أو إضرار بمستعمل.

- المحاباة أو ابتعاد اتجاه المستعملين وعدم التزام الحياد ويؤدي لعقوبات تأديبية¹. وهو الذي لا يمكن الجزم بتطبيقه من خلال ملاحظتنا الواقع العلاقات داخل سونلغاز.

جدول رقم (87): رؤية العمال للأسباب التي تثير الخلاف أكثر داخل المؤسسة:

الأسباب	الوظيفة	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
متعلقة بالعمل	19	20	28	03	70	53.84
متعلقة بالأمر الشخصية والعائلية	13	05	04	03	25	19.23
متعلقة بالإدارة والمسؤولين	18	04	08	05	35	26.92
المجموع	50	29	40	11	130	100

يشير الجدول إلى أن 53.84% من العمال يرون أن أكثر الأسباب التي تثير الخلاف داخل المؤسسة هي أسباب متعلقة بالعمل، مدعمة ب70% من عمال التنسيق، مقابل 26.92% من الأسباب التي تثير الخلاف هي أسباب متعلقة بالإدارة والمسؤولين وأغلبهم عمال التنفيذ ب45.45% مقابل 19.23% هي أسباب متعلقة بأمر شخصية وعائلية وأغلبهم من عمال التنفيذ ب27.27%.

¹ - مديرية الموارد البشرية، المادة 41 من النظام الداخلي لسونلغاز، الغرب، أوت 2007 - ص10-11.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يظهر أن أكبر شيء يثير الخلاف داخل المؤسسة هي أمور متعلقة بالعمل، فقد اشرنا في السابق إلى أن أكبر شيء يربط العمال فيما بينهم أو بين قادتهم هو علاقة العمل، فما دام أن الرابط الأول عند العمال هو العمل فحتميا سيكون منبع لأكثر الخلافات داخل المؤسسة فالاختلاف في أمور العمل ترجع إلى عدم احترام الآراء والأقدمية والقدرة والخبرة وحتى الكفاءة وفي حالة وقوع هذا ستحدث تصارع واختلاف في كل الأمور وليس في العمل أو ما تعلق بالمناصب أو الوظائف فقط، فعلى القائمين بتسيير أمور المؤسسة الاهتمام بهذه الواجبات ومحاولة فضها ومسايرتها حتى تنعكس على فعاليتها واستراتيجيتها ككل، اما ثاني شيء يثير الخلاف داخل المؤسسة هو ما تعلق بالعلاقات ما بين الإدارة والمسؤولين والعمال خاصة إذا كانت علاقات مبنية على المصلحة والفائدة الشخصية وليس الصالح العام للمؤسسة عند بعض القادة والإداريين والتعنت وعدم احترام كفاءة وقدرة الآخرين واحترام آرائهم فالإدارة هي المقرر والجازم لمصير العمال في كل شيء وأحيانا تفضله، فمثلا عندما يطلب أحد العمال عطلة أو ترخيصا لهم أو مناسبة، ولا تسمح له الإدارة فيعتبر العامل هذا سببا معيقا لعمله الذي ويكون رد فعل الرفض وعدم التقبل ما يجعل الخلاف يقوم وكذا بالنسبة لقائده، في حين عبرت نسبة الأضعف بـ 19.23% من العمال يرجعون سبب الخلاف داخل المؤسسة إلى عدم تفهم ظروفهم الشخصية والعائلية من طرف المسيرين لسونلغاز خاصة أثناء الفرغ أو القرح كمرض أحد أفراد العائلة ولا يجد من يقوم به فيلجأ العامل إلى التأخر أو التغيب أو فرغ كزواج وغيرها ولا يجد من يقوم بذلك فيلجأ العمال إلى وجود بدائل أخرى في حال عدم تفهم الإدارة أو القادة، فاختلاف إجابات العمال هنا منطقي فلكل عامل كيف يرى مشكلة خلافه ومع من حدث له فقد يرجعه أحدهم إلى العمل الروتيني الذي يعيشه وإلى أخطاء حدثت لهم تكرمهم في وظائفهم وكل ما يحيط بهم من قوانين وضغوطات والتزامات لا تجد ما يقابلها من ترفيه عن النفس وآخر يرجعها إلى الإدارة المسؤولين وآخر إلى ظروفه العائلية والشخصية وعموما العلاقات العامة التي يجب أن تسود

هي احترام الوظائف والأشخاص من أجل سيرورة العامة لمجتمع سونلغاز وفعاليتها، ومن بين الأسباب المتعلقة بالعمل وتثير الخلاف داخل سونلغاز نجد:

الترقية والتكوين، الغيابات، والتأخيرات، الخدمات الاجتماعية، نظام التعويضات كتعويض الأقدمية، تعويض الساعات الإضافية، علاوة المسؤولية تعوض العمل المقر، علاوة الخبرة، علاوة العمل الفردي وعلاوة التشجيع، تعويض كراء السكن وتغيير المنطقة، تعويض النفقة والنقل الحق في الأضراب واستعمال السيارة والتسريح أو العطل السنوية وغيرها من الأسباب الممكن أن تؤدي إلى خلاف كالوقاية والصحة داخل سونلغاز طبعاً وهذا بان يلتزم العامل بالتحفظ واحترام قوانين المؤسسة وعدم القيام بسلوك تبين في مع وظيفته طبقاً لأحكام المادة 41 من النظام الداخلي "وبهذا الصدد يكون متنافي كل نشاط من شأنه أن يؤدي يصاحبه إرادياً ولا إرادياً للقيام بما يلي:

- إنشاء أسرار مهنية المساس و بالمصالح المعنوية والمادية للمؤسسة.
- منعها من القيام بواجباتها المهنية في استقلال تام وهدوء وفعالية.
- ويتضمن الالتزام كذلك احترام الكرامة المهنية المرتبطة بالوظيفة ومنصب العمل مهما كان مستواها وطبيعتها وبهذا يجب أن يسجل العون باستمرار خارج أوقات العمل بموقف مشرف من شأنه عدم المساس بالسمعة الطيبة والحفاظ على تقاليد وثقافة المؤسسة ويتميز بالسلوك الآتية:

- الإخفاء الإداري لنشاط يتنافى مع الوظيفة المشغولة داخل المؤسسة.
- تنظيم اجتماعات غير مرخص بها في مكان العمل وخطابات دعائية وتبشيرية خلال الخدمة.
- تنظيم جمع التبرعات مهما كان نوعها في أماكن العمل.
- التقصير في سير العمل المهني + أعمال العنف الجسدي واللفظي كالشتم.
- التحريض على الفوضى مما يؤدي إلى اضطراب السير الحسن منافية للعمل النقابي.
- ارتداء ملابس وبدلات غير متطابقة مع تعليمات الصحة والوقاية.
- تجمعات خارج النشاط النقابي وعدم احترام هذا يؤدي لعقوبات تأديبية.

جدول رقم (88): توزيع العمال حسب الأمور التي يستشيرون فيها بعضهم البعض:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة الأمور
56	04	20	18	14	متعلقة بالعمل
43.07	36.36	50	62.06	28	
16	00	04	02	10	أمور شخصية
12.30	00	10	06.89	20	
10	01	03	01	05	أمور عائلية
07.69	09.09	07.50	03.44	10	
48	06	13	08	21	لا تستشير أحدا
36.92	54.54	32.50	27.58	42	
130	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

نلاحظ ان 36.92% من العمال لا يستشيرون بعضهم البعض منهم 54.54% منهم عمال التنفيذ، مقابل 43.07% من العمال يستشيرون بعضهم البعض في الامور المتعلقة بالعمل وأغلبهم من عمال التحكم ب62.06% مقابل 07.69% من العمال يستشيرون بعضهم البعض في الامور العائلية وأغلبهم من الإطارات ب10%.

أغلب العمال يستشيرون بعضهم البعض في الامور المتعلقة بالعمل وأغلبهم من عمال التحكم، هذا لأن العمل هو الرابط الأول والأخير بينهم فيا تأتي الأشياء الأخرى كروابط مدعمة للعلاقة أو الزمالة أو القيادية وبالتالي جل آرائهم وخبراتهم وقدراتهم يمنحونها للعمل وكيفية تطويره وتنميته في حين تبقى الأمور الشخصية مثل 12.30% من العمال الذين يستشيرون ويطلبون النصيحة سواء ما تعلق بوظيفتهم داخل سونلغاز أو حاجياتهم العامة خارجا وهذا للثقة الممنوحة بينهم ولأنهم يكتمون أسرار بعضهم البعض فيتبار لوئها، أما الأمور العائلية فمثلت 07.69% من العمال الذين يستشيرون بعضهم البعض فيها وهذا مؤشر على أن القضايا العائلية بحلها ومرها تبقى طابوهات عند الكثير من العمال وهي ثقافة مستمدة من المجتمع العريض وانعكست على مجتمع سونلغاز خاصة إذا كانت العلاقة بين الزوجين مثلا، وهي مستمدة من القيم الدينية الموجودة في مجتمعنا، في

حين صرح 36.92% من العمال بانهم لا يستشيرون أحدا من العمال في قضاياهم سواء كانت متعلقة بالعمل أو شخصية أو عائلية وهذا راجع ربما لكفاءتهم وخبراتهم أو لعدم الثقة الموجودة بينهم أو ربما للثقافة السائدة عند العامل ولا يجذب ممارستها داخل سونلغاز كذلك، لكن ألا تستشير زملائك في الأمور الشخصية والأمور العائلية فمعقول أما أن لا تستشيرهم في أمور العمل فهذا غير معقول لأن الاستشارة في إطار العمل شيء إيجابي يخدم مصلحة العمال ككل من خلالها يتم التعاون والمساعدة واكتساب الخبرات وتبادلها وبالتالي اكتساب كفاءات خاصة إذا كان العامل قد تحصل على منصب أو وظيفة جديدة في سونلغاز، فالاستشارة هي سبيله الوحيد لاكتشاف محيط العمل والتمكن منه وبالتالي على العمال مساعدته على ذلك وكذلك لقيادة المؤسسة وإدارتها العمل على بث هذه القيمة لدى قادتها ومسؤوليها وهذا بتسهيل ومنح الخبرة والكفاءة للعمال الجدد حتى تتوارث هذه القيمة ما ينعكس على عمالها والمؤسسة ككل.

جدول رقم (89): توزيع العمال حسب من يفضلون العمل معه:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة التفضيل
50	03	17	05	25	لوحدهم
38.46	27.72	42.50	17.24	50	
80	08	23	24	25	الزملاء
61.53	72.72	57.50	82.85	50	
130	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان 61.53% من العمال يفضلون العمل مع زملائهم وأغلبهم من عمال التحكم بـ 82.85% مقابل 38.46% من العمال يفضلون العمل لوحدهم وأغلبهم من الإطارات بـ 50%.

نستنتج أن هناك عدة آراء وليس رأيين فيما يخص العمال ومن يفضلون العمل معه بالإضافة إلى العمل لوحده، أو مع الزملاء فهناك من يفضل العمل مع مسؤوله المباشر، ومن يفضل العمل مع

الآخرين ولكن من جنس الأثني وغيرها من الآراء، فحسب الجدول يظهر أن غالبية العمال يفضلون العمل مع زملائهم خاصة إذا كانت هناك صعوبات تعترض عملهم وأدائهم ولأن زملاءهم الأقرب والأكثر احتكاما ومعاملة وإحساسا فيتحدثون بكل طلاقة وعفوية وصدق متبادل دون وجود حواجز تمنعهم عن ذلك، أما عن الذين يفضلون العمل لوحدهم فمثلته نسبة 38.46 % وغالبيتهم من الإطارات بـ 50% لأنه حسبهم لا يحتاجون إلى الآخر بفضل الحنكة والخبرة والكفاءة التي يمتلكونها فهم لا يحتاجون إلى العمال الذين أقل منهم مستوى وخبرة، وهو منظور خاطئ يجب ألا تتبناه قيادة إدارة سونلغاز وإنما هي محاربتة فهو يعتبر استعلاء وتكبرا واستهتارا بالآخرين، فقد يوجد في النهر ما لا يوجد في البحر وبالتالي هذه نظرة ضيقة لا تخدم المؤسسة ككل حتى لا نقول العمال فيما بينهم، فمهما كانت وظيفة العامل ومستواه الثقافي العلمي وقدرته الجسدية والذهنية فانه يحتاج إلى مساعدة الآخرين وفي أبسط الأشياء وإلا كيف نفسر وجود مساعدين ونواب للأقسام وسكرتيرات لدى المسؤولين والقادة في مختلف المصالح والأقسام، هذا لا يعني بان العمال يفضلون المسؤول المباشر فهو الأدرى والخبير لانه تعامل مع مواقف مشابهة وصعوبات استطاع نجاعتها كلها، والبعض الآخر يفضل التعامل مع الإدارة أو النقابة ولا يفضل الزملاء أو الرؤساء أو حتى لوحدهن وهذا إن وجد كل الأبواب مرصدة في وجهه من طرف الزملاء والإدارة، فتعمد النقابة جاهدة لإيجاد حلول مرضية ومساعدته في مشاكله، عمله هذا التفضيل في العمل مع شخص على آخر مبني على ثقافة كل عامل وثقته وقيمه التي يحملها ويمارسها فعلى الطرفين أن يدوبا في بعضهم البعض سواء القيادة أو العمال ويحترموا رغبة كل عامل مع من يعمل ويعملون على تدعيم ما هو إيجابي والتخلي عن ما هو سلبي يكبح من عملية تطور سونلغاز وزيادة فعاليتها.

جدول رقم (90): توزيع العمال حسب الحديث عن مؤسستهم خارج أوقات العمل:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة الحديث
90	10	29	18	33	نعم
69.23	90.90	72.50	62.06	66	
40	01	11	11	17	لا
30.76	09.09	27.50	37.93	34	
130	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

يظهر من الجدول أن 69.23% من العمال يتحدثون عن مؤسستهم خارج أوقات العمل وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ90.90% مقابل 30.76% لا يتحدثون عن مؤسستهم خارج أوقات العمل وأغلبهم من عمال التحكم بـ37.93%.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلب العمال يتحدثون عن مؤسستهم خارج أوقات العمل وأغلبهم بـ90.90% من عمال التنفيذ، غير أن هذا الحديث عن سونلغاز وعن المؤسسة لا نعرف هل هو بالشكر والثناء والافتخار بالعمل أم التحدث عن المضايقات والصراعات وعدم الرضا بالظروف العامة المحيطة بالوظيفة، ولكن ما يمكن للمجتمع العريض من الناس أو أجزاء المجتمع العسكري عامة أن يستنتج هل لمؤسسة سونلغاز سمعة جيدة أم سيئة من خلال ما يصدى من العمال الذين يعملون فيها أو حتى من خلال المعاملات التي ينجر عن أفعالهم، خاصة أثناء تقديمه خدمات للبيوت أو المؤسسات العامة والخاصة، فنجد من الناس من ثني ويشكر ومنهم من يسب ويلغي هذه المؤسسات، فعلى المسؤولين بهذه المؤسسة على أن يحرصوا على إعطائها صورة نماقة تصدر خارج أسوارها من خلال معاملة عمالها من خلال الاعتناء بهم أولاً ثم الاعتناء بباقي زبائنهم مهما كان العلاقة معهم وحتى مع منافسيها من قطاعات أخرى. كما نجد أن هناك نسبة 30.76% من العمال لا يجذبون التحدث عن سونلغاز خارج أوقات العمل لا بالشكر ولا بالسيء مهما كان وظيفته عامل تنفيذ أو إطار تحكم وتنسيق لأن أغلب العمال يتجردون من صفتهم عمال داخل المؤسسة ويلبسون ثوب المركز العادي عند الخروج من باب المؤسسة. ذلك أن الواقع

وبالتالي هو لا يريد تذكر ذلك في حياته العامة خاصة مع أهله وأصدقائه، او حتى وإن كان مرتقا في عمله فإن لا يتفاعل مع العامة في أمور عمله ومؤسستهم وأسرارها خاصة إذا كان ذو منصب حساس كنائب مدير أو مسؤول مصلحة أو إطار وغيرهم، إذا سمعة سونلغاز مازالت لديها قيمة إذا ما قورنت بمؤسسات أخرى فنجد شعار سونلغاز في كل بيت على لسان كل عمالها وحتى الزبائن فلهذا على سيادة المؤسسة أن تحرص على إبقاء هذه الثقافة والسمعة دائمة وقائمة على الثقة مع عمالها قسم زبائنها ككل لأن ثقة زبائنها وحبهم لها هو سر نجاحها وفعاليتها واستمراريتها وتجعلها استراتيجية دائمة وأبدية، هذا وقد نصت المادة 39 بضرورة حفظ أسرار وأملاك المؤسسة من الداخل أو الخارج وكذا خدمة الزبائن بكل تفاني ويربط مستخدمي المؤسسة بالالتزام المهني، يمنع اختلاس وتفتقر وإتلاف والإفشاء أسرارها وثائق مصلحة أو معلومة مالية ومحاسبية وإدارية وتقنية، كل تخالفه لهذه الأحكام يعاقب عليها كخطأ جسيم دون الإخلال بالمتابعات القضائية.

كما على الزبائن خدمة الزبائن وليس إفشاء أسرارهم لهم لأنه جزء يبرهن العامل من خلاله لولائه وكفاءته وثقافته في خدمة مؤسسة والحفاظ على ثقافتها فالمادة 37 و38 "يجب على العمال مهما كانت رتبهم أن يتحلوا تجاه المواطن والزبائن بسلوك يشرف انتمائهم للمؤسسة"، وأن يتحلوا برصانة تامة حول كل ما يطلعون عليه في إطار ممارسة مهامهم أساليب التصنيع، العتاد المستعمل، والمعلومات الخاصة بالزبائن والمستخدمين"¹.

جدول رقم (91): توزيع العمال حسب افتخارهم بالعمل في المؤسسة أم لا:

الوظيفة الافتخار	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
نعم	31	20	25	07	83
	62	68.96	62.50	63.63	63.84
لا	19	09	15	04	47
	38	31.03	37.50	36.36	36.15
المجموع	50	29	40	11	130
	100	100	100	100	100

¹- مديرية الموارد البشرية، 37 و38 من النظام الداخلي للمؤسسة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب، ص 09.

يبدو من الجدول أعلاه أن 63.84% من العمال يفتخرون بالعمل في مؤسسة سونلغاز وأغلبهم من عمال التحكم بـ 68.96% مقابل 36.15% لا يفتخرون بالعمل في مؤسسة وأغلبهم من الإطارات بـ 38.00%

نستنج من خلال هذا أن أغلب العمال يشرفهم العمل بمؤسسة سونلغاز ويفتخرون بذلك بـ 63.84% هذا الافتخار نابع من ردود فعل زملائهم وأصدقائهم من خارج مؤسسة سونلغاز أو بالأحرى في قطاعات أخرى، من منطلق أن مؤسسة سونلغاز موجودة داخل كل بيت من غاز وكهرباء، وأن هذه المؤسسة لا يمكن لها الزوال أو الاندثار ما دامت هذه الثروة موجودة ضمن موارد المجتمع الجزائري في مقابل قطاعات أخرى أو مؤسسات أخرى قد زالوا بزوال المادة الأولية لديها، كما أن الافتخار نابع من ظروف العمل الأجر، الإمكانيات، الحوافز، في المقارنة بمؤسسات أخرى، فقيمة العمل المقدم من طرف عمالها يجعل ذلكم محل افتخار من طرف العمال أو اعتزاز من طرف كل مؤسسات وأفراد المجتمع عامة، فاذا ما قارن العامل نفسه بمؤسسة أخرى لوجد أن ظروف أحسن بكثير من قطاع آخر غير سونلغاز وبالتالي جعل ذلك بالنسبة إليه افتخار دائما.

عبرت نسبة 36.15% من العمال بأنهم لا يفتخرون بالعمل في سونلغاز معترين العمل شيء مقدس بدون المكان أو الحوافز أو الظروف ولا يهمهم الافتخار أم لا بقدر ما يهمهم واجبهم وتطور إمكانياتهم وكفاءاتهم للحصول على ما يجب كما أن هذا المنطلق وهو الافتخار وعلى من يفتخر ويثني عمل في مقارنة المؤسسة بمؤسسات أخرى، فحسبهم معيار خاطئ لأنهم في بلد واحد وبالتالي يجب أن يروا كل المؤسسات بنفس القوة والإمكانات حتى يشعروا بالأمان والعدل والمساواة وأن أساس الافتخار هو بقيمة العمل الممنوحة للزبائن وليس بقيمة الأجور أو الظروف العمل خاصة بالمؤسسة إذا على قيادة المؤسسة وإدارتها العمل على المحافظة على هذه القيمة الثقافية وهي الافتخار بالعمل المقدم للزبائن وليس الإمكانيات وظروف العمل الداخلية وإذا كانت هذه تمثل مرجعية للخدمة المقدمة للزبون، حتى ترتقي المؤسسة وتحسن سمعتها نحو الزيادة وتعترف لها المؤسسات الأجنبية قبل الوطنية.

جدول رقم (92): توزيع العمال حسب الأشياء التي إن وجدت تشعرهم وكأنهم في بيتهم:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة الأشياء
55	03	12	17	23	الخدمات الاجتماعية والحوافز
42.30	27.27	30	58.62	46	
32	00	12	07	13	العدل والمساوات
24.61	00	30	24.13	26	
43	08	16	05	14	تطبيق القانون على الجميع
33.07	72.72	40	17.54	28	
130	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

يشير الجدول الى أن النسبة الغالبة هي 42.60% من العمال يشعرون وكأنهم في بيتهم إن وجدت الخدمات الاجتماعية والحوافز مدعمة بـ 58.62% من عمال التحكم، مقابل 33.07% من العمال يعرفون بتطبيق القانون على الجميع يشعرهم وكأنهم في بيتهم الثاني وغالبيتهم من عمال التنفيذ بـ 72.72% مقابل 24.61% من العمال يرون أنهم في بيتهم الثاني إذا كان هناك العدل والمساواة في كل شيء وأغلبهم من عمال التنسيق بـ 30%.

من خلال هذا الجدول نستنتج ان الخدمات الاجتماعية والحوافز بمختلف أنواعها هي الدافع الأول الذي يشعر العمال بانهم راضون وبانهم في بيوتهم بـ 42.30% وأغلبهم من عمال التحكم بـ 58.62% معنى هذا أن الخدمات الاجتماعية والحوافز خاصة الأجور هي من تحقق لهم السعادة والراحة النفسية والاجتماعية ليس فقط داخل سونلغاز وإنما حتى في باقي حياتهم العامة سواء مع أهلهم أو محيطهم المحلي لوجود تكوين مستمر ورحلات وترقيات وكذا الاستفادة من الامتيازات والمنح تجعل العامل يحترم المنصب والمؤسسة لأنه يشعر بالأمان والطمأنينة كما ان 33.07% من العمال يصرحون بان تطبيق القانون على الجميع يشعرهم وكأنهم في بيوتهم منهم 72.72% من عمال التنفيذ لان تطبيق القانون يعني العدل والمساواة وعدم الشعور بالضييق، ذلك بأنه لا يمكن أي عامل العامل داخل المؤسسة ولا يطبق عليه القانون لأن لديه قرابة داخل المؤسسة

أو خارجها أو لأن منصبه حساس ومقرب من الإدارة، لأن هذا الشيء يشعر الآخرين بالتذمر وعدم تقبل الأمر لأن أساس التفضيل والتغاضي يكون بالعمل المقدم، والكفاءة والاعتراف بها وبالقدرات العقلية والجسدية لأن عدم العدل والمساواة في بيت العامل وبين أبنائه يجعلهم يرفضون التفضيل والميل أحدهم عن الآخر لذلك، فالعدل في تطبيق القانون يشعر العمال وكأنهم في بيتهم، كما أن العدل والمساواة في كل شيء وليس في القانون فقط كما عبر عن ذلك 24.61% من العمال منهم 26% من الإطارات يعني هذا أن كل العمال داخل المؤسسة سواسية بغض النظر عن المنصب والسن أو العمل المقدم أو الجنس أو القرابة وغيرها لأنها إذا ما تدخلت فيعني ان هناك اللاعدل واللامساواة بين العمال وهو الذي يجب ان تحاربه مؤسسة سونلغاز وإذا ما رادت أن تكسب عمالها ثقافة الشعور وكأنهم في بيتهم وبالتالي لا تقبلون ويتقبلون ما يمكن أن يشوه سمعة مؤسستهم مثل سمعة بيوتهم، ما لاحظناه في مؤسس سونلغاز وهذا حسب نظامها الداخلي والاتفاقية الجماعية ي الخدمات الاجتماعية والثقافية جيدة مقارنة لمؤسسات وطنية أخرى غير سوناطراك فهما رائدين في هذا المجال.

جدول رقم (93): توزيع العمال حسب اقتراحاتهم وملاحظاتهم حول عملية التوظيف:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة الاقتراحات
30	02	12	11	05	احترام الشهادة والتخصص
23.07	18.18	30	37.93	10	الشفافية واحترام معايير التوظيف
40	05	07	13	15	استقلالية العملية عن مراكز التوظيف
30.76	45.45	17.50	44.82	30	مراكز التوظيف
60	04	21	05	30	المجموع
46.15	36.36	52.50	17.24	60	
130	11	40	29	50	
100	100	100	100	100	

نلاحظ من خلال الجدول أن 46.15% من العمال يقترحون استقلالية عملية التوظيف عن مراكز التوظيف وأغلبهم من الإطارات بـ 60% مقابل 30.76% من العمال يفضلون ويقترحون

الثقافية واحترام معايير التوظيف على الجميع وأغلبهم من عمال التنفيذ ب45.45% مقابل 23.07% من العمال يقترحون احترام الشهادة والتخصص عند توظيفهم وغالبيتهم من عمال التحكم 37.93%.

من خلال الجدول يمكن التحدث عن إرادة لدى العمال وهي احترام سيرورة عملية التوظيف من بدايتها إلى نهايتها ومختلف مراحلها من استقطاب أو اختيار أو تعيين، هذا برغم وجود بعض الاقتراحات التي تم التأكيد عليها من طرفهم كاستقلالية عملية التوظيف والإشهاد لها عن طريق مراكز التوظيف والتي عبرت عنه نسبة 46.15% فمؤسسة سونلغاز وقيادتها يريدون أن يجعلوا العملية حكرا عندهم وخاصة بالمؤسسة ولا يحق للمراكز التدخل في العملية وهي نسبة دعمتها 60% من العمال الإطارات لكي يتمكنوا من السيطرة على مسار العملية والحصول على الأجور والأكفاً وهو الذي يرفضه المترشح ربما لأن مراكز التوظيف ومنها مكاتب التشغيل على مستوى الولاية تابعة للتوظيف العمومي وهو ما يجعل كل المترشحين يسمعون بهذه المسابقات الخاصة بسونلغاز ولكن إذا ما كانت على مستوى المؤسسة فإن الكثير من المترشحين قد لا سمعون بها كما صرح عدد من العمال ب30.76% منهم بعدم وجود شفافية واحترام شروط التوظيف من طرف المؤسسة وهو ضرب لسمعتها ومصداقيتها ويترك دائما عدم مصداقية نتائجها في عملية التوظيف وأغلبهم من عمال التنفيذ ب45.45% فاحترام شروط التوظيف ومعاييرها يعني الحصول على أكفأ عامل من بين المترشحين وعدم احترامها يعني العكس وهو الشعار الذي تحمله قيادة المؤسسة غير انه لاحظنا ممارسات تتنافى وهي المعايير والشهادات، كما دعا عدد من العمال وهذا بنبة 23.07% منهم إلى احترام الشهادة والتخلص في التوظيف، فهي الأساس الأول المطلوب في الملف ولكي عند الاختيار توظيف الشهادة كأخر شيء مطلوب بعد دخول معوقات عملية التوظيف كالقراية والحوار والأموال الفاسدة الرشوة، أو ما يسمى بالمعرفة وهي ثقافة مستمدة من المجتمع العام وليست حكرا على سونلغاز، ولكن ما دامت سونلغاز مرجعا لباقي المؤسسات من حيث المجال الحيوي لديها بفعل إمكاناتها المالية والإدارية فعليها ان تضرب مثلا في محاربة مثل هذه

الثقافات والقيم السيئة لتطفوا إلى مراتب العالمية في احترام الموارد البشرية وتقييمها، المادة 34 من القانون تؤكد على أن العمال متساوون في الحقوق والواجبات ولكن غير معمول بها من الطرفين عمال أو قياديين.

"يتساوى العمال في الحقوق والواجبات و حقوقهم وواجباتهم عن تطبيق التشريع والأحكام الاتفاقية السارية لهم الحق في الشغل الفعلي لمنصب العمل والحماية من أي تمييز ما عدا ذلك القائم على التأهيل والاستحقاق. ولكن في عملية التوظيف لاحظنا خروج العديد عن تطبيق هذه المادة"¹.

جدول رقم (94): توزيع العمال حسب اقتراحاتهم وملاحظاتهم حول عملية التكوين:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة الاقتراحات
30	05	08	11	06	احترام لغة المتكون
23.07	45.45	20	37.93	12	تقريب وزيادة مراكز التكوين
35	00	06	12	17	تكوين دورات
26.92	00	15	41.37	34	التكوين للعمال المهارة
65	06	26	06	27	المجموع
50	54.54	65	20.68	54	
130	11	40	29	50	
100	100	100	100	100	

يشير الجدول أعلاه ان 50% من العمال يقترحون تكتيف الدورات التكوينية وخاصة العمال المهرة وغالبيتهم ب 65% من عمال التنسيق، مقابل 26.92% من العمال يقترحون تقريب مراكز التكوين وزيادة عددها وغالبيتهم من عمال التحكم ب 41.37% مقابل 23.07% من العمال يقترحون احترام لغة المتكونين ومعاملتهم جيدا وأغلبهم من عمال التنفيذ ب 45.45%

من خلال هذه الإحصائيات التي تعبر عن اقتراحات وملاحظات العمال فيما يخص عملية التكوين داخل سونلغاز هي في الحقيقة جاءت من نظر العمال على أنها نقائص تخص عملية داخل سونلغاز هذه النقائص ترجموها إلى اقتراحات يرو فيها أنها الحل لسيرورة هذه العملية على أكمل

¹ - مديرية الموارد البشرية، المادة 34 من الاتفاقية الجماعية، ص 10.

وجه و50% من العمال يرون أن تكثيف دورات التكوين مهم جدا لزيادة كفاءاتهم وتنمية قدراتهم وسبيل اجتهاداتهم مستقبلا، فحسبهم دورات التكوين ناقصة ولا تكون متقاربة من حيث الفترات الزمنية وزلا يستفيد منها جميع العمال وأغلبهم من عمال التنفيذ ب54.54% كما يرى بعض العمال على أن عدد مراكز التكوين ضرورة لنجاح العملية ويا حبذا لو كانت داخل مؤسسة سونلغاز أو في الناحية الغربية وليس في الوسط والشرق الجزائري فقط، فالكثير من العمال يرفضون الفكرة لبعدها عن المراكز هذه عن أهلهم ومكان عملهم، كما أن هناك عائق آخر في عملية التكوين وهو اللغة الممارسة من طرف المكونين فعليهم احترام خصوصيات وقدرات ولغة المتكونين ومستواهم العلمي حتى يتأقلموا ويستوعبوا دوره في هذا التكوين مهما كان نوعه ومكانه وأغلبهم من عمال التنفيذ ب45.45%.

إضافة إلى هذه الاقتراحات والملاحظات هناك عوامل أخرى ربما لم يستطيع العمال إيصالها لنا أو نحن لم نستطيع استيعابها تبقى على قيادتين مؤسسة سونلغاز الأخذ بهذه الاقتراحات إذا ما أرادت احترام كفاءتها وعمالها وكذا تحقيق استراتيجيتها البعيدة المدى في الحصول على الفعالية والمردودية اللازمة.

خامسا: نتائج الدراسة:

تبعا للجداول والمقابلات وكذا قياسا لفرضيات الدراسة تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية:

1- خصائص مجتمع البحث:

- غالبية عمال مؤسسة سونلغاز من الذكور 80.76% مقابل 19.23% من الإناث ويقتصر دورهم في بعض المناصب الخاصة بالإطارات، ويرجع هذا لطبيعة عمل سونلغاز التي تعتمد على العمل الميداني والمهاري (إنتاج ونقل أعمدة وأنابيب الغاز والكهرباء والمولدات وتركيبها).

- يتراوح سن غالبية عمال سونلغاز بين 30-40 سنة، ما يدل على أن مؤسسة سونلغاز تشجع الشباب في تقلد مناصب وظيفية عندها سواء بالنسبة للذكور أو الإناث وهي بمثابة سن الابداع والاجتهاد.

- غالبية العمال بمؤسسة سونلغاز متزوجون 67.69% إناثا أو ذكورا ما يدل على أن الجانب المادي للعمال بمؤسسة سونلغاز يساعد على ذلك ويدعو للارتياح النفسي والاستقرار الاجتماعي. في حين نجد عدد لا بأس به من العزاب 23.07% والذين حسبهم لم يعد يكفي المال والبيت وحده في ولوج عالم الزواج وإنما هناك عوامل أخرى كراحة البال وصعوبة الاختيار وغيرها.

- غالبية عمال مؤسسة سونلغاز يسكنون بالقرب منها (وسط مدينة معسكر) 53.84% لان منصبهم الوظيفي يفرض عليهم التقيد بالعمل خاصة العمال المهاريين (كهرباء وغاز) في حين نجد 19.23% من عمالها يسكنون بضواحي ولاية معسكر.

- غالبية عمال مؤسسة سونلغاز لديهم مستوى جامعي 57.86% ما يؤكد أن مؤسسة سونلغاز تحترم المستوى التعليمي في عملية توظيف عمالها، فالشهادة الجامعية لها دور كبير في تقلد المناصب القيادية بها، كما نجد من العمال من لديهم تعليم قرآني وهذا يرجع لطابع الولاية التي تحوي الكثير من الزوايا وقارئ ومعلمي القرآن.

- أغلب عمال سونلغاز لديهم أقدمية بين 10 سنوات و20 سنة وهو دليل على أن فرص الترقية يكون قويا في البداية من 1-10 سنوات ثم تبدأ تطول بدء من 20 سنة وهي تبدو معقولة لأن

العامل يدخل إلى المؤسسة تحت سن 30 سنة ويكون في قمة فعاليته وكفاءته بين 30-40 سنة غير أن فرص تولي مناصب قيادية بالمؤسسة ينفذ بعد 20 سنة من الأقدمية وهي مرحلة النضج القيادي للعاملين بها وهي ما تمثل كل الخبرة الموجودة لهم.

2_ سيرورة وواقع عملية التوظيف بمؤسسة سونلغاز: (استقطاب اختيار وتعيين):

- الاعلان عن وجود عملية توظيف بمؤسسة سونلغاز يتم عن طريق مكاتب ومراكز التوظيف على مستوى الولاية 42.33% وهو ما يرفضه غالبية عمال سونلغاز وقياداتها الذين يجذبون أن تكون عملية التوظيف مستقلة وخاصة بمؤسسة سونلغاز وغير تابعة للتوظيف العمومي مباشرة من أجل استقطاب المورد البشري الكفؤ والفعال ويجذبون الفرصة المواتية للإعلان والوسيلة المناسبة لذلك.

- الكثير من المترشحين للحصول على وظيفة بسونلغاز يعلمون بذلك صدفة 19.63% وهذا عندما يتقدمون بطلب شخصي وهذا موازاة مع إعلان المسابقات على مستوى المؤسسات الوطنية، ومنهم من يسمع بذلك عن طريق أصدقاء لهم يعلمون بالمؤسسة 17.79% فكل هذه الآليات والوسائط للتوظيف غير محبذة لدى الكثير من طالبي الوظيفة، لأنها غير محترمة للحق في المساواة لدى كل المترشحين وتجعلهم يشكون في نزاهة واختيار المورد الكفؤ والفعال حسبهم.

- غالبية العمال يؤكدون ان توظيفهم في سونلغاز كان بفعل مؤهلاتهم وقدراتهم وشهادتهم المحصل عليها 76.92% في حين يشير آخرون إلى وجود وسائل في حصولهم على الوظيفة 9.23% وهو ما أكدته المقابلات كذلك ف(9 من 15 مقابلة) يؤكدون أن عملية التوظيف واختيار المورد البشري وتعيينه يتم عن طريق المعروفة وخارج الموضوعية، فالقراية والجهوية والنفوذ لها دور أساسي في توظيف الكثير من العمال داخل سونلغاز وإلا بما نفسر وجود أفراد يعملون بها من نفس العائلة وأغلبهم من نفس المنطقة، ما أشار إليه كذلك المكلف بالاتصال على مستوى سونلغاز بقوله "ليس دائما الكفؤ والفعال هو من يتحصل على الوظيفة سونلغاز".

- الكثير من العمال وجدو صعوبة في الحصول على وظيفة بسونلغاز 33.84% وتبدو الصعوبة في عدم وجود الخبرة التي لا تقل عن 5 سنوات وكذا عدم وجود أطراف داخلية أو خارجية بالمؤسسة من أصحاب العمال أو النفوذ، وكذا إيداع وقبول الملفات لا يخضع للموضوعية والشرعية، ما يؤكد (رئيس قسم شبكات الغاز) "عملية التوظيف تمر عبر العاطفة والمعرفة وأغلبهم جاءوا بطرق غير شرعية برغم أن الشروط والمعايير الموضوعية بسونلغاز جيدة و دولية"، فإذا كانت الخطوة الأولى وهي اختيار المورد الكفؤ من طرف القيادة الإدارية لا يحترم هذه المعايير ويريد في نفس الوقت تحقيق استراتيجية المؤسسة فهناك خلل وتناقض ولا يمكن بأي حال من الأحوال تحقيق ذلك.

- غالبية العمال يؤكدون أن سبب اختيارهم العمل بسونلغاز هو الشهادة العلمية والتخصص لديهم 38.93% زيادة على سمعة المؤسسة والحوافز الموجودة بها وقربها من مكان الإقامة وكذا الرغبة الملحة للعمل بها، وهو ما لمسناه عند رئيس الموارد البشرية الذي يقول بأن هدفنا التحري عن المؤهلات والقدرات والكفاءة وتقييم الشهادة عند توظيف المورد البشري في حين رددت لنا عبارة سمعناها كثيرا أثناء الدراسة وهي "يرنديو السرفيس لبعضهم بعض". وكذا" التنقيب والبحث عن المؤهل والنظر في C.V السيرة الذاتية للمتشرح مضيعة للوقت وهدر للمال" عند الكثير من العمال لذلك تبقى الاعتبارات وسبب الاختيار للعمل بسونلغاز عديدة منها الرغبة والشهادة ومكان الإقامة وغيرها ولكن الأفعال تعاكس الأقوال سواء من طرف المكلف بالتوظيف أو طالبي الوظيفة وهو ما يؤكد أن معيار الكفاءة مغيب في عملية التوظيف بسونلغاز وتحل محله أشياء أخرى مثل الهاتف والمصالح الشخصية.

- الهدف الاستراتيجي من عملية التوظيف داخل سونلغاز هو الحصول على الكفؤ والفعال من الموارد البشرية، لكن من خلال استجوابنا للعمال وجدنا هناك أسلوبين مختلفين لاختيار المورد البشري أثناء عملية توظيفهم وأن هناك تناقض في تصريحات العمال وقادة المؤسسة مع حقيقة التوظيف ف70.76% يؤكدون بأنه لا يوجد شخص ساهم في توظيفهم مقابل 29.23% يؤكدون ذلك وهذا بداية من وضع الملف ودراسته مرورا بإجراء المقابلة إلى غاية التعيين والتثبيت

فكلها مراحل تتحكم فيها الوساطة والنفوذ والمصالح وغيرها ما يؤكد أن معيار الكفاءة والفعالية مغيب من الطرفين ولا نرجعه لطرف على حساب آخر.

- غالبية العمال يؤكدون أنه تم احترام شهادتهم وتخصصهم أثناء حصوله على وظيفة داخل سونلغاز 76.92% وأغلبهم من الإطارات وهو الشرط الأول الذي لا يعلو فوقه شرط آخر مقابل 23.07% يؤكدون بعدم احترام شهادتهم وتخصصهم أثناء منحهم المنصب أو الوظيفة وهو خطأ استراتيجي تعاني منه الكثير من مؤسساتنا يؤكد أنه اعتراف مدير الموارد البشرية الذي يصرح بأنه تم تغيير مناصب الكثير من العمال بعد توظيفهم لعدم تمكنهم من أداء وظيفتهم الجديدة التي لا تتلاءم مع قدراتهم واستبدا لها بوظيفة أخرى تتلاءم مع ذلك مع إمكانية تكوينه على الوظيفة الجديدة الممنوحة له، وهو ما يثبتته تصريح أحد العمال "هناك منظمة كانت تعمل هنا ثم صارت عون إداري ولا نعلم كيف حدث ذلك" فكيف تحترم الشهادة في الحصول على المورد البشري وتحترم الكفاءة وقد وظفت بدون شهادة بما أن هناك الكثير من العمال تم حصولهم على وظيفة تتلاءم مع تخصصهم ولكنهم تأقلموا معها.

- عملية استقطاب واختيار المورد البشري بسونلغاز لم يعلق عليها أغلب العمال ولم يريدوا الخوض فيها 38.46% ما ترك الشكوك حول عدم شرعية وقانونية عملية التوظيف داخلها فهي شكلية تؤثر فيها عوامل خارجية 17.69% وغير قانونية 13.07% وأنها عملية تحاط بالسرية التامة ولا يعلم بها إلا أصحاب القرار أو قادة سونلغاز منهم مدير الموارد البشرية أو فئة قريبة من المسؤولين أو الإدارة فهي عملية تفتقد للحصول على الكفاءات التي تسعى إلى توظيفها. فنظرة قادة سونلغاز في التوظيف ليس الهدف منها جلب الأكفأ والمؤهل بل جلب من لديه قرابة وسلطة ومنافع ومصالح وأكبر هؤلاء المتهمين بإدارة الموارد البشرية.

- غالبية العمال لا يدرون هل عملية التوظيف تتم بطرق قانونية أولا 56.92% وهي تصريحات فيها الكثير من الغموض وأنهم يتخوفون من إجاباتهم لأنهم يحتلون مناصب قيادية بالمؤسسة منهم 68.96% عمال تحكم.

- العلاقات الاجتماعية ممارسة بشكل يومي داخل مؤسسة سونلغاز وليس فقط في عملية التوظيف، كما أنها في كل المجتمع فهي السبيل الوحيد للحصول على عمل في المؤسسات الجزائرية وليس سونلغاز فقط 73.84% صرح أحد العمال " معليش إذا كانت المعروفة لناس يستاهلوا وعندهم كفاءات اما إذا كانت غيرهاك فلا"، ما أكده المكلف بالاتصال بسونلغاز فمن الضروري كبح عملية التوظيف بواسطة العلاقات الاجتماعية واستعمال الطرق الرشيدة دون المصالح الضيقة لأن استراتيجية المؤسسة بحاجة إلى كفاءات ومؤهلات قادرة على ترك سونلغاز دائما رائدة في هذا المجال.

- العمال اغلبهم يحبون عملهم بسونلغاز 75.38% لأنه يتلاءم مع مؤهلاتهم وكفاءتهم حتى وإن كان مستوى العامل أكبر من وظيفته التي يمارسها لأن الظروف الفيزيائية حسبهم جيدة زيادة على علاقتهم مع الإدارة والقياديين، في حين عبر آخرون أنهم لا يحبون عملهم بسونلغاز 24.01% خاصة إذا كان مستوى العامل ادنى من الوظيفة الممنوحة له ما يؤدي إلى اللاكفاءة والفعالية وظهور تصرفات كالتهيب والتأخر وعدم اللامبالاة، ما يترك الانطباع بأن قيادة الموارد البشرية وإدارتها غائبة تماما رغم أنها المسؤولة عن تحقيق رضا العمال بعملهم وتناسب مؤهلاتهم مع وظائفهم والذي يكرس مبدأ الكفاءة ويجعل العامل فعالا ومبدعا.

- كل العمال يسعون لتطوير قدراتهم ومؤهلاتهم بسونلغاز 88.46% غير أن هناك عدم الثقة والعدل في التعامل من طرف القياديين حيث يقول أحدهم "نحن نسعى لتطوير عملنا في المؤسسة ولكن هناك شيء أكرهه وهو عدم العدل والثقة من طرف المسؤولين" مقابل 11.50% لا يسعون لتطويرها لأنهم رهينة قرارات عليا، فرغم وجودهم لأكثر من 20 سنة عمل إلا أنه مازال يخضع كل شيء إلى المدير مع العلم بان منصب المدير هو منصب نوعي ويتحول بانتظام".

- اغلب العمال جعلوا من علاقتهم ببعضهم البعض علاقة عمل فقط 50% برغم في وجود علاقات صداقة وتنافس وعداء وحتى علاقات أخوة وهو منطقي لوجود الاختلافات العمرية والعلمية والمهنية، فهو تحدي لدى إدارة الموارد البشرية وقادة المؤسسة يجعل كل العلاقات تتسم

بالأخوة والصدقة وهذا بعدم التمييز بين العمال واحترام مؤهلاتهم للحصول على موارد كفاءة وفعالة تستطيع منح الزيادة في حالة الضرورة لذلك، فحماية العلاقات وتمجيدها والثقة فيها يخدم طموحات واستراتيجية المؤسسة واستمراريتها والعكس يفيد ذلك.

- يرجع أغلب العمال سبب تقدم مساهم المهني إلى إرادتهم في التعلم 34.78% برغم وجود بعض العراقيل كالتمييز في المعاملة وعدم تطبيق القانون بالعدل، كما لعلاقة زملائهم والحوافز الموجودة كلها عوامل تساعد كذلك في تقدم مساهم المهني وتشجعه، غير أن بعضهم صرح بعدم وجود تقدم في مساره الوظيفي 02.77% ويرجع لحداثة التحاقه بالوظيفة وهو كما صرح به احدهم من عمال التنفيذ " ما كان والو حسيت بيه جديد في خدمتي ملي دخلت".

3- سيرورة وواقع عملية التكوين بمؤسسة سونلغاز (برامج التكوين النظري والميداني):

- أغلب العمال خضعوا واستفادوا من التكوين 84.61% فهو حق لكل عامل وهو استثمار حقيقي لتطوير قدرة وكفاءة العمال و لا يخضع لمعيار القراية والمعرفة حسب مدير الموارد البشرية، غير أن 15.38% لم يستفيدوا من التكوين ذلك لانهم حديثي التوظيف بسونلغاز، فالتكوين يعتبر استراتيجية لإدارة الموارد البشرية من أجل الحصول على الكفاءة اللازمة وهو بداية الفعالية كذلك.

- الاعترافات المتخذة في عملية التكوين قانونية 41.53% ولم تخضع لمنطق التدخلات بل مصلحة التكوين بسونلغاز لديها الحق في اختيار العمال وفق متطلبات ووظائفهم وحاجتها إلى ذلك وكيفية نظرتها المستقبلية لكل وظيفة وعلى كل عامل احترام نظرة قيادة الموارد البشرية لذلك، كما عبر 30.76% بأنهم لا يدرون كيف تتم عملية الترشح والخضوع للتكوين فقد يعلمها جزء من العمال وتخفى عن جزء آخر، وهو ما عبر عنه رئيس مصلحة التكوين " المديرية العامة هي من يملك صلاحية فتح دورات التكوين بالتنسيق مع دوائر ومصالح المؤسسة حيث يتم دراسة الطلبات ووضع خطة لهذا الغرض".

- بالنسبة لقيادة الموارد البشرية فان أغلب العمال استفادوا من التكوين مرة واحدة منهم 56.62% عمال تحكم وهي مناصب إدارية وتسييرية لا تستدعي تكويننا دائما و مستمرا إلا

للترقية أو التحويل مقارنة مع العمال المهاريين (تنفيذ وتنسيق) الذين يتعاملون بصفة ميدانية مع المنازل والمؤسسات وخضوعهم الدائم للتكوين ينمي من كفاءتهم وفعاليتهم وخبرتهم.

- الغاية من التكوين بالنسبة لقيادة سونلغاز وعمالها هو تنمية مهارات وقدرات العمال 37.61 % فهو ضرورة، لأن طبيعة الوظيفة ونوعيتها تتطور بالوسائل وتبعاً للقوانين وحتى نوع العلاقات، في حين اعتبرت 17.73 % من العمال أن عملية التكوين عملية روتينية مقللين من أهميته فالخبرة وتنمية المهارة واكتساب الكفاءة يتم في ميدان العمل والاحتكاك بالزملاء وليس بالتكوين.

- أغلب عمليات التكوين تتم بمراكز متخصصة عبر الوطن 45 % وهي ثلاث مراكز: مركز بن عكنون لتكوين الإطارات، مركز أم البواقي لتكوين العمال التقنيين (كهرباء، غاز)، وكذا مركز البليدة لنفس المهمة وهو دليل على وجود إرادة قوية من مؤسسة سونلغاز لتطبيق استراتيجيتها فيما يخص الحصول على الموارد الكفؤة والفعالة وتنمية خبرات كل عمالها وبحسب درجة وظيفتهم وأصنافهم بالإضافة إلى التكوينات التي تتم داخل المؤسسة من ملتقيات ومحاضرات وزيارات ميدانية أو التي تتم خارج المؤسسة أو الوطن وهذا بالتعاون مع مؤسسات أخرى لتبادل الخبرة وهي خاصة بالإطارات العليا وقياديي مؤسسة سونلغاز وتتم عادة تبعاً لدرجة الولاء والمحابة وليس لمعيار الثقة والقدرة والتمكن.

- نظرة العمال لما بعد التكوين ليس كما قبله لأنه يتم اكتساب العديد من الخبرة والمهارة وتنمية الكفاءة ميدانياً وتجريبياً 92.30 % ومن بين المكتسبات تحسين الأداء والحفاظ على الوظيفة والثقة بالنفس والمحيط والابداع والمبادرة وإقامة علاقات جديدة وغيرها، هو ما يجعل قيادة المؤسسة تحرص على رعاية العملية أكثر حتى يستفيد منها كل العمال وهو ما يحقق استراتيجيتها التطورية لأنها تؤمن بان التكوين الجامعي يبقى نظرياً وأن توظيف كل الأفراد لديها يجب أن يخضع لتكوين يتأقلم مع الواقع المؤسسي والعملي من أجل اكتساب ما هو مطلوب منهم.

- أغلب العمال يرون أن التكوين مفيد لهم وهم راضون عن ذلك 69.23 % فإذا كان التوظيف يعتبر أولية واستراتيجية لقيادة سونلغاز فإن التكوين كذلك، فالأول تسعى من خلال الحصول على

أكفؤ العمال والثاني تهدف من خلاله مصلحة التكوين بالتعاون مع DRH الحصول على أعلى كفاءة وفعالية وتطور دائم ومستمر في القدرة الجسدية والذهنية للعامل و تجعل منه المبادر والمبدع وحلال المشاكل كما عبرت 06.15 % بان التكوين غير مهم لأنه لا يتناسب مع مؤهلاتهم وتخصصهم العلمي ونوع المنصب الممنوح إضافة لعدم استفادتهم من التكوين.

- التكوين ضرورة ملحة لتنمية مستوى كل العمال بالمؤسسة لسيورتها غير أن هناك نقائص عديدة لا تحترم في هذه العملية وهي الضغط الموجود على المراكز المخصصة لذلك وكذا اللغة المستعملة في التكوين و عدم احترام الأولويات ومتطلبات بعض المناصب وكذا نظرة بعض العمال للتكوين بانه غير ضروري وغير مقتنعين به، وهو التحدي الذي يبقى أمام مؤسسة بحجم سونلغاز وقيادتها و هذا بأن تحترم معايير وشروط وآليات التكوين بالنسبة لكل العمال وأن تحترم العمال وتعطيهم الحق في ذلك والعدل فيه بعدم وجود معرفة.

- كل من التكوين وبرامجه النظرية أو الميدانية مهمة في تطوير كفاءة وفعالية المورد البشري داخل سونلغاز 61.53 % فهناك بعض الوظائف لا تحتاج إلى الميدان وإنما النظري فقط والعكس صحيح فالوظائف التسييرية ليست كالوظائف التقنية أو المهارية (تركيب أنابيب الكهرباء والغاز) فهي تحتاج إلى تكوين ميداني، خاصة في الشق التكنولوجي والوسائل الحديثة ما يحتم على قيادة سونلغاز أن تكون على علم ودراية بكل جديد وتعمل على نشره وتدعيمه، خاصة فيما يخص القوانين والتكنولوجيات الحديثة وكذا نوع العلاقات ودعمها.

4_اهتمام القيادة بثقافة وقيم العمال ودمجها مع ثقافة المؤسسة لرفع كفاءة وفعالية المورد البشري:

- أغلب العمال ما يزالون يسكنون مع اوليائهم، ما يجعلنا نقول أن المجتمع العسكري ما زال لديه مفهوم الأسرة الممتدة 53,84 % كما أن 30.76 % يمتلكون سكنا خاصا وأغلبهم من الإطارات ويرجع بالدرجة الأولى للأقدمية والأجر، وهناك من لديهم سكن وظيفي كالمدير ونائبيه وبعض الإطارات التي لديها مناصب نوعية، غايتنا من السؤال معرفة نظرة العمال للجماعة والمصلحة العامة

وتقبل الآخرين أم لا وحبهم للمصلحة الشخصية والأنانية ما ينعكس على مؤسسة سونلغاز من القيم التي يحملها هؤلاء العمال.

- أغلب العمال يفضلون الملكية الخاصة في السكن 95.38% مقابل السكن العمومي 04.61% وهو منطقي وفطري في الإنسان حبه الراحة والاستمتاع وإشباع الحاجة، فاختياره للسكن الخاص ليس عدم حبه للجماعة والآخرين، وإنما لتمكنه من قضاء مصالحه مثل ذلك في وظيفته، فهو معيار للكفاءة والفعالية فاذا اجتمع شخصان في وظيفة واحدة حدث التداخل والاتكال وبالتالي عدم الفعالية والسيطرة وكذلك بالنسبة للسكن الخاص.

- غالبية العمال يصاحبون عامة الناس خارج أوقات العمل 33.61% معناه أنهم اجتماعيون ومتفتحون على كل الأطياف والثقافات، وهو الذي على قيادة سونلغاز ان تغذيه و تستثمر فيه وتنقله إلى مؤسسة سونلغاز ودعم ذلك خاصة عمال التنفيذ الذين يتعاملون بصفة مباشرة مع الزبائن (إصلاح وتركيب أنابيب الغاز والكهرباء...) ما يعطي واجهة لعمال سونلغاز وثقافتها التنظيمية لأن بعضهم يتجرد من صفة عامل بسونلغاز إلى مواطن بسيط في حين عبر 28.30% بانهم يصطحبون زملائهم وحتى رؤوسهم 13.20% خارج أوقات العمل.

- أغلب العمال غير منخرطين في تنظيمات أخرى 61.53% ومرد ذلك لعدم وجود وقت ما يجعل العمال يعيشون في بيئة اجتماعية محدودة، غير أن هناك من انخرط في جمعيات أخرى وأغلبها رياضية 19.23% وسياسية 11.53% يعني متحزبين من مختلف الأحزاب ما يجعلهم يدخلون بعض القيم والثقافات والعادات إلى مؤسستهم وكذا نقلهم لثقافة سونلغاز إليها فانخرطهم رياضيا كان بغية الترفيه والاسترخاء من العمل، أما سياسيا والذي لا يجذبون كشفه لزملائهم لوجود حساسيات في مثل هذه المواضيع، فتعدد الانتماءات لمنظمات أخرى على قيادة سونلغاز استثماره لأجل تنمية كفاءات ومهارات وثقافة باقي عمالها وتشجيعها لذلك.

- اغلب العمال لا يجذبون العمل النقابي والانخراط فيه 69.23% ولا يثقون فيه لحل مشاكلهم وأن غاية ممثلهم قضاء مصالحه ليس إلا وهي نظرة مستمدة من عامة المجتمع بدليل أن التمثيل

النقابي داخل سونلغاز هو UGTA وهو ما عبر عنه أحدهم "كي نحب نجيب صوالحي منحتاجش السانديكة نعرف كيفاه" وهو دليل على عدم الثقة فيها، كما أن رئيس الموارد البشرية لا يجدها، فبعد خروج ممثل النقابة الذي وجدته عنده في احد الأيام صرح رئيس DRH "يا خي لباز في حاجة مكانش" ما يتركنا نستنتج ان كل العمال وقيادة سونلغاز كذلك لا يثقون في العمل النقابي والتعامل معه وكلهم يجذبون حل مشاكلهم وصراعاتهم بشكل شخصي، وهو الذي يجب أن تحذر منه قيادة سونلغاز لأن حل المشاكل شخصيا يرهقها ويولد عليها ضغطا كبيرا".

- أكثر شيء يترك العمال يعملون بجد هو الإنتاج والمردودية 20.66% يعني المقابل من مجهودهم في العمل لأنه مصدر رزقهم إضافة إلى الأجر والحوافز 28.92% والمشاركة في القرارات والعلاقات الإنسانية وأغلبهم من عمال التنفيذ، لأن عملهم ميداني وليس إداري، فأسلوب تقييمهم يسهل مقارنة مع الإداري لذلك تسعى قيادة الموارد البشرية دعمه وتشجيعه من خلال إضافة حوافز أخرى والرفع من الأجور ما يترك العمال لا يفكرون في تغيير المؤسسة والافتخار الدائم بها والعمل بكفاءة وجدية أكبر من خلال فرص الترقية والتكوين، النقل والإطعام، الرحلات للترفيه و الموضوعية وحسن المعاملة المتاحة حسب غالبية مسؤوليها.

- عند حدوث مشكل عند أغلب العمال في العمل فيرجعون لمسؤوليهم المباشر لحلها 38.46% بغض النظر عن نوعية المشاكل أو صعوبتها فهو أقرب شخص لهم من حيث المعاملة والترتيب الوظيفي فهو المعايير لمسارهم المهني في الماضي والحاضر ويعرف التصرف مع المواقف في الزمان والمكان ويعرف قيم وثقافة وشخصية كل عامل من عماله فيستغل خبرته وكفاءته وعلاقاته لحل مختلف المشاكل الموجودة بين العمال، كما نجد من العمال من يرجع كل مشاكله في العمل إلى زملائه 16.15% لأنه يحملون أسرار بعضهم البعض ويعرفون القيم المشتركة لديهم ونقاط قوة وضعف بعضهم البعض كما نجد 06.92% يلجؤون إلى معارفهم الخاصة لحل مشاكلهم وهو آخر حل قد يلجأ إليه العامل بعد استنفاد كل الحلول الأخرى.

- تمثل سونلغاز لأغلب العمال مكان العمل فقط 46.15% وهي نظرة من أجل تحسين الأداء وتطوير الكفاءة وتحقيق النجاح ومكان للرزق حسب بعضهم، كما عبر آخرون بان سونلغاز بيتهم الثاني 03.84% وهو تصريح لديه مدلول كبير معناه أن العامل يجد راحته داخل سونلغاز من علاقات وقانون عمل وحوافز، وهو مؤشر يجب أن تستغله قيادة سونلغاز وتستثمره من أجل تنمية هذا الشعور لدى كل عمال سونلغاز.

- أغلب العمال لا يجذبون تغيير مكان عملهم إذا طلب منهم ذلك 53.84% مقابل 46.15% يفضلون وهي نسب متفاوتة جدا و هو سؤال سوسيولوجي يطرح، هل يسعون لتغيير مكان عملهم نحو الأحسن والأفضل وهي كسب خبرة وكفاءة وثقافة وقيم أخرى، أم أنهم يريدون تغيير مكان عملهم لشعورهم بعدم الرضى عن وظيفتهم التي لا تلاءم قدراتهم وقيمهم وكفاءتهم أم هناك خلفيات أخرى وهو ما على قيادة سونلغاز معرفته و الإجابة عنه واستغلاله لخدمة استراتيجيتها العامة وهي تحقيق أهدافها وأهداف كل عمالها.

- جل العمال يفضلون العمل بمؤسسة سونلغاز العمومية 88.46% وليس بمؤسسات خاصة 11.53% وهي دليل عن السمعة الجيدة لسونلغاز إذا ما قورنت بمؤسسات عمومية أخرى حتى لا نقول خاصة فأغلب العمال يرددون عبارة سونلغاز موجودة في كل بيت وهو كلام افتخار ويعملهم بها وكذا ما يسمعون عنها خارج المؤسسة من زملائهم يعملون في قطاعات ومؤسسات أخرى، فعلى سونلغاز استغلال هذا وجعل المؤسسة البيت الثاني لكل العمال من خلال تنمية القيم الثقافية لديهم من خلال اعتزازهم الدائم بسونلغاز وبعث هذه القيم إلى خارج أسوار المؤسسة والعكس.

_ الهاتف أضعف وسيلة يجذبها العمال للاتصال بقيادتهم ومسؤوليهم المباشرين 02.38% إلا للضرورة فقط، أما المواجهة المباشرة فهي أحسن وسيلة لذلك 33.33% فهي تذيب كل غموض ولبس وتجعل الصراحة مكانها، كما تأتي الاجتماعات في المرتبة الثانية 30.95% والتي تقوم على التحليل وتبادل الآراء والمقترحات وتعطي الجميع الحق في التدخل والنقاش حول جوانب العمل وتختصر الوقت والتكاليف وأكثر فعالية عند الكثير منهم، أين تتفاعل المعتقدات والقيم و الثقافات

بين العمال ومرؤوسيهـم والعكس في حين نجد النقابة والإعلانات أو الطلب الشخصي من الوسائل المستعملة للاتصال بالمسؤول كذلك، فالاجتماعات وسيلة اتصال تحقق استراتيجية كل من سونلغاز وعمالها كل على حدى وتبقى الوسيلة المحبذة لكل واحد منهم لأنها أثبتت فعاليتها.

- عمل المرأة في سونلغاز يعتبر أمرا طبيعيا لدى الأغلبية 38.46% وهي رئيسهم المباشر لأن المرأة ولجت كل الأبواب من الدراسة والعمل ولم تعد تشكل حرجا لدى العمال لأن معيار الكفاءة والثقافة لديها هو الحاكم وليس طبيعتها الجنسية وبالتالي تقبلها كرئيسة عليهم في العمل كما أن الكثير من العمال لديهم نساء عاملات فكيف لا يرضون بذلك وقد عبر 30.76% بانهم لا يدرون وهو تهرب من الإجابة فكيف لرجل أن يتواصل مع امرأة مسؤولة وهو لم يستطيع التواصل مع رجل زيادة على ذلك ما تحمله المرأة من قيم وثقافة تختلف تماما على الرجل ما يصعب ذلك، كما عبر عنه آخرون بأنه أمر غير طبيعي ويرفضون ذلك ويشعرون بالغيظ.

- رأي العمال في عمل المرأة خارج البيت كان بنعم 69.23% وهو مؤشر عاكس للثقافة التي صارت تنتشر في عامة المجتمع الجزائري، فما دامت المرأة تدرس وتحصل على الشهادة فلها كل الحقوق إذا ما أثبتت كفاءتها وقدرتها في ميادين العمل المختلفة وهو ما لاحظناه داخل سونلغاز أين يوجد العنصر النسوي بكثرة ويتقلد مناصب مسؤولة، فأصبح الرجل ينظر إلى المرأة كمساعدة له في الظروف المعيشية الصعبة واليومية، في حين عبر 30.76% من العمال رفضهم عمل المرأة خارج البيت، فالهدف من طرح السؤال هو معرفة البعد الثقافي ونظرة الرجل لعمل المرأة وتقلدها المناصب وهو انعكاس لثقافة المجتمع ونظرة للمرأة وانعكاسه على سونلغاز وليس العكس.

- في مؤسسة سونلغاز روح الجهوية والقرباية في تصرفات العاملين والقيادة 73.07% في نفس الوقت وهو ما ظهر في كيفية التوظيف والتكوين، فروح الجهوية موجود حتى عند رئيس قسم الموارد البشرية الذي قام بتوظيف العديد من العمال المنحدرين من منطقته أين يسكن بتيغنيف (مدينة معسكر) فهو يتسم ويسلم سوى على هؤلاء فهو لم يحترم القدرات والكفاءات ولم تتخذها معيارا للمعاملات والتواصل الدائم فهو يشجع مظاهر القرباية والجهوية وهي واضحة أكثر في عبارة من أين

أنت؟ والتي طرحت علي شخصيا عند بداية الدراسة عندهم وكررها في العديد من المرات، زد على ذلك تقبلي لإجراء دراسة كان بالبحث عن أشخاص ساعدوني على ذلك.

- تصرف المسؤول والقائد بسونلغاز يرجع لتشريعات العمل وقوانينه، فهو المرجع الأول للتعامل 46.15% ثم تأتي متغيرات أخرى يمكن للقيادة استعماله وفقا لخبرتها وكفاءتها وثقافتها وهي العلاقات بمختلف أنواعها، علمية، إنسانية، جوارية ومنهم من يرجع إلى هواه الشخصي في تصرفاته 30.76% فكلما كان اقتراب المسؤول أو القائد من كل العاملين كان الاقبال أكثر وزادت الفعالية ونفذت الأوامر لأن اهتمام القادة بالجانب النفسي والاجتماعي للعامل هو ضمن استراتيجية المؤسسة وأهدافها حسب برنارد و فوليت BERNARD.FOLLET

- ما يحققه العامل في عمله داخل سونلغاز يرجع لكفاءته وقدراته 31.70% وكذا للأقدمية المتحصل عليها 29.26% وهي نسب متقاربة، فالأقدمية تمثل للعامل الكفاءة والتمكن ورهان من أجل قضاء مصالحه وحل مشاكله، ومرجعية للحصول على حوافز مادية ومعنوية فحسب ميشال كروزيه التأهيل والكفاءة التي يتمتع بها العامل في تحسين عمله بشكل ذاتي وجماعي تبقى ضمن استراتيجية المؤسسة وقيادتها ولا يمكن الاستغناء عن ذلك وإلا تتوقف الفعالية بسبب فقدان هذه الكفاءات.

- المسؤولين المباشرين يطالبون عمالهم بالتأجيل في قضايا العمل والقضايا الشخصية الخاصة بهم 18.18% دون معرفة سبب التأجيل، فهل هو البحث عن الحل أم سياسة للهروب إلى الأمام وامتصاص الغضب ما ينعكس على طموحات وقدرات وكفاءات العمال ويضر بسياسة المؤسسة وتعطيل سيرورتها، في حين تفاوتت النسب الأخرى بين مسؤول يسمح على الاتصال 16.36% ومسؤول يصغي ويناقش وآخر لا يثق في العمل و يهدد بالعقاب، فعملية الاتصال بسونلغاز مازالت تقتصر على الجانب العملي ومجدية ناقصة وهو ما يفرض على قيادة سونلغاز استدراكه وتغيير الوضع نحو الأحسن والتأكيد على البعد الإنساني والعملي في نفس الوقت لأن القدرة على إنجاز الأهداف في المؤسسة يتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها القادة في عملهم، فالقائد

الناجح من يفتح قنوات الاتصال ويسهل العمل لإبداء الآراء ومنح المعلومة من أجل اكتساب كفاءة وخبرة أكبر.

- أغلب العمال يضطلعون على ما يجري عند غيابهم عن سونلغاز عن طريق زملائهم 38.46% وهذا للثقة في إيصال المعلومة وكذا اشتراكهم في العمل وقرهم في العمل (نفس القسم والمصلحة) في حين نجد سنة 30.76% لا يجذبون الاضطلاع ومعرفة ما يجري داخل سونلغاز عند غيابهم سواء لعطلة أو راحة أو مرض، ما ينبأ بعدم تشبث العامل بعمله وعاداته وثقافة مؤسسته وعدم الشعور بالمسؤولية أثناء غيابه وهو الذي تحذر منه مؤسسة سونلغاز وتجعل العامل يسأل عن وظيفته وجديدها.

- حرية الاتصال والحديث مع المسؤول تحفز على العمل وتجعلهم يحققون درجة من التماسك وتكسبهم الثقة والاحترام المتبادل واحترام الصلاحيات وبعيدة عن الاستلاء واستعمال السلطة أو المنصب في تسيير الوظيفة و ترجع لطبيعة المسؤول أو القائد وليس للتابعين من أعلى إلى أسفل (الاتصال النازل)، فالاتصال من أسفل إلى الأعلى مرتبط بنوع القيادة وثقافتها ودرجة وعيها وتفتحها وهو ما عليها تبنيه إذا ما أرادت تحقيق استراتيجيتها واستراتيجية كل عمالها.

- الصفات التي يراها العمال اتجاه مسؤولهم المباشر هو ان حساسية السؤال سببت حرجا للعديد من العمال، فكانت إجاباتهم تتسم بالدبلوماسية فلم يبرزوا اتجاههم المعارض أو الصريح علنا أو المؤيد جهرا، فاختلاف الإجابات لدى جميع العمال من إطارات أو أعوان تنفيذ وتحكم وتنسيق يرجع لاستراتيجية كل واحد منهم، فالإطار يريد بتصريحه رد الجميل عن المنصب والخبرة والامتيازات المتحصل عليها وعدم الدخول في صراع مع مسؤولهم وآخرون ينتظرون تولي مناصب مرموقة عن طريق الترقية وبالتالي عدم تلميح سمعتهم الذاتية خاصة لو علم مسؤولهم المباشر بتصريحهم الذي لم نلمس الصراحة في الإجابات عن السؤال مع عدم النكران بان أغلب العمال قد أجابوا بان مشرفهم المباشر غير مبالي 20% ومتسلط 15% ولا يتفهم المشاكل الاجتماعية والشخصية

11.11% ما يؤكد على أن الاتصال ونوعه بسونلغاز مرتبط بنوع القادة ونمطهم الثقافي وعاداتهم وتقاليدهم.

- صعوبة الحصول على المعلومة من عند المسؤولين 57.69% فتسليم المعلومة ونشرها تعتبر من العمليات المحفزة على الدافعية للعمل والتحكم في الوظيفة وشحها يعني عدم الجدية وعدم الثقة والسعي نحو تطوير الكفاءة الشخصية للعامل والفعالية للمؤسسة ما يتركنا نستنتج أن النمط القيادي لغالبية المسؤولين غير ديمقراطي وغير متساهل وهو مالا يتماشى مع أهداف واستراتيجية المؤسسة والعاملين بها.

- يسهل تبادل المعلومات مع الزملاء 61.58% فبدون اتصال بين العمال يتعذر وجود تنظيم وتقدم لإنتاج ونمو الكفاءة لدى العمال خاصة في نفس المصلحة أو القسم من خلال تبادل الآراء والتوجهات و غياب المعلومات بينهم يعني غياب استراتيجية قيادية تؤطر العملية وهذا يجعل العمال يشعرون بالراحة مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم ، كذلك عمل القادة بهذه الأمور يعتبر في حد ذاته ثقافة وقيمة تنظيمية لأن الاتصال عصيان عصب التنظيم وضعفه من ضعف التنظيم أو المؤسسة.

- عندما يحدث سوء تفاهم العمال مع مسؤولهم المباشر فان أغلبهم يتحدثون معه بصراحة 38.46% خاصة الإطارات لأنهم يتمتعون بمكانة هامة وقدر خاص داخل سونلغاز والقرب من الناحية المهنية والخبرة العلمية، في حين يرى آخرون أن التحدث مع زميل له 23.07% يكون أحسن وأنفع، لأن الزملاء يشعرون ببعضهم البعض ويقدرّون هذا الشعور للثقة وكذا المنصب المتقارب في السلم الوظيفي في حين يلجأ آخرون لوسائل مثل النقابة أو المدير وحتى المعارف الخاصة إذا ما تطلب الأمر ذلك.

- العمال لا يبالون برد فعل مسؤولهم المباشر عند قيامهم بعمل ناجح 38.46% وأغلبهم من عمال التنسيق ، حسبهم العمل شيء مقدس ولازم من أجل إثبات أنفسهم وكفاءتهم ولا يحتاجون لثناء من أحد، فما هو بالنافع ولا بالضرار وأن كان التشجيع والمكافأة نوع من أنواع المحفزات على

العمل وإثبات الكفاءات وتنميتها، فهناك أنواع من القادة داخل سونلغاز فالأول يمدح ويثني ويشجع على العمل والثاني يكافئ ويمنح الهدايا والامتيازات وآخر لا يبالي بما يقدم من العمل وآخر يعتبر الأمور كلها طبيعية فلا يمدح ولا يغازل ولا يلوم وإنما يكتفي بإعطاء التوجيهات والنقائص فكل قائد يحمل قيما ومعايير وعادات وتقاليد وكذلك العمال، ما يجعل الأفكار والعادات تتناقض وتتصارع وينبؤ بوجود ثقافة متصارعة داخل سونلغاز يجب التحكم فيها وتوجيهها إذا ما ارادت تحقيق استراتيجيتها.

- اختلاف واضح بين العمال في كيفية تقييمهم لعملية الاتصال داخل سونلغاز غير أن أغلبهم يؤكدون ان الاتصال يزيد من التعاون بين العمال خاصة في المصلحة نفسها ولا يقصدون الوظائف المختلفة، فهم يرون بان هناك عوائق منها عدم التعاون بين الإطار وعون التنفيذ، كما تعددت نظرة العمال للاتصال بأنه يرفع من المعنويات 23.80% ويزيد من الثقة اتجاه المسؤول فكانت أضعف نسبة 09.52% نظرا لأن القادة هم أقرب الناس لتشجيع عملية الاتصال والأقرب من الادارة وعن طريقهم تحمل رسالة المنظمة وهو ما يجب تدعيمه وجعل ثقة أكبر بينهم وبين باقي العمال لأن الاتصال بينهم جزء من أجزاء الاستراتيجية ونجاح التنظيم وتحقيق أعلى الكفاءة.

- البنية الثقافية لدى قادة و مسؤولي سونلغاز في عملية تسيير المؤسسة ومشاركة العمال فيها لا تتسم بالعقلانية ودليل ذلك أن القادة يستثيرون العمال في قضايا التسيير لطبيعة مناصب عملهم ووظائفهم 21.19% وليس لطبيعة خبرتهم وكفاءتهم، فإصلاح عمود كهربائي أو غازي من مهام عون التنفيذ فلا يستطيع تركيبه الإطار وهذا الخبرة وكفاءة عامل التنفيذ وبالتالي الأخذ برأيه أولا ثم باقي العمال وبالتالي على القادة في سونلغاز تبني الطريقة المثلى والمناسبة التي تمكنهم من جعل العامل يقدم بدوره الوظيفي بكل نجاعة وكفاءة وفعالية ومنها استشارته في كل شيء لأن ثقافة الشورى منبع لحل لكل المشاكل والمعوقات ومشجع لتحقيق كل هدف أو استراتيجية.

- اغلب العمال يسعون لتقديم اقتراحات في مجال عملهم ووظائفهم 83,07% خاصة ما تعلق بوظيفهم ومنصب عملهم وليس فيما يخص قضايا سونلغاز ككل احتراما لمهنتهم وهو الشيء الذي

على قيادة سونلغاز تشجيعه وهو وجود اقتراحات من طرف جميع العمال وفي كل القضايا التي تمس المؤسسة وتبني نظام الديمقراطية في ذلك مما يسمح بتنمية الكفاءة وزيادة الخبرة بغية الوصول للفعالية الدائمة.

- الكثير من العمال تحدث لهم مفاجآت في عملهم 69.23% وخاصة عند الإطارات والتي لا تؤثر في وظائفهم وقدراتهم وخبرتهم مهما كانت هذه المفاجآت كتغيير المنصب أو تحويل المصلحة وحتى دون استشارته لأنها لا تنقص تماما من كفاءته وعطائه على العكس من ذلك أعوان التنفيذ والتنسيق الذين يتأثرون بالمفاجآت فتحويلهم من منصبهم يجعلهم محبطين ولا يتأقلمون بسرعة لأن البيئة جديدة والعلاقات جديدة خاصة القرارات المفاجئة وبدون إرادتهم فاذا ما قامت بها قيادة سونلغاز فهي تأكيد على عدم احترام عمالها ووظائفهم وخصائصهم وإنقاص من خبرتهم وكفاءاتهم وهو ما يجب أن تتخلص منه سونلغاز لأن الاحترام العلمي والعملية والنفسي يجعل العامل يحقق كفاءته وطموحاته وهو ما ينعكس على سونلغاز ككل.

- إجماع من طرف العمال بان هناك مفاجآت في العمل غير أن ردود أفعالهم اتجاهها تختلف من عامل لآخر حسب الحالة والوظيفة والموقف، فأغلب العمال يشعرون بان عدم تقدير زملائهم لهم يعتبر مفاجأة غير أن أغلبهم لا يبالون بذلك 44.11% بحكم الصداقة وضرورة التفويت و الأعدار وآخرون يجعلهم يتصارعون لعدم تقدير زملائهم لهم 33.33% في حين عبر آخرون بأن المفاجأة هي عدم ترقيةهم إلى مناصب عليا ويريدون تغيير عملهم بسبب ذلك 27.27% كما عبر عدد من العمال بأن حرمانهم من التكوين كان مفاجئة وهو ما يجعلهم يتهاونون في عملهم 33.56% وأخرى عبر بأنها تثير المشاكل وتحتج لعدم إدراجها ضمن فئة المتكويين ويتأخرون عن العمل بسبب ذلك لأنهم يروون أن التكوين يخصهم وكانوا الأولى من أية فئة أخرى من أجل تنمية كفاءتهم وخبرتهم، ما يحتم على منظومة سونلغاز وقادتها الحرص على عدم إحداث مفاجأة تضر بالعمال وتمس وظائفهم وبالتالي كفاءتهم لأنه سيؤدي ويمس بكرامة وكبرياء العامل ويشعره بعدم الثقة وبالتالي حدوث خلل وظيفي واداري يعيق الهدف الأسمى لسونلغاز ولكل العمال داخلها.

- تسيير المصلحة الموجود فيها العامل هي أكثر شيء يجذب أن يستشار فيه من طرف الإدارة وقيادتها 30.30% لأن تسيير المصلحة يعني أمور الوظيفة وما يخصها من الناحية القانونية والعقلانية والاتصالية، ففي الوظيفة يثبت العامل مؤهلاته وكفاءته ويبيدي بآرائه ولأن أكبر واحد ادري بعمله وبالتالي عند استشارته من طرف قائده فيمكن أن يدعمه بكل ما يجري بواقع الوظيفة أو المصلحة وهناك من عبروا بانهم يجذبون أن يستشاروا في تغيير الهيكل التنظيمي وحوافز العمل وآخرون حول الأمور العائلية والشخصية، وهي القيمة الثقافية و الاجتماعية التي على قيادة سونلغاز دعمها وتشجيعها (الاستشارة في كل أمور العمل والمؤسسة ومع كل العمال) وعدم استغلال رهانات السلطة من طرف بعض القادة وتوسيع مجال تقديرهم لكل العمل والذي يعبر عن عدم تجسيد للهدف الأسمى للمؤسسة واستراتيجيتها التي تقوم على التعاون والاتصال وتبادل الخبرات والكفاءات.

- التحاور والمناقشة هو السبيل الأوحده للعمال أثناء اتخاذ القرارات من طرف المسؤولين والقادة 46.15% الذي يتمثل في الاجتماعات كصيغة لذلك وكذا الأيام المفتوحة والملتقيات، فأسلوب الحوار والنقاش يؤكد نية القائد من الاستفادة من خبرة كل العمال وكفاءتهم والعكس صحيح وإن كان هناك بعض القادة ممن يرفضون أسلوب النقاش والحوار لأنه في اعتقادهم لا يتركهم يمررون آراءهم وقراراتهم، في حين عبر آخرون عن أسلوب التعاون ومنهم من يجذب الاقناع وغيرها من الأساليب التي في نهاية المطاف يؤدي إلى الاستشارة وتبادل المعلومات بما يخدم المصلحة العامة لسونلغاز.

- العمل هو الرابط الأول والأخير الذي يجمع العمال بمرووسيتهم وقادتهم أكثر من أي رابط آخر 47.69% فالعمل هو مكان تبادل الخبرة وتنمية الكفاءة بين بعضهم بعض دون توظيف الأمور الشخصية والاجتماعية التي يجذب أغلب العمال إقامتها مع زملائهم في المنصب أو السلم الوظيفي فحديث العمال مع قادتهم حول العمل ومتطلباته ومعيقاته وعوامل تحسينه، في حين عبر آخرون بان علاقتهم بمرووسيتهم هي علاقة صداقة وأغلبهم من الإطارات بحكم قربهم من الوظيفة والخبرة

والكفاءة، فيسافرون مع بعض ويتزاورون ويتعاونون في كل الأمور العملية وحتى العائلية وياحبذا لو كان بين كل العمال وهو ما يجب أن تهتم به ادارة الموارد البشرية وقادة سونلغاز من خلال الأيام الدراسية والمحاضرات وحتى يتجرد بعض قيادتها من ثقافة التعالي والاستعلاء وزرع مكانها التواضع والاعتراف بالقدرات والمؤهلات والكفاءات الخاصة بكل عامل على حدى.

- أغلب العمال يرفضون بأن يكون هناك تمييز بينهم من طرف قادتهم ومرؤوسيههم 33.84% حتى وإن كان بعض العمال لا يخضعون لذلك، فأساس التمييز يؤدي إلى تنافر الجماعة 29.23% وكذا التهاون والعداوة 12.30% ما يفرض على قيادة سونلغاز تبني هذه الثقافة والقيمة، وهي عدم التمييز بين العمال خاصة في مجال العمل سواء كان إطارا أو عون تنفيذ لانهم كلهم جزء من سونلغاز والفرد بطبعه يخطأ ويصيب يكره ويجب والمسؤول يجب المجتهد والمجد ويكره الخمول، ما يجعله يفصل بينهم خاصة إذا كان قريب له من أهله أو جاره أو ابن قريته أو قدم له خدمة من قبل وهو ما يؤثر لعدم الخبرة والكفاءة وزوال الفعالية.

- أكبر شيء يثير الخلاف داخل سونلغاز هو الأمور المتعلقة بالعمل 53.84% وأن أكبر شيء يربط العمال ببعضهم ببعض هو العمل كذلك فاذا كان هو الرابط فحتما سيكون منبعا للخلاف وترجع بالدرجة الأولى إلى عدم احترام الخبرة والكفاءة والأقدمية وكذا الوظائف، ما يفرض على إدارة الموارد البشرية محاربة مثل هذه الخلافات لأنها تنعكس على فعاليتها وتحقيق أهدافها.

- العمال يستشيرون بعضهم البعض في أمور العمل وأغلبهم عمال التحكم، ما يجعل الخبرة والآراء والقدرات تمنح للعمل وكيفية تطويره وتنميته في حين تبقى تمثل 12.30% من العمال من يستشيرون بعضهم بعض في الأمور الشخصية والوظيفية للثقة المتبادلة، أما الأمور العائلية فمثلت 07.65% وهذا مؤشر على أن القضايا العائلية بحلها ومرها تبقى طاووها عن الكثير من العمال وهي ثقافة مستمدة من عامة المجتمع والعكس على سونلغاز خاصة ما تعلق بالزوجين والأولاد.

- أغلب العمال يفضلون العمل مع زملائهم 61.53% مقابل 38.46% يفضلون العمل لوحدهم ومنهم من يفضل العمل مع قائده أو من جنس الأنثى، فالعمل مع الزملاء يلاشى كل

صعوبة ويزيد من الاحتكاك والمعاملة بالإحساس والتحدث بطلاقة والصدق في ذلك أما من يريد العمل لوحده فأغلبهم من الإطارات 50.62% لأنهم لا يحتاجون حسبهم إلى خبرة الآخر وكفاءته لأنهم يمتلكونها خاصة إذا كانوا أقل منهم مستوى أو رتبة وربما تكبر واستعلاء على الآخر وبالتالي هي ضد الكفاءة والخبرة والمهارة.

- أغلب العمال يتحدثون عن سونلغاز خارج أوقات عملهم 69.23% وأغلبهم من عمال التنفيذ 90.90% غير أن حديثهم عنها ليس بالشكر والمدح والثناء والافتخار وإنما بالحديث عن صعوبات العمل والمضايقات والصراعات وعدم الرضا عن الظروف المحيطة بالوظيفة، عكس ما يتحدث عنه الإطارات من فخر واعتزاز زد على ذلك نظرة عامة الناس من ولاية معسكر إلى مؤسسة سونلغاز بالاحترام والسمعة الجيدة خاصة وأنها موجودة بكل بيت ومؤسسة وكذا نظرة زبائنها وبالتالي الاجتماع أكثر بصفة التنفيذ وتحسين ظروف عملهم حتى يزيد من سمعة وقيمة وافتخار بانتمائهم إلى سونلغاز.

- العمال بمؤسسة سونلغاز يفتخرون بالعمل فيها ويعترفون بذلك 63.84% وهذا الافتخار نابع من أصدقائهم خارج سونلغاز أو مؤسسات أخرى حتى من زبائنها (مؤسسات + بيوت) ولا يمكن لهذه المؤسسة أن تزول مادامت الثروة موجودة ومن ضمن موارد الجزائر، كما أن الافتخار نابع من الظروف المحيطة كالأجور والحوافز إذا ما قارن العامل نفسه بعامل آخر خارج سونلغاز، أما من لا يفتخرون 36.15% معتبرين بان العمل شيء مقدس بغض النظر المكان أو الحوافز أو الظروف ولا يهمه الافتخار بقدر اهتمامهم بوظيفتهم وواجبهم وتطوير كفاءتهم للحصول على ما يجب.

- الخدمات الاجتماعية والحوافز بمختلف أنواعها هي الدافع الأول الذي يجعل العامل راضي عن عمله وكأنه في بيته 22.30% هذا معناه أن الأجور والحوافز هي من تحقق للعامل راحته النفسية والاجتماعية داخل سونلغاز وخارجها دون إغفال العوامل الأخرى كالعدل والمساواة بين العمال 24.41% أو تطبيق القانون على الجميع 33.70% ما يشعرهم وكأنهم في بيوتهم، وهو ما تناقض مع أغلب المقابلات التي وضعناها مع مسؤولي وقادة سونلغاز أين صرحوا بان هناك فرق بين

قيم وعادات وتقاليد وواقع الأسرة والبيت مع عادات وتقاليد وواقع سونلغاز بداية بالحجم وصولاً إلى نوع العلاقات السائدة فليس هناك مجال للمقارنة.

- ما ينقص عملية التوظيف في سونلغاز حسب العمال هي استقلالية العملية عن مراكز التوظيف والية التشغيل 46.15% فقيادة سونلغاز يريدون أن يحتكروا العملية من بدايتها حتى نهايتها من الإعلان والاستقطاب والاختيار والتعيين، زيادة على عدم وجود الشفافية واحترام مبادئ التوظيف 30.76% إضافة إلى احترام الشهادة والتخصص في ذلك 23.07% والبعد عن الرشوة والمحسوبية والمعروفة وألا تكون سونلغاز مرجعاً ومثلاً للمؤسسات الأخرى لأن لديها من الإمكانيات المالية والإدارية والبشرية أن تحارب ذلك، وأن هذه الحقائق مستمدة من الواقع والملاحظة اليومية أثناء إجراء البحث وكذا ما أدلى به بعض مسؤولي وقادة سونلغاز فاذا ما أرادت إدارة وقيادة سونلغاز الحصول على الأكفأ فلا بد لها من التقليل من توظيف الإطارات وزيادة توظيف العمال المهاريين (كهرباء + وغاز) الشفافية والموضوعية واحترام الشهادة في الحصول على وظيفة داخل سونلغاز وكذا المستوى التعليمي + منح صلاحيات أكبر لسونلغاز في تنظيم المسابقة واستقلاليتها عن وكالة التشغيل بالولاية.

- اقتراحات العمال وملاحظاتهم حول عملية التكوين داخل سونلغاز في حقيقة الأمر هي نقائص ترجموها إلى اقتراحات يرون فيها الحل لسيرورة عملية التكوين على أكمل وجه 50% من العمال يرون أن تكثيف دورات التكوين مهم للغاية من أجل أن يستفيد الجميع للعديد من المرات وكذا لزيادة كفاءتهم وخبرتهم وتصاعدهم في السلم الوظيفي و كذلك تقارب فتراتها الزمنية وأغلبهم من عمال التنفيذ، والتركيز على الميداني أكثر من النظري 54.54% كما شكل بعد المراكز عائقاً لدى الكثير منهم وكذا اللغة الممارسة من طرف المكونين وهو ما على قيادة سونلغاز الأخذ بها إذا ما أرادت الحصول على ما تريد ويريده أفرادها وعمالها من أجل تحقيق استراتيجيتها البعيدة المدى.

خاتمة

خاتمة:

كانت دراستنا لهذا الموضوع من زاوية سوسيو تنظيمية محاولين البحث فيها عن واقع الاستراتيجية القيادية ودورها في توظيف و رفع كفاءة وفعالية المورد البشري من خلال الاشكالية المطروحة: ما استراتيجية القيادة الادارية في توظيف و رفع كفاءة وفعالية المورد البشري ؟ متبوعة بفرضيات ثلاث هي الية التوظيف والتكوين واحتواء الثقافة التنظيمية كمتغيرات لرفع كفاءة وفعالية المورد البشري داخل مؤسسة سونلغاز(ميدان الدراسة)، فكانت اجابتنا على هذا الموضوع بالكثير من النتائج والملاحظات على التنظيمات في الجزائر وليس مؤسسة سونلغاز فقط ومحاوله تشريح واقعنا وامتداداته والمتغيرات المتحكمة فيه.

فالمؤسسات العمومية ومنها سونلغاز الجزائر تبني استراتيجيتها ضمن الاستراتيجية العامة للسياسة الوطنية التي تصيغها السلطات الحكومية ، فكانت البرامج الوطنية للتنمية توجيهية لتطوير الاقتصاد الجزائري المستعين بهذا النوع من المؤسسات العمومية زد على ذلك اهتمام قادة ومسيري هذه المؤسسات وحرصهم على زيادة الانتاج دون التركيز على طبيعة ومشاعر وحاجيات الافراد او العمال داخلها ،لذلك فالإصلاحات التي مست المؤسسات العمومية من التسيير الذاتي والاشتراكي واعادة الهيكلة وصولا الى الاستقلالية المالية والقانونية قد اقتصت بالجانب التأسيسي دون الاهتمام والعناية بالبيئة الداخلية خاصة الموارد البشرية كمتغير تنافسي مضمون يتطلب منها توظيفه وضمان تكوينه المتواصل ليكون الأعمال البشري بمثابة الثروة الاولى للمؤسسة وان تحقيق كفاءته وفعالته لا تفرض بالطرق البيروقراطية وغير القانونية بل تبني وتتهيككل ضمن قيم وثقافة يحملها الجميع .

لذلك قامت الكثير من المؤسسات ومنها سونلغاز على التمسك بتقاليدنا وثقافتنا العامة المستمد من المجتمع والمتمثلة في مجموعة من القيم والعادات والافكار المتقاسمة بينهم دون المحاولة لكسب ثقافة وتقاليد جديدة تساعد في بناء اهدافها واهداف عمالها، ينبغي على مسؤولي وعمال سونلغاز ان ينتجوا سلوكيات وافعال تنظيمية متوافقة مع تلك الموجودة في المجتمع العام لان بيئة العمل الداخلية

ليست نفسها البيئة الخارجية، ولأن الفرد باعتباره كائن اتصالي واجتماعي بطبعه يفرض عليه احداث الجديد من الثقافات التي تساعده على بناء استراتيجيته وشخصيته وكذلك استراتيجية مؤسسته.

اضافة الى ذلك فعقلية المسيرين وقادة سونلغاز وعمالها ان تتغير و يكونوا على دراية تسمح لهم بالعمل دون انفصال وانعزال عن بعضهم البعض مع احترام كل فرد لوظيفتهم ومجرياتهم القانونية دون المساس بطابع العلاقات الإنسانية والاجتماعية بينهم والتي تبنى على تحمل المسؤولية والثقة والشفافية المتبادلة، فعندما يشعر العمال بحرية افعالهم وتقدير قادتهم فانهم يبدعون ويتميزون ويتمكنون ما يحقق لا محالة الكفاءة والفعالية المطلوبتين لذلك لا نريد في مؤسسة سونلغاز او مؤسسات اخرى ان نقول بان المسؤول او قائد مصلحة او قسم محور صراع دائم مع العمال بفعل موقعه ودوره وحنكته وانما هو محور تفاعل وتعاون دائم مع كل الفئات والمناصب وان مشاركته لباقي العمال في تنشيط وتفعيل السلوك التنظيمي والقيادي فيستجيب لواجب الانتماء وخدمة ثقافة سونلغاز واهدافها والذي هو شرط من شروط تطورها وتحقيق فعاليتها.

لا نجزم هنا بان قيادة سونلغاز ومسؤوليها متساوون او متجانسين في كل شيء بل يختلفون مثلهم مثل باقي العمال سواء في المستوى العلمي او التكوين او المنصب الوظيفي او الاجتماعي وفي كثير من مناحي الحياة الاخرى كالأجور والنشاط (الابداع) والمهارة لذلك فتعامل بعضهم يختلف عن الاخرين في قضية المعاملة بينهم وبين رؤوسهم، لان الاستراتيجية العامة هي انعكاس لاستراتيجيات فرعية يحملها كل فرد على حدى داخل سونلغاز، فبرغم انها متصارعة فيمكن ضبطها عن طريق هؤلاء القادة والمسيرين من خلال مواجهة البيئة الخارجية (تنافس، عملاء ...) وكذا مواجهة البيئة الداخلية (حوافز، علاقات ، وسائل...)

اشتداد الصراع بينهما يجبر القائد او المسؤول على ايجاد افكار مبدعة وفعالة من خلال دراسة ذهنية جميع العمال طبعا هذا مع الخبرة التي يمتلكها سابقا بفعل قاعدة الخطأ والصواب، فهناك من يعتمد على شهادته ومحيطه الخارجي في تأثيره على الاخرين و اخر يعتمد على خبرته الميدانية ما يوسع دائرة

القيادة والتموقع لتكون الغلبة لأكثر اطلاعا وتحكما ومناورة وتفاوضا مع كل العمال، مشكل الشهادة والخبرة ليس عند المسؤولين بل عند العمال والمشكل مطروح مع استراتيجية التوظيف المتبعة في سونلغاز، فالعديد من العمال لم تحترم شهادتهم الجامعية او غيرها في توظيفه بل حلت محلها امور اخرى كالمعرفة والرشوة او الوسائط بصفة عامة ، ما يجعل معايير التكوين والترقية تخضع لهذه المعايير كذلك، فهناك استصغار للقادة الشباب (الجامعي) عند محاولته تقلد مناصب قيادية برغم امتلاكه الخبرة والكفاءة وهذا يرجع لتقاليد المؤسسة وثقافتها التقليدية وعدم تفتحها على قواعد وتقاليد جديدة تمجد كل فرص الابداع والكفاءة والفعالية واحترامها.

هذا التخوف الداخلي السائد في سونلغاز يفرض عليها الاعتماد على من لديهم مستوى عالي من التكوين كالمهندسين او التقنيين لانهم اولى من الاطارات والاداريين لان التقنيين هم فرسان الميدان في سونلغاز وسر نجاح الاداري وبالتالي زيادة الاهتمام به اكثر والحرص على تنمية قدراته وتكوينه للسيطرة على محيطه وهي النظرة العكس التي تعتمد عليها سونلغاز فهي تهتم بالإطارات والإداريين اكثر من اهتمامها بالفنيين والتقنيين (عمال صيانة الكهرباء والغاز) والدليل على ذلك هو ان ها تقوم بتوظيف العديد من الاطارات سنويا في مقابل القليل من هؤلاء العمال.

اضافة الى هذا فان موضوع الكفاءة والفعالية من المواضيع الصعب قياسها في الكثير من المؤسسات ليس فقط الجزائرية، لان هذا النوع من الفكر والمواضيع قد وصل الا انه لا يمكن الحديث عن مؤسسة نامية او متطورة دون ان نحدد بدقة درجة فعالية الاسس والقواعد التي بنيت عليها وكذا كفاءة مواردها البشرية، لذلك لا يمكن القول باننا وضعنا استراتيجية محكمة وقمنا بمتابعة مراحلها ونحن نجهل ما هي الخطط الافضل بين الخطط البديلة الاخرى ولا يمكن الجزم بنجاح الاستراتيجية الا بعد تقييمها وقياس فعاليتها بمرور الزمن، فبقدر اهمية تحديد مفهومي الاستراتيجية والفعالية بقدر صعوبة تحديد تعريف واضح ودقيق لهم، اذ تختلف التعريفات باختلاف الباحثين فاقرب تعريف يمكن ذكره لنا هو تعريف ETZIONI للفعالية " هي قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها" من جهة اخرى يجب عدم المزج بين مفهومي الكفاءة والفعالية لان هناك فروقا بينهما يجب عدم اغفالها ، فالمنظمات يمكن ان تكون

فعالة وبنفس الوقت غير كفؤة كما يمكن ان تتمتع بقدر كبير من الكفاءة ولكن غير فعالة، ويشار عادة للفعالية باعتبارها الدرجة التي تحقق بها الاهداف، اما الكفاءة فتشير الى الطريقة التي بموجبها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، وانه ليس دائما يمكن تحقيق هدي الفعالية والكفاءة معا بالرغم من ان جميع النظريات في التنظيم سعت الى ذلك .

وإذا كان مفهومي الفعالية بانه " القدرة على البقاء " حسب تعريفات القرن الماضي واسقاط هذا التهريف على سونلغاز فنجد ان كل التعاريف للفعالية يمكن اسقاطها على سونلغاز لانه ليس لديها منافس في السوق الجزائرية في هذا المجال حتى وان لم تكن ناجحة وفعالة وحتى الواقع يؤكد في الكثير من الاحيان ان المنظمات الفاشلة هي الاقدر على البقاء لان مصالح العديد من الناس مرتبطة بها وزوالها يعني زوال هذه المصالح وزوال الخدمة الاجتماعية، الامر الذي يفرض على سونلغاز العمل بفرضية وجود منافسين في السوق والسعي لتحقيق دائم للكفاءة والفعالية وتبني استراتيجية تبرز اهمية البقاء، وهذا بالعمل على استقطاب الموارد البشرية وتكوين من هم لديها من خلال حمل ثقافتها وعاداتها وتقاليدها، فالمنظمة الفعالة والكفؤة هي التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات الأفراد (من التوظيف وصولا الى نهاية مساره المهني) فتضع قواعد واسس واضحة وموضوعية للعلاقات وضبط الاداء والسلوك التنظيمي وتحل مشكل الاتصال وصنع القرارات والتوفيق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وسيره في اتجاه واحد نحو تحقيق الاستراتيجية العامة.

لذلك يمكننا استنتاج بعض الاقتراحات فيما يخص موضوع "استراتيجية القيادة في رفع كفاءة وفعالية المورد البشري" في المؤسسة الجزائرية " سونلغاز " :

- ضرورة تفاعل كل العمال والافراد داخل سونلغاز من اجل انجاح الاستراتيجية مهما كان نوعها من عمال بسطاء الى قادة سونلغاز.

- نجاح الاستراتيجية الموضوعية يجب ان يظهر في الواقع كفعل ممارس وليس كتصريح، فعملية التوظيف والتكوين يجب ان تحترم معايير وشروطها ومنها احترام الكفاءة والفعالية وليس الوسائط من قرابة وجهوية وهو ما لمسناه في تصريح القادة ولكن لم نجده في الواقع(الكلام غير الواقع والفعل).
- في كل مؤسسة استراتيجية عمل تقوم عليها، ولكن يجب ان تبقى هذه العملية في يد القيادة الادارية في بنائها واعدادها طبقا للقوانين ودون اقصاء لكل الفاعلين الاخرين من العمال.
- على مؤسسة سونلغاز ان تبني عملية التعاون (اتصال، اتخاذ القرارات، المساواة.....) بطريقة افقية وليس عمودية ما يكرس فكرة ان سونلغاز للجميع وليس للبعض فقط.
- ضرورة قيام ثورة ثقافية جديدة في سونلغاز تحترم من خلالها ثقافة لك عامل واستراتيجيته على حدى(مستواه العلمي، كفاءته وخبرته، مكان اقامته...) وتبنى عليها الاستراتيجية العامة للمؤسسة دون اقصاء.
- هناك اختلاف بين قادة سونلغاز من حيث الكفاءة والثقافة والقيم والمعاملة والحالة العائلية ولكنهم متفوقون ومتماسكون في ذهنية وكيفية القيادة والتسيير، ما يفرض عليها استغلال ذلك والمحافظة عليه.
- يقوم قادة سونلغاز بتعديل سوكلهم ومعاملاتهم وفقا لتطور الاحداث او ما يسمى بالقيادة الموقفية وهي النوع السائد بكثرة في تسيير سونلغاز، ما يفرض عليهم تبني الانواع الاخرى من القيادة والتي اثبتت نجاعتها وتمكنها ولا تنحصر في هذا النوع فقط.
- العمل على جعل عمال سونلغاز يفتخرون بها ويجوبونها ليس فقط لأنها موجودة بكل بيت ومؤسسة وانما ارجاع سبب الافتخار لبيئة العمل من حوافز وقوانين وعادات وتقاليده ونمط علاقات جيد ودعمها .
- الاطارات اكثر استقلالية وحرية من الاخرين، ما يضر بسمعة المؤسسة التي عليها ان تحترم الاطار لوظيفته ومنصبه ولكن بنفس الاجراء مع باقي العمال الاخرين في المعاملة والعلاقات الانسانية .

- التكوين في سونلغاز يجب ان لا يخضع الى رزنامة ودوريات وانما يخضع لاحتياجات المنصب وكذا الازمات والطوارئ، فمتطلبات الوظيفة هي التي تعجل بتكوين المورد البشري وليس امرا اخر مع التركيز على تكوين عمال المهارة والفنية(كهرباء وغاز) في الميدان.
- على قيادة سونلغاز ان تعامل العمال وتحترمهم بحسب متطلبات كل شخص وحل مشاكله على حدى، لأنها انجع طريق يجذبها العمال ودليل ذلك عدم لجوئهم الى النقابة او وسيط اخر من اجل قضاء مصالحهم في العمل وانما يجذبون المواجهة المباشرة.
- على قيادة سونلغاز ومسؤوليها التعامل مع الوظيفة والمرؤوسين وفقا لقوانين العمل وتشريعاته وليس وفقا لهواهم الشخصي ومزاجهم، وهي للأسف يحملها الكثير من المسيرين في المؤسسات الجزائرية وليس في سونلغاز فقط، فيرجع تسيير العمل الى ذهنيته وهواه وليس الى ضروريات العمل ومتطلباته وهو ما يتنافى واحترام الكفاءة والمساهمة في الفعالية.
- وسائل الاتصال في سونلغاز لا باس بها واخرها الانتزات، ولكن مع ذلك هناك نقص واححاف في الوصول الى المعلومة وتداولها، فنشر المعلومة جزء من سيرورة العمل وزيادة دافعية العامل وكفاءته ، ما يجعلنا ناكذ الى المسؤولين ان يتبنوا النمط الديمقراطي وليس امرا اخر في ذلك.
- على قادة سونلغاز ان لا يميزوا و يفرقوا بين العمال من حيث المعاملة والتصرف، لأنه اسلوب يفرق اكثر مما يجمع ويتنافى واحترام الكفاءة وتشجيع الفعالية سواء لقرابة او جهوية او جنس وغيرها.
- ضرورة جعل عملية التوظيف مستقلة عن مكتب التشغيل الولائي، وهذا حتى لا تحدث وتتناقض العملية مع المعايير الموضوعية وظهور ما يسمى بالوسائط والرشوة وسريان الشفافية لان حدوثها بمؤسسة سونلغاز ينقص من ذلك حسب اغلب اطارات سونلغاز.

- ضرورة بناء مراكز تكوينية من الناحية الغربية للوطن حت يشعر العمال بأكثر راحة لان كل مناطق الجزائر بها مراكز للتكوين تابعة لسونلغاز الا الناحية الغربية فقط ،مع احترام المتكونين واحتياجاتهم وكذا لغة التكوين وغيرها.

- المورد البشري بسونلغاز لم يرتقي بعد الى تحقيق كل طموحاته، برغم من ان سونلغاز تعد من المؤسسات المرجعية في هذا المجال، وهذا يتحقق بالتخلي عن الذهنيات التقليدية واعتماد على كل فكر جديد في التسيير والادارة اثبت نجاعته في العديد من التنظيمات وخاصة معاملة المورد البشري، مع التركيز على الجماعة، لان النسبة الغالبة من الاداء والفعالية يتم من خلال عمل الجماعة وليس التكنولوجيا او الوسائل والاموال كما يعتقد البعض، فمقدار الفعالية والكفاءة في اداء الجماعة لعملها وقدرتها على حل المشاكل هو سر نجاح كل منظمة.

لذلك يجب ان تعتبر الكثير من المؤسسات الجزائرية من تجربة حياة سونلغاز لتفادي الكثير من الهفوات و اعتماد اسلوب ناجح وفعال في قيادة وتسيير الافراد القائم على احترام معايير التوظيف والتكوين واحترام قيم وثقافة كل العمال بغية تحقيق الفعالية في المؤسسة .

هذه الفعالية او الاستراتيجية التي لا يمكن فصلها عن التطور والواقع الفكري والسلوكي والذهني للفرد الجزائري وطبيعة العلاقات التي تربط بينهم، لان فهم البعد الثقافي والرصيد المعرفي عند عامة المجتمع الجزائري يؤدي حتما الى فهم اخلاقيات وممارسات القيادة الادارية والعمال في سونلغاز غلى اختلاف وظائفهم ومستوياتهم وثقافتهم، ما يؤثر على طرق المعاملة من الناحية التنظيمية ومحاولة الاعتماد على قواعد نابعة من الواقع المعاش للفرد الجزائري واستعمالها في توجيه ورسم مسار كل عامل من اجل معرفة الطريق الصحيح والهادف لخدمة كل من العمال والقادة .

في الاخير يمكن القول بان موضوع الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة وفعالية المورد البشري على درجة كبيرة من البحث والاهمية وباننا بحاجة ماسة الى اجراء المزيد من البحوث السوسولوجية حولها لإثرائها، اذا ما اردنا تطوير وتحقيق الفعالية الاقتصادية والاجتماعية لكل المجتمع.

المراجع

قائمة المراجع:

- الكتب:

- 1- أبو بكر مصطفى محمود وحسنين السيد طه، المدير وتنمية سلوك العاملين، مدخل استراتيجي لإدارة السلوك التنظيمي، مطابع الولااء القاهرة، 2005.
- 2- إبراهيم المليحي، تنظيم المجتمع، مدخل نظري ورؤية واقعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 4- أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي القاهرة، ط1، 2003.
- 5- أحمد إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الحديث الجامعي، الإسكندرية، 1995.
- 6- احمد حامد بدر رمضان، الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، دمشق، د س.
- 7- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، جامعة بنما، 2000.
- 8- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ديوان المطبوعات، الإسكندرية، 2000.
- 9- احمد قوراية، فن القيادة المرتكزة في المنظور النفسي والاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 10- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 11- احمد مصطفى خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسة الاجتماعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 12- احمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقديم المشروعات، مكتب الجامعة الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 13- إسماعيل محمد أحمد، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز استراتيجية المنظمة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
- 14- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2002.
- 15- أمل مصطفى منصور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2008.
- 16- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان، الأردن، ط1، 2009.

- 17- بلقاسم سلاطينة واخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل استراتيجي، دار الفجر، الجزائر، 2013.
- 18- توفيق حسون، فلسفة الإدارة، منشورات الجامعة، دمشق، سوريا، ط5، 1996.
- 19- جازية زعتر، اتجاهات معاصرة في الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999.
- 20- جازية زعتر، أصول الإدارة والتنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 21- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة والتنظيم، إسهامات أدبية، تونس، 1996.
- 22- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2003.
- 23- جمال الدين محمد مرسي، محمود أبو بكر وطارق جبر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 24- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار غريب، القاهرة، 2001.
- 25- جوناثان سميلانسكي، ادارة الموارد البشرية، ترجمة هندي رشدي، دار كنوز، القاهرة، 2005.
- 26- الحبيب ثابتي، بن عبو الجيلالي، تطور الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 27- الحسيني فلاح، حسن عداوي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ومداخل وعمليات، عمان، الأردن، دار وائل، 2006.
- 28- السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، دار اثناء، عمان، الأردن، 2009.
- 29- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 30- حسني حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين، مطابع الإدارة العامة، السعودية، 1991.
- 31- حسين حريم وشفيق حداد، وسويدان وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، الاردن، 1998.
- 32- حسين حريم، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الحامد عمان، الأردن، ط2، 2009.
- 33- خالد بن محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازدي، الاردن، ط1- 2009.
- 34- خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، 2005.
- 35- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر دار اليازدي، عمان، الأردن، 2009.

- 36- خليل محمد الشماع و خضير محمد كاظم، نظريات المنظمات، دار الميسرة، عمان الأردن، ط1، 1994.
- 37- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار الميسرة، عمان، الأردن، ط3، 2002.
- 38- خليل نبيل مرسي، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ، الإسكندرية، دار المعارف 1995.
- 39- خميس سيد إسماعيل، القيادة الإدارية، دراسة مقارنة، عالم الكتاب، القاهرة، 1984.
- 40- خير الله عصار، ميادين علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ابن عكنون، الجزائر، 1984.
- 41- كارل بينيس، القيادة الإدارية آراء مجموعة من كبار والمدراء، ترجمة هشام عبد الله دار البشير، ط1، عمان، الأردن، 1996.
- 42- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ، 2009.
- 43- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة الإسكندرية، مصر، 2000.
- 44- رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة، 2000.
- 45- رشاد الحملاوي، دليل المديرين في الاستراتيجية، مكتبة عين شمس،، القاهرة، 1992.
- 46- رضا صاحب أبو حمد آل علي، غسان كاظم الموسوي، وظائف الإدارة المعاصرة، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن 2001.
- 47- زكرياء الدوري مطلق، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات، دار اليازدي، عمان، 2005.
- 48- زكرياء الدوري مطلق، واحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية المنظور السلوكي والاسراتيجي، عمان، دار اليازدي، الأردن، 2009.
- 49- زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في الإدارة والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل ط2، 1979.
- 50- سالم محمود يحيى، الموارد البشرية المعنى والتطبيق، مكتبة مديبولي، القاهرة، 2008.
- 51- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة، عمان، الاردن، ط2، 2009.
- 52- سعاد برنوطي نايف، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل، 2007.
- 53- سعيد عادل وعلي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مصر، 1994.
- 54- سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992.
- 55- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

- 56- سعيد مرسي بدر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 57- سعيد يس عامر، البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرين، مركز واد سارفس للتطوير والاستشارة، القاهرة، 2000.
- 58- سليمان خليل، فارس عيسى وشهادة يسرى مباركة، ادارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000.
- 59- سمير محمد يوسف، إدارة المنظمات الأسس والتطبيق، دار الفكر العربي، ط2، الإسكندرية، 1983.
- 60- السيد عليوة، تنمية مهارات مديري الإدارات، مكتبة الجزيرة، المنصورة، د س.
- 61- شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفا عي محمد وسيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2001.
- 62- شفيق رضوان، أصول الإدارة العامة، الدار أنجلو مصرية، القاهرة، 1980.
- 63- صلاح خوطر، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار العربي الأمنية، الرياض، 1991.
- 64- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 65- صلاح الشنواني، ادارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1993.
- 66- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
- 67- طارق سويدان، فيصل باشراحيل، صناعة القائد، دار ابن حزم، ط2، 2000.
- 68- طاهر محمد كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان الأردن، 1997.
- 69- طريف شوقي، محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتب غريب القاهرة، 1993.
- 70- طلعت إبراهيم لظفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1988.
- 71- عامر الكبيسي، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار النشر غير موضحة، 1979.
- 72- عباس سهيلة، محمد علي حسني علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، ط3، 2007.
- 73- عباس محمود عوض، علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1980.
- 74- عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية، التجارب، التحديات، والتطلعات، دار الكتب، القاهرة، 2009.
- 75- عبد الرحمن العيسوي، علم النفس والإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 76- عبد الرحمن عيسوي، الكفاءة الإنتاجية، دار النهضة العربية، بيروت، 1990.

- 77- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 78- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات العمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1999.
- 79- عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1989.
- 80- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 1992.
- 81- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 82- عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة وبيئة العمل، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 83- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي، وإدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، مصر، 1991.
- 84- عبد القادر فرج، قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، ط1، 1994.
- 85- عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2011.
- 86- عبد الله عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، النظرية المعاصرة، الدار الجامعية، بيروت، 2003.
- 87- عبد الله عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ط1، 2003.
- 88- عبد الله عبد الغني بسيوني، أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992.
- 89- عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، إطار نظري وتطبيقي، مكتبة مجدلاوي، عمان، الأردن، 1999.
- 90- علي الحوات، النظرية الاجتماعية، اتجاهات أساسية، المنشورات الجامعية، 1997.
- 91- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001.
- 92- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، مصر، د.س.
- 93- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، 2001.
- 94- علي الشرقاوي، العملية الإدارية وظائف المديرين، مركز النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 95- علي شريف وآخرون، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 96- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
- 97- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة، عمان، الاردن، ط1، 2009.
- 98- علي غربي، إسماعيل قيده، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، ط1، 2007.

- 99- علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1988.
- 100- عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة، الاردن، ط1- 2003.
- 101- عمرو غنيم علي الشرفاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 1981.
- 102- عمرو وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران، عمان، الأردن، 1996.
- 103- غياث بوفلحة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر، الجزائر، وهران، ط3، 2008.
- 104- غياث بوفلحة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، وهران، الجزائر، ط2، 2004.
- 105- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1997.
- 106- كامل محمد المغربي، الإدارة الأصالة، المبادئ والأسس، عمان، الأردن، دار الفكر، 2009.
- 107- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، دار الفكر، عمان، الأردن، ط1، 1995.
- 108- كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة دار الفاروق، القاهرة، 2006.
- 109- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش الصالح، إدارة الموارد البشرية، ديوان العلوم للطباعة بغداد، العراق، 1991.
- 110- مؤيد سعيد صالح، وعادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، عالم الحديث، الأردن، 2002.
- 111- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، الأردن، د.س.
- 112- محفظ أبو جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 113- محمد زهير حمام، من هنا يبدأ التسيير الفعال، دار الخلدونية، القبة، الجزائر، 2008.
- 114- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 115- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 2005.
- 116- محمد إسماعيل بلال، النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 117- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، الكويت، 2002.
- 118- محمد الصغير يعلى، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم، الجزائر، 2000.
- 119- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، ط1- 2007.
- 120- محمد حديد موفق، وظائف المدير مبادئ وممارسات في إدارة الأعمال، دار الشروق عمان، الأردن، ط2، 2010.

- 121- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء 2، 1995.
- 122- محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2002.
- 123- محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1992.
- 124- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، جامعة الإسكندرية، مصر، 2003.
- 125- محمد فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
- 126- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، ط1، 2010.
- 127- محمد محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دار وائل الاردن، ط1، 2009.
- 128- محمد محمود حافظ، القرار الإداري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1980.
- 129- محمود السيد أبو النيل، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، 1988.
- 130- محمود المساد، الادارة الفعالة، مكتبة لبنان، بيروت، د.س.
- 131- محمود حسن، نمو الفرد في المجموعات الصغيرة، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، د.س.
- 132- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان الأردن، 2005.
- 133- محمود سليمان حنفي، السلوك التنظيمي والاداء، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د.س.
- 134- محي الدين الأزهرى، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989.
- 135- مدحت محمد أبو النصر، مهمة التكوين مفهوم ومراحل، ايتراك للنشر، القاهرة، 2008.
- 136- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992..
- 137- مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د.س.
- 138- مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية مصر، 2003.
- 139- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، المركز العربي للمطبوعات لبنان، بيروت، ط2، 1996.
- 140- مليكة كامل، سيكولوجية القيادة والجماعات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970.
- 141- منصور أحمد منصور، مبادئ إدارة القوى العاملة، دار المطبوعات، الكويت، 1979.
- 142- مهدي زوليف، إدارة المنظمات، نظريات وسلوك، المكتبة الإدارية، الأردن، ط1- 1996.
- 143- نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

- 144- نادية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 145- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
- 146- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2005.
- 147- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2009.
- 148- نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 149- نihal فريد مصطفى، أساسيات إدارة الأعمال، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 150- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار زهران، عمان الأردن، 1997.
- 151- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلوم للطباعة، بيروت، 1982.
- 152- هارفارد بيرنس رقيوا، القيادة الإدارية، آراء مجموعة من كبار والمدراء، ترجمة هشام عبد الله دار البشير، الأردن، ط2، 1996.
- 153- هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، عمان الأردن، 2009.
- 154- هاشم حمدي رضا، ادارة التحول والقيادة الفعالة. دار الراية، عمان، الاردن، 2007.
- 155- هدى بدران، تنظيم المجتمع ، مطبعة المليجي، 1979 .
- 156- هيريت سيمون، السلوك الإداري، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، الرياض، 2001.
- 157- هيثم هاشم، مبادئ الإدارة، دار طربين، دمشق، ط2، 1988.
- 158- وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل الأردن، 2011.
- 159- وليم روث، تطور نظرية الإدارة، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، ايتراك للطباعة القاهرة، 2001

المجلات:

- 1- حسين رحيم، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، الجزائر، العدد 07- فيفري 2005.
- 2- رجب رفاعي وحسنين محمد، تحليل العلاقة بين المعتقدات حول العمل لدى المديرين والولاء التنظيمي، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة جنوب الوادي، المجلد 16، العدد 01، 2003.

- 3- سليمان رحال، الثقافة البشرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية العمومية، مجلة التواصل، جامعة عنابة، العدد 05 سبتمبر 1999.
- 4- صلاح الدين عبد الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العلمية، الرياض، العدد 54، جويلية 1987.
- 5- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية جامعة بسكرة، عدد 07-2005.
- 6- عبد الناصر حمودة محمد علي، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 04، 2005.
- 7- عواد عمرو محمد احمد، أبعاد ومحددات التكيف مع التغيير التنظيمي، دراسة بالقطاع الفندقي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد 04، 2001.
- 8- فاطمة الزهراء بوكرم، التعددية المختلفة لمفهوم الكفاءة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 01، جامعة قالمة، الجزائر، 2007.
- 9- محمد غمري الشارقي، اختلاف القيم التنظيمية بين المديرين وعلاقته بالإحباط التنظيمي، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد 24، العدد 02 القاهرة، 1994.

الرسائل:

- 1- الهاشمي لوكيا، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة لنيل شهادة الدكتوراه علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.
- 2- الصديق بوسنينة، منصور وسليمان الفارسي، الموارد البشرية وأهميتها ومهامها، الجمهورية الليبية، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003.
- 3- الطاهر بن تونس، أنماط القيادة واستراتيجيات اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 1997.
- 4- بن المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة في المؤسسة الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر، 2005.
- 5- حسن عباس حسن، أثر ثقافة المنظمة على إدارة الموارد البشرية، مؤتمر دولي الحادي والعشرين، رؤية استراتيجية لتفعيل المورد البشري في ظل التقنيات الحديثة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، السودان.

- 6- حياة صاوله، امتثال العمال لثقافة المنظمة، دراسة بسونلغاز كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع، رسالة ماجستير غير منشورة، 2009.
- 7- رضا فجة، فعالية التنظيم الصناعي وأثره على أداء العامل داخل المؤسسة، دراسة مقارنة بين العمال الدائمين والمؤقتين، دراسة مؤسسة القارورات والغاز كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، 2009.
- 8- عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية والمهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2006.
- 9- عبد القادر قرش، دراسة سياسية التوظيف وتكاليها في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 1997.
- 10- عبد الله براهيمى وحفيد المختار، دور التكوين في تميم وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية، الجزائر، 2004.
- 11- عمار بوخدير، تجدد الممارسات التسييرية للمديرين وتحول ثقافة التنظيم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، قسم علم الاجتماع قسنطينة، 2006.
- 12- سعيد بن عبيد بن نمشة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتحديات العولمة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية لمدينة الرياض، دكتوراه فلسفة، كلية العلوم الإدارية، قسم الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008.
- 13- سليم العايب، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية، دراسة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2007.
- 14- صالح بن سعد مريح، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2008.
- 15- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال والبحث والترجمة قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 16- فوضيل ريمي، التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، 2005.

- 17- محمد شويح، مقومات وشروط القيادة الناجحة في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2001.
- 18- ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2005.
- 19- هشام عبد الرحمن غنوم، تأثير استراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية، دراسة على مستشفيات عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2005.
- 20- يوسف جغلوي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطور الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر - 2011.
- 21- يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع والاتصال جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 22- الثقافة والتسيير، ملتقى دولي، 28-30 نوفمبر 1992، جامعة الجزائر، معهد علم النفس وعلوم التربية، 1992.

مراسيم ومواثيق:

- 1- المخطط الاستراتيجي الصادر عن مديرية المحاسبة والمراقبة، فيفري 2000. المديرية العامة لسونلغاز الجزائر.
- 2- حصيدا مقدمة من مديرية الدراسات الاقتصادية حول نمو المؤسسة الصادر 01 أكتوبر 1991- المديرية العامة لسونلغاز.
- 3- مديرية الدراسات الاقتصادية، حصيدا إنجازات سونلغاز، الذكرى العشرين، أبريل، 1989.
- 4- النشرة الإحصائية الداخلية، دليل صادر عن المديرية العامة لسونلغاز، أبريل 2002.
- 5- الأمر 69- 59 الصادر 28 جويلية 1969- الجريدة الرسمية، العدد 521. 01 أوت 1969
- 6- امر رقم 66-133 المؤرخ في 02 يونيو 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46 سنة 1966.

- 1-ANODIEU (J.F): **ORGANISATION ET TRAVAIL, PARIS . 1993**
- 2-ASNOTHOPPEK :**HUMANE RESSOURCE AND PERSONALE MANAGEMENT TEST AND CASSE, 3ED, NEW DELHI PUBLISING COMPANY LIMITED, 2002.**
- 3-BENDIX (I): **BUREAUCRAT INTERNATIONAL, ENCYCLOPEDIA OF SOCIAL SCIENCES. N Y 1972.**
- 4-BENDJABALLAH(A) :**SEMINAIRE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES. COURS DES PENSES OUX ETUDIANT DE MAGISTER 2004-MASCARA ALGER.**
- 5-BERREH (L) :**INDICATEUR DE PERFORMANCE EDITION CAPODIAS PARIS 2002.**
- 6-BERVETY(M) :**TRAINING FOR PRODUCTIVITY AMERICAN MANAGEMENT, ASSOCIATION EXTENSION 1988.**
- 7- BOHAN (L) AND TERRENCE (P) : **REFORMING ORGANIZATION, SAN FRANCISCO 1991.**
- 8-CAROL (K) : **TOUTE LES THEORIE DU MANAGEMENT,MAXIMA EDITION 3 ED 2003. FRANCE.**
- 9-CHONDLER(A):**STRATEGY END STRUCTURE,CHAPTERS IN THE HISTORY OF AMERICA INDUSTRIAL ENTERPRISE, CAMBRIDGE MOSS MIT PRESS 1962.**
- 10- COHEN (U) DAILLY (D.A): **WHAT WORKERS TEAMS WORK GROUP EFFECTIVENESS RESEARCH FROM THE SHOP FLOR OF THE EXECUTIVE SUITE JOURNAL OF MANAGEMENT 1997.**
- 11- COMPION (M) MEDEKER (G) HIGGS (A) : **RELATIONS BETWEEN WORK GROUP CHARACTERISTIC AND EFFECTIVE NESS IMPLICATION AL FOR DESIGNING EFFECTIVE WORK, GROUP PERSONAL PSYCHOLOGY 1993.**
- 12- COURTOIS(A)ETAUTRES :**GESTION DE PRODUCTION D'ORGANISATION, PARIS 1995.**
- 13- CROZIER (M) : MINIVELLE (V) COLIN (P) ET AUTRES : **LE MANAGEMENT AUJOURD'HUI THEORIES ET PRATIQUES. PARIS 1999.**
- 14- CROZIER (M) : **ON NE CHANGE PAS LA SOCIETE PER DIRECT PARIS 1979.**

- 15- DANIEL(HELD):LA GESTION DES COMPETENCE. REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE, SEPTEMBRE 1995.**
- 16- DANIEL (R) : DESIGNING ORGANIZATION, 3 EME ED HOUM WOULD 1991.**
- 17- DEJOUX (C): LES COMPETENCES OU CŒUR DE L'ENTREPRISE, 1994.**
- 18- DENIS(A) RICTHEY(W) : HUMAN RESOURCES MANAGEMENT BOSTON MIFF IN COMPANY 2001.**
- 19- DENISI(A) AND RICKY(W) GRIFFIN : HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, HAUGHTON MIFFLIN COMPANY 2001.**
- 20- DEREMOUX (A) : INTRODUCTION LA GESTION DES ENTREPRISE ED. ARUMOND COLIN. PARIS 1992.**
- 21- DURANT (C) : LE TRAVAIL ENCHAINEE. EDITION SEUIL PARIS 1978**
- 22- DURIGHT (M) : LA PRISE DE DECISION ET MANAGEMENT, PARIS. 1987.**
- 23- EDGAR(H) SHEIN : ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADER SHIP, SAN FRANCISCO. JOSSY BOSS. 1985.**
- 24- ETZIONI (A): MODERN ORGANISATION, N. Y 1964**
- 25- FEUVER (R) ET (K) : STRATEGY DEVELOPPEMENT POST PRESENT AND FUTURE MANAGEMENT DECISION 1995.**
- 26- FEY CARL AND DOVEIL(R) :ORGANIZATIONAL CULTURE AND EFFECTIVENESS CON AMERICAN THEORY BE PLIED IN RUSSIA 2003.**
- 27- FIEDLER (F. E) : A THEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS. N. Y MO GREW HILL 1967.**
- 28- FRED (L) : ORGANIZATION BEHAVIOR NEW YORK ME GREW HILL BOOK 4 EME ED 1992.**
- 29- FREDERIC(M): DICTIONARY OF SOCIOLOGY. ENGLISH- FRENCH- ARABIC. ACADEMIA BEIRUT 1998.**
- 30- GAYLIBOTE(RF) :CONSTRUIRE LES COMPETENCES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES, PARIS 1998.**
- 31- GELINIER (O) : STRATEGIE DE L'ENTREPRISE ET MOTIVATION DES RESSOURCES HUMAINE, PARIS 1984.**
- 32- GEORGE GORDAN IN ROBBINS: ORGANISATION THÉORIE**
- 33- GERRY (PESSLER): ORGANIZATION THEORY. INTÉGRATION STRUCTURE AND BEHAVOIR 1986.**
- 34- GODEL (M) : PROSPECTIVE ET PLANIFICATION STRATEGIQUE. ED SEUIL, PARIS 1983.**

- 35- GORY(F):HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, 11 EME EDITION PRENTICE HALL 2008.**
- 36- GOULDNER (A) : ORGANIZATIONAL ANALYSIS SOCIOLOGY TODAY PROBLEM AND PROSPECT, N. Y 1959.**
- 37- GUENP (G) : GESTION DE PERSONNEL. ED CERISE, PARIS 1985.**
- 38- GULET (A) : DEVELOPPER LES COMPETENCES POUR UNE NIGERIENNE DE FORMATION . FORMATION PERSONNEL EN SCIENCE HUMAINES, PARIS 1994.**
- 39-GULET (P) : ORGANISATION THÉORIE ET CONSTRUIRE, 1994.**
- 40-HENRY(H):VERS UNE GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINS. EDITION D'ORGANISATION. PARIS 1980.**
- 41-HEOTHEFIELD(M) :BUILD AND ORIGINATION ROUSED AND VALEURES 2007.**
- 42-HOCKMAN (J.R): THE DESIGN OF EFFECTIVE WORK GROUP, EDITION HAND BOOK OF OR GENERATIONAL BEHAVIOR. 1983.**
- 43-HOUSE(R.J) :A PATH GOAL THEORY OF LEADER EFFECTIVENESS ADMINISTRATIVE SCIENCES. 1971.**
- 44-JEAN(L) NICOLE(J)COLLIER : LA FIABILITE HUMAIN DANS L'ENTREPRISE, 1990.**
- 45-JEFFREY(P) :IN MANAGER AND HOLLIS BOOK MANAGEMENT OF ORGANISIONAL BEHAVIOR, 198 6.**
- 46-JOENE MARTINI : CAN ORGANIZATIONAL CULTURE BE MANAGED IN PETER FOREST ET ORGANIZATIONAL CULTURE, 1985.**
- 47-JOHN (P) AND JONES H : CORPORATE CULTURE AND PERFORMANCE**
- 48-JOHN(P)COMPBELL:ON THE NATURE OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN P.S GOODMAN. J.M PERRING AND ASSOCIATE NEW PERSPECTIVES ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS. SAN FRANCISCO 1977.**
- 49-JOHN (L) GIBSON (J) : BEHAVIOR STRUCTURE AND PROCESSES, 8 ÉME ED 1994.**
- 50-KOTTER(J)AND HESTEL (L) : CORPORATE CULTURE AND PERFORMANCE NEW YORK. THE FREE PRESSE 1992.**
- 51-KURT LOUIS AND JOHN NESTROW: HUMAN BEHAVIOR AT WORK 8 ÉME ED NEW YORK 1989.**
- 52-LA MARQUE (E) : LES ACTIVITES CLES DES METIERS BON COURS FINANCES CONTROLE STRATEGIE VOL N 02- JUIN 1999.**

- 53-LAKHDAR SEKIA :GESTION DU PERSONNEL LES EDITION D' ORGANISATION QUEBEC CANADA 1993.**
- 54-LARN (S) : ADAMANCIES INS PART PSYCHOLOGY HUMAN, PUB USA 1992.**
- 55-LARRY(A) MALLAK : UNDERSTANDING AND EMPANELMENT TO CHANGE ORGANIZATIONAL CULTURE, 1996.**
- 56-MANGER AND HOLLENBACK :MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR,1998**
- 57-MAYO (E) : HOMAN PROBLEMS OF INDUSTRIAL CIVILIZATION, NEW YORK. THE KING, PRESSE.**
- 58-MERTON(R) : BUREAUCRATE STRUCTURE AND PERSONALITY**
- 59-MICHAL ALBERT IN ROBBINS: ORGANIZATIONAL THEORY 1988.**
- 60-MINTZBERG (H) : STRUCTURE ET DYNAMIQUE DES ORGA NISATIONS. 3 EME ED, PARIS 2000.**
- 61-MINTZBERG(H):THE RISE AND FALL OF STRATEGIC PLANNING PRENTICE HALL. EUROPE 1994.**
- 62-MOSS(E)AND DOUGLAS :A CONTEMPORARY INTRODUCTION. PRINTICE HALL. 1981.**
- 63-PELCOUR JEAN: INTRODUCTION D ORGANIZATION, 1986.**
- 64-PETER(C) : STRATEGIE DE MANAGEMENT. FOCUS OU PROCESSUS,1990.**
- 65- PETER(L) AND GRAFORD :THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADER SHIP STYLE ON JOB SATISFACTION AND ORGANIZATION COMMITMENT. 1999.**
- 66-PIERRE LOURETTE: GESTION DES RESSOURCES HUMAINE. FRANCE PARIS. ECOLE DE FORTE ET CHANSSES, EDITIONS 1995.**
- 67-PIERRE(J):GESTION PREVISIONNELLE DE PERSONNEL, PARIS FRANCE EDITION 1984.**
- 68-RICHER ET LYLE (F) SHEON (F) ET AUTRES : HUMANE RESSOURCES MANAGEMENT, 4 ED USA HOUGHTON MIFFLIN 1999.**
- 69-SCHOU BRECK : EMBRACING TRANSFORMATIONAL LEADER SHIP TEEN VALUER AND IMPACT ET LEADER BEHAVOIR ON TEAM PERFORMANCE 2007.**
- 70-SEKIO BLONDI :GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. QUEBEC CANADA. 1 ERE EDITION 1993.**

71-SEKORON(U) : RESEARCH METHODS FOR BUSINESS A SKILL BUILDING APPROACH, 4 ÉME ED NEW YORK 2003.

72-SHEIN(E) :ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERS SHIP, SAN FRANCISCO CALIF TESSE BOSS. 1987.

73-STEPHEN(P)ROBBINS :ORGANIZATION THEORY STRUCTURE DESIGNS AND APPLICATION, THIRD EDITION ENGEL WOOD CHIFFTE 1993.

74-TERRENCE(E) KENNEDY (A) : CORPORATE CULTURE THE RITES AND RITUALS OF CORPORATE LIFE READING, 1982.

75-TERRY(G) ET FRANKLIN(SG):LES PRINCIPES MANAGEMENT ECONOMICAL, 8 ED 1985.

76-TERRY (G) : PRINCIPALS OF MANAGEMENT, NEW YORK 1992.

77-THIETART(R. A) : STRATEGIES D'ENTREPRISE MC GREW HILL, PARIS 1984.

78-THYMANOK(S.T) :LES MODELES DES RESSOURCES ET DES COMPETENCES UN NOUVEAU FARADIQUE POUR LE MANAGEMENT STRATEGIQUE, PARIS 1999.

79- VEKEY (N) AND ROGH (N) : ORGANIZATION THEORY, 1993.

80-WILLIAM (M) EVAN:ORGANIZATION THEORY AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS ON EXPLORATORY ANALYSIS, 1987.

81-WILLIAM (M) : ORGANIZATION THEORY, NEW YORK 1993.

82-WILLY(MC) :RECRUTMENT SELECTION AND EQUAL APPORTUMUTION IN GLOBAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. 2003.

83-ZARIFIAN(P) :L'OBJECTIVE COMPETENCE. POUR UNE NOUVELLE LOGIQUE, 1984.

DOCUMENTAIRE:

1-STRUCTURE DES VENTES D'ELECTRICITE:CHIFFRES CLE DE LINDI 03-02-2001.- D- G SENELGAZ. ALGERIE 2001.

2-SOCIETE DE DISTRIBUTION DE DECTRESITE ET DU GAZ DE L'OUEST 2010.

3-REVUE ECONOMIE :PAYS ET SECTEURS DU MONDE DES AFFAIRES EN AFRIQUE. N 26- 27 DECEMBRE 2002.

4-MANUEL DE PARTICIPANT EQUIPE QUALITE LA GESTION DE LA QUALITE TOTALE DIRECTION GENERALE SENELGAZ MARS. 2001.

5-DIRECTION DE DISTRIBUTION DE MASCARA PRESENTATION DE GROUP SENELGAZ 2010.

6-DIRECTION GENERALE:GROUPE SENELGAZ DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ORGANIGRAMME SENELGAZ 2005.

7-DECISION N° 476. DIRECTION GENERAL 16 MAI 2005. PORTAIT ORGANISATION DE LA D G D E.

WWW.SONELGAZ.DZ

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 02

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

استمارة مقابلة

في إطار تحضيرنا لرسالة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل تحت عنوان: استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف و رفع كفاءة وفعالية المورد البشري وهذا بمؤسسة SONELGAZ - مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالغرب- معسكر. نطلب من سيادتكم المحترمة الإجابة عن هذه الأسئلة بكل موضوعية وشفافية نحيطكم علما أن معلومات هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة وكذا المساهمة في تطوير البحث العلمي. نشكركم مسبقا على تفهمكم ومساعدتكم ودعمكم للجامعة و البحث العلمي.

إشرافه الدكتور:

رميته أحمد

إعداد الطالب:

زواتيني عبد العزيز

السنة الجامعية: 2012 - 2013م.

المعلومات الشخصية:

1- الجنس: ذكر ، أنثى .

2- السن:

3- الحالة العائلية: متزوج ، أعزب ، أرمل ، مطلق ، أخرى .

4- مكان الإقامة: ريف ، مدينة ، شبه حضري ، أخرى .

5- المستوى الدراسي: تعليم قرآني ، ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، جامعي ، أخرى .

6- الوظيفة أو المنصب:

7- سنة بداية العمل:

أولاً: استراتيجيات التوظيف

8- لديكم الكثير من الاستراتيجيات داخل المؤسسة، منها استراتيجية التوظيف هل ترى أن الاستراتيجية المتبعة من طرفكم في عملية التوظيف فعالة في اختيار المورد البشري الكفؤ (الاعلان، الشروط، الطريقة....)؟

9- ما هي العقبات الممكن أن تواجهها أثناء عملية التوظيف واستقطاب واختيار المورد البشري؟

10- بعد التوظيف، هل تشعرون وأنكم وفقتم في اختيار من هو أكثر فعالية وكفاءة أولاً؟ لماذا؟

11- ما هي الاعتبارات المتخذة في عملية التوظيف داخل مؤسستكم وماذا ينقص لتكون أكثر فعالية (الكفاءة، الشهادة، القدرات...)?

.....
.....
12- ما هي الأهداف الاستراتيجية التي تسعى قيادة المؤسسة لتحقيقها من خلال عملية اختيار وتوظيف المورد البشري؟
.....
.....
.....

ثانياً: استراتيجية التكوين:

13- ما الهدف الاستراتيجي للقيادة الإدارية بمؤسستكم والذي تسعى إليه من خلال عملية التكوين للموارد البشرية الموجودة بها؟
.....
.....
.....

14- ما هي الشروط اللازم توفرها في الإطار أو العامل حتى يكون ضمن المؤهلين لعملية التكوين بالمؤسسة؟
.....
.....
.....

15- ما المدى الزمني الذي تعتمد عليه الإدارة في بناء استراتيجية التكوين؟ ولماذا؟
.....
.....
.....

16- ما هي المشاكل والصعوبات التي تواجهكم أثناء عملية التكوين؟
.....
.....
.....

17- هل ترى أن عملية التكوين ضرورة لباب المنافسة مع المؤسسات الأخرى؟
.....
.....
.....

18- هناك بعض الانتقادات من العمال والإطارات حول عملية التكوين والاختيار كيف يكون رد فعلكم في معالجتها؟

.....

.....

.....

19- هل تشعرون بزيادة كفاءة وفعالية العامل بعد اخضاعه لعملية التكوين؟ وفيما يتمثل ذلك؟

.....

.....

.....

20- ما هي الاجراءات التي تراها كقيادة إدارية بالمؤسسة تنقص التكوين كعملية لزيادة فعالية المورد البشري لديكم؟

.....

.....

.....

ثالثاً: الثقافة التنظيمية:

21- ما هي استراتيجية الإدارة في المحافظة على مواردها البشرية من تغيير المؤسسة أو تركها؟

.....

.....

.....

22- هل لديكم منظور استراتيجي لجعل العامل أو الإطار يحب ويفتخر بانتمائه لهذه المؤسسة؟

.....

.....

.....

23- كيف تقيم العلاقة التي تربطكم بالعاملين؟ ولماذا؟ وهل لها تأثير على العمل في المؤسسة؟

.....

.....

.....

24- عند حدوث مشاكل أو نزاعات حول بعض مشاكل العمل، كيف يكون تصرفكم ورد فعلكم؟

.....

.....

.....

25- من المسؤول عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وهل يتم إشراك العمال والموظفين في ذلك؟ ولماذا؟

.....

.....

.....

26- عند حدوث مشكل في إطار العمل مع أحد الموظفين؟ هل تراعي في حل المشكل مستواه العلمي والثقافي ومكان إقامته وظروفه العائلية؟ ولماذا؟

.....

.....

.....

27- عندما تلتقي مع أحد موظفيك خارج المؤسسة هل تعامله بنفس المعاملة داخل المؤسسة؟ ولماذا؟

.....

.....

.....

28- ما هو النمط القيادي الذي تحبذ في تسييرك للمؤسسة ولماذا؟

.....

.....

.....

29- هل تحبذ مواجهة عمالك وموظفيك بصفة مباشرة أم لا؟ ولماذا؟

.....

.....

.....

30- ما نوع الصراعات والخلافات التي تحدث بكثرة داخل المؤسسة وكيف تتصرف معها؟ وكيف تؤثر على كفاءة وفعالية العامل؟

.....

.....

31- في نظرك ماذا ينقص العمال حتى يحبوا المؤسسة ويقدموا كل ما لديهم في العمل؟

32- هل ترى أن العامل يتأقلم بسرعة مع ثقافة وتقاليد المؤسسة أم لا ولماذا؟

33- كيف تتصرفون في حال وجود بعض التصرفات التي لا تتماشى مع ثقافة وتقاليد وقوانين المؤسسة؟

34- في نظرك ماذا ينقص المؤسسة حتى يشعر العمال بانهم في بيئتهم وعائلاتهم؟

35- ما هي اقتراحاتك ونظرتك حول عملية التوظيف لتصير أحسن في مؤسستكم؟

36- ما هي اقتراحاتك وملاحظاتك حول عملية التكوين لتكون أكثر فعالية داخل المؤسسة؟

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 02

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

استمارة

في إطار تحضيرنا لرسالة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل تحت عنوان: استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف و رفع كفاءة وفعالية المورد البشري وهذا بمؤسسة SONELGAZ - مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالغرب- معسكر.

نطلب من سيادتكم المحترمة الإجابة عن هذه الأسئلة بكل موضوعية وشفافية وجدية وهذا بوضع علامة مكان الإجابة الصحيحة، نحيطكم علما أن معلومات هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية وكذا المساهمة في تطوير البحث العلمي.

نشكركم مسبقا على تفهمكم ومساعدتكم ودمتم دعما للجامعة و البحث

العلمي.

إشرافه الدكتور:

رميته أحمد

إعداد الطالب:

زواتيني عبد العزيز

السنة الجامعية: 2012 - 2013م.

المعلومات الشخصية:

- 37- الجنس: ذكر ، أنثى .
- 38- السن:
- 39- الحالة العائلية: متزوج ، أعزب ، أرمل ، مطلق ، أخرى .
- 40- مكان الإقامة: ريف ، مدينة ، شبه حضري ، أخرى .
- 41- المستوى الدراسي: تعليم قرآني ، ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، جامعي ، أخرى .
- 42- الوظيفة أو المنصب:
- 43- سنة بداية العمل:

المحور الأول: التوظيف

- 44- كيف علمت أن هناك عملية توظيف داخل هذه المؤسسة؟
عن طريق وسائل الاعلام ، عن طريق الاعلان الداخلي للمؤسسة ، عن طريق صديق ، عن طريق مكاتب ومراكز التوظيف ، عن طريق الطلب الشخصي .
أخرى حددها:
- 45- كيف تم توظيفك في هذه المؤسسة؟ على أساس الشهادات أو الاختبارات ، على أساس التحويل ، تعيين وزارى ، على أساس وسائل .
أخرى حددها:
- 46- هل وجدت صعوبة في الحصول على وظيفة بهذه المؤسسة؟
وهل توظفت من محاولتك الأولى؟
- 47- لماذا اخترت العمل بهذه المؤسسة؟ لأساس الشهادة والتخصص المتحصل عليه ، لقربها من مكان الإقامة ، لوجود مناصب شاغرة بها ، لوجود امتيازات وحوافز بها ، لوجود أصدقاء وأقارب ساعدوك على ذلك ، لأنك ترغب العمل بها .
أسباب أخرى حددها:
- 48- هل ساهم شخص آخر وساعد في توظيفك؟ نعم ، لا .
إذا كان نعم من يكون من حيث المنصب أو الوظيفة:
- 49- هل احترموا تخصصك وشهادتك عند إعطاءك منصب بهذه المؤسسة؟ نعم ، لا .
إذا كان لا لماذا؟

50- ما رأيك في عملية التوظيف بهذه المؤسسة؟ قانونية ، غير قانونية وغير رسمية ، شكلية تؤثر عليها عوامل خارجية ، بدون تعليق .

51- هل تؤمن بان عملية التوظيف في هذه المؤسسة يتم بالطرق الرسمية القانونية؟ نعم ، لا ، لا أدري .

52- هل في رأيك العلاقات الاجتماعية (قراية+ جوار+ مكان الإقامة+ انتماء سياسي...) تؤثر في عملية التوظيف؟ نعم ، لا .

إذا كان نعم كيف ذلك.....

53- هل تشعر بالراحة وحب العمل وأنت موظف بهذه المؤسسة؟ نعم ، لا . في كلتا الحالتين لماذا؟.....

54- هل تسعى لتطوير قدراتك وإمكانياتك ومهاراتك وانت بهذه المؤسسة؟ نعم ، لا .

في كلتا الحالتين لماذا؟.....

كيف هي علاقتك مع باقي زملائك في المؤسسة؟ علاقة عمل ، علاقة صداقة ، علاقة أخوة ، علاقة تنافس ، علاقة عدا وصراع .

أخرى

حددها.....

55- هل تشعر أن هناك تقدم في مسارك المهني والوظيفي منذ دخولك حتى اليوم؟ نعم ، لا .

إذا كان نعم فهل هذا راجع إلى: إرادتك في التعلم والتطور ، تشجيع زملائك ، تشجيع رؤوسيك ، للحوافز الموجودة داخل المؤسسة ، للضرورة اللازمة .

أخرى حددها.....

وفي حالة لا لماذا؟.....

56- في نظرك ما هي الاجراءات التي تراها مناسبة لتحسين عملية التوظيف داخل هذه المؤسسة؟.....

المحور الثاني: التكوين

57- ما مفهومك للتكوين؟.....

58- هل سبق لك وان خضعت للتكوين؟ نعم ، لا .

إذا كان لا لماذا؟.....

وفي حالة نعم ما هو نوع هذا التكوين؟.....

59- ما رأيك في الاعتبارات المتخذة في اختياركم لعملية التكوين؟ قانونية ، غير قانونية ، يشوبها الغموض ، لا تدري .

60- كم مرة خضعت لعملية التكوين؟ مرة واحدة ، مرتين ، 3 مرات ، أكثر .

في كل الحالات لماذا؟

61- لماذا استفدتم من علمية التكوين؟ لاحتياجات المؤسسة ، لتنمية المهارات والقدرات ، لأنه عملية روتينية ، للترقية ، للتحويل من المنصب .

أخرى حددها

62- هل عملية التكوين تتم؟ بالمؤسسة ، خارج المؤسسة ، مراكز متخصصة .

أخرى حددها

63- هل شعرت بتطور ونمو قدراتك ومهارتك المهنية بعد خضوعك للتكوين؟ نعم ، لا .

في كل الحالات لماذا؟

64- كيف يمكنك ان تقيم عملية التكوين بهذه المؤسسة؟

65- هل ترى أن التكوين ضرورة ملحة لتنمية المستوى المهني لكل عامل؟ نعم ، لا .

في كلتا الحالتين لماذا؟

66- عملية التكوين بالمؤسسة تركز أكثر على الجوانب؟ النظرية ، التطبيقية ، النظرية والتطبيقية معا .

67- في نظرك ما هي الأشياء التي تراها ناقصة في عملية التكوين داخل مؤسستك؟

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية

68- أين تسكن؟ مع الوالدين ، سكن خاص ، كراء ، سكن وظيفي .

69- في نظرك من هو الأفضل؟ ملكية خاصة ، سكن عمومي .

كلتا الحالتين لماذا؟

70- من تصاحب عند خروجك من المؤسسة؟ زملائك من المؤسسة ، من هم أعلى منك مستوى ، من هم أدنى منك مستوى ، عامة الناس ، مرؤوسيك .

71- هل أنت منخرط في منظمات أو جمعيات أخرى خارج مؤسستك؟ نعم ، لا ، إذا كان نعم فما نوع هذه الجمعيات أو المنظمات؟

رياضية ، سياسية ، ثقافية ، بيئية ، اجتماعية ، صحية .

أخرى حددها

72- هل أنت منخرط في النقابة؟ نعم ، لا .

في كلتا الحالتين لماذا؟

73- ما هو أكثر شيء يتركك تعمل بجد؟ الانتاج والمردودية ، الخدمات الاجتماعية ، الأجر والحوافز ، العلاقات مع الزملاء ، العلاقات مع المرؤوسين ، تحقيق الذات ، المشاركة في اتخاذ القرارات .

أخرى حددها

74- عند حدوث مشكلة في عملك لمن تتجه؟ الإدارة ، مسؤولك المباشر ، النقابة ، زملائك في العمل ، معارفك من خارج المؤسسة .

اخرى حددها

75- ماذا تمثل المؤسسة بالنسبة لك؟

مصدر رزق ودخل ، مكان للعمل فقط ، مكان لقضاء الوقت ، مكان للصراعات والخلافات ، بيتك الثاني .

اخرى حددها

76- إذا طلب منك تغيير عملك بالمؤسسة إلى مكان بعيد فهل تقبل؟ نعم ، لا .

في كلتا الحالتين لماذا؟

77- هل تفضل العمل في مؤسسة عامة أو خاصة؟ عمومية ، خاصة .

في كلتا الحالتين لماذا؟

78- ما هي أفضل طريقة تفضلها للاتصال بينك وبين الإدارة ومسؤولك المباشر؟ المواجهة المباشرة ، الاعلانات ، الاجتماعات ، النقابة ، تقديم طلب ، الهاتف .

أخرى حددها

79- ما هو شعورك عندما تكون امرأة رئيسك المباشر؟

أمر طبيعي ، غير طبيعي ، ترفض ، تشعر بالغيظ ، لا أدري .

في كل الحالات لماذا؟

80- هل أنت مع عمل المرأة خارج البيت؟ نعم ، لا .

في كلتا الحالتين لماذا؟

81- هل هناك اشارات تدل على أن في المنظمة روح عشائرية وجهوية أو قرابية؟ نعم ، لا .

كيف ذلك؟

82- هل ترى أن مسؤولك المباشر يتصرف وفقا؟ لتشريعات العمل ، لهواه الشخصي ، لا أدري .

83- هل ترى أن ما يحققه العامل (الترقية مثلا) ناتج عن؟ كفاءته الشخصية ، لقرابة و جهوية ، لقربه من المسؤول المباشر ، للأقدمية ، على أساس الجنس .

أخرى حددها

84- كيف تقيّم علاقتك الاتصالية مع مسؤولك المباشر؟ يشجع على الاتصال ، صعوبة الاتصال به ، يطالب بالتأجيل ، يثق بك ، يهدد بالعقاب ، يتفهم المشاكل الشخصية والعائلية ، يدون ما تقول ، لا يهتم بحديثك ، يصغي ويناقش .

أخرى حددها.....

85- كيف تتطلع على ما يجري داخل المؤسسة أثناء غيابك عنها؟ عن طريق المسؤول والإدارة ، الاعلانات ، النقابة ، الهاتف ، عن طريق الزملاء ، لا تحبذ الاطلاع بما يجري ولا بأية وسيلة .

86- هل ترى أن حرية الاتصال والحديث مع المسؤول؟ تحفز على العمل ، تحقق درجة من التماسك ، حب العمل ، تعمل بدون اتقان .

أخرى حددها.....

87- الصفات التي تراها اتجاه مشرفك ومسؤولك المباشر؟ منضبط وموجه ، ديناميكي وديمقراطي ، غير مبالي ، يتعامل مع الجماعة المقربة إليه ، متسلط ، يعاقب عند الخطأ ، يكافئ عند النجاح ، لا تهتمه مشاكلك الشخصية والعائلية .

أخرى حددها.....

88- هل تجد صعوبة في الحصول على المعلومات من طرف مرؤوسيك؟ نعم ، لا .

في كلتا الحالتين لماذا؟.....

89- ما هي الأطراف التي يسهل تبادل المعلومات معها؟ الزملاء ، الرؤساء

90- عند حدوث سوء تفاهم مع مسؤولك المباشر؟ تتحدث معه بصراحة ، تتحدث مع زميل في الأمر ، تتحدث مع المدير ، تتحدث مع النقابة ، تتحدث مع معارفك الخاصة ، لا تبالي .

91- عند قيامك بعمل ناجح كيف يتعامل معك رئيسك المباشر؟ يشجعك ، يكافئك ، لا يبالي ، أخرى .

92- كيف تقيّم العملية الاتصالية داخل المؤسسة؟ تزيد من الثقة اتجاه المسؤولين ، ترفع من المعنويات في العمل ، تخفف من التوتر ، تزيد من التعاون بين العمال ، تزيد من الضغط ، تجعلك راض عن عملك .

أخرى حددها.....

93- هل يستشيرك مسؤولك المباشر في مسائل تسيير المؤسسة؟ نعم ، لا .

إذا كان نعم فهل هذا راجع إلى: طبيعة منصبك ، لخبرتك وكفاءتك ، طبيعة القرار المتخذ ، طبيعة شخصية المسؤول ، تبعا للقوانين الداخلية ، لطبيعتك الجنسية والعرقية .

أخرى حددها.....

وإذا كان لا لماذا؟

94- هل تبادر وتقدم مقترحات في مجال عملك؟ نعم ، لا .
في كلتا الحالتين لماذا؟

95- هل حدثت لك مفاجآت في عملك؟ نعم ، لا .

إذا كان نعم فما هو نوعها؟ تحويلك لمصلحة أخرى ، توبيخ من طرف المسؤول ،
عدم تقديرك من طرف زملائك ، خصم من الأجر ، حرمانك من الترقية ، عدم
استفادتك من تكوين .

أخرى حددها

96- كيف كان رد فعلك من هذه القرارات المفاجئة؟ التغييب عن العمل ،
التأخر ، إثارة الصراعات ، تغيير مكان العمل ، التعاون وعدم اتقان العمل ، نقص
الروح المعنوية ، الاحتجاج ، مواجهة المسؤول المباشر ، الضغط من خلال
المعارف ، لا تبالي .

أخرى حددها

97- ما هي الأمور التي تحبذ أن تستشيرك فيها الإدارة والمسؤولين؟ التسيير اليومي
للمصلحة ، تنظيم علاقات العمل ، التحويلات ، تقييم العمل ، تغيير الهيكل
التنظيمي ، حوافز العمل ، النشاطات الثقافية والرياضية ، أمور عائلية وشخصية
.

أخرى حددها

98- ما هي الأساليب المحبذة من طرفك في اتخاذ قرار يخصك من طرف المسؤول؟
الاقناع ، الاجبار ، التحاور والمناقشة ، التعاون .

99- بكل صراحة كيف تقيم علاقتك برئيسك المباشر؟ صداقة ، زمالة ، علاقة عمل
فقط ، أخرى .

100- هل ترى أن هناك تمييز في المعاملة من طرف المسؤول؟ نعم ، لا .

وإذا كان نعم فهل ترى بانه يؤدي إلى: تنافر الجماعة ، عدم الثقة بينهم ، التهاون
والعداوة بينهم .

101- في رأيك ما هي الأسباب التي تثير الخلاف أكثر داخل المؤسسة؟ أسباب متعلقة
بالعمل ، أسباب متعلقة بأمور شخصية وعائلية ، أسباب متعلقة بالإدارة والمسؤولين
.

أخرى حددها

102- ما هي الأمور التي تستشير فيها زملائك؟ متعلقة بالعمل ، أمور شخصية ،
أمور عائلية ، لا تستشير أحد .

103- هل تفضل العمل؟ لوحدك ، مع زملائك .

في كلتا الحالتين لماذا؟

104- هي تحبذ الحديث عن مؤسستك خارج أوقات العمل؟ نعم ، لا .
في كلتا الحالتين لماذا؟

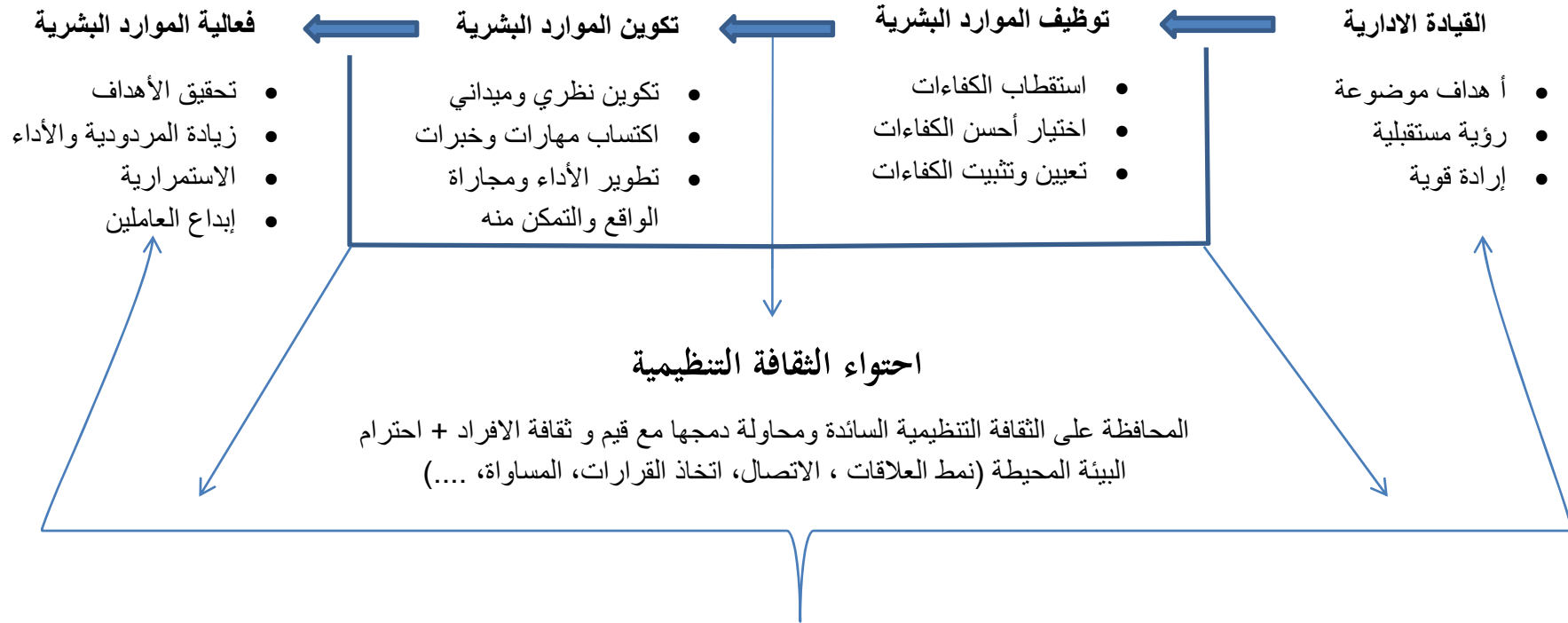
105- هل تفتخر لأنك عامل بهذه المؤسسة؟ نعم ، لا .
في كلتا الحالتين لماذا؟

106- في نظرك ما هي الأشياء التي إن وجدت في هذه المؤسسة تشعرك وكأنك في بيتك؟

107- ما هي اقتراحاتك وملاحظاتك حول عملية التوظيف في المؤسسة؟

108- ما هي اقتراحاتك وملاحظاتك حول عملية التكوين داخل المؤسسة؟

مخطط يوضح مسار البحث والدراسة



استراتيجية المنظمة

_ مخطط من وضع الباحث