وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس (المدية)
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

أطروحة لنيل شهادة دكتوره العلوم في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

التغيير التنظيمي بين تحديات البيئة التنظيمية ودرجة الوعي العمالي. –دراسة ميدانية– مؤسسة التسيير السياحى لتيبازة–

اعداد الطالب
عبد القادر جـــــراد

إشراف
د/الشريف صديق

السنة الجامعية: 2021-2022.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس (المدية)
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

أطروحة لنيل شهادة دكتوره العلوم في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

التغيير التنظيمي بين تحديات البيئة التنظيمية ودرجة الوعي العمالي. –دراسة ميدانية– مؤسسة التسيير السياحي لتيبازة–

اعداد الطالب
عبد القادر جـــــراد

إشراف
د/الشريف صديق

السنة الجامعية: 2021-2022.

الآيــة

يقول المولى عزوجل في سورة الحج:

بسم الله الرحمن الرحيم:

{أُذِنَ لِلَّذِينَ يُقاتَلُونَ بِأَنَّهُمْ ظُلِمُواْ وَإِنَّ اللَّهَ عَلَى نَصْرِهِمْ لَقَدِير* الَّذِينَ أُخْرِجُواْ مِن دِيَارِهِم بِغَيْرِ حَقٍّ إِلاَّ أَن يَقُولُواْ رَبُّنَا اللَّه وَلَوْلاَ دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَّهُدِّمَتْ صَوَامِعُ وَبِيَعٌ وَصَلَوَاتٌ وَمَسَاجِدُ يُذْكَرُ فِيهَا اسمُ اللَّهِ كَثِيراً وَلَيَنصُرَنَّ اللَّهُ مَن يَنصُرُهُ إِنَّ اللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ* الَّذِينَ إِنْ مَّكَّنَّاهُمْ فِي الأرض أَقَامُواْ الصّلاَةَ وَآتَوُاْ الزَّكَاةَ وَأَمَرُواْ بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْاْ عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الأمور}.

الآية 39-41

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم وبه نستعين ولا حول ولا قوة إلا بالله العلي العظيم ، وصلي اللهم وسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، أهدي ثمرة هذا العمل إلى روح والدي الرجل الشهم المكافح عبدالله ، إلى ترياق نجاحي في هذه الحياة أمي الحمامة البيضاء حجيلة حفظها الله ،إلى الروح الطاهرة التي أحسبها في جنان الرحمن أختي الغالية نورة رحمها الله وأختي نصيرة و وأختي صليحة ومباركة التي رحمها الله جميعا وأسكنهم فسيح جنانه ، إلى جميع أحواتي وإخوتي وأبنائهم.

إلى من اعتبرته على الدوام أبي عمي ابراهيم بن بوعيشة الذي مهما فعلنا لا يمكن أن نوفيه حقه علينا ليحفظك الله ، إلى المرأة المؤمنة والطاهرة خالتي نجية رعاها الله و جعلها تاجا فوق الرؤوس بإذن الله إلى الصغيرة هند وملاك ومحمد الأمين.

إلى سندي ورفيقة دربي وملهمتي زوجتي الغالية أم ابراهيم وملاك أدامها الله لنا ذخرا وعزة إلى ثمرتي حبنا فلتي كبدي ،ابراهيم عبد الإله ، ومحمد ياسر ، إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

عبد القادر جراد

التشكرات

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال وأساتذة كلية العلوم الا[illegible] جامعة لجامعة يحي فارس بالمدية ،وأخص بالذكر موظفي مصلحة ما بعد التدرج ، كما أشكر الأستاذ المشرف صديق الشريف ، والأستاذ كلوشي مصطفى ، و[illegible] مشروع الدكتوراه أخي وأستاذي مصطفى حاج الله.

كما أشكر عمال وموظ[illegible]ي مصلحة جامعة البليدة 2 وكل أستاذة وعمال كلية العلوم [illegible] والاجتماعية جامعة البليدة2

عبد القادر جراد

ملخص الدراسة:

-1 ملخص الدراسة بالغة العربية.

- **عنوان الدراسة:** « التغيير التنظيمي بين تحديات البيئة التنظيمية ودرجة الوعي العمالي».
- **الدراسة الميدانية:** مؤسســـــــة التسيير السياحـــي لتيبـــازة ، أنمـــوذجا.
- **من إعداد:** عبد القادر جـــراد.
- **تحت اشراف:** د/ صديق شريف.

¤ اشكالية الدراسة:

يتناول الباحث من خلال هذه الدراسة الأكاديمية ذات الأبعاد السيوسيولوجية أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة باختلاف طبيعة نشاطها ، وأهمية الرهانات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية لها ،اهم المتغيرات والعناصر التي تحملها كل بيئة ومدى تأثيرها على الواقع التنظيمي للمؤسسة ، في إطار استغلال قراتها المتاحة وغير المتاحة لاستيعاب جميع هذه العناصر وضمان استجابتها بالشكل المتوقع والمرغوب ، من دون نسيان درجة تأثير المورد البشري في نجاح العملية من عدمه على أساس مقاومة جميع المظاهر والقيم الجديدة التي يمكن تبنيها من طرف القيادة الإدارية في إطار وعي تنظيمي يساعد أو يعرقل المسار الطبيعي للتغيير.

و لقد تبلورت هذه الرهانات من خلال صياغة ثلاثة اشكاليات فرعية ، يمكن عرضها فيما يلي:

-1 هل لإعادة هيكلة المورد البشري على أساس التحليل البيئي دور في خلق الإبداع الإداري؟

-2 ماذا تمثل ثقافة المنظمة ومستوى الولاء التنظيمي بالنسبة لتحقيق نظام الجودة الشاملة؟

-3 هل يمكن للنمط القيادي التحويلي النجاح في إعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل القيم التنظيمية السائدة؟.

ومن خلال عملية التخمين الآني لإيجاد إجابات مؤقتة للتساؤل العام وللتساؤلات الفرعية، اعتمد الباحث على صياغة الفرضية العامة التالية:

1- لإعادة هيكلة المورد البشري على أساس التحليل البيئي دور في خلق الإبداع الإداري

2- تمثل الثقافة التنظيمية و مستوى الولاء التنظيمي تحديان لتحقيق الجودة الشاملة.

3- لا يمكن للنمط القيادي التحويلي النجاح في إعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل القيم التنظيمية السائدة.

¤ أهمية موضوع الدراسة:

يكتسي مفهوم التغيير التنظيمي أهمية بالغة في الحقل التنظيمي ، باعتباره أحد المداخل الأساسية التي تضمن يقاء واستمرار المؤسسة في ظل محيط متحرك يتميز بالتبدل والتلون وحسن التكيف والاندماج مع هذه التغييرات يحافظ على توازن المؤسسة في النسق الاجتماعي ويساعدها على تحقيق الريادة والتميز إن استطاعت استغلال الموارد المتاحة أمامها من طاقات فنية وتقنية وتكنولوجية وبشرية بالكيفية العقلانية والموضوعية التي تضمن سلاسة ودقة العملية منذ بدايتها حتى نهايتها.

¤ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الوصول لمدى نجاح عملية التغيير التنظيمي المعتمدة من طرف مؤسسة التسيير السياحي بتيبازة ، ودرجة توفيقها وتوافقها مع حجم المتغيرات البيئية الذي يفرض نفسه كمتغير أساسي في العملية بهدف بلوغ التكيف والاندماج المتوقع ، وقدرة القيادة الإدارية على اقناع أتباعها بعناصر ومتطلبات وحيثيات التغيير من خلال استجابتهم الايجابية له من دون مقاومة أو تعطيل بالنظر إلى حجم وعيهم بضرورة احداثه ومدى تفاعل الإدارة مع رغباتهم وأهدافهم من وراء هذه القفزة التنظيمية.

ملخص الدراسة

¤ منهجية الدراسة:

تم التركيز من خلال هذه الدراسة على المنهجين الكمي والكيفي من جهة وعلى المنهج المقارن بصفة ضمنية من ناحية أخرى لمحاولة جمع أكبر قدر من المعلومات و المعطيات التي تتعلق بعملية التغيير في المؤسسة ، استنادا على تقنيتي الاستمارة على أساس مقابلة المبحوث وعلى أداة المقابلة المباشرة المقننة التي تعتمد على دليل المقابلة ، كما تم اعتماد العينة الطبقية التي تعتبر الأنسب لمثل هذه البحوث اعتمادا على تقسيمها إلى طبقات أو فئات مهنية تسهل عملية تنظيم الجانب الميداني للدراسة.

¤ نتائج الدراسة:

بعد رصد البيانات والمعطيات وعرضها وتحليلها تم الوصول إلى النتائج التالية:

•أنتج التغيير الغير متوازن في النشاطات والعمليات الإدارية الداخلية للمؤسسة بروز فجوة نتيجة تباعد الأنساق الفرعية(**المصالح والمراكز والمديريات التابعة للمؤسسة)** على النسق الكلي(**الإدارة العليا)** ، مما قد يتسبب في انحلال وتفكك النسق الكلي ألا وهو المؤسسة ككل ، دون إحداث التغيير المرجو الوصول إليه.

• أهمية تدارك نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة، ووجود العديد من هذه النقاط التي تدفع إلى ضرورة التفكير السريع والعميق في الأدوات والآليات التي يمكن اعتمادها للوصول إلى اكتشاف هذه النقاط الداخلية ومن ثم تشخيصها وتحليلها لتوفير الحلول العلاجية المناسبة لها.

• اعتماد مبدأ المركزية في اتخاذ القرارات من طرف مجلس الإدارة والقيادة الإدارية على اعتبار قلة الاستماع أو عدم الاقتناع بالقدرات والكفاءات البشرية داخل المؤسسة التي يمكن لها أن تقدم القيمة المضافة المتوقعة للتعامل مع مختلف الوضعيات التنظيمية وكذلك المشكلات والتحديات المتعلقة بالعمل.

• ضعف شبكة الاتصالات الداخلية للمؤسسة لأنها لا تؤدي الدور المنوط بها بالشكل الذي يضمن استمرارية تأدية الخدمات بالشكل المرغوب اعتبارا مع العامل الزمني الذي أصبح يمثل احد المعايير المهمة في الإدارة والتسيير بشكل عام ، ما يعبر على جمود هذه الشبكة واقتصارها على الطابع الرسمي الذي يكون غالبا على شكل تعليمات وقرارات نازلة تحتاج إلى التنفيذ والتطبيق من دون إبداء الحاجة إلى توفر بدائل أخرى لها.

• غياب استراتيجية اشهارية مسؤولة على الترويج لخدمات المؤسسة ومنتوجاتها المعنوية والمادية في إطار تسويقي فعال يتميز بالكفاءة والاحترافية ، مما أثر بشكل سلبي على مكانة المؤسسة في السوق المحلية والوطنية.

• تفتقر بطاقة وصف المناصب الحالية إلى العديد من المعايير والشروط المتعلقة بهوية الوظائف ودرجات تعقيدها ، واهمال ردود الأفعال المتعلقة بالمورد البشري على عدم كفاءة هذه التصاميم وافتقارها لخاصية التنوع

• نقص معدلات تأثير القائد في العمل على أتباعه باعتباره في الأصل النموذج الذي يمكن للأتباع تتبعه وتقليده في سلوكاته وتصرفاته في العمل خاصة ماي تعلق بجوانب الانضباط والدقة والصرامة والمرونة في العمل.

2- ملخص الدراسة باللغة الأجنبية:

Study summary:

Title of the study: «Organizational change between the challenges of the organizational environment and the degree of labor awareness».

• **Field study:** The Tourism Management Corporation of Tipaza, a model.

• **Prepared by**: Abd-el-Kader Djerrad.

• **Under the supervision of**: Dr. Seddik Sharif.

The problem of the study:

Through this academic study with sociological dimensions, the researcher deals with the importance of organizational change for the organization according to the nature of its activity, the importance of stakes related to its internal and external environment, the most important variables and elements that each environment carries and the extent of their impact on the organizational reality of the institution, in the context of exploiting its available and unavailable readings to accommodate all

These elements and ensuring their response as expected and desired, without forgetting the degree of influence of the human resource in the success of the process or not, on the basis of resistance to all new manifestations and values that can be adopted by the administrative leadership within the framework of organizational awareness that helps or obstructs the natural course of change.

These bets have been crystallized through the formulation of three sub-problems, which can be presented as follows:

1- Does restructuring the human resource on the basis of environmental analysis have a role in creating administrative creativity?

2- What do the organizational culture and the level of organizational loyalty represent in relation to the achievement of the total quality system?

3- Can the transformational leadership style succeed in re-engineering administrative processes in light of the prevailing organizational values?

Through the process of simultaneous estimation to find temporary answers to the general question and the sub-questions, the researcher relied on the formulation of the following general hypothesis:

1- To restructure the human resource on the basis of environmental analysis has a role in creating managerial creativity

2- The organizational culture and the level of organizational loyalty are challenges to achieving total quality.

3- The transformational leadership style cannot succeed in re-engineering administrative processes in light of the prevailing organizational values.

• The importance of the study topic:

The concept of organizational change is of great importance in the organizational

field, as it is one of the basic entrances that guarantee the protection and continuity of the institution in a moving environment characterized by change, coloration, good adaptation and integration with these changes, which maintains the institution's balance in the social system and helps it achieve leadership and excellence if it is able to exploit the resources available to it Of technical, technical, technological and human energies in a rational and objective manner that ensures the smoothness and accuracy of the process from its beginning to its end.

• Study Objectives:

This study aims to reach the extent of the success of the organizational change process approved by the Tourism Management Corporation in Tipaza, and the degree of its reconciliation and compatibility with the volume of environmental variables, which imposes itself as a fundamental variable in the process with the aim of achieving the expected adaptation and integration, and the ability of the administrative leadership to convince its followers of the elements, requirements, and rationales for change through Their positive response to it without resistance or disruption, given the extent of their awareness of the necessity of its occurrence and the extent of the administration's interaction with their desires and goals behind this organizational leap.

• Study Methodology:

Through this study, the researcher focused on both quantitative and qualitative approaches to try to collect as much information as possible

And the data related to the process of change in the institution, based on the two techniques of the questionnaire based on the interview of the respondent, and on the management of the structured direct interview that depends on the interview evidence. the process of organizing the field side of the study.

• **Results:**

After monitoring, displaying and analyzing the data and data, the following most important results were reached:

•The unbalanced change in the internal administrative activities and processes of the institution resulted in the emergence of a gap as a result of the divergence of the sub-forms (interests, centers and directorates of the institution) on the overall system (the top management), which may cause the dissolution and disintegration of the overall system, which is the institution as a whole, without bringing about the desired change. Mechanism.

• The importance of redressing the organization's internal weaknesses, and the presence of many of these points that prompt the need to think quickly and deeply about the tools and mechanisms that can be adopted to reach the discovery of these internal points and then diagnose and analyze them to provide appropriate remedial solutions for them.

• Adopting the principle of centralization in decision-making by the board of directors and the administrative leadership, considering the lack of listening or lack of conviction in the human capabilities and competencies within the institution that can provide the expected added value to deal with various organizational situations as well as problems and challenges related to work.

• Weakness of the organization's internal communications network because it does not perform the role entrusted to it in a way that ensures the continuity of providing services in the desired manner, taking into account the time factor, which has become one of the important criteria in management and management in general, which

reflects the stagnation of this network and its limitation to the official character, which is often on The form of descending instructions and decisions that need to be implemented and implemented without showing the need for other alternatives to be available.

• The absence of a responsible advertising strategy to promote the institution's services and its moral and material products in an effective marketing framework characterized by efficiency and professionalism, which negatively affected the institution's position in the local and national market.

• The current job description card lacks many standards and conditions related to job identity and complexity, and neglecting the reactions related to the human resource to the inefficiency of these designs and their lack of diversity.

• Decreased rates of influence of the leader at work on his followers as he is originally the model that followers can follow and imitate in his behavior and behavior at work, especially what is related to aspects of discipline, accuracy, rigor and flexibility at work.

فهرس المحتويات

الآية.....

الإهداء.....

شكر و تقدير.....

ملخص الدراسة.....

فهرس المحتويات.....

قائمة الأشكال و الجداول.....

مقدمة.....

الباب الأول: الجانب المنهجي والنظري للدراسة

الفصـــــل الأول: المعالجة المنهجـــــية و المفاهيمـــــية للدراســـــة

المبحث الأول :المعالجة المنهجية

1- أسباب اختيار الموضوع.....31

2- أهمية الدراسة.....31

3- أهداف الدراسة.....32

4- بناء الإشكالية.....33

فهرس المحتويات

المبحث الثاني: المعالجة المفاهيمية للدراسة

1- تحديد مفاهيم الدراسة 42

2- المقاربة السوسيولوجية.....53

3- الدراسات السابقة.....58

4- الاستفادة من الدراسات السابقة.....59

5- صعوبات الدراسة.....64

الفصـــــل الثانـــــــــــــي : من منطلق التغيير بإعادة هيكلة المورد البشري إلى تحقيق الجودة الشاملة وصولا لإعادة هيكلة العمليات الإدارية

المبحث الأول:ماهية التغيير التنظيمي

1- أسباب ومصادر التغيير التنظيمي.....66

2- نماذج مداخل وأبعاد التغيير التنظيمي.....70

3- أنواع وأهداف ومجالات التغيير التنظيمي.....75

4-استراتيجيات المنظمات في التعامل معمقاومة التغيير التنظيمي ومداخل خفضها..82

المبحث الثاني: هيكلة المورد البشري.

1- أهمية المورد البشري في المنظمة وأسباب إعادة هيكلته.....87

2- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية أثناء إعادة الهيكلة.....91

فهرس المحتويات

-3 إدارة الموارد البشرية وسياسة الاستبقاء.....92

-4 آليات التغير الثقافي للفاعلين في المنظمة.....95

المبحث الثالث:إعادة الهندسة الإدارية

-1 نشأة مفهوم إعادة الهندسة الإدارية وأهم عناصرها.....97

-2 أشكال إعادة الهندسة الإدارية وأهدافها.....100

-3 مراحل عملية إعادة الهندسة الإدارية.....103

-4 نتائج عملية إعادة الهندسة الإدارية ومتطلبات نجاحها في المنظمات.....108

المبحث الرابع: الجودة الشاملة

-1 خصائص إدارة الجودة الشاملة.....111

-2 خطوات تطبيق الجودة الشاملة.....112

-3 معايير الجودة الشاملة 114

-4 أهمية الجودة الشاملة في عملية التغيير.....117

الفصل الثالث:من منطلق البيئة التنظيمية على أساس التحليل البيئي إلى ثقافة المنظمة وصولا إلى النمط القيادي التحولي.

المبحث الأول: ماهية البيئة التنظيمية و التحليل البيئي.

-1 العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.....120

-2 تحليل وتقييم البيئة الخارجية العامة والخاصة وأهميتها بالنسبة للمنظمة.....121

-3 تحليل وتقييم البيئة الداخلية للمنظمة وعناصرها.....131

-4 الرؤية الاستراتيجية وصياغة رسالة المنظمة.....144

المبحث الثاني: ثقافة المنظمة.

-1عناصر الثقافة التنظيمية خصائصها وأبعادها 148

-2 أنواع الثقافة التنظيمية وظائفها.....153

-3 مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية وأهم تأثيراتها.....157

-4 الثقافة التنظيمية وتنوع المورد البشري.....159

المبحث الثالث: النمط القيادي التحويلي.

-1الخلفية التاريخية للقيادة التحويلية واسهامات بعض المختصين.....161

-2 أبعاد وأنماط القيادة التحويلية.....164

-3 مبادئ القيادة التحويلية و عناصرها.....167

-4 دور القيادة التحويلية في عملية التغيير و خصائص ووظائف القائد التحولي....169

الفصل الرابع: أهمية درجة الوعي العمالي لتحقيق الإبداع الإداري وضمان الولاء التنظيمي بالنظر للقيم التنظيمية السائدة.

المبحث الأول: أهمية الوعي التنظيمي.

-1 التراث السيسيولوجي لظاهرة الوعي العمالي ودعائم نضوجه.....173

-2 العوامل المؤثرة في تشكيل الوعي التنظيمي.....176

-3مقومات الوعي التنظيمي.....180

-4 دواعي تجديد الوعي التنظيمي.....181

المبحث الثاني: مستلزمات الإبداع الإداري.

-1 عناصر وخصائص الإبداع الإداري.....184

-2 خطوات وأنواع الإبداع الإداري.....189

-3 مستويات الإبداع الإداري و أثر بيئة العمل عليه.....191

-4 العلامات الدالة على الإبداع في المنظمات وأسس التميز الإداري.....196

المبحث الثالث: مستويات الولاء التنظيمي.

-1 مراحل تطور الولاء التنظيمي والعوامل المساعدة والمؤثرة في تنميته.....200

-2 أبعاد الولاء التنظيمي وأهميته.....205

-3 قياس الولاء التنظيمي وأهم معوقاته.....208

-4 أثر الولاء التنظيمي على الأداء وفي خلق سلوك المواطنة التنظيمي.....212

المبحث الرابع: القيم التنظيمية.

-1 أهمية القيم التنظيمية ومصادرها.....218

-2 مقاييس القيم التنظيمية ومراحل تطورها.....221

-3 العوامل المساعدة على اكتساب القيم وأهم تصنيفاتها.....227

-4 دور الإدارة بالقيم التنظيمية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي.....233

الفصل الخامس: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

-1 المجال الزماني.....237

-2 المجال المكاني والبشري.....239

-3 الهيكل التنظيمي.....

-4 نشاطات مؤسسة التسيير السياحي لتيبازة.....

المبحث الثاني: المنهج والتقنيات المستعملة في البحث.

-1 المنهج المتبع في الدراسة.....242

-2 التقنيات المستعملة في الدراسة.....242

-3 اختيار العينة.....243

الفصل السادس: الدراســـــة الميدانيـــــــة.

المبحث الأول : عرض وتحليل نتائج الاستبانة.

-1عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى.....245

-2عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية.....300

-3 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.....536

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة

فهرس المحتويات

-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.....412

-2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.....433

-3 عرض تحليل نتائج الفرضية الثانية.....460

الفصل السابع : عرض النتائج العامة وتوصيات الدراسة

-1 النتائج العامة.....486

خـــــاتـــمـــــة.....

الملاحق.....

قائمة المراجع.....

قائمة الجداول والأشكال:

1-1 قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنـــــــــــــــــوان الجـــــــــــــــداول	رقم الصفحة
01	مداخل مقاومة التغيير التنظيمي	85
02	الأثار التي يتركها تطبيق TQM	118
03	المتغيرات المهمة في البيئة الخارجية	124
04	الأغراض الجوهرية لبعض المنظمات كما أبرزها (كولين بوراس)	148
05	الفرق بين الثقافات القوية الايجابية والثقافات الضعيفة السلبية	154
06	بعض عبارات المقياس	216
07	ملخص تطور القيم التنظيمي	220
08	الأبعاد التي يتم من خلالها تلخيص القيم التنظيمية	227
09	يمثل متغير الجنس	245
10	يمثل متغير المؤهل العلمي	246
11	يمثل متغير المستوى الوظيفي	247
12	يمثل متغير الأقدمية المهنية	248
13	يمثل متغير السن	249
14	يمثل متغير الراتب الشهري	250
15	مكانة العمل في الحياة وعلاقته بالمستوى الوظيفي.	251
16	مكانة العمل في الحياة وعلاقته بالمستوى الوظيفي.	253
17	استغلال الفرصة للعمل بمؤسسة أخرى وعلاقتها بالأقدمية المهنية	256
18	يمثل كيفيات الاهتمام بوضعية المؤسسة وعلاقته بالأقدمية المهنية	258
19	الأمور التي يهتم بها العامل في المؤسسة وعلاقتها بالمستوى الوظيفي	261
20	التوقعات بسماع بأمور جديدة في المؤسسة وعلاقتها بالراتب الشهري	264
21	مستوى الاهتمام بالتغيير في المؤسسة وعلاقته بالمستوى الوظيفي	267
22	استعداد المؤسسة باستمرار للتغيير وعلاقته بالمستوى الوظيفي	270
23	امتلاك الفرصة للتغيير في الأمور المهمة وعلاقتها بالأقدمية المهنية	273
24	وضعية المؤسسة بفتح المجال للمنافسة وعلاقته بالمؤهل العلمي	276

25	قدرة المؤسسة على التأقلم مع التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية وعلاقته بالمستوى الوظيفي	278
26	توقعات المستقبل الوظيفي في المؤسسة وعلاقته بالمستوى الوظيفي	281
27	العوامل التي تساعد في تقبل التغيير وعلاقتها بالأقدمية المهنية	285
28	نوعية التغيير الذي تقترحه في المؤسسة في حالة استشارتك وعلاقته بالمؤهل العلمي	288
29	نوعية التغيير المناسب في المؤسسة وعلاقته بالعوامل المناسبة للتغيير	291
30	تقييم مشاركة العاملين في العمليات الإدارية والفنية التي تعدها قيادة وعلاقتها بالمستوى الوظيفي المؤسسة	299
31	طبيعة المعايير التي تخضع لها العمليات الإدارية في المؤسسة وعلاقتها بالمستوى الوظيفي	302
32	وصول المعلومات المتعلقة بالعمل بالشكل المرغوب وعلاقته بمتغير بالسن	305
33	طبيعة ونوع المناخ العام للعمل في المؤسسة وعلاقته بالمستوى الوظيفي	308
34	كيفية التصرف في وجود أزمة في المؤسسة وهي في حاجتك و علاقتها بالمستوى الوظيفي	311
35	السلوك اتجاه الزملاء في العمل وعلاقته بالأقدمية المهنية	314
36	ملاحظة النقائص الموجودة على مستوى وسائل العمل وعلاقته بمتغير السن	317
37	الدور في العمل وعلاقته بمتغير الراتب الشهري	320
38	نوع التحفيز في حالة التميز في العمل وعلاقتها بالأقدمية المهنية	323
39	الرؤية للدور الوظيفي في مكان العمل وعلاقته بالأقدمية المهنية	326
40	وضعية النمط الحالي لتقديم الخدمة للزبائن وعلاقته بالمؤهل العلمي	329
41	الحالة التي يكون عليها العاملين أثناء تأدية مهامهم وعلاقتها بالمستوى الوظيفي	332
42	الموقف اتجاه ساعات العمل الرسمية وعلاقتها بالراتب الشهري	335
43	طبيعة نظام العقوبات المطبق في المؤسسة وعلاقته بالمستوى الوظيفي.	338

44	نوعية رئيس العمل في المؤسسة وعلاقته بالأقدمية المهنية	341
45	الاستشارة في طبيعة المهام الموكلة وعلاقتها بالمستوى الوظيفي	344
46	الحاجة إلى تقديم اقتراحات جديدة إلى رئيس العمل وعلاقتها بالأقدمية المهنية.	347
47	الأهمية التي يشكلها العائد الشهري وعلاقتها بالدخل الشهري	351
48	الموقف اتجاه ساعات العمل الرسمية وعلاقتها برؤية الدور الوظيفي.	354
49	أسس التقييم في العمل وعلاقتها بالمستوى الوظيفي.	363
50	أسس تغير السلوك حسب متطلبات العمل وعلاقته بالأقدمية المهنية.	366
51	طرق اختيار العاملين للاستفادة من فترات تكوينية وعلاقتها بالمستوى الوظيفي.	369
52	ردة فعل الرئيس مع مشكلات العمل وعلاقته بالأقدمية المهنية.	373
53	النظرة إلى التغيير في العمليات الإدارية في المؤسسة وعلاقتها بالأقدمية المهنية.	376
54	النظرة من خلال التأقلم مع رؤية الإدارة العليا وعلاقتها بالأقدمية المهنية.	379
55	طبيعة الحلول التي يعتمدها رئيس العمل لحل المشكلات التي تواجهه وعلاقتها بالمستوى الوظيفي.	382
56	الرأي في سعي رئيس العمل وعلاقته بالمؤهل العلمي.	385
57	النموذج الذي يمثله رئيس العمل وعلاقته بالأقدمية المهنية.	387
58	المعايير المقترحة للرفع من قيم التوافق في العمل وعلاقته بالمؤهل العلمي.	390
59	أسس تقديم المساعدة للزملاء في العمل وعلاقته بالأقدمية المهنية.	393
60	عوامل التميز في العمل وعلاقتها بالمؤهل العلمي.	396
61	التوقع بعد الاستفادة من فترة تكوينية وعلاقتها بالأقدمية المهنية.	399

62	أساليب الترويج لجذب الزبائن وعلاقته بالمستوى الوظيفي.	402
63	رئيس العمل وما يمثله بالنسبة للعمال وعلاقته بسعيه اتجاههم.	405

1-2 قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنـــــــــــــــوان الشكـــــــــــــــل	رقم الصفحة
01	المجالات الأساسية للتغيير التنظيمي	80
02	أسس الممارسات لتمييز الأداء	90
03	أسس عملية الاستبقاء	94
04	أشكال إعادة هيكلة العمليات الإدارية	102
05	تداول مراحل عمليات إعادة هندسة العلميات الإدارية	107
06	العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف المتعلقة بالتنظيم	121
07	خط السلطة التنفيذية /الهيكل التنظيمي التنفيذي	132
08	خط السلكة الوظيفية /الهيكل التنظيمي الوظيفي	134
09	خطة السلطة الاستشارية/ التنظيم التنفيذي الاستشاري	135
10	الخريطة للمصفوفة التنظيمية / المصفوفة التنظيمية	136
11	الهيكل التنظيمي الشبكي	138
12	الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية	165
13	أنواع الإبداع الإداري	185
14	تطور مراحل الولاء التنظيمي	196
15	أهم آثار الولاء في خلق أداء وسلوك المواطنة التنظيمي	211
16	دور الإدارة بالقيم التنظيمية في خلق التغيير التنظيمي	228

مقدمة:

يعتبر التغيير التنظيمي من بين المواضيع التي نالت حيزا وافرا من اهتمامات الخبراء والمختصين في ميدان سيسيولوجيا التنظيم ، وهذا لما يكتسيه من أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة ومستقبلها وأهم التحديات البيئية التي تواجهها ، بحيث يمكن لها الاندماج في البيئة العامة للمنظمة من جهة ، كما يساعدها على التكيف مع المتطلبات البيئية الحاصلة لضمان الاستمرارية والاستقرار الايجابي لها.

ويعمل الدارسون في هذا الميدان على توفير الشروط والظروف المناسبة كي تتم العملية في سلاسة وبأقل خسائر ممكنة في الموارد التي تملكها المنظمة، باعتبار أن التغيير أمر مفروض ولابد منه في النسق المفتوح من أجل الانتقال إلى مراحل جديدة في حياة المنظمة إذا تم اعتبارها ككائن عضوي يمر بمراحل مختلفة يسعى إلى التغير نحوى الأفضل من أجل الوصول إلى أقصى درجة ممكنة من الفعالية والكفاءة .

فالمنظمات التي لا تتماشى وفق رؤية التكيف والاندماج ستجد صعوبات وعراقيل كثيرة في سبيل الاستمرارية ، خاصة تلك التي تنعدم فيها الرؤية الاستراتيجية والتخطيط المنظم ، من خلال الانتظار إلى ما ستنتجه تلك التغييرات المتعلقة بالبيئة العامة التي تتواجد بها هذه المنظمة وما تمارسه من ضغوط مباشرة وغير مباشرة على التنظيم.

يعد عامل الاقناع في التغيير المنظم والمخطط من بين أهم العناصر التي تساعد على نجاح العملية ، باعتبار استمالة المورد البشري للاندماج في العملية أمر في غاية الأهمية باعتبار هذا الأخير من أهم الموارد التي يجب على المنظمة استغلالها استغلال عقلاني ومنظم من أجل مواكبة عملية التغيير دون الحاجة إلى الاصطدام بما يسمى مقاومة التغيير .
مع ضرورة تبني مجموعة من الأفكار والرؤى الاستراتيجية التي تعمل القيادة الإدارية الكفؤة على ترسيخها في موردها البشري بأفضل الطرق وأنسب الأساليب الممكنة التي تعزز من مبادئ الترابط الوظيفي للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة وتحقيق المصلحة العامة للتنظيم.

ولقد تناول الباحث من خلال هذه الأطروحة التحديات والرهانات التي يمكن أن تشكل إما تهديدا أو حافزا للمنظمة أثناء وقبل وبعد عملية التغيير ، خاصة ما تعلق بالمتغيرات البيئية أو درجة الوعي لدى المورد البشري بضرورة الانتقال من مرحلة إلى أخرى بما يحقق مصالحه ومصالح المنظمة.

ولقد تم تقسيم هذا العمل إلى بابين، **الباب الأول** تم التطرق من خلاله إلى المعالجة النظرية للموضوع.

أما **الباب الثاني** فقد خصص إلى الجاني الميداني والامبريقي للدراسة .

كما تم **تخصيص ثلاثة (4) فصول** للجانب النظري ، **وثلاثة (3)** للجانب الميداني محاولة لإحداث نوع من التوازن المنهجي في كلى البابين ،

أما فيما يتعلق **بالباب الأول الخاص بالمعالجة النظرية للدراسة** فقد تم تقسيمه إلى أربعة فصول موزعة.

ففي الفصل الأول المعالجة المنهجي والمفاهيمية للدراسة ، بحيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين **المبحث الأول** تم التطرق فيه إلى الأسباب التي دفعت الباحث لاختيار هذا الموضوع ، ثم الانتقال إلى إبراز الأهمية التي يكتسيها موضوع الدراسة ، ليتم فيما بعد عرض الأهمية التي يكتسيها هذا الموضوع ، ليختتم هذا المبحث بالتطرق إلى بناء الاشكالية وصياغة فروض الدراسة.
أما فيما يتعلق **بالمبحث الثاني** المخصص للمعالجة المنهجية فقد تناولنا أولا تحديد المفاهيم والمصطلحات المعتمدة في الدراسة أما في المقام الثاني تم التطرق للمقاربة السيوسيولوجية ، وثالثا عرض أهم الدراسات التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة ومن ثم تقييم هذه الدراسات والتعقيب عليها ، وأخيرا إبراز أهم الصعوبات والعراقيل التي واجهت الباحث أثناء بحثه.

وفي الفصل الثاني من هذا الباب تم التطرق إلى من منطلق التغيير بتخفيض العمالة إلى إعادة الهندسة الإدارية وصولا إلى إعادة الهيكلة، والذي تم تقسيمه إلى أربعة مباحث أساسية:

ففي المبحث الأول تم تناول ماهية التغيير التنظيمي، والذي قسم بدوره إلى أربعة محطات أساسية أولها أسباب ومصادر التغيير التنظيمي وثانيا مداخل ومراحل التغيير التنظيمي وثالثا أنواع وأهداف التغيير التنظيمي ورابعا مقاومة التغيير التنظيمي ومداخل خفضها.

أما في المبحث الثاني تم إبراز هيكلة المورد البشري ،ففي النقطة الأولى تناولنا أهمية المورد البشري في المنظمة وطرق إعادة هيكلته وثانيا مستويات إعادة هيكلة المورد البشري في التنظيم ، وثالثا البناء التنظيمي وضرورة الاستثمار في المورد البشري ورابعا وأخيرا آليات التغيير الثقافي للفاعلين في المنظمة.

أما في المبحث الثالث تم التطرق إلى إعادة الهندسة الإدارية وتم تقسيم هذا المبحث إلى ،أولا نشأة مفهوم إعادة الهندسة الإدارية وأهم دوافعه ومبادئه ، وثانيا أهمية إعادة الهندسة الإدارية وأهدافها وعناصرها وثالثا

مراحل عملية إعادة الهندرة وأسباب فشلها ،أما رابعا نتائج عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات .

وفي المبحث الرابع تم تناول الجودة الشاملة، بحيث تم التطرق أولا إلى خصائص إدارة الجودة الشاملة وثانيا خطوات تطبيق الجودة الشاملة وثالثا أهداف الجودة وفوائدها ورابعا أهمية الجودة الشاملة في عملية التغير.

وفي الفصل الثالث تم معالجة من منطلق البيئة التنظيمية على أساس التحليل البيئي إلى شبكة الاتصال الداخلي وصولا إلى النمط القيادي التحولي، والذي تم تقسيمه بدوره إلى ثلاثة مباحث.

ففي المبحث الأول تم التطرق إلى ماهية البيئة التنظيمية والتحليل البيئي، بحيث قسم هذا المبحث إلى أولا أهمية التحليل البيئي بالنسبة للمنظمة وثانيا تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وثالثا تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ورابعا الرؤية وصياغة رسالة المنظمة.

أما في المبحث الثاني تم التطرق إلى شبكة الاتصال الداخلي، بحيث أبرزنا أولا نظريات الاتصال التنظيمي وثانيا أنواع الاتصالات التنظيمية الداخلية وتأثيراتها على المنظمة وثالثا نماذج الاتصالات التنظيمية ووظائفها ورابعا معوقات الاتصالات التنظيمية الداخلية وطرق مواجهتها.

أما في المبحث الثالث النمط القيادي التحويلي والذي تم تناول من خلاله ما يلي أولا أبعاد القيادة التحويلية وثانيا خصائص ومهام القائد التحويلي وثالثا مقومات القيادة التحويلية وأساليبها ورابعا دور القيادة التحويلية في عملية التغيير.

وفي الفصل الرابع تم التطرق إلى أهمية درجة الوعي العمالي لتحقيق الإبداع الإداري وضمان الولاء التنظيمي بالنظر إلى القيم التنظيمية السائدة، والذي تم تقسيمه بدوره إلى أربعة مباحث.

المبحث الأول تم التطرق إلى أهمية الوعي التنظيمي ، والذي قسم إلى أولا أبعاد وأهمية الوعي التنظيمي وثانيا العوامل المؤثرة في تشكيل الوعي التنظيمي وثالثا أساليب واستراتيجيات تنمية الوعي التنظيمي ورابعا أهمية تنمية الوعي التنظيمي .

أما في المبحث الثاني فتناولنا مستلزمات الإبداع الإداري والذي قسم بدوره إلى أولا عناصر وخصائص الإبداع الإداري وثانيا أنواع وخطوات الإبداع الإداري ومستوياته وثالثا أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري ورابعا مراحل تسيير الإبداع الإداري وأهم استراتيجياته .

أما في المبحث الثالث فتناولنا مستويات الولاء التنظيمي والذي عالجنا من خلاله أولا مراحل تطور الولاء التنظيمي ثانيا مراحل تحقيق الولاء التنظيمي وأهم العوامل المؤثرة فيه وثالثا النماذج المفسرة للولاء التنظيمي وأهم محدداته ورابعا أثر الولاء التنظيمي على الأداء وفي خلق سلوك المواطنة التنظيمي.

و في المبحث الرابع تم معالجة القيم التنظيمية والذي قسم إلى أولا أهمية القيم التنظيمية وثانيا مصادر القيم التنظيمية أما ثالثا مقاييس القيم التنظيمية ورابعا مراحل تطور القيم التنظيمية.

أما في الباب الثاني لهذه الدراسة تم تناول الجانب الميداني للبحث والذي قسم بدوره إلى ثلاثة فصول بحيث **تم تناول منهجية الدراسة الميدانية في الفصل الخامس** والذي قسم بدوره إلى مبحثين.

المبحث الأول عالجنا من خلاله منهجية الدراسة ففي النقطة الأولى تطرقنا إلى المجال الزماني للدراسة وثانيا المجال المكاني والبشري للدراسة وثالثا الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفي النقطة الرابعة أهم النشاطات والمهام التي تقوم بها المؤسسة.

وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى المنهج والتقنيات المستعملة في الدراسة، بحيث كانت النقطة الأولى المنهج المتبع في الدراسة وثانيا التقنيات المستعملة في الدراسة أما ثالثا اختيار العينة.

وفي الفصل السادس تم تناول حيثيات الدراسة الميدانية ، ففي المبحث الأول تناولنا عرض وتحليل نتائج الاستبانة ، بحيث تم معالجة ،أولا تحليل نتائج الفرضية الأولى وثانيا تحليل نتائج الفرضية الثانية وثالثا تحليل نتائج الفرضية الثالثة ، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى عرض وتحليل نتائج المقابلة من خلال ،أولا عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى ثانيا عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية وثالثا عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.

أما في الفصل السابع فقد تم تناول النتائج العامة للدراسة، بحيث أولا عرضت النتائج العامة للدراسة وثانيا أهم التوصيات العامة للبحث.

وفي الأخير تم عرض خاتمة البحث، والملاحق التي تم اعتمادها فيه، مع قائمة المراجع التي استنجد بها في الدراسة.

الفصـــــل الأول

المعالجة المنهجـــــية و المفاهيمـــــية للدراســـــة

1- أسباب اختيار الموضوع:

يعتبر البحث الأكاديمي من الحقول المعرفية التي تدعوا صاحبها إلى الوصول لنتائج معينة في نهاية الدراسة لا سيما في مجال العلوم الاجتماعية ، فالباحث في هذا الحقل الحيوي من حقول البحث العلمي تراوده العديد من الشكوك والتخمينات في اطار الفضول العلمي والمؤسسعلى تلك القطيعة الأبستمولوجيا التي ما يفتأ يحدثها مع مجموع الأحكام المسبقة ذات الطبيعة النمطية التي تعمل على تقزيم القيمة العلمية للبحث. وانطلاقا من هذه الحقيقة فإن فضول الباحث هو الذي يدفعه للميول إلى ظاهرة معينة بالدراسة والتحليل في اطار التنظيم الذي يعتبر صورة مصغرة أو مرآة عاكسة لحقائق اجتماعية ، وعلى هذا الأساس فالكل باحث أسبابه ودوافعه الكامنة والظاهرة ، التي تتميز بالجانبي الذاتي والشخصي المبني على دوافع شخصية في غلاف علمي أكاديمي ، أو تلك المتعلقة بالجانب الموضوعي من خلال اختيار زاوية البحث التي يريد الباحث دراستها وتحليلها للوصول إلى نتائج معينة ، وهذا دائما في اطار مجموعة الدوافع التي تربط الباحث بالظاهرة قيد الدراسة ، والتي يمكن أن يكون قد تناولها من قبل وهو في اطار استكمال مشروع بحث معين متعلق بالظاهرة الأمر الذي اعطى علاقة خاصة بين هذه الظاهرة والباحث دائما للوصول لنتائج أخرى أكثر عمقا وتعبيرا غلى الزاوية التي تكون منها معالجة الظاهرة ، وبحكم أن الظاهرة السوسيو- تنظيمية التي هي قيد الدراسة تتعلق بموضوع التغيير التنظيمي ، فالباحث يصر على المضي قدما في بحثه من خلال محاولة المزاوجة بين الأفكار العاطفية الذاتية التي يحملها على الموضوع ، وبين الاستعدادات العلمية التي تساوي الهروب من خلال إحداث القطيعة مع تلك الأفكار الساذجة ذات الأبعاد النمطية ، وهدمها مع المحاولة الجادة في احداث مساحة معرفية خاضعة لبراديغمات علمية ذات صبغة سوسيولوجية خالصة.

2- أهمية الدراسة:

تكتسي ظاهرة التغيير التنظيمي كظاهرة سوسيو-تنظيمية أهمية بالغة في الحقل التنظيمي ، وفي مجال سوسيولوجيا التنظيميات بصفة خاصة ، ومن هنا انطلقت الفكرة لدى الباحث بضرورة معالجة هذه الظاهرة التنظيمية لما تمثله من أهمية في ضمان استمرار واستقرار التنظيم في محيط ذي بيئة شديدة التحرك والتبدل وباعتبار أن هذا الكائن العضوي **(التنظيم)** لا بد وأن يتغير ويحاول الاندماج مع العديد من المتغيرات والمتطلبات الوظيفية وغير الوظيفية ذات التأثير المباشر وغير المباشر على حياة المنظمة ، لذا كل هذه

التحديات زادت من هذه الأهمية لموضوع الدراسة ومهما كانت طبيعة التنظيم سواء من حيث الشكل، الرسالة والرؤية ، لأن التغيير يمس جميع هذه المستويات دون استثناء.

3- أهداف الدراسة:

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة السوسيو-تنظيميةللوصول إلى مجموعة من الغايات والتطلعات التي يحاول من خلال هذا البحث إبرازها وتكمن هذه الأهداف فيما يلي:

¤التعرف على مدى نجاح أو فشل الآليات التي تم الاعتماد عليها في التغيير على مستوى مؤسسة التسييرالسياحي.

¤الوصول إلى المستويات الحقيقة للوعي العمالي من خلال درجة ولاءهم وتميزهم في أداء واجباتهم ومدى ادراكهم بأهمية هذه العملية من أجل الاندماج الحقيقي والتكيف مع المتغيرات التنظيمية المحيطة.

¤ التأكد من طبيعة نشاط المؤسسة، انطلاقا من كونها نسقا مفتوحا يسترد الطاقة اللازمة للبقاء والاستمرارية من المحيط المتغير والمتحرك وفق نمط الاستقرار المتوازن، أو نسقا مغلق على نفسه لا يقبل التفاعل الدينامي من خلال عملية التأثير المتبادل مع ببيئته التي من المفروض أن يتعامل معها.

¤ درجة تبني الفاعلين داخل النسق لقيم وثقافة التغيير بالنظر إلى الاندماج والتكيف مع آلياته التنظيمية.

¤ التأكد من نجاح المؤسسة في ضمان التبدل والتحول في اطار نمط قيادي يساعد ويدعم التغيير الفعال دون وجود مقاومة من طرف مختلف الفئات المهنية.

4- بناء الإشكالية وصياغة فرضيات الدراسة:

4-1 بناءالإشكالية:

تعتبر ظاهرة التغيير التنظيمي من الظواهر الحيوية التي ما فتئت تأخذ حيزا وافرا من اهتمامات الخبراء والمختصين في حقل سوسيولوجيا التنظيمات منذ بداياته الأولى كعلم لديه ضوابطه وقواعده وفروضه، وتعتبرظاهرة التغيير خاصية اجتماعية موجودة منذ القدم ، بل والتغيير يعتبر في حد ذاته احدى القوانين الخاصة بالحياة البشرية ، وفق منهجية المفكر الألماني **(هيجل)** وقانونه "الديالكتيكية"الذي يقر بوجود الفكرة ونقيضها ، ثم التركيب بين النقيضين للوصول لفكرة جديدة،لتتغير الرؤية نحو هذه الفكرة ببروز فكرة أخرى وهكذا تبقى العملية مستمرة ومرتبطة بالكائن البشري، وبالرجوع إلى قانون المماثلة العضوية **(البيولوجية) (لهيربرت سبنسر)** من خلال الكائن العضوي**(المنظمة)** الذي لديه فترة حياة يمر بها تشهد كل فترة تغييرات وتبديلات للمرور إلى المرحلة التي تليها وفق متطلبات معينة تقتضيها ظروف المرحلة التي لابد من التكيف معها من خلال التعامل بمرونة للوصول إلى تحقيق الاستقرار المتوازن في اطار استمرارية النسق وفق تلك الملزمات الوظيفيةالمتغيرة[1] ، كما يعتبر الكثير من الباحثين أن فكرة التغيير أمر حتمي كما اتفق عليه علماء الاجتماع كون الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه، إذن فالعملية مستمرة سواء من خلال التخطيط المسبق أو بطريقة عشوائية كانت استجابة لظروف بيئية معينة مفروضة، ويحدث التغيير بكيفية شمولية وكلية تتماشى مع مفهوم النظم في اطار ما يعرف بحركة تفاؤلية ضمن سلسلة من المراحل المتدرجة والمتأنية للوصول إلى المراحل المتقدمة قبل التعرف على موضوع التغيير نفسه والأسباب والدوافع التي أدت إليه بمعرفة نقطة بداية العملية ، كل هذه التفاصيل تقع على عاتق المسؤولين والمديرين من أجل الوصول إلى توحيد الرؤى لدى الفاعلين داخل التنظيم وفق ما يتلاءم ويتوافق مع الإمكانات والموارد المتاحة.

يعتبر وعي المديرين وادراكهم بأهمية التغيير من أبرز العناصر الداخلية التي ترتكز عليها العملية ككل ، وهذا الأمر إنما يتماشى مع نمط القيادة المتبع داخل المنظمة، ومدى تجاوب الفاعلين مع الاجراءات المتبعة في هذا المجال يضاف لها عوامل البيئة المتحركة التي ينشطفيها التنظيم كنسق مفتوح وما يقتضيه من تكيف واندماج[2]

---

[1] محمد عمر الطنوبي: **التغيير الاجتماعي**، منشأة المعارف بالإسكندرية، الإسكندرية القاهرة ،1995،ص37-38.

[2] علي عبد الرزاق جبلي: **الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص111-113.

وإبداع وتميز، لذا يتم تبني بعض الاستراتيجيات والنشاطات التي لم تكن مدرجة في سياسة المنظمة ورؤيتها مع التخلي على بعض النشاطات التي ربما لم تعد تتماشى والمعطيات البيئية سواء الداخلية كزيادة حاجات ومتطلبات الفاعلين وبالتالي ازدياد طموحاتهم، أو على مستوى البيئة الخارجية وفق ما يتم تحديده من المؤثرات المباشرة وغير المباشرة على التنظيم.

كما عرفت هذه الظاهرة السوسيو– تنظيمية مجموعة من التحولات والتبدلات بحيث مع الاستخدام الأول للآلة والتي فرضت نفسها كمتغير أساسي في علاقة الانسان الحرفي بالمادة ، واصطلح على تسمية أول آلات عهد الصناعة **(بالآلة الأداة)**، بحيث تضبط الأدوات في الآلة حسب كل مرحلة من مراحل العملية الانتاجية ، وكان هذا الاستخدام للآلة مرتبطا مباشرة بما كان يدور في ورشات العمل الذي انتشر بداية ببريطانيا ، وما كان يميز المناخ التنظيمي العام هو الاهتمام المتزايد بالآلة وتعظيميها في العملية الانتاجية وفق نظام مغلوق على المحيط لتتطور الأمور فيما بعد وتتغير نوعا ما من خلال الاهتمام بحاجات الأفراد العاملين ورغباتهم وميولاتهم العاطفية والانسانية ، وهذا ما تم اثباته وتأكيده بالدراسات الميدانية للتأكيد على مدى نجاعتها في تحقيق الكفاءة والفعالية في الانتاج ، ليبدأ الاهتمام هنا بالبعد الاجتماعي للعمال لكن دائما وفق نظام مغلوق اهتم خاصة بالجوانب السلوكية والانسانية و تعظيم العوائد والأرباح والاهتمام بالبيئة الداخلية من أجل الوصول إلى ميزة الفعالية التنظيمية ، لكن ومع بداية سبعينات وثمانينات القرن الماضي أصبحت هذه العملية مرتبطة بالمتغيرات البيئة المحيطة بالتنظيم ومدىالاستجابة الفورية لمتطلباتها ، و لم تبقى البيئة الداخلية وحدها من تفرض منطق التغيير ، بل بفعل اتساع الأسواق وزيادة[1] المنافسة وشدتها من خلال الابتكارات التكنولوجية ، وشدة الأزمات ما دفع بالمختصين في هذا الحقل الحيوي للبحث على طرق ووسائل يمكن من خلالها الوصول لتحقيق الاستجابة الفعلية لهذه العوامل البيئية، ومع بداية التسعينات أصبحت العملية ذات أبعاد ديناميكية تتميز بالاستمرار وإحدى العمليات الحتمية التي لا بد للمنظمة من انتهاجها في سياستها التسييرية مع الأخذ بعين الاعتبار ضغوطات الوقت وشدة المنافسة...، إلى أن أصبحت عملية التغيير التنظيمي إحدى أهم الاستراتيجيات لضمان التجديد المستمر والمحافظة على مكانة النسق في بيئة متبدلة.[1]

1T. Parsons: **Introduction**, **an Arbor**.**Paperback**, Edition Spencer, The study ofsociology, 1969, P86.

وتحاول منظمات القرن الحادي والعشرون العمل على ايجاد آليات وميكانيزمات من شأنها خلق توافق كلي مع البيئة العامة لها ، وفقا لما أكدته العديد من الدراسات حول ضرورة التكييف البيئي والاندماج الذي لا مفر منه والذي يمثل في حد ذاته احدى المتطلبات الأساسية والرئيسية للمحافظة على البقاء والاستمرارية في محيط متغير ومتحول ، وقد لا تكون هذه المنظمات قابلة للبقاء في المراحل المتقدمة نتيجة سوء تقديرها ، أو عدم تدبيرها لمدى تشابك وتعقد تلك الظروف المرتبطة بمجموعة المتغيرات الداخلية أو الخارجية لمحيط النسق والتي يتم تغافلها أو نسيانها ،الأمر الذي يهدد مستقبله.

كما يعد الفاعلين في عملية التغيير من أهم العناصر التيتكون السبب في نجاح أو فشل العملية من حيث درجات التباين في فهم الرسالة والرؤية التي تحملها الإدارة العليا من خلال هذه العملية ، والتي أصبحت بالنظر إلى مجموعة من المتغيرات التنظيمية وغير التنظيمية إحدى أهم العمليات الحيوية التي يقوم بها التنظيم لضمان الفعالية ومواكبة التطورات التي من شأنها المحافظة على هذا الاستقرار والتكيف

ففحوى التغيير يسعى لتحقيق قيمة مضافة للنسق ، و الذي تسعى من خلاله القيادة العليا بمعّية الفاعلين المسؤولين على العملية التحضير الجيد والمسبق لها بإيجاد الآليات والسبل الكفيلة والكافية، والتي من شأنها المحافظة على عملية التوازن والاستقرار المستمر للنسق في ظل تأثير مختلف العوامل والعناصر التي تكون عائقا أو حائلا دون تحقيق العملية ، من خلال المقاومة العكسية التي يمكن أن يلعبها التنظيم الموازي **(التنظيم غير الرسمي)** وبالتالي تعرف العملية نوعا من الفتور والصعوبة وحتى التعقيد من حيث الاستغلال الأمثل لمجموع هذه المقومات والموارد ذات التأثير العميق في التنظيم، لذا فإنها أشد ما تكون هذه المنظمات إلى التغيير لتتمكن من تعظيم الانتفاع من نقاط القوة وجميع العناصر ذات الصدى الإيجابي مع محاولة استبعاد العوامل ذات التأثير السلبي ، لذا فعملية التغيير هذه إنما تعتبر ضرورية كون المنظمات عاشت هذه المراحل وتعيشها وستعيشها فيما تبقى لها من حياة بيولوجية يمكن أن تعيشها.

وتعتبر الرهانات والتحديات التي تقابل منظمات اليوم إحدى الآليات الدافعة نحوى أكثر تكيف واندماج باعتبار عملية التغيير لا تعدوا أن تكون غاية في حد ذاتها بقدر ماهي أداة استراتيجية تساعد في الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة[1].

[1] علي عبد الرزاق جبلي: **مرجع سابق**، ص126.

من خلال الانتقال من مرحلة معينة إلى مرحلة أخرى مع مراعاة جميع المتطلبات والملزمات التي قد تساعد بالدفع نحوى النجاح في اطار وعي عميق لدى الفاعلين بمدى أهمية وحيوية العملية.

وقد أكدت العديد من الدراسات على أنالحركية الدينامية التي تمثلها عملية التغيير ماهي إلا انعكاسا حقيقيا يؤكد صحة التنظيم وقوته تماشيا مع المتطلبات الضرورية التي تفرضها البيئة، وهذه الحركية تتم من خلال النسق المفتوح الذي يعمل على استيراد الطاقة اللازمة من المحيط على شكل مدخلات ليتم تحويلها في العمليات ويعاد انتاجها على شكل مخرجات ، مع انتظار رجع الصدى أو التغذية الرجعية التي قد تحدثها هذه العملية لتدخل مرة أخرى على شكل مدخلات وتتم العملية في شكل دائري ومنظم في اطار القابلية للحركية الدينامية داخل النسق ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذا التغيير في حد ذاته يمكن أن يشكل تهديدا وخطرا على الفاعلين داخل التنظيم لحالة من لااستقرار والتوازن التنظيمي لذا يتعين على صاحب القرار وصانعه في اطار النمط القيادي السائد الاهتمام أكثر بعملية التحليل البيئي سواء ما تعلق بالبيئة الداخلية أوالخارجية في اطار قيم تنظيمية معينة تدفع إلى وجود نوع من الثقة المتبادلة بين الفاعلين للوصول إلى مساهمة الجميع في تحقيق التغيير المنشود والمرجو الوصول إليه[1].ولعل أهم ما ميز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، هي مجموعة التحولات والتبدلات المختلفة والمتنوعة التي عرفتها من خلال مختلف المراحل التنظيمية التي مرت بها منذ فترة الاستقلال حتى بداية الألفية الثالثة ، بحيث كل مرحلة كانت تأتي لتمحو المرحلة التي تسبقها ، وعلى العموم فيمكن تقسيم هذه المراحل المتعاقبة المتمثلة في مختلف التغييرات التي شهدتها المؤسسة الوطنية منذ الاستقلال إلى غاية اليوم إلى مرحلتين كبريين الأولى كانت بقوام ثمانية عشر سنة **(18سنة)** ، أما الثانية فمن **1980** إلى غاية اليوم ، وكلى المرحلتين شهدتا العديد من التغييرات والمحطات المتعاقبة التي كانت تحمل في طياتها حسب العديد من الباحثين والدارسين لسيوسيولوجيا التنظيمات الفشل حتى قبل تطبيقها ، ولعل الفترة الممتدة من سنة **(1962–1970)** كانت تمثل مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات والتي عقبت فترة الاستقلال بصفة مباشرة ، هذا التغيير الذي طرأ على قوام المؤسسة الجزائرية كان محل نقاش واسع بين المختصين فمنهم من اعتبرها اختيار مجبر من طرف الدولة الفتية بحكم الهجرة الجماعية للمعمرين وما نتج عنه من فراغ رهيب في تسيير المؤسسات المختلفة ، والذي حتم على الدولة انتهاج مثل هذا النمط في التسيير ، و من اعتبر هذا النمط اختيار استراتيجي تم الإشارة إليه ضمنيا[2]

[1] محمود سليمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2004،ص398.

[2] محمد الصغير بكني: **تنظيم القطاع العام في الجزائر**، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص9.

في مؤتمر **الصومام** وبضرورة إعطاء الأولوية للعمال الجزائريين في تسيير مؤسساتهم ، على العموم تميزت هذه المرحلة بتجربة تم من خلالها تكريس توجهات سياسية معينة بحيث طغت عليها مجموعة من الأفكار ذات الايديولوجية الاشتراكية، رغم كونها كانت تعرف **(التسيير الذاتي)** على أنها عملية التسيير الديموقراطي للعمال للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون، وهذه اللجنة يتم انتخابها من طرف العمال ، إلى جانب هذه اللجنة التي يرأسها رئيس نجد المدير الذي يتم تعيينه من طرف الوزارة الوصية[1] ، الأمر الذي خلق ازدواجية في التسيير وخلط بين صلاحيات اللجنة المنتخبة والمدير المعين الذي مالت إليه الكفة في الأخير باعتباره الآمر الناهي هذا ما كرس مبدأ المركزية وتعقيداتها البيروقراطية ، ما أنتج بروز العديد من الصراعات حول طريقة التسيير والفئة المستفيدة من الريع ، والتي تحتكر بذلك السلطة وصناعة القرارات ومن ثم اتخاذها.

وبعد هذا الفشل الذي حققته عملية **التسيير الذاتي** ، انتقلت الدولة مباشرة إلى **سياسة الشركات الوطنية** التي امتدت حتى **1970** ، بحيث عرفت هذه المرحلة التنظيمية الجديدة التي كانت نتاج عمليللتغيير تقليص حجم التمثيل العمالي إلى درجة كبيرة ، بحيث هيمنت الدولة على القطاع العام مع الاستمرار في إضفاء الطابع الاشتراكي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري[2] ، أما فيما يتعلق بالتسيير في هذا النمط التنظيمي فالسلطة في يد المدير المعين من خلال قرار وزاري يتولى تسيير المؤسسة تحت سلطة الوزارة الوصية ، مع تمتعه بصلاحيات واسعة دون مشاركة فعلية للعمال ، وخاصة فيما يتصل باتخاذ القرارات، هذا ما أنتج مشاكل بيروقراطية مرتبطة أساسا بسوء الاتصال العمودي ، وحجم السلطة الكبيرة التي اكتسبها مجموعة من المسيرين ، الأمر الذي دفع إلى ظهور العديد من الصراعات بين الفاعلين اخل التنظيم سواء عمال أو مشرفين أو مسؤولين وللتحكم أكثر في طبيعة علاقة العمل الموجودة انتقلت الدولة لمرحلة أخرى تمثلت في سياسة التسيير الاشتراكي للمؤسسات والتي استمرت إلى غاية **1980** ، وهذا الانتقال أو التغيير التنظيمي في شكل المؤسسة العمومية إلى المؤسسة الاشتراكية بتأثير مجموعة من العوامل خاصة ما تعلق بتجربة التسيير الذاتي وضرورة ايجاد صيغ جديدة للتسيير والتفاعل لتحقيق الفاعلية ،و التحول في نمط التسيير إلى أسلوب[3].

1عبد اللطيف بن أشنهو: **التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط من 1962-1980** ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 1982، ص466.

2أحمد طرطار: **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في الجزائر** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992، ص122.

3-A. Bouzid : **l'entreprise publique en Algérie**, Revue de CENEAP-N01, Mars1985, P23.

جديد يعتمد على المورد البشري الذي يضطلع من خلال التسيير الاشتراكي للوصول إلى مهام أخرى في عملية التسيير كالرقابة ، من خلال مجلس إدارة منتخب يسهر على السير الحسن للمؤسسة وزيادة الانتاج والاهتمام بالجودة مع تحقيق غايات وأهداف المخطط التنموي[1]. ولعل من ايجابيات هذا النمط من التسيير تتمثل بالمشاركة العمالية في التسيير من خلال وظيفتين أساسيتين يقوم بهما العمال ، **الأولى** تتعلق بعملية اتخاذ القرارات والمساهمة فيها ،أما **الثانية** فالرقابة الإدارية على السير العام للمؤسسة ، لكن رغم كل هذا فقد عرفت هذه المرحلة العديد من العوائق والمشاكل ، سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة خاصة ما تعلق بتعدد أطراف اتخاذ القرارات ، تعدد المهام والوظائف ، ضخامة حجم المؤسسة ، النقص المسجل في عمليات التكوين والـــتأطير مع تعمد تهميش الكفاءات والاطارات ، التضخم المفرط للبطالة **(المقنعة)** نطرا للسياسة الاجتماعية التي كانت تتبعها الدولة في ذلك الموقت ، أو حتي المحيط الخارجي ، من خلال التدخل المستمر للجهات الوصية في الشؤون الداخلية للمؤسسة وفي كل الأمور مما أدى إلى بروز ردود أفعال من طرف المسيرين تتعلق خاصة باعتماد سياسة المراوغة واخفاء الحقائق مع إعداد التقارير المغلوطة لهذه الجهات .

أما المرحلة الثانية التي شهدتها المؤسسة الاقتصادية العمومية فعرفت باستراتيجية جديدة تمثلت في استقلالية المؤسسات ، من خلال القيام بعمليات إصلاح شاملة ، تأخذ زمام المبادرة لتحقيق الفعالية والكفاءة اعتمادا على الارتقاء بهذه المؤسسات على المستوى التسييري واتخاذ القرارات الحاسمة ، وهذا ما تأكد من خلال الميثاق الوطني لسنة **1986**في تحقيق المزيد من الاستقلالية الاقتصادية بهدف تحسين مستويات الأداء العام لهذه المؤسسات ومدى مساهمتها في تفعيل الاقتصاد الوطني باحترام خاصة معايير الانتاج والتحكم المستمر في مناهج التسيير الحديث لمنظمات الأعمال ، وما يمكن الاشارة إليه أنه سبق هذه العملية المتمثلة في استقلالية المؤسسات عمليتان هامتان مع مطلع العام **1980** هما إعادة الهيكلة العضوية والمالية لهذه المؤسسات ، فكانت إعادة الهيكلة العضوية تتمثل في تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم من خلال تفكيكها وجعلها أكثر تخصصا وفعالية ، بحيث بلغ عددها **85** مؤسسة وطنية ، ونحو **526** مؤسسة جهوية ومحليةوكان الهدف المرجو من العملية تفكيك الأولى إلى **145** مؤسسة والثانية إلى **120** مؤسسة. والهدف دائما من خلال هذه العملية هو تسهيل التحكم فيها والمساهمة في تحسين فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية[2].

1محمد الصغير بعلي: **المؤسسات العمومية الاقتصادية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص8.

[2]عبد اللطيف بن أشنهو: **مرجع سابق**،ص313 -318.

أما إعادة الهيكلة المالية تتضمن حزمة من الاجراءات التي باشرتها الدولة آنذاك بهدف تحقيق استقلاليتها المالية من أجل الاستغناء على إعانات الدولة ، لتتحول المؤسسة إلى وحدة اقتصادية ومالية تكون لديها القدرة على التكفل التام بمهامها وتضطلع بمسؤولياتها بعيدا عن الوصاية للأجهزة المركزية ،هذا ما يقطع الطريق على المديرين ومسؤولي هذه المؤسسات بالتحجج بعدم الاستقلالية في أداء المهام المنوطة بهم في التسيير ، لكن الأمور بقيت كما هي لتحدث الدولة تغييرا شاملا في هذه المؤسسات وهذا ما تمت الاشارة إليه في الدخول لمرحلة استقلالية المؤسسات من **1988** إلى غاية **1995** ، هذه الاستقلالية منحت هذه المؤسسات مجالا أوسع في تسيير شؤونها الخاصة باتباع طريقة اللامركزية الإدارية ، وإنشاء ما يعرف بصناديق المساهمة ، التي تعملعلى إنعاش النمو بسبب شح الموارد المالية التي كانت الميزة الأكثر شيوعا في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات وتمت إعادة تنظيم هذه المؤسسات في إطار الشركات القابضة الصناعية والمالية[1].

وآخر مرحلة عرفتها هذه المؤسسات في اطار التغييرات التي شملتها كانت مرحلة الخوصصة من سنة**1995** إلى غاية اليوم ، ويعتبر نظام الخوصصة من الظواهر الاقتصادية الأكثر أهمية التي شهدها أواخر القرن الماضي نتيجة انهيار المعسكر الاشتراكي ، وتبني معظم الدول لاقتصاد السوق أو الاقتصاد الحر ، وهكذا تم التحول والتغير من الاقتصاد الموجه إلى النظام الاقتصادي الحر ، وهذا من خلال عملية نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص ومحاولة الحد من تدخل الدولة المستمر في الشؤون الاقتصادية والمالية لهذه المؤسسات ، والتخلي نهائيا على المخططات مع السماح للرأس مال الأجنبي بالاستثمار.

كما تجدر الاشارة إلى الدور الكبير الذي لعبته المؤسسات المالية العالمية في صنع هذا التحول منها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي ، بحيث كانت الدولة مجبرة لا مخيرة في التعامل مع هذه المؤسسات من أجل التخفيف من وقع المديونية الخارجية ، مع التذكير بالفشل الذي حققته جميع الاصلاحات التي كانت تهدف إلى تحرير المؤسسات الوطنية ، مما أدى إلى اللجوء إلى الاعتماد على نظام الخوصصة من خلال **الأمر رقم (01-04)** ، والذي حدد بدوره عملية الخوصصة التي تكون من طرف مجموعة من الأجهزة الحكومية ، تتمثل في مجلس مساهمات الدولة ، الوزير المكلف بالمساهمات ، لجان الخوصصة والمراقبة[2].

---

[1] بن عنتر عبد الرحمن: **مراحل تطور الاقتصاد الجزائري، وآفاقها المستقبلية**، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 2 ، الجزائر 2002، ص132.

2محمد الصغير بعلي: **مرجع سابق**، ص31-32.

فالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية عرفت العديد من المراحل التي تميزت بمجموعة من الاجراءات وحزم من القوانين والتشريعات فيما يعرف بالإصلاحات الاقتصادية سواء في مراحل الاقتصاد الموجه ، أو في مراحل اقتصاد السوق ، ولازالت هذه المؤسسات إلى اليوم تبحث على الاستقرار والنمو من خلال محاولات التكيف والاندماج مع معطيات البيئة العامة والخاصة .

لكن ما يمكن الاشارة إليه هو تغليب الهدف الاجتماعي دوما على الهدف الاقتصادي والانتاجي لهذه المؤسسات باعتبارها حاملة وحامية الاقتصاد الوطني والدافعة به إلى التطور والرقي ، مع الاهتمام أكثر بالاستثمار في المورد البشري الذي يمثل حسب العديد من التجارب والخبرات المصدر الرئيسي لأي مشروع تنموي اقتصادي وإنما يكون هذا الاهتمام بهدف الرفع من مستويات الوعي لدى هذا المورد في تقبل وتبني أفكار وقيم المنظمة الداعمة للتغيير والمساهمة فيه بغرض النجاح وتحقيق الفعالية والكفاءة المتوقعة من هذه المؤسسات، **ومن خلال ما جاء في السياق يمكن صياغة التساؤل العام التالي:**

هل يمكن أن تشكل ثنائية البيئة التنظيمية ودرجة الوعي العمالي تحديا لنجاح عملية التغيير التنظيمي؟

ومن خلال التمعن في هذا التساؤل العام يمكن كذلك الوصول إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية التي سيتم عرضها فيما يلي:

1- هل لإعادة هيكلة المورد البشري على أساس التحليل البيئي دور في خلق الوعي بالإبداع الإداري؟

2- ماذا تمثل ثقافة المنظمة ومستوى الوعي بالولاء التنظيمي لتحقيق نظام الجودة الشاملة؟

3- هل يمكن للنمط القيادي التحويلي النجاح في إعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل الوعي بالقيم التنظيمية السائدة؟.

4-2 صياغة فرضيات الدراسة:

من خلال عملية التخمين الآني لإيجاد إجابات مؤقتة للتساؤل العام وللتساؤلات الفرعية، اعتمد الباحث على صياغة الفرضية العامة التالية:

يمكن أن تشكل ثنائية البيئة التنظيمية ودرجة الوعي العمالي تحديا لنجاح عملية التغيير التنظيمي.

وللتعامل مع هذه التساؤلات الفرعية افترض الباحث ما يلي:

1- لإعادة هيكلة المورد البشري على أساس التحليل البيئي دور في خلق الوعي بالإبداع الإداري

2- تمثل الثقافة التنظيمية و مستوى الوعي بالولاء التنظيمي تحديان لتحقيق الجودة الشاملة.

3- لا يمكن للنمط القيادي التحويلي النجاح في إعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل عدم الوعي بالقيم التنظيمية السائدة.

المبحث الثاني : المعالجة المفاهمية للدراسة

1- تحديد مفاهيم الدراسة:

1-1 المفهوم الاصطلاحي: التغيير التنظيمي:

«التغيير التنظيمي هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة ، وينصب على السياسات والخطط أو الهيكل التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء ، أو إجراءات وظروف العمل وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية من أجل البقاء والاستمرار والتطور والتميز ».[1]

كما يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه: «خطة طويلة المدى من أجل تحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية ، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين ،و على الأخذ بعين الاعتبار وفي الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية ».[2]

ويعرف **وارنبينس**التغيير التنظيمي علىأنه « إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف إلى تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية ، لتتناسب مع الاحتياجات الجيدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية».[3]

1-2 المفهوم الاجرائي للتغيير التنظيمي: يقصد الباحث بالتغيير التنظيمي «الانتقال من مرحلة تنظيمية معينة إلى مرحلة تنظيمية أخرى من خلال برنامج وخطة عمل تكون بمثابة المرشد الذي يوصل إلى المرحلة الأخرى مع الأخذ في الحسبان جميع المتغيرات التنظيمية الأخرى المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية ومدى مشاركة أو مقاومة الفاعلين داخل التنظيم لهذه العملية ».

---

[1] سعيد يس عامر: **الإدارة في ظلال التغيير** ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، 1976 ، ص33.

[2] سميث دوجلاس: سميث دوجلاس: **إدارة تغيير الأفراد والأداء ، المبادئ الاستراتيجية** ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي الطبعة 1 ،اتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة مصر ، 2006 ، ص101.

[3] سعيد يس عامر: **نفس المرجع**، ص34.

2-1 المفهوم الاصطلاحي لإعادة هيكلة المورد البشري:

«يعتبر إعادة هيكلة المورد البشري الزيادة في المعرفة العلمية والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل ، في جميع المجالات عن طريق الانتقاء والاختيار والمقاييس والاختبارات المهنية ، بغرض استغلال كفاءتهم إلى حدها الأقصى في زيادة الإنتاج والإبداع والمشاركة الواعية في العملية الإنتاجية[1]»

كما يمكن تعريف إعادة هيكلة الموارد البشرية:

«الصيغة التي يمكن من خلالها تجسيد ووضع برامج واستراتيجيات التكوين والتدريب والتأهيل المعرفي للموارد البشرية ، وإدماجها وإلحاقها بمصالح ودوائر تخطيط إدارة وتأهيل الموارد البشرية العامة [2]»

ويمكن تعريف إعادة هيكلة المورد البشري:

« مجموعة الأنشطة التي تصمم لزيادة كفاءة التنظيم ورفع الإنتاجية وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، وقد يشمل تصغير حجم العمل وإعادة التصميم التنظيمي والتغيير المنظم[3]»

2-2 المفهوم الإجرائي لإعادة هيكلة الموارد البشرية : يقصد الباحث بإعادة هيكلة الموارد البشرية

« مجموعة البرامج والعمليات التي تهدف إلى المحافظة على قيم التوافق ومواكبة التطورات الحاصلة في المجال التنظيمي في شقيه المعرفي والفني ، قصد المحافظة على الدينامية الحاصلة في العمل ، وللوصول إلى أقصى درجات الرضى الوظيفي».

1-**2** العربي بلقاسم فرحاتي: **تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا** ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012، ص372.

3- طارق حسين طارق عبد الفتاح : **سياسات إعادة هيكلة العمالة و آثارها على الفعالية لدى العاملين** ، رسالة ماجيستير ، كلية التجارة، جامعة عين الشمس 1999، ص26..

3-1 المفهوم الاصطلاحي لإعادة الهندسة الإدارية:

عرفها مايكل هامر:« بأنها إعادة التفكير والتنظيم الجذري لعمليات المنظمة للوصول إلى تحسينات هائلة في مقاييس الأداء كالتكاليف ، الجودة ، الخدمة ، سرعة الأداء »[1].

كما يمكن تعريفها كما يلي:

«هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات بغرض الوصول إلى تحسينات جوهرية في مقاييس الأداء المعروفة وهي تخفيض التكلفة وتحقيق النوعية وزيادة السرعة ورفع مستوى الخدمات»[2].

وتعرف إعادة الهندسة الإدارية كذلك:«البدء من جديد من نقطة الصفر ، ليس بإصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه كما لا تعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة وكيفية تقديم المنتوجات والخدمات بهدف تحقيق رغبات العملاء»[3].

3-2 المفهوم الاجرائي لإعادة الهندسة الإدارية: يقصد الباحث بإعادة الهندسة الإدارية

«هي ذلك التفكير العميق والاستراتيجي المعتمد على الكفاءات والمؤهلات من أجل إجراء تغييرات شاملة وجذرية على النشاطات والعمليات المتعلقة بالمنظمة سواء على مستوى الوظائف المتعلقة بالمنظمة ، أو تلك العمليات التي اعتادت القيام بها في اطار نشاطها ، وهذا بغرض الانتقال النهائي من هذه النشاطات القديمة إلى تبني طريقة تفكير ورؤية متجددة للأمور تساعد على تطوير وزيادة الفاعلية التنظيمية للمؤسسة».

---

[1] Humer Michael et champ' James, le **engineering réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire** édition Duodi, France, 1993.p12

[2] سيد محمد جاد الرب: **إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية**، دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 6 العدد 1، جامعة أسيوط، السويس، 1992، ص459.

[3] عادل هادي البغدادي: **أثر إدارة المعرفة في إعادة الهندسة نشاطات منظمات الأعمال** ، دراسة ميدانية في معمل إطارات بابل ، العدد 21 المجلد 5 ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الكوفة العراق، 2008، ص125.

4-1 المفهوم الاصطلاحي للجودة الشاملة:

«الجودة الشاملة تعني الجودة في كل شيء، أي جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل المرافق الموجودة في المؤسسة من أجل تحقيق رضا وإشباع المستهلك[1]».

•كما تعرف كذلك:

«تضمين مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل ، بدءا من تحديد احتياجات الزبون ، وانتهاء بالتقييم الدقيق للأداء ، للتعرف على درجة رضا الزبون ، أو تعني تضامن فرق العمل المؤسسة كل على حدا لتحقيق جودة كل العمليات»[2].

• ويمكن تعريفها كذلك حسب معد المقاييس البريطاني:

«هي فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي يتم من خلالها تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع ، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير »[3].

4-2 المفهوم الإجرائي للجودة الشاملة : يقصد الباحث بالجودة الشاملة

«تلك العملية المستمرة التي يتم من خلالها الاهتمام التنظيمي بكل العناصر التابعة للتنظيم، بدون صرف النظر على أي مكون تنظيمي، والاجتهاد في تحقيقالتوقعات الخاصة بجميع الفاعلين، مع الاستغلال العقلاني لجميع الموارد بهدف الوصول إلى غايات المنظمة».

---

[1] مصطفى شاويش: **الإدارة الحديثة ، مفاهيم تطبيقات ووظائف الطبعة1** ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 1996 ، ص259.

[2] Etienne cognons, Michel Wissler : **qualité et compétitive des entreprise**, ED communiqua ,2em éd paris, 1982, p5

[3] N.H chon « **Total quality management: panacea or pitfall, international of physical**, distribution logistic management Vol.21, No, 8, 1991, pp.31-35.

1-5 المفهوم الاصطلاحي للبيئة التنظيمية:

يقصد بالبيئة التنظيمية :

«هي مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسة الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية ، وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع ايجاد أفضل الصيغ للتعامل معها وبشكل متوازن وحركي ، ويعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار مع إمكانية الوصول والحصول على أفضل النتائج من جراء هذا الفهم»[1].

كما يمكن أيضا تعريفها على أنها:

« مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة **(داخلياوخارجيا)** ، كما لها تأثير مباشر وغير مباشر على الطريقة التي تعمل بها ، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام العمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستعملة أو تقرير استراتيجيتها التنافسية ، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين على المنظمة»[2].

ويمكن تعريفها كذلك:

«هي كافة القوى ذات الصلة والتي تقع في حدود التنظيم ، ويقصد هنا بالقوى ذات الصلة جميع المتغيرات أو الكيانات التي تؤثر على أداء التنظيمات ومن أمثلة تلك الكيانات أو المتغيرات ، المنافسين ، المنظمات المنافسة، العملاء ، الظروف السياسية والاقتصادية ، وبالرغم من أن كل تلك الكيانات غير خاضعة لسيطرة التنظيم إلا أن الإدارة العليا لا يمكن أن تتجاهلها لتأثيرها عليها»[3].

2-5 المفهوم الاجرائي : يقصد الباحث بالبيئة التنظيمية: «هي مجموعة العناصر التي يتألف منها التنظيم والتي تمثل تلك العلاقة التي تجمع بين مختلف هذه العناصر والمنظمة في اطار علاقة وظيفية لا يمكن للمنظمة العمل دونها بأي حال من الأحوال سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة »

---

[1] THOMAS, HORTON: **Shaping Organizational ،valueTelephone Engineer and Management**, 1984, p125.

[2] Posner and Manson: **The Importance of Personal values In Understanding Organizational**, behavior journal of HUMMAN Resource and Management, 1999,p25-26.

[3] عامر سعيد يس: **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة** ، مركز سيرفيس للاستثمارات والتطوير ،القاهرة، 1994، ص111.

6-1 المفهوم الاصطلاحي للتحليل البيئي:

يمكن إعطاء تعريف للتحليل البيئي كما يلي:

« هو تلك العملية الدقيقة والمعقدة لبعدين أساسين يتعلقان بالمؤسسة وفي وضعيتها بالنظر لمجموعة من العوامل والظروف ، وهذين البعدين هما بيئتها الخارجية من جهة ، والبيئة الداخلية من ناحية أخرى ، فهذه الدقة تكون في البيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات التي تقابل المؤسسة ، أما على مستوى البيئة الداخلية فيستدعي ذلك تدقيق داخلي للوصول إلى نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة بطريقة عقلانية وموضوعية»[1].

كما يمكن أن تعريف التحليل البيئي على أنه:

«عمليات القيام بالمسح الداخلي والخارجي للمنظمة بغرض تقييم المواقف الاستراتيجية لها ولسياساتها المؤثرة على رؤيتها للمستقبل في ظل مجموعة من العوامل والمتغيرات المرتبطة بالبيئة الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية مع العمل في ضوء كل هذا على تحديد الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها وتحقيقها بأكثر نجاعة وفعالية»[2].

ويعرف التحليل البيئي كذلك عل أنه:

«فهم للمنظمة وكذلك فهم لبيئتها مع الأخذ بعين الاعتبار الرؤية الطويلة المدى من خلال عملية المسح الدقيق للبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية مع العمل المستمر على محاولة التعرف والوصول إلى العوامل الاستراتيجية للبيئة الداخلية للتأكدمن معرفة مناطق القوة والضعف»[3].

6-2 المفهوم الاجرائي : يقصد الباحث بالتحليل البيئي

«هو تلك العملية الحيوية والمهمة التي تقوم بها المنظمة باستمرار وبصفة دورية من أجل الوصول إلى الفهم الجيد لعوامل ومتغيرات البيئة الداخلية وما تحمله من نقاط قوة وضعف يجب معرفتها وإدراكها ، مع التأكيد على التحديد الدقيق إلى الفرص المتاحة خارجيا والعمل على استغلالها عقلانيا لصالح المنظمة».

---

[1] المغربي، عبدالحميد عبد الفتاح : **السلوك التنظيمي** ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1999 ، ص122.

[2] Bateman, T, S, and Zenithal, **C.P Management function and strategy**, USA IRWIN co, 1999, p288,

[3] نجم ، عبود نجم :**إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجياتوالعمليات**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص118

7-1المفهوم الاصطلاحي للقيم التنظيمية:

تعرف القيم التنظيمية على أنها:

« هي تلك القواعد التي تمكن الفرد من التميز بين الخطأ والصواب، والمرغوب وغير المرغوب ، وبين ما يجب أن يكون و ما هو كائن ، أي عبارة عن مرشد ومراقب للسلوك الانساني ، كونه يزوده برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة»[1].

وتعرف كذلك القيم التنظيمية كونها:« بمجموعة الأهداف الاجتماعية ، والنماذج المتضمنة في ثقافة تحدد ما هو صحيح وما هو خاطئ ، منها الحرية، والعدالة ، والتضامن»[2].

كما يمكن أن تعرف على النحو التالي:«المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض ، والصواب والخطأ وتتميز بنوع من الثبات النسبي فهي لا تتغير مثلا بنفس السرعة والدرجة التي تتأثر بها الاتجاهات ، فهي تمثل قناعات راسخة في الكثير من الأحيان، لكن هذا لا يعني استحالة تغييرها»[3].

7-2 المفهوم الاجرائي : يقصد الباحث بالقيم التنظيمية

« هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بين الأعضاء الفاعلين في التنظيم ، وهي المسؤولة عن توجيه أفعالهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم بما يتوافق مع متطلبات المنظمة وبما يحافظ على عملية التوازن التنظيمي الذي يخدم المنظمة ويحقق نوع من الحاجات والرغبات الخاصة بالفاعلين داخل التنظيم ».

[1] الربيع مميمون : **نظرية القيم في الفكر المعاصر** ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 1982، ص241.

[2] خيضر كاضم حمود وآخرون : **السلوك التنظيمي –مفاهيم معاصرة**الطبعة1 إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص126.

[3]محمد أحمد بيومي: **القيم وموجهات السلوك الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة مصر، 2006، ص119.

8-1 المفهوم الاصطلاحي للقيادة التحويلية:

عرفت القيادة التحويلية لبرنس على أنها:

«عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، كما تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والانسانية [1]»

كما تعرف القيادة التحويلية على أنها:«ذلكالنمطالذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا قادة أي القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم[2]»

ويمكن تعريف القيادة التحويلية كذلك على أنها: «سلوك القيادة التحويلية هو ذلك السلوك الذي يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح بين المرؤوسين ، بل من خلال مجموعة من نطم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة وهي تمثل القيم الداخلية[3]»

8-2 المفهوم الإجرائي للقيادة التحويلية : يقصد الباحث بالقيادة التحويلية

«العملية الموضوعية التي تعتمد على تعزيز القدرات الفكرية والعقلية للتابعين، والتي تهدف إلى زيادة الوعي لديهم بضرورة العمل على تحقيق المصالح المشتركة في جو من القيم الايجابية ، ومساعدتهم على ابراز جميع قدراتهم ومهاراتهم وتعزيز فقتهم بنفسهم وبمنظمتهم».

[1] Burns, G, M, **leadership**, New York, harper row,1978, p 103.

[2] عطاء الله فاطمة: **ملكة القيادة الإدارية بين التميز والتأثير الطبعة1** ، الورثاني للكتاب للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2017 ،ص203.

[3] بلال خلف السكارنة: **القيادة الإدارية الفعالة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن ، 2010 ، ص339.

9-1 المفهوم الاصطلاحي للوعي التنظيمي:

يمكن تعريف الوعي التنظيمي حسب (سيكمول) على أنه:

« هو إدراك يتضمن المعلومات الكافية عن المهام المتاحة مع الأهمية الشخصية والاجتماعية والاقتصادية التي يمكن للفرد أن يعطيها لمجموعة من الوظائف والمهن ، وإدراكه الفعلي لمؤهلاته وطموحاته واستعداداته بما يتناسب مع متطلبات المهام التي هو بصدد القيام بها في المؤسسة »[1].

كما عرفه (ريبينو) كما يلي:

« هو حالة من حالات إدراك الذات مع البيئة المحيطة ، بامتلاكه صورتين صورة تتعلق بعملية الاستثارة والأخرة تتمثل في الإدراك ، ليكون الإدراك متضمنا للوعي الذي يعتبر مجموعة الوظائف العقلية والمعرفية والعاطفية مثل التعلم ، الذاكرة وإدراك الذات وسلوك التكيف مع البيئة بمختلف متغيراتها»[2].

ويمكن تعريفه كذلك :

« عملية إدراك الفرد لذاته في علاقاته المهنية وبعالم العمل الذي ينتمي إليه ، ومدى المستوى الذي وصل له الفرد من الوعي ومعرفته بخبايا العمل من خلال الاضطلاع على مختلف المزايا والعيوب التي يمكن أن تترتب وتكون كنتيجة على مجمل اختياراته المهنية والوظيفية»[3].

9-2 المفهوم الاجرائي : يقصد الباحث بالوعي التنظيمي

« حالات الإدراك والفهم التي يكون عليها الأفراد في أماكن العمل ومدى التزامه وحرصه على فهم أسلوب العمل وطريقته داخل المنظمة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بالأفراد من خلال مزاولة العمل في اطار إدراكهم بما يقومون به وتحمل تبعات أفعالهم وتصرفاتهم تبعا لدرجة وعيهم ومسؤوليتهم التنظيمية».

---

[1] ناصر دادي عدون: **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2003 ، ص176 .

[2] محمد سلمان العميان : **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**الطبعة1، دار وائل للنشر والطباعة ، 2006 ، ص290.

[3] عبد الرحمن الدسوقي: **التغيير الاجتماعي والوعي الطبقي تحليل نظري** ، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر ، مصر ، بدون سنة، ص122.

10-1 المفهوم الاصطلاحي للإبداع الإداري:

يمكن تعريف الإبداع الإداري كما يلي:

«هو تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديدي يساهم في تقدم وتطور الحياة الانسانية في الميادين المتعددة في العلم والتقنية والإدارة والتعليم والأدب والفن »[1].

كما يمكن تعريف الإبداع الإداري على النحو التالي:

« هو تلك القدرة الإنسانية الخاصة التي تقوم بتذليل المصاعب وتولد الأفكار البناءة ، كما تعمل على تحويل المؤسسات الخاملة إلى مؤسسات نشطة وحية ، وعموما فالإبداع هو الذي يقدم أفكار وتصاميم ونظريات وأعمال فنية وتقنية جديدة تكون خارجة على المألوف والعادي »[2].

ويعرف الإبداع الإداري كذلك حسب **تورانس**

« الإبداع هو عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات وقضية التنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، مع إضافة فرضيات والعمل على اختبارها، والعمل عل صياغتها وتعديلها بالاعتماد على تلك المعلومات الجديدة من أجل الوصول إلى نتائج معتبرة بهدف تقدم الآخرين»[3].

10-2 المفهوم الإجرائي للإبداع الإداري: يقصد الباحث بالإبداع الإداري

« مجموعة الاستعدادات والمؤهلات والقدرات العقلية والنفسية والذهنية التي يحملها فرد ما ، تؤهله لكي يقدم قيم مضافة للمجتمع في العديد من المجالات والميادين العلمية والعملية ، الفنية والتقنية وكذا المرتبطة بالأبعاد التكنولوجية والمشكلات المطروحة بصفة عامة والتي استعصي ايجاد حلول لها في الوضعية العادية» .

---

[1] بلال خلف السكارنة: **الإبداع الإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن ، 2011 ، ص16.

[2] مسعود جبران : الرائد ، **معجم لغوي عصري** ، دار العلم للملايين ، بيروت لبنان ، 1995 ، ص114.

[3] Griffin: **Management**, 6eme Edition, Houghton, Mifflin Company, USA, 2005.P103.

11-1 المفهوم الاصطلاحي للولاء التنظيمي:

*** يعرف الولاء التنظيم على أنه:**

«العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وبين مشاعر الفرد نحو المنظمة من خلال قبوله لأهداف المنظمة وقيمها واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيها[1]».

كما يمكن تعريف الولاء التنظيمي كونه:

«شعور ينمو لدى الفرد وبداخله بالانتماء إلى المنظمة ، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل بها ، وأن أهدافه يمكن لها أن تحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة التي هو عضو فيها ، ومن هنا يتولد لديه رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح لمنظمته[2]».

ويمكن كذلك تعريف الولاء التنظيمي حسب "ستيوارت":

« رغبة أو إرادة الأفراد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدي الرسمي مع المنظمة ، وهو يصل أداء الفرد ومدى ارتباطه أو اندماجه بعمله ببعض الأبعاد المفاهيمية الرئيسية للسلوك الوظيفي كالدافعية والتوجه نحو العمل ، كما يربط بين السلوك والخبرة التنظيمية [3]».

11-2 المفهوم الاجرائي: يقصد الباحث بالولاء التنظيمي:

«هو تلك المرحلة المتقدمة التي يصلها العامل كعضو فعال في المنظمة والتي يترجمها من خلال سلوكه وحرصه المستمر على القيام بجميع الأعمال والمهام التي يساهم فيها ببقاء واستمرار منظمته دون النظر إلى أي أطماع فردية سوى العمل على تحقيق أهداف وغايات منظمته .»

---

[1] محمد الصيرفي : **السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية "** ، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية ،2007، ص277.

[2] محمد ثامر محارمة: **سلوك المواطنة التنظيمي في الأجهزة الحكومية القطرية** ، دراسة ميدانية ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، المجلد 48، العدد2 ، ،2010، ص161.

[3] Stewart, Jim and Goldbrick: Human **Resource Development Perspective Strategies and practice,** Pitman Publishing, London, 1996, P89.

2- المقاربة السيوسيولوجية:

تعد المقاربة السيوسيولوجية من أهم المحطات والمراحل التي لابد للباحث أن يأخذها بعين الاعتبار كونها تعد العمود الفقري للدراسة التي سيقوم بها ، سواء في الجانب النظري وحتىفي الجانبالتطبيقي الإمبريقي.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المقاربة الوظيفية **(النسق الاجتماعي)** لعالم الاجتماع الأمريكي **(تالكوت بارسونز)** والذي كانت له إسهامات متميزة في تفهم التنظيمات من خلال نظريته في الأنساق الاجتماعية ، والتي يبدوا من خلالها تأثره الواضح بأفكار كل من **(ماكس فيبر** و **إميل دوركايم)** ، كما يفترض أن النسق الاجتماعي يقوم بوظائف أساسية تعمل على استمراره وهذه الوظائف حتى و إن لم تتم على نطاق محدود في احدى مكوناته فهي ستحدث بعض التغييرات في وحدات الجهاز الاجتماعي مع النظم الموجودة فيه، ولما كان النسق الاجتماعي كنتيجة لقوى الدفع تلك المتمثلة في الإطار الداخلي والخارجي للنسق فهو يحاول العودة دوما إلى حالة التوازن قصد المواجهة والتغلب على الحوادث والمشكلات الاجتماعية وعليه تنتج مجموعة من الوظائف التي تساعده على العودة لحالة التوازن النسبي، كما أكد على تلك الوظائف المعيارية كالقيم والمثل والأخلاق في الحياة الاجتماعية ، باعتبار التنظيم نسق مفتوح ، يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية التي تتفاعل فيما بينها بطريقة وظيفية تتأثر منه كل وحدة بالوحدة الأخرى لتحقيق التوازن المطلوب وفق إشباع حاجيات هذه الأنساق الفرعية ، كما يتألف هذا النسق المفتوح من مجموعة من الفاعلين تنشأ بينهم علاقات تفاعل في مواقف تتخذ مظاهر فيزيقية أو بيئية ، أما عند استخدام مفهوم النسق الاجتماعي لأغراض تحليلية على مستوى التنظيمات فيمكن لنا تحديديه من خلال ثلاثة عناصر أساسية وهي:

أ- الفاعل: يمكن رؤية الفاعل كوحدة أساسية محددة تهمل داخل النسق التنظيمي، والفاعل تشكله مجموعة من الحوافز، والدوافع والقابلية والطموحات.

ب- المكانة: يمكن التعبير على المكانة بالوضع الخاص داخل النسق القائم على تقسيم العمل، كما ترتبط المكانة بالتوقعات مع التحديد الواضح للحقوق والواجبات في ظل أهداف التنظيم وغاياته. **ج- الدور:** يعتبر الدور الجانب الدينامي بالقدر المتكافئ بين عنصري المكانة والفاعل ، لأن كلا من الدور والمكانة يقعان على مسؤولية وعاتق الفاعل ، وإن تباينت واختلفت أساليب وطرق ارتباطهما به ، ومن منظور وظيفة النسق فإن هذه العناصر الثلاثة تتخذ أبعادا أكثر تحديدا ، فالدور إذن لا يمكن تأديته من دون فاعل أو بالاستغناء على البنية المكانية لكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو تحديد الفاعل الرئيسي[1].

[1] علي عبد الرزاق جلبي وآخرون : **نظرية علم الاجتماع الرواد** ،ط1 ، دار المعرفة الجامعية ، الأزبطية، مصر ،2002، ص275.

لعمليات التغير ، إذ من الصعوبة بمكان كما يقول**ميشيل فورسي**اعتبار الأجزاء المكونة للنسق الاجتماعي بأنها نفسها هي الفاعل الرئيسي في تحولاتها ، من هذا المنطلقيرى**بارسونز** أن القيم الوافدة والمستحدثة بواسطة التنشئة الاجتماعية تشكل حاجزا كبيرا أمام أي تغير ، وتصبح بالتالي وظيفة الثبات الناتجة عن إدخال هذه القيم هي القادرة على تفسير المقاومة التي تشهدها عملية التغير في كثير من الأنساق الاجتماعية. وعليه يمكن التأكيد على أن **بارسونز** يميز بين ثلاثة مستويات متباينة للتغيير وهي كما يلي:

• **المستوى الأول:** يتمحور في البعد الداخلي للنسق الاجتماعي دون إحداث تغيير جذري عليه، ويتميز بالثبات والاستقرار، وهو ما يعني أن التغير الاجتماعي يحدث في صورة تحول اجتماعي داخلي لعناصر النسق للإبقاء على عملية التوازن، ويحدث كل ذلك، كما تقر الوظيفية، بفضل وظيفتي النسق الاجتماعي المتمثلتين في التكيف والإندماج، أي تكييف كل عناصر النسق الاجتماعي مع الجديد وإدماج كل ما هو جديد في بنيات النسق.

• **المستوى الثاني:** إذا كانت وظيفة الثبات تؤدي دورها على مستوى النسق الاجتماعي، وإذا كان التغير الاجتماعي الحاصل فيه قد يحدث بشكل غير واضح، فهذا يعني أن تطور النسق الاجتماعي يحدث بشكل بطيء، وهو ما يؤشر على وجود تغير اجتماعي ضمني ومضمر.

• **المستوى الثالث:** وهو المستوى الذي تعمل فيه القوى الاجتماعية على إحداث تغير اجتماعي قوي ينتج وضع قطيعة مع التوازن الاجتماعي، يترتب عنه تأسيس نظام اجتماعي جديد، بعبارة أخرىالقطيعة مع التوازن وإحداث تغير على مستوى البنية يعني ظهور تحولات في القيم الاجتماعية.

كما يرى **بارسونز** أن طبيعة الفعل الاجتماعي هي البداية الأساسية في دراسة النسق الاجتماعي والذي يمكن رؤيته من زاويتين أولهما مشكلة النظام الاجتماعي أو طبيعة القوى التي تسعى إلى تحقيق حالات وأشكال مستقرة نسبيا لعملية التفاعل والتنظيم الاجتماعي ، وما يصاحب ذلك من تغييرات في النظام العام ، وثانيهما العمل على تطوير وتنمية مفاهيم مجردة للنسق الاجتماعي ضمن إطار مرجعي يتضمن توقعات الفاعلين في مختلف الوضعيات والمواقف الاجتماعية [1].

[1] Talcott parsons: and other:**working papers in the theory of action**, free press, 1953, P21.

وبعد إبراز مفهوم النسق مع اختلاف التنظيم على باقي الأنساق الفرعية الأخرى من حيث إنجازه لهدف أو لمجموعة من الأهداف المحددة بشكل مسبق ، لينتقل بعدها **بارسونز** إلى دراسة العلاقة بين الأنساق الفرعية والنسق العام وتكاملية النسق مع الأنساق الأخرى[1].

وذهب **بارسونز** إلى إبراز أن أي نسق للفعل يمتلك مخزونا من وحدات الأفعال التي يمكن لها أن تؤدي فعاليتها في إطار من الوظائف أو الأبعاد أو المتطلبات الأربعة ، والتي يرتبط اثنان منها بالبيئة الداخلية للنسق هما **(التكامل والكمون أي المحافظة على النمط واحتواء التوترات)**، كما يرتبط الاثنان الآخران بالبيئة الخارجية وهما**(التكيف أو المواءمة وإنجاز الهدف)**، ويمكن تحديد هذه المتطلبات فيما يلي:

¤ **التكيف:** ويقصد به تلك الوظيفة التي يتم من خلالها تدبير وتسيير الموارد البشرية والمادية من أجل الوصول وبهدف تحقيق أغراض النسق وغاياته ، والتي يتم الاستعانة بها من أجل تأسيس العلاقة بين النسق وبين بيئته الخارجية ونعني بالبيئة الخارجية هنا مجموعة الأنساق المحيطة بنسق الفعل والمتصلة به ، أما محتوى التكيف ومضمونه فيتعلق أساسا بضرورة الحصول على المصادر المختلفة والتي يكون النسق بحاجة إليها من الأنساق التي تشكل من خلالها بيئته الخارجية والقيام بعملية مبادلتها بإنتاج يتم تحقيق في النسق ذاته، ومن ثم المرور إلى ترتيب وتحضير وثم تحويل هذه المصادر للقيام بالمساعدة على إشباع حاجات النسق ، والمسؤول على هذه العملية وأداء هذه الوظيفة كلها هو بطبيعة الحال الفاعل**(الفرد في حد ذاته)**.

¤ **تحقيق الأهداف:** هي تلك الوظيفة التي يتم من خلالها استغلال والتحكم في جميع الأنشطة والموارد التنظيمية بغرض الوصول لتحقيق أهدافه بشرط مواءمة الوسائل المستعملة لأهداف النسق ، والاستمرار على تعبئة المصادر لتحقيق عملية الإشباع في صناعة القرارات وفق مجموعة من المعايير الموجهة من طرف المنظمة.

¤ **تحقيق التكامل:** هو الوظيفة التي يتم بهاترابط العلاقات بين الوحدات والفروع التي يحتويها النسق، بتكوين مستوى من التضامن بين هذه الأجزاء حتى يتمكن من أداءمهامه، و أعطى **بارسونز** أهمية خاصة لتحليله لتوازن النسق وتغييره البنائي في حالة التوازن الدينامي الذي يعتبره الحجر الأساس في عملية التحليل الوظيفي[2].

---

[1] أيان كريب : **النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس**، ترجمة محمد حسين العلوم ، مطابع الوطن ، الكويت ، 2003، ص74.

[2] طلعت ابراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات ، **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع** ، ط1 ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007، ص98.

كما يهدف من خلال تأدية هذه الوظيفة ضمان كذلك أكبر قدر من الاستقرار داخل النسق ، ويضم خاصة الأفعال التي يتم من خلالها حماية النسق من تلك التغييرات الغير محتملة والمفاجئة والتي يمكن أن يتأثر بها النسق ومن الاضطرابات التي يمكن أن تحدثها هذه التغييرات المفاجئة.

¤ **الكمون أو المحافظة على النمط واحتواء التوترات:**هنا تبرز مشكلة التطابق بين أنواع الأدوار التي يؤديها الفرد داخل التنظيم وخارجه ، إذ يشير **بارسونز** إلى أمرين بالغي الأهمية : **الأول:** وهو كيفية تدعيم وتقوية النمط والثاني يتمثل في كيفية حل مشكلات التوتر ، أما بالنسبة للأول فيرى بضرورة العثور على الآليات التي تتحقق وظيفة الانسجام بين الأوار والمهام التي يقوم بها الفرد داخل النسق ، ومنه المكانة التي يمكن له احتلالها في النسق العام يضاف لها الأدوار التي يمكن أن يؤديها خارجه، وهذا يتطلب المطابقة لتحقيق التناغم في التوقعات داخل التنظيم وخارجه[1].

أما بالنسبة لحل المشكلات واحتواء التوترات التنظيمية واستيعابها ، ومدى توافر الدافعية الكافية في الأداء بالنسبة للفرد من خلال تأدية المهام المنوطة به والمكلف بها خارج حدود النسق ، أي في البيئة الخارجية ، ولا شك أن هذا الأمر يستدعي النظر في النسق من خلال تفاعلاته وعلاقته بالواقع ، فمشكلات التوتر وتناقض أدوار الفرد قد تنتج من مؤثرات صادرة عن النمط في حد ذاته أو النسق نفسه ، أو من الواقع الاجتماعي، كما يشير **بارسونز** إلى أن هذه الأنساق المتعلقة بالفعل لا يكون لها نفس درجة التأثير والقوة. إذن فهو قد تناول عملية التوازن في النسق من جانب دينامي وليس في إطار ونمط آلي.

وكما أبرزنا سالفا لكل نسق من الأنساق الفرعية مشكلاته الخاصة واتجاهاته النوعية تحو التكامل والانسجام والتوازن ، وبما أنه من المستحيل تحقيق هذه الحاجيات كلها وبصفة مستمرة فمن المتوقع ظهور التوترات التي تقضي في معظمها لنتائج سلبية غير مرغوب فيها في العملية البنائية للنسق لذلك فهو يسعى جاهدا للتغلب عليها حتى يتسنى له تحقيق التوازن والانسجام مع النسق الاجتماعي الأكبر ، بحيث إذااعتبر النسق التنظيمي هو الذي يقوم بالفعل ، فليس من المنطقي أن تكون استجابته دائما متطابقة ومتكيفة وفق عوامل التغيير الداخلية والخارجية باختلاف وتباين المصالح والمنافع وحدوث الصراعات بينها لتصبح مجموعة التوقعات السائدة داخلالنسق متباينة ومتعارضة ، رغم التغيير في تلك التوقعات كونها ليست شرطا رئيسيا وضروريا في عملية استقرارهلأن التغيير قد يكون سببه الصراعات والتناقضات داخل النسق وخارجه[2]

---

[1] طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات: **مرجع سابق**، ص103.

[2] علي الحوات: **مبادئ علم الاجتماع**الطبعة1، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، ليبيا ،1990، ص180.

كما أعطى **بارسونز** جل اهتمامه للنظام الاجتماعي ، والمشاكل المرتبطة بتكامله وتوازنه ، بحيث أضحت عملية انجاز التكامل بين الأجزاء المكونة للنظام الاجتماعي وتحقيق التوازن للنظام ككل المشكلة المحورية في منظور **بارسونز** الوظيفي ، ومن هنا قام **بارسونز** بطرح مجموعة من الأسئلة حول هاتين المشكلتين **(التكامل والتوازن)** ومن بينها ، كيف يمكن تحقيق التكامل بين دوافع واتجاهات واهتمامات الأعضاء بالنظر إلى الأنماط المعيارية للنظام الاجتماعي ؟ وكيف يمكن للأعضاء لعب دورهم المنوط بهم من قبل النظام الاجتماعي ؟ وكيف يمكن حث الأعضاء للدفاع على النظام والمحافظة على وجوده ؟وماهي الميكانيزمات الضرورية واللازمة لوقاية النظام في حالة حدوث أي تغيير قد ينتج خللا في النظام ويزعزع قواعده ومعاييره وضوابطه؟

وبأي وسيلة يمكن التأكد من أداء الأعضاء لسلوكياتهم وتصرفاتهم بالشكل الذي يقبله النظام ويرتضيه؟

كما أشار **بارسونز** إلى حاجتين أساسيتين تعملان على بقاء النظام الاجتماعي وهما:

أولا : توفر نسبة مقبولة من الأفراد المكونين للنظام والمدفوعين بدرجة عالية من العمل وفقا للمتطلبات الأدوار المتعلقة بالنظام بصفة ايجابية من أجل الوفاء بالتوقعات المرتبطة بالأدوار وبكيفية سلبية من خلال الامتناع عن أي سلوك انحرافي أو اضطراب بالنظام.

ثانيا: يعتبر عدم الالتزام بالأنماط الثقافية التي يمكن لها الفشل في تحديد الحد الأدنى للترتيب والتنظيم ، أو تلك التي تضع على الأعضاء متطلبات قد يستحيل تحقيقها ، وما ينتج جراء ذلك من صراعات وانحرافات إلى الدرة التي تتنافر وتتعارض مع الشروط الدنيا للاستقرار أو التطوير بصفة بكيفية مرتبة ومنتظمة.[1]

[1] Parsons; Talcott; **Social systems and Evolution of Action Theory**; FP, New York, 1977, P123-124.

3-الدراسات السابقة:

3-1 الدراسات الأجنبية:

3-1-1 الدراسة الأولى: دراسة (سينغ أمارجيت، و شورا ماكس) العام 2005

قام الباحثان بإعداد دراسة بعنوان " **تقييم دورة حياة التغيير في المنظمات الهندسية**" ، بحيثهدفت الدراسة إلى الوصول لنموذج دورة حياة التغيير واستكشافه ، وقياس رد فعل التغيير الحادث خلال دورة التغيير مثل شعور المبحوثين بعدم الاستقرار والقلق ، مع دراسة مستوى الوعي الذي يدعم قبولهم للتغيير ، ضمن إدارة المهام داخل المنظمة الهندسية بالتكامل والتنفيذ والتقييم ، وقد قيست هذه العوامل من خلال استبانة تم تعميمها على المهندسين في ولاية هاواي بالولايات المتحدة الأمريكية .

و من أهم النتائج التي توصلا إليها الباحثان من خلال هذه الدراسة هي وجود رغبة عالية في التغيير العام من خلال الالتزام بالتغيير نفسه ، وإن كانت القيادة العليا تفتقر إلى للمتابعة على النحو الأمثل ، وتترك مهمة عمل معظم الأعباء على المستويين الأوسط والأدنى من المهندسين وهما غير مؤهلين لمثل هذه المهام.

كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الاتصال غير كاف ، والاختبارات الاحصائية كشفت على أن الاتجاه العام يعتبر أن القيادة تفتقر لإدارة التغيير الرشيدة بينما المديرين في المستويات المتوسطة يستجيبون للتغيير ويلتزمون به بصورة عالية العينة ، وقد كانت فيه اختلافات كبيرة بالنسبة لمعايير تقييم محددة لدورة حياة التغيير بين المهندسين ذوي الأقدمية في العمل ، وهم يقرون أن الحوافز تشجع على التغيير بينما الامكانات المتاحة قليلة ،كذلك عدم القدرة على التغيير الاستباقي يؤثر على كفاءة المنظمة العامة المشاركة في إدارة المشاريع ،وقد عللت الدراسة هذا التأخر نتيجة الضعف المسجل في الثقافة التنظيمية لدى المدراء ، وعدم وجود نظام اتصالات فعال ، حيث زعمت عدم فهم الإدارة للنظم الحديثة للإدارة وعجزهم عن تحويل رؤية المهندسين، وقد أوصت الدراسة بإحداث نوع من التفاهم بين المستويات الإدارية للمهندسين ، مع زيادة درجة الوعي والثقافة التنظيمية ، وتحسين تبادل الاتصالات بين جميع الموظفين ، ومناقشة كافة احتمالات الممكنةضمن الخطة ، كما أوصت الدراسة إلى الاهتمام بالحوافز واعتماد الابتكارات والأفكار الجديدة من خلال تشجيع الموظفين كي يكونوا شركاء في مبادرات وعمليات التغيير.[1]

---

[1] باجي مختار ، عنابة ، 2006، ص43-44.

بلكير بومدين : **تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية** ، رسالة ماجيستير في الإدارة والتسويق ، جامعة

3-1-2 الاستفادة من الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة والمتعلقة " **بتقييم دورة حياة التغيير في المنظمات الهندسية**" في العلاقة المهنية بين المستويات الإدارية المختلفة في اطار انجاح عملية التغيير التنظيمي ، كون الإدارة الوسطى استجابت للتغيير بينما القيادة الإدارية العليا لم تستطع حسب الدراسة التأقلم مع الوضع الجديد لضعف الثقافة التنظيمية لدى المدراء ومع تسجيل ضعف في مستواهم الاتصالي ، وهذا يعطينا فائدة تتمثل خاصة في وظيفة التخطيط في اطار التغيير الموجه والمخطط ، بحيث إذا تم تسجيل الضعف في الإدارة العليا هذا إنما يدل على عدم الاستجابة للمتطلبات التي يمكن أن تفرضها المتغيرات البيئية المتعلقة بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة.

3-2 الدراسات العربية:

3-2-1 الدراسات الأولى: دراسة محمد علي مصطفى يوسف، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال الموسومة " **تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمات البلدية**"، **جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2005.**

تناولت مشكلة الدراسة في التساؤل عن مدى توافق أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمات البلدية.

وكانت هنالك أهداف أراد الباحث إلى تحقيقها من خلال إنجاز هذه الدراسة تمثلت في تناول مفاهيم الثقافة التنظيمية وأنواعها وأبعادها ذات الأهمية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة.

و توصل الباحث إلى نتائج تتعلق بوجود تناقض فيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالأفراد فبعض الأبعاد لديها أهمية كبيرة مثل التوجه نحو الأفراد العاملين و التوجه المستقبلي للعاملين بينما كانت الأهمية متدنية لأبعاد التنمية والتدريب والتعلم.

وقد اقترح الباحث عدة توصيات من أهمها:

•أن تعمل الإدارة العليا على دراسة ظاهرة الصراع داخل المنظمة لما تسببه من سلبيات في العلاقات والأداء.•الحرص على عملية تطوير الثقافة التنظيمية لزيادة قوتها وترسيخها لدى العاملين. [1]

[1] بلكير بومدين : **مرجع سابق**، ص49.

3-2-2 الاستفادة من الدراسة: تمحورت الدراسة حول موضوع بحث بالغ الأهمية يتعلق بالثقافة التنظيمية كعامل حيوي في تقبل الأفراد العاملين لثقافة التغيير من خلال محاولة تغيير الثقافة السائدة بشكل تدريجي يسمح لهم باستيعاب العناصر الجديدة والمتمثلة في إحدى الاستراتيجيات المهمة لعملية التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال وهي إدارة الجودة الشاملة ، لذا فمحور الاستفادة يتعلق خاصة بالبديل الأمثل أو المناسب للوصول إلى توحيد الرؤية بين جميع الفاعلين داخل التنظيم من أجل إنجاح العملية والتقليل من المقاومة واستغلال تلك الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي زاوية مهمة يجب الاضطلاع عليها حين تناول موضوع التغيير التنظيمي كون العملية ذهنية تتعلق بالتفكير ومدى الاستيعاب بالدرجة الأولى.

3-2-3 الدراسة الثانية:دراسة العمري ظافر بن مناع الموسومة "**تحديات التغيير واستراتيجيات إدارته**"، **السعودية ،2000**

دراسة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية ، وكان الباحث يهدف من وراء إجراء هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تعرفها منظمة الأعمال الممثلة في شركة الاتصالات السعودية في عملية التغيير التنظيمي مع التعرف على استراتيجيات إدارتها .

وقد بلغت عينة الدراسة **495** مبحوثا تم اختيارهم بأسلوب العينة غير الاحتمالية الهادفة، من خلال الاعتماد على تصميم تقنية الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات.

ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث من خلال هذه الدراسة نذكر وجود عوامل رئيسية وأساسية لتحديات التغيير التنظيمي تمثلت في الضعف المسجل على مستوى وظيفة التخطيط و مدى الاستعداد لعملية التغيير والضعف الكبير المسجل على مستوى تجاوب الموظفين والأفراد العاملين في المنظمة ، مع التأكيد على الخوف من نتائج التغيير وغموض أهدافه بالنسبة للموظفين.[1]

3-2-4 الاستفادة من الدراسة:من خلال الدراسةالمتعلقةبالتحديات التي يمكن أن تشهدها عملية التغيير التنظيمي في منظمة الأعمال ،فكان فمحور الاستفادة من الدراسة يتعلقبالرهانات والتحديات التنظيمية وغير التنظيمية التي يمكن أن تؤثر على العملية بصفة عامة ولو أن هذه التحديات تتعلق بالمتغيرات البيئية للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتوسيع الرؤية حول أهم هذه العوامل والأبعاد التي يمكن أن تشكل تحديا أو

[1] رشاد محمد بدر: **أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصناعية** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم درمان الاسلامية ، السودان ، 2013 ، ص112

عائقا يحول دون الوصول إلى تحقيق عملية التغيير بصفة سلسة ومنتظمة تعود بالفائدة على المنظمة وتضمن لها الاستمرارية والاستقرار في ظل التقلبات التي يمكن أن تشهدها بيئة الأعمال الخاصة والبيئة الكلية.

3-3 الدراسات الوطنية:

3-3-1 الدراسة الأولى :دراسة عبد الحفيظ القيزي الموسومة "**علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي**" دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمديرية الجلفة **(المديرية العامة)** رسالة مكملة من أجل نيل شهادة الماجستير ، في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل غير منشورة جامعة الجزائر2 ،2012 .

النتائج التي تم الوصول لها كانت كما يلي:

•كلما كانت العلاقة المهنية غير مرنة كلما كانت هنالك حالات عدم رضا وبالتالي تسجيل ضعف في عملية التماثل التنظيمي للأفراد العاملين.

•المشرف الذي يجعل من مرؤوسيه محور اهتمامه من خلال تنمية علاقات الالتزام الوظيفي ، فذلك يحقق رضا المشرف الذي يتبع أسلوب يقتصر على الاهتمام بالإنتاج وتحقيق الأهداف المتعلقة بالمنظمة ويعتبر المرؤوسين مجرد أدوات عمل فقط ، هذا ما ينتج حالات عدم الولاء للتنظيم وعدم الرضا الوظيفي للعاملين.

•درجة الاهتمام والاستيعاب لعمليات التكوين لدى العاملين من خلال تفاعلهم مع مختلف الأنشطة والدورات التكوينية مما يدفعهم إلى اكتساب مهارات جديدة في العمل تسمح لهم بالاستغلال العقلاني للتقنيات والوسائل التكنولوجية التي توفرها المنظمة هذا ما يحقق الرضا والتوافق لدى العاملين. [1]

3-3-2 الاستفادة من الدراسة : تمحورت هذه الدراسة حول العلاقة الموجودة بين عملية التغيير التنظيمي وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين ولقد كانت الاستفادة من هده الدراسة خاصة فيما يتعلق بإمكانية عدم قبول الأفراد العاملين لهذه العملية بالنظر إلى طريقة تعامل الإدارة العليا المشرفة على العملية معهم وفي عدم الاهتمام بتحقيق متطلباتهم واحتياجاتهم المختلفة يضاف عدم تحضيريهم وتحفيزهم بشكل ايجابي لضمان نجاح العملية الشيء الذي من شأنه خلق صعوبات وتحديات داخلية للإدارة من خلال شدة عملية مقاومة التغيير التي تنتج لعدم الرضا لدى العاملين.

3-3-2 الدراسة الثانية: دراسة كرمي كريمة الموسومة " **التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي** "لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، رسالة مكملة من أجل نيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع ،رسالة غير منشورة ، جامعة عنابة ، 2010.[2]

[1] بوشمال أحمد : **سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات ، مدخل التحليل الاستراتيجي** ، مذكرة ماجستير ، الجزائر ، 2011، ص38-39.

[2] رشاد محمد بدر : **مرجع سابق**، ص50.

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

• التغيير التنظيمي الذي تم إتباعه في المؤسسة لم يحقق الأهداف المنوطة به سواء في البعد الاقتصادي وحتىفي البعد الاجتماعي بسبب تلك المعوقات المتعلقة خاصة بالسلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين .

• يوجد اهتمام بعملية التغيير التنظيمي بنسب معتدلة في أغلبية منشآت ميدان الدراسة وهذا راجع لأسباب تنظيمية تتعلق خاصة بوظيفة التخطيط.

•الاهتمام الكبير الذي توليه الإدارة العليا لعملية التكوين وتحسين المستوى كونه من العوامل الدافعة لعملية التطوير واكتساب مهارات جديدة.[1]

3-3-3 الاستفادة من الدراسة: يمثل موضوع هذه الدراسة أهمية بالنسبة للباحث من خلال محاولة الاستفادة من فهم مستوى الولاء بالنسبة للعاملين ومدى تأثره من خلال اللجوء إلى عملية التغيير التنظيمي ، وهذا من أجل دائما تحقيق العملية والاستفادة من نتائجها على كل الفاعلين داخل التنظيم من خلال توفير جميع الموارد المتاحة وغير المتاحة في إطار وظيفة التخطيط لإتباع أسلوب ومدروس لضمان المحافظة على ولاء الفاعلين داخل التنظيم لرفع التحدي وتحقيق الهدف الذي تم تسطيره لتطبيق العملية.

4- التعليق على الدراسات السابقة:

4-1 بالنسبة للدراسات الأجنبية: الدراسة المتعلقة بدورة حياة التغيير التنظيمي في منظمة الأعمال بحيث تناولت هذه الدراسة ، مدى استجابة الإدارة الوسطى لعملية التغيير الممثلة في المهندسين الأقل خبرة والأقل مستوى ، مع تسجيل ضعف على مستوى درجات الاستيعاب بأهمية العملية المنوطة بالتغيير وأهمية الاندماج والتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة والتحديات التي يمكن أن تشكلها على مستقبل المنظمة ومدى استمرارها وبقاءها في بيئة الأعمال التي تنتمي إليها .

4-2 بالنسبة للدراسات العربية: فبالنسبة للدراسة الأولى المتعلقة بإستراتيجية تطبيق الجودة الشاملة بالنظر إلى الثقافة التنظيمية السائدة ، فقد اهتم الباحث بالجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين فقط دون الاهتمام بتوفير الموارد اللازمة والمناخ السليم الذي من شأنه مساعدة الأفراد العاملين على تقبل هذه النوعية من التغيير دون اللجوء إلى مقاومتها بل حتى العمل والمساهمة في نجاحها ، كونها تساهم في رفع مستوياتهم من خلال الاهتمام الذي قد توليه الإدارة لاحتياجاتهم وطلباتهم، **أما بالنسبة للدراسة الثانية المتعلقة بالتحديات التي يمكن أن تواجهها عملية التغيير التنظيمي** ، فالباحث من خلال دراسته اقتصر اهتمامه فقط على عوامل البيئة الداخلية من خلال مدى تجاوب الأفراد العاملين لعملية التغيير التنظيمي دون الاهتمام بتلك العوامل

[1] رشاد محمد بدر: **مرجع سابق**، ص50

والمتغيرات التي تميز البيئة الخاصة والكلية والتي تشكل عادة التحدي الأكبر للمنظمة من خلال ضرورة البحث على الاندماج و التكيف السليم مع هذه المتغيرات التي قد تحول دون نجاح عملية التغيير لأنها لم تأخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات.

4-3 بالنسبة للدراسات الوطنية:بالنسبة للدراسة الأولى المتعلقة بأثر التغيير التنظيمي على الولاء التنظيمي فقد ركز الباحث من خلال هذه الدراسة على عملية التكوين وتحسين المستوى التي تتبعها المنظمة دون الاهتمام بأبعاد تنظيمية تتعلق أساسا بالبعد الاجتماعي والإنساني للأفراد العاملين لتقبل عملية التغيير ومدى إحساسهم بالأمن الوظيفي نتيجة التغيرات التي يمكن أن تشكل في رأيهم تهديدا مباشرا على مكانتهم المهنية وبالتالي إمكانية البقاء في الحالة التي هم عليها أحسن من التحول إلى مرحلة أخرى لم يتم إعدادهم إليها مسبقا ولم يتم تحفيزهم بالشكل الذي يضمن عدم مقاومتهم للعملية أساسا.

أما فيما يخص الدراسة الثانية والتي تناولت علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي فقد ركز الباحث كذلك على البعد المتعلق بالتكوين والتدريب لأجل جعل الأفراد العاملين في مستوى التغيرات التي يمكن أن تطرأ على مستوياتهم المهنية والمتعلقة خاصة بالبعد التكنولوجي من خلال التركيز على الاستفادة من فترات تكوينية وتحسين المستوى مما يخلق لديهم الكفاءة لمواصلة العمل وفق التغيرات التي تحدث دون التطرق إلى ضرورة تحفيزهم سواء من الجانب المادي والمعنوي .

5- صعوبات الدراسة:

يعد البحث العلمي في ميدان العلوم الاجتماعية من أصعب البحوث،لأن الباحث في هذا الحقل بمختلف فروعه هو أمام حتمية دراسة ظواهر اجتماعية لأفراد وفاعلين في حالة تفاعل دينامي مستمر ، أي دراسة مختلف هذه الظواهر وهي في حالة نشاط بالنظر لتفاعل الأعضاء في ظل العلاقات الاجتماعية المتشعبة ، وما يزيد من صعوبات هذه الدراسات وتعقيدها هو مدى تحري مبدأ الموضوعية وتجنب الطابع الذاتي المبني على الأحكام ذات الأبعاد السطحية النمطية التي يحاول الباحث قدر استطاعته تجنبها وعدم الوقوع فيها من خلال الهروب منها أو محاولة هدمها، وإحداث بما يصطلح عليه بالقطيعة الإبستمولوجية معها، وهذا ما أبرزته **(مادلين غرافيتس)** في كتابها الموسوم **(المنهجية في العلوم الاجتماعية)** ، ونفس ما أبرزه تلميذها **ريمونكيفي.** وبالعودة مستوى تبني مبدأ الموضوعية في الدراسات السيوسيولوجية فقد ركز أحد رواد علم الاجتماع **(إميل دوركايم)** على معالجة الظواهر الاجتماعية كونها أشياء من أجل التقليلمن الجانب الذاتي للباحث. ورغم ماجاء في السياق إلا أنه من الصعوبة بما كان على الباحث أن يجتنب هذه الصعوبات كلها دفعة واحدة.

الفصل الثاني

من منطلق التغيير بإعادة هيكلة المورد البشري إلى تحقيق الجودة الشاملة وصولا لإعادة هيكلة العمليات الإدارية

الفصـــــل الثانـــــــــــــي: من منطلق التغيير بإعادة هيكلة المورد البشري إلى تحقيق الجودة الشاملة وصولا لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

المبحث الأول: من منطلق التغيير التنظيمي.

1- أسباب وأسس وأدوات التغيير التنظيمي:

1-1 أسباب التغيير التنظيمي:

تدرك المؤسسات بضرورة التغيير وهذا يرجع إلى العديد من الأسباب والدوافع ، والتي تكون ناتجة عن القوى المكونة لبيئتها الخارجية والداخلية ، كالمتغيرات المرتبطة بالمجال السياسي ، الاقتصادي ، والمتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية بالإضافة إلى المتغيرات التكنولوجية ، بحيث تعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أحدث مفرزات التطور العلمي والتكنولوجي ، المتغيرات الدولية خاصة التحول التدريجي إلى عهد اقتصادي جديد يسمى باقتصاد المعرفة ، وهو الذي يكون أساسه المعلومة (المعرفة) ، أي أن المعرفة هي العنصر الوحيد في العملية ، و المنتج الوحيد فيها ، حيث يمكن تحديد أساليب الإنتاج والفرص المتوقعة في التسويق ومجالاته ، إذا هذا الاقتصاد هو المسؤول على تحويل مراكز الثقل من المواد الخام والأولية والمعدات الرأسمالية إلى المعلومة والمعرفة ، ومراكز التكوين والتعليم والتدريب والبحث العلمي ، البيئة التنافسية ، عمليات التغيير في العمالة بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي... ويمكن له أن يشمل جميع المجالات داخل المنظمة كالرسالة، التكنولوجيا المستخدمة الهيكل المالي الثقافة التنظيمية، المورد البشري، المعارف المطلوبة والمرجوة... ويحدث التغيير نتيجة أسباب داخلية وأسباب خارجية.

1-1-1 الأسباب الداخلية لعملية التغيير التنظيمي:

1-1-1-1 وعي إدراك المديرين لعملية التغيير يعتبر هذا العامل من أهم العناصر الداخلية ، بحكم أن الإدارة العليا تتحكم بسلطة اتخاذ القرارات الإدارية مما يساهم في إحداث التغيير بمبادرة ذاتية قائمة من الأفراد القائمين على قيادة المنظمة ، بحيث يمكن للإدارة أن تقرر مبدأ تحسين الجودة ، وإدخال العنصر التكنولوجي في العملية الإنتاجية ، أو الاعتماد على منتوج جديد.[1]

[1] مرسي اللوزي: **التنمية الإدارية ط2** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ،2002 ، ص229.

2-1-1- زيادة طموحات وانتظارات وحاجات العمال: بحيث في العادة تلتجئ المنظمات إلى اعتماد التغيير كنتيجة لزيادة متطلبات وحاجات العاملين ، وبالتالي تغيير الأوضاع الراهنة إلى أوضاع أفضل وأحسن.

3-1-1- تطور المنظمة ونموها : بحيث عادة ما تلجأ المنظمات إلى تغيير وتعديل على مستوى استراتيجياتها وأساليبها بغرض تحقيق مستوى معين من النمو والتطور ، وبالتالي يمكنها من التأقلم والاندماج مع التطورات الحاصلة على المستويين الداخلي والخارجي لها[1].

2-1-1 الأسباب الخارجية: وهي الأسباب التي تظهر من خلال عملية التفاعل الدينامي المستمر بين المنظمة وما يتعلق ببيئتها الخارجية ويمكن إدراجها فيما يلي:

1-2-1-1 التطورات التكنولوجية :تعد استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي من الأسباب الأساسية والرئيسية التي تؤدي إلى عملية التغيير وهذا من خلال استخدام الكثير من الوسائل المتعلقة بالتطوير والتحديث التقني ،الأمر الذي ينتج ارتفاع في مستوى الكفاءة التشغيلية ويزيد من معدل الإنتاجية ويحسن من الوقت و الفعالية والنوعية.

2-2-1-1 التغيرات والتطورات الحاصلة في الظروف المتعلقة بالسوق : يعد النمو الخاص بالاستهلاك من حيث الرغبة الدائمة في الحصول على طرق وصيغ متنوعة من شأنها تلبية جميع حاجات ورغبات المستهلكين وأذواقهم ، كل هذا يعتبر مؤشرا مهما في استمرار المنظمة واستقرارها ومن ثم بقاءها بالأسواق ، خاصة في الوقت الذي تعتمد فيه على تطوير وتغيير مجالات نشاطاتها بإتباع الأساليب الفعالة التي تستطيع من خلالها جذب المستهلكين من جهة و تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم المتسارعة والمتنامي.

3-2-1-1 اتساع وزيادة حجم المنافسة: يعد هذا العنصر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير ، بحيث لم يعد يخفى على الجميع أن جدية المنافسة القائمة على الأسس التقليدية والمتمثلة بشكل أساسي في الأسعار ، بل بات الأمر أكبر من ذلك من خلال رسم أسس جديدة كإدخال العامل التكنولوجي ، و اعتماد قنوات موازية للتوزيع وإنتاج منتوج جديد[2]

[1] مرسي اللوزي: **نفس المرجع**، ص231.

[2] موسى اللوزي : **التطوير التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 1999،ص49.

هذا مأدى بالمنظمات الأخرى إلى ضرورة البحث على بدائل تمكنها من تحسين قدراتها التنافسية وفعاليتها التنظيمية والإنتاجية وهذا ما يتجسد في المنتوجات ذات الطابع الالكتروني والكهربائي والتي كانت في الماضي القريب مقتصرة على بعض المنظمات والدول،غير أنه في الوقت الحاضر باتت هذه المنتوجات علامة مميزة وصناعة منتشرة في كل دول العالم تقريبا ، بحيث باتت الشركات الكورية في هذا المجال من أشد المنظمات منافسة للشركات الأمريكية ، مثلما ما تجد هذه المنافسة في أنشطة النقل الجوي وصناعة الحواسيب الشخصية وحتي صناعة السيارات.[1]

2-1 أسس التغيير التنظيمي:

توجد عدة أسباب يجب على الإدارة مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال، نذكر منها

1-2-1 يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير ، وأن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها ، وأن يتعرف على بدء المشكلة وأسباب بقائها.

2-2-1 يجب أن يدرك المسؤول دوافعه لمحاولة إحداث التغيير ، والأسس التي يبنى عليها رغبته في إدخال تغيير معين ، كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمه ومواقفه واتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير ، وأثر دوافعه على الآخرين ، فالمسؤول لا يستطيع أن يتحرر من تحيزاته وأن يكون موضوعيا إلا إذا كانت قيمه ودوافعه محددة بشكل دقيق.

3-2-1 محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه ، بحيث يرتكز اهتمام المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير

4-2-1 التعرف على الإمكانيات المتوفرة لدى المسؤول لتقديم العون اللازم أو الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير ، فالمسؤول قد يواجه مشكلة تقييم إمكانياته وطاقاته الشخصية الواجب تقديمها من أجل دفع الآخرين ومساعدتهم أثناء إجراء التغييرات ، كما يجب أن تكون متطلبات الوقت والمهارات اللازمة في ذهن المسؤول وفي تخطيطه ، وضرورة توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة ، لأن عملية التغيير تحتاج إلى الكثير منالإمكانيات المادية والبشرية المؤهلة لقيادتها لتحقيق غاياتها وأهدافها.[2]

---

[1] موسى اللوزي: **نفس المرجع**، ص50.

[2] محمد فريد الصحت وآخرون : **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية الاسكندرية مصر ، 2002، ص306

1-2-5 توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في المؤسسة، لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق ويدعوان الأفراد إلى المقاومة.

1-2-6 إفساح المجال للآخرين للتعبير عن مشاعرهم واعتراضهم تجاه عملية التغيير بشكل صريح ، فإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن اعتراضه سيؤدي إلى تخفيف حدة مقاومته ، ويزود القائد بتغذية عكسية قد تساعده في الكشف عن الأسباب الكامنة للمعارضة، ولأنه زاد اهتمام القائد بالأشخاص وبمشاعرهم كلما زاد احتمال أن ينظر الناس إلى التغيير بطمأنينة وثقة وبالتالي تسهل عملية قبول التغيير.

1-2-7 معرفة القائد بما يجب القيام به حتى يجعل عملية التغيير مستقرة محافظة على استمراريتها وثباتها ، فنظرا لأن التغيير يؤثر على الناس فيتحتم على المسؤول أن يركز اهتمامه في اتخاذ خطوات وتصرفات دقيقة تساعد الناس على تطوير سلوكهم ، بحيث يتناسب مع البيئة الجديدة الناجمة عن عملية التغيير.

1-2-8 الدعم والمساعدة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير على جميع المستويات المهنية.

1-2-9 الاهتمام بالمعلومات ، حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القادة والأفراد المتأثرين بالتغيير أمرا ضروريا وبالتالي فإنه بجب اطلاع الأفراد على أهداف التغيير والإجراءات المتعلقة به ، والنتائج التي ستترتب عليه.

وبصورة عامة ، فإن أسس التغيير المخطط في أي منظمة يجب أن يهدف إلى نجاح المؤسسة في التغلب على مشكلاتها وزيادة قدرتها على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة ، بالإضافة إلى إصلاح وضع التنظيم وإتاحة الفرصة للقيادات والعاملين على السواء للإبداع والتطوير في مناخ إداري أفضل ، كما يجب أن تستند إلى إحداث تغييرات في أساليب العمل ، وفي العلاقات التنظيمية ، والاستفادة من التقنيات الحديثة.[1]

1-3 أدوات التغيير التنظيمي: تتعدد الأدوات التي تستخدم لإحداث التغيير داخل المنظمات ومن أهمها نذكر:

1-3-1التغيير بأسلوب الواءات الستة:

حيث يعتمد هذا الأسلوب في التغيير على الإجابة على الأسئلة الستة التالية: * **ماذا سيتغير؟ وما هو موضوع**[2]

[1] بديع محمد القاسم : **نماذج استراتيجيات التغيير والتحديث** ، مؤسسة الوراق للشر والتوزيع ، عمان الأردن ،2001،ص35.

[2] عبد الرحمن توفيق: **التطوير التنظيمي** ، مركز الحبرات المهنية والإدارية ، بمبيك، القاهرة ، 1999، ص112.

التغيير؟ •لماذا سيتغير؟ أو ماهي مبررات وأسباب التغيير؟ •من الذي سيقوم بالتغيير ؟ أهو الفرد أم الجماعة؟ •من هو المتغير؟ أو من هو المستهدف من العملية التغييرية؟ •أين ستبدأ العملية التغييرية؟•متى ستبدأ العملية التغيرية؟

1-3-2 ثقافة المنظمة: تتمثلفي ذلك المزيج الذي يشمل القيم المعتقدات الرموز والشعارات و نماذج الإدارة والقيادة الطقوس والأساطير والحكايات والعادات السائدة والموجودة داخل المنظمة ، وحسب كل من **(بديرسون، سرينزن)** من أهم وظائف الثقافة التنظيمية أنها تستخدم كأداة للتغيير وكوسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي ، ذلك أنه لا يمكن تأمين نجاح التغيير بإجرائه في المعايير والإجراءات بنصوص دون إحداث تعديل للسلوكيات السياسية ، ونظام التربية والتعليم بمراجعه المختلفة واستيعاب واتقان مالدى الآخرين من رصيد المعارف وفنون الإنتاج ، فالأمر يحتاج إلى تغيير نمط ونظام الإدارة وتعديل ذهنيات وقيم المسؤولين على كافة الأجهزة والمستويات ، كما يوفر اتجاهات ايجابية تقدر الإنتاجية والكفاءة والتميز، مع بيئة تؤكد على أن البقاء لمن يعمل أفضل وليس من يتحايل أكثر.

فالتغيير يحتاج إلى بيئة ديمقراطية شفافة مدعمة لآليات التنافس مع العمل على خلق جيل جديد وقيم وثقافة جديدة في إدارة المنظمات ، جيل يؤمن بضرورة التغيير وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة، جيل يملك التخيل والتفكير الاستراتيجي والابتكار والمبادرة ، جيل له الاستقلالية وروح المنظمة ، والاعتماد على النفس ، الحاجة العالية للإنجاز ، الميل إلى المخاطرة ، متحرر الفكر، ولا بد لهذه القيم أن تنعكس على أدائه وعلى سياسة المنظمة التي يعمل بها كمسؤول أو مدير أو منظم.

1-3-3التغييربأسلوبماكنزي:

حيث اعتمد في التغيير على سبعة محاور أساسية كلها تبدأ بالحرف **أس: •الاستراتيجية ، الهيكل ، النظم ، نمط و أسلوب القيادة ، المهارات ، العاملين ، القيم المشتركة.**[1]

2- نماذج ومداخل وأبعاد التغيير التنظيمي:

2-1 نماذج التغيير التنظيمي:تعددت واختلفت نماذج التغيير التنظيمي باختلاف المقاربات التي تناولتها ، كما أنه لا يوجد نموذج معين يتم الاعتماد عليه في كل الأحوال ولدى كل المنظمات ، بحيث لا يمكن أن نعتبر نجاح نموذج معين في منظمة معينة أنه يصلح في باقي المنظمات الأخرى ، وفيما يلي مجموعة من

[1] سعيد ياسين عمر : **الإدارة وتحديات التغيير** ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ،2002، ص268.

النماذج المتعلقة بعملية التغيير:

2-1-1 نموذج كورت لوين: لقي هذا النموذج صدى واسعا وإقبالا معتبرا من الخبراء والمختصين في ميدان التنظيميات ، بحيث يركز هذا النموذج على فكرة مؤداها أن التغيير التنظيمي كظاهرة تنظيمية تتماشى مع المنظمات في ضوء الاستجابة لمجموعة التحولات والظروف المرتبطة بالبيئة الخاصة ، بحيث يمكن تشبيهه بالتحولات الكيمائية التي تحدث من الوضع الجامد إلى الوضع السائل ، ومن ثم الرجوع إلى الوضع المتجمد لمرة أخرى وهذا بوضع متغير ، وعليه فالتغيير التنظيمي حسب **كيرت لوين** يمكن أن يمر بمراحل ثلاثة مختلفة ومتباينة ومتصلة ،أول مرحلة تسمى مرحلة إذابة الجليد أو إذابة الوضع القائم ، أما المرحلة الثانية إدخال التعديلات والتغييرات التي يراها صاحب العملية مناسبة لذلك وفي المرحلة الثالثة والأخيرة العمل على المحافظة على الوضع الجديد أو النظام القائم الجديد وهذا من خلال ما يلي:[1]

¤ **تتمحور هذه المرحلة** من خلال خلق الانطباع لدى العامة من العمال بضرورة تغيير الوضع القائم وحتمية التخلي على مجموعة الممارسات القائمة ويرتكز هذا البديل بإدخال التغييرات التي يرونها مناسبة لمثل هذا الأمر بغرض محاولة التقليل من شدة المقاومة ، من خلال ايصال رسائل سلبية من طرف القائد على الوضع القائم خاصة على مستوى البيئة الداخلية للتنظيم الأمر الذي من شأنه التأثير بصورة ايجابية على التابعين باتباع أساليب جديدة تساهم في استمرارية المنظمة في بيئتها العامة ، كما تسعى هذه المرحلة إلى توفير ما يسمى القابلية للتغيير وقبوله في أذهان التبع من خلال دفعهم لذلك ، إما بتعليمهم أو تكوينهم وإعطائهم معارف وتقنيات ومهارات مختلفة على السابقة لكي يتم إلغاء والتخلي على تلك المعارف القديمة التي لم تعد تنفعهم[2]

الشيء الذي يدفع الفاعلين داخل التنظيم بالشعور بالفراغ ولا يتم ملئ هذا الأخير إلا بقبول ما هو جديد وبالتالي تأتي عملية إدراك محاسن وايجابيات النظام الجديد بإجراء عملية مقارنة بين الأوضاع التي كانت قائمة والأوضاع الحالية .

¤ **مرحلة التغيير:** وصول العاملين إلى مرحلة الاقتناع بضرورة التغيير يعجل بمرحلة جديدة تقضي بضرورة إحداث عملية التغيير وهذا على كافة المستويات التنظيمية والهيكلية للمنظمة ، بالإضافة إلى التغيير

[1] عبد المعطي محمد عساف: **السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران للتوزيع والنشر، عمان ، 1999،ص239.

[2] علي السلمي: **إدارة السلوك التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1993، ص222.

في أساليب العمل ومتطلباته ومستلزماته وحتى في السلوك التنظيمي ، كما يقوم كيرت لوين بالتحذير من مخاطر الإقدام على التسرع في الدخول في مرحلة التغيير ما من شأنه خلق صعوبات أخرى تتمثل خاصة في المقاومة الشديدة لكل ما هو جديد هذا ما قد يحدث الارتباك والشك وعدم الشفافية ، وبالتالي العدول على تحقيق ما هو مطلوب من عملية التغيير.

¤ **مرحلة التجميد(التثبيت):**تتمحور حيثيات هذه المرحلة المهمة على ضرورة المحافظة على المكتسبات التي تم التوصل إليها من المراحل السابقة وحماية ذلك من الضياع والانهيار ، بحيث يتحتم على الإدارة أن تعطي الفرصة كاملة للعاملين والفاعلين لتجريب تصرفاتهم وسلوكياتهم المفترض أن تكون جديدة ، والعمل بالضرورة على ايجاد مجموعة من السلوكيات الايجابية والفعالة لضمان الاستمرارية والمتابعة على نفس السلوك وبنفس المستوى من الرضى والرغبة في الاستمرارية[1].

2-2 مداخل التغيير التنظيمي:تعتبر مجالات التغيير التنظيمي من القضايا التي أخذت اهتماما واسعا في الدراسات والبحوث للخبراء في ميدان التغيير التنظيمي ، وهذا لأهميتها ، والأخذ بعين الاعتبار عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، الشيء الذي يدفع المنظمة إلى اتباع مجموعة من المداخل والمجالات الخاصة بالتغيير التنظيمي :

2-2-1 المدخل الوظيفي: يعد هذا المدخل من المداخل المهمة في عملية التغيير بحيث يهتم برسالة وفلسفة المنظمة ، وهذا ما يعبر عن القيم التنظيمية وما تتميز به من خصوصية وتميز عن باقي المنظمات الأخرى ويتبلور هذا الطرح من خلال[2]

إحداث التغيير في رؤية ورسالة المؤسسة وبالتالي تغيير الغايات والاستراتيجيات المتبعة من طرف التنظيم.

2-2-2 المدخل البشري: يحظى المورد البشري بالأهمية القصوى في أي تنظيم باعتباره أهم الموارد الحيوية التي تشكل أي منظمة ، وما يترجمه من ديناميكية وبالتالي يكون التركيز على تطوير المهارات والقدرات الخاصة بهم وهذا ما يتم من خلال التقييم والتقويم لسلوكيات الأفراد وتصرفاتهم والعمل المستمر على تطوير هذه الإمكانيات والقدرات بما يتلاءم وحاجات المنظمة وظروفها المحيطة المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية ، كما يمكن قياس جدية هذه التغييرات المستهدفة ومدى فعاليتها وكفاءتها بمستوى مساهمة أفرادها

[1] زيد منير عبوي: **إدارة التغيير والتطوير** ، دار كنوز المعرفة ط1 ، عمان الأردن، 2007،ص207.

[2] الطجم عبد الله: **السلوك التنظيمي ، النظريات والتطبيقات** ، دار النوابغ للنشر والتوزيع، جدة السعودية ، 1999،ص118.،

ومدى فعاليتهم في تعزيز الاستمرارية والفعالية المطلوبة ، بحيث يعتبر عدم الاستجابة لهذا التغيير بمثابة عرقلة للسياق المتعلق بالعملية وبالتالي التأثير السلبي على استمرارية التنظيم.

2-2-3 مدخل الهيكل التنظيمي: لا يقل هذا المدخل أهمية على باقي المداخل الأخرى ،بحيث تترجم عملية التغيير على المستوى الهيكلي للتنظيم من خلال أداة الهيكل التنظيمي ، بحيث يعتبر الهيكل التنظيمي القاعدة والهوية الرسمية التي تعبر عن التنظيم ككيان حي مع مختلف الأجزاء والأنساق التابعة له وطبيعة العلاقة الوظيفية التي تجمع هذه الأجزاء وترتيبها الهرمي السلمي الخاضع لشروط موضوعية وتنظيمية مع باقي القنوات الاتصالية التي يتم من خلالها ربط العلاقة بين هذه الأجزاء بالأخذ بعين الاعتبار درجة الصلاحية الممنوحة لكل نسق والمستويات التنظيمية له داخل المنظمة.

2-2-4 المدخل التكنولوجي: يرتكز هذا المدخل على الاهتمام بالدرجة الأولى بحيثيات العمل ومتطلباته وشروطه بالاعتماد على الاهتمام المستمر بعملية إعادة التركيب وتدفق الأعمال وعلى الطرق والأساليب المستحدثة في العمل بالإضافة إلى مجموعة الوسائل الخاصة بالعمل مع الأخذ بعين الاعتبار المستلزمات والأدوات الجديدة في العمل والتي يتم الاستنجاد بها في الجانب التكنولوجي التقني لمختلف المعلومات والمهارات المعرفية والميدانية التي من شأنها أن تسهم في توفير المعدات والآلات ذات الفعالية والكفاءة المتميزة في رفع المردودية الفردية والجماعية مما يوفر الجهد والوقت ويحقق أهداف التنظيم وغاياته المستحدثة في العمل بالإضافة إلى مجموعة الوسائل الخاصة[1]

بالعمل مع الأخذ بعين الاعتبار المستلزمات والأدوات الجديدة في العمل والتي يتم الاستنجاد بها في الجانب التكنولوجي التقني لمختلف المعلومات والمهارات المعرفية والميدانية التي من شأنها أن تسهم في توفير المعدات والآلات ذات الفعالية والكفاءة المتميزة في رفع المردودية الفردية والجماعية مما يوفر الجهد والوقت ويحقق أهداف التنظيم وغاياته.[2]

2-2-5 مدخل الموارد المادية: ويعتبر هذا المدخل من المداخل المتميزة والذي يشير إلى مختلف الامكانات المادية المتوفرة لدى التنظيم من خلال المستوى اللوجيستي للعمل والمواقع الجغرافية له والعمل المتواصل والمستمر من طرف الإدارة للوصول إلى أعلى درجات التميز ، مع التركيز على الحاجات الاجتماعية

[1] Benes Been & Chin, The **Planning Change**, Richard Winston, 1999, P113.

[2] Gerald, J, Skibbins, **Organizational, Evolution Program**, For Managing Radical Change, American Management, 1994, P130.

والانشغالات الانسانية للفاعلين داخل التنظيم خاصة ما يتعلق بكيفيات ترتيب وتوجيه الأعمال وتصميمها الداخلي والخارجي المتمثل في المناخ العام للعمل وشروطه الفيزيقية المتعلقة بمستوى الإضاءة ، التقليل من التشويش ، وسائل الحماية الخاصة بالعمل يضاف لها التغيير على مستوى مستلزمات العمل المتعلقة بالجانب الفني والخارجي في إطار ما تسمح به الامكانيات المتاحة والموارد المتوفرة في المنظمة.

2-3 أبعاد التغيير التنظيمي:تتوفر عملية التغيير التنظيمي على ستة **(6)** أبعاد أساسية يجب العمل على إدراكها وكيفيات التعامل معها ، وتتمثل هذه العناصر المتعلقة بالأبعاد فيما يلي:

2-3-1 المغير: وهو الشخص أو الجهة التي تطالب بضرورة التغيير والمسؤولة على العملية ككل من خلال البدء في ممارستها ومحاولة تطويرها وتثبيتها في الواقع التنظيمي ، بحيث تعتبر الجهة المطالبة بالتغيير القاعدة الأساسية التي يقوم عليها التغيير ، ومما يلاحظ أنه في العادة يتم التعامل مع أربعة **(04)** أنماط من المتغيرات تتمثل فيما يلي:

2-3-1-1 المتغير المتأمل: وهو في العادة يقوم بعملية البحث على المعنى الحقيقي للعملية ، كما يمكن أن يحتاج إلى ضرورة الاندماج الشخصي فيما يتم عرضه من أفكار تغييرية ، ويميل إلى الإصغاء المستمر مع مشاركة الآخرين في أفكارهم[1]

واتجاهاتهم ، ويتميز بالإدراك الحسي والمعالجة التأملية لمختلف المواقف والظروف التنظيمية ، كما يهتم كثيرا بطرح الأسئلة على صيغة ، لماذا... لماذا لا...؟

2-3-1-2 المتغير العقلاني :

وهو في العادة يقوم بالحث على الحقائق مما يؤدي به إلى امكانية معرفة طريقة تفكير الآخرين للوصول إلى عملية تحليل واستقراء آرائهم ومواقفهم المختلفة ، وهو الذي يتم إدراكه للأشياء المحيطة به تدريجيا ويعالجها بكيفية تأملية ، وعادة ما يولي اهتمامه بالأسئلة المتضمنة لتركيب الأشياء معتمدا على أدوات استفهامية مثل ماذا...؟[2]

2-3-1-3 المتغير المنفذ: وهو في العادة يقوم بالحث على العوامل ذات الصلة بين ما يتم عرضه عليه من أفكار واتجاهات تدعوا إلى التغيير وبين ما هو كائن ، بحيث الأمر الذي يلزمه هو معرفته لكيفية عمل

---

[1] Larry Greiner, **Patterns Of Organization Change**, Harvard, Business, 1989, P111.

[2] احسان دهش جلاب : **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير** ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2011، ص414.

الأشياء ، كما يتجه إلى قياس الأشياء واختبارها انطلاقا من الأساليب والأدوات ذات الصلة بعالمه الخاص ، ويمكن له ادراك الأشياء بطريقة تجريدية ويتم معالجتها بطرق عملية أي تنفيذية ، ويستعمل في الغالب الأسئلة مثل كيف...؟

2-3-1-4المتغير المادي: وهو في العادة الذي يبحث على المقومات التنفيذية لما قد يتعلمه ، بحيث يود ادراك المغزى والهدف الذي يمكن تطبيقه على الأشياء في المقام الأول قبل التطرق ومحاولة فهمها من الجانب النظري، ويمكن أن يتعلم على أساس التجربة والخطأ بحيث يسعى دائما إلى الفهم الذاتي للأشياء واكتشافها .

2-3-2 المؤيد: وهي الجهة أو الشخص المؤيد للعملية التغييرية بحيث يمكن له ممارستها والمساهمة الفعالة في المطالبة بها.

2-3-3 المحايد: وهي الجهة التي لم تشكل رأيا نهائيا حول العملية ولا تتبناه مطلقا وهذا ما يتأكد من خلال مواقفها اتجاه العملية.

2-3-4 الموضوع: وهو لب عملية التغيير وما يمكنه أن يتغير والذي تدور حوله العملية ككل والذي يشكل القاعد الخاصة بالتغيير[1].

2-3-5المقاوم للتغيير: وهي الجهة أو الشخص الذي يقوم برفض العملية التغييرية وبالتالي عدم تبنيها ، ويسعى بمختلف الطرق والوسائل المتاحة لديه لإفشالها والقضاء عليها ،أو حتى تأخيرها والتشويش عليها.

2-3-6 مقاومة التغيير: وتشير هذه الفرضية إلى مجموعة السلوكيات والممارسات المتبعة التي يمكن لقادة التغيير الاعتماد عليها وتطبيقها لإمكانية ترويض المقاومة أو إفشالها ومحاولة القضاء عليها[2].

3- أنواع وأهداف ومجالات التغيير التنظيمي:

3-1 أنواع التغيير التنظيمي:يعتبر نجاح التغيير التنظيمي عملية تتطلب الفهم الجيد لطبيعة التغيير وأنواعه ، بحيث يوجد عدة أنواع للتغيير التنظيمي حسب المعايير المعتمد عليها في التصنيف :

3-1-1 التغيير الشامل والتغيير الجزئي: إذا تم الاعتماد على مستوى شمول التغيير كمعيار يمكن الوصول إلى طريقة التمييز بينه وبين التغيير الجزئي الذي في الغالب يقتصر على جانب أو عامل واحد أو قطاع

[1] أحمدالمصري: **التغيير التنظيمي**، مجلة الإدارة،العدد4،مصر، 1997، ص13.

[2] Robert Heller : **Gérer Le changement Mango pratique**, Italie, 1999, P44.

واحد مثلا في تغير الآلات والمعدات الخاصة بالعملية الإنتاجية ، أما التغيير الشامل الذي يتضمن جميع أو أغلب المجالات والجوانب في التنظيم ، وتكمل الخطورة في التغيير الجزئي في حالة إنتاج نوع من عدم التوازن في المؤسسة ، بحيث قد تكون بعض النشاطات والأعمال متطورة والباقي غير ذلك، الشيء الذي يؤثر سلبا في فاعلية وكفاءة عملية التغيير في حد ذاتها ، فمثلا تحتاج عملية تغيير وسائل الإنتاج إلى إحداث التغيير في العمليات والأساليب المرتبطة به كالتخزين والتسويق وتكوين الأفراد العاملين ...

3-1-2 التغيير المخطط: يتبع هذا النمط من التغيير صور منتظمة ومعدة سلفا بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف مضبوطة ومرسومة ، بحيث يكون التخطيط المخطط مستمد من مجموعة من الإجراءات الإدارية الهادفة إلى الوصول إلى تحقيق التعديل المقصود في المنظمة أو أحد عناصرها وهذا وفق رزنامة زمنية محددة وعلى أساس الاعتماد[1]

على تفكير وتقدير لتكاليف العملية التغييرية ومتطلباتها خاصة ما تعلق بجانب الفوائد الناتجة عليه كعملية حيوية.

3-1-3 التغيير غير المخطط أو العشوائي:تتبلور هذه العملية لتتم بصورة آلية تتميز بالتلقائية تعتمدها مجموعة من المنظمات كخطوات وإجراءات انفعالية تدخل في حيز ردود الأفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة إلى الضغوط التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة الأمر الذي ينتج آثار غير مرغوب فيها وسلبية بالنسبة للتنظيم.

3-1-4 التغيير المادي والتغيير المعنوي: لا يمكن إذا اعتمدنا العملية التغييرية التمييز بين ماهو مادي وما هو معنوي ، على سبيل المثال التغيير المرتبط بالجانب الهيكلي والتكنولوجي الخاص بالإطار المادي للتغيير ، والتغيير الحاصل على المستوى النفسي والاجتماعي المرتبط بالإطار المعنوي ، فمثلا تقتني المنظمة وسائل[2] إنتاج حديثة ذات تكنولوجيا عالية دون التغيير في أنماط وسلوكيات العاملين في كيفيات التعامل مع هذه الآلات فلا يمكن اعتبار العملية ناجحة بسبب العامل المرتبط بسلوك الأفراد ومدى تطور قدراتهم العقلية والفنية والاتصالية للتعامل مع حيثيات هذا النوع من التغيير ويبقى الأمر سطحيا ونمطيا فقط.

---

[1]Jean Helms Mills: **Making Sense OF Organizational Change, Taylor & Francis** – Library, London and New York, 2004, P321.

[2]Glenn Morgan, and Andrew Sturdy, **Beyond Organizational Change: Structure Discourse and Power in UK financial Service,** Macmillan Press Ltd Great Britain, 2000, P141.

3-1-5 التغيير السريع والتغيير المتدرج: هنالك نوع آخر من التغيير التنظيمي يرتبط أساس بدرجة السرعة والبطيء، فبالرغم من فعالية التغيير البطيء المتدرج كونه قد يكون أكثر ثباتا ورسوخا من التغيير السريع الذي يتميز بالفجائية ، إلا أن طبيعة الظروف المحيطة بالمنظمة تساهم بقدر كبير في اختيار السرعة الملائمة لإحداث التغيير.

2- أهداف التغيير التنظيمي:

تسعى أي منظمة أعمال من خلال الاعتماد على العملية التغييرية إلى البحث دائما لنفسها على منظمة مبدعة ومتجددة وقادرة على التكيف مع متطلبات محيطها وبيئتها ، هذا ما يدل على أن العملية التغييرية هي عملية مدروسة وذات أهداف وغايات يمكن إيجازها فيما يلي[1]:

3-2-1 التخلي: يهدف التغيير التنظيمي إلى التخلي على أعمال وأنشطة معينة أو البعض من الأسواق والموارد وحتى على بعض الاستراتيجيات والأساليب داخل المنظمة.

3-2-2 التبني: في حالة تخلي المنظمة على مجموعة معينة من الاستراتيجيات والأنشطة تهف من خلال ذلك إلى تبني استراتيجيات جديدة وأساليب وتكنولوجيات مستحدثة من شأنها الاندماج والانسجام والتكيف مع التطورات والمستجدات الحاصلة في البيئة العامة.

3-2-3 التطور والتنمية: تعمل منظمات الأعمال من خلال انتهاج عملية التغيير التنظيمي إلى الوصول لتقوية وتطوير أساليب عملها واستراتيجياتها وتنويع وتوسيع مجال معارفها، هذا ما يضمن لها البقاء والاستمرارية. **3-2-4 التحسين:** تعمل المنظمة على تحسين نشاطها الإنتاجي أو الخدماتي بشكل مستمر للوصول إلى الكفاءة والفعالية المطلوبة ولكي تصل إلى أكبر قدرة على الاندماج والتكيف مع محيطها العام مع عدم نسيان موردها البشري من خلال التحسين المستمر في قدراتها وأساليبها الإدارية والتنظيمية[2].**بالإضافة إلى هذه الأهداف توجد مجموعة أخرى منها لا تقل أهمية عليها، نذكر من بينها:**•زيادة قدرة المنظمة على توطيد التعاون والتنسيق بين مختلف المجموعات والأطراف المتخصصة للوصول إلى تحقيق وانجاز الأهداف العامة للمنظمة.

---

[1] محمد بن يوسف النمران العطيات: **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، دار الحامد للشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص**118**

[2] جرادات ناصر: **إدارة التغيير والتطوير** الطبعة 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عما ن الأردن، 2013، ص141.

•العمل على مساعدة الأفراد العاملين على تشخيص مشكلاتهم وانشغالاتهم ، والتأكيد على ضرورة التغيير والتطوير من خلال تحفيزهم المستمر.

•الاعتماد على الخطوات التنظيمية الاستباقية للكشف على الصراع من أجل إدارته وتوجيهه بالكيفية التي يمكن أن تخدم المنظمة .

•العمل على ترسيخ قيم الثقة المتبادلة والانفتاح بين الأفراد العاملين ومختلف التجمعات داخل التنظيم.

•تمكين المدراء من اتباع أساليب الإدارة بالأهداف كبديل عن الأساليب التقليدية [1]. •امكانية مساعدة المنظمة على حل مشاكلها المختلفة والتي يمكن أن تواجهها من خلال تزويدها بالمعطيات الكافية على مختلف العمليات التي تقوم بها ونتائجها المختلفة[2].

3-3 مجالات التغيير التنظيمي: في المقام الأول هنالك مجالين رئيسيين لإحداث التغيرات التنظيمية، وهما على النحو التالي:

3-3-1 الأنشطة والأعمال: ويكون شكل التغيير هنا في إحداث أعمال أو أنشطة جديدة، أو العمل على دمج أنشطة مع أنشطة أخرى أو التخلي وإلغاء نشاطات قائمة.

3-3-2 العنصر البشري: بحيث يمكن أن تتخذ التغييرات على هذا المستوى حجم القوى العاملة عن طريق التعيينات واجراء الاختبارات ، أو العمل على تخفيض حجم هذه العمالة على أساس التسريح والتقليص أو الفصل ، أو تكوينها من خلال زيادة قدراتها الفنية والتقنية والرفع من مستوياتها التنظيمية ...

3-3-3 الموارد المادية: يشتمل هذا العنصر على التغييرات على مستوى عدد الآلات والمعدات، مع الرفع من المستوى التكنولوجي القائم، مع تغيير نوعية المواد الأولية المستعملة والاعتماد على موارد أخرى.

2-3-4 السياسات: بحيث يكون شكل التغيير في هذه المحطة بإلغاء سياسة قائمة والاعتماد على سياسة أخرى جديدة مع تعديل سياسات معمول بها...

3-3-5 الطرق والاجراءات المعتمدة في العمل: من خلال العمل على تبسيط هذه الاجراءات للوصول إلى السرعة في الأداء والتحكم بها بإدخال طرق ووسائل جديدة...

3-3-6 الهيكل التنظيمي: بحيث يأخذ التغيير هنا شكل إعادة تقسيم الوحدات والأقسام الإدارية مع العمل

---

[1] ثروت مشهور : **استراتيجيات التطوير التنظيمي** الطبعة 1 ،دار أسامة للنشر ، عمان الأردن ، 2010،ص111.

[2] بلال خلف السكارنة: **التطوير التنظيمي والإداري** الطبعة 2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010، ص99.

على تكوين وإنشاء إدارات جديدة أو دمج إدارات مع بعضها البعض.

كما يمكن للتغيير التنظيمي أن يظهر في المجالات التالية:

¤**التغيير على مستوى الاستراتيجيات:** من خلال التزايد بالاهتمام بالتغيير منذ مطلع ستينيات القرن الماضي، عمل الخبراء والمختصين في مجال التغيير التنظيمي على تحديث وتطوير استراتيجيات مختلفة ومتنوعة من أجل تحقيق البرنامج الواعي في المنظمات من خلال العمل على توفير جميع الجهود والطاقات والموارد مع الحرص على كسب أكبر قدر من التأييد والدعم للعملية التغييرية ومن تم اعتمادها دون إغفال عملية التقييم[1]

والتقويم للنتائج ، ومن هذا المنطلق تسعى منظمات الأعمال في العادة على اتخاذ مجموعة من التدابير والتعديلات على مستوى استراتيجياتها لتحقيق التوافق والاندماج مع المتغيرات البيئية المحيطة بها والتي من شأنها التأثير والتأثر بها[2]

¤**التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:** يتم توزيع المهام والمسؤوليات والسلطات بين الفاعلين داخل التنظيم من خلال الهيكل التنظيمي ، بحيث يمكن لمنظمات الأعمال في بعض الأحيان أن تحدث تغييرات داخلهاوالتي يصاحبها مباشرة تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي ، في حالة تعديل مجموعة من المسؤوليات أو العمل على إعادة توزيع بعض التخصصات أو إلغاء وحذف مجموعة أو بعض من الوحدات التنظيمية بما لا يتعارض مع التغييرات السارية المفعول في المنظمة.

¤**التغيير على مستوى أنماط القيادة:**مما لا شك فيه أن النمط القيادي السائد له تأثيرات على عملية التغيير التنظيمي بحيث يعتبر أهم الوسائل ، من خلال التأثير المباشر على مستوى توزيع المهام والأعمال وعلى التأثير في القدرة التي تعطيها القيادة إلى العمال وتجد العديد من الأنماط القيادية من ذلك النمط الأوتوقراطي والديمقراطي ، كما تضطر الإدارة إلى تغيير النمط القيادي الحالي واستبداله بنمط قيادي جديد بهدف انجاح العملية التغييرية ، وفي هذا المستوى قام العديد من الباحثين بمحاولات من أجل حصر المداخل المختلفة لكيفية ادخال التغيير التنظيمي ، بالاعتماد على تحليل نتائج **18 دراسة** متعلقة بالتغيير التنظيمي وقد تم تحديد هذه المداخل في **ثلاثة محاور أساسية وهي** : مداخل السلطة الفردية ، مداخل المشاركة ، مداخل التفويض و توصل إلى وجود سبعة من التجارب الفاشلة أما الباقية فكانت كلها ناجحة ، بحيث يعتبر المدخل المتعلق

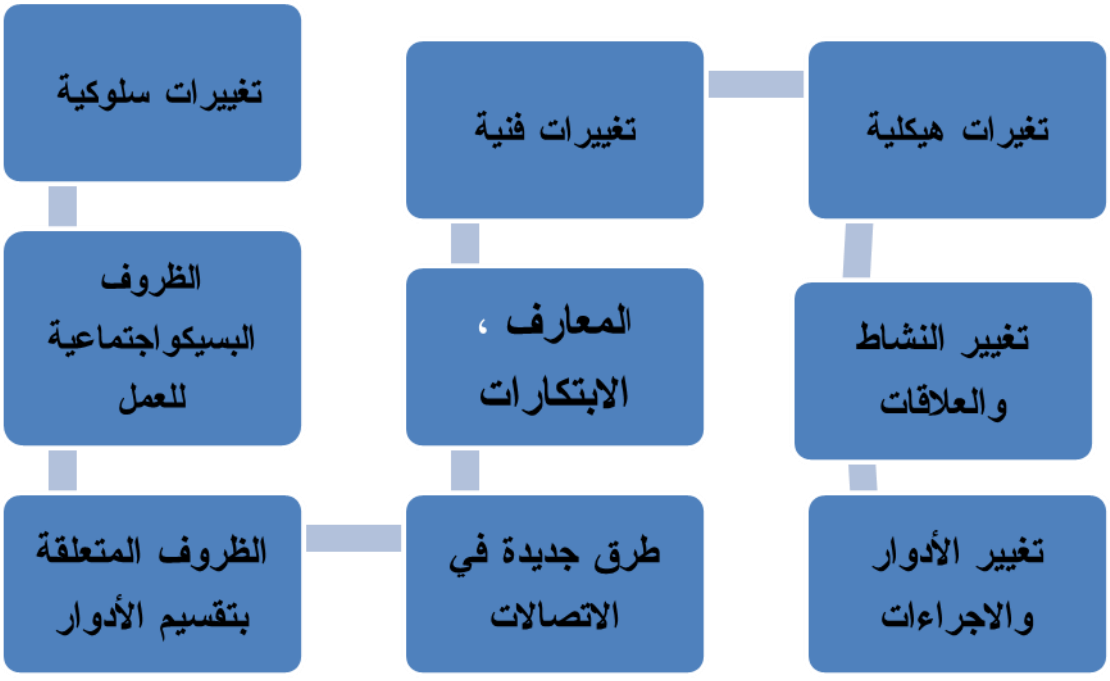
[1] Peter Drucker **: L'avenir Du Mangement**, Traduit Par Jacqui Fontaine, Selon Drucker, Village Mondial Paris, 1991, P111.

[2] Peter Drucker : **IBIT** ,112.

بالمشاركة في السلطة هو المدخل الذي اتبعته جميع التجارب التغييرية الناجحة ، بينما تمركزت النتائج الفاشلة في المدخل المتعلق بالسلطة الفردية في خمس منها ، أما الاثنين الباقيتين على مستوى تفويض السلطة ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج، اقترح بأن التغيير الناجح يعتمد بالدرجة الأولى على إعادة توزيع مبدأ السلطة داخل المنظمة ليتم الاتفاق على ضرورة انتهاج مبدأ المشاركة في السلطة، وما يتعلق بالأنماط التي تعتمد على تركيز مبدأ السلطة للفرد أو تفويضها كلية فيكون مآلها الفشل في عملية التغيير التنظيمي.[1]

¤ **التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية:** فالثقافة التنظيمية تعبر على تلك القيم والاعتقادات والمعاني والتوقعات التي تشكل مزيجا يشترك فيه أفراد المنظمة ويعتمدونه في سلوكياتهم وتصرفاتهم وفي حل مشاكلهم ، وبالتالي تلجأ المنظمة إلى إحداث تغييرات بشكل مستمر على ثقافتها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها بشكل أفضل وبصفة أساسية في مجال التغيير وكيفية وقوعه والجهة المستهدفة من عملية.[2]

ويمثل الشكل رقم (1): المجالات الأساسية للتغيير التنظيمي:[3]



[1] بلال خلف السكارنة : **مرجع سابق**، ص102.

[2] سامح عبد المطلب، عامر قنديل، علاء محمد: **التطوير التنظيمي** الطبعة 1، دار البحر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص121.

[3] جرادات ناصر: **مرجع سابق**، ص147.

ويصنف **(هاورد ليافيت)** مناهج أو مداخل التغيير التنظيمي المخطط على ثلاثة مراحل رئيسية وهي كالتالي:

أ- **استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي:** يتم الاعتماد على هذا المدخل من طرف المدرسة التقليدية في التنظيم والإدارة وكان اهتمامهم يرتكز على تحسين إدارة العمل من خلال توضيح الأعمال التي يقوم بها الأفراد وايجاد العلاقة الملائمة بين توزيع المهام وتحديد السلطات وبالتالي القدرة على تحديد نطاق الإشراف.

• **مداخل التغيير التقني** : بحيث ركزت هذه الاستراتيجيات على نظم معالجة المعلومات وبحوث العمليات.•**مداخل تغيير الأفراد:** ويتم هذا من خلال العمل على تعديل وتغيير سلوك الأفراد ، لكن يعتبر **ليافيت** أن المنظمة نظام وعليه فأي تغيير منشود لا بد أن يشتمل على جميع المداخل الثلاثة السابقة.

ب- استراتيجيات العقلانية وإعادة التعلم والإكراه: يمكن تصنيف هذه الاستراتيجيات كما يلي:

- **مداخل التغيير العقلانية والتجريبية:** بحيث ترى أنه باعتبار الفرد عقلاني وراشد ، ففي حالة تبرير عملية التغيير بعقلانية ، وكونه سيستفيد منه فهة لا محالة سيتبنى التغيير المقترح ومن بين هذه المناهج : البحث ، نشر المعرفة ، انتقاء الأفراد وتحليل العمل

- **استراتيجيات القيم وإعادة التعلم:** يتم التركيز من خلال هذه المناهج عل العملية التعليمية وتتمثل في الخبرة والتجربة وإعادة تعليم الفرد وبث الثقة بين العاملين ، والتغيير في أسلوب أو ممارسة معينة سيحدث فقط في الوقت الذي يغير الفرد معنى قيمه ومعاييره وممارساته القديمة مما ينتج تحسين قدرات المنظمة على حل مختلف المشكلات وبالتالي تطوير الأفراد العاملين داخل المنظمة.

- **استراتيجيات القوة:** بحيث توجد مجموعة تركز عل التدابير والترتيبات السياسية والاقتصادية في ممارسة عملية التأثير كما توجد مجموعة أخرى تعتمد على القوة المعنوية باستخدام عبارات الذنب والخجل.[1]

- **ج استراتيجيات كيفية إحداث التغيير:** وحسب هذه الاستراتيجيات يمكن إيجاد ما يلي:

-**د الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد:** هذه الاستراتيجية تؤكد على دور الفرد الموجود في موقع السلطة للعمل على إحداث التغيير ، كإصدار لوائح أو قوانين أو تعديل الهيكل التنظيمي.

[1] ثروت مشهور: **مرجع سابق**، ص117.

– **استراتيجية المشاركة في القوة:** وهذا ما يترجم في اتخاذ القرارات في المجموعة بالاعتماد عل مبدأ المشاركة في حل المشكلات داخل المنظمة[1].

4- استراتيجية المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي ومداخل خفضها:

4-1 استراتيجيات المنظمات للتعامل مع مقاومة التغيير

4-1-1 التعليم والاتصال: تساعد هذه الاستراتيجية عموما العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير والوقوف على منطقه ، ويمكن لها اتخاذ العديد من الأشكال ، كالمناقشة الفردية ، العرض الجماعي ، وعلى شكل مذكرات وتقارير ، ويمكن الاعتماد على هذه الطريقة في حالة عدم توفر المعلومات المتعلقة بالتغيير أو التحليل الناقص والمشوه أو الخاطئ لطبيعة المعلومات المحددة لعملية التغيير ، ومن أبرز ايجابيات هذه الاستراتيجية في حالة اقتناع الأفراد بالمعلومات المتوفرة على التغيير فسيساهمون في عملية تطبيقه وبالتالي تحقيقه ، لكن ما يعاب على هذه الطريقة استغراقها لوقت طويل ، خاصة إذا ما تعلق الأمر بعدد كبير منهم.

4 -1-2 المشاركة والاندماج : لقد أكدت الأبحاث والدراسات في مجال التغيير التنظيمي من قبل الأفراد تأكيدهعلى الالتزام والطاعة في التنفيذ ويتم الاستنجاد بهذه الطريقة في حال ما كان الأفراد المعنين بالتغيير على درجة عالية من المقاومة والرفض ، وما يحسب لهذه الطريقة الالتزام الكبير للأفراد بالتغيير حال اقتناعهم به ، لكن ما يعاب عليها استغراقها وقتا طويلا للتنفيذ.

4-1-3 التسهيل والدعم: تتمثل هذه الطريقة في التركيز على تكوين العاملين وتدريبهم على معارات وتقنيات جديدة وإعانتهم بالدعم المناسب واراحتهم بعد حصول عملية التغيير ، ومن ايجابيات هذه الطريقة عدم وجود طريقة أفضل منها ، ومن سلبياتها بقاءها لوقت طويل في التنفيذ وتكلفتها العالية[2].

4-1-4 التفاوض والاتفاق: يتم الاعتماد على هذه الطريقة في حالة وجود طرف يتضرر أكثر من غيره أثناء تنفيذ عملية التغيير ، وفي نفس الوقت لها القدرة على مقاومته ، مثلا إعطاء أجرا أعلى لأعضاء النقابة أكبر من باقي الأفراد الآخرين مع الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وهي سهلة نسبيا لتجنب المقاومة.

4-1-5 الاستغلال واختيار الأعضاء: تمثل هذه الطريقة وسيلة ايجابية لوضع الأفراد العاملين في موقع هام في عملية التصميم للتغيير من أجل ضمان موافقتهم على العملية التغييرية ، ومن إيجابياتها أنها سريعة نوعا

[1] محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم** ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، 2000،ص117.

[2] زيد منير عبوي: **إدارة التغيير والتطوير** ، دار كموز المعرفة الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2007، ص111.

ما وغير مكلفة ، أما من سلبياتها التسببمشاكل في المستقبل إذا ما أحس العمال أنه تم استغلالهم لإجراء التغيير على حسابهم فقط[1].

4-1-6 الاكراه الظاهر وغير الظاهر: بموجب هذه الطريقة يلتزم العاملون بالمصادقة وقبول التغيير فيهددون بطريقة سرية أو علنية بفقدان مناصب عملهم أو حرمانهم من المزايا المرتبطة بمناصبهم...ويتم الاعتماد على هذه الطريقة في حال اذا اشترطت السرعة في التنفيذ وأيضا امتلاك صاحب التغيير القدرة الكبيرة على ذلك ، ومن إيجابياتها السرعة والقدرة غلى التغيير والتغلب على أي مقاومة للتغيير وفي نفس الوقت لا تخلوا هذه الطريقة من السلبيات أهمها استمرار استياء العمل من صاحب القرار داخل المنظمة.

4-2 مداخل خفض مقاومة التغيير التنظيمي: يوجد العديد من الأساليب والأدوات التي يمكن الاعتماد عليها للتخفيف من حدة مقاومة التغيير التنظيمي مع التأكيد على ضرورة الانتباه إلى أن عملية التغلب على مقاومة التغيير لا يمكن لها أن تعتمد على أسلوب واحد بحيث للتغيير نفسه عمليات مركبة ومعقدة، لذا يمكن اتباع مجموعة من الأساليب ومن أهمها نذكر ما يلي:

4-2-1المشاركة في التغيير:وهي إحدى الطرق المعتمدة للتغلب والتخفيف من حدة مقاومة التغيير ، والتي من خلالها يتم إشراك الموظفين الذين يتأثرون بالتغيير أثناء تنفيذهم له،بحيث من يجلس معك في القارب لا يمكنه إحداث ثقب فيه لذا المشاركة في التغيير تنتج الإدراك والمعرفة بتفاصيل العملية التغييرية وبالتأكيد تكون لهم الفرصة للتأثير في العملية من خلال أفكارهم واتجاهاتهم وهذه المشاركة يمكن من خلالها أن تنقص درجة القلق المسجل على البعض ، كما يعطى لهؤلاء المشتركون الانطباع بدورهم في العملية بشكل ايجابي الشيء الذي سيزيد من التزامهم بالعمل والتغيير وهذا ما يسهل من التنفيذ الحقيقي له، ولكن هذه المشاركة لا يمكن لها أن تخلوا من العيوب والشوائب والمشكلات ، ففي حالة إشراك الموظفين لا بد من قبول أفكارهم ، فإذا استعمل الاشتراك من أجل الاشتراك فقط مع سيطرة المدير وتحكمه في العملية فلن يقبل الموظفون بهذا التصرف وتعود الأمور معكوسة عليه مما يخلق جو من الغضب والكراهية في المناخ العام للعمل لذا لا بد أن تكون مشاركة الموظفين في التغيير فاعلة، وغالبا ما تكون المشاركة في التغيير غير مهمة بالنسبة للمستخدمين إلا في حالة منحهم الفرصة لذلك ، بحيث إذا منحوا الفرصة اللازمة سيخفف عنهم حدة القلق

[1] بلال خلف السكارنة: **مرجع سابق**، ص113.

والخوف الذي يصاحب العملية في العادة ويكونوا قادرين ولديهم الرغبة في استمرار العملية ، ولكن ما قد يشكل عائقا هو اعتقاد المدير يعدم جدوى مشاركة المرؤوسين في العملية فلا يعطيهم الفرصة مستقبلا.[1]

4-2-2 تقديم الحوافز من أجل التغيير: العملية التغييرية في المنظمة عادة ما تدعوا وتخطط لها الإدارة العليا ، لكن هذا التغيير تشعر به المستويات الدنيا في المنظمة، غير أن فوائده تعود في المقام الأول على المخططين أنفسهم لا على المنفذين ، وتكون مقاومة التغيير من طرف المرؤوسين باعتبار عدم حاجاتهم له فهم يرون أن عملية التغيير تشكل قلقا لهم وليس لها أي داع ، بحيث لا توجد فائدة مرجوة منه.

ولكي تكون التغييرات في المنظمات ناجحة يجب أن تحتوي على حوافز لكل شخص، فغالب التغييرات في المنظمات تصمم على ضوء أهداف مثالية دون إعطاء الأهمية بمن سيتأثرون بها ، لكن إذا تم توسيع الأهداف لتشتمل احتياجات المستخدمين لا بد أن يتضمن في داخله حوافز ايجابية لهم.

ومن ضمن أسباب تقديم التعويض هو نوعية الخدمات المقدمة ليست في الغالب متساوية القيمة عند تبادلها أشياء مختلفة هذا ما من شأنه خلق صعوبات بالنسبة للمرؤوسين حول مدى استفادتهم من هذهالعملية وإحداث التغييرات من شأنه إدخال تحسينات بالنسبة للموظفين ، لكن ما يجدر التذكير به هو أنالعوائد المقدمة.[2]للموظفين تمثل فوائد لهم ويمكن الوصول لذلك من خلال مشاركتهم في العملية التغييرية.

4-2-3 تغيير ما هو مألوف:من الأسباب التي يقاوم فيها الموظفون عملية التغيير هو أنهم لم يعتادوا عليها ، إذ أن شيئا مختلفا يمكن أن يكون فيه نوع من التهديد لنا لأننا لم نتعود عليه ، وإذا حدثت تغييرات كثيرة سرعان ما يصبح الشيء غير العادي غير مقبولا وعاديا جدا ، لكن هذا لا يعطي للمديرين حق صنع التغييرات فقط بل أن التوجه للمحافظة على وحدة العمل ومنعها بأن تكون مملة بالنسبة للموظفين سوف يساعد على تخفيف مقدار مقاومة التغييرات التي تنفذها الإدارة.

4-2-4 استخدام الاتصال: لفهم كيفية عمل هذه الاستراتيجية لتخفيف عملية المقاومة ، يجب أولا إدراك أن الأمور السرية في أي منظمة قليلة جدا ، فالمعلومات خاصة المهمة منها تنتقل بسرعة ، وعليه أي تغيير تفكر فيه الإدارة لا يمكن أن يبقى سريا، فالمعلومات المنتشرة المتعلقة بالتغيير سوف تزيد من مقاومة التغيير في مراحلهاالأولى من مراحل التخطيط **(أوائل عملية التخطيط)** يجب معرفة الموظفين لأمر التغيير القادم

[1] Y Vers Simon, Patrick Joffre, (sous le di) : **Encyclopédie de Gestion** ,2éme Ed, Economico, Paris, 1997, P280.

[2] محمد بن يوسف النمران العطيات: **مرجع سابق**، ص142.

ويسمح لهم بالمشاركة فيه إذا أمكن.

4-2-5 إدخال تغييرات متعددة:والدليل على إدخال التغييرات هو مواجهة مقاومة التغيير التي تفرض أن منطق المقاومة ذي الأبعاد المتعددة المقترح سيكون أقل حدة وقوة من إدخال تعديلات جديدة بشكل[1] منفصل وهذا يعود إلى أن جزء من كل مقاومة يعود أساسا إلى القلق الناتج عن حقيقة التغيير المقترح ، ولهذا فإذا أدخلت عدة تغييرات مرة واحدة فإن المقاومة المبدئية ستكون موزعة عليها كلها في وقت واحد. والسبب الآخر في فائدة هذه الاستراتيجية هو اعطاءها فرصا أكثر لوجود حوافز إيجابية لعملية التغيير كلها بينما يقدم التغيير الواحد فرصا محدودة لوجود الحوافز، وبالتالي يزيد من فرصة ازدياد مقدار مقاومة التغيير.

4-2-6العملمن خلال القادة غير الرسميين: بحيث إذا تمكن المدير من تحقيق التعاون والالتزام بين القادة غير الرسميين، فإن مقاومة التغيير من قبل مجموعة يمكن أن تقلل المقاومة كثيرا، والسؤال هنا كيف نحصل على تعاون هؤلاء القادة غير الرسميين[2]

والطريقة المفضلة في اشراكهم في عملية تخطيط التغيير، فإذا اشترك القائد غير الرسمي فيها سيكون التزامه اتجاه التغيير أكبر ، ويمكن للقائد المذكور أن يتوقع حدوث مشكلات أثناء التنفيذ ، وبالتالي تعدل الخطط كما يقتضي الموقف قبل أن تطهر أي مقاومة ، فإذا تمت الاستعانة بالقائد غير الرسمي بشكل مناسب يمكن أن يلعب دورا هاما في إحداث التغيير بشكل ناجح.

غير أن استخدام القادة غير الرسميين يمكن أن يكون خطيرا، خاصة في حال شعور هذا القائد بأن المدير يحاول استغلاله لأغراض خاصة ، هذا ما من شأنه زيادة مقاومة التغيير الجديد ، وللحلول دون ذلك وجب على المدير أن يتعامل مع القائد الغير الرسمي على كونه شخصا قادرا على العطاء والبذل من أجل الحصول على التزامه اتجاه التغيير واستخدامه كقوة تأثير على اتباعه، هذا ونقدم فيما يلي ملخصا لأكثر المداخل شيوعا في خفض مقاومة التغيير[3]:

جدول رقم (01) يمثل مداخل مقاومة التغيير:

[1] أحمد ماهر: **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية الطبعة 7، القاهرة مصر، 2000، ص420.

[2] كينج نيجل وأندرسون نيل: **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير** –دليل انتقادي للمنظمات ، ترجمة محمد حسين حسني ، دار المريخ للتوزيع والنشر ، السعودية 2004،ص132.

[3] زيد منير عبوي: **مرجع سابق** ، ص132.

م	المدخل أو المرحلة	الموقف المستخدم	المزايا	الآثار
1	الاتصال للإقناع	حيث لا تتوفر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير.	متى تم الإقناع سيساعد الأفراد في تنفيذ التغيير.	قد يتطلب الأمر وقتا طويلا إن زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير.
2	المشاركة في الإدارة وصياغة خطط التغيير	لا يتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم التغيير وحيث يكون للآخرين قوة ملحوظة للمقاومة.	سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات متصلة به لتتكامل مع خطة التغيير.	يمكن للأمر أ، يستغرق وقتا أطول لأن ضغط المشاركين لتصميم تخطيط غير مناسب
3	الوعد بالدعم والمساعدة	يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم قدرتهم في التكيف مع متطلباته.	اطمئنان المستهدفين بالتغيير إلى جدية الوعود وكفاية الدعم لتتلاشى أو تقل مقاومتهم	سيسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير.

م	المدخل أو المرحلة	الموقف المستخدم	المزايا	الآثار
4	التفاوض	يخسر فرد أو مجموعة جراء التغيير ويكون هنالك قوة ملحوظة للتغيير.	قد يسهل مقاومة كبيرة.	قد يكون ذلك مكلفا فضغط المستهدفين بالتغيير للمقاومة، مع ما يقابله للموافقة على التغيير أو العمل على تسييره
5	المناورة	الاعتماد على مداخل أخرى أمر مكلف للغاية.	قد يكون حلا سريعا التغلب على صور المقاومة	يمثل مخاطرة ترك الأفراد الخائفين من مخطط التغيير.

6	**الإثراء الضمني أو الصريح**	سرعة التغيير ضرورية أو حتمية وتكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة.	حل سريع يمكن التغلب عليه وعلى صور المقاومة.	يمثل مخاطرة ترك الأفراد خائفين من مخطط التغيير.
7	**النقل ، الفصل ، التعيين**	يكون الرفض هو مركز تنظيمي مؤثر برفض الالتزام.	التخلص من المقاومة وردع مقاومين آخرين.	قد تظهر الإدارة بمظهر استبدادي وقد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة.

1

المبحث الثاني: هيكلة الموارد البشرية.

1- أهمية المورد البشري في المنظمة وطرق إعادة هيكلته.

1-1 أهمية المورد البشري في المنظمة: إن إدراك المنظمات لأهمية الموارد البشرية وإلى تعظيم دورها في العصر الحديث ، قد جاء مرتكزا على مجموعة من المتغيرات الأساسية التي أعطت بعدا استراتيجيا لأهمية دورها ، وأبرز هذه المتغيرات ، الاقتناع بمكانة الفرد ، تكنولوجيا المعلومات ، آثار العولمة وإدارة التغيير ، وفيما يلي عرض لهذه العناصر:

1-1-1 الاقتناع بمكانة الفرد : مع زيادة الوعي لدى الفاعلين داخل التنظيم بأهمية إدارة الموارد البشرية واعتبارها من أهم الأصول التي يتوقف على فعاليتها وكفاءتها نجاح المنظمة وتميزها على باقي المنظمات ، من خلال هذا المنطلق تحتاج المؤسسات إلى إدارة للموارد البشرية تكون قادرة على الابتكار بهدف تعظيم ميزاتها التفاضلية والتنافسية ، كما تحتاج في نفس الوقت إلى إدارة متميزة لقيادة هذه الموارد في الاتجاهات التي تسعى إليها المؤسسات المعاصرة[2].

1-1-2 تكنولوجيا المعلومات: تحتاج المؤسسات باختلاف موضوعها وطبيعتها إلى إدارة الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية المختلفة خاصة فئة المديرين بغرض استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات و

[1] زيد منير عبوي : **نفس المرجع** ، ص133-134.

[2] Sékou(L) Et Autre : **Gestion Des Ressources Humaines,** Edition de Boeck Université, canada, 1993, P103.

التعامل مع كمية معتبرة من المعلومات و كيفيات ترشيد مختلف القرارات الإدارية ، مع التطور الهائل للتكنولوجيا في الحاضر وفي المستقبل.

1-1-3 الحاجة إلى التخصص: بات من الضروري تضمن عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب وتكوين متخصصين في مختلف الجوانب لهذه الوظيفة الحيوية ، مثل تخطيط الموارد البشرية مع تصنيف الوظائف وصنع السياسات والأجور والاعتماد على البحوث ، من خلال التوسع الكبير في هذه الوظيفة وقد لم يكن بالإمكان شغل مثل هذه الوظائف من خلال الاستعانة بأفراد من ذوي التخصصات العامة .

1-1-4 التكلفة: بحيث تشكل النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية الأجور وتعويضات العاملين جزءا كبيرا من نفقاتها ولذا فهو أفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين.

1-1-5 الدراسات والبحوث: فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والبحوث على العناية بالعنصر البشري[1].

باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري .

1-1-6 الاستفادة من الموارد البشرية : يعد تزايد إدراك قادة المنظمات كون الأفراد موارد إنسانية كسائر الموارد التي تحرص المنظمات على استثمارها استثمار أفضل مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار ، لهذا لابد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية واشباع حاجياتها وتحفيزها واشراكها في اتخاذ القرارات وتخطيط وتصميم البرامج لها ، والإدارة الحديثة تدرك أن نجاح المنظمة مرهون بتحقيق أهدافها وأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف هي مواردها البشرية.

1-1-7 طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية: تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية بعدما كان دورها تقليدي لتصبح ذات أدوار أكثر تركيب مما كانت عليه ، من حيث الاهتمام بحياة الأفراد المهنية ، مع محاولة الدفع بهذا المورد للعمل على تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم[2].

وتعد نشاطات الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة ، بحيث العنصر البشري يمثل الحلقة الأهم في العملية الانتاجية ومن خلال هذه الإدارة تستطيع المنظمة استقطاب الكفاءات من سوق العمالة مع ضمان تكوينها

[1] عمر وصفي عقيلي: **إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ، الأردن، 2005، ص98..

[2] Driverez (J) : **Appréciation du Personnel,** Collection L'entreprise et Les Hommes, Paris, 1978, P144.

وتدريبها وتحفيزها، ونظرا لأهمية العنصر البشري في المنظمة بات من الضروري حسب **(بلوط)** بل من الواجب على المنظمة تزويدهم بكافة الوسائل التي تعمل على تمكينهم بالقيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصالحهم ، لكن على الرغم من وجود مصلحة مختصة في المنظمة لممارسة نشاط الموارد البشرية ،غير أن كل مدير يقوم بممارسة نشاطات ذات صلة بالمورد البشري في التنظيم بشكل مباشر أو غير مباشر ، ومن بين هذه الأنشطة الشائعة التي يمارسها المدراء ، المشاركة في اختيار موظفيهم الجدد مع توجيههم وارشادهم وتزويدهم بالنصائح اللازمة مع ملاحظة سلوكياتهم وبالتالي العمل علو تقييمها وتقويمها.

كما أشارت الدراسات والبحوث في ميدان الإدارة إلى أهمية إدارة الموارد البشرية ، بحيث يجب الاهتمام بها نظرا لدورها وفاعليتها ونجاحها يعتبر نجاحا للمنظمة ، كما تجدر الاشارة إلى أن التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية من المصاريف العالية نسبيا وخاصة فيما تعلق بالنشاطات ذات الطبيعة الخدماتية.[1]

وليس من شيء أدق على الأهمية التي تكتسيها الموارد البشرية داخل المنظمة من الجوائز المخصصة لذلك من خلال الجودة الشاملة مع تضمين هذه الموارد لهذه المؤسسات العالمية اعتمادا على مجموعة من المعايير فمعيار الأفراد يفحص مثلا جهود المنظمة في المحافظة على البناء المتعلق ببيئة العمل وتشجيع الأداء المتميز على المستويين الفردي والتنظيمي ، مع مراعاته لتقييم المؤسسة في المجالات التالية :•الاعتماد على مجموعة من السياسات العادلة في مجال التوظيف وشفافية الاحتكام لنظام مكافآت محفز على رفع الأداء والتميز فيه .

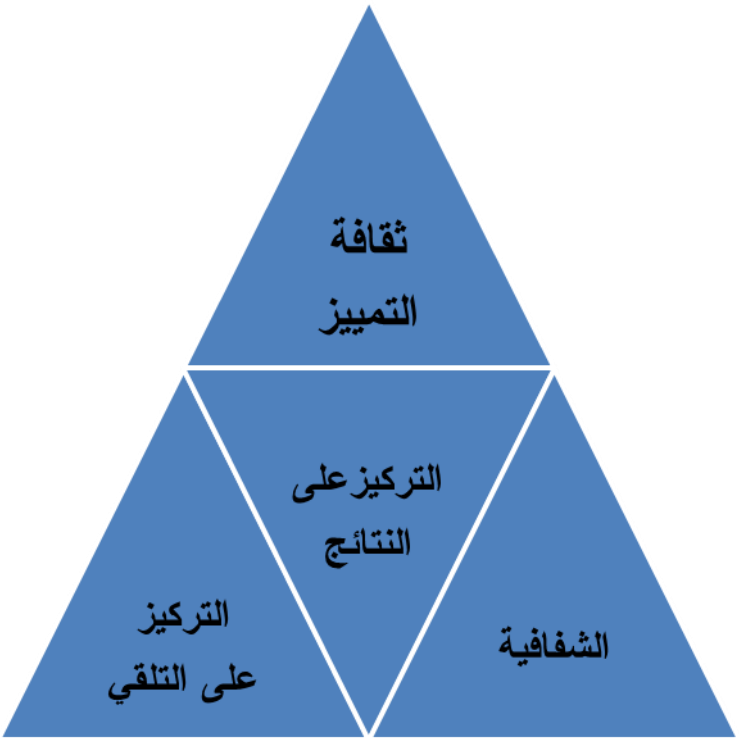
•الاعتماد على برامج وخطط لتوفير العمالة المناسبة لمواجهة الطلبات والعروض الحالية والمتوقعة مستقبلا.

•العمل على تنفيذ برامج متعلقة بالتكوين والتدريب وتطوير أداء الموظفين بالشكل الذي يلبي متطلبات المنظمة •العمل على تصميم وتنفيذ برامج تعزز الرضى الوظيفي والاستمرار في الوظيفة ، كما يوضح الشكل التالي معيار الأفراد كأحد المعايير الخمسة لجائزة الجودة الشاملة [2]:

الشكل رقم (02) التميز وأسس الممارسات لتميز الأداء

[1] حنا نصر الله : **إدارة الموارد البشرية** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2002، ص33.

[2] خالد عبد الرحمن مطر الهيثي : **إدارة الموارد البشرية** ،دار المكتبة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 19994، ص39.



2-1 أسباب إعادة هيكلة الموارد البشرية: لقد شهدت سنوات السبعينات من القرن الماضي موجة من المشكلات والأزمات على مستوى منظمات الأعمال خاصة ما ارتبط بالمجال الاقتصادي لهذه المؤسسات ، الأمر الذي حتم اتخاذ جملة من التدابير والاجراءات التي كان من شأنها رفع المستوى الاقتصادي لهذه المنظمات عن طريق إعادة الهيكلة لضمان البقاء والاستمرارية الدائمة في بيئة الأعمال ، و رغم حدة الأزمات التي ضربت استقرار هذه المؤسسات وعدم اتساع أفق حل هذه المشكلات بانعدام البدائل الكافية لمواجهتها وارتفاع التكاليف سواء على المستوى الاقتصادي أو الجانب الاجتماعي ، ولقد كانت إعادة الهيكلة في بداياتها تحاول الوصول إلى الحلول التالية:

* **العمل بجدية على تنظيم وتأطير سوق العمالة:**من خلال محاولة حماية العمل والعمال من خطر التسريح.

* **العمل الدائم والمتواصل:** على تسير مراحل الحراك المهني، أمام خطر تصاعد معدلات البطالة والاعتماد على نظام إعادة الهيكلة ، وعلى هذا الأساس تحول الاهتمام إلى وضع الآليات المناسبة لتسير الحراك المهني من خلال ضمان تدفق العمالة بشكل متوازن وليس من طالبي العمل من سوق العمل.

* **الاجتهادفي حماية نظام الاستبعاد المهني:** نظرا للمشكلات التي واجهت إدارة الموارد البشرية في تواصل ظاهرة البطالة طويلة الأمد من ناحية ومن ناحية أخرى الصعوبات المتزايدة للإدماج المهني للبطالين بين

صفوف غير المؤهلين و العمل على استبعاد الأجراء والعمال المتقدمين في السن. و لعل أكثر العمليات الخاصة بإعادة الهيكلة حساسية وفعالية بالنظر إلى تكلفتها الاجتماعية محاولة ضرب استقرار المورد البشري والتي ستعود لامحالة على الاستقرار الكلي للمجتمع وما ينجر على هذا التصرف من آثر سلبية ومدمرة لاقتصاديات هذه الدول والتي يمكن للمؤسسات الاقتصادية الإقدام عليها من خلال إعادة هيكلة المورد البشري ، والتي تعتبر من أكبر المشكلات وأكثرها ألما على هذه المؤسسات ومدى استقرارها واستمراريتها في البيئة العامة للمجتمع ، وما العمل الدؤوب على ضمان حقوق العمال من خلال التشريعات والقوانين التي تضمن الحماية للفئات المهنية لخير دليل على ذلك ، **وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تقدم الدعم بالنظر إلىالمسؤوليات المخولة لها في المجالات التالية :**

¤ نوعية وجودة والقيمة التي تكتسيها البرامج المتعلقة بالنصح والتوجيه والارشاد التي تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديمها لمختلف المستويات الإدارية من أجل إبراز الآثار السلبية المترتبة على المساس بالمورد البشري من خلال عمليات إعادة الهيكلة التي قد تمس باستقراره داخل المنظمات [1].

¤المهام والنشاطات الموكلة لإدارة الموارد البشرية في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة وفق التصور العام والسياسة العامة لها، والرؤية التي تم رسمها وتصميمها سلفا بالنسبة لإدارة الموارد البشرية لمحاولة تصحيح بعض الاختلالات المسجلة على الصعيد الاجتماعي للموارد البشرية داخل المنظمة والعمل الدائم على استقطاب الكفاءات التي من شأنها ضمان مستوى أعلى من الفعالية والكفاءة ، و تحقيق مختلف الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بتوفير جميع الشروط المهنية والاجتماعية والثقافية للمورد البشري داخل التنظيم. وعلى هذا الأساس فإن أكبر الرهانات والتحديات التي يمكن أن تهدد عملية إعادة هيكلة الموارد البشرية في المؤسسة تتمثل في مدى توفر هذه الأخيرة على إدارة قوية للموارد البشرية تكون خليط بين الخبرة والكفاءة المهنية من خلال الرؤية والذكاء والتسيير الموضوعي للحياة المهنية للمورد البشري والعمل على استباق المشكلات التنظيمية وغير التنظيمية التي يمكن أن تلحق أضرارا بالمورد البشري .[2]

2- التحديات الكبرى التي تواجه إدارة الموار البشرية أثناء إعادة الهيكلة:

2-1 التحدي الأول: في **أن** تتم عملية إعادة الهيكلة الخاصة بالمورد البشري وفق التحدي المتعلق بكيفيات الاستبقاء للموارد البشرية ذات الكفاءة والفعالية ، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار باقي الشركات والمنظمات

[1] بلوط حسن ابراهيم : **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** الطبعة 1 ،بيروت لبنان ، 2002 ، ص113.

[2] عامر خضير الكبيسي : **إدارة الموارد البشرية في المنظمة**، المنظمة العربية للتنمية العربية ،القاهرة مصر ، 2005، ص102.

المنافسة التي تدفع أجورا كبيرة وطائلة لإطاراتها ومستخدميها من ذوي الكفاءات والمهارات الفنية والمهنية مما يؤدي إلى انتشار ظاهرة الإغواء للآخرين ولو في شركات أخرى خاصة المهندسين والتقنيين والمختصين الذين سبق لهم مزاولة برامج تكوينية وتدريبية في الداخل والخارج بتكاليف ونفقات جد باهظة لا تتمكن المؤسسة بالنظر إلى ذلك من دفعها لهم بالإضافة إلى ما يعرض عليهم من أجور ومكافآت في سبيلالتحاقهم بهذه المنظمات والتي لم تستطيع مؤسستهم توفيرها لهم بأي حال من الأحوال.

2-2 التحدي الثاني: هنا يكون البحث منصبا حول تحقيق فرضية هامة جدا بالنسبة للمنظمة حول الاستراتيجية المناسبة التي تجعل من إدارة الموارد البشرية عبارة عن وحدة عمل أساسية ورئيسية يمكن من خلالها أن تضمن استمرار المنظمة من جهة وضمان نموها وتوسعها في أنشطتها من ناحية أخرى ، وبالتالي تكون في كل الأحوال قادرة على العطاء و على التنافس مع الشركات الأخرى بنفس وتيرة العمل والمنافسة في السوق مما يحقق الاستقرار وينقص من دوران العمل وتأثيراته على التنظيم بصفة عامة.[1]

3- إدارة الموارد البشرية وسياسة الاستبقاء:

3-1 أهمية الاستبقاء بالنسبة للموارد البشرية: يعداستبقاء العاملين من ذوي الكفاءات والأداء الوظيفي الذي يرقى إلى الاهتمام والمحافظة من أكبر وأعظم التحديات التي يمكنها مواجهة إدارة الموارد البشرية والمنظمات بصفة عامة ويتطور هذا التحدي ليصبح أكبر نسبة وحجما كلما كانت أسواق العمل لا تتماشى مع متطلبات الطلب ، أي إذا كان شحا في الكفاءات في أسواق العمل ، لهذا السبب ظهرت مجموعة من الوصفات ذات الأبعاد المغلوطة والتي تحدد ظروف وشروط الاستبقاء ولقد حدد (**دراك بيم مورين**)بعض من أكثر هذه الوصفات أو كما سماها الخرافات شيوعا:

3-1-1 معدل الأجور الدافع لترك المنظمة:تعتبرالأجورمن أهم الشروط التي تساعد على الرقي بالأداء وتحقيق الرضى في العمل بصفة عامة ، بحيث تستخدم في جميع النشاطات التي يمكن أن تحقق التطور سواء ما تعلق بالاستقطاب والتكوين والترقية... ، وإذا ما تم توزيع هذه العوائد بكيفيات عادلة بين المستخدمين فهنا الأمر عادي ولا يحتمل أي مشكلة ، أما إذا كانت الطريقة التي يتم بها توزيع هذه المكافآت غير عادلة هذا ما يجعل أغلبية العمال الغير راضين على هذا التوزيع يقومون بترك الخدمة وبالتالي مغادرة

[1]Crozier Michel : **On ne Change Pas La Société Par Décret,** Edition Gosset, Paris, 1979, P98.

المنظمة نحوى وجهة أخرى أكثر تحقيقا للعدالة التنظيمية.[1]

3-1-2 لا توجد علاقة بين عملية الانتقاء الجيد والاستبقاء: هذه المعادلة غير صحيحة باعتبار عملية الاستقطاب الصحيحة المتمثلة في اختيار المورد البشري بالكيفية المناسبة من أجل انجاز الواجبات والمهام الموكلة ، والتأكيد على زيادة معدل الارتباط والولاء للمنظمة ، هذا ما ينعكس ايجابا ويعود بالفائدة على المنظمة ويسهم في زيادة قدراتها على استبقاء المورد البشري ، وهذا يعني أن الانتقاء المدروس والمركز من شأنه المساعدة في عملية الاستبقاء.

3-1-3 التكوين يعتبر استثمار غير مباشر للمنافسين: تعد عملية التدريب والتكوين وإعادة التأهيل من المحفزات التي ترفع من أسهم الموارد البشرية في سوق العمل وتزيد من جاذبيتهم خاصة بالنسبة للمنظمات المتنافسة ، وهذا الأخير ينعكس على تطور قدراتهم وكفاءتهم والزيادة في فعاليتهم ، ويكون نتيجة لذلك دعم وتوطيد علاقات الاستبقاء في المنظمة ، من خلال الدعم ببرامج[2]

التكوين المناسبة التي تزيد من رفع الرضى الوظيفي وبالتالي ضمان بقائهم في المنظمة لأطول فترة ممكنة.

3-1-4 عدم أهمية الاستبقاء أثناء عملية الاندماج: لكون الاستبقاء أكثر فعالية وأهمية خلال عملية الاندماج ، وبالرغم أن بعض المستخدمين مهددون بترك مناصب عملهم نتيجة عملية الاندماج ، لكن تكون الفرصة متاحة أمام الكفاءات والمهارات من أجل البقاء بطلب وإلحاح من المنظمة أو تركهم طواعية خاصة إذا لم يحسوا بانتمائهم للمنظمة واعتبار أنفسهم جزء لا يتجزأ منها.

3-1-5 رحيل الكفاءات من المنظمة يكون بسهولة وبطلب منهم : يمكن للعمال باعتبار العلاقة الموجودة بينهم وبين المنظمة في إطار علاقات العمل مغادرتها متى يرون ذلك في مصلحتهم ، ولا يمكن في أي حال من الأحوال ردعهم على القيام بذلك ، ولكن يمكن للمنظمة منعهم من المغادرة عن طريق ممارسات وسياسات متنوعة خاصة فيما تعلق بخلق بيئة عمل ومناخ عمل يتناسب مع طموحاتهم واحتياجاتهم هذا ما قد يشكل دافعا للبقاء والاستمرارية.[3]

3-2 علاقات العمل وتقييم الاستبقاء:تعتبر عملية الاستبقاء من العوامل المهمة المؤثرة في طبيعة علاقات العمل بالمنظمات فالظاهرة التنظيمية المتعلقة بالعدالة التنظيمية مثلا والممارسات المتعلقة بالنظام التأديبي

---

[1] عبد الرحمن العسوي : **سيكولوجية الإدارة** ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الاسكندرية مصر 1999، ص36.

[2] روبيرماتيز وجون جاكسون : **إدارة الموارد البشرية** الطبعة 1، ترجمة ، محمود فتوح ، شعاع للنشر والعلوم ، حلب، سوريا ، 2009، ص102.

[3] عبد الرحمن العسوي: **مرجع سابق**، ص220.

ووضوح سياسات الموارد البشرية ومدى تطابقها مع الواقع التنظيمي للمنظمة من خلال بيئتها التنظيمية ومدى نجاعة الوسائل والآليات المتعلقة بتوزيع المهام والمسؤوليات ومدى مركزية السلطة وعدم مركزيتها، لكل هذه العوامل دورها الرياديو التأثير في أداء العاملين ودرجات رضاهم في العمل، فإذا كانت على نحو سلبي فمن شأنها زيادة معدلات دوران العمل وبالتالي ترك مناصبهم والرغبة في عدم البقاء في المنظمة . ونتج عن التنوع الديموغرافي في الولايات المتحدة الأمريكية ، خاصة فيما يتعلق بأماكن العمل إلى اعتبار العدالة والمساواة في العاملات مع المستخدمين دون ادخال عناصر التمييز العنصري بالنظر إلى الجنس واللون والأصل وغيرها من الاعتبارات التي من شأنها عرقلة ظروف العمل الحسن في المنظمة ، وهذا كله يصب في خانة تحقيق أكبر قدر من الرضى الوظيفي ، وقد تم في الأخير استنتاج الاهتمام بالتعامل بكيفية جيدة مع[1]

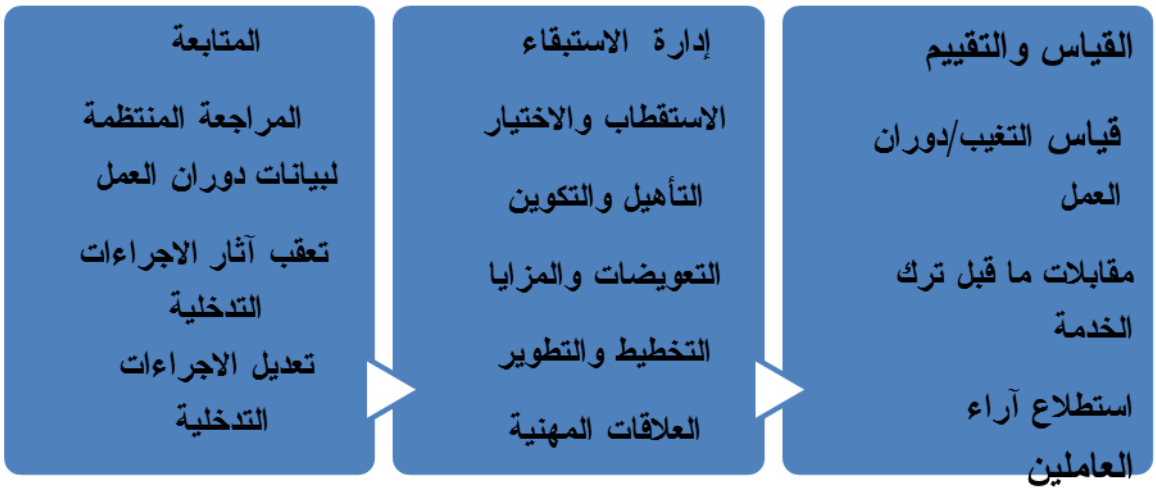
قضية التنوع العرقي والثقافي ، الأمر الذي من شأنه الرفع من مستويات ومعدلات عملية الاستبقاء داخل التنظيم رغم اختلاف انتماءاتهم .

ولابدمنأن الإشارة إلى طبيعة العلاقات المهنية والانسانية داخل المنظمة بين الزملاء والرؤساء ومستويات الإشراف، كل هذه العوامل من شأنها زيادة معدلات الاستبقاء من خلال نظام مرن يحافظ على الحقوق ويضمن أداء الواجبات في ظروف ومناخ مساعد يوفر التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين ودعمهم وهذا ما يعطي الانطباع بصلاحية بيئة العمل.

ولتتأكد الإدارة العليا في المنظمة من فعاليتها وكفاءتها في التسيير والتي تتضح من خلال حزمة من الاجراءات والتدابير التي ترقى إلى توفير معدلات مرتفعة للاستبقاء تعتمد على تنبؤات ببينات ومعطيات صحيحة لا بقرارات عاطفية شخصية تتميز بالنمطية، لذلك فإن الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تعنى بقياس درجات دوران العمل ومعدلات التغيب من الأمور الغاية في الأهمية ، كما يتم الاعتماد على مصدرين مهمين وفعالين في رصد هذه الأمور بالاعتماد على استطلاعات رأي العاملين ومقابلات ما قبل ترك العمل، **والشكل رقم (03) يبين أسس عملية الاستبقاء.**[2]

[1] روبيرماتيز وجون جاكسون ، ترجمة أحمد فتوح ، **مرجع سابق**، ص104.

[2] عبد الرحمن العسوي: **مرجع سابق** ، ص 223.



4- آليات التغير الثقافي للفاعلين في المنظمة: من أهم الآليات المتعلقةبالتغيير الثقافي للفاعلين داخل التنظيم نذكر ما يلي:

4-1 التعليم والتكوين:

تسعى معظم منظمات الأعمال في الوقت الحاضر إلى العمل على الرفع من كفاءاتها وفعاليتها من خلال الاهتمام بزيادة كفاءة ومهارة مستخدميها ،وهذا بتمكينهم وتعليمهم مما يتيح الفرصة لهم لإنجاز الأعمال المنوطة بهم بجدية وفعالية بالاعتماد على مجموعة من البرامج والمخططات التكوينية التي تعد من ضمن المسائل ذات الأولوية والضرورة القصوى بغرض تقليص الثغرة والفجوة بين قابلية الأفراد للعمل والمتطلبات المتعلقة به ، ولهذا فإن المنظمات تلجأ للتكوين والتدريب بهدف الوصول إلى إحداث تغيرات على المستويات السلوكية لهم وخاصة ما يتعلق بتحسين معارفهم التقنية والتنظيمية بما يتلاءم والتغييرات التي قد تطرأ في البيئة العامة والخاصة لمنظمة الأعمال ،بحيث يمكن للعمال من اكتساب أفكار واتجاهات جديدة ومعلومات قيمية تؤدي إلى القوة و القدرة في الاعتماد على وسائل وتقنيات جديدة بأسلوب فعال ومنظم ، ففي احدى الدراسات التي قامت بها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير سنة **1986** توصلت إلى أن المنظمات كانت تصرف ما مقداره **30 مليون دولار** كتكاليف لعمليات التكوين ، كما تتنبأبحجم هذه التكاليف سيصل إلى **15 بليون دولار** في المستقبل ، وتحتاج الشركات الأمريكية إلى **مبلغ 2 مليون دولار** كنفقات خاصة بالتكوين سنويا من جدول الرواتب من أجل استعادة ميزتها التنافسية في الأسواق العالمية [1].

[1] بلال خلف السكارنة:**الابداع الاداري**،دار المسيرة للنشر والتوزيع. الطبعة 1، عمان الأردن، 2002، ص375.

4-2 اللغة والاتصال:

يمكن اعتبار الاتصال كإحدى الآليات الفعالة التي تعمل على إحداث التغيير من خلال عملية تهيئة الجو العام داخل المنظمة لكي يتم تقبل هذا التغيير المنشود مع العمل على تسهيل انتقال المعلومات بالشكل الصحيح لاكتشاف مختلف المشاكل التي قد تعترض المنظمة في وقت حصولها ، بحيث يكون هذا الشكل من الاتصال بين الفاعلين اعتمادا على الآليات والوسائل المتاحة سواء تعلق الأمر بالمكتوبة منها ، أو الاتصال المباشر أو على شكل استقالات وغيرها...

وإذا تم التطرق إلى عامل اللغة فهي من أهم الرموز الثقافية ذات الدلالة التي تسمح للمنظمة بالتميز والتفرد[1]

على باقي المنظمات الأخرى ، بحيث التحول في المنظمة سيؤدي بالضرورة على إدخال مفردات ومصطلحات تعتبر جديدة لأنها تحمل قيما جديدة وهذا ما ينتج تغييرا في الثقافة التنظيمية ، بحيث نجد أن المنظمات التي لجأت إلى تطبيق الجودة الشاملة وجدت صعوبات جمة في عملية إيصال الفهم الصحيح للعملية لدى الفاعلين في التنظيم من خلال البدء بعملية التشخيص والانتهاء بالتقليد لأفضل المنافسين ، و تم استبدال التقليد بالمقارنة المرجعية والغرض من وراء ذلك إنجاح هذه الطريقة وبالتالي نجاح عملية التغيير بصفة عامة .

4-3الموضة والمناهج: تعرف الموضة في الوقت الراهن امتدادا واسعا لتصل إلى الأفكار والتسيير الإداري بحيث يمكن الاستعانة بهذه الظاهرة لتطبيق مجموعة من التعديلات والتغييرات بالمنظمة ، من خلال تسخير الفاعلين للقيام بهذه التغييرات بمقارنة الأساليب والوسائل والمنتوجات التي تم ابتكارها في المنظمات المبدعة فمثلا نرى أن **شركة تويوتا** ابتكرت أسلوب الانتاج في الزمن المحدد، ومؤسسة **كزيروكس** ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية بالإضافة إلى عملية إعادة الهندسة الإدارية سنة **1993** التي تسعى المنظمات إلى تطبيقها وما يتعلق بالنماذج فهي في حقيقة الأمر آليات للتغيير الثقافي ، بحيث ندرك أن النموذج هو الذي يستهوي العمال مما ينتج عملية التقليد وينتج في نهاية المطاف قيما وسلوكيات جديدة ، كأصحاب المناصب العليا في المنظمات الذين يتم تقليدهم بأخذهم كنماذج خاصة في المؤسسات الأمريكية ممن يتصرفون كونهم أبطالا من خلال نماذج معينة كالإصغاء الجيد للزبون واحترام الوقت ، ويمكن ترسيخ هذه القيم على كل الفاعلين داخل المنظمة وخاصة ما تعلق بالمنظمات الحاصلة على الجودة كجائزة **EPKM**وجائزة **(Deming)**وجائزة

[1] بشير الخضر وآخرون: **السلوك التنظيمي**،منشورات جامعة القدس المفتوحة ط1،القدس فلسطين،1995، ص 69

(MalcomBaldrige) ونماذج الأفراد كفرق ومجموعات العمل[1].

4-4 الرؤية والتوقع المعياري: يتم الحكم على المنظمات الرائدة والناجحة من خلا الخاصية التي يتميز بها قادتها ومدراءها من حيث التوقعات والرؤى المستقبلية التي يتصف بها هؤلاء القادة والمديرين ، كتبني القائد فكرة معينة تمثل توقعات للمنظمة وطوحا لها من خلال تلبية رغبات العملاء بالجودة والسعر المناسبين،فتصبح المنظمة رائدة بدون منافسين في السوق وهذا ما ينتج المكافأة المستحقة من المساهمين ، مع التأكيد من طرف القائد للفاعلين على حدة المنافسة[2]

التي سيلقونها من المنافسين في السوق وهذا يشكل تحفيزا لهم من أجل تقليل التكاليف ، أما فيما يخص التوقع المعياري فيرتكز على التنبؤ بأساليب وأدوات ومعايير الفاعلين والتي سيتصرفون في مختلف المواقف من خلالها بحيث تعبر هذه المعايير على القيم والمعتقدات التي تريد المنظمة ترسيخها لتصبح في الأخيرمن المكونات الرئيسية في ثقافة فاعليها و كأسلوب للمراقبة الخاصة بعملية التسيير فقبل أن كون التغيير أرقام فهو عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات الناتجة على معنى هذه القيم في المنظمة[3].

المبحث الثالث:إعادة الهندسة الإدارية.

1- نشأة مفهوم إعادة الهندسة الإدارية وأهم عناصرها:

1-1 نشأة مفهوم إعادة الهندسة الإدارية:تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية **(الهندرة)** عبارة عن كلمة **Business**عربية تتألف من كلمتين هما هندسة وإدارة وفي الذي يعني بدوره إعادة هندسة الأعمال حقيقة الأمر ترجمة المصطلح الإدارية ، ورغم أن المصطلح لا يعني بصفة حرفية إعادة **Reengineering** هندسة العمليات الإدارية ، فهو يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية ، كما تمت الإشارة إليه من خلال أدبيات هذه الآلية في الإدارة.بحيث ظهر مفهوم **إعادة الهندسة الإدارية أول مرة العام 1992** عندما أطلقا المفكران الأمريكيان **(مايكل هامر و جيمس شامبي)الهندرة** كعنوان رئيسي لكتابهما الشهير الموسوم **(هندرة المنظمات)** ، ومنذ ذلك الحين أحدث مفهوم **الهندرة** ثورة حقيقة في مجال الإدارة الحديثة بما تحمله في طياتها من مفاهيم ومصطلحات غير تقليدية ومن خلالها دعوة صريحة وأكيدة للوصول إلى تغيير جذري

[1] بلالخلفالسكارنة : **نفس المرجع**،ص377.

[2] ميخائيل أسعد: **السيكولوجيا المعاصرة**، دار الجيل للنشر والتوزيع، ط1، بيروت لبنان ،1996، ص175.

[3] بشير الخضر وآخرون: **نفس المرجع**، ص70

في جميع ما تشتمله أوجه النشاط والسياسات والاستراتيجيات التي قامت وأسست من خلاله منظمات ومؤسسات الوقت الحاضر ، ولعل أهم ما يهدف له هذا الإجراء الدعوة الصريحة إلى الإبداع وضرورة التخلص من مظاهر التقليد والرتابة في مختلف الأعمال والنشاطات الإدارية والنطرة إلى الأعمال المتعلقة بالمهام بنظرة شمولية بناءة وهادفة ، وهذا من خلال إعادة عملية التفكير في إعادة رسم وتصميم تلك العمليات الإدارية للوصول إلى أعلى درجات الأداء وجودة الخدمة[1]

وقلة التكلفة مع السرعة في الأداء.

وهذا لا ينفي أن جذور هذا الفكر الحديث تعود في طياتها إلى الفكر الإداري القديم ، لكن يمكن التأكيد وبصفة فعلية أن ظهوره بالشكل الذي وصل إليه ابتداء من تسعينيات القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية بالاعتماد على عدة مداخل إدارية أخرى ساهمت بقسط وفير في بروز هذا المفهوم ، من خلال الاستفادة من نقاط قوة هذه المداخل الفكرية الإدارية وتجنب النقاط المتعلقة بضعفها ، حتى أصبح هذا المفهوم من بين أحسن المفاهيم الإدارية المعاصرة ، وتتجلى أهميته في إعادة بعث عملية التفكير بصفة أساسية للوصول إلى تحقيق أحسن النتائج باتباع السبل الفعالة والناجعة على المستوى الكلي لجميع العمليات الإدارية ومدى مساهمة العامل التكنولوجي في العملية سواء ما تعلق بالهياكل التنظيمية ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، تدفق العمل ... بغرض تحسين عملية الإنتاج من حيث الجودة والتكلفة وسرعة الأداء.[2]

2-1 عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية: تشترك مختلف التعاريف المتعلقة بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجموعة من العناصر والتي تتميز من خلالها على مختلف مداخل التغيير والتحسين التنظيمي كمداخل إدارة الجودة مثلا ومن أهم هذه العناصر نذكر ما يلي:

1-2-1 التغيير يكون أساسي: تطرح إعادة هندسة العمليات الإدارية مجموعة من الأسئلة الأساسية والتي لا تشتمل فقط على الأساليب والطرق الإدارية المستخدمة بل يمكن أن تتجاوزها لتصل إلى الأعمال نفسها ، والفرضيات المتعلقة بتلك الأعمال والتي تقوم عليها مثل : **ماهو الغرض من الأعمال التي نقوم بها ولماذا نقوم بها ؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب دون غيره في الأساليب في العمل ؟** تعد مثل هذه الأسئلة التي تقوم عليها مختلف الأعمال محل تفكير دائم بحيث تقوم بطريقة معينة بدفع العاملين إلى إمكانية إعادة النظر في

---

[1] سعد العتيبي ، راشد الحمالي: **إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام ، عوامل النجاح الحاسمة** ، المؤتمر 1 للجودة ، جامعة الملك سعود، 2004، ص6.

[2] محمد حسين العجمي :**استراتيجية الإدارة الذاتية للمدرسة والصف** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2004، ص40.

هذه الفرضيات.

1-2-2 التغيير يكون جذري: من الواجب أن يكون التغيير في إعادة العمليات الإدارية جذريا،ولا يتعلق بتغيير سطحي يعتبر تحسينا[1]

أو تطويرا فقط إلى ما هو موجود من خلال عملية ترقيع وترميم للوضعية الحالية، فهنا نعني اقتلاع ما هو موجود حاليا بصفة جذرية وإعادة تكوينه وبناءه بما يتناسب ويتوافق مع المتطلبات والظروف الحالية وأهداف المنظمة.

1-2-3 النتائج تكون جوهرية ومعتبرة:

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى الوصول لتحقيق نتائج هامة وجوهرية ومعتبرة في نفس الوقت، بحيث لا تشتمل فقط على التغيير والتحسين الشكلي والنسبي في عملية الأداء والذي في الغالب ما يوصف بالتدريجي.

1-2-4 يمس التغيير العمليات الإدارية : تقوم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية على تقنية تحليل وإعادة تصميم وبناء العمليات الإدارية بصفة جديدة وليس فقط على الهياكل التنظيمية والمهام والمسؤوليات المنوطة بالإدارات في المناصب والوظائف، فالعمليات الإدارية هي نفسها المحور الأساسي والمحرك الفعلي للبحث وليس الأفراد والإدارات.[2]

1-2-5 الاعتماد على تقنية المعلومات في التغيير: مما تعتمده إعادة هندسة العمليات الإدارية محاولة الاستثمار في المعلومات وتقنياتها ، مع الاستخدام الأمثل والمناسب والعقلاني لهذه التقنيات وبشكل فعال ، وهذا التوظيف يكون بهدف التغيير الجذري الذي يخلق بدوره نوعا من الأساليب الإبداعية في طرق وأساليب تنفيذ الأعمال الإدارية وليس بغرض المكننة التي تهدف إلى توفير الوقت.

1-2-6 اعتماد التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي في عملية التغيير: تعتمد إعادة الهندسة بشكل كلي على الاستقراء والذي يشمل على البحث الدائم على فرص وامكانيات التغيير قبل ظهور مشاكل ومعوقات

[1] فري لونيثال : **إعادة هندسة المنظمة منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة** ، ترجمة ، عبد الله خالد ، دار المريخ ،السعودية ، 2002، ص35.

[2] حسين سلامة عبد العظيم: **ثورة إعادة الهندسة ، مدخل جديد لمنظومة التعليم** ، دار الجامعية الاسكندرية مصر ،2007، ص29

تحول دون ذلك، كما ترفض إعادة الهندسة طريقة التفكير الاستنتاجية والتي تعتمد الانتظار لغاية بروز المشكلة ومن ثم العمل على تحليلها والبحث على الحلول المناسبة لها.[1]

2- أشكال إعادة الهندسة الإدارية وأهدافها:

2-1 أشكال إعادة هندسة العمليات الإدارية:تتعدد أشكال إعادة هندسة العمليات الإدارية ، بحيث تنقسم إلى إعادة هيكلة مالية ، إعادة هيكلة إدارية ، وكلى الشكلين ينقسمان بدورهما إلى أشكال فرعية أخرى وهي كما يلي:

2-1-1 إعادة الهيكلة المالية:

تعتبر التغييرات الأساسية في المنظمة ، سواء ما تعلق برأس المال أو في حافظة الاستثمار بالمنظمة هي أساس إعادة الهيكلة المالية.

2-1-1-1 إعادة هيكلة رأس المال: وهي في الحقيقة تغييرات تدخل على هيكل رأس المال ومكوناته بغرض الوصول إلى أداء مالي وهامش ربحي أفضل ومن أمثلتها نذكر ما يلي:

* إعادة النظر في تقييم الأصول بغرض رفع القدرة على الاقتراض.

* امكانية مقايضة أصول المنظمة بأصول منظمة أخرى.

* العمل على تغيير هيكلة المستثمرين(**أصحاب الأسهم الممتازة والمؤسسين**)، وأصحاب الملكيات الصغيرةوالأجانب وأصحاب الأسهم من المديرين والعاملين... مع المزيد من الاقتراض.

2-1-1-2 إعادة هيكلة حافظة الاستثمار: تعتبر مجموعة من التغييرات التي تمس استثمارات وأصول ثابتة ومتداولة بهدف توظيف أموال المنظمة بكيفية فعالة وبشكل أحسن ومن أمثلتها ما يلي:

•العمل على التخلص من وحدات استثمارية معينة أو ضخ أموال إضافية فيها.

•العمل على التخلص من عمليات استثمارية أوضخ أموال فيها.

•بيع احدى الأقسام أو شراؤها أو العمل على الاندماج .

•العمل على الاستحواذ والسيطرة على وحدات انتاجية خارجية.

•العمل على التخلص من الحافظة المتعلقة بالاستثمار وشراء غيرها وتقسيم المنظمة إلى شركات أخرى[1]

[1] مصطفى أحمد السيد: **إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة**، دار النهضة، القاهرةمصر، 2005، ص96.

2-1-2 إعادة الهيكلة الإدارية:

وتتمثل في التغييرات الأساسية في المنظمة من الجانب الإداري والتنظيمي من أجل تحسين الأداء الإداري والتنظيمي وطريقة استخدام السلطات وذلك التداخل في التخصصات مع العمل على دفع التفاعل بين الأقسام والوحدات والتحديد الأنسب لحجم العاملين مع الاستخدام الأمثل والأنسب لممارسات المورد البشري في المنظمة.

2-1-2-1 إعادة الهيكلة التنظيمية: من خلال عملية إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمنظمة بغية تحقيق ممارسات وسلوكيات أفضل للأداء الوظيفي مع تفعيل التعاون بين مختلف الأقسام والوحدات ومن أمثلتها نذكر ما يلي:

* القيام بإنشاء أو إلغاء وحدات تنظيمية أو دمج أو تفكيك وحدة إلى عدة وحدات.
* إعادة تقسيم وحدات المنظمة وفق إطار جديد لعملية التخصص.
* العمل على إعادة النظر في حجم توزيع السلطات ونوعها (التخصصات التنظيمية للوحدات).
* العمل على إعادة النظر في طبيعة العلاقة بين الوحدات وإنهاء التداخل في عدد المستويات التنظيمية[2]

2-1-2-2 إعادة هيكلة المورد البشري:وهي عبارة عن إعادة تصميم هيكل العاملين بالمنظمة ، مع إعادة النظر في تلك الممارسات والسلوكيات والأنظمة المتعلقة بالموارد البشرية ومن أمثلتها تصميم الوظائف والتخطيط للموارد البشرية والتكوين ، الأجور ، وعملية التقويم والتقييم للعاملين ومسارهم الوظيفي ، وقد ارتبط مفهوم إعادة هيكلة المورد البشري بصورة ملحوظة بمفهوم تقليص العمالة والذي من الممكن تحقيقه من خلال بعض الأساليب التي يمكن إيجازها فيما يلي:•الاستغناء على مستوى وظيفي كامل ، أو عملية في أقسام بكاملها.

•الاستغناء على نسبة مئوية محددة من العاملين بكل الأقسام . •الاستغناء على نوعية معينة من العاملين كأصحاب الأداء المنخفض.•إنهاء مهام العمالة غير الدائمة وتخفيض العمل بالوقت الاضافي.[3]

---

[1]Hammer, Champy,J ,**Reengineering The Corporation, A Manifesto For Business Revolution**, London , Nicholas Bailey Publishing,1993,P100.

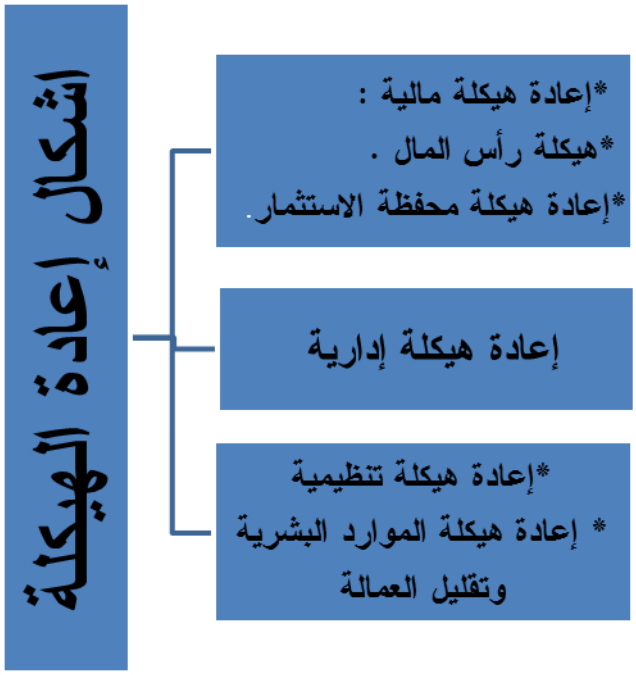
[2]Ballé Michael :**Reengineering Des Processus, Guide Pratique**, édition Dunod, Institut Renault de la Qualité Et de Management, Les Réalités D'entreprise, 2000, P25.

[3]Henry C, Lucas: **Information Technology for Management** 7th Ed, New York McGraw-Hill Companies, Inc., 2000, P39.

•إعادة تكوين وتدريب العاملين مع العمل على إعادة توزيعهم على مختلف الأقسام والوحدات والوظائف.

• عدم تجديد العقود المؤقتة مع تقييد التعيينات الجديدة .

•التسريح المؤقت والتقاعد المبكر.•العمل على تقليل أيام العمل من ستة أيام إلى خمسة أو أربعة أو اعتماد التوقيت الجزئي في العمل.



شكل(04) أشكال إعادة هيكلة العمليات الإدارية[1]

[1] **Ibid.**, P41.

2-2 أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية: تتمثل أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية فيما يلي:

•التخلص من التعقيدات المتعلقة بالإجراءات المكتبية ذات الطابع البيروقراطي.

•العمل بمعيار السرعة والتميز في أداء الخدمة.

•الاعتماد على أنظمة المعلومات في عمليات التحليل والرقابة والاتصالات ودعم القرارات الإدارية.

•تخفيض عدد المستويات الإدارية التنظيمية من خلال تقليص في عدد الإدارات ووظائف أقل ورقابة أقل.

•العمل على تحويل دور المديرين إلى معلمين ومديرين في نفس الوقت مع ضرورة وجود مهارات وكفاءة عالية في أساليب وطرق التعامل مع الآخرين.

•التقيد من خلال تحويل الهيكل التنظيم من شكل هرمي إلى شكل أفقي.

•العمل دائما على تشجيع الابتكار والإبداع مع الدعم المستمر للنتائج المحققة بتحفيز العاملين عن طريق رصد مكافآت لهم.

• الاجتهادفي تقليص أدوار الإدارة الوسطى بحيث لم تعد الحاجة إلى وسيط بين العاملين والقيادة في إطار العمل بالمنظمة. •السهر على توفير تحسينات وتسهيلات فعلية وهامة بغرض راحة العميل وخدمته.•التركيز والتأكيد على العمليات والنشاطات ذات القيمة المضافة في المنظمة[1].

3- مراحل عملية إعادة الهندرة وأسباب فشلها:

3-1 مراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية:حتى تتم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية أو عملية التغيير بصورة فعالة وذات كفاءة لا بد لها أن تتم وفق مراحل أربعة **(04)** يمكن ايجازها فيما يلي حسب الباحث **(هال وآل)** :

3-1-1 مرحلة الإعداد : وتبدأ هذه العملية من خلال الإعداد المناسب بغرض الوصول إلى إجماع حول ما يتعلق بالأهداف التي تمثل الانطلاقة الفعلية للمنظمة والأهداف التي يمكن أن تمثل الغرض الأساسي في الاعتماد على مشروع إعادة هندسة التغيير[2].

[1] فهد بن صالح سلطان: **إعادة هندسة العمليات الإدارية نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة**، مطابع الخالد، الرياض السعودية، 1998، ص53.

[2] علي عبد المهدي، أيمن علي عمر: **علم تحليل وتصميم المنظمات مدخلي إعادة الهيكلة والهندسة**، الدار الجامعية، القاهرةمصر، 2007، ص270.

3-1-2 مرحلة إعادة التصميم السليم: من خلال العمل على تطوير أنموذجتنظيمي تسعى من خلاله المنظمة إلى إعادة ترتيب الاجراءات المتعلقة بالعمل مع ضرورة إعادة صياغتها وتصميمها على النحو الذي يحقق الرضى ويفي بطلبات الزبائن وتحقيق انشغالاتهم على أحسن صورة.

3-1-3 عملية الإعداد للتغيير : من خلال العمل على تحضير وتهيأت الوسائل والآليات التي تسمح بفعالية وكفاءة التحضير النفسي للأفراد العاملين مع الحرص التام على توفير المتطلبات والمستلزمات المادية لهذا النوع من التغيير.

3-1-4 الاستبدال: هو العمل على استبدال الاجراءات والتصاميم الحالية و الحاضرة في المنظمة بتلك التصاميم المستحدثة والجديدة مع التأكيد على تحديد الموعد الزماني من أجل عملية التنفيذ الفعلي لها.[1] **كما يرى (أفندن)**أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية يمكن أن تشتمل على المراحل الآتية:

***المرحلة الأولى:** العمل المستمر بغرض محاولة التأكد من المتطلبات والرغبات الحقيقة التي يريد الزبائن تحقيقيها مع الفهم الدقيق لهذه الاحتياجات من خلال المختصين في المبيعات في المنظمة.

***المرحلة الثانية:** التأكد مما يحصل عليه الزبون في الحاضر من المنظمة والطريقة التي يتم من خلالها الاستجابة لتلبية هذه الاحتياجات ، مع العمل على التأكد كذلك على نوعية هذه الطلبات التي يمكن تقديمها للزبون ومتى يجب أن تجهز هذه الاحتياجات.

***المرحلة الثالثة:** العمل على تحديد الطرق والسبل التي من خلالها يتم تحضير طلبات الزبائن و السهر على تقليل التكاليف المرتبطة بتوفير هذه الأخيرة ، مع الاحاطة التامة الفهم و الكليةبطبيعة العمليات الحاضرة وفهم أهدافها العامة وطرق تحقيق هذه الأهداف ومن الجهة المخولة والمسؤولة على ذلك كما يمكن الاشارة هنا إلى إمكانية الاعتماد على طريقة العصف الذهني في هذ المجال.

***المرحلة الرابعة:** التنفيذ وتحقيق النتائج ، أي بعد الاحاطة الشاملة بالعمليات الحاضرة يمكن الاعتماد على ما تم الوصل إليه للشروع في تنفيذ الخطة الجديدة ، وتحقيق النتائج المرجوة من خلال هذه العملية الجديدة.[2]

---

[1] علي عبد المهدي، أيمن علي عمر: **نفس المرجع**، ص273.

[2] Gilbert, Patrick et Schroth Géraldine : **évaluation des Compétence et Situation de Gestion**, économica édition, France, 2000, P130.

ومن هنا يظهر أن مراحل إعادة الهندسة الإدارية تكون على النحو التالي: ¤المرحلة الأولى: إعادة التفكير

ترتبط هذه المرحلة بعملية تقييم وتقويم الظروف الحاضرة، وما هو الشيءالمطلوب والمرغوب تحقيقه من طرف المنظمة في المستقبل ، و مدى كفاءتها على تحقيق احتياجات وطلبات الزبائن والمستهلكين ، مع تحديد هدف لها، وماهي الخصائص والمميزات التي تتوفر عليها المنظمة وهوية الزبائن الخاصين بها ، بحيث تعتبر الاجابة على هذه التساؤلات المفتاح الحقيقي والفعلي للوقوف في وجه المنافسين ، وهذا إنما يعكس مستوى ودرجة النضج والوعي التنظيمي في طريقة تحديد البدائل والاختيارات المناسبة والجديدة[1]

¤المرحلة الثانية: رؤية المستقبل (الاستشراف) تتمحور هذه المرحلة للوصول لتكوين رؤية واضحة لمستقبل المنظمة بالاعتماد على التحليل البيئي **(البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم)** ، وما تفرضه هذه الأخيرة من مستجدات واستراتيجيات وسياسات جديدة على المنظمة تستدعي التكيف معها والاندماج من خلالها ، بحيث تمثل هذه المرحلة القاعدة الأساسية لجهود إعادة الهندسة الإدارية للعمليات والتي تنطلق من تجديد احتياجات الزبائن الذين يشكلون الدور المحوري في إعادة هندسة العمليات ، كما يرى **(هامل و برهالد)** بأن رؤية المستقبل بوضوح تساعد المنظمة على الوصول للفعالية والكفاءة ، كما يمكن للمنظمة من تحديد المهارات التي يجب الاهتمام بها دون غيرها ، كما تلعب دور ايجابي في تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وطرق استغلالها.

¤المرحلة الثالثة: إعادة التصميم الجذري للعمليات الأساسية

يعتبر ما تم التوصل إليه في المراحل السابقة تكملة مباشرة لهذه المرحلة والتي تهتم بإجراء تغييرات جذرية لمجموعة العمليات والنشاطات التي يمكن لها استيعاب واحدا أو أكثر من المدخلات من أجل تقديم منتوج ذوا قيمة للزبائن ، كما تلتزم سياسة إعادة هندسة العمليات بالتغيير المستمر من خلال الاعتماد على منظومة الاقتراحات المفروضة على الأفراد العاملين في جميع التخصصات والمستويات الإدارية هذا ما يساهم ببروز أفكار إبداعية تنتج ابتكار أساليب جديدة وأنظمة عمل أكثر كفاءة وفعالية.[2]

[1] فهد بن صالح سلطان: **مرجع سابق**، ص57.

[2] علي عبد المهدي، أيمن علي عمر: **مرجع سابق**، ص177.

¤**المرحلة الرابعة: إعادة الهيكلة**ترتبط هذه المرحلة بضرورة اجراء تعديلات وتحسينات في الهيكل التنظيمي مع العمل على إعادة توزيع المسؤوليات والأدوار وتعديل في مستوى الصلاحيات الممنوحة وهذا نتيجة للتغييرات الجذرية التي سبقت هذه المرحلة.[1]

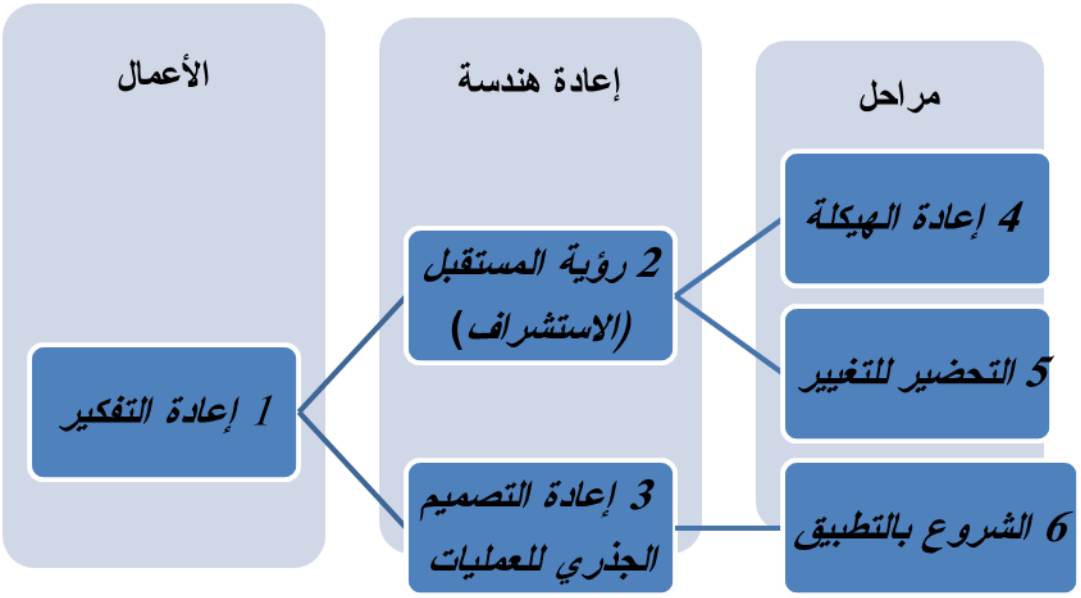
¤**المرحلة الخامسة: التحضير للتغيير** من المتطلبات الخاصة بعملية التغيير العمل على توفير المناخ التنظيمي المناسب له من أجل التنفيذ الفعلي للعملية ، وهذا يتم من خلال توفير الوسائل والآليات الكفيلة سواء ما تعلق بالجانب المادي أ والأطر البشرية لذلك مع الإمكانات المطلوبة وثقافة التغيير المحددة ، هذا دون إغفال البيئة الخارجية للتنظيم بالاعتماد على الحملات الاعلامية المنظمة بهدف اقناع الفاعلين داخل التنظيم بجدوى جهود إعادة الهندسة الإدارية وتخفيض المقاومة الناشئة إلى أدن حد ومستوى ممكن.

¤**المرحلة السادسة: الشروع بالتطبيق** تعد هذه المرحلة الحلقة الأخيرة في جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية ، فبعد سلسلة التغييرات التي تم اعتمادها في المراحل السابقة يتم الانتقال إلى تطبيق ما ورد في هذه المراحل في الواقع الفعلي للمنظمة مع اعتماد سياسة المقارنة المستمرة مع تلك العمليات المخططة من أجل كشف الانحرافات التي يمكن أن تشوب العملية في الوقت المناسب من أجل استدراكها ودون تفاقهما من بمرور فترات زمنية معتبرة على وقوعها.[2]

[1] حسين سلامة عبد العظيم:**مرجع سابق**، ص48.

[2] فري لونيثال، ترجمة ،عبد الله خالد ، **مرجع سابق** ، ص53.

الشكل رقم (05) يوضح عملية تداول مراحل إعادة هندسة



العمليات:

الشكل رقم (05) يبين مراحل إعادة هندسة الأعمال.[1]

[1] مايكل ماهر ، ستيفن ستانتن: **ثورة إعادة الهندسة** ، أفاق الإبداع للنشر والتوزيع والاعلام ، الرياض السعودية ، 2000، ص34.

4- نتائج عملية إعادة الهندسة الإدارية ومتطلبات نجاحها في المنظمات:

4-1 نتائج عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية من التقنيات المستحدثة في ميدان العلوم الإدارية ، بحيث يتم من خلال اعتمادها بروز مجموعة من النتائج سنوجزها فيما يلي:

4-1-1 زوال بعض الوظائف والاستغناء على العمالة الزائدة: يعد الاعتماد على إعادة هندسة العمليات الإدارية إعادة صياغة لمفهوم جديد ، بحيث العديد من الوظائف تختفي من على الهيكل التنظيمي للمنظمة ، حيث الموظفين المختصين بكل مرحلة من مراحل إعادة العمليات لا يحتاجون في حقيقة الأمر إلى الكثير من المشرفين نظرا لتخصصهم من جهة ومن ناحية أخرى مسؤوليتهم الكاملة على الوظائف والمهام الموكلة لهم، ومن خلال التفويضات والتوكيلات المودعة لهم على هذه التخصصات في إطار صلاحيتهم ، الشيء الذي يدفعهم إلى الإبداع والتميز والعطاء في وظائفهم وما يحسن من استغلال الوقت بشكل عقلاني ويقلل من التكاليف والأعباء ويزيد من الكفاءة والفعالية ، كما يحسن من نوعية الرقابة والتقييم.

4-1-2 اعتماد مجموعات العمل: توجد العديد من الوظائف التي لا تعتمد على شخص واحد في انجازها وهذا ما يتأكد من خلال الأطر والاستراتيجيات الجديدة المتبعة من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية والذي تترجمه في صفة العمل الجماعي أو فريق العمل والذي يساعد على الإبداع والتميز من جهة وينقص من هامش الخطأ من ناحية أخرى وهذا ما يخلق مناخ عمل مناسب ويساعد على غرس ثقافة الانتماء والولاء للمنظمة في إطار رؤية جماعية لا تتميز بالأنانية والذاتية.[1]

4-1-3 اتساع هامش صلاحيات العاملين:

يعد ممارسة اتخاذ القرارات الإدارية من مهام المديرين والقادة الإداريين في الماضي، لكن مع تطبيق معادلة إعادة هندسة العمليات الإدارية أصبح اتخاذ القرارات في الوقت والزمن المناسبين من صلاحية الموظفين المسؤولين على مهامهم، بحيث لا تعتمد إعادة الهندسة على دمج العمليات بشكل أفقي من خلال الاعتماد[2]

[1]Chew A, **How Insurance firm Can reengineer for success**, Business Times, 1994, P21.

[2]ابراهيم علي الملحم : **التنظيم وإعادة التنظيم الإداري في الجهاز الحكومي** ، المجلة العربية للإدارة العدد 1 ، القاهرة مصر ،2000، ص61.

على فرد واحد بقدر ما تعتمدها بشكل رأسي ، بمعنى عدم لجوء الموظف في كل مرة في قضية اتخاذ القرار إلى رؤسائه بل يكون القرار في يده باعتباره المسؤول على العملية ليأتي دور الرؤساء والمديرين كدور تكميلي على شكل اشراف وتقيم مع معالجة المشكلات والوقائع التي تحول دون انجاز هذه الأعمال بالشكل الصحيح وخفض تكاليف الانجاز ومحاولة التحسين من صورة الخدمات المقدمة للزبائن .

4-1-4 سهولة انسياب المعلومات:

توجد العديد من المنظمات التي تبني برامجها وتصورتها على ركائز تهمل عامل الوقت مما ينتج زيادة التكاليف على مستوى الانتاج ويضاعف من الجهود من دون عوائد حقيقة على المنظمة ، بحيث يكون التدفق الطبيعي للعمل ولمستوى المعلومات البديل الحقيقي للمنظمة دون اعتماد بدائل مصطنعة غير كفئة تفتقر للفعالية والموضوعية والتي من شأنها التأثير على سير العمل دون أن توفر مناخ عمل مناسب مما يؤثر سلبا عل تقديم الخدمة المناسبة للزبائن.

4-1-5 بروز كفاءات جديدة في المنظمة:

قد تكون طبيعة المهام والأدوار الموزعة في المنظمة لا تتناسب مع طبيعة العمل من جهة وتتسب في خلق نوع من الاختناق والصعوبة في بيئة العمل سواء بالنسبة للفرد أو فريق العمل ، الشيء الذي يفسر ظهور مفهوم جديد يرتبط بمدير الخدمة والذي يلعب دور المنسق بين تعقيدات العمل الموجودة والمطروحة في ظروف العمل ويظهر أمام العميل كمسؤول على العملية ككل ، وهذا ما يحتم عليه الإلمام المطلق بجميع مراحل العملية الإدارية من خلال التنسيق الدائم مع فريق العمل في إطار الاتصال اليومي من أجل الحصول على المعلومات الكافية التي تسهل العمل وبالتالي ترضي جميع الزبائن والعملاء ذوي الصلة بالمنظمة.

4-1-6 العمل وفق نظرة اقتصادية:

من بين المفاهيم الأساسية والرئيسية لتطبيق مبدأ إعادة هندسة العمليات الإدارية العمل وفق ضوابط اقتصادية محددة بحيث يتم اعتماد أسلوب المراقبة والمتابعة للعمليات بصفة متوازنة من خلال اعتماد أساليب الرقابة الكمية من دون اللجوء إلى تلك الطرق القدية ذات الاجراءات المعقدة والتي تشهد فترات زمنية معتبرة دون تحقيق ما هو مرجوا منها لذلك يتم اللجوء إلى أسلوب الرقابة الكمي لتخفيض التكاليف والأعباء المترتبة على ذلك وفق رؤية استراتيجية.[1]

[1] مايكل ماهر ، ستيفن ستانتن: **مرجع سابق** ، ص41.

4-1-7 انتقاء الأنظمة الإدارية التي لها قابلية التحقيق:

تعمل المنظمة على عملية التحليل الدائم لطبيعة النظم الإدارية التي يتم الاعتماد عليها في مخططاتها وبرامجها بغرض الوصول إلى اكتشاف أمكنة القصور والخلل من خلال نقاط الضعف التي تم الوصول إليها.

وانطلاقا من هذا التحليل واقتراح الحلول البديلة والتي تتوافق مع الثقافة التنظيمية للمنظمة ولا تتعارض مع طموحات العاملين واحتياجاتهم، وهي تمثل حلقة مهمة في إطار البحث المتواصل على الفعالية والانتقاء الموضوعي للأنظمة الإدارية المناسبة .[1]

4-2 متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات: كي يتسنى نجاح مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات لا بد من توفر مجموعة من الشروط ذات الأهمية البالغة ، وتتمثل فيما يلي:**4-2-1** وجود الدعم والمساندة الكافية من طرف الإدارة العليا قبل وأثناء وبعد الانتهاء من العملية أو المشروع قيد الانجاز والتنفيذ.

4-2-2 الاجتهاد المستمر في صياغة رؤية تتميز بالوضوح والشفافية من طرف الإدارة العليا قبل الشروع في إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال تحقيق رسالة وأهداف المنظمة خاصة الاستراتيجية منها.

4-2-3 التأكد بصفة كلية من وضع خطة تفصيلية لجميع خطوات البرنامج والمشروع والموافقة عليها ومساندتها قبل الشروع والبدء في تنفيذها.

4-2-4 الاعتماد على تقنية البيانات والمعلومات و درجة انسيابها بالشكل الكافي والصحيح مما يساهم في نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية.

4-2-5 العمل على الاختيار المحكم والموضوعي لفريق العمل، مع اعتماد الطرق العلمية في كيفية الاختيار وخاصة طريقة اقناع فريق العمل بأهمية الدور الذي يقومون به نظرا لحاجة المنظمة لعملهم وضرورة التغلب على العراقيل والمشاكل التي يمكن أن تقف في طريق انجازهم لعملهم.

4-2-6 الاجتهاد في ايجاد حلول تساهم في التغيير الجذري والتي يتسنى للمنظمة تبنيها وتطبيقها مع الأخذ بعين الاعتبار لإمكانياتها ومدى قدرتها على التطبيق الفعلي لهذه الحلول.[2]

---

[1] مايكل ماهر ، ستيفن ستانتن: **نفس المرجع**، ص42-43.

[2] فريد النجار: **إعادة هندسة العمليات وهيكلة الشركات**، الطبعة1، دار طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2005، ص48.

4-2-7 ضرورة عدم الاطالة في دراسة العملية الحالية مع الاعتماد على التقارير الدورية لعمليات الانجاز ومدى احترامها للخطة.

4-2-8 الانتباه بعدم حل فريق عمل الهندرة حتى الانتهاء الفعلي من تقديم التوصيات الجديدة في العمل.

4-2-9 ضرورة عدم التسرع في كشف النتائج حتى استكمال حيثيات التوصيات الجديدة في العمل[1].

كما يمكن اضافة مجموعة من الشروط الخاصة بنجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية نوجزها كما يلي:

¤الاجتهاد في تشكيل فرق عمل متخصصة أو متعددة التخصصات تشتمل على مجموعة من الأفراد من المستويات الإدارية المناسبة التي تتوفر على الخبرة والكفاءة اللازمة.

¤ الاهتمام على تحديد النتائج المرجو الوصول إليها من خلال اعتماد كل نتيجة في جميع المستويات الإدارية بصفة مستمرة بعيدة على التقسيم.

¤ التركيز بصفة كلية على القيمة المضافة التي يمكن أن تحققها كل عملية بدلا من الاعتماد على المهام التفصيلية لكل عملية، مع اتخاذ القرارات المناسبة في كل مرحلة رغم صعوباتها وعدم التردد في ذلك.

¤ العمل عل ربط جميع الأنشطة والمهام بالعمليات الخاصة بها والتأكد بصفة دورية ومستمرة من أن هذه النشاطات تقام بصفتها الطبيعية والمعتادة في المنظمة مع ضمان تنفيذها بالوضع الجديد[2].

المبحث الرابع: الجـــــودة الشاملـــــــــــة.

1- خصائص الجودة الشاملة:تتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات، كمدخل للتغيير الشامل كما يلي:

1-1 كل وظيفة داخل التنظيم معنية بضرورة تحقيق الجودة الشاملة ، فالجودة لا تعتبر حكرا على الوظائف ذات الطبيعة الإنتاجية (التطوير ،الإنتاج ، ضمان الجودة) ، لكن تتعدى لتصل إلى الوظائف الخاصة بعملية الدعم ،الإدارة ، التسويق ، الموارد البشرية...

2-2 داخل كل وظيفة في المنظمة ، يمثل الأفراد أعوانا للجودة مع مسؤوليتهم الكاملة على نجاحها ، رغم

[1] عبد الحفيظ نائل: **نوعية الإدارة والحوكمة الالكترونية في العالم الرقمي**، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 5 ،الرياض السعودية، 2001،ص111،

[2] الهواري سيد: **التنظيم، الهياكل والسلوكيات والنظم**، جامعة القاهرة، مصر ، 2005، ص135-136.

اختلاف مناصبهم في الهيكل التنظيمي ، بحيث تتوزع المسؤولية بينهم بصفة آلية ، فكل واحد يعتبر مسؤول على العمل الذي هو بصدد إنجازه ،إذن فقضية الجودة تعني الجميع في المنظمة.

2-3 ضرورة الأخذ بعين الاعتبار في إطار الجودة الشاملة مختلف حاجيات وتطلعات الزبائن **(التكاليف، وقت الانجاز، الأداء، الجودة بالمفهوم المحدد)** مع اتباع طريقة علاقة زبون مورد داخل المنظمة.

2-4 تعمل كل وظيفة على توجيه وتسخير وسائلها وآلياتها الخاصة البشرية والمادية لتحقيق التحسين والتطوير المستمر، مع التنبؤ بالمشكلات والوقاية منها عن طريق توفير الحلول اللازمة لذلك من دون وقوعها ومن ثم اللجوء لعلاجها وتصحيحها في الوقت الضائع.[1]

2-5 تعتبر كل الوظائف معنية من خلال دورات الإنتاج، أي منذ مرحلة دراسة السوق إلى الخدمة المقررة بعد البيع مرورا بمرحلة التطوير، الطرق، المشتريات، الإنتاج، البيع وأخيرا عملية التوزيع.

2-6 تعتبر الجودة في إطار مدخل الجودة الشاملة غير معنية بالمنتوج فقط أو الخدمة ، بل تتعدى ذلك كي تصل إلى جودة الأنشطة والمهام والعمليات والتنظيم بصفة عامة ، ومعنى ذلك اندماج الجودة في ثقافة المنظمة حيث أن كل العاملين مطالبين بإدماج الجودة في أعمالهم.

2-7 تعتبر الجودة الشاملة إدارة تشاركية بحيث تأخذ في الحسبان كفاءة الإدارة وفعالية مستخدميها من أجل التحسين والتطوير المستمر للمنظمة. [2]

2-8 إن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى العمل على إرضاء حاجات ومتطلبات المنظمة من أجل البقاء مع مردودية أكثر ثباتا واستقرار باتباع أسلوب مرن.[3]

2- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يستلزم تطبيق المفهوم الصحيح للجودة الشاملة في المنظمات بعض المستلزمات والمتطلبات التي تكون السباقة قبل البدء في تطبيق برامج الجودة الشاملة، من أجل العمل على الإعداد الجيد للأفراد العاملين لتقبل الفكرة ومن ثم السعي وراء تبنيها وتنفيذها والعمل على حصر وتحديد النتائج المرغوبة ، وسنعرض بعضا من هذه المتطلبات التي تمثل الخطوات المهمة في تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات:

---

[1] ريتشارد ويليامز: **أساسيات إدارة الجودة الشاملة:** الطبعة 1، ترجمة عبد الكريم العقيل ، مكتبة جرير ، السعودية ، 1999، ص21.

[2] عمر وصفي عقيلي: **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ،2001، ص56.

[3] ريتشارد ويليامز: ترمة عبد الكريم العقيل، **نفس المرجع** ، ص22.

2-1 إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يعتبر الاعتماد على أي مفهوم جديد في المنظمة متطلبا يعتمد على إعادة تكوين وبلورة لثقافة المنظمة بشكل جديد ، بحيث يعتمد موضوع القبول والرفض لهذه المبادئ الجديدة على ثقافة العاملين بالمنظمة ، كما تختلف ثقافة الجودة الشاملة اختلافا كليا على الثقافة الإدارية التقليدية ، وبالتالي توجب البحث على الثقافة المناسبة من أجل العمل على التطبيق الفعال والصحيح لمبدأ الجودة الشاملة من خلال تغيير الأساليب الإدارية المعتمدة كما يجب الاهتمام بالبيئة التنظيمية العامة والمناخ الذي يؤدي إلى الاعتماد على هذه الثقافة الجديدة وثقافات أخرى .[1]

2-2 الترويج وتسويق البرامج:يعتبر الإعلام والنشر الصحيح لطبيعة وموضوع الجودة الشاملة من الأمور المهمة لوصولها بالشكل الذي يساعد على تبنيها من طرف الأفراد العاملين قبل عملية التجسيد الفعلي ، حيث يساعد هذا الترويج والتسويق على التقليل من هامش المقاومة والرفض لهذه المبادئ الجديدة في المنظمة مع المساعدة على التعريف المسبق على المخاطر والآثار السلبية لهذا المبدئ والعمل على معالجتها في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، ويتم الاستعانة بالمحاضرات والدورات التكوينية بغرض التعريف بفائدة الجودة الشاملة وأهدافها في المنظمة.[2]

2-3 التعليم والتكوين: لكي يتم تبني مفهوم الجودة الشاملة بالطريقة الصحيحة لا بد من اجراء دورات تكوينية هدفها تعليم العاملين بمحتوياتها وتعريفهم بأساليبها وأدواتها العملية والعلمية كي تقوم على أساس متين وصلب وبالتالي تؤدي النتائج المرغوبة والمنتظرة منها ، فتطبيق هذا البرنامج من دون وعي مسبق من طرف العاملين قد يؤدي إلى الفشل الذريع ، لذا فبالوعي الكامل يمكن تحقيقهبالاعتماد على هذه الدورات التعليمية والتكوينية. فالهدف المرجو من التكوين والتعليم هو تمكين المشاركين من التعرف على الأساليب والبرامج الجديدة لهذا المبدأ في التسيير ، حيث تكون هذه البرامج موجهة لجميع الفئات المهنية في الهيكل التنظيمي وتلبي حاجيات ومتطلبات كل فئة مهنية ، وكل فئة لها برنامجها الخاص سواء ما تعلق بالمديرين التنفيذين والإدارة الوسطى ثُم الإدارة الدنيا من أجل ضمان التطوير والتحسين المستمر.

2-4 التعامل والاعتماد على المستشارين:

تهدف المنظمة من خلال الاعتماد على الاستشارات والخبرات الخارجية من طرف أشخاص أو مؤسسات

[1] خضير كاضم حمود : **إدارة الجودة الشاملة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 1994، ص120.

[2] جوزيف جابلونسكي: **إدارة الجودة الشاملة** ، الجزء الثاني، ترجمة عبد الفتاح سيد النعماني، بيمك مصر ، 1996، ص93.

لديها كفاءة استشارية يتم تزويد رصيدها بالخبرة اللازمة والكافية من أجل مساعدتها في حلحلة المشاكل التي يمكن وقوعها خاصة ما تعلق بالمرحلة الأولى للتنفيذ.

2-5 إنشاء وتكوين مجموعات العمل: يتم اعتماد مجموعات عمل تتكون كل واحدة منها من خمسة إلى ثمانية أفراد من المصالح والأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون الأداء الفعلي المراد تحسينه وتطويره والذي سيتأثر بصفة مباشرة بنتائج المشروع.[1]

2-6 التحفيز والتشجيع:

يعد التقدير الذي يحظى به العاملون نتيجة اجراء عمل متميز حافزا لهم ، بحيث يعمل على زرع الثقة وتدعيم رضاهم في العمل هذا ما من شأنه العمل على تطوير وترقية برامج الجودة الشاملة في المنظمة واستمراريتها وهذه الاستمرارية إنما تستمد قوتها من التحسين والتطوير المتواصل لقدرات المنظمة لذا يتوجب تعزيز هذه الدوافع[2]

دائما بين الجانب المادي والمعنوي ، من خلال بناء برنامج للحوافز يتميز بالفعالية والكفاءة والتشجيع لتطوير أطر الاحساس بالانتماء وبأهمية الأدوار الموكلة لهم.

2-7 المتابعة والاشراف: من الضروريات المتعلقة ببرنامج الجودة الشاملة عملية الاشراف على مجموعات وفرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ في العمل ومتابعة انجازاتهم وتقييمها وتقويمها إن تطلب الأمر ذلك ، ومن وظائف لجان الإشراف والمتابعة العمل على خلق التنسيق بين مختلف العاملين والإدارات في المنظمة مع تذليل العراقيل والصعوبات التي يمكن أن تعترض فرق العمل و الأخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة.[3]

3- معايير الجودة الشاملة : اهتم **(فيليب كروسبي)** بتحديد المعايير التي لا تقيس الخلل فقط وإنما التي تقيس كذلك التكلفة الإجمالية للجودة الشاملة ، مع التركيز المستمر على التخطيط بصفة أكثر من عمليات الرقابة الإحصائية وقد حدد هذه المعايير فيما يلي:

3-1 الجودة: بحيث تعتدها المنظمة كمعيار لقياس وتقييم وتقويم أدائها وتحسين كفاءتها وفعاليتها الربحية من خلال العوائد هذا ما يفرض عليها تحسين جودة السلع والخدمات.

---

[1] Jean brimant: **Les Meilleures Pratique de Management**, Edition D'organisation, Paris, 2001, P190.

[2] محفوظ أحمد جودة: **إدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 163.

[3] فريد عبد الفتاح زين الدين:**المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، دون ذكر دار النشر، مصر، 1996، ص77.

3-2 انجاز و اتقان الأعمال بالشكل الصحيح: يعتبر هذا المعيار أساس وجود الجودة الشاملة من خلال تقليص الشوائب والعيوب إلى أدنى المستويات ومن ثم الوصول لغاية العيوب الصفرية ، فالوقت المهدور الذي يمكن للفرد أن يستنفذه في تحديد الأخطاء والعيوب يؤدي لا محالة إلى زيادة الوقت ومضاعفة التكاليف دون الزيادة في القيمة المتعلقة بالخدمة والسلعة التي يمكن للفرد الحصول عليها.

3-3 التمييز التنافسي:

ويتجلى هذا التمييز من خلال المحاولات والنشاطات المستمرة للإدارة من أجل العمل على تقوية مركزها التنافسي واستخدام مختلف البيانات والمعلومات وتنظيمها ، وهذا لا يمكن اتمامه إلا من خلال تبني الأفكارالجديدة المستحدثة التي تضيف التميز للمنظمة.[1]

3-4 تفويض السلطة:

تسعى كل منظمة من خلال الجهود التي تبذلها إلى تفويض مبدأ السلطة للأفراد العاملين بها ، وهذا إنما يمثل نتيجة للثقة في قدراتهم وكفاءتهم على تحمل المسؤولية بصفة كاملة لذا يجب أن تتوافق نسبة المسؤولية مع حجم العمل المرغوب انجازه ، من خلال اعتماد مبدأ المشاركة بدءا بالمديرين ورؤساء الأقسام وصولا إلى العاملين حتى من هم مسؤولون على تقديم الخدمات ، بحيث على كل فرد في المنظمة الاشتراك في تقديم خدمة معينة.[2]

3-5 الرؤية: وتتعلق الرؤية بالقيم الأساسية الرئيسية **(الجوهرية)** للمنظمة والتي يتبعها الأفراد العاملون كدليل ارشادي في العمل داخل المؤسسة.

3-6 القيادة: من خلال الأنماط الجديدة التي يمكن أن تقدمها الجودة الشاملة بالنسبة لرؤية القائد، والتي يجب أن يتبناها جميع فريق العمل بالإضافة إلى القائد.

3-7 العمل على تبني التحسين المستمر:

تبعا لتلك التغييرات الحاصلة والتي تتميز بالاستمرارية فيما يتعلقباحتياجات وطلبات العملاء المختلفة ، هي عوامل تفرض ضغطا على المنظمة من أجل ضمان مبدأ التحسين المستمر حتى يتمكنوا من تلبية هذه الاحتياجات الخاصة بالعملاء.

---

[1] سونيا محمد البكري: **إدارة الجودة الكلية** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية مصر ، 2004، ص201.

[2] سونيا محمد البكري: **نفس المرجع** ، ص 203-204.

3-8 اتساع الأفق:

لا يكمن الهدف هنا في تفادي المشكلات والعوائق التي يمكن أن تواجهها المنظمة فقط ،إنما العمل على تحقيق ما يتوقعه العميل من المنظمة بل وحتى الوصول إلى أكثر من ذلك من خلال اتساع الرؤية والأفق الذي يميز المنظمة على باقي المنظمات الأخرى في السوق.[1]

3-9 مجموعة العمل :

من خلال اجتهاد و سعي كل فرد في المنظمة للقيام بالمهام الموكلة إليه وانجازها بالشكل الذي يساعد على تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة والمتمثل في التحسين المستمر للجودة المقدمة للعملاء من خلا ل تبني مبدأ المشاركة والعمل الجماعي ضمن روح الفريق ، الشيء الذي يحقق في النهاية النتائج الايجابية المرغوبة.

3-10 التكوين والتدريب المستمر: يتم تلبية احتياجات ومتطلبات وانتظارات الأفراد العاملين من خلال الاهتمام بهم وتكوينهم وتدريبهم بشكل متواصل مما يجعلهم على اطلاع دائم لتلك المتغيرات المرتبطة بالبيئة العامة للعمل وخاصة ما تعلق بالفهم الصحيح لفلسفة الجودة الشاملة مع الاجتهاد في تطوير فرق العمل التي يمكنها مساعدة المنظمة في حل المشكلات المختلفة، ولقد حدد **(تشارلز)** المعايير الأساسية للجودة الشاملة من خلال ما يلي:

¤ العمل على ايجاد أغراض إنتاجية أو خدماتية على المدى الطويل تتعلق بأهداف متعددة يتم العمل على تحقيقها على المدى القصير والمتوسط مع تحديد أهم المصادر والموارد التي اعتمدت لتحقيق هذه الأهداف.

¤ تبني واعتماد رؤية ذات فلسفة جديدة مؤداها تحسين الجودة الشاملة من خلال السعي لتحسين العمليات وانجاز المهام بالشكل الصحيح من الوهلة الأولى.

¤ إلغاء الطرق المتعلقة بالتفتيش والعمل على التأكيد الهدف والغرض الرئيسي من التفتيش هو المراجعة من أجل الوصول إلى التحسين والتطوير المرغوب فيه.

¤الاجتهاد على إلغاء الممارسات ذات الأحكام المرتبطة بمنفعة الأعمال المالية التي ترتكز على حساب الأسعار النقدية لاختلاف المنتوجات ، بحيث توجد سلع يمكن تطبيق عليهاذلك ،أما فيما يتعلق بالخدمة الاجتماعية فمعاملاتها الأساسية تكون مع الانسان وعليه لا يمكن الرجوع إلى تلك الممارسات السابق ذكرها.

¤العمل على التحسين المستمر والمتواصل لمختلف العمليات المرتبطة بوظائف التخطيط والانتاج والخدمات

[1] عمروصفي عقيلي: **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة** ، الطبعة 1 ، دار وائل للشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2001، ص113.

والتي يتم تقييمها على أساس الجهد المبذول للوصول إلى تحسين الأداء الحالي للمنظمة.

¤التعليم والتكوين المستمر لكل الأفراد العاملين في المنظمة في إطار مفاهيم وفلسفة تحسين الجودة الشاملة، والعمل المستمر للإدارة العليا على مساعدة العاملين في تحقيق الجودة الشاملة.

¤إزالة جميع الشوائب والعراقيل التي يمكن بعدها إعادة زرع الثقة في العاملين وهذا بالاستماع إلى أفكارهم وطروحاتهم ومبادراتهم من دون مركب نقص ولا تعليقات مسبقة من شأنها زرع الاحباط الوظيفي.[1]

* العمل على إذابة وإزالة الحواجز والعراقيل والحدود بين الموظفين والاهتمام بتفعيل روح التواصل والتبادل والتعاون والتنسيق فيما بينهم .

* العمل على إلغاء الأهداف المتعلقة بالجانب الكمي والرقمي في العمل ، مع الاهتمام أكثر بالجانب والمعطى الكيفي المتعلق بفلسفة الجودة الشاملة في المنظمة.[2]

4- أهمية الجودة الشاملة في عملية التغيير:

تعتبر فترة سنوات الثمانينات من القرن الماضي المرحلة التي تم فيها اعتماد وتبني مدخل الجودة الشاملة في العديد من الشركات والمنظمات اليابانية ، بعد أن شهدت نجاحا كبيرا ، فوجدت الشركات الأمريكية عملية تطبيقه سهلة من أجل تحسين وضعيتها التنافسية وزاد من اهتمام الدوائر الحكومية به واتسعت رقعة تطبيقه في مجالات وميادين أخرى ، **إذن ما هو السر الذي أدى بهذا المدخل إلى الوصول لهذه المكانة كأسلوب حديث للتغيير التنظيمي؟** تتبارز المنظمات الحديثة لتجعله فلسفة وأسلوبا ومنهجا تعتمده في التسيير من خلال الاستثمار في إيجابيات تطبيقه.

هنالك من يرى من المختصين أن أهمية الجودة الشاملة تتجسد في النقاط التالية :•باعتباره منهج شامل للتغيير وهو أبعد من كونه نظاما يتبع أو أسلوب مدون على شكل قرارات واجراءات روتينية.

• يعتبر الالتزام بتطبيقه وتبنيه من طرف المنظمات قابليتها وتبنيها لفكرة التغيير والتبديل من سلوكيات الأفراد تجاه مفهوم فلسفة الجودة الشاملة.

• يعد تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المنظمات بأنها تعدت الاهتمام بالعملاء والمستهلكين فقط وإنما باتت تنظر بنظرة أكثر عمقا وموضوعية لجميع الأنشطة والعمليات الأخرى في كل متكامل ، بحيث يعتبر التسويق

[1] عمر وصفي عقيلي: **نفس المرجع** ، ص114-115.
[2] عمر وصفي عقيلي: **نفس المرجع** ، ص116-117.

زبون للإنتاج وهكذا بالنسبة لباقي النشاطات الأخرى ، وعليه فتعتبر الجودة الشاملة فكرة مميزة لتظافر الجهود بين الفاعلين من داخل وخارج التنظيم في إطار خطة شاملة للتغيير.

• مفهوم الجودة الشاملة في المنظمة تنعكس بصفة خاصة على المجهزين والمنتجين و تتعداهما لتصل إلى العمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية وتقوية روح الفرد وتحسيسه أكثر بالافتخار بمنظمته وتحسين صورتها وسمعتها في الصورة الذهنية للزبائن والعملاء ، مثلما تنعكس الايجابيات ذاتها على تطوير وتحسين الأساليب المتعلقة بمراقبة.[1]

مختلف الأنشطة والعمليات مع الحرص على تطوير آليات المراجعة والتقييم والمراقبة وللعمل على توضيح أهمية مفهوم الجودة الشاملة ومساهمته في عملية التغيير التنظيمي **فإن الجدول رقم (2)** يبين بعضا من جوانب التغيير التي يتركها تطبيقه في المنظمات.

جدول رقم (02) الآثار التي يتركها تطبيق TQM:[2]

عناصر التمييز	قبل تطبيق ال TQM	بعد تطبيق ال TQM
التوجه	نحو الإنتاج/الخدمة النهائية	نحو الزبون
الأولويات	الخدمة والتكلفة بالدرجة الثانية	الخدمة والتكلفة بالدرجة الأولى وبالتساوي
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
التأكيد على	معالجة ما يحدث	الوقاية مما سيحدث
المسؤولية	تقع على عاتق السيطرة النوعية	على كل فرد

[1] فريد عبد الفتاح زينالدين: **مرجع سابق**، ص83.

[2] Bester field; Dale H Bester field –Michal Carol; Bester field Glen H Bester field–Scar Mary; **Total Quality Management** Penrice Hall,Inc.. 1955, p4.

حل المشكلة	عن طريق المدراء	فرق العمل
التدبير / المشتريات	السعر	تكلفة دورة الحياة / الشراكة
دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب تسهيل المهمة

الفصل الثالث

من منطلق البيئة التنظيمية على أساس التحليل البيئي إلى ثقافة المنظمة وصولا إلى النمط القيادي التحولي.

من منطلق البيئة التنظيمية على أساس التحليل البيئي إلى ثقافة المنظمة الفصل الثالث: وصولا إلى النمط القيادي التحولي.

المبحث الأول: ماهية البيئة التنظيمية و التحليل البيئي.

1-2 الثقافة التنظيمية: تعمل الثقافة التنظيمية على التأثير في الطريقة التي يفكر بها ويستجيب لها الأفراد بحيث تتكون من مجموعة أو مزيج من القيم والمعتقدات والرموز والشعارات، ونماذج الإدارة والقيادة بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة، كل هذه الأبعاد تعبر على هوية التنظيم وبالتالي الترميز لتلك الاتجاهات المتعلقة بالأهداف والأنماط السلوكية للتنظيم وتكون المنظمات التي تقف مواقف دفاعية في السوق هدفها الأساسي والرئيسي المحافظة على استقرارها في السوق في حين ترتكز استراتيجيتها التسويقية في العمل على تخفيض الأسعار مع اعتماد التركيز على الخدمة من أجل المحافظة على موقفها الحالي في السوق.

1-3 توقعات الأفراد والجماعات: تعمل التوقعات المتعلقة بالأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المنفعة في تحديد نوعية الغايات والأهداف التي تحددها المنظمة لنفسها ،والأولوية التي تكتسيها كل هذه الأهداف مع الوزن النسبي لها ، بحيث تكون العديد من هذه التوقعات متناقضة فيما بينها كاعتبارات النمو والربحية والرقابة مع المرونة وتخفيض التكلفة مع العمل على زيادة المزايا الوظيفية وزيادة الإنتاج... وهذا الأخير يلزم المنظمة على إحداث نوع من التوافق والتجانس والتوازن بين هذه التوقعات و الفئات المتنوعة التي يمكن التعامل معها.

1-4 طبيعة النشاطات: يعمل الموقف السوقي غالبا في التأثير على طبيعة نشاط التنظيم ومراحل دورة حياته ومنتوجاته ونوعية التكنولوجيا المعتمدة في تحديد ماهية نطاق الأهداف والغايات التي يمكن للتنظيم تحديدها لنفسه مع ابراز الاستراتيجيات المعتمدة لتحقيق هذه الأهداف ،ولعل أبرز مثال على ذلك إعادة الهيكلة الحاصلة في تطوير الصناعات بغرض تحقيق التوافق في حالات الركود التي يمكن أن تواجهها حاليا ، وإعطاء الفرصة للشركات الأجنبية في ضوء القانون المتعلق بتحرير التجارة الذي يعمل على فرض المنطق الخاص بأن المنظمات يجب أن تعيد النظر في أهدافها واستراتيجياتها التسويقية.[1]

[1] المرسي وآخرون: **مرجع سابق**، ص123.

وفيما يلي يبرز الشكل رقم (06) العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف المتعلقة بالتنظيم:[1]



2- تحليل وتقييم البيئة الخارجية العامة والخاصة وأهميتها بالنسبة للمنظمة:

2-1 مستويات البيئة الخارجية: تعتبر البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال معقدة وشائكة، لذلك تم تطوير مجموعة من المناهج والسبل بغية التعامل معها بالكيفية السليمة والسوية ، ومن بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أكدت على وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة ، بحيث يشتمل الأول منها على البيئة الخارجية العامة وتسمى كذلك البيئة الكلية غير المباشرة فيما تتمثل البيئة الثانية بالبيئة الخارجية للصناعة وتسمى كذلك بالبيئة الخارجية الخاصة أي بيئة الأعمال ، ،المباشرة.

[1] ماجد عبد المهدي مساعدة :**الإدارة الاستراتيجية مفاهيم-عمليات حالات تطبيقية** الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان،2013، ص138.

2-1-1 البيئة الخارجية العامة: تمثل البيئة الخارجية العامة مختلف القطاعات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها وتتأثر بها وتتبادل التأثير معها ، ويتفق أغلب المختصين والخبراء على أن مكونات البيئة الخارجية وأبعادها تتمثل في النقاط التالية:

2-1-1-1 المتغيرات الاقتصادية: تتألف هذه المتغيرات مجموعة من الخصائص والتوجهات المتعلقة بالوضع الاقتصادي المحلي والعالمي الذي يمكن له التأثير في منظمات الأعمال بحيث تتبع استراتيجيات متنوعة كما تحتوي هذه المتغيرات على مجمل المؤشرات التي لها صلة بالخطط التنموية الاقتصادية والركائز الخاصة بها والتي تشتمل على الناتج القومي الاجمالي ، مستوى ومعدل الدخل القومي ، معدلات النمو الاقتصادي ، متوسط الدخل الفردي ، ميزان المدفوعات والميزان التجاري ، أنظمة الاستثمار ، أسعار المواد الأولية ، مصادر الطاقة ، كما تضاف لها السياسة النقدية والمالية، وأسعار الفوائد والسياسة الاقتصادية العامة للدولة ، واستراتيجية الاقراض والادخار وإدارة النقد الأجنبي ...،بحيث تعطي منظمة الأعمال أهمية قصوى لهذه المتغيرات مع ضمان متابعة عملية تطورها ، ومع كل ذلك فحالات الاخفاق كبيرة في عمليات التنبؤ من أجل فهم هذه المتغيرات المختلفة ، وهذا بسب كون هذه المتغيرات لا تتفاعل بمعزل على المتغيرات البيئية الأخرى بل تتبادل معها التأثير والتأثر.[1]

2-1-1-2 المتغيرات الاجتماعية: وتضم مجموعة من المتغيرات المرتبطة بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد مع الأطر الأخلاقية للمجتمع ، وهذه الأخيرة تؤثر بمعدلات مخالفة على المنظمات، خاصة من حيث فهم الأسواق والعملاء أو من ناحية الموارد البشرية التي يتم الحصول عليها من المحيط الخارجي للمنظمة ، بحيث يعتبر التغير في نمط الحياة العامة من أكبر الاشكاليات التي تواجهها المنظمة وفي فهم طريقة الاستهلاك وما يرتبط بذلك من نفقات المنظمة من أجل ضمان ديمومة حياة الأفراد وفق الخصوصيات الاجتماعية والسكانية والديموغرافية للدولة.

2-1-1-3 المتغيرات السياسية والقانونية:

تعمل هذه المتغيرات على التأثير في الاستراتيجية العامة لمنظمات الأعمال بأساليب وطرق متنوعة ، ترتبط بمجموعة من المتغيرات السياسية والقانونية وفقا لسياسة الدول التي تعمل بها منظمة الأعمال ، بالإضافة إلى

[1]Emery , Fred E , Trist, Eric L, **The Casuals Texture Of Organizational Environments**, human Relation , Feb,1965,P18-19

التوجهات الايديولوجية ونوع النظام السياسي وتأثيراته في رسم مختلف السياسات العامة للدول مع التأكيد على نوعية العلاقة القانونية بين المنظمة والأطراف المتعلقة ببيئة أعمالها .

و يعتبر الاستقرار السياسي والقانوني مجال الأمان الذي يعطي لمنظمة الأعمال امكانية استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ، وقد تكون الأوضاع عكسية لعدم توفر عامل الاستقرار في المجال السياسي والقانوني لهذه الدول وهذا ما يشكل في حد ذاته خطرا حقيقا ومخاطرة كبيرة تقل فيها ضمانات النجاح ، لكن في الآونة الأخيرة ومع ما شكله عامل الانفتاح العالمي وبروز منظمات المجتمع المدني وازدياد الحريات والمجال الديموقراطي أصبحت ضمانات النجاح وتقليص هامش المخاطرة من أهم العوامل المساعدة على نجاح منظمات الأعمال في البيئات المختلفة.

2-1-1-4 المتغيرات الثقافية:

ينتج على المتغيرات الثقافية تأثير بالغ الأهمية على منظمات الأعمال ، بحيث يعتبر النظام التعليمي والخبرات المتراكمة ومجموعة القيم والمعتقدات ، والسلوكيات الفردية والجماعية وطبيعة المجتمعات واستعداداتها للتغير والنظرة الفردية والجماعية للماضي وواقع الحاضر واستحضار المستقبل كل هذه المتغيرات تؤثر على منظمات[1]

الأعمال وطريقة تطورها المستقبلي

2-1-1-5 المتغيرات التكنولوجية: يمثل الجانب التكنولوجي مع الاقتصاد أهم المحاور والعوامل الرئيسية لمنظمات الأعمال حتى إلى وقت قريب بحيث تعطي المتغيرات التكنولوجية إمكانيات جد مهمة بالنسبة للمنظمة من خلال تطبيق مجموعة من الأفكار العلمية التي تطورت في الحقل المعرفي وباعتبارها كذلك من أهم العوامل في المنافسة السوقية من خلال منح المنظمة مواقع ريادية في التطوير الدائم لمنتوجاتها والتحسينات الواقعة على مستوى خدماتها بصفة منتظمة ومستمرة ، لهذا تعمل منظمات الأعمال على التركيز على هذه المتغيرات من خلال التطوير الصناعي الذي يمنحها تميزا وتفردا في نوعية المنتوجات والخدمات ، كما تعمل هذه التكنولوجيا خاصة على تخفيض تكاليف الانتاج وباقي العمليات الأخرى المتعلقة

[1]Mintzberg, M, & Quinn, J.B "The **Strategy Process: Concept, Context, Cases** "U.S.A, Prentiss Hall International, Inc. 1996, P 23.

بالتخزين والتسويق... ، حيث يدخل في هذا الحيز مجمل النفقات المتعلقة بالبحوث والدراسات العلمية وكذا حماية الاختراعات والابتكارات والتطوير التكنولوجي ومن خلال ما تتوصل إليه من معدات وآلات ومكائن

2-1-1-6 المتغيرات المعلوماتية والمعرفية:

هذه المتغيرات تمثل أبعادا جد هامة وهذا كنتيجة للتطورات الحاصلة في عالم المعلوماتية والمعرفة الشيء الذي انعكس بصورة ايجابية على منظمات الأعمال الرائدة والتي تأتي في هرم سلم الأداء المتميز، للأهمية الكبيرة التي أعطتها هذه المنظمات للجانب المعلوماتي مع البحث على الموارد البشرية والمعرفية التي تعطي القيمة المضافة للمنظمة لتكتسب من خلالها المنظمة الميزة التنافسية التي لا يمكن للمنافسين الوصول إليها ، ويدخل في هذا الحيز مدى قدرة المنظمة واستطاعتها إقامة نظام معلوماتي متكامل واستراتيجي يعمل على البحث في المعلومات الاستراتيجية من البيئة الخارجية للمنظمة مع توفر المورد البشري الأكثر كفاءة وفعالية والمدرب والمكون بصفة مستمرة القابلة للتطور والتميز الدائمين[1].

والجدول التالي يبرز ويلخص المتغيرات المهمة على مستوى البيئة الخارجية العامة

جدول (03) يمثل المتغيرات المهمة في البيئة الخارجية[2]:

المتغيرات / البعد	أمثلة على مجموعة من المتغيرات
الاقتصادي	الناتج القومي الاجمالي، الدخل القومي، معدل النمو، متوسط دخل الفرد ، معدلات الفائدة ، معدل البطالة ، التضخم والانكماش ، توفر الطاقة وكلفتها...
الاجتماعي	أنماط الحياة الاجتماعية، أنشطة الاستهلاك، معدل نمو السكان، معدلات الولادات والوفيات، تكوين الأسرة...
السياسي والقانوني	النظام السياسي ، قوانين الحماية البيئية ، قوانين حماية الحريات ، الاستهلاك ، الاتجاه نحو الاستثمار الخارجي ، القوانين المتعلقة بالاستخدام والترقيات ، قوانين الضراب والجمارك والتوظيف.

[1] السيد اسماعيل محمد : **الإدارة الاستراتيجية –مفاهيم والات تطبيقية** ، مطبعة الاشعاع جامعة الإسكندرية الفنية القاهرة مصر ، 19990 ، ص105.

[2] Hill W, &, Jones, G.R, **Strategic Management Theory**, **In Integrated Approach** 5nd, ed, Houghton Mifflin Company USA, 1992, P155.

الثقافـــــــــــــــي	أنظمة التعليم الخبرات، القيم الفردية والجماعية، السلوك المتعلق بالتطوير والتغيير
التكنولوجـــــــــــــي	الانفاق على عملية البحث والتطوير، حماية الاختراعات والابتكارات ، نقل التكنولوجيا ، تحسين الانتاجية من خلال التكنولوجيا....
المعلوماتي والمعرفي	توفر الموارد المعرفية ، توفر القيادات الاستراتيجية المعرفية ، توفر أنظمة المعلومات الاستراتيجية.

2-1-2 البيئة الخارجية الخاصة: بالنظر لكون المنظمة نسق مفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية العامة ذات التأثير على جميع المنظمات وبيئة خارجية خاصة بمنظمات بعينها من دون غيرها من المنظمات الأخرى ، وعليه فالبيئة الخاصة أو بيئة المهمة تشتمل على مجموعة المتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة والتي يجب أخذها بأهمية كبيرة . ومن الضروري الإشارة هنا إلى أن مختلف المختصين والباحثين ينطلقون في عملية تحليل هذا المستوى من البيئة من مداخل متشعبة تتميز بالتكامل وليست متعارضة ، فالبعض ينطلق من البحث الأكثر شمولية لبيئة الصناعة والمنافسة مركزين على مجمل التأـثيرات المتبادلة بين المنظمة من جهة وبيئتها التنافسية الصناعية من ناحية أخرى ، في حين ينطلق آخرين من بيئة العمل الخاصة من خلال التركيز على مصطلحات هذه البيئة من مجهزين وعملاء وموردين ....، أما الاتجاه الثالث فقد ركز على النموذج الأكثر عملي لتحليل قوى المنافسة والذي طرحه الباحث **(بورتر)** وفيما يلي نوضح هذه الاتجاهات الثلاث:

1-2-1-2 طبيعة البيئة التنافسية والصناعية:

تعتبر الحالة التنافسية وانفتاح البيئة العالمية مع ازدهار ظاهرة العولمة والارتقاء التكنولوجي الخاص بمجال المعلوماتية واتساع رقعة استعمالها في العصر الحديث هذا ما خلق نوع من القيود والمحددات على الافتراضات المعروفة في مجال المنافسة التقليدية ، وعليه انتقل التركيز من التحليل البيئي العام نحو التحليل الصناعي التنافسي ، باعتبارها ظاهرة منطقية ، كون تحليل البيئة الخارجية العامة ينعكس في المستقبل على مفردات البيئة الصناعية التنافسية ، والهدف من تحليل هذه البيئة تحديد درجة ومستوى جاذبية صناعة معينة للمنتجين الحاليين والمتوقعين في المستقبل ، مع التعرف عن قرب على عوامل النجاح الأساسية في هذه

الصناعة، وتعد عوامل النجاح الحرجة تلك المتعلقة وبشكل كبير بنوعية القرارات المتخذة من طرف الإدارة باعتبارها الجهة المتحكمة في الوضع التنافسي ، وبشكل عام فالمنظمات الناجحة تكون قوية في المجالات التي تعكسها عوامل النجاح الأساسية في الصناعة ، والمنظمات غير الناجحة تكون غير ذلك في هذا المجال والمتفق عليه أن الصناعة بتوجهاتها الحديثة لم تعد مقتصرة على منظمات الأعمال الصناعية المنتجة للسلع المادية الملموسة، بل تشتمل أيضا على منظمات الخدمات بمختلف أنواعها وأنشطتها.[1]

فعملية توضيح المشكلات المتعلقة بالمحددات الصناعية يواجه مشكلة التطور الدائم للصناعات المرتبطة بقدرتها على فرز اتجاهات متعددة لهذا الطور ، مما ينتج هذا الأمر لمنظمات الأعمال مجموعة من الفرص والتهديدات الدائمة بشكل مستمر ، لذلك تكمن أهمية تحليل الصناعة بانطلاقها من الأسباب الموجبة لهذا التحليل والتي تقدم مفهوما واضحا وحدود شفافة للصناعة التي تنشط في محورها منظمة الأعمال المعنية وعليه يعطي هذا النوع من التحليل مجموعة من الفوائد من أهمها:

* يركز الانتباه على المنظمات المنافسة مما يسهل على منظمة الأعمال معرفة منافسيها من خلال المنتوجات والخدمات والبدائل الأخرى لذا تعتبر نقطة أساسية لرسم استراتيجية المنافسة
* يساعد المديرين التنفيذين في تحديد عوامل النجاح الرئيسية والحرجة.
* يعطي المديرين امكانية لتطوير أدوات لتقييم أهداف منظماتهم. تعد عملية البدء بتحليل الصناعة أو النشاط ،من العمليات التي تتطلب تحديد واضح لمفهوم الصناعة المشتق أساسا من المنافسة والمتعاملين ، حيث بوجود مجموعة من المنافسين بخصائص متشابهة يعطي الصورة لطبيعة شدة وقوة المنافسة وعمقها خاصة فيما يتعلق بخطوط المنتوجات والخدمات وأساليب انتاجها ، وعليه فطبيعة ومحتوى تحليل الصناعة وما يرتبط بها من أسواق ومنتوجات ترتبط بمجموعة من الأبعاد يقع على رأسها الحجم الحالي والمتوقع للصناعة والنشاط ، هيكل الصناعة والنشاط ، نظم التوزيع ، الاتجاهات والتطورات التي تحدث في الصناعة والنشاط وفي الأخير درجة نمو الصناعة ودرجة ارتقاء المنتوج أو نوعية الخدمة

-2-1-2-2 بيئة المهمة (الصناعة) : يطلق مفهوم البيئة الخاصة على بيئة الصناعة من مجموعة المتغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة ،وهي مجموعة معتبرة من القوى التي يقع

[1]Porter, M, E: **Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance**, New York, the Free Press, 1985, P162.

في مقدمتها الموردين ، والمنافسين والعملاء والمقرضين أصحاب الأسهم ومجموعات الضغط المباشرة على منظمة الأعمال ، كما يرى **(دافت)** أن هذه البيئة تحتوي على العناصر الأكثر صلة وارتباطا بالمنظمة وبأهدافها ، كما يطلق العديد من الباحثين مسميات مختلفة على هذا المفهوم نفسه كبيئة المجموعات التنظيمية وفيما يلي عرض لأهم العوامل التي تشملها هذه البيئة[1] :

2-1-2-2-1 العملاء: والذين يمثلون شرائح أو شريحة المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة في كسبهم مستقبلا للتعامل معها، ومن أهم المعطيات التي لا بد من دراستها وتوضيحها، نذكر ما يلي:

* بيان نوعية المستهلكين ومن ثم تقسيمهم.

* دراسة وتحليل السلوك المتعلق بالمستهلكين ، وتفضيلاتهم وأنماطهم الاستهلاكية.

* التعرف على الدخل ومعايير القدرة الشرائية للمستهلكين ، وخاصة فيما يتعلق بعملية الانفاق الخاص بالمنظمة، مع دراسة الخصائص الديموغرافية للمستهلكين التابعين لها.

2-1-2-2-2 الموردون: ويمثلون المصادر التي تزود المنظمة بالمواد الأولية أو الخام ، والآلات والعتاد مع الأدوات والوسائل اللازمة لمختلف العمليات الانتاجية وأنشطة المنظمة ، ومن أهم النقاط التي يجب دراستها في هذا المجال ما يلي:

•أنواع الموردون ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل واحد أو مجموعة

• الشروط المتعلقة بعملية الدفع والتي يقبلها المصدر المتعلق بالتوريد.

• الشروط المتعلقة بالتوريد لكل مصدر من مصادر التوريد.

•الكميات والنوعية والجودة التي يتمتع بها كل مصدر من مصادر التوريد.

• دراسة وتحليل امكانية واتاحة الوقت المناسب للتوريد المتعلق بكل مصدر على حدى .

•الوقوف على طبيعة الأسعار المتاحة لدى كل مصدر، وربطها بالعوامل الأخرى المتعلقة بالجودة ووقت التسليم والكمية والخصوم ومدى مطابقته لالتزامات ونشاطات وعمليات المنظمة.

2-1-2-2-3 الوسطاء :

ويشملون على حلقات التوزيع الواقعة فيما بين المنظمة ومستهلكيها سواء تعلق الأمر بالوكلات أو تجار

[1]Pearce, J.A, &, Robinson, R B Jr, Strategic **Management: Strategy Formation and Implementation**, New York, Irwin 1997, P82.

الجملة أو تجار التجزئة ، فيجب على المنظمة دراسة وتحليل قدراتهم وخصائصهم ، وفيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار ونوعية المنتوجات والعملات التجارية وشروط التسليم بالإضافة إلى ضرورة دراسة المنظمة وقدراتها على انتهاج طريقة توزيع مباشرة من خلال إنشاء مراكز خاصة[1]

بها وبما يتطلب تحليل قدراتها وامكانياتها في هذا المجال ، ومكان وزمان وشروط كل مركز منها ، مع تحليل العوائد والتكاليف الخاصة بكل منها ، بجانب دراسة القدرات البشرية والفنية الواجب توافرها في هذه المراكز.

2-1-2-2-4 الممولون :

ويمثلون بصفة رسمية المساهمين –**مالكي الأسهم**– بجانب دراسة وتحليل مصادر التمويل الأخرى التي يتم الاعتماد عليها مع الاهتمام بدراسة مصادر الائتمان المختلفة والشروط المتعلقة بكل واحدة منها خاصة ما تعلق بالعوائد والآجال المرتبطة بالتمويل الممكن تقديمه.

2-1-2-2-5 مجموعات التسهيلات والخدمات المختلفة:

يمثلون كافة الجهات والأطراف التي تربطها علاقات ومعاملات مع المنظمة من خلال تقديمها لبعض التوجيهات والارشادات لها ومن أمثلتها الوكالات المرتبطة بالإعلانات ومراكز البحث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين ، وأجهزة الصيانة...

2-1-2-2-6 الحكومة: وهي تمثل السلطة الرسمية في الدولة بما يتم فرضه من قوانين وتشريعات خاصة في مجال عمل ونشاط المنظمة ، مما يستوجب دراسة وتحليل ما يتم فرضه من قوانين وتشريعات خاصة بميدان المعاملات في المنتوجات ونوعيتها وخصائصها ، والأسعار التي قد تفرضها والمعايير المتعلقة بالضرائب والتأمينات الخاصة بنشاط المنظمة والقوانين الخاصة بتشغيل العمالة وتحديد رواتبها ومكافآتها ، هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد

– **إذا كانت للمنظمة معاملات خارجية:** مع دراسة التسهيلات والاعفاءات التي يمكن أن تقدمها الحكومة بصفة خاصة بميدان ومجال عمل المنظمة.

[1] الدوري زكريا مطلك : **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية** ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ،2005 ، ص99.

2-1-2-2-7 المنافسون: ويمثلون المنظمات الأخرى من نفس النشاط الذي تتبعه المنظمة والذين يقدمون نفس المنتوجات أو الخدمات التي تقدمها ، لهذا يتوجب عليها دراسة وتحليل موقفها السوقي وقدراتها ومركزها ، من خلال التعرف على الحصص السوقية لكل منها والصورة الذهنية لكل منافس لدى عملائه ، والخصائص المتعلقة بمنتوجه وطرق وطاقاته الانتاجية الكاملة والمستغلة ومؤهلات ومهارات المورد البشري مع رأس ماله[1]

ومديونيته ...، وهذا كله يفيد المنظمة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين وبالتالي سيساعد في بناء استراتيجياتها المستقبلية.

وفيما يلي سنعرض **(نموذج بورتر)**في تحليل قوى المنافسة في بيئة الصناعة: يرى بورتر أن أهم انشغالات المنظمة يتمثل في كيفية التأكد من شدة المنافسة الموجودة في بيئتها الصناعية ويقصد بالبيئة الصناعية، مجموعة المنظمات التي تنتج أو تقدم مجموعة من السلع أو الخدمات المتشابهة أو المترابطة مع بعضها كالسلع الغذائية أو الخدمات الفندقية ، الشركات المالية.... ويتوقف معدل ومستوى المنافسة على عدة عوامل أو قوى تنافسية رئيسية، لذا يتوجب على المنظمة عند مسح الصناعة بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر الستة**(06)** ومعدلات تأثيرها على نجاح المنظمة:

- المزاحمة بين الشركات المنافسة في الصناعة.
- المنافسون الجدد المحتمل دخولهم الصناعة.
- مدى توفر السلع البديلة أمام المستهلك.
- القوة التفاوضية للموردين.
- القوة التفاوضية للمشترين.
- القوة النسبية التي يمارسها أصحاب المصالح الآخرين.

ويتضمن نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة في تحليل الصناعة ما يأتي:¤تهديد المنافسين الجدد والمحتملين في الصناعة: بحيث يجلب الأعضاء الجدد قدرات ومقومات جديدة كالرغبة في الحصول حصص سوقية ، موارد بكميات معتبرة ، ولذلك فهم يشكلون مخاطر أو تهديدات حقيقية للمنظمة ، وعليه

[1] المغربي عبد الحميد عبد الفتاح : **الإدارة الاستراتيجية لمواهة تحديات القرن القادم** ، دار أم القرى ، المنصورة مصر ، 1988، ص132.

فحجم هذه التهديدات يعتمد بصفة أكيدة على وجود عوائق للدخول في الصناعة كاللوائح والتشريعات الحكومية ومدى تتبع الماركات والولاء لها.

¤ **القوة التفاوضية للموردين:** يستطيع الموردون التأثير في الصناعة من خلال مقدرتهم على فرض الأسعار أو التخفيض في نوعية السلع أو الخدمات التي تم شرائها منهم ،لذلك يتم اللجوء إلى دراسة عناصر التميز والقوة لديهم من خلال أعدادهم وتوزيعهم الجغرافي ونقاط تميزهم ، ومستوى تحقيقهم للجودة ومدى درجة تحملهم[1]

للأعباء والتكاليف، وكلما ضعف المورد قوي مركز المنظمة، فتفرض أسعارها بجودة أعلى.

¤ **القوة التفاوضية للمشترين:** يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض من أجل نوعية أفضل وأسعار أرخص، بحيث يمكن أن يكون المشتري قويا إذا توفر ما يلي:

•كثرة عدد الموردين .

• وجود فروقات قليلة في تكلفة الموردين .

•احتمال بوجود التكافل الخلفي بإنتاج السلع نفسها.

• شراء قسط كبير من السلعة أو الخدمة لدى البائع.

¤ **تهديد السلع أو الخدمات البديلة:** هذه السلع هي من نوعية السلع التي تبدوا مختلفة ظاهريا لكن باستطاعتها إشباع نفس الحاجة ، ووفقا **لبورتر** فإن احتمال وجود السلع البديلة من شأنه أن يحد من العائدات المحتملة للمنظمة من خلال وضع قيود على الأسعار التي يمكن أن تضعها المنظمة والتي يمكن أن تحقق أرباحا لها.

¤ **المنافسة بين الشركات القائمة:** بحيث يمثل هذا العنصر النقطة المحورية لنموذج **بورتر** ، لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة السابقة الذكر ، ومن أهم العوامل التي تؤثر على شدة المنافسة بين المنظمات القائمة حاليا في صناعة معينة ، معدل النمو في الصناعة ، مستويات المنتوج ، تكاليف التبديل، والرأسمالية ،موانع الخروج المرتفعة ، درجة التمركز والتوازن بين المتنافسين....

فإذا كانت صناعة معينة تتميز بنمو مرتفع وتكاليف أقل نسبيا ، ومدى أوسع في تميز المنتوج ، ودرجة عالية

[1] ماجد عبد المهدي مساعدة : **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ،عمليات ، حالات تطبيقية** الطبعة 1، دار المسيرة للنشر ، عمان الأردن، 2013، ص178.

من التمركز ، فالاحتمال الأوفر تصاعد الاحتمالات الربحية لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح فالمحددات السابقة الذكر تعمل على تحديد درجة التنافس أو المزاحمة بين المنافسين.[1]

3- تحليل وتقييم البيئة الداخلية للمنظمة وعناصرها:

قد يبدوا وجود بعض الاختلاف بين المختصين حول عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها وما يتعلق به التحليل كما يلاحظ الاعتماد على خطوات محددة وأدوات معينة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بحيث يرى **(بورتر)** مثلا أن العوامل والمكونات التي من المفروض أن يتعلق بها التحليل في البيئة الداخلية هي مختلف الأنشطة والأنظمة الفرعية للمنظمة ، الموارد البشرية ، المتطلبات المادية مع التحسين والتطوير التكنولوجي ، في حين يركز كل من(**ناريا نان و ناث)** على أن البيئة الداخلية للمنظمة تتألف من مجموعة أنظمة يرتكز بعضها في إطار مادي ملموس مثل : الأنظمة المتنوعة للمنظمة والنظام المعلوماتي في حين ترتكز المجموعة الأخرى من الأنظمة إلى أطر انسانية ومعرفية تتحقق بقدرات تجديد وإبداع .

غير أنه يمكن إجمال هذه المكونات والعناصر كما أشار كل من (**هيلين وهانجر)** إلى ثلاثة مكونات أساسية الهيكل والثقافة التنظيمية وموارد المنظمة ، كما يجب إضافة عنصر أساسي من الضروري العناية به أثناء عملية التحليل وهو القيادة الاستراتيجية للمنظمة لما يكتسيه من أهمية بالغة ، وفيما يلي عرض لها[2]

3-1 عناصر ومكونات البيئة الداخلية:

3-1-1 الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها ، فهو إذن يبرز التقسيمات التنظيمية ، والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أغراض وغايات المنظمة ويحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية .

ولا يوجد هيكل تنظيمي مثالي صالح للتطبيق لأية منظمة كانت كونه يعتمد بالدرجة الأولى على أهداف وطبيعة المنظمة وظروفها البيئية ،بحيث أبرزت الكثير من التجارب والدراسات الميدانية بوجود العديد من العوامل التي من شأنها التأثير في اختيار و تصميم الهيكل التنظيمي المناسب ومن أهم هذه العوامل استراتيجية المنظمة وحجمها ودورة حياتها ودرجة تخصصها وظروفها البيئية والثقافة السائدة في المنظمة،

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس :**الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل** الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2007، ص268.

[2] Certo , S C : **Modern Management Diversity ,Quality ,Ethics ,and The Global Environment** ,Prentice –Hull International Inc. ,1997,P184

فالمنظمة التي ينتشر فيها أسلوب الثقافة الأتوقراطي يصعب فيها تفويض الصلاحيات وهذا يشير إلى تضييق نطاق الإشراف وزيادة [1]

في عدد المستويات الإدارية والصعود نحو المركزية في اتخاذ القرارات ، والتنسيق الأفقي بين المصالح والوحدات يزداد صعوبة ، كما يسجل قلة تبادل المعلومات بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية ، عكس المنظمة التي تسودها الثقافة الديموقراطية ففيها تفويضا أوسع ومشاركة فاعلة للعاملين في اتخاذ القرارات ، وطرق اتصال أكثر مرونة وتنوعا مما يسمح بتبادل المعلومات بسرعة ومرونة وانفتاح على البيئة الخارجية للمنظمة ومرونة متميزة في استجابتها لحاجاتها المتنوعة والمتغيرة باستمرار.

ويمكن تصميم الهيكل التنظيمي بالنظر إلى النماذج التالية:[2]

3-1-1-1 النموذج الكلاسيكي:

وينقسم هذا النموذج بدوره إلى ثلاثة أنواع أساسية نوجزها فيما يلي:

3-1-1-1-1 التنظيم التنفيذي: ويعد هذا الأسلوب من الأساليب التنظيمية القديمة ، بحيث استخدم للوهلة الأولى في تنظيم وإدارة الجيوش كون البعض يطلق عليه التنظيم العسكري أو السلطوي ، ويعتمد على تسلسل السلطة وعلاقتها الرأسية التي تربط مختلف المستويات الإدارية لتكون شكلا أشبه بالهرم ومن خلال تتبع سير خط السلطة تصدر الأوامر من أعلى ولا يحتاج المدير في هذا النوع إلى درجة كبيرة من التخصص ، إلا أنه يلتزم بالمركزية في اتخاذ القرارات وبالتالي فهو يناسب المنظمات الصغيرة الحجم كونه بسيط وسريع وفيه وحدة القيادة ولا يصلح للمؤسسات الكبيرة.[3]

كما يوضحها الشكل رقم **(07) خط السلطة التنفيذية /الهيكل التنظيمي التنفيذي**[4]

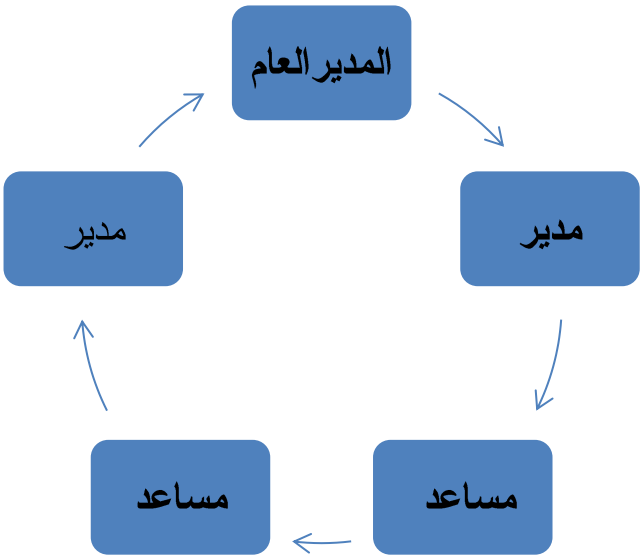
---

[1] حريم حسين محمود : **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي اجراءات العمل** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ، 1996، ص315.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس: **مرجع سابق** ، ص276.

[3] ماجد عبد المهدي مساعدة: **مرجع سابق**، ص183.

[4] Miles, R.G, Snow, C.C, ET… **al organizing in the Knowledge Age: Anticipation the cellular form**, Academy of Management Executive, 1997, P 24.

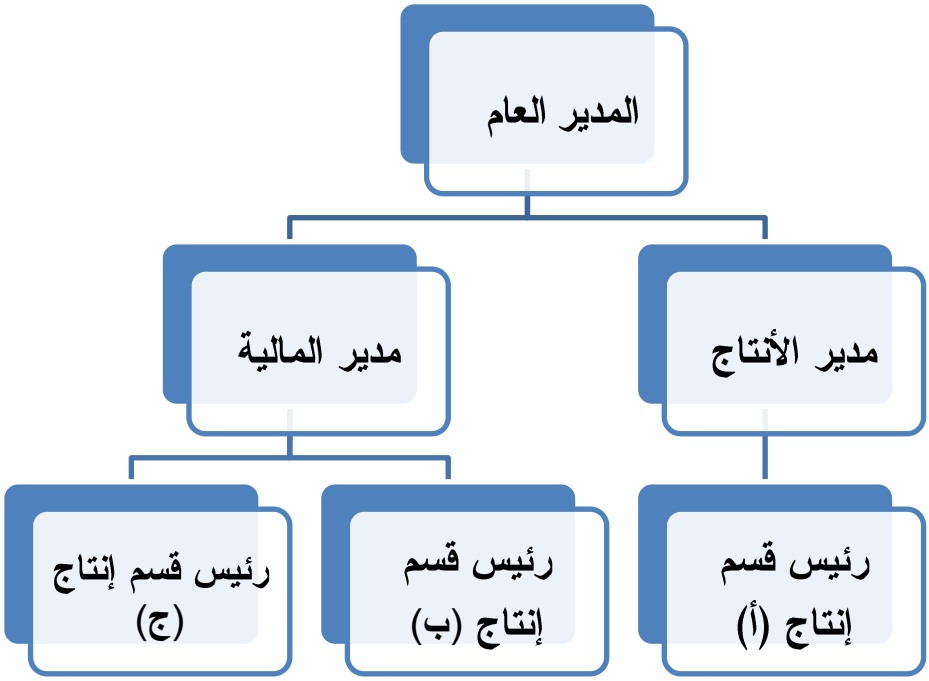


3-1-1-2 التنظيم الوظيفي: يركز هذا النوع من التصاميم التنظيمية على تقسيم العمل والتخصص فيه فكل وحدة إدارية تتخصص بجزء من العمل يقوم به أفراد متخصصون في جزء معين وأول من أبتكر هذا التصميم هو **(فريديريك ولسون تايلور) العام 1930** بحيث نادى آنذاك باستبداله بالتنظيم التنفيذي الرأسي ويكون لكل مشروع مدراء تنفيذيون يعتبرون من ذوي الاختصاص بحكم عملهم الفني الذين يتخصصون فيه ، ومن أهم مزايا هذا التنظيم فتح المجال لاستخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على تنفيذ العمل بإتقان والحصول على المعلومات من المصدر الحقيق والمتخصص وينشر روح التعاون و التضامن بين العاملين ، لكنه في نفس الوقت يتسبب في إحداث الازدواجية في السلطة واصدار الأوامر ، لهذا السبب لم يلقى هذا النوع من التصاميم رواجا وقبولا في معظم منظمات الأعمال.[1]

والشكل رقم (08) يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي كما هو معبر عنه بالخط المتقطع بين المدراء التنفيذيون.

[1] حريم حسي محمود : **السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات** ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن ،1997، ص 452.

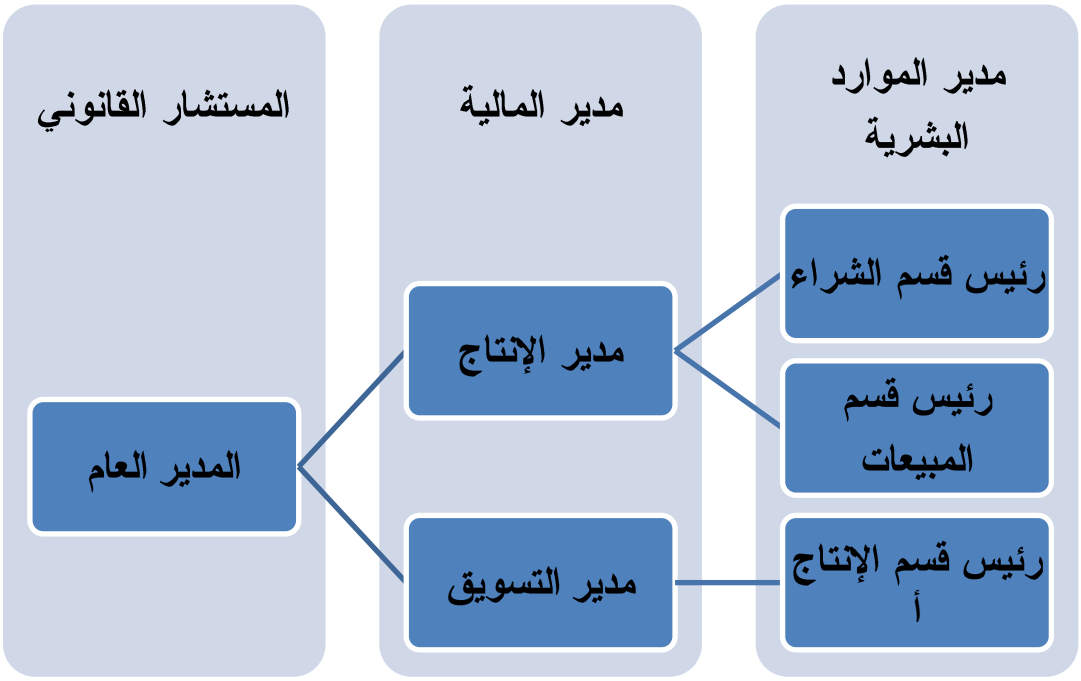
خط السلكة الوظيفية /الهيكل التنظيمي الوظيفي[1]



3-1-1-1-3 التنظيم التنفيذي الاستشاري: يعتمد هذا التنظيم على المستشارين أو وحدات إدارية تكون من بين مهامها الأساسية العمل على تقديم النصح والتوجيهات الفنية للمساعدة في انجاز الأعمال والتغلب على العراقيل والصعوبات التي يمكن أن تواجهها المنظمة أثناء تنفيذ المشروعات المختلفة ، هذا النوع منتشر في منظمات الأعمال أكثر من النموذجين السابقين كونه يجمع مزايا كليهما ، لكن ما يعاب عليه خلق الصراع والبلبلة بين الإدارة التنفيذية والاستشارية بحيث كل منها تعتقد أنها الأساس والقوى الأولى في المنظمة ولولاها لما يتم انجاز العمل ، وعليه فإن الزمن الذي يمكن أن تقدم فيه الإدارة الاستشارية أو المستشار النصح والمعرفة الفنية باعتبارها غير مسؤولة عن مجموع الأخطاء المتعلقة بعملية تنفيذ التوجيهات والنصائح ، بحيث غالبا ما نجد نوعا أو أكثر في منظمات الأعمال من هذه التنظيمات ، ويوضح الشكل رقم(09) هذا النوع من الهيكل التنظيمي الاستشاري

خطة السلطة الاستشارية/ التنظيم التنفيذي الاستشاري[2]

[1] Lynch, R, **Corporate Strategy**, 2nd, Ed, Prentice-Hull, Inc., 2000, P281.
[2] **IBID**, p183,184.



3-1-1-2 النموذج العضوي:

كما يسمى بالنموذج المفتوح ويعتبر نموذج تنظيمي متطور عن النموذج الكلاسيكي ، بحيث يحدد لكل مدير وحدة إدارية مع أهداف محددة ونتائج مرغوبة معينة عليه الوصول إلى تحقيقها مع منحه الحرية في التسيير داخل إدارته، بحيث يصلح هذا النموذج في الحالات التي يصعب التنبؤ بها فيتم اللجوء في البيئات المضطربة والغير مساعدة المنظمة على تتبع المرونة في التشكيل التنظيمي للتكيف مع الظروف المحيطة والغير متجانسة ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية للنموذج العضوي وهي كما يلي:

3-1-1-2-1 المصفوفة التنظيمية:

وتم الاعتماد على هذا النوع من التنظيم في صناعات الفضاء والصناعات الحربية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وما لبث الأمر حتى استعانت به بعض المنظمات الصناعية لتنفيذ اتفاقات أو صفقات إنتاجية أو العمل على تطوير منتوج من منتوجاتها فتعمل عليه على شاكلة مشروع مستقل وتشكل له مجموعة عمل تنفيذية وتعد الفكرة الأساسية لإدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية تتبع المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية ، فهنالك السلطات الوظيفية التنفيذية التي يمكن أن تمارس صلاحيتها من الأعلى إلى الأسفل وتوجد السلطات الفنية التي يمكن ممارستها بطريقة أفقية بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له وعليه

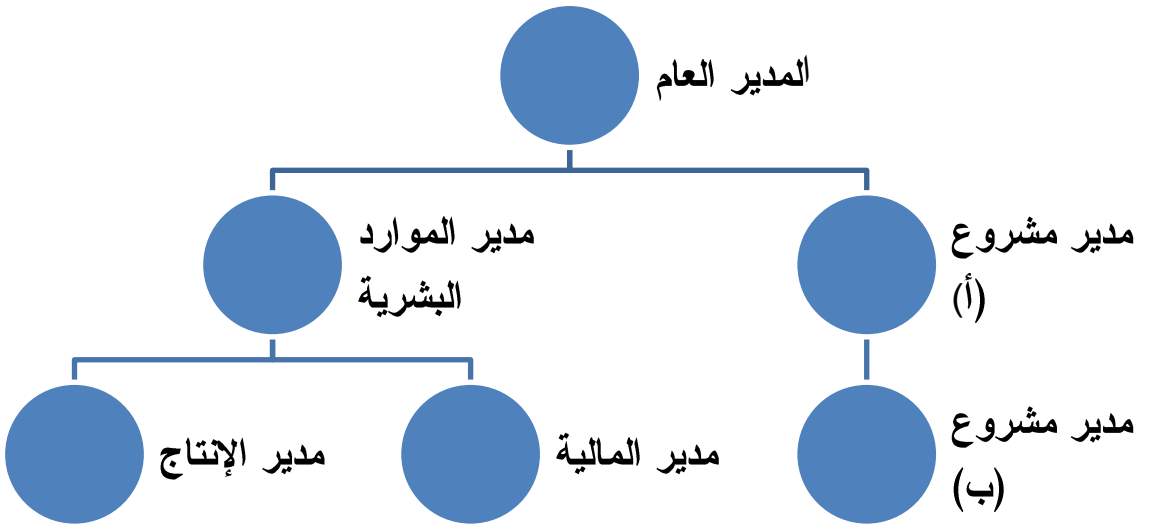
يكون لكل مدير مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة وله السلطة الكاملة على المشروع أو الوحدة كما له الحق في الاستعانة بالأفراد الذي يراهم مناسبين للعمل من باقي الإدارات الوظيفية باستعاراتهم أو تخصيصهم من قبل إدارتهم الرسمية لغاية نهاية المشروع ، وتعتبر المرونة في هذا الشكل التنظيمي أهم مميزاته، من خلال إعطاء الفرصة للمنظمة كي تبرمج أعمالها في ظل مختلف الظروف التي لا يمكن التنبؤ بها كالمنظمات التي تعتمد العقود والاتفاقيات في نشاطاتها بحيث قد تبقى لمدة معينة دون ابرام عقود و لا يمكن لها التنبؤ بهذه الصفقات ويسمح لها باستغلال أفضل مواردها مع تأمين الخبرة الفنية في الزمن والمكان المناسبين ، كما يعتبر هذا التنظيم من الأشكال التنظيمية الأكثر فعالية في انجاز المشاريع المعقدة مما يقتضيه الأمر من تكوين فريق[1]

عمل ذي كفاءة وخبرة مع تسخير الموارد اللازمة لنجاح العمل مما يسهل كذلك وظيفة الرقابة على الأداء ومن سلبياته خروج الموظفين على وحدة الأمر بحيث يتلقون الأوامر من مدير المشروع والمدراء الإداريين في نفس الوقت مما يمكن من خلق صراعات بين المسؤولين ويسبب إحباطا للعاملين.

ويوضح الشكل رقم (10) الخريطة للمصفوفة التنظيمية / المصفوفة التنظيمية[2]

[1] عوض محمد أحمد : **الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، 2001، ص213.

[2] غراب كامل السيد : **الإدارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية**، عمارة شؤون المكتبات جامعة الملك سعود ، الرياض ، السعودية ، 1995، ص165.

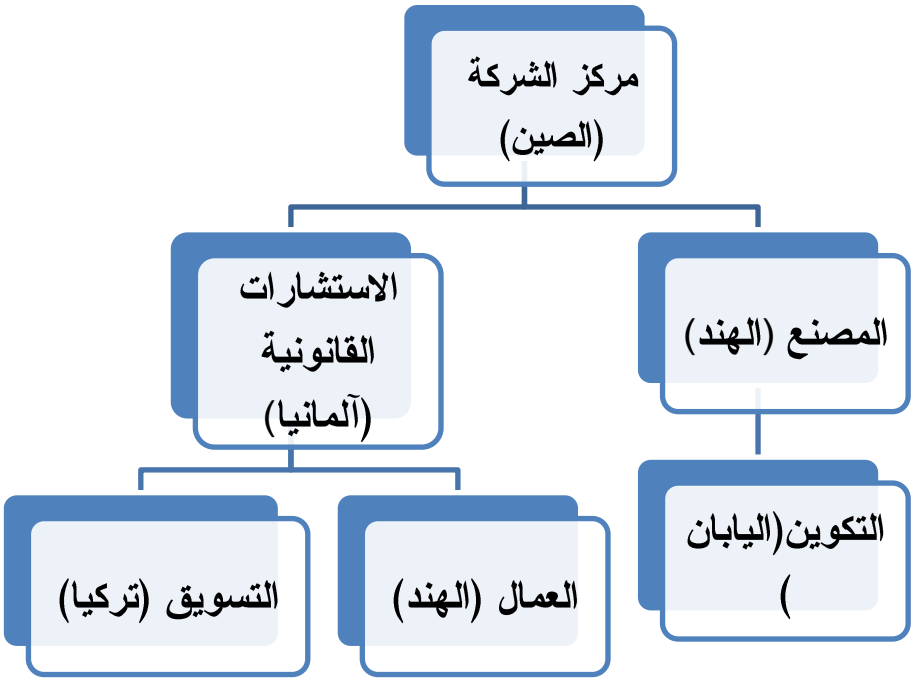


3-1-1-2-2 التنظيم الشبكي: يعتبر من الأشكال الجديدة للتنظيم الذي أخذت به العديد من المنظمات بحيث يقوم على مفاهيم معقدة من الصعب إدارتها أو التعرف على أهدافها بصفة دقيقة وعلى أساس هذا النوع من التنظيم تحيل المنظمة العديد من وظائفها الرئيسية إلى منظمات أخرى مستقلة لتقوم بها نيابة عليها بحيث تعتمد على أسلوب التنسيق بحيث تلعب المنشأة الأولى دور المنسق بدلا من امتلاكها للمصنع ووحدة المحاسبة والتسويق فهي تشتري هذه الخدمات من شركة أخرى والسبب وراء هذا التحفيز لاتباع مثل هذه الأساليب التنظيمية هو العمل على تخفيض تكاليف العمل وخاصة ما تعلق بامتلاك وتشغيل الأصول الرأسمالية فمن الممكن القيام بهذا العمل من طرف مختصين ذوي خبرات عالية بالاعتماد على الاتصالات الالكترونية الورقية واللاورقية كشركة في الصين تعاقدت لبناء مصنع في الهند فتلجأ في هذه الحالة للتعاقد مع شركات أخرى لتقديم خدمات التدريب والتكوين والاستشارات القانونية والنقل من اليابان وكوريا الجنوبية والتسويق من ألمانيا ،وهكذا فمركز الشركة بالصين يقوم بدوره التعاقدي التنسيقي مما يتطلب درجة ومستوى عالي من الخبرة والكفاءة والمعرفة بالقوانين الدولية.[1]

[1] بشار يزيد الوليد : **التخطيط الاستراتيجي** الطبعة 1 ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010 ، ص113.

ومن مميزات هذا النوع من التنظيمات هو قدرته على التعامل مع مختلف القوانين الدولية والمنافسة ونظامها في مختلف الأسواق ،التميز بالمرونة وطابع التحدي في شراء أو استئجار الخدمات ، ومن أهم عيوبه ضعف وظيفة الرقابة على مختلف النشاطات والعمليات مع ارتفاع درجة المخاطرة كون معظم النتائج المتوقعة تحصل في امكانية عدم التأكد واليقين ، مع الحاجة الملحة إلى تحديث الأطر التنظيمية بصفة مستمرة ما يخلق وضعا لا يحقق الاستقرار والأمن للأفراد العاملين في المنظمات التي تعتمد هذا النوع من التنظيم.[1]

ويوضح الشكل رقم (11) الهيكل التنظيمي الشبكي[2]



3-1-1-2-3 تنظيم الفريق:

هو من الأساليب الإدارية التنظيمية ، بحيث بدأت منظمات الأعمال في الاعتماد عليه والاهتمام به في بداية تسعينيات القرن الماضي في قت اشتدت فيه المنافسة بين منظمات الأعمال في الأسواق المحلية والدولية عقب الارتفاع السريع في أسعار المحروقات وعلى رأسها النفط العربي ، بحيث يتم تشكيل فريق عمل يتكون أفراده من مختلف التخصصات يعمل على حل المشكلات التي يمكن أن تواجهها منظمة الأعمال سواء ما

[1] أحمد القاطمين : **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية** الطبعة 1 دار المجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2006 ، ص106.

[2] زكريا الدوري، أحمد علي صالح : **الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال** الطبعة 1 ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2009 ، ص99.

تعلق بالبيئة الداخلية لها أو الخارجية **(السوق)** ، ومن هذه الفرق من هو دائم وما هو مؤقت ومهما كانت طبيعة هذه الفرق دائمة أو مؤقتة فيمكن تشكيلها في أي مستوى إداري ، باعتمادها مبدأ الشورى للتوصل لحل المشكلات وتبادل الخبرات بين المشاركين في الفريق، ولهذا الأسلوب مزايا عديدة منها معرفة ما تقوم به الوحدات الإدارية الأخرى[1]

وحل المشكلات المستعجلة والتخفيف من البيروقراطية والاجراءات الإدارية الطويلة كما يمكن لها التفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة في العمل ، ومن عيوب هذا التنظيم احتمال حدوث صراعات بين الأعضاء على السيطرة والنفوذ وتعارض الآراء ووجهات النظر مما ينتج هدرا للجهد والوقت مع الحاجة إلى وقت أكبر للتنسيق لأجل انجاز الأعمال.

3-1-2 الموارد: يعد صياغة الاستراتيجية والعمل عل تثبيت رسالتها وأهدافها ، ووضعها الموضع القابل للتنفيذ، أمرا هاما يتطلب حصول المنظمة على مواردها الأساسية وتشمل الموارد، المالية ، الطبيعية ، الموارد البشرية والقدرات التكنولوجية، فلا بد من توفر هذه الموارد كي تعمل وتساهم في تفعيل وتنشيط طاقات وامكانات المنظمة وامكانية نجاحها والاستمرارية في تحقيق أهدافها ، بحيث تعتبر الموارد روح المنظمة وسر نجاحها وديناميتها . كما توجد الموارد التنظيمية والمتمثلة في أنظمة وعمليات المنظمة ، والتي تشمل بدورها على استراتيجيات المنظمة وهيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية وإدارة الموارد والمشتريات ، والإنتاج والمالية والبحث والتطوير ونظم المعلومات وأنظمة الرقابة ، وعليه فالموارد التنظيمية تعد اطارا شاملا ومتكاملا للموارد التي تحوزها المنظمة ، أو تلك التي تحتاجها لتحقيق أهدافها ورسالتها في السوق لذا فمفهوم الموارد التنظيمية أوسع وأشمل من الموارد المادية والذي يشمل المعدات ، والمكينات ، والمواد الأولية ، وشبكات التوزيع والتكنولوجيا.

إذن فالموارد التنظيمية تضم الموارد المالية بالإضافة إلى موارد الأخرى غير المادية، لذا فكيف نقيم ونثمن الموارد التنظيمية في إطار الموارد المتاحة حاضرا وفي المستقبل؟ ، وفيما يلي سنعرض أهم العوامل والموارد التي تعتمدها المنظمة في عملية تحقيق غاياتها وأهدافها.[2]

---

[1] Eric de la Maisonneuve : **Précis de Stratégie**, Dunod, Paris France, 2008, P153.

[2] غراب كامل السيد: **مرجع سابق** ، ص173.

3-1-2-1 العوامل التسويقية: تعمل الأنشطة التسويقية على تحديد مستوى كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية في تحقيق الأهداف المنوطة بالمنظمة واستراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المتنوعة ، وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب الاهتمام بها وتحليلها تتمثل في:[1]

• العمل على تطبيق المفهوم التسويقي الذي يزرع الشعور والاحساس برسالة المنظمة .

•الاجتهاد في توصيل السلع أو الخدمات بالنظر إلى طلبات المستهلك واحتياجاته.

• التركيز على النتائج المتعلقة بالبحوث الخاصة بالمنتوجات من حيث الكمية والكيفية مع الاهتمام بالمنتوجات المرغوب فيها وتحديد أسعارها بشكل تنافسي، مع اعتماد الوسائل الاتصالية الفعالة للوصول السهل إلى المستهلك المستهدف، مع القدرة والتمكن من التغيرات التي يمكن أن تطرأ على أذواق المستهلكين مع العمل إنشاء قطاعي سوقي جديد.

وفي الوقت الذي يتم فيه تقييم مختلف الأنشطة التسويقية و تحديد نقاط القوة والضعف، لا بد من الاهتمام بالإجابة على الأسئلة التالية:

• من هم يا ترى المستهلكون المحتملون لدى المنظمة، وهل يتم تقسيم السوق إلى قطاعات بكيفية فعالة وناجحة؟• هل تعمل المنظمة على اتباع سياسات تضمن بإبقاء المستهلكين على علاقة دائمة بها؟

• هل تعمل المنظمة على اتباع المفاهيم العامة والأساسية للتسويق؟

• هل يتوافق اتساع خطوط المنتوج و مزيج المنتوج المتكامل مع طبيعة الاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة؟ • هل بإمكان المنظمة الولوج إلى أسواق إضافية مع ضمان تحقيق الفعالية والنجاح؟

• إلى أي مدى تتقن المنظمة عملية التغليف وفق رغبات وأذواق المستهلكين؟

• هل تمتلك المنظمة ميزة تنافسية، بالنظر إلى فرق البحث والتطوير وفق رغبة المستهلكين؟ **ومن أهم الأسئلة التي يمكن صياغتها على جوانب القوة والضعف في اطار إدارة الموارد البشرية كما يلي:**• هل تتوفر المنظمة على موارد بشرية مؤهلة في الوقت الحاضر؟ وهل يوجد أفراد مؤهلون يمكن لها ترقيتهم إلى مناصب أعلى أو نقلهم لوظائف أخرى؟

• هل يوجد مجال لتحليل الوظائف وتوصيفها ؟ وهل توجد معايير دقيقة لكل وظيفة؟•هل تعمل المنظمة على

[1] نعمة عباس خضير الخفاجي: **الإدارة الاستراتيجية** الطبعة 2 ، دار الثقافة ، عمان الأردن ،2010 ، ص233.

تقديم مكافآت للمتميزين في أدائهم وماهي طبيعة وموضوع هذه المكافآت؟

• ماهي نظرة المنظمة لموردها البشري؟ هل تعتبره أساس استمرارها لذا ينبغي الاهتمام به أكثر ، أم العكس؟ •هل تعتمد المنظمة على استراتيجية التقييم والتقويم في الأداء الوظيفي ؟ وهل الطرق المعتمدة في ذلك موضوعية وتعتبرها معايير للترقية والمكافآت؟[1]

3-1-2-2 العوامل المالية: يساعد تحليل العوامل المالية للمنظمة على كيفيات تحديد استراتيجيتها التي يمكن اتباعها بالنظر إلى الموقف المالي وترتكز هذه العملية للموارد المالية على رصد مصادر الأموال وطرق استخدامها واجراء عمليات التخطيط المالي والرقابي ، مع التركيز على مستوى السيولة والربحية في المنظمة ، والوقوف على حقيقة المصادر المتعلقة بالأموال الداخلية والخارجية وتقديرات أعباء الديون ودراسة الوسائل المستعملة في التحليل المالي والتخطيط ، مثل الميزانية التقديرية والنقدية ومن ثم الاعتماد على عملية التقييم والرقابة المالية و للتأكد من مصداقية العمليات المالية الحالية، وتحديد عناصر الضعف والقوة في الميزانية العامة للمنظمة ، ومن أهم الأسئلة التي يمكن طرحها ومن الضروري الاجابة عليها نذكر ما يلي:

• ما هي المعايير الموضوعية لقياس الأداء المالي في المنظمة ؟ وهل تتوفر المنظمة على البدائل في حالة عدم القدرة على الالتزام بهذه المعايير ؟ وماهي هذه البدائل؟

• هل الخطط المالية للأقسام والمديريات تتلاءم وتتوافق مع الخطة المالية العامة للمنظمة؟

• هل نجحت المنظمة في تحقيق نسب كافية من الربحية والسيولة حين مقارنتها مع النسب الأخرى المتعلقة بالصناعة ، أو مع مستوى المؤشرات الخاصة بالعوامل الأخرى في المنظمة؟ • هل رأس المال المتوفر حاليا يساعد في تحقيق النمو التمويلي المناسب ؟ وهل توجد زيادات في المبيعات وإلى ما يعود ذلك؟[2]

3-1-2-3 العوامل الإنتاجية: تتضمن هذه العوامل مجموعة الأنشطة الخاصة بالعملية الإنتاجية وهي تشمل إدارة الموارد اللازمة من أجل انتاج سلع أو خدمات معينة تطرحها المنظمة إلى السوق وتختص هذه

[1] جمال الدين محمد مرسي: **الإدارة الاستراتيجية** ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، 2003، ص212.

[2] محمد أحمد عوض: **مرجع سابق**،ص213.

العوامل في الاستراتيجيات المتعلقة بالجودة ، التكاليف، الوقت، الكفاءة والفعالية المتعلقة باختيار وتصميم المنتوج والرقابة الخاصة بنشاطات[1]

المنظمة اللازمة لعملية الإنتاج أو الخدمات التي تعكس صورة الجودة والكفاءة للمنظمة.
بحيث تعد عملية تحليل وتقييم العمليات الإنتاجية من الجوانب المهمة للوقوف على نقاط القوة والضعف والتأكد من القدرة والكفاءة الانتاجية للمنظمة ، وعليه يمكن أن تنعكس هذه النشاطات على انتقاء الاستراتيجية الملائمة للوقوف على نقاط القوة والضعف المرتبطة بالعوامل الانتاجية ، فلا بد من إدراك الأسئلة التالية والإجابة عليها:

• هل تتوافق التكاليف المتعلقة بالإنتاج مع التكاليف المتوقعة ؟ وهل تتلاءم أسعار المبيعات مع التكاليف الخاصة بالإنتاج؟ • هل مستوى المخزون يتلاءم مع حجم المبيعات المتوقعة ، وهل تتوفر إدارة الإنتاج على معلومات متعلقة بالتنبؤ بالمبيعات عند اعداد الخطط الإنتاجية؟

• هل الوسائل والأجهزة الإنتاجية تمتلك مواصفات تكنولوجية حديثة ومتطورة ،وهل العقارات صالحة للاستخدام ؟• هل توجد علاقات ايجابية بين العاملين في النشاطات الإنتاجية والتسويقية ومع مختلف المديريات الأخرى؟ • ما هي التدابير والاجراءات المعتمدة للحفاظ على التسهيلات والخدمات المتعلقة بالإنتاج ، كالصيانة والأمن الصناعي والتهوية؟

3-2-1-4 عوامل إدارة الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية الثروة الحقيقية لأية منظمة ، بحيث ما إذا امتلكت المورد البشري الكفؤ تكون قادرة على وضع الخطط والاستراتيجيات بفاعلية وكفاءة عالية ، و تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير الانسجام والتوافق بين العاملين ومناصب عملهم الشيء الذي يؤثر ايجابا على الأداء والرضى الوظيفي ، مع الاهتمام بتكوين وتدريب الموظفين الجدد ، ودراسة حالات الترقية المختلفة للموظفين وطرق الاستقطاب ، وتخطيط الموارد البشرية ، وإدارة المالية والأجور ، وكيفيات التفاوض مع ممثلي العمال ، وتحليل ودراسة البحوث المتعلقة برضى العاملين ، والتطرق إلى انشغالاتهم

[1] جمال الدين محمد مرسي: **مرجع سابق**، ص217.

واهتماماتهم والظروف المحيطة بعملهم ، وما يجب التطرق له في كل وظيفة على حدى سواء تعلق الأمر بالجانب النوعي أو الكمي.[1]

3-1-2-4 عوامل البحث والتطوير :

تكتسي هذه العوامل أهمية بالغة بالنسبة للعاملين في الإدارة وعملية اعداد وتصميم المنتوجات الجديدة مع العمل على تطوير المنتوجات المتوفرة حاليا، و في حالة تقيم هذا النوع من النشاط لا بد من الاهتمام بدراسة وتحليل الجوانب التالية:

• نشاطات البحوث والتطوير ، من خلال الاعتماد على البحوث النظرية أو على البحوث التطبيقية.

•التعرف على طبيعة العلاقات الموجودة بين المديريات والوحدات المتعلقة بالبحث والتطوير وباقي الوحدات الوظيفية الأخرى.

• مستوى البحث وامكانيات ترقيته خاصة ما اتصل بالجانب الزماني للبحوث ومدى تحقيق النتائج المتوقعة منها في خلق جو يعطي الميزة التنافسية للمنظمة.

كما يؤثر هذا النوع من النشاط في التخطيط الاستراتيجي من خلال ابتكار والتعرف على منتوج جديد يعطي فرصا جديدة للمنافسة ، لكن يمكن للمنافسين التوصل لهذا المنتوج ، مما يعطي الانطباع للإدارة العليا بأهمية تعديل استراتيجيتها.

كما تزداد أهمية هذا النشاط في المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا المتطورة في نشاطاتها الإنتاجية بحيث لا يمكن للمنظمة مجاراة واستوعاب التطورات التكنولوجية الحاصلة ، لذا ستجد نفسها خارج مضمار السباق التنافسي في السوق، وتكون إدارة البحث والتطوير عادة قاعدة هامة للنشاط المتعلق بالابتكار في المنظمة باعتبارها المسؤولة على تصميم وصياغة وتنفيذ السياسات التكنولوجية الهادفة للوصول إلى ما يسمى بنقطة الكفاءة التكنولوجية ، والتي تتألف من ناتج أنشطة ودراسات مجموعة من الخبراء والمختصين ، ويمكن سرد الوظائف الأساسية لهذه الدائرة كما يلي:

•الاجتهاد في انتقاء البدائل الفاعلة والكفؤة للتطوير التكنولوجي في المنظمة .

• العمل على تحسين وابتكار طرق وأساليب نوعية جديدة لاستخدامات التكنولوجيا وتطويرها.

[1] محمد أحمد عوض: **مرجع سابق**، ص161.

•التركيز على تطوير وترقية المقومات الشخصية بغرض العمل على تنفيذ البدائل التكنولوجية بصفة فعالة وناجعة. [1]

3-1-2-5 عوامل نظم المعلومات الإدارية: تهتم هذه النظم بعملية تصميم تدفق المعلومات في المنظمة و الهدف من وراءها اتخاذ تدابير وقرارات حكيمة وموضوعية تساعد على خلق الثروة للمنظمة واتساعها مع العمل على تحسين أدائها بصفة مستمرة ودورية ولقد تعاظمت فائدة هذه النظم لأسباب ثلاثة ، يمكن ايجازها فيما يلي:

• سرعة تعقيد حجم المنظمة ، الأمر الذي فرض نفسه من خلال زيادة التقارير ، الحسابات ، المعلومات.

•التطور الحاصل على المستوى الاقليمي والعالمي للمنظمات مع اعتماد النظام اللامركزي الأمر الذي زاد الحاجة إلى الاعتماد على وسائل رقابية فعالة على الأداء العام للأعمال وطرق سيرانها.

• اتساع الاعتماد على الحسابات الالكترونية من أجل فائدة اتخاذ القرارات، مع السهر على بناء أنظمة المعلومات لنفس الهدف.

ولهذه الأهمية تسعى المنظمات إلى اعداد وتصميم أنظمة معلومات فعالة ومتميزة تعتمد على المتطلبات التالية:

* تركيز النظام على لفت انتباه الإداريين على المعايير المتعلقة بالنجاح في وظائفهم.

* قيام النظام على المعلومات الدقيقة والصحيحة ، مع السهر على توفير تدفق المعلومات الضرورية وقت الحاجة إليها.

* عمل النظام على دراسة وتحليل المعلومات الأولية **(البيانات)** بإتقان وتركيز. [2]

-4 الرؤية الاستراتيجية وصياغة رسالة المنظمة: تحوز المنظمات الرائدة والناجحة في غالب الأحيان أهدافا وقيم ذات أبعاد جوهرية تتميز نوعا ما بالثبات ، غير أن استراتيجياتها تتبدل وتتغير بصفة دورية ومستمرة من أجل ضمان التكيف والاندماج مع تلك المتغيرات التي تتميز بالسرعة في المحيط الخارجي للمنظمة الذي تنشط فيه ، الأمر الذي يجعلها قادرة على إضفاء خاصية التجديد على نفسها مع

[1]Crucial, Donald, **Environmental Scan Influence On Strategic**, Direction Journal of Facilities Management, Vole 9, ISS 1, 2011, P125.

[2]**Ibid**,P126-127.

التأكد من تحقيق أداء وظيفي متميز جددا على المدى البعيد ، وهو يشير أن المنظمات تحوز على ميزة التميز بين ما هو جوهري – وينبغي الحفاظ عليه– وما ينبغي تغييره لتحقيق الرقي والأهداف المرجوة من التغيير ، وتتفرع هذه القدرة من خلال إدارة تتصف بالاستمرارية والتغيير من قدرة المنظمة على تحسين وتطوير رؤية ونظرة استراتيجية تحدد الأطر الأساسية التي يجب المحافظة عليها ، في الوت نفسه تصمم الصورة المستقبلية التي يمكن لها إلهام الجميع من أجل بلوغ الرقي والتطور.[1]

وعلى الرغم من كون الرؤية الاستراتيجية من المصطلحات المعروفة ذات الصيت الواسع الاستعمال في ميادين الفكر الاستراتيجي ، غير أنه لا يوجد اتفاق على تحديد معين لها وعادة ما يتم الخلط بينها وبين معاني ومصطلحات أخرى مشابهة من حقول المعرفة كالغرض والاستراتيجية والقيم ... لدرجة الاستنتاج أن هذه المصطلحات مترابطة فيما بينها ويصعب بما كان الحديث على أي منها دون إغفال البقية.

وقد أكد أحد القادة الاستراتيجيين على هذا الغموض الذي يلف هذه المصطلحات بالقول أنه سمع مصطلحات متعددة كالغرض والرسالة والقيم والقصد الاستراتيجي ، غير أنه لم يصل إلى استوعاب معنى الرؤية ، لكن في وقت التطرق إلى الرؤية تتجمع كل أنواع التصورات من خلال الانجازات المتميزة ، القيم الحقيقة التي تشد انتباه الآخرين ، التفكير العميق في الأهداف والطموحات ،وفيما يلي عرض موجز لأهم عناصر الرؤية الاستراتيجية.

4-1 عناصر الرؤية الاستراتيجية : وضع كل من **(كولينز و بوراس)** إطارا خاصا بالرؤية الاستراتيجية يعتمد على العناصر التي تتألف منها أكثر من تركيزها على صياغة واعداد بيان أو وصف للرؤية نفسها ، فمن وجهة نظر هذين المختصين تتكون الرؤية من عنصرين أساسيين هما:[2]

4-1-1 الايديولوجيا الجوهرية: تمثل هذه الايديولوجيا التي يطلق عليها في بعض المرات الفلسفة المرشدة الهوية الشخصية للمنظمة وميزتها المستقرة الثابتة التي لا يمكن تغييرها رغم مرور الزمن ورغم التغييرات التي يمكن أن تحدث على مستوى البيئة الخارجية للمنظمة ، والصفة التي يمكن أن تميز المنظمات الرائدة والناجحة هي كونها تحوز ايديولوجية جوهرية تتميز بالثبات والاستمرارية ، في الوقت الذي تؤكد فيه

[1] Collins, and pores, **Organizational Vision and visionary organizations**، California Management Review, Val, 43, 1991, P133.

[2] Maps**, Strategic Leadership, and decision – making**, SKY Magazine، 1991, P112.

تحقيق التطور والرقي في اتجاه الأهداف المرغوبة من خلال التغيير الذي تتسبب فيه على كل المستويات ، وعليه يعتبر التغيير في هذه المنظمات حالة تتميز بالثبات إلا أنها يمكن لها التفريق بين ما يجب أن يتغير لتحقيق الرقي المرغوب وبين ما هو أساسي وجوهري لا يمكن تبديله ووجب التمسك به والمحافظة عليه ، فالمنتوجات تنتهي دورة حياتها لتحل في مكانها منتوجات جديدة ، كذلك الأسواق تتغير والتكنولوجيا ترقى وتتطور والقيادات الإدارية تتغير وتتبدل ، غير أن الايديولوجيا الجوهرية تبقى الوحيدة الثابتة لتعطي القاعدة التي تحافظ على تماسك قوة المنظمة ، وتمثل مصدر إلهام للأفراد العاملين للنظر إلى المستقبل وتحقيق الغايات المرغوبة والوصول إليها ، كما تتكون الايديولوجية الجوهرية من عنصرين:

4-1-1 -1 القيم الجوهرية: تشير هذه القيم إلى مجموعة المبادئ التي تدل وتوضح للمنظمة الطريق ، بحيث لا يمكن لها أن ترتبط بوقت محدد كونها تعتبر مصدر الإلهام للفاعلين في التنظيم لمتابعة الهدف الأساسي الذي تطمح المنظمة الوصول إليه ، مع ضرورة التفريق بين القيم الجوهرية المغروسة والمتجذرة في التنظيم وبين الأعراف والمعتقدات الثقافية التي يمكن لها أن تكون متفتحة على التغيير والتبديل ، وفي العادة تحوز المنظمات الرائدة على عددا معتبرا من القيم الجوهرية التي قد لا يتجاوز عددها الخمسة قيم ومنها على سبيل المثال ما يلي:

- الجودة العالية.
- التكنولوجيا المتطورة.
- الابتكار والإبداع.
- المسؤولية الاجتماعية.

كما قد تلجأ بعض المنظمات إلى الجمع بين أكثر من قيمة جوهرية واحدة بهدف تحقيق أغراض أخرى وخدمة[1]

أكثر من طرف واحد فقط من جماعة المصالح ، كما ينبثق الحال على الرؤية الخاصة بشركة **(باكسترهالكر)**التي عملت على الجمع بين ثلاثة قيم جوهرية وهي ، احترام العاملين ، الاستجابة للزبائن ، وأخيرا النتائج لحملة الأسهم.

[1]طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس: **مرجع سابق** ، ص286.

ويمكن أن نميز بيمن القيم الجوهرية والقيم الأخرى في المنظمة كون القيم الجوهرية لا تتبدل ولا تتغير بتبدل الظروف المحيطة بها ، حين تحول المنظمة نشاطها بصفة كلية عن سابقه ، وتحتفظ معه بمجموعة من القيم ففي هذه الحالة تمثل قيما جوهرية ، فإذا اعتبرنا الجودة العالية مثلا تعبر على قيمة جوهرية للمنظمة والظروف الخارجية قد تبدلت مما أدى إلى تحول الزبائن والمتعاملين مع المنظمة على قيمة الجودة العالية ، فيجب على المنظمة البحث على أسواق أخرى جديدة تتوفر فيها الجودة العالية وتكون مرغوبة من طرف المستهلكين والزبائن وعليه فالجودة كمفهوم عام يعتبر احدى استراتيجيات المنظمة ولا تمثل قيمة جوهرية لها وهي بذلك تتغير استجابة للظروف المحيطة بالمنظمة. وما يمكن التنبيه له في هذا الصدد هو أن النجاح الاستراتيجي للمنظمة يستوجب مجموعة من القيم الجوهرية الداعمة لتوجهاتها الاستراتيجية والالتزام اتجاه تلك القيم ، وتكون المنظمة على استعداد للتغيير المرتقب والذي يساعد على التكيف والاندماج مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ، ما عدى القيم الجوهرية التي تمثل الغذاء الروحي للفاعلين طوال دور حياة المنظمة.

4-1-1-2 الغرض الجوهري: يعتبر الغرض الجوهري السبب المثالي الذي وجدت وتوجد من أجله المنظمة ويمثل روحها واهتمامها بالآخرين ليربط الجميع بمصير واحد نحو مستقبل أفضل للمنظمة ، كما يختلف الغرض الجوهري للمنظمة على الأهداف الاستراتيجية ، كون مثل هذه الأهداف يمكن لها التغير والتبدل أو يتم الوصول إليها ، إلا أن الغرض الرئيسي لا يستطيع أحد الولوج إليه فهو واسع ويتميز بالاستمرارية وملزما لجميع أعضاء التنظيم.

ويرى كل من (**كامبل ويونغ**) أن المنظمات تصنف لثلاث فئات من حيث الغرض الذي تعمل لأجل تحقيقه وهي كما يلي:

• المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أغراض حملة الأسهم من خلال الاعتماد على زيادة ثروتهم إلى أقصى[1]

الحدود ، وعليه جميع القرارات التي يمكن صدورها من الإدارة العليا للمنظمة ترتكز على معيار قيمة السهم

كما تتبعه شركة (**لورد هاننسون**) ، بحيث شعارها هو **(حامل السهم هو الملك)**.

• المنظمات التي تعتقد بوجود أطراف أخرى غير حامل للسهم ضروري تلبي طلباتهم وتوقعاتهم كشركة(

[1] ماجد عبد المهدي مساعدة: **مرجع سابق** ، ص211.

سيبا جيجي) التي انتهجت مبدأ العمل لخدمة أغراض و جهات متعددة مثل المجتمع والبيئة والزبائن والأفراد العاملين مع حملة الأسهم.

• تعتبر المنظمات التي يصل تفكيرها إلى أبعد من ضرورة تلبية الحاجات المترابطة لأصحاب المصالح بالاعتماد على تجديد غرض ينصب نحو تصور يجعل من أصحاب المصالح الاحساس بالفخر لمساهمتهم في العمل بغرض تحقيقه ، كما هو حال شركة **(إيغونزيندغ)** ، حيث حددت غرضها كي تكون الرائدة في ميدان البحث التنفيذي على المستوى العالي ، فمثل هذا الغرض يحفز أصحاب المصالح سواء أكانوا موردين زبائن أو عاملين أومن حملة الأسهم على ربط التنظيم في العمل كوحدة واحدة.

والجدول رقم **(04) يوضح الأغراض الجوهرية لبعض المنظمات كما أبرزها (كولين بوراس)**

الغرض	اسم المنظمة
•أن تجعل الناس سعداء.	**(والت ديزني)**
•نحافظ على حياة البشر ونعمل على تحسينها .	**(ميرك)**
• نساهم تقنيا في تقدم ورفاهية البشر.	**(هايلتوباكت)**

4-1-2 المستقبل المتصور:

يشير المستقبل المتصور إلى ما تطمح المنظمة الوصول إليه ، وإن تطلب الأمر احداث مجموعة من التغيرات في أنظمة العمل القائمة لديها ، وعليه فالمستقبل المتصور يعكس زمنا ووقتا لم يتحقق بعد لكن يحمل في طياته طموحات وآفاق المنظمة غير أنه مرئي وقابل للتحقيق من خلال التقدم والرقي الذي يمكن أن تحققه المنظمة.[1]

المبحث الثاني: ثقافة المنظمة

- 1عناصر الثقافة التنظيمية وخصائصها وأبعادها:

1-1 عناصر الثقافة التنظيمية :

[1] ماجد عبد المهدي مساعدة: **نفس المرجع**، ص212-213.

1-1-1 الأنماط السلوكية: تتمثل في نماذج السلوكيات الظاهرة التي تعكس مدى الانتماء إلى المجموعة أو المنظمة.

1-1-2 القيم السائدة: تتمثل في مجموعة المعتقدات السائدة والتي تتميز بها المجموعة أو تلك التي تميز المنظمة على باقي المنظمات الأخرى (**كالجودة، خدمة العملاء...**).

1-1-3 المعايير أو الأعراف : وتتمثل في تلك النماذج الخاصة بالسلوك العام الذي يجب اتباعه داخل التنظيم من طرف الأعضاء مثل (**النظرة ، والابتسامة...**)

1-1-4 القواعد: تتمثل في تلك التعليمات والتوجيهات الخاصة والمحددة لما يجب القيام به وفق تصور ونمط عام موحد يتعين على الأعضاء التوافق والانسجام معها.

1-1-5 الفلسفة : تشمل على الاطار العام الذي يمثل مختلف السياسات والممارسات التي توجه الأعضاء كما تعمل على المساعدة في بناء وتشكيل الأطر الثقافية والعمليات التنظيمية.

1-1-6 المناخ : بتمثل في ذلك التنظيم المادي لمجال العمل بما يتضمن من مباني وترتيب وتهيئة أماكن العمل مع تسهيلات الترقية ونماذج وتصميمات أماكن اللقاءات والاجتماعات وإعطاء صورة عامة لنماذج العلاقات داخل التنظيم .[1]

كما يوجد تصنيف آخر لعناصر الثقافة التنظيمية يتمثل فيما يلي :

1-1-1 القيم التنظيمية : تشمل تلك القيم السائدة في أماكن العمل وفي البيئة العامة له بحيث أنها تعمل على توجيه سلوك الأعضاء العاملين في التنظيم ضمن الظروف التنظيمية المحيطة ، وهي الاطار العام الذي يشترك فيه أعضاء التنظيم الواحد ويتفقون عليه كما توجه سلوكياتهم مع مختلف الظروف التنظيمية.

1-1-2 المعتقدات التنظيمية: هي تلك الأفكار والتصورات المشتركة حول طبيعة العمل وظروف الحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية القيام بإنجاز المهام المنوطة بهم.

[1] بلال خلف السكارنة: **الإبداع الإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ، عمان ، 2011، ص332.

1-1-3 الأعراف التنظيمية: هي مجموعة المعايير التي يلتزم من خلالها الأعضاء العاملون في التنظيم على اعتبار الفائدة التي تمثلها للتنظيم وبيئة العمل ككل.

1-1-4 التوقعات التنظيمية: يتمثل في ذلك التعاقد الذي ينتج بين العاملين والتنظيم.

(وهي مجموعة التوقعات والانتظارات التي يتوقعها كل طرف من الطرف الثاني)[1]

1-2 خصائص الثقافة التنظيمية : تتمتع الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها في النقاط التالية :

1-2-1 الثقافة نظام مركب : بحيث تتألف من مجموعة من العناصر وعدد من المكونات الفرعية التي يتم التفاعل فيما بينها من أجل تشكيل وبناء ثقافة المجتمع أو المنظمة ، أو ثقافة المسيرين والمديرين وتعتبر الثقافة نظام مركب يشمل على العناصر التالية :

1-2-1-1 الجانب المعنوي : يعتبر النسق المتكامل الذي يحتوي على الأخلاق والمعتقدات والأفكار والقيم المشتركة بين الأعضاء والذي يشتمل على **(رسالة المنظمة المبادئ العامة أدوات تحقيق المبادئ استراتيجية المنظمة).**[2]

1-2-1-2 الجانب السلوكي : يتمثل هذا الجانب في العادات والتقاليد التي يتميز بها أفراد المجتمع من الآداب ومختلف الفنون إضافة إلى الممارسات العملية الأخرى.

1-2-1-3 الجانب المادي : يتمثل هذا الجانب في مختلف الانجازات والمنتوجات الملموسة من المباني والمعدات والآلات والأطعمة... التي ينتجها أعضاء المجتمع.

1-2-2 الثقافة نظام متكامل : باعتبار الثقافة نظام مركب ، فهي تعمل على الاتجاه وباستمرار في خلق الانسجام والتوازن بين مختلف عناصرها وبالتالي فأي تغير يمس أو يطرأ على أي جانب من جوانب الحياة سيؤثر بطريقة معينة وينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

---

[1] محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 5 ، عمان ، 2009، 172.

[2] بلال خلف السكارنة: **مرجع سابق** ، ص338.

1-2-3 الثقافة نظام تراكمي ومستمر : يؤكد هذا العنصر على الاستمرارية بين الأجيال فكل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها إلى الأجيال اللاحقة من خلال تعلميها وتلقينها وتوريثها عبر الأجيال بالتعلم والمحاكاة وتتزايد الثقافة وتغزر بما تضيفه الأجيال من عناصر وخصائص جديدة وطرق تنظيمها وبالتالي التفاعل الايجابي فيما بينها.

1-2-4الثقافة نظام يكتسب يتطور ويتغير: إن استمرارية الثقافة بين الأجيال المتعاقبة لا يعني بقاءها على ما كانت عليه سابقا ولا تنتقل بطريقة غزيرة بل هي في تغير وتطور مستمرين حتى تدخل عليها ملامح جديدة لتفقد الملامح القديمة.

1-2-5 الثقافة لها خاصية التكيف : من مميزات الثقافة التنظيمية المرونة التي تساعدها في القدرة على التكيف مع الظروف الجديدة و استجابة للمتطلبات الانسانية والبيولوجية والنفسية لتكون مناسبة وملائمة للبيئة الجغرافية وتتغير وتتطور الثقافات المحيطة بالفرد من ناحية ومن ناحية أخرى تعد استجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يطرأ عليها من تغيرات وتطورات.[1]

1-2-6 الثقافة التنظيمية تحدد معايير السلوك: باعتبارها مجموعة من القيم السائدة والمعتقدات والتوقعات التي يتقاسمها ويشترك فيها أعضاء التنظيم.

1-2-7الثقافة التنظيمية توصف على أنها اجتماعية: فثقافة المنظمة مستمدة وبشكل كبير من ثقافة المجتمع الذي تتواجد به ومن خلال الأعضاء المنتسبين لها وبالتالي للمجتمع.[2]

1-3 أبعاد الثقافة التنظيمية : لقد قام كل من (**أوريلي، شاتمان وكالدويل)** بتحديد **(7)** أبعاد أساسية للثقافة التنظيمية وهي كما يلي :

1-3-1 الإبداع : هو مفهوم التطوير والمعبر عنه من خلال قبول تطبيق أفكار وعمليات جديدة أو منتوجات وخدمات حديثة.

---

[1] بلال خلف السكارنة: **نفس المرجع**،ص339.

1 جمال محمد مرسي وآخرون: **التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية ، الاسكندرية ،2002 ، ص348.

1-3-2 الثبات: يقصد بالثبات أن تكون مختلف عناصر الثقافة التنظيمية بما تشتمل عليه من قيم وعادات ومثل وتقاليد وافتراضات ... ثابتة وفق نمط واحد وموحد وهذا لا يتعارض بأي حال من الأحوال مع مفهوم التطوير والإبداع خلال فترة زمنية محددة.

1-3-3 الاحترام: من ضمن المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية التقدير والاحترام المتبادلين بين أعضاء المنظمة على مختلف المستويات الهيكل التنظيمي.

1-3-4 توجيه الناتج المستهدف : أي محاولة التركيز قدر الإمكان على الهدف والغاية المطلوبة تحقيقها من طرف العاملين.

1-3-5 التفاصيل الموجهة : أي ما تحتويه الإجراءات من تفاصيل وبنود والتي توجه العاملين على أداء المهام المنوطة بهم[1]

1-3-6 توجيه الفريق: أي رسم وتحديد المعالم التي توجه وتساعد فريق العمل على أداء المهام بالنوعية والكمية المطلوبة.

1-3-7 التكامل: حيث أن كل المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية ترتبط مع بعضها البعض، والمنظمات وخاصة الكبيرة منها تتوفر على نوعان أو مستويان رئيسيان من الثقافة التنظيمية وهما:

1-3-7-1 الثقافة السائدة (الرئيسية) :هي القيم الأساسية التي يتوافق عليها أغلب أعضاء التنظيم وتشكل الهوية أو المرجعية الأولى للجميع **(وجهة النظر العامة للتنظيم والتي تمنحه شخصيته وهويته)**

1-3-7-2 الثقافة التنظيمية الفرعية : وتشمل تلك النماط الثقافية التي تنشأ على مستوى الأقسام أو الوحدات الإدارية الأخرى داخل التنظيم أو تلك التي تقع في حدود جغرافية أخرى لكنها مرتبطة به ارتباطا تنظيميا (القيم السائدة في الأنظمة الفرعية المكونة للتنظيم والتي تتفاوت فيما بينها من جهة وبين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى) وهي تشتمل على تلك القيم الأساسية إضافة للقيم الخاصة بأعضاء الوحدة التنظيمية فكلما تفاوتت الثقافة الفرعية وتنوعت وكانت مختلفة عن تلك المتعلقة بالثقافة الرئيسية أثر ذلك سلبا

[1] حسين حريم: **السلوك التنظيمي (سلوك الفرد في المنظمات)**، الطبعة2، دار الحامد، عمان، 2010، ص233.

على التنظيم وفاعليته لعدم نمطية ووحدة السلوك التنظيمي وبالتالي ضياع الهوية التنظيمية (تشبه إلى حد كبير تعدد الولاءات الضيقة لمجموعة معينة على حساب الولاء العام كمظاهر الطائفية والجهوية).[1]

2- أنواع الثقافة التنظيمية ووظائفها ومستوياتها:

2-1 أنواع الثقافة التنظيمية: هنالك نوعين للثقافة التنظيمية منها ما يضمن التفوق و الاستمرارية ومنها من لا يحقق هذه الغايات، وهي:

2-1-1 الثقافة القوية: إن المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية تكتسب سمعة ورصيدا ثريا ناتج عن استقرار القيم الأساسية وثباتها فتبني هذه المنظمات وتنشئ قيمها انطلاقا من فلسفة صحيحة تخص مشروع منظمة يتضمن تحديد وتخطيط برنامج عمل يسعى جميع الأعضاء على تحقيقه وبأحسن كيفية.[2]

فالأعضاء يقتسمون مجموعة من القيم والسلوكيات المتناسقة والمتماثلة والعمل على نشرها وزرعها وترسيخها في الأعضاء الجدد منذ انضمامهم للمنظمة وأي مخالفة لهذه السلوكيات يكون صاحبها محل مراقبة ومساءلة.

إن لهذه الثقافة القوية مجموعة من الايجابيات نوجزها فيما يلي :

- تحفيز الأفراد للعمل بالاعتماد على القيم السائدة والنظم المشتركة بما يحقق الانسجام بين الأعضاء
- الاعتراف المتبادل بين الأعضاء مما يزيد من قوة انتماءهم للمنظمة.
- المساواة بين الأعضاء مما يحقق راحة نفسية لهم ويدفعهم إلى العطاء.
- تثمين وتقدير العمل المنجز ومحاولة تطويره.
- اعتماد مبدأ المشاركة في وضع الأهداف لتحقيق الالتزام التنظيمي بإنجازها.
- تتميز بانفتاحها للمخاطرة و الثقة مع حسن التدبير لتحقيق شعور الأعضاء بالمشكلات ومن ثم ايجاد حلولا لها.

2-1-2 الثقافة التنظيمية الضعيفة: المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الضعيفة تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

---

[1] حسين حريم : **نفس المرجع** ، ص235.

[2] احسان دهش جلاب: **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، الطبعة 1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ،2003 ، ص98.،

* تحيز القادة والمسؤولين لأفكارهم دون سماع الأفكار والاقتراحات الأخرى حتى ولو اثبتت فعاليتها

*عدم التكفل الصحيح بطلبات الزبائن والمساهمين واهمال العنصر البشري في المنظمة.

*اتسام هذه الثقافة بالجانب العدائي واتخاذ القرارات الارتجالية.

ومن خلال استمرار هذه الثقافة ، فالمنظمة دون شك سترهن مستقبلها باعتبار هذا النمط لا يساعد على التطوير وبالتالي التغير والاصرار والإسراف في الاعتماد على استراتيجيات قديمة لا تتلاءم مع المتطلبات البيئية خاصة فيما يتعلق بإهمال متطلبات الرأس مال البشري.[1]

ويمثل الشكل رقم (12) الفرق بين الثقافات القوية الايجابية والثقافات الضعيفة السلبية.[2]

	الثقافات القوية والايجابية	**الثقافات الضعيفة والسلبية**
القيم الأساسية	**•يهتم القادة بثلاثية زبائن–مساهمين–موارد بشرية. •تشجيع الأعمال والأفراد الذين يقدمون بدائل ايجابية.**	**•لا يوجد اهتمام من طرف المسؤولين بأمر الثلاثية. •تفضيل الاستقرار والحذر مما يقلص من حجم المبادرة وبالتالي قتل الابداع.**
السلوكات	**•يهتم القادة بالعناصر الثلاثة السالفة الذكر باعتبارها مفاتيح النجاح مع تركيز جميع الأعضاء على الزبائن. • تحفيز الأعمال التي تؤدي الى التطوير والرقي وان كانت تحمل مخاطر على المنظمة.**	**•يكون تصرف القادة فردي أوتوقراطي ذوا طابع بيروقراطي. •عدم تكيف واندماج القادة الإداريين مع المعطيات والمتغيرات البيئية الحاصلة.**

[1] احسان دهش جلاب : **نفس المرجع** ، ص 108.

[2] Johnnie peter cotter and Hackett: **culture performance**, 2000, p60.

2-2 وظائف الثقافة التنظيمية:

تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في أربع مهام أساسية و رئيسية نذكرها فيما يلي:

2-2-1 تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين لنفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالوحدة، مما يساعد على الإحساس بالغرض والهدف المشترك.

2-2-2 تسهيل الالتزام الجماعي من خلال الشعور بالهدف المشترك مما يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

2-2-3 تعزيز استقرار النظام من خلال التشجيع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام التنظيمي.

2-2-4 تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي السوي من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم

حيث تعد ثقافة المنظمة مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر حدوث الأشياء، وبتحقيق الوظائف السابقة تكون ثقافة المنظمة بمثابة الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

2-3 مستويات تصنيف الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي:

المجتمع، الصناعة أو النشاط و المنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع و على مستوى الصناعة أو النشاط يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل و التفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.[1]

2-3-1 ثقافة المجتمع:

[1] الهواري سيد: **الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21** ،مكتبة عين شمس، القاهرة مصر، 2002 ، ص 292.

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة و التي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية و الهيكل الإداري للدولة، و تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة و رسالتها و أهدافها و معاييرها و ممارستها، و يجب أن تكون استراتيجية المنظمة و سياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية و القبول.[1]

2-3-2 ثقافة النشاط / الصناعة :

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة، و يعني هذا أن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، و من خلال الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات و مضمون السياسات و نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، و الأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط و يتضح ذلك بالنظر للنمط الوظيفي في نشاطات البنوك و شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

2-3-3 ثقافة المنظمة:

عادة ما تكون للمؤسسات العامة و الحكومية و المؤسسات الكبيرة و البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات المؤسسة، و يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة.[2]

---

[1] جرينبرج جيرالد وبارون روبرت : **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة: رفاعي وبسيوني إسماعيل ، دار المرعي للنشر والتوزيع ، الرياض السعودية 2000،،ص231.

[2] الهواري سيد : **نفس المرجع** ، ص294.

3- مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية في المؤسسة:

تتعدد جوانب قياس الثقافة التنظيمية من التحفيز، الهيكل التنظيمي، القيادة والاتصال ، وسنعرضها فيما يلي:

3-1 مؤشر التحفيز : تعتبر الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية من المسائل ذات الأهمية الكبيرة المؤثرة في سلوك العامل بما يتماشى ويتوافق مع تحقيق الأهداف المرجوة منه وهذا ما أثبتته الكثير من الدراسات التي خلصت أن الفرد العامل لا يؤدي ما يوكل إليه بشكل صحيح دون وجود حوافز تدفعه للقيام بذلك.[1]

ويتم قياس الثقافة التنظيمية اعتمادا على مؤشر التحفيز كما يلي:

¤ **ثقافة الدور:** وهي الاستغلال الأمثل لتلك الدوافع المتعلقة بدافع الخوف من العقاب ونادرا ما تكون على أساس المكافاة.

¤ **ثقافة المهمة:** يتم الاعتماد على الدوافع الاقتصادية التي تحقق الربح وحاجة الفاعلين إلى تحقيق هذه الدوافع واكتشاف تجارب جديدة ومفيدة من خلال المشاركة هذا ما يخلق معززات اقتصادية ودوافع لتحقيق الأهداف.

¤ **ثقافة الفرد:** الاعتماد على المعززات الاقتصادية مع احتمال العقوبة والاهتمام بالدوافع الشخصية من خلال عملية التعويض بالمكافاة على أساس مبدأ المشاركة.[2]

3-2 مؤشر الهيكل التنظيمي : يلعب الهيكل التنظيمي دورا بارز في التنظيم، فمن خلاله يتم توزيع السلطات وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والوظائف على جميع المستويات الإدارية للمنظمة كما يحدد قنوات الاتصال الرسمي بينها ومستويات الاشراف والرقابة لأنه ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة وأداة تنظيمية تستخدم لتحقيق الأهداف التي وجدت بسببها المنظمة فكلما كانت هذه الأداة فعالة كلما كان النجاح حليف المؤسسة والعكس صحيح لأن الهيكل التنظيمي يعتبر الاطار العام لتنسيق الجهود المختلفة للمورد البشري ويعتبر الهيكل التنظيمي مؤشرا لأن الثقافة من محدداته لأن المنظمات تتواجد في مجتمعات متنوعة

---

[1] محمد مصطفى القصيمي: **اجراءات تكثيف الثقافة التنظيمية في اطار جهود إعادة هندسة الأعمال مدخل نظري تحليلي**، المؤتمر العلمي السنوي 8 ،جامعة الزيتونة الأردن ،2008،ص62.

[2] محمد قاسم القريوتي: **مرجع سابق** 172.

ولكل منظمة ثقافتها التي تميزها على باقي المنظمات وكل نوع له هيكله التنظيمي الخاص به وهي:

¤ **ثقافة الدور:** هي تمثل النموذج الكلاسيكي البيروقراطي الذي يعتمد على كتابة التقارير ورفعها للمستويات الإدارية العليا من خلال التمسك بالقيم الرئيسية والخبرة المطلوبة ضمن أدوار ومهام محددة بدقة.

¤ **ثقافة القوة:** يتواجد هذا النوع في المنظمات التي حققت تطورا ونموا من خلال شخصية قوية ومتسلطة ويشبه نموذج هذا الهيكل النموذج الكلاسيكي، لكن ما يميزه سلطته المركزية التي تهدف من خلال صلاحياتها إلى اصدار قرارات محددة سلفا للتعامل مع ظروف ومتطلبات معينة، فهي إذن ليست قواعد ثابتة.[1]

¤ **ثقافة المهمة:** لتحقق هذا النوع لا بد أن تكون وفق هياكل تتميز بالمرونة والتكيف مع مختلف الظروف وتتميز بوجود قنوات اتصالية جانبية وليست أفقية فقط تولي الاهتمام خاصة لتوقعات الأفراد وانجازاتهم.

¤ **ثقافة الفرد:** يركز هذا النوع على استقلالية الأفراد، وكذا طبيعة العلاقات التي تربطهم ضمن اطار يتميز باللامركزية والاعتماد على ما يسمى الرقابة التبادلية بينهم.

3-3 مؤشر القيادة : يؤكد **(شين)** على الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في بناء وتشكيل معالم الثقافة التنظيمية فهي من يؤسسها ويطورها أو يغيرها، فشخصية القادة هي جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة.

وهنالك ثلاثة أنماط أساسية للقيادة يؤثرون في تشكيل ثقافة المنظمة هما النمط الديموقراطي والنمط التسلطي والنمط المتساهل وبغض النظر على هذه الأنماط فيجب على القادة تحقيق مجموعة من المتطلبات من أجل النجاح في التأثير على الثقافة الخاصة بالمنظمة وهي كما يلي :

• ضرورة تحمل المسؤولية واحترام اللوائح والقوانين الأساسية وإعطاء المثل والنموذج الصحيح لباقي الأعضاء ودعم التفكير الاستراتيجي الذي يحقق الرفاهية والازدهار •العمل على الاستماع للجميع من خلال الاستعداد الدائم والمتواصل لتعديل أو تغير رسالة المنظمة بسبب فتح قنوات الحوار وتغليب مبدأ المشاركة للأعضاء في كافة المستويات الإدارية.

[1] Pascal Laurent, François Boucard, «**Economie D'entreprise**»Tome2, Les Editions d'Organisation, Paris, 1997, p239.

•الاستعانة بالموروث الثقافي للمنظمة وتاريخها لدعم التطوير بالشكل الأمثل والأصلح وهذا من خلال استحضار الماضي في فهم الحاضر واستشراف المستقبل دون إهمال الهوية الحقيقة للمنظمة.

•العمل على تشجيع وتحفيز جميع السلوكات التي من شأنها الارتقاء بالمنظمة والرقي بها وفقا للتوقعات والاستراتيجيات التي يضعها القادة ..[1]

3-4 مؤشر الاتصال الرسمي : يتمثل الاتصال في تبادل الرسائل بين طرفين أو أكثر يتفاعلون فيما بينهم من خلال الاعتماد على منبهات متنوعة يتم التفاعل وفقها عن طريق رموز متفق عليها من أطراف العملية الاتصالية مسبقا .

ويعتبر الاتصال مؤشرا على قياس الثقافة التنظيمية وذلك من خلال النقاط التالية:

***ثقافة الدور:** تمثل هذه الثقافة النموذج الكلاسيكي التقليدي البيروقراطي الذي يعتمد على طابع الاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل على شكل أوامر وتعليمات ولوائح ،غير أن الاتصال الصاعد من القاعدة إلى القمة يبقى ضعيفا للهوة الموجودة بين الرؤساء والمرؤوسين.

***ثقافة المهمة:** تتميز هذه الثقافة بوجود نوع من التوازن بين الاتصالات النازلة والأخرى الصاعدة أي بين أوامر وتعليمات القيادة العليا وبين توقعات وانشغالات القاعدة ومنحهم الفرصة لإثبات كفاءتهم بثقة متبادلة.

* **ثقافة الفرد:** تكون درجة الاتصالات في هذا النوع كثيفة ومتنوعة وفي جميع الاتجاهات مما ينتج عليه خلق علاقات قوية وحقيقة بين مختلف الأعضاء في جميع المستويات المهنية مما يقلل من تشويه المعلومات أو تغيرها بما يؤثر سلبا على طبيعة هذه الاتصالات.[2]

-4الثقافة التنظيمية وتنوع المورد البشري:يمكن هذا التنوع في المورد البشري من توفير خبرات إضافية داخل المنظمة ويشكل إلى حد كبير ثقافتها بحيث تعكس هذه الثقافة نظاما من المعاني والرموز المشتركة التي

[1] Jean François souterrain:**organisation et gestion de l'entreprise**, copyright Edition fourcheur, paris, 2006, p 425.

[2] محمد الصيرفي :" **السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية**" ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر ،2000، ،ص132

يحملها العاملون والتي تتميز بها المنظمة على غيرها وقد نوه "**لوزيير**" إلى أن التنوع في المورد البشري قد يكون بأشكال عديدة وهي :

4-1 التنوع في الأعراف : أن العامل الياباني يهتم أكثر بجانب العلاقات الانسانية في العمل في اطار الجماعة وداخل المنظمات التي يعمل بها.

4-2 التنوع في النظرة لعامل الوقت: فالعامل الأمريكي لا يعطي أهمية للعلاقات الاجتماعية والجماعة فالمناسبات الاجتماعية تعتبر لديه مضيعة للوقت وهدرا اقتصاديا.

4-3 التنوع في أخلاقيات العمل : يعتبر العامل الياباني مقارنة بنظيره الأمريكي أو الأوربي أكثر التزاما بالجانب الأخلاقي وفي الاتجاه ذاته أشار **(براون)** في وصف السلوك الانتهازي المستخدم من طرف العاملين الذين يعتمدون أساليب المراوغة غير الشرعية لكسب دخل دون أدنى جهد منهم وأطلق عليه مصطلح **اللاأخلاقية** وفي دراسة قام بها **(مساو)** على الحوافز النقدية والأهداف الموضوعة ذاتيا، توقع ايجاد اللاأخلاقية في أعلى مستوياتها بين الرجال مع عدم وجود فرق في السلوكيات الأخلاقية بين الرجال والنساء.

4-4 التنوع في دفع الأجر : لم يبقى الموظف الأمريكي وحده الأكثر جدية بل لحق به كل من الموظف الأوربي والياباني ،فضلا على ترسانة اللوائح والقواعد القانونية التي تهتم بها الشركات المتعددة الجنسيات وتنوعها الأخلاقي فالعاملون في الدول النامية أكبر حاجة إلى برامج التكوين والتدريب أكثر من غيرهم.

وشدد كل من **(دالف** و **نوي)** على الأبعاد الرئيسية للتنوع والتي تتعلق بالاختلافات الأساسية منذ فترة الولادة والظروف التي تؤثر في حياة الفرد كلها ، وهذه الأبعاد الرئيسية تشمل جميع العناصر التي يستعين بها في نظرته الخاصة لكل ما يدور حوله كالجنس والسن والأصل... أما الأبعاد الغير أساسية يمكن الحصول عليها أو تغييرها خلال مرحلة عمرية معينة وهي أقل تأثيرا من الأبعاد الرئيسة الأولية.[1]

فثقافة المنظمة بمنظور فكر الموارد البشرية تكون متعلقة بفلسفة التنوع وهي على النحو التالي:

- سلوكيات الأفراد العادية المتعلقة بالتفاعل مع الزملاء في العمل .

[1] أسامة خيري: **التمييز التنظيمي**، الطبعة 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص71، 72.

•العناصر والمعايير المشتركة بين الجماعات في المنظمة والتي تعبر على العلاقات السائدة.

•القيم المهنية السائدة في المنظمة والتي تعبر في النهاية على هويتها التنظيمية.

•فلسفة المنظمة التي من خلالها يتم توجيه سياسات المنظمة اتجاه متعهديها والمتعاملين معها.

• تأثير المناخ التنظيمي المرتفع في تنوع إدارة الموارد البشرية في المنظمات ذات نطاق الإشراف الموسع.

وعلى هذا الأساس فان الثقافة التنظيمية ظاهرة مهمة جدا للتنوع بل هي جزء لا يتجزأ منه من خلال أهميتها في تأدية الوظائف التالية :

¤ تحقيق الإحساس بالانتماء والشعور بالولاء التنظيمي للعاملين مع تحسين العلاقات المهنية فيما بينهم والإدارة.

¤ المساعدات المقدمة لجميع الأعضاء على الفهم الجدي لكل ما يدور في التنظيم وما يتم تبنيه من سياسات.

¤ التأكيد على توفير الدعم اللازم للقيم السائدة في المنظمة والتي تتبناها القيادة الإدارية العليا للمحافظة عليها.

¤ تحقق الرقابة الإدارية اللازمة بحيث تمثل أداة رقابية فعالة تساعد في تشكيل السلوك التنظيمي الذي تريده المنظمة في اطار سلوك المواطنة التنظيمي.

وعليه فثقافة المنظمة كما بينه كل من(**دافت ونوي**)فهي تساعد على تحقيق جملة المعايير والقيم التي يقوم العاملين من خلالها بأنشطتهم وتشكيل وتوجيه سلوكياتهم مما يخلق نظاما من القيم المشتركة بين عاملين متنوعين.[1]

المبحث الثالث: النمط القيادي التحويلي.

1- الخلفية التاريخية للقيادة التحويلية وإسهامات بعض المختصين:

1-1 الخلفية التاريخية للقيادة التحويلية: تعتبر القيادة التحويلية من أهم وأحدث النظريات في القيادة

. [1]Homestead, Greet and Greet Jan Homestead: **Cultures and Organizations** Software Of The Min, McGraw –Hilln, 2005, P166.

الإدارية ، فهي عبارة على محصلة ونتيجة لمجموعة كبيرة من الجهود والبحوث والمحاولات التي قام بها العديد من الخبراء والمختصين في حقل سوسيولوجيا التنظيمات ، وهي جهود مستمرة ومتواصلة في سبيل تطوير أنماط القيادة الإدارية ، وبرزت للجمع بين مختلف نظريات القيادة الإدارية ولتجمع ما كان يكتنفها من خلل أو نقص ، ويعتبر المفكر (**فكتور داونتون**) أول من صاغ فكرة القيادة التحويلية في كتابه الموسوم (**القيادة الثائرة**) في العام **1973** غير أن أول بروز للقيادة التحويلية كان العام **1978** بفضل المفكر السياسي الأمريكي (**جيمس واكر بيرنز**) ، بحيث تطرق **بيرنز** في كتابه الشهير (**القيادة**) إلى إعطاء شرحا وافيا ومستفيضا للقيادة التحويلية من خلال ضرورة إعادة النظر في ممارسات وسياسات القيادة التي تمارس ، كما ركز **بيرنز** من خلال نظريته على أولوية القيادة التي يمكن أن تمارس وتتحول على ضوئها المنظمة بغرض إحداث قفزة نوعية على المستوى العام للمنظمة خاصة ما تعلق بفعاليتها وكفاءتها الإنتاجية .

كما عمل **بيرنز** على عملية الربط بين القادة والتبع على أساس تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وضمان استمرارها وديمومتها ، بحيث وصف القادة بأنهم النموذج الذي يقتدي به أتباعهم وهم الذين يتحكمون بهم ويلزمونهم باتباع الطرق والسبل التي تسهل على الجميع التموقع في المنظمة وخدمتها.

والقيادة التحويلية من وجهة نظر **بيرنز** تختلف كلية على ذلك الأسلوب والسياق الذي يخضع للقوة والتسلط في ترهيب الأتباع وإخضاعهم على أساس الإكراه والإلزام ،من خلال مجموعة من اللوائح والقوانين أو على أساس طرق أخرى تخضع دائما لنفس الرؤية والتصور ، كما ركز كثيرا أن الحاجة الملحة في التنظيم تتطلب قيادة تتميز بالابتكارية وروح المبادرة والإبداع للوصول إلى التميز المرغوب ، ويكون لها تأثير وصدى كبيرين على الأتباع من جهة وعلى مصلحة المنظمة ككل من ناحية أخرى.[1]

2-1 إسهامات بعض المختصين في تطوير القيادة التحويلية:

1-2-1 إسهامات ليسوود ورفاقه: يعتبر **ليسوود** من أبرز الخبراء والمختصين الذين أسهموا في تطوير القياد التحويلية ، كونه ساهم بأكثر من عشرة(**10**) كتب في هذا المجال ، كما تشير إليه بعض البحوث والدراسات المتخصصة ، كما اعتمد على نموذج (**باس**) الذي يعتبر من النماذج المتعددة العناصر ، وقد برزت أعماله للعيان باعتبار تلك التفسيرات الموضوعية والمتميزة التي قدمها حول القيادة التحويلية في معظم

[1] محمد العازمي : **خصائص القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري** ، رسالة ماجيستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم ، السعودي ، 2006 ، ص11.

أعماله و التي اتصفت كذلك بالحداثة والرقي. حيث يعتقد أن القيادة التحويلية توجب بموجب تطبيقها وتلزم في إحداث التغيير ليس فقط على مستوى المصادر والمراجع والأهداف والغايات فقط بإدراك علاقة القائد مع اتباعه في العمل ، ولكن التغيير يرتكز ويتضمن البعد الأخلاقي والذي من خلاله يعمل كل طرف من الأطراف سواء القائد أو الأتباع على احترام وتقدير الطرف الآخر ، كما يؤكدون من خلال هذا الإسهام على الدور البارز واللافت الي لعبه **(بيرنز)** في التفريق بين محتويات القيادة الإجرائية و القيادة التحويلية.

1-2-2 إسهامات باس و أوفوليو:

لقد عكف الخبراء والمختصون في السنوات التي تبعت المفكر **بيرنز** في القياد التحويلية على تعديل بعض الأفكار والمفاهيم التي ساهم بها هذا الأخير في سبيل تطوير وترقية القيادة التحويلية والعمل الجاد على تطويره والمساهمة في تعزيز هذه الأفكار وبلورتها في الواقع ، وعلى ضوء ما تم الوصول له فإن الاسهامات التي تقدم بها كل من **(ليسوود و وبرون وباس و أفوليو)** هي الأقوى والأكثر فعالية وتأثيرا ، بحيث اقترح كل من **(باس و أفوليو)** من خلال انجازهما لنظرية في القيادة وتناولا أفكار **بيرنز** بالدراسة والتحليل حول مفاهيم القيادة الاجرائية والتحولية والتعديل ، وتحديد إلى أي مدى يكون القائد تحوليا من خلال مستوى ومعدل التأثير على أتباعه ، وأكد الباحثان على أن للقيادة التحويلية ثلاثة مفاهيم من الناحية المفاهيمية وتعتبر مفاهيم أساسية ، أولا الجاذبية ، والتي يكون من خلالها القائد عقلاني ومتزن في المساهمة بحل المشاكل ،و ثانيا الاستثارة العقلية وهي من ميزات القائد الذي يحترم اتباعه ويقدر رأيهم ويشاركهم فيه ، وثالثا الاعتبار الفردي بتقدير كل من[1]

الأتباع على حدى ، وفي العام **1990** أطلق **(باس)** مكونا رابعا سماه الدافعية المستوحاة ، وفي العام **1993** عاد باس مع **أوفوليوا** ليقدم نموذجا من سبعة**(07)** مكونات ، منها أربع تقدم القيادة التحويلية وثلاثة منها تشمل على القيادة الاجرائية ، وفي العام **1994** صنف الباحثان القيادة إلى صنفين **(فعالة وغير فعالة)** ، بحيث استنتجا أن القيادة الفعالة هي القيادة التحويلية ، والأخرى غير الفعالة هي القيادة الاجرائية ، وقد أثبتا قدرة القيادة التحويلية على الوصول إلى تحقيق الأداء الوظيفي الفعال ، عكس عناصر القيادة الاجرائية التي لم تقدم سوى عنصرين هما القيادة بالاستثناء وقياد عدم التدخل.

[1] علاء السيد قنديل: **القيادة الإدارية وقيادة الابتكار**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص61-62.

كما اعتمد **بيرنز** في بناء الأسس النظرية للقيادة التحويلية على نظرية القيادة بالزعامة والتي برزت في **خمسينيات** القرن الماضي على يد المفكر **(روبرتهاوس)** ، من خلال الاعتماد على نظرية **الكاريزما** لعالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر**، والذي يعد صاحب النظرية البيروقراطية في الإدارة ، بحيث تطرق إلى السلطة الكاريزمية أثناء تعقيبه على الإدارة ، من خلال علاقة الرئيس بالمرؤوسين والطاعة المطلقة التي يكونونها له دون أي مقاومة ، فالقائد يضمن الطاعة من طرف الأتباع بصورة خاصة جدا ويذهب **باس** بالقول أن الزعماء لا يعتمدون على ما يحوزونه من مميزات وخصائص فردية ولا بما يتوفرون عليه من مؤهلات ومهارات لتابعيهم بل كانوا يعتمدون كذلك على مبدأ المكافآت للأتباع كما كان يفعل كل من **هتلر وستالين** مع أتباعهم في كل من ألمانيا والاتحاد السوفياتي سابقا.[1]

2- أبعاد وأنماط القيادة التحويلية:

2-1 أبعاد القيادة التحويلية: لقد عمل كل من **باسو فوليو** على تطوير أبعاد القيادة التحويلية ، بحيث قسماها إلى أربعة أبعاد أساسية وكلها تبتدأ بنفس الحرف **(i)** ، وقد عرفت ب**(4iS)** ، وهي كما يلي:

2-1-1التأثير المثالي:

ويهتم هذا البعد بصفة رئيسية بمحاولة تطوير تصور جديد يعتبر أنموذجا للمثل والقيم والسلوكيات المشتركة بحيث يعتبر القادة التحوليين كنماذج حية لأتباعهم من خلال السلوكيات التي ينتهجونها مع احترام وإعجاب الأتباع ،هذا ما يتطلب منه المشاركة في المخاطر و السهر على توفير متطلبات وتحقيق احتياجات أتباعه قبل مصلحته الشخصية ، ونهج مجموعة من التصرفات ذات الطابع الأخلاقي القائم على المبادئ والمثل.[2]

2-1-2 التحفيز الإلهامي: ويعتمد هذا البعد على التركيز في تصرفات القائد التي تنعكس صورها على الأتباع من خلال روح التحدي واستثارة الرغبة القوية فيهم من طرف قائدهم الملهم وتجميع روح المجموعة وهذه التصرفات التي يقوم بها القائد إنما تهدف إلى إيضاح التوقعات والتساؤلات لدى الأتباع ، مما يعطيهم الانطباع بالصورة المستقبلية للمنظمة من خلال كذلك مجموعة الأهداف والغايات المشتركة بينهم

[1]Leadwood ,K,Tomlison ,D,&,Ginger ,M ,**Transformational School Leadership**, In Latewood ,K, Champan,J,Corson,D, Hollinger ,P, Hart, A, EDS ,**Internationals Hand look of Education Leadership** and Administration Dordrecht The Netherlands' Kluwer Academic Publishe,1996,P 28.

[2]Kirkland, K, **The effect of emotion intelligence on emotional competence and transformational leadership,** pro Quest UMI, Dissertation Publishing, 2011, P171-172.

2-1-3 الاستثارة الفكرية: ونقصد بذلك مدى كفاءة القائد وفعاليته في استغلال المجهودات الفكرية والتحليلي للأتباع لتكون بذلك مجهودات متميزة وذات أبعاد إبداعية ، مع العمل على حلحلة العقبات والمشكلات التي كانت موجودة بالمنظمة لكن بأساليب وطرق مختلفة فعالة وجديدة ، والحرص على التركيز ولفت انتباههم إلى أن كل العراقيل والمشاكل لديها حلول وهم من سيجدون الحلول لهذه المشكلات مما يعطيهم الفرصة للتميز والإبداع دائما.[1]

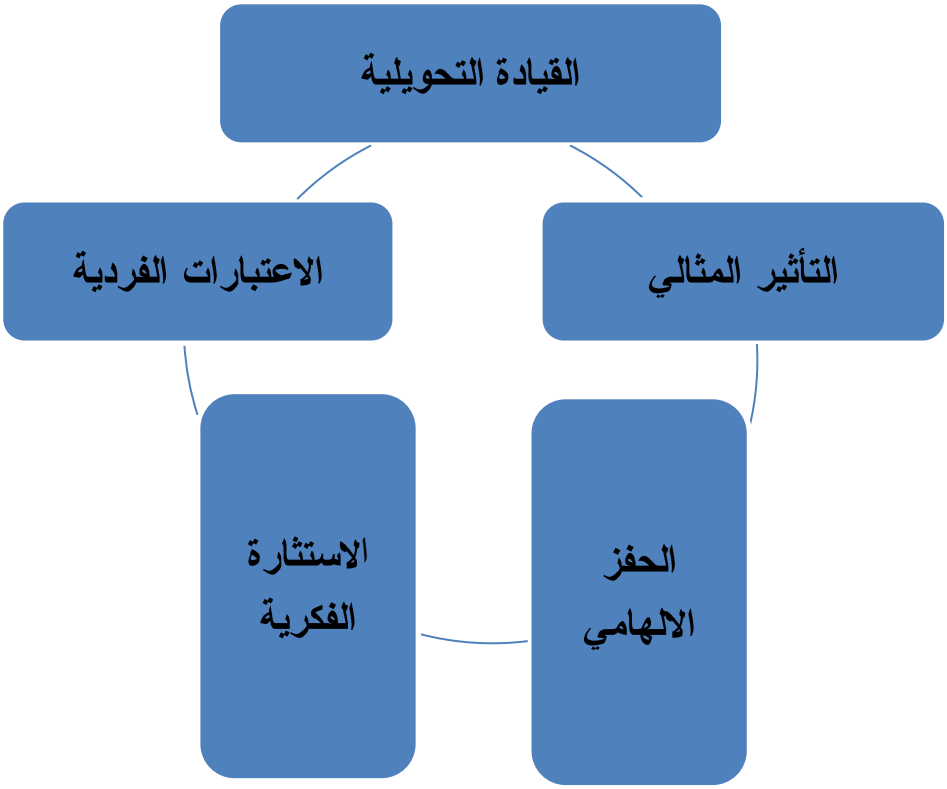
2-1-4 الاعتبارية الشخصية:

وتعني هنا الاعتباريات الشخصية ، الاهتمام الذي يوليه القائد لأتباعه لكن بصفة فردية وشخصية مع احترامهم وتقديريهم والعمل على احترام الفروق الفردية فيما بينهم بصفة موضوعية ، والاهتمام بأعمالهم وانجازاتهم التي يقومون بها داخل المنظمة ، ويجتهد في تلبية مطالبهم والاستماع لها والسهر على تحقيق العدالة التنظيمية مع الحرص على تكوينهم وتدريبهم من أجل الأداء الراقي لأعمالهم ونشاطاتهم داخل المنظمة في اطار الروح الجماعية للفريق.

والشكل رقم (13) يبرز الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية: [2]

[1] محمد زرقون: **دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية**، مجلة الوحدات للبحوث والدراسات العدد 11، عمان الأردن، 2011، ص134-135.

[2] بيتر نورث هاوس : **القيادة الإدارة النظرية والتطبيق** ، ترجمة ، صلاح المعيوف ، مركز البحوث الرياض السعودية ،2006 ،ص193.



2-2 أنماط القيادة التحويلية :

لقد قام **بيرنز** بالتطرق إلى عدة أنماط تدخل ضمن حيز القيادة التحويلية وتتمثل هذه الأنماط فيما يلي:

2-2-1 القيادة العقلانية: [1]يعتبر القائد ذوا الميزة العقلانية أو العقلاني الشخص الذي يكون لديه القدرة على التغيير بصفة دائمة ومستمرة في المجتمع المتواجد به ،من خلال اعتماده على تقديم الجديد سواء من حيث الأفكار والنظريات أو حتى من حيث تنوع الاهتمامات والانشغالات بالكيفية التي يتحقق الجديد بها دائما ، وتعتبر القياد العقلانية قيادة تحويلية كونها تؤدي إلى التغيير في الفلسفة ونمط التفكير الحالي ، ويشكل الاطار الخلقي والقيمي الدافع والحافز الحقيقي للقائد العقلاني ، بالنظر إلى طبيعة الصراع القيمي الأخلاقي ليتم الوصول إلى ايجاد الحلول لمختلف العراقيل والمشكلات التي تواجهه.[2]

-2-2-2 القيادة الإصلاحية:

---

[1] الهلالي، الهلالي الشربيني :**استخدام نظرتي القيادة الاجرائية والتحويلية في بعض الكليات الجامعية** ، مجلة مستقبل التربية العربية العدد 21، المجلد 7 ، القاهرة مصر ، 2001، ص 14.

[2] محمود محمد أحمد ، أبو عايد : **اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة** الطبعة 1 ، دار الأمل للنشر والتوزيع ، اربد الأردن ، 2006،ص133.

يعتبر القادة الحقيقيون الذين يستفيدون ويفيدون أتباعهم من خلال تصرفاتهم ومعاملاتهم ، ويجعلهم يستفيدون من مختلف هذه التجارب اليومية في ميادين العمل والتكوين والتدرب مع أتباع وقادة آخرون ومختلفون ، بحيث يعد النمط المتعلق بالقيادة الاصلاحية من أكثر هذه الأنماط تطلبا لمهارات وقدرات متميزة واستثنائية ، ويكون هذا من خلال تلك القوى الأخرى الملحة التي تتطلب حشد أكبر قدر من التأييد والنصرة لتحقيق التغيير المرغوب الذي يحمل في طياته أهداف وغايات ذات أهمية وفائدة على الجميع ، وفي الغالب تتضمن القيادة الاصلاحية مفاهيم ذات دلالات وأبعاد أخلاقية.

2-2-3 القيادة الثورية: تختلف القيادة الثورية على القيادة الاصلاحية ، بحيث تشير الثورة إلى ذلك التغيير الشامل على جميع المستويات والأصعدة وفي النظام الاجتماعي خاصة ، لهذا السبب يحذر **بيرنز** بأن يكون هذا التغيير نادرا ما يحدث ، لذا فالقيادة الثورية الناجحة في الغالب تكون نادرة ، ولا بد لها من مجموعة من المميزات والخصائص[1]

لنجاحها و التي يمكن ابرازها فيما يلي:

• التكريس التام لهذه القيادة في تحقيق الأهداف المسطرة والالتزام بتحقيقها ببذل مجهودات أكبر في سبيل ذلك بما فيها السجن أو النفي مثلا.

•الوصول إلى حشد الجماهير من خلال التأكيد على تحقيق احتياجاتهم ورغباتهم وطموحاتهم، ويكون مستوى الصراع في القيادة الثورية أكبر من الأنماط القيادية الأخرى لأهميته في البقاء.

2-2-4 القيادة البطولية (الكاريزمية):

هذه القيادة تكون أكثر سيطرة على الأتباع وأكبر نفوذا عليهم من حيث التأييد ، ولقد أكد **بيرنز** على قوة سيدنا **موسى عليه السلام** كقائد بطولي، والذي ولد بمصر بحيث عمل على تخليص قوم بنوا اسرائيل من سيطرة الفراعنة عليهم وخلصهم من جبروتهم وسيطرتهم بحمايتهم من الظلم والاستعباد.[2]

3- مبادئ القيادة التحويلية و مجالات عملها:

3-1 مبادئ القيادة التحويلية: هنالك مجموع من المبادئ الأساسية والتي تمثل المضامين لمبادئ هذا النوع

[1] حسنراوية:**القيادة الإدارية الماضي،ا لحاضر،المستقبل**،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2014، ص121.

[2] الهلالي، الهلالي الشربيني: **مرجع سابق** ، ص17.

من القيادة وسنعرضها كما يلي:

• يتوفر القادة التحويلين على سلوكات راقية ودرجة قيم خلقية رفيعة وبالمستوى المرغوب.

• يعمل القادة التحويلين على غرس وترسيخ الأمور ذات الأهمية البالغة في الأتباع والتأكيد عليها لديهم.

• تكون رؤية القائد التحويلي للأمور ومختلف المسائل ذات طبيعة تحفيزية ودافعة للأتباع.

• تعمل على تطوير والزيادة في المساحة التي تشتمل على قيم الثقة بين القائد والأتباع.

•الاجتهاد في التشارك بالقيم والرؤى والاتجاهات بين القادة والأتباع.

• العمل المشترك في صناعة اهتمامات ذاتية لكل من القادة والأتباع في إطار صناعة القرارات المشتركة.

• تسبيق طريقة التفكير المحفزة ذات الطبيعة الإبداعية والمتميزة.

•التركيز على توجيه الأتباع في المسار الصحيح والتحفيز الدائم للقيام بما يجب القيام به من أفعال صحيحة ومتوقعة في الاطار الايجابي للعمل. [1]

3-2 مجالات عمل القيادة التحويلية: تشتمل جهود القيادة التحويلية على مجموعة من الجوانب ذات الأهمية المعتبرة في المنظمة وهي تتمثل في المجالات التالية:

•**المجال التنظيمي:** ويشتمل مجموعة الأعمال والنشاطات المتعلقة بضرورة إعادة بناء وهندسة الخريطة والهيكل التنظيمي للمنظمة وتتسبب في التغيير المباشر للهيكل الرسمي نحوى ما يساعد على تثبيت عملية التطوير والتحسين المستمر الذي يتماشى مع المصلحة العليا للتنظيم.

•**المجال الثقافي:** ويتمثل في مجموعة الأعمال والمجهودات التي تهدف إلى العمل على إعادة بعث وترسيخ النسق الثقافي داخل التنظيم وهذا من خلال عملية إعادة البناء الثقافي ، ويتصل هذا التغيير بالجوانب والأنظمة الخاصة بالنماذج القيم ، الدافعية ، المؤهلات والاستعدادات وعلاقات العمل ، هذا ما يخلق نوع من الطرق والأساليب الجديدة في العمل بروح المجموعة والمبادرة، والذي تبرز آثاره ونتائجه في مستوى الأنشطة والعمليات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة.

• **مجال فلسفة المنظمة و السياسة العامة والأهداف:** وتشتمل على ذلك الرصيد المعتبر من القيم الأخلاقية والعامة التي تسمح لها بالبقاء لأطول فترة ممكنة وبالتالي تأمين مستقبلها نحو الأفضل ،من خلال العمل على

[1] محمود محمد أحمد ، أبو عايد: **مرجع سابق** ص137.

تحقيق أهدافها الاستراتيجية الكبرى التي وجدت من أجلها وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأهداف التكتيكية القصيرة والمتوسطة المدى التي تساعد هي الأخرى في الوصول إلى تحقيق الأهم بالنسبة لها ولوجودها في المحيط الذي تزاول نشاطها فيه.

• **الجوانب المتعلقة بالعناصر الوظيفية:** وتشتمل على الوظائف التي تتوفر في المنظمة وطبيعة هذه الوظائف ومستوياتها التنظيمية ودرجات ومعدلات تعقيداتها وتركيباتها بالنظر إلى المستويات الهيكلية والتنظيمية .[1]

4- دور القيادة التحويلية في عملية التغيير: يعمل القادة على توفير الظروف والشروط والأسباب الموضوعية التي تساعد على ذلك الانتقال السلس في اطار مجريات التغيير التنظيمي من خلال التعامل المنطقي مع الأتباع بغرض تقبل مراحل هذا التغيير المرغوب ، مع العمل على خلق تلك الديناميكية والفعالية على جميع مستويات التنظيم بتوفير الطاقة ذات الأبعاد الايجابية التي تعطي القوة للأتباع ،ويقوم بشحنهم إلى تحقيق الأحسن ، لذا يبرز دور القيادة في العمليات التنظيمية المختلفة خاصة ما اتصل بالتغيير والتطوير وحل المشكلات التي يمكن لها التأثير بصورة سلبية على المنظمة والأتباع وبالتالي الوصول إلى فهم رسالة المنظمة وتوضيح رؤيتها ونظرتها للحاضر والمستقبل في اطار فلسفتها العامة[2] والغايات والأهداف التي تسعى لتحقيقها والتي تمثل بطبيعة الحال سببا لوجودها في اطار متغيرات البيئة التنظيمية ،ولقد أبرز **جون كوتر** في كتابه الموسوم **(قيادة التغيير)** بأن عملية التغيير في حد ذاتها تتطلب في المقام الأول لنجاحها وفعاليتها قادة أكفاء يعرفون معنى التغيير وماهي أبعاده وتأثيراته المرغوبة وغير المرغوبة على المنظمة وكيفيات التأثير على الأتباع مع ضمان أكبر قدر من الحذر في التعامل معهم من خلال حثهم ودفعهم إلى تغيير سلوكياتهم وتصرفاتهم الحالية وتبني أخرى في اطار عملية التغيير، وتشير مختلف الجهود الخاصة في هذا الاطار على دور القيادة التحويلية وحدها لتأكيد عملية التغيير وترسيخها وادخالها في الثقافة الرئيسية للمنظمة.

ولقد أكد العديد من المختصين والمفكرين في هذا المجال على وجود علاقة ذات أبعاد ارتباطية تجمع ما بين القيادة التحويلية والعديد من المتغيرات المهمة في المنظمة ومنها العوامل المتعلقة بالتغيير ، من خلال القدرة على ايجاد بيئة خاصة حاضنة للتغيير اعتمادا على قيادة ملائمة ومساعدة على تحقيق الهدف المرغوب

[1] بلال خلف السكارنة: **القيادة الإدارية الفعالة** الطبعة 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010، ص103.

1 بلال خلف السكارنة : **نفس المرجع** ، ص340-341.

والقيادة التحويلية تعتبر المناسبة لتحقيق هذا الغرض ، بحيث يمكن الوصول إلى خلق البيئة التي تساعد على التكيف مع المتغيرات والوصول إلى معرفة الوسائل والآليات التي تساعد القادة في عملية التغيير التنظيمي على مستوى الثقافة الأساسية له ،خاصة من خلال عملية توجيه الوقائع والأحداث الحرجة وتسيير الأزمات بالنسبة لدور[1]

القائد التحويلي ، والمعايير المتعلقة بانتقاء الموظفين وتوزيعهم وطرق مكافأتهم، يضاف لها الثقافة التحويلية كتصميم عملية النظم والبناء التنظيمي وهذا ما يبرز دور القياد في عملية الانتقال والتغيير ، ويؤكد كذلك على قوة الثقافة التي أوجدت القيادة التي ساهمت في استمرار وبقاء التنظيم ، وهذا ما يفسر تلك التغييرات الثقافية ذات النماذج الناجحة والأخرى ذات النماذج الفاشلة في القيادة وتصوراتها للعملية في أعلى المستويات الإدارية والتي تساعد أتباعها في تبني ثقافة معينة والتكيف معها وفق المتغيرات الخاصة بها ،كما يمكن أن تكون ذات أبعاد تحويلية، فالقادة الناجحون هم أولئك الذين يمكنهم من إيصال رؤيتهم لجميع المستويات الوظيفية داخل التنظيم، ومن خلال تمركز القيادة الوسطى في المنظمة وتحفيزها على تولي زمام المبادرة ، ويعتبر الوصول إلى التغيير من أرقى وأبرز المميزات والصفات الأساسية للقيادة التحويلية ، بحيث يعتمد القائد على عنصرين مهمين ترتكز عليما عملية التغيير ، **الأول** يتعلق بالتغيير في سلوكيات الأتـــباع واتجاهاتهم ،**والثاني** يتعلق بتغيير الثقافة التنظيمية السائدة.

وبالتالي تبرز تلك العلاقة الارتباطية بين التغيير والقيادة التحويلية من خلال التحول من العادي إلى غير العادي والوصول إلى ذلك بصورة موضوعية ومنتظمة وفق ومعايير موضوعية[2] ، وترتكز القيادة التحويلية على ثلاثة ركائز أساسية ، نوجزها فيما يلي :

¤**التغيير**: ويقصد به مهارات التطوير التنظيمي ، بحيث تحقق المنظمة تلك النقلة والتحول من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر كفاءة وفعالية ، بالاعتماد على نوعية الاستراتيجية التي يضعها القائد التحويلي والمحددات الخاصة بالتغيير من خلال التنبؤ والتوقع بالمستقبل ، وبالاعتماد على مؤهلاته وخصائصه المتعلقة بحسن التدبير والتخطيط وتلك القدرات الإبداعية والمتميزة التي يتصف بها عن غيره في المنظمة ، وخاصة ما اتصل بالتفوق والريادة على بقية المنافسين.

---

[1] بيتر نورث هاوس ، ترجمة صلاح المعيوف ، **مرجع سابق** ، ص199-200.

[2] سعد العتيبي : **دور القيادة الإدارية التحويلية في إدارة التغيير** ، الملتقى الإداري الثالث (ورقة عمل) ،الرياض السعودية ، 2006، ص8-9

¤الإبداع:

تعتمد القيادة بشكل كلي على الطريقة الغير تقليدية في التفكير لإيجاد حلول واقعية لمختلف المشكلات المتوقعة يقينا منها أن الإبداع والابتكار وحدهما السبيل الأوحد لضمان التفوق والريادة الدائمة ، من خلال توفير المناخ[1]

التنظيمي المساعد للوصول لهذه الغايات ولتحقيق الانجازات وتمكين الموارد البشرية في المنظمة في اطار ايجاد الآليات والأساليب الدافعة والمحفزة على التحسين المستمر في السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي .

¤ المجازفة (المخاطرة):

وهذه الميزة تميز القائد التحويلي على غيره في المنظمة ، وتتجلى في قبول التحدي وخوض غمار التحديات والرهانات المحسوبة التي يخطط ويتوقع فيها النتائج بناء على عمل علمي دقيق يستند إلى الموضوعية والمهنية مع قبول النقد والأفكار المعارضة البناءة التي تخدم مصلحة المنظمة من دون مركب نقص ، بحيث كلما زاد حجم التحدي كلما استوجب توفر المعلومات الكافية وعمق في التفكير والتخطيط ووضوح في الرؤية للوصول إلى الفعالية المناسبة للمنظمة ،من أجل النجاح في تحدياتها الحاضرة والمستقبلية مع تحفيز العاملين بغرس هذه القيم فيهم ، وتفعيل مستوى الثقة والعدالة التنظيمية وتكوين فرق عمل ومجموعات قادرة على رفع التحديات والرهانات الحاضرة والمستقبلية.[2]

[1] علاء قنديل: **القيادة الإدارية وقيادة الابتكار الطبعة1**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2010، ص61-62.

[2] علاء قنديل: **نفس المرجع** ، ص63..

الفصل الرابع

أهمية درجة الوعي العمالي لتحقيق الإبداع الإداري وضمان الولاء التنظيمي بالنظر للقيم التنظيمية السائدة.

الفصل الرابع: أهمية درجة الوعي العمالي لتحقيق الإبداع الإداري وضمان الولاء التنظيمي بالنظر للقيم التنظيمية السائدة.

المبحث الأول: أهمية الوعي التنظيمي.

1- التراث السيسيولوجي لظاهرة الوعي العمالي ودعائم نضوجه:

1-1 التراث السيسيولوجي لظاهرة الوعي العمالي:

من نتائج الثورة الصناعية التي شهدتها أروبا في القرن الثامن عشر انتشار العديد من المصانع وتوسعها بشكل ملحوظ ، الأمر الذي تسبب في ظهور العديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية والعمالية والتي استدعت بدورها البحث والدراسة للعديد من الظاهر الناتجة على هذا الأخير بغية التوصل للحلول فعالة لها على النطاق المتوسط والبعيد المدى، ويعتبر وعي العمال بهذه المشكلات من أهم الدعائم التي ارتكزت عليها هذه الدراسات والبحوث ، وخليق بنا أن نؤكد على وجود الوعي كظاهرة انسانية واجتماعية منذ زمن بعيد غير أن الاهتمام بهذه الظاهرة كسلوك سوسيو-تنظيمي شهد العديد من التقلبات والمراحل ، ابتداء من بروز الممارسات العلمية في الإدارة وبالضبط مع المدرسة العلمية للإدارة مع (**فريدييرك ولسون تايلور وهنري فايول** وغيرهم ...).

حيث شملت القفزة النوعية في التسيير الإداري التي شمل تلك الفترة بروز العديد من المشكلات العمالية خاصة مع تلك المعاملة القاسية التي عرفتها الطبقة العمالية الكادحة من خلال الممارسات التي طبقت عليهم الأمر الذي زاد من مستوى الوعي لدى هذه الفئة خاصة وبضرورة ايجاد الحلول الكفيلة بمشاغلهم واحتياجاتهم وممارسة هذا الوعي التنظيم المدرك في الواقع التنظيمي من خلال الرفض القاطع لتلك الممارسات التي أدت لمعاملتهم على أساس منطق الآلة ، وتعد مدرسة العلاقات الانسانية من الدعامات النفسية والاجتماعية الحقيقة التي ساهم من خلالها **(التون مايوا وزملاءه)** ومن خلال تجارب **(الهاوثورن)** من خلق مساحة معينة لبروز قاعدة التنظيم الغير رسمي وفك تلك العزلة التي كان يعيشها العمال في الفترات السابقة ، الأمر الذي أرجع نوع من الثقة بين الفئات المهنية المختلفة خاصة ما تعلق بالفئات من المستويات الإدارية السفلى ، الشيء الذي ساعد على بروز النقابات العمالية والتنظيمات ذات التوجهات[1]

[1] عادل حسن: **العلاقات الانسانية وإدارة الأفراد** ، دار الجامعات العربية ، الاسكندرية ، مصر ، 1986، ص89.

الداعمة والمدافعة على حقوق الطبقة الشغيلة ، ومع التركيز على دور العديد من المتغيرات البيئية ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالتنظيم والتي أرغمت العمال على مواكبتها من أجل البقاء والاستمرار في المنظمة ولا يتأتى هذه الشرط إلا من هلال تجديد مستمر لوعي العاملين بالظروف المحيطة بهم سواء على المستوى المهني أو الفكري العملياتي والمهارى من خلال تطوير امكانياتهم ومهاراتهم الفنية والتقنية في العمل.

مثلما عرفته جميع المراحل التي مر بها العمال في منظماتهم وبالنظر دائما إلى مجموعة من الظروف والتغيرات البيئية التي تستدعي تطوير الوعي وتجديده بما يتلاءم مع هذه المعطيات التنظيمية ذات التأثير المستمر في ضمان سيرورة وبقاء العمل التنظيمي[1].

2-1 الدعائم المساعدة في تشكيل الوعي العمالي:

كثيرا ما يعتبر علماء النفس الاجتماعي أن الوعي عبارة على مجموعة من المحصلات المتعلقة بالشعور والإدراك والنزوع ، غير أن في العديد من الأعمال العامة التي تخص الجوانب الثقافية والاجتماعية قد تطلق كلمة الوعي وتعد من المدلولات الخاصة بعملية الإدراك .

فعملية تشكيل الوعي تنطلق من دلالات أكثر قوة وتعقيد ، وهي إنما محصلة عمليات ذهنية وشعورية جد معقدة فقد نجد الأحاسيس ، والحدس والخيال والمشاعر والإرادة والضمير الجمعي ، والملزمات والضوابط الاجتماعية ، دون نسيان مجموعة القيم ومرتكزات الفطرة ، والقواعد المكتسبة في اطار النظام الاجتماعي ومؤسسات التنشئة الاجتماعية ، بحيث يعتبر هذا المزيج المعقد من الدعائم الأساسية التي تشكل الوعي بصفة عامة لدى الأفراد ، وتختلف مستويات ودرجات تأثير كل مكون من هذه المكونات من فرد لآخر ومن جماعية اجتماعية لأخرى حسب ظروف وعوامل خاصة تحكم النظام الاجتماعي العام وفق الضوابط والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي يخضع لها الأفراد والجماعات والتي يحاسب ويجرم فاعليها ويثاب ويؤجر تاركيها كما يمكن ادراك هذه المكونات عند الأفراد بصفة شخصية وعند الجماعات بصفة جماعية ، وهذه القوة التي تشكل عامل الخبرة إنما لا تكون على مستوى واحد ومتساوي باعتبار الفروق الفردية في الجماعة الاجتماعية الواحدة وخاصة فيما تعلق بالإمكانيات الذهنية والعقلية لدى كل فرد أو جماعة ، ومن خلال مجموع الرموز[2]

---

[1] عادل حسن: **نفس المرجع**، ص99-100

[2] عبد الكريم بكار: **تحديد الوعي ،الرحلة إلى الذات**، دار القلم للنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ، دمشق ، سوريا ، 2000، ص16-17.

الثقافية والقيمية التي تشبع بها كل فرد في جماعته المرجعية ومختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي تدرج فيها ، كل هذه المبادئ المتلقة بالتفكير تعمل بطريقة غير مرئية في تطوير الخبرات والمكتسبات ، من خلال نقطة محورية وركيزة أساسية تلتقي فيها الأنظمة العقلية المتعلقة بمستويات التفكير الاجتماعي مع مختلف الأنساق المتعلقة بالواقع الاجتماعي مع المحاولة والاستمرار في المزج بينهما للوصول إلى الدمج المناسب والمواءمة الموضوعية بينها ، وتعتبر النتيجة الفعلية لهذا المزيج والتزاوج بين عملية التفكير بتعقيداتها وتلك المكونات المتلقة بالنظام الاجتماعي عملية الوعي الاجتماعي ، لذا فيسعى الوعي للعمل على تنظيم خبراتنا المكتسبة في النظام والبناء الاجتماعي بصفة عامة ، لذا فالخبرة من زاوية أخرى هي الأداة والسبيل التي يعتمدها الوعي من أجل الوصول للتعرف على الوجود الطبيعي والاجتماعي ، مع العمل المستمر على محاولة ادراك محدداتها وموضوعاتها من ناحية وجودية اجتماعية مع استقصاءها وتفسيرها. فالوعي إذن لا يمكنه من تنظيم وتسيير كل الخبرات مع وضعها في خدمة القرارات الخاصة بالأفراد، بل في حقيقة الأمر لا ينظم سوى جزء قليل ويسير منها. [1]

فعمل العقل يتم عبر سياق أقرب إلى الاستمرارية والاستقرار والثبات فهو نوع من الاشراق المستمر الفعال أما الوعي فعمله يندرج وفق سلسلة من اللمحات التي تتفاوت من حيث الشدة والقوة لذا فهو في خالة انفعال مستمر لا يكاد يدركه الاستقرار والثبات ، وعليه فعملية المحافظة على انفعاله وتوتراته تحتاج إلى رعاية مستمرة ودائمة كي لا يسهل تزييفه أو تغييبه.

كما يعتبر الانسان نتاج ثقافة وبيئة اجتماعية معينة يتم عن طريقها وبفضلها اكتساب مجموعة من المهارات والقيم والمعتقدات والاتجاهات والعادات ...، فهو في الحقيقة كذلك منتوج خام يقون ببلورة هذه المعايير وفق معطيات متباينة تعطي للوعي المعنى الاجتماعي على أساس علاقة جدلية بمكونات النظام الاجتماعي والوجودي بصفة عامة، فيتأثر بها وتؤثر عليه ، بيد أن وعي الانسان يضل مرتبطا إلى حد بعيد بمعدل ومستوى الوعي الاجتماعي السائد. [2]

[1] عبد الكريم بكار: **نفس المرجع**، ص20-21 .

[2] برهان غليون: **الوعي الذاتي**، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، الطبعة 2 ، بيروت ، لبنان، 1992، ص111.

2- العوامل المؤثرة في تشكيل الوعي التنظيمي:

يعتبر العديد من الخبراء والمختصين الانسان نتاج بيئته الاجتماعية من خلال مجموعة المعايير والمعطيات والقيم التي يمكن له تعلمها وحملها خاصة من جماعته المرجعية ، ويعتبر الوعي في الحقيقة نتيجة لمجموع هذه العوامل ، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

2-1 التنشئة الاجتماعية:

تعتبر التنشئة عملية تفاعلية في اطار منهجية التفاعل الاجتماعي ، من خلال مجموعة من القواعد التربوية والتوجيهية والتوعوية والتعليمية التي يمكن للفرد أن يتلقاها في مختلف مراحله العمرية منذ مرحلة الطفولة حتى الشيخوخة بدافع علاقاته بجماعته الأولية[1].

وتساهم التنشئة الاجتماعية في التوفيق بين دوافع الفرد ورغباته وانتظارات واهتمامات وتوقعات الآخرين المحيطين به ، فيتحول الطفل من كائن حي متمركز حول ذاته معتمدا على غيره يهدف لإشباع حاجياته الأولية إلى فرد ناضج من حيث إدراكه بوعيه المجتمعي والوجودي متحملا مسؤوليته الاجتماعية على أساس الوعي الذي تبلور لديه من خلال العوامل المشتركة للتنشئة الاجتماعية بالمقابل تلك المحددات المتعلقة بالقيم والمعايير الاجتماعية السائدة ، ومن خلال هذا المعنى تلعب التنشئة الاجتماعية دورا بارزا في تحديد أنماط سلوك الانسان وأثر بالغ في تحديد جوانب علاقاته الاجتماعية ، ومن أهم العوامل المتعلقة بالتنشئة الاجتماعية والمسؤولة على تشكيل الوعي الاجتماعي والوجودي لدى الفرد نجد ما يلي[2]

2-1-1 الأسرة كجماعة مرجعية:

تلعب الأسرة دورا بارزا في تحديد النماذج السلوكية التي يصل إيها الطفل في مرحلة الكبر ، فشخصية الانسان ووعيه المتعلق بعالمه الخارجي ، وما يتعلمه الطفل من عادات وتقاليد ومعايير وقيم سلوكية انما تعد نتاج لما يتلاقاه في محيطه الأسري منذ فترة الولادة ، لذا فالأسرة تعد المدرسة الاجتماعية الأولى وهي العامل الأساسي والرئيسي في صياغة سلوكه الاجتماعي والاشراف على هذا السلوك مع التأكيد على تكوينه وتوجيهه وخاصة في عملية تشكيل وعيه من خلال تلقينه ما يحتاجه من ضوابط وقيم وعادات واتجاهات

[1] شريف السيد عبد القادر: **التنشئة الاجتماعية للطفل العربي في عصر العولمة**، دار الفكر العربي ،القاهرة ،مصر ، 2002، ص99-100 .

[2] محمد عرفات الشرايعة : **التنشئة الاجتماعية** ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ، عمان ، الأردن ،2006 ، ص65-66.

وفكرة الصواب والخطأ ، والإلمام بقاعدة الخطأ والصواب والحقوق والواجبات ، وفي الأصل الأسرة المستقرة[1]

هي من تكون المسؤولة على توفير هذه الشروط والملزمات ، من خلال خاصة ذلك التجاوب العاطفي الوجداني بين الأفراد والذي يعد أحد المرتكزات التي تحقق سعادة الطفل ،مع التركيز على تحديد وتحليل مختلف العلاقات الداخلية في الأسرة ، من كمظاهر التفكك الأسري الذي يضعف من معدل الولاء لها وما ينتج على ذلك من تشويه حقيقي لوعي الطفل بما يدور حوله ، زيادة على ارتفاع معدل التوترات النفسية بالنسبة له ، كل هذه التفاصيل من شأنها تشكيل وعي الطفل بالشكل الايجابي أو السلبي الذي يمكن أن يؤثر على بقية مراحله العمرية.

2-1-2 المدرسة كإحدى مؤسسات التنشئة الاجتماعية:

تمثل المدرسة بما تحمله من رموز ثقافية واجتماعية وتربوية البيئة الحاضنة الثانية للطفل للوقت المعتبر الذي يقضيه في فيها ، من خلال عملية تلقينه مختلف المعايير الخاصة بالمعرفة والعلم والتي تنمي خصائصه العقلية والذهنية والتي تساعده في رسم وهندسة صورة ذهنية على كل ما يمكن له التواصل معه أو الاحساس به ، وهي المؤسسة الرسمية التي يتم عن طريقها نقل الثقافة ومختلف العلوم والمعارف ، بحيث يكون قد قطع شوطا لا بأس به في الأسرة من خلال ما تم تزويده به من قيم ومعايير وضوابط اجتماعية ملزمة.

والجديد الذي توفره المدرسة بالنسبة للطفل اضافة إلى تلقينه العلم والثقافة هو ذلك الالتزام بالقواعد الخاصة بجداول زمنية محددة سلفا متعلقة في الحضور الجسدي في المدرسة والقواعد الملزمة له لا تكون موجودة في المنزل عادة ، ما ينتج مجموعة من التوترات والقلق لدى الطفل ، الأمر الذي يدفعه للاعتماد على مجموعة من الحيل والميكانيزمات النفسية والتي تشكل وعيا بين العدوان والتبرير أو الاسقاط ، مع وعيه بما يحيط به من مؤثرات مختلفة في المدرسة.

فالمدرسة إذن تلعب دورا محوريا في تشكيل وعي الطفل على أساس استثارة قوته العقلية والذهنية والتي تلعب بدورها دورا لا يقل أهمية على ما يمكن له تعلمه في أسرته.[2]

[1] ناصر ابراهيم : **التنشئة الاجتماعية** ، دار عمار للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن، 2004،ص103-104.
[2] خليل معن العمر : **الضبط الاجتماعي** ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة 1، عمان الأردن، 2006،ص124

2-1-3 جماعة الرفاق كمعيار أساسي في تشكيل الوعي الاجتماعي لدى الطفل:

تؤثر جماعة الأقران أو الرفاق في عملية التنشئة الاجتماعية من خلال الدور الذي تلعبه في تحديد المعايير الاجتماعية وبالتالي الأدوار الاجتماعية الناجمة على ذلك ، وعملها على اشباع حاجيات الطفل وتعويده على تحمل المسؤولية ، وخلق الخصوصية والتميز ، مع الاعتماد على النفس في الانجاز ، ويكون[1]

تأثير هذه الجماعة في وعي الصغار انطلاقا من مستوى ومعدل ولائه لها ، ومد تقبله لمعاييرها وقيمها واتجاهاتها وتأخذ أشكالا مختلفة كجماعات اللعب والنادي والعصبة...

فجماعة الرفاق مهما كانت قيمها ونوعها واتجاهاتها فهي تساعد بشكل كبير في تكوين وعي الصغار بعالمهم الوجودي الخارجي ومن ثم بمحيطهم الاجتماعي.[2]

2-1-4 دور العبادة كمحدد روحي ودافع معنوي لتشكيل الوعي الاجتماعي:

تمثل دور العبادة **(المسجد)** احدى المرتكزات الأساسية في تشكيل وعي الطفل الاجتماعي الثقافي والديني والايديولوجي، بحيث يعد الدين القاعدة الأساسية التي ترسم مستقبل الأجيال القادمة ، من خلال القيم والرموز والمعاني السمحة التي يحملها ، اضافة إلى الدور المنوط به في تكوين الشخصية السوية البعيدة على المشاكل السوسيو-نفسية والتي يمكن أن نشكل احدى المعوقات والمشكلات الاجتماعية كالانحراف والجريمة ....، فالمسجد مثلا في الدين الاسلامي الحنيف يعلم ويربي ويوجه من خلال الرسالة التي يحملها والتي يمكن لها من التعديل في سلوكات الأفراد وتشكيل وعيهم الصحيح بما يدور خولهم وخاصة فيما يتعلق بحقيقة الوجود وسر تواجدهم أصلا في هذه الحياة الدنيا.

2-1-5 وسائل الاعلام ودورها في تشكيل وعي الأفراد في المجتمع:

تلعب وسائل الاعلام دورا لا فتا من خلال ما تنشره وتذيعه وتقدمه من مادة اعلامية موجهة للجمهور بمختلف فئاته ، مع ما تلعبه الاذاعة والتليفزيون والجرائد والمجالات ...و من وسائل الاعلام المختلفة في نقل أنواع متنوعة من الثقافات ، والعمل على اشباع الحاجات النفسية والعقلية والذهنية للنشء.

وتعتبر السينما من أكثر وسائل الاعلام تأثيرا وأشدها مفعولا على الناشئة لوضوح رسالتها ، وتعد وسائل الاعلام الحاضنة الأساسية في التأثير على سلوكات الصغار وحتي الكبار من خلال الأثر المتعلق بالجذب[3]

---

[1] محمد عرفات الشرايعة : **مرجع سابق** ، ص79.

[2] خليل معن العمر: **مرجع سابق** ، ص133

[3] شريف السيد عبد القادر: **مرجع سابق**، ص112

والتقليد الخاص بكل ما يذاع وينشر بها ، فهي إذن سلاح ذوا حدين ، بحيث قد تكون وسيلة نافعة لنقل الثقافة وتنوير العقل وتشكيل الوعي الاجتماعي بالشكل المطلوب والسمو بالمعرفة ونقلها بالشكل الصحيح وقد تكون وسيلة غير نافعة إذا أهمل استخدامها أو أسئ ذلك بإشراف غير ممركز ومنهجي فتنتج قيم الهدم وتعرقل سبيل التنشئة الاجتماعية وتساعد على الانحلال والانحراف الاجتماعي بمختلف أشكاله.[1]

2-1-6 التنظيمات الغير رسمية والرسمية:

تعد التنظيمات الغير رسمية ممثلة في الجمعيات والمنظمات باختلاف نشاطاتها وأنواعها وطبيعة موضوعاتها من ترفيهية وثقافية ورياضية وسياسية وحتي دينية احدى الروافد الهامة لتطوير وتشكيل الوعي الاجتماعي على النحو الفعال الذي يحضر الفرد للدخول إلى غمار الحياة المهنية ، من خلال العمل على اشباع حاجاته وطلباته المختلفة واكتساب نوع من الخبرة الميدانية في معالجة بعض المشكلات والعراقيل الاجتماعية التي يمكن أن تواجهه مستقبلا ، خاصة من حيث سقل معرفه وتأكيد تجربته وخبرته في الحياة الاجتماعية ، والدخول في ميدان التنظيمات الرسمية وهذا الانتقال من الحياة الاجتماعية إلى الحياة المهنية يمثل نقلة نوعية للفرد من خلال ما يحمله من قيم وثقافة وعادات واتجاهات تمون في خدمة التنظيم الذي يشتغل به وفي خدمة الجماعة ، وانما يتشكل هذا الوعي من خلال سلاسة وسلامة ومنهجية مؤسسات التنشئة الاجتماعية المسؤولة على تشكيل وعي الأفراد[2].

2-2 آليات الضبط الاجتماعي كأداة لترتيب أولويات الوعي الاجتماعي:

يعتبر النظام الاجتماعي العمود الفقري لأي بناء اجتماعي ، كما لا يخلو أي نظام اجتماعي من ضوابط اجتماعية تعزز وتدعم وجوده واستمراره بغض النظر على طبيعة أفراد المجتمع ، سواء كان بدائيا أو حضاريا ، صناعيا أو ومعلوماتيا ، بحيث كلما كبر حجم المجتمع وعقد تركيبه كثرت ضوابطه الاجتماعية وهذه قاعدة اجتماعية ثابتة ، وعلى هذا الأساس للضوابط الاجتماعية أليات خاصة تستخدمها من أجل تحقيق غايات ضبطية في سلوك الأفراد وتصرفاتهم ، وبالتالي تحديد وترتيب أولوياتهم اتجاه دورهم ومكانتهم الاجتماعية ، خاصة مع مستوى وعيهم الاجتماعي اتجاه ما يحيط بهم في ظل سيطرة الضوابط الاجتماعية على حياتهم سواء [3]

---

[1] M.Skafik: **Social problems**, Manchester; university of Manchester; 1991; p247.

[2] محمد سمير عبد العزيز : **التنشئة الاجتماعية في المجتمع العربي في ظروف اجتماعية متغيرة** ، مركز الامارات ، أبو ظبي ، 2001، ص133.

[3] محمد عرفات الشرايعة : **مرجع سابق** ، ص93.

أكانت مكتوبة كالقوانين الردعية ، أساليب الرقابة ...، أو غير المكتوبة كالأعراف والعادات والتقاليد والقيم... كما تختلف وسائل الضبط الاجتماعي من مجتمع لآخر، فالآليات الموجودة في المجتمعات البدائية والريفية غير التي تكون في المجتمعات الصناعية، وغيرها بالنسبة للمجتمعات المعلوماتية...

لذا فمن وجهة نظر سيسيولوجية تلعب آليات الضبط الاجتماعي دورا محوريا في ترتيب أولويات الوعي الاجتماعي للأفراد بقاعدة العقا والثواب وهي بمثابة مرحلة تحضيرية للدخول في غمار الحياة المهنية.

2-3 القيم الاجتماعية:

تعتبر القيم مزيج من التشكيلات المتنوعة لأنماط عقلية وانفعالية نحو ما يدور حول الأفراد في محيط متغير وجملة من المعاني والرموز ، والقيمة مسألة تتميز بالنسبية تختلف من فرد لآخر ومن مجتمع لأخر ، فرغبة الفرد الملحة في الوصول لهدف معين ، أو الحصول على منفعة معينة يترتب عليها أخذ سلم القيم بعين الاعتبار حتي يتم الوصول إلى تحقيق الغاية العامة من القيمة المتبعة ، وبعد اتمام الوصول سواء بالسلب أو الايجاب يتم التخلي على هذا الهدف كقيمة تفقد قيمتها وتترك مكانا لغيرها من القيم الجديدة التي يرغب الفرد في تحقيقها مستقبلا بناء على سلم القيم المتبع والذي يرسم خارطة طريق وعي الأفراد بوجودهم الاجتماعي وحول ما يدور بهم من ظروف ومعطيات قد لا يتحكمون بمضامينها وحيثياتها، فتفاوت هذه القيم من حيث التأثير والشدة على الأفراد يبرز المكانة والدور الاجتماعي ، كما تحدد درجة السلاسة..[1]

3- مقومات الوعي التنظيمي:

يرتكز الوعي التنظيمي على مجموعة هامة من المقومات التي تدفع به للارتقاء وتحقيق غايات وأهداف التنظيم ومن أهم هذه المقومات، يمكن ذكر ما يلي:

¤ العمل على استحداث شبكة اتصالات داخلية وخارجية تتميز بالمرونة في عملية تدحرج المعلومات بين مختلف الفئات المهنية على مستوى الهيكل التنظيمي ، والاهتمام بجذب واستغلال مقومات الاتصالات الغير رسمية ، بهدف ايصال المعلومات لكل الفاعلين داخل التنظيم في الوقت المناسب وبالكيفية الأكثر فعالية وبمرونة ، ما ينتج عنه مساحة معتبرة للثقة التنظيمية بين الفاعلين على جميع المستويات في المنظمة.[2]

---

[1] الربيع ميمون : **نظرية القيم في الفكر المعاصر بين النسبية والمطلقية** ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 1980، ص372.

[2] عبد الرحمن الدسوقي: **التغيير الاجتماعي والوعي الطبقي تحليل نظري**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، بدون سنة ، ص85-86.

¤ تحضير الناشئة قبل الدحول في حقل الحياة المهنية اعتمادا على مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة ، فالأسرة الجماعة المرجعية لقيم العمل والمسؤولية ، والمدرسة بجميع أطوارها المحطة الفاعلة في سقل المواهب والتعليم ، وزيادة الرصيد العلمي والمعرفي ، ودور العبادة لتحقيق التوازن النفسي والاجتماعي ، وتعتبر الجماعات الغير رسمية الميدان الحقيقي للتدرب فبل الدخول في مراحل الحياة المهنية ، كل هذه الدعامات[1]

تساعد مع بعضها البعض في صورة ذات علاقة وظيفية في خلق قيم الولاء والانتماء والالتزام والثقة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمي الذي يعد أعلى درجات الرقي في العلاقات الوظيفية ، بحيث يخلق العامل والموظف الصالح الذي يهمه مصلحة منظمته دون النظر في المنعة الخاصة الضيقة.

¤ خلق مناخ تنظيمي مساعد على البذل والعطاء في اطار بيئة تنظيمية مستقرة تدفع لممارسة المهاو والواجبات بصفة أكثر كفاءة وفعالية ، مع الاهتمام بالجانب المتعلق بتطوير قدرات الأفراد بتدريبهم وتكوينهم بالصورة التي تعود بالمنفعة على التنظيم.

¤ احترام الأولويات في سلم القيم عن طريق خلق نسق من القيم يخص جميع الأطراف الفاعلة داخل التنظيم (عمال ، نقابة ، إدارة عليا) في اطار معايير السلوك التنظيمي الايجابي والمحفز، ويتم هذا أساسا بمحاولة اكتشاف قيم واتجاهات وأفكار الفاعلين في المنظمة.

¤ الاجتهاد في تضييق نمط الاشراف السلبي من حيث اعتباره كأداة للرقابة الجبرية والقهرية على العاملين والحرص على كسب ثقتهم وودهم من أجل العمل بوعي ، خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس

¤ العمل على خلق اطار عمل تحترم فيه اللوائح والقوانين والقواعد الملزمة ، سواء ما تعلق بالقواعد المكتوبة ، كالنظام الداخلي ، والأخرى غير المكتوبة كثقافة المنظمة وقيمها ، مما ينتج تقليص هامش الخطأ أو تعمد الخطأ أثناء انجاز المهام والأعمال المتعلقة بالعمل.[2]

4- دواعي تجديد الوعي الاجتماعي:

تعد الحاجة إلى تحقيق مصلحة أو منفعة معينة المحفز الأساسي الذي يدفع الوعي على وضع وجوع خبراته وامكانياته في خدمتها ، فإدراك أهمية تجديد الوعي هي الخطوة الأولى في سبيل ذلك ، والتي كثيرا ما يكون

[1] فـهد العسكر: **الصورة الذهنية**، دار الطوابق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الرياض السعودية، 1996، ص113.

[2] عبد الرحمن الدسوقي: **مرجع سابق** ، ص93.

الوعي في غفلة عنها ، و من أهم الدواعي والدوافع التي تحتم على تجديد الوعي والحرص في ذلك نجد ما يلي: • تعتبر المهمة الرئيسية للوعي تشكيل ذاته من خلال بناء مستقل بعيدا على مجريات الواقع وملزماته وخارج برمجة معطيات الثقافة المحلية ، وخارج خدود النظام الاجتماعي السائد ، للوصول في الأخير إلى الادراك الموضوعي للحقائق المختلفة ، و بتحديد المعالم الكبرى لمهمة الوعي فهي التي تفرض عليه تجديد نفسه[1]

فالواقع التاريخي والموضوعي الذي يسعى الوعي الوصول إليه وتفكيك رموزه ليس ذلك الواقع المشخص المكتمل الأركان وفق اطار زمني صالح لاستيعابه ، لكنه يعبر على واقع متجدد ومتحول باستمرار وبالنسبة لحقائقه فهي في موضع تفسير دائم ، بحيث يقوم الوعي بتركيب حقائق جديدة من خلال عمليات الاستيعاب والتفسير مع اكتشاف القوانين التي تحكمها و محاولة الاقتراب من الحقيقة الموضوعية بتجديد الأليات المستعملة في سبيل ذلك ، فمشكلة الوعي دائما تتمحور حول الاقتراب الموضوعي من الواقع أو مجانبته والنتيجة في كلتي الحالتين تعبر على واقع سلبي من خلال العجز على الفهم وسوء التعامل مع معطيات الواقع. تعتبر هذه الوضعية ملزمة في ايجاد الصيغة المناسبة لإدراك الوعي وعلاقته الجدلية مع متطلبات الواقع المتجدد فمن خلال الاستيعاب المستمر للواقع وتفسيره يدد حتما في عمليته التركيبية مما يزيد في فعم الواقع وإدراكه. فكثيرا من الأفراد يعتبرون وعيهم أمر نهائي مكتمل الأركان والنظر إلى الحقائق المختلفة كونها جواهر ثابتة يمكن المحافظة عليها، في الحقيقة هذه من أكبر العقبات التي تحول دون قيام الوعي بمهامه، ويعتبر أكبر مشكلة تتسبب في عدم تجديده.[2]

• يعتبر البث الفضائي وشبكة المعلومات وتدفق الصور والرموز الثقافية عاملا رئيسيا في صياغة مقارنات ثقافية غير مسبوقة ، فقد صار كل فرد في المجتمع يلتمس مكانته ودوره في مجتمعه مما يعزز ثقته بثقافته وفي نفس الوقت يولد الاحباط وعدم الثقة للكثير من الناس ، لذا يعتبر هذا التداخل الثقافي سلبيا إن لم يصحبه نضج للوعي الذاتي مع تعزيز أليات عمله ، وإلا سيتحول من عامل تفتح وتطوير ونمو للوعي إلى عامل توتر واضطراب ، مما يولد عجزا في الاستعانة بنماذجه ومعاييره الخاصة في العمل على اصدار الأحكام الحضارية والثقافية ، فالوعي يعمل في اطار قواعد جغرافية تبتدئ من نقطة الحياة الاجتماعية الخاصة مرور

[1] برهان غليون : **مرجع سابق** ، ص122-123.

[2] عبد الكريم بكار: **مرجع سابق**، ص87.

بالمراحل المحلية ،الاقليمية والوطنية وحتي العالمية ، ولكل دائرة من هذه الدوائر حالات ورموز ثقافية خاصة والمعارف المتلقة بكل حالة تقوم على تعزيز انفعالات ومشاعر خاصة ، لذا لا بد على الوعي التعامل مع سياقات ثقافية متنوعة تكون منزوعة من سياقتها الجغرافية ،الدينية والتاريخية وحتى العرقية.

• تعتبر المشاكل المتعلقة بتسيير واجب الوقت من المحاور الأساسية التي تخص استيعاب هذا الواجب ، ففهم تلم المحاور ليس بالأمر اليسير الذي يمكن الوصول إليه وإنما هي متطلبات مؤطرة في دوائر معينة تحتوي مطالب شخصية ومحلية وعالمية ، دون اغفال المستوى الروحي والاجتماعي والعقلي والوجودي ، وما يتم تعلمه واستنتاجه من التراث التاريخي كون الوعي عامل متحرك لأن ما قد يهتم به الناس في الحاضر قد يهملونه في المستقبل ، وما يعتبرونه اليوم منفرا ومعرقلا ، يمكن استساغته من خلال الألفة والتعود والعادة فالمطلوب من الوعي دائما البحث عن ذاته لا في ذاته، دون نسيان المعطيات العلمية والحضارية الجديدة. فالفكرة الشفافة ، والأسلوب الذكي ، والخطة الفعالة لا تستمد مقومات ناحها من بيئتها الداخلية بمقدار استفادتها من سياقها الحضاري والثقافي والسياسي والاجتماعي الذي تزاول فيه نشاطها ، فيكون في مجتمع معين حل مشكلة النظام الاجتماعي التحدي الأبرز ، ويعتبر النجاح فيه المدخل الأساسي لمواجهة التحديات[1]

بنتائج الممارسة والخبرة في تحديد النقطة الرئيسية للانطلاق والحقل القعال للعمل مع تحديد متطلبات النجاح في ذلك الحقل . حين يمتلك الوعي المدرك القدرة على التمييز بين اشعاعات الخبرة ومعطيات الواقع ، وبين امكانات الحاضر ومتطلبات المستقبل ، لذا فالوعي لا يقود الحياة بمقدار ما يقع في دوامة مطالبها وشروطها.

• مما يمكن للوعي مواجهته مشكلة البطيء في متابعة الواقع الاجتماعي، ويسبب هذا البطيء تخلفا عما ينبغي أن يكون عليه في فترات زمنية متعاقبة ومختلفة ، مما يؤثر على المجهودات والمحاولات المتعلقة بتميزه ويجعلها من دون معنى ، ويتشكل هذا التخلف في حقول والأساليب والوسائل فالوعي يثبت في كثير مع إظهار القوة على تغييرها وتطويرها.[2]

[1] برهان غليون: **مرجع سابق** ، ص137.

[2] حسن الترابي: **قضايا التجديد**، معهد بحوث الدراسات الاجتماعية، الطبعة 1، الخرطوم، السودان، 1993، ص106-107.

المبحث الثاني: مستلزمات سلوك الإبداع الإداري.

1- عناصر وخصائص سلوك الإبداع الإداري:

1-1 عناصر سلوك الإبداع الإداري:

يمثل الإبداع الإجادة في اتقان عمل معين ، واكماله بشيء من الكمال مع ابتكار واقع جديد ، وليس العمل على تحسين نشاط معين بمهارة عالية فحسب ، بل المساهمة في التحسين والتطوير نحو الأفضل والأحسن مع إضفاء عنصر جديد من خلال الكفاءة المميزة للعمل المنجز ، بحيث بات الإبداع طلبا أساسيا ورئيسيا في جميع الميادين ومجالات الحياة وعلى مستويات متعددة ،كما عمل **(إيفان)** على تصنيف الإبداع الإداري إلى نوعين:

1-1-1 الإبداع الإداري:

وهو الإبداع الذي يتميز بإدخال تعديل وتغيير على مستوى الخريطة التنظيمية وطريقة تصميم الوظائف والعمليات المتعلقة بالمنظمة وسياستها واستراتيجيتها وأنظمتها الرقابية ، والإبداع الإداري عبارة عن عملية تتميز بالفعالية كونها تتم من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي بحيث تقوم المستويات الإدارية العليا بتبني الإبداع ودعم تطبيقه واتباعه من كافة المستويات التنظيمية الأخرى.

1-1-2 الإبداع الفني:

وهو المجال الذي يشتمل على تطوير أو تحسين منتوجات أو خدمات جديدة أو لإحداث بعض التعديلات والتحسينات على مستوى التقنيات التي تعتمدها المنظمة ،مع مجموعة من التغييرات الأخرى المتعلقة بأدوات وأساليب الإنتاج مع اعتماد الرقمنة في العمل ، بحيث تتم عملية الإبداع الفني من أسفل الهرم إلى أعلاه بحيث تخلق الإبداعات ويتم نشأتها في المستويات الإدارية الدنيا ذات الخبرة الفنية العالية.

وأشارت الكثير من الدراسات والبحوث في مجال الإدارة أن المنظمات تقوم بالتركيز بشكل كبير على الإبداع الفني بما يفوق وبكثير التركيز على الإبداع الإداري ، الأمر الذي يتسبب في خلق وبروز فجوة وهوة على المستوى التنظيمي مما قد يؤثر بصورة سلبية على الأداء العام للمنظمة ، بحيث توصلت هذه الد راسات إلى أن المنظمات التي تضيق[1]

[1] رضا أنور طاهر: **من يحتاج إلى الابتكار ولماذا ؟** ، مجلة الفيصل، العدد 305، عمان الأردن، 2002، ص36.

وتنحصر فيها هذه الفجوة تكون دائما في الريادة وأدائها متميز وأفضل، وتم استنتاج أن الإبداع الإداري يمكنه أخذ الصور التالية:

• ابتكار جديد (أفكار جديدة ، أساليب ووسائل مستحدثة ،خدمات ومنتوجات جديدة).

• العمل على لملمت مجموعة من الأفكار والمعلومات والبيانات ذات الارتباط والعمل على صياغتها إلى أفكار جديدة أو خدمة أو منتوج جديد.

• الاستفادة من خلال تجارب الآخرين في ميادين ومجالات جديدة والاجتهاد في تطويرها وتحسينها وتوجيهها بما يتلاءم مع الوضعية الجديدة.

• التركيز على توقيع تغييرات ذات طبيعة شكلية على المنتوج والخدمة ،حيث لا يمكن أن تتجاوز هذه التعديلات الشكل العام له.[1]

وقد تم تصنيف الإبداع الإداري إلى خمسة(05) أصناف وهي النحو التالي:

¤ الإبداع التعبيري:

وهو بمثابة الأسلوب ذي الطابع التقليدي الذي يتصف به الأفراد ويميزهم على الآخرين من حيث الممارسة المتعلقة بمهنة معينة.

¤ الإبداع الفني:

وهو يشتمل على الناحية الجمالية الخاصة بالخدمة أو المنتوج بصفة عامة كالشكل العام للسلعة أو المكان الذي تقدم فيه السلعة والديكور العام لهذا المكان.

¤ الاختراع:

من خلال العمل على خلق أمر جديد لأول مرة ، بحيث تكون العناصر المكونة له ومختلف أجزاءه موجودة من قبل ، لكن تشملها مجموعة من التعديلات والتغيرات لتجعلها بعد ذلك تأخذ شكلا جديدا وتعمل على تأدية مهمة جديدة تتلخص في اختراع الحاسوب الآلي.[2]

[1] رضا أور طاهر : **نفس المرجع** ، ص37.

[2]Delft, Richard , L , and No Raymond ,A ,**Organizational Behavior** , Bandon ,OR, Southwestern Publishing ,2001,P58.

¤ الإبداع المركب:

وهو عبارة على عملية تركيب وتجميع بين مختلف الأشياء ، بحيث يتم الاستعانة بأفكار مختلفة ومتنوعة ويتم وضعها في أنموذج موحد بهدف الوصول إلى تحقيق معلومات جديدة.

¤ الاستحداثات:

و تتمثل في الاعتماد على شيء هو موجود فعليا لم يتم الاستعانة به في مجالات أخرى ويتم تطبيقه في تلك المجالات، من خلال الفهم المعمق لتلك المفاهيم والمبادئ الأساسية التي تم وضعها من طرف الأشخاص الأولون والعمل على تطويرها والاعتماد عليها بصفة متجددة.[1]

وكما تمت الإشارة إليه فمن خلال مجموعة من البحوث والدراسات العلمية التي أجمعت على أن الإبداع لديه **ستة(06)** عناصر نذكرها فيما يلي:

*** الإحساس بالمشكلة:**

من خلال محاولة التعرف على جميع الجوانب المتعلقة بالمشكلة ،الأمر الذي يدفع إلى الزيادة من الفرص المحتملة للوصول إلى أفكار جديدة.

*** كثرة الأفكار ووفرتها:**

بالاعتماد على قدرات الأفراد على خلق أفكار مستحدثة وجديدة دون التشكيك بصحتها أو التشدد والتصلب في امكانية قبولها.

*** المرونة:**

المرونة يقصد بها في هذا المقام محاولة النظر إلى الأشياء من زاوية جديدة غير التي اعتاد الجميع النظر منها، مع القدرة الكاملة على إعطاء استجابات متنوعة ومتكيفة مع مختلف المواقف والظروف التي يمكن أن تشهدها. ***الأصالة:**

من خلال اعتماد أساليب وطرق للتفكير غير تلك المتعلقة بالجانب التقليدي مع العمل وباستمرار على اكتشاف الأفكار المبدعة والخلاقة.[2]

---

[1] محمد كامل المغربي: **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم الطبعة** 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص121.

[2] محمد عبد الفتاح الصيرفي : **الإدارة الرائدة** الطبعة 1 ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2003،ص99.

*** التفكير الإبداعي:**

من خلال التحول الكبير والشامل على مستوى المسار العام للمنظمة ،الأمر الذي يحتم على الجميع إعادة ترتيب جميع الأوراق بطريقة جديدة مما يؤدي مع هذه التغيرات لبروز عناصر جديدة يكون لديها تأثير مباشر على مستوى المسار الذي تنتهجه المنظمة ، كما تلعب هذه العناصر دورا محوريا في تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة ، لكن هذا النمط من التفكير في الغالب يكون خياليا ولا يمد للواقع بصلة وغير متوقع ،من خلال سعيه المضنى في ايجاد علاقة ترابطية بين العناصر لم تكن تتوفر على هذه العلاقة في السابق.

***الثقافة التنظيمية:**

من خلال العمل على ايجاد قيما وغايات مشتركة تجمع بين العاملين وهي تتمحور في تلك الأدوار الأساسية للقائد ، من خلال اعتماده على الأسلوب التنظيمي الذي يتيح للعاملين انجاز أعمالهم على ضوئه، ومن خلاله في ضوء ثقافة مشتركة من القيم والمعتقدات التي يتعايش من خلالها العاملون في منظمتهم.

وتمثل هذه العناصر في مجموعها سمات رئيسية يمكن الاستدلال من خلالها على الشخص المبدع بصفة عامة ومنها: العقل المتسائل الخلاق، القدرة على التحليل، القدرة على التخيل ، الثقة الدائمة بالنفس، التمرد على السلطة، النزعة الدائمة نحو التجريب، التقييم والتقويم الذاتي.[1]

2-1 خصائص الإبداع الإداري:

يأخذ الإبداع الإداري أشكالا ومظاهر متنوعة ومختلفة تتلاءم و تتكيف مع مختلف المخرجات التي يتم انتاجها من الإبداع الإداري وتتضمن هذه الأشكال الخصائص التالية:

1-2-1 الإبداع يرمز إلى التمايز :

من خلال تقديم ما هو مختلف على الآخرين جميعا وعلى باقي المنافسين المباشرين وغير المباشرين، بحيث تنشأ شريحة تابعة للسوق تعمل على الاستجابة الفردية لحاجياتها اعتمادا على روح الإبداع.

2-2-1 الإبداع يعني الجديد:

وهو العمل على تقديم الأمور الجديدة بصفة كلية أو صفة جزئية في مقابل الحالة الموجودة والقائمة، وهو[2]

[1] سعيد مؤيد السالم: **المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر**، المجلة العربية للإدارة العدد 1، المجلد 11، مصر، 1987، ص19.

[2] بلال خلف السكارنة : **الإبداع الإداري** الطبعة 1، درا المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2011، ص20-21.

مصدر ورمز التجديد الذي يمكن المنظمة من المحافظة على حصتها السوقية ويعمل على تطويرها دائما.

1-2-3 الإبداع التوليفة الجديدة:

من خلال الاعتماد على وضع خليط بين الأشياء القديمة المعروفة والأشياء الجديدة غير المعروفة ومحاولة صنع توليفة جديدة عبارة عن خليط من نفس المجال والمسار والقيام بنقلها لمسار آخر وجديد.

1-2-4 الإبداع يجعل منك محرك السوق:

وهذه الميزة خاصة بالمبدع بحيث يتفرد بها على البقية كونه العنصر الأول الذي يمكنه الوصول إلى الأفكار والمنتوجات الجديدة في الأسواق دون سواه من أقرانه وعن الآخرين ، الذين يعتبرون في الأخير المقلدون ، وحتى في حالات التعديل والتحسين يكون كذلك في المراتب الأولى بما استطاع من ادخاله على الفكرة أو المنتوج ، وتعتبر هذه ميزة السبق في الإبداع ، بحيث يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه وخصومه في التوصل بصفة دائمة ومستمرة إلى كل جديد.

1-2-5 الإبداع يعتبر القدرة على اكتشاف الفرص:

وهذا عبارة عن نمط من أنماط الإبداع الإداري الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ، مع رؤية متميزة لرؤية واكتشاف قدرات المنتوج الجديد في خلق الميزة التنافسية والطلب الفعال واكتشاف السوق الجديدة الذي لم يتم معرفته بعد من قبل الآخرين وعلى حجمه وخصائصه ، ولهذا فالشركات المبدعة ترى وتكتشف الفرص من حيث لا يراه الآخرون والمنافسون.

ونرى الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيا الحديثة يساعد منظمات الأعمال على تحقيق أربعة أغراض أساسية وهي كما يلي:

- العمل على زيادة الربحية من خلال تقليل تكلفة الإنتاج.
- تحسين الإنتاج وأوقات التسليم وتخفيض الأسعار، والتركيز في تعظيم الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات.
- تقليل تكلفة الرقابة ومتابعة الأعمال.
- العمل على تقليل تكلفة التخزين.[1]

[1] بلال خلف السكارنة : **نفس المرجع** ، ص23.

2- خطوات وأنواع الإبداع الإداري:

2-1 خطوات الأبداع الإداري:

من خلال مجموع المفاهيم المتعلقة بالإبداع الإداري ومن خلال التمعن في معالم الإبداع الإداري بصفة عامة يمكن حصر المراحل والخطوات التي يمكن أن تمر بها العملية الإبداعية كما يلي:

2-1-1 مرحلة التصور:

لعل الفكرة الجديدة التي يمكن أن تبدأ بها عملية الإبداع الناجحة تسخير معظم الإمكانيات التنظيمية والمادية والمالية واللوجيستية مع جميع الاحتياجات الضرورية والمطلوبة ، يضاف لها الدراسة المتأنية للمنافع والعوائد الاقتصادية والاجتماعية التي يجب على المبدع أخذها بعين الاعتبار.

2-1-2 مرحلة تكوين الفكرة:

وتعتبر هذه العملية الثانية من مراحل الإبداع والتي لا تقل أهمية على سابقتها وهي في المحصلة عبارة عن عمل مبدع وخلاق ومبتكر من أجل التركيز على توحيد مختلف العوامل والمعطيات المطلوب اعتمادها.

كما تعتبر هذه المرحلة عملية تقييمية تصاحب إدارة الإبداع في كل محطة أو مرحلة من مراحله المطلوبة والتي يتحدد على ضوئها الاستمرار في العملية بطريقة عادية أو التوقف عن العمل لدواعي موضوعية

2-1-3 مرحلة معالجة المشكلة:

ترافق هذه المرحلة أو الخطوة المهمة بشكل وبصورة مستمرة ومتواصلة بحيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات والعقبات التي يجب اتخاذ الاحتياطات اللازمة في سبيل معالجتها ، والتي تفرض اتباع العمليات الخاصة بالمعالجة والحلول المختلفة والممكنة للعمل بصفة جدية في استمرار ومواصلة الإبداع.

2-1-4 مرحلة ابتكار الحلول:

بحيث في حالة نجاح النشاطات المتعلقة بحل المشكلات والعقبات تأتي هذه المرحلة التي يعبر فيها على وجود الإبداع بشكل رسمي وأكيد ، ويمكن للمشروع من النجاح ، وإذا حدث العكس ولم يتحقق النجاح ولم ينفذ المشروع المستهدف فتفرض الانتقال إلى المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع ألا وهي مرحلة التطوير.[1]

[1] أحمد علي جواد: **المبدعون والمبتكرون الجزء الأول**، جامعة بغداد، العراق، 2002، ص77.

2-1-5 مرحلة التطوير:

تمثل هذه المرحلة احدى الصور المتعلقة بعدم التأكد ، والتي يمكن أن تواجه المبدع ، بحيث تكون امكانية قياس الحاجة الماسة والملحة للأفكار الإبداعية معروفة ومكشوفة في العادة لذلك يكون المبدع بصفة عامة بحاجة ملحة إلى حل المشكلات التي يمكن أن تعترضه، من خلال الأخذ بطلبات المنظمة بعين الاعتبار.[1]

2-2 أنواع الإبداع الإداري:

يتبين بوجود أربعة أنواع أساسية للإبداع الإداري ويمكن ايجازها على النحو التالي:

2-2-1 الإبداع الجزئي:

ويتعلق هذا النوع من الإبداع بشكل جزئي ليس كليا بطبيعة ونوعية المتغير التكنولوجي المعتمد عليه والمستخدم مع عدم الاهتمام الكبير بالأسواق، بحيث يكون الاهتمام بها قليل.

2-2-2 الإبداع الجديد الداخلي:

ويتم هذا النوع من الإبداع من خلال وضمن الوسائل والآليات التكنولوجية الحالية والمتوفرة في الواقع مع تزايد وتعاظم الاهتمام بالأسواق.

2-2-3 الإبداع التخصصي:

يتعلق هذا النوع من الإبداع من خلال الاعتماد على استخدام تكنولوجيا جديدة مع الاهتمام القليل بالسوق ومستوى الطموحات دون المطلوب والمرغوب الوصول إليه.

2-2-4 الإبداع العالمي الجديد:

وهذا النوع من الإبداع يتعلق بالاعتماد على وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عال جدا في الأسواق.

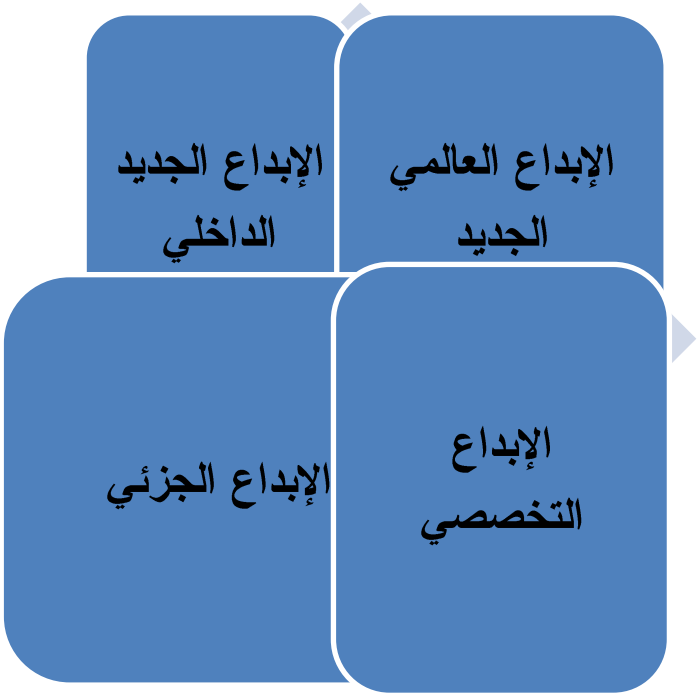
كما تبنى عمليات الإبداع الإداري من خلال أنظمة متخصصة في التطوير والتعديل وهي في نفس الوقت مختلفة ومتعددة كالاستراتيجية ،والموارد المتاحة للمنظمة وحزمة الأهداف والغايات والمشكلات التنظيمية والأفكار والبيئة التي يمكن لها الانسياب داخل النظام ، والتي ستصبح في مرحلة لاحقة جزء لا يتجزأ من الخطط الإبداعية التي تسعى للوصول و لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها [2]

---

[1] خليل محمد خسن الشماع خضير كاضم حمود : **نظرية المنظمة** ،الطبعة 5، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان الأردن، 2014، ص 377

[2] Robbins , Stephen ,P, **Organization Theory : Structure , Design and application** ,2nd ed , Englewood Cliffs , NJ , prentice Hall, 1993,P185.

ويوضح الشكل رقم(14) أنواع الإبداع الإداري.[1]



و بعد عملية التناسب والتنسيق تتماثل الخطة الإبداعية مع أهداف المنظمة بالشكل الصحيح ، ليتم العمل على تقييم وتقويم المشروع المتعلق بخطة الإبداع من خلال وضعه بالقدر والشكل الذي يمكن له أن يتناسب مع مجموعة الاستراتيجيات المهمة بالنسبة للمنظمة ، دون اغفال المعايير المتعلقة بالأداء المتميز والتحسينات والتعديلات الجزئية والضمنية ، يضاف لها مجموعة الموارد الخاصة بالجانب المالي في المنظمة ومن خلال اتباع جميع هذه المعايير يتم البدء في تنفيذ المشروع ، وأما آخر مرحلة فتتعلق بمقدار وقدرة التغذية العكسية أو التغذية الراجعة التي تم التوصل لها وتحقيقها في اعتماد عملية الإبداع الإداري، و التي تعمل على المساعدة في تحقيق الأهداف المتعلقة بالمنظمة.[2]

3- مستويات الإبداع الإداري و أثر بيئة العمل عليه:

3-1 مستويات الإبداع الإداري: يقرر كل من **(كاتل وبوتشر)** أن الإبداع يمكن له الظهور في مستويات متعددة تتراوح بين اكتشاف تركيب الذرة والعمل على تنظيم مخطط المدينة ، في حين في الوقت الذي يمثل

[1] **Ibid.**, P 187

[2] محمد الحناوي : **السلوك التنظيمي** ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية مصر ، 1995، ص211.

فيه مفهوم الإبداع ذلك الإنجاز الخارق الغير المسبوق من قبل ، في حين هنالك عددا لا بأس به من الباحثين الذين يؤكدون على ضرورة التمييز بين المستويات المختلفة للإبداع الإداري والتي يكون من أندرها مستوى الاختراق الإبداعي ، ومن ذلك تقسيم الإبداع الإداري إلى خمسة مستويات مختلفة يتم ايجازها فيما يلي:

3-1-1 المستوى الأول :الإبداع التعبيري:

ويعني هذا المستوى العمل على تطوير فكرة معينة أو الوصول إلى نتائج خاصة جدا وفريدة من نوعها ، دون النظر في الجودة المتعلقة بها أو نوعيتها ،كالرسومات العفوية التي تأتي من عند الأطفال ، حيث تعتبر من المستويات الأساسية الأكثر قوة وانتشارا ، و يعد من الضروري بروزها لظهور المستويات الأخرى جميعها تواليا من خلال ذلك التعبير الحر الذي لا يكون بحاجة للمهارة أو الأصالة أو حتى نوعية المنتوج.

3-1-2 المستوى الثاني: الإبداع المنتج (التقني):

ويتمثل هذا المستوى ويتمحور حول طريقة الوصول إلى مستوى محدد من النتائج من خلال البراعة في ذلك[1]

للوصول إلى المستوى الأول المميز من غير تلك الشواهد والقرائن القوية التي تدل على العفوية المسجلة والمعبر عليها من خلال النتائج التي تم الوصول إليها ، كتطوير آلة موسيقية معروفة أو لوحة فنية ، أو مسرحية ، أو ملحمة شعرية.

كذلك من خلال الانحياز دائما إلى ضرورة التقييد و ضبط النشاط الحر التلقائي ، مع العمل على تحسين وتعديل مستوى وأسلوب الأداء على ضوء قيود وشروط محددة ، من حيث لا يوجد اختلاف كبير في كيفية وطريقة الإنتاج بين الأفراد و من غير الخضوع لمجموعة القيود والظروف ، وهذا المستوى يتطلب نموا كبيرا في المهارة حتى يتم السماح له بإنتاج الأعمال بصفة كاملة وكلية ، فمثلا يتم مراعاة النسب في الرسم ، ويراعى كذلك العروض في الشعر.

3-2-3 المستوى الثالث: الإبداع الاختراعي:

ويتمثل هذا المستوى في الاشارة إلى تلك البراعة والمهارة في العمل على تطوير وتعديل استعمالات جديدة لها دون اعتبار ذلك مساهمة معتبرة وجوهرية في العمل و تقديم واعطاء مجموعة من الأفكار والرؤى

[1] بلال خلف السكارنة : **الريادة وإدارة منظمات الأعمال** الطبعة 2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010، ص113.

والمعارف الأساسية الجديدة ، ويميز هذا المستوى من الإبداع كونه في غالب الأحيان يتم خضوعه لمجموعة من المعايير والمواصفات التي تحدد عادة من طرف الدوائر والجهات المختصة في تسجيل براءات الاختراع، والتي تشترط فيها العمل على أن يكون غير مسبوق ونافعا في نفس الوقت ، مثل اختراع كل من **(أديسون وماركوني)** ومن أهم المميزات التي يتميز بها هذا المستوى الإبداعي الاختراع والاكتشاف اللذان يتضمنان المرونة الكافية المتوفرة في إدراك علاقات جديدة وغير عادية بين تلك الأجزاء التي كانت تظهر على كونها منفصلة من قبل بتعبير المبتكر بطريقة جديدة على ادراك المثيرات من خلال العمل على إعادة ترتيب وتنظيم وتوظيف وتشكيل الخامات والطرق والأساليب المختلفة.

3-2-4 المستوى الرابع : الإبداع التجديدي:

من خلال القدرة على اختراع قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة والعمل على إعطاء أفكار واتجاهات جديدة مثل التي قدمها **(يونج وأدلر)** في نظريتهما المؤسسة على السيكولوجية المتعلقة **بفرويد** ، أو ما تم تقديمه من[1]

طرف **(كوبرنيكس)** من إسهامات وإضافات قيمة وجوهرية في اثرائه وتوسيعه **لنظرية (بطليموس)** في علم الفلك والعمل على إعادة تفسيرها وتأويلها.

وهذا المستوى لا يتعلق إلا بمجموعة قليلة من الناس، والذي يتطلب ويتضمن تعديلا وتغييرا مهما في الأسس والمفاهيم الأساسية والمبادئ العامة والتي تحكم مساحة كبيرة في ميدان الفن أو العلم أو الأدب.

3-2-5 المستوى الخامس: الإبداعية الانبثاقية:

ويعتبر هذا المستوى من أعلى مستويات الإبداع وأقلها وأندرها ، ويتحقق من خلاله الوصول إلى نظرية أو مبدأ علمي أو افتراض جديد كليا ، مما ينتج عليه ازدهار وتطور وبروز مدارس جديدة مع حركات بحثية جديدة ويبرز ذلك في أعمال **(آنشتاين وفرويد في العلوم)** و**(بيكاسو ورايت في الفنون)** وفي هذا المستوى تجد مبدأ أو افتراض جديد تماما ينتج عند المستوى الأكثر أساسية والأكثر تجديدا ومن أمثلته بروز **مذهب**

[1] جمال خير الله : **الإبداع الإداري** ، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2015، ص20-21.

(بيكاسو) في الفن التشكيلي والمدرسة التعبيرية في كل من الموسيقى والفنون الجميلة ، ففي هذا المستوى يتم اعتماد وإقرار مبدأ جديد على مستوى متميز ومعتبر من التجريد.[1]

3-2 أثر بيئة العمل على الإبداع التنظيمي:

تمثل بيئات العمل المختلفة مصدرا من المصادر التي تشكل معوقا وعائقا للإبداع التنظيمي وخاصة في تلك البيئات التي لا يتوفر فيها المناخ التنظيمي مع الظروف التنظيمية الملائمة والمساعدة على الإبداع بحيث تفتقر هذه البيئة إلى التهوية والإضاءة والتدفئة الملائمة أو عدم توفرها ، بل الكثير من المنظمات تفتقر إلى توفر القنوات الاتصالية التي تساعد على تقريب وجهات النظر وعلاقات العمل بين الأفراد العاملين وهذا يشكل عائقا حقيقيا في درجة ومستوى انسياب المعلومات لمختلف المستويات الإدارية الأخرى ، مع عدم قدرة الإدارة التعرف بشكل حقيقي على قدرات الأفراد واستعداداتهم ومؤهلاتهم واستثمارها الاستثمار الأمثل والأنسب في حل المشكلات، وقد يكون ذلك لعدم ثقة الإدارة العليا بمردها البشري.

لذا فعلى المنظمات ضرورة تبني العديد من الآليات التي يمكنها تعزيز الإبداع التنظيمي، وتكون قادرة على حصد النتائج والثمار الخاصة بتلك المواهب الإبداعية على مستوى العاملين فيها، وبغض النظر على[2] مستوياتهم ومواقعهم وأنشطتهم الإدارية، ونذكر من هذه الآليات ما يلي:

- التدعيم من الناحية المادية والمعنوية.
- المساندة والتعاون فيما يتعلق بالآلات والمعدات والمختبرات ومراكز البحث المتخصصة.
- جدولة الأولويات **(من خلال برمجة الإبداعات القابلة للتطبيق وفق اطار زمني خاص بالتنفيذ)**.
- التوازن بين التكييف وحرية العمل أي التركيز في خلق وايجاد حالة من التوازن بين حرية العمل والقوانين واللوائح التي تعمل وفقها المنظمة.[3]

كما يمكن زيادة وتعزيز الإبداع الإداري لدى المورد البشري من خلال ما يلي:

¤ تقوية الانتماء الروحي للمنظمة في عقول الموروث البشري.

¤ تشجيع العقلية العلمية في التعامل مع الأزمات من خلال مكافأتها ماديا ومعنويا، مع العمل على تلقينه

---

[1] جمال خير الله: **نفس المرجع**، ص23.

[2] عبد الرحيم عبد الرزاق: **تعليم التفكير الإبداعي**، مطابع الجامعة، جامعة بغداد، العراق، 1999، ص79.

[3] عبد الرحمن عبد الرزاق: **نفس المرجع**، ص81.

الانفتاح على الرأي الآخر والاستماع له.

¤ البعد الانساني في التعامل مع المبدعين من الأفراد العاملين وغيرهم.

وعليه فالعملية الإبداعية تعتبر ذاتية أو مكتسبة ، بمعنى أخر هل للوراثة أثر سلبي أو ايجابي على قدرات الإنسان الإبداعية؟ ، و يمكن للإبداع الرسوخ عن طريق الاكتساب كالتعلم مثلا والمعرفة والتكوين والتدريب والاجتهاد المتواصل ، فالحاجة تلح على توفر أفراد مبدعين تكون لديهم القدرة على اكتشاف الأفكار ، لكن وجودهم وحدهم قد لا يكفي لذلك لا بد من توفر هيئات ومنظمات وهيئات تتبنى هذه الأفكار والتوجهات الإبداعية الخاصة مما يحولها لسلعة أو منتوج على شكل خدمة لجهة معينة من الجهات، ولا بد من التركيز والتأكيد على ثلاثة عناصر أساسية ورئيسية ، تتمثل في التحسن المستمر في السلع والخدمات المقدمة أو السلع المنتجة والإبداع، وأهمية الزيادة في الكفاءة.

فالمنظمات التي لا تهتم بالإبداع عادة ما تستثمر جزء قليل من إمكانية أفرادها ، مما يجعل هؤلاء الأفراد غير مهتمين ويجعلهم لا يبذلون الجهد لحل المشكلات التي قد تعترضهم في العمل ، وتلعب ثقافة المنظمة دورا أساسيا في الحد من التفكير والإبداع لحملها قيما لا تشجع على ذلك في الوسط التنظيمي والتمسك بالقواعد والسلوكيات السائدة والموجودة في المنظمة ، فغياب الدوافع إلى الإبداع تشمل خاصة غياب التقدير بما يتلاءم[1] مع ما تم التوصل إليه من انجازات فردية وجماعية مع ما هو موجود من مكافآت وحوافز مختلفة ، فكل هذه الدوافع المتعلقة بالعمل والانجاز قد تحد من إرادة الأفراد وعزيمتهم في الولوج إلى الأفكار المتميزة والحلول الإبداعية لمختلف المشكلات التنظيمية وغير التنظيمية.[2]

كما للإبداع دور ريادي ومهم في العديد من الجوانب والمجالات الحياتية وفي مختلف دول العالم دون استثناء وقد زادت الحاجة إليه خاصة في الوقت الراهن مع ظاهرة العولمة، والتكنولوجيات الجديدة ، وثورة المعلومات والاتصالات ومجمل التغيرات المسجلة في الهياكل الاقتصادية والسياسية مما دفع المنظمات إلى الاهتمام أكثر فأكثر بالإبداع ، وذلك بهدف التكيف والاندماج مع المتطلبات الجديدة التي باتت من أهم مميزات وخصائص المتغيرات البيئية المحيطة.[3]

حيث يعد الإبداع الإداري من أكثر الظواهر التنظيمية حداثة وأهمية في المجال التنظيمي ، ما دفع بالإدارات

---

[1] نادية هايل السرور : **مقدمة في الإبداع الإداري** الطبعة 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2002 ، ص 61.

[2] بلال خلف السكارنة: **مرجع سابق** ، ص131.

[3] موسى سلمان مجيد : **الإبداع والتميز الإداري** ، دار نينوى للنشر والتوزيع ، الموصل العراق ، 1998، ص117.

العليا للاهتمام به ودفع العاملين لديهم من أجل ابراز مواهبهم والاهتمام بها ورعايتها ، فأصبحت العديد من المؤسسات الرائدة والناجحة تعطي الأهمية القصوى لموضوع الإبداع والمبدعين في المنظمة لتسهر كل منظمة على تدعيم قوتها لتحقيق أهدافها وطموحاتها المستقبلية ، والمنظمات المبدعة هي وحدها من لها القدرة والقابلية للنجاح في ظل الظروف العامة الحالية والمستقبلية التي يمكنن أن تحيط بها ، وبالجهود الكثيفة للإدارة العليا التي تبدأ العملية من الداخل حتى تبرز وتعمم على باقي الوضعيات التنظيمية الأخرى ذات التأثير الكبير.

ويتمثل الإبداع على المستوى التنظيمي في القدرة على ابتكار الأساليب والأفكار والوسائل التي تلقى التجاوب الأنسب والأوفر من قبل العاملين وتحفز وتدفع ما لديهم من قدرات ومؤهلات وحتى مواهب للوصول بالطريقة المناسبة للأهداف الإنتاجية والأدائية المثلى والمناسبة ، والإبداع التنظيمي لا يتمثل فقط في فكرة أو قرار وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابكة فيما بينها **فالنقطة الأولى** تتمركز في تلك الرؤية القيادية والمتميزة للفاعل الإداري ،**والعنصر الثاني** فيشمل العمل على استغلال الأمثل لمواهب ومهارات الأفراد العاملين[1]

والمجموعة ككل ، **والعنصر الثالث** يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة مع السعي والاجتهاد في استغلالها وتحويلها التحويل الصحيح في العملية الإنتاجية.[2]

4- العلامات الدالة على الإبداع في المنظمات وأسس التميز الإداري:

4-1 العلامات الدالة على الإبداع في المنظمات:

توجد العديد من العلامات والإشارات الدالة على وجود الابتكار في المنظمة ، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات دليلا نافعا في العديد من المرات ، كما يمكنها أن تكون عكس ذلك في أحيان أخرى ، وهذا بطبيعة الحال يعود إلى الحالة الدينامية التفاعلية لعملية الابتكار التي ترتبط بالإنسان وهي ليست جامدة ، بل مرتبطة بالإشارات والعلامات التالية:

4-1-1 علامات المبدع:

تشتمل البداية دائما على صاحب الحالة وهو المبدع في حد ذاته ، فيوجد من العاملين ما يرى نفسه خارج

[1] أحمد علي جواد: **مرجع سابق**، ص93.

[2] أحمد على جواد : **نفس المرجع** ، ص93-94.

الصورة وهو وحده خارج المجموعة ،لكنه دائما ما يتطلع و يسعى إلى أن تكون الوضعية أحسن مما هو عليه الحال ومن أبرز سماتهم نذكر:

• التفضيل المسبق الخاص بعدم اليقين والتأكد من طريقة العمل والظروف المحيطة به.

• الهروب والفرار الدائم من البرامج والخطط والموازنات المعدة مسبقا وسلفا.

• العمل على طرح الأسئلة الكثيرة مع تقديم الأجوبة الغير مألوف سماعها من طرف الأفراد الآخرين.

• طريقة تفكير خاصة ومستقلة على ما يدور من أمور في المنظمة.

4-1-2علامات الجديد ليست من الغرابة:

يعتبر كل أمر جديد في العادة بالأمر الغريب لأنه ليس بالأمر المألوف والمعتاد رؤيته وملاحظته ، ولكن في المنظمة المبدعة الجديد يمكن أن يكون مألوفا لديها ، حيث يعتبر الجديد لديها نقطة الارتكاز الأساسية والمحورية التي تعطي لها الأهمية والأولوية والجهود الخاصة بالاجتماعات واللقاءات والعناوين الأكثر ألفة في سياستها وشعارتها ومختلف برامجها وخططها.[1]

4-1-3 علامات التعلم والتقاسم:

عندما يكون الابتكار في المنظمة لا يفهمه ولا يتعرف عليه إلا الأشخاص والأفراد العاملين عليه، لكن الكل في المنظمة يتوقعونه ويتصورونه ، وفي الوقت الذي يحدث فيه الابتكار لا بد على الجميع التعرف عليه وتقاسم معرفته والمعلومات الموجودة فيه ، ومختلف آثاره ونتائجه ، ولكي يكونن ضمن معرفتهم الضمنية التي تدخل في الموارد المعرفية التي تمتلكها الشركة ، ومن خلال الإبداع باعتبارها منظمة ريادية مبدعة.

4-1-4 علامات المعايرة:

تعد الأكثر تأشيرا ودلالة على الإدارة لموقعها الريادي الابتكاري ، وجملة المهام التي يمكن أن تكون في انتظارها وعلى أساس قاعدة المعايرة يمكن للمنظمة اكتشاف مرتبتها سواء كانت الأولى أو الثانية ...في العملية الابتكارية فإذا كانت مثلا في المرتبة الأولى فهنا ستكون المهام أصعب لأن الأول لا يتفوق على الثاني والثالث إلا في حالات نادرة ، فالمرتبة الأولى دائما هي الأصعب في التطوير والابتكار ، ولكون الثاني والثالث لا يمكن لهما ترك الأول في وضعية مريحة دائما في ظل المنافسة الشديدة والشرسة.[2]

---

[1] سليم جلدة ، زيد عبوي : **إدارة الإبداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2006، ص76.

[2] رندة الزهري: **الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية**، مجلة عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3، القاهرة مصر، 2002، ص64.

4-1-5 علامات الفريق:

للمجموعة أو الفريق أهمية قصوى في عملية الابتكار ، فيعمل على توفير فرصا لتركيبات الأشياء وتوليفاتها ولمختلف الأفكار ما بين الميادين والمجالات والتخصصات ، كما يمكن له تحقيق الهدف التزامني والكلي الخاص بعمليات التطوير والتحول من مجرد الفكرة إلى المنتوج إلى السوق مباشرة ، مع ضمان دورات قصيرة ومستمرة ومتواصلة ، ويعتبر الفريق العمود الأساسي لتقاسم المعلومات **(قلب إدارة المعرفة)** والتعلم الذي يعتبر قلب المعرفة الضمنية في المنظمة .

4-1-6 علامة الإدارة الإبداعية:

تعد الإدارة العليا في المنظمة المصدر الرئيسي لتدعيم الإبداع ، ولا يقتصر دورها في دعمه فقط بل يتعدى ذلك ليصل لممارسة الجهد الابتكاري في حد ذاته ، وهذا الأمر من الضروري حصوله من أجل الرؤية والرسالة والسياسات الخاصة بالمنظمة وتلك المفاهيم الجديدة التي تعطي الاستجابة المناسبة والمثلى لمتغيرات البيئة المحيطة التي تتميز بالتبدل الشديد ، ومن أجل توفير المناخ التنظيمي المناسب لرسوخ الابتكار[1]

في المنظمة ، ومن خلال هذا المناخ الايجابي الذي يعتبر ضمن عملية التحفيز المعنوي ، كما يدخل في حيز الابتكارات الإدارية لمختلف الآليات والأساليب والتنظيمات الجديدة التي تعمل على تمكين الأفراد، أو المجموعة أو الفريق، أو القسم المسؤول على العملية الابتكارية القيام بدوره على أتم وجه وبأقل التكاليف وأقل العقبات والمشكلات والعمليات غير الضرورية التي قد تؤثر على المهام العادية في العمل أو المساس بالأعمال المتعلقة بالابتكار والإبداع ،وبالتالي بقاءها واستمرارها داخل المنظمة بشكل عادي وايجابي.[2]

4-2 أسس التميز الإداري في المنظمات المبدعة:

تسعى معظم منظمات الأعمال الرائدة والمتميزة على الرفع الدائم والمتواصل لمواردها من خلال العمل على اكتساب أكبر قدر من العوائد المالية والاستفادة من التعليم المنظم المتميز اعتمادا على الموارد ذات القيمة المضافة للمنظمة ، ويشترط في تلك الموارد لتكون رائدة التطور بشكل دوري ومستمر ، وتوجد أربعة موارد أساسية تعد بمثابة تحديات يمكن لها مواجهة منظمات الأعمال الرائدة ، وهي كما يلي:

4-2-1 تجميع الموارد :

[1] محمد عبد المعطي العساف : **مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة** ، المجلة الإدارية ، المجلد 17، العدد 62 ، عمان الأردن ، 1994،ص86.

[2] محمد عبد المعطي العساف : **نفس المرجع** ، ص873

حيث تنطلق المنظمات الرائدة في عملها مع الموارد البشرية ببناء مختلف العمليات والنشاطات وانجاز مختلف الأعمال في مجالات التعلم والخبرة ، والسمعة المهنية والمعرفة في الصناعة ، وشبكات العقود ، بحيث تكون فرق العمل الريادية أقوى وأحسن بالنسبة للأفراد الرياديين، يضاف لها الموارد التكنولوجية ، ويعتبر الوقت المعيار المحدد لهذه الموارد والتكلفة سواء على أساس الملكية بالشراء أو عن طريق تصنيعها

4-2-2 الموارد الجاذبة:

تعد الموارد الجاذبة من أكبر الرهانات والتحديات التي يمكن أن تواجه منظمة الأعمال ونوعية الموارد التي يتم اختيارها والعمل عليها سواء أكانت تتعلق بالموارد الاجتماعية ،المالية، الملموسة غير الملموسة ، يضاف لها المعدات والأصول ، و مقدار سعرها وتكلفتها الحقيقية ، مع العمل على ايجاد نوع من التوافق بينها للمساعدة في نجاح العمليات و ترسيخ شبكة موسعة من العقود لتتلاءم بالشكل المطلوب مع الموارد البشرية والسمعة ومهارات البيع والتعرف بدقة على المنتوج والسوق بصفة عامة.[1]

4-2-3 الموارد المتنوعة المجمعة:

كل منظمة جديدة يتم عملها على أساس الموارد الأساسية ومدخلات العملية الإنتاجية وطريقة اتخاذ القرارات حول كيفية تجميعها مباشرة ، ويكون ذلك من خلال موارد مختلفة تتكون بعد قيام المنظمة ونشأتها وتبذل أقصى المجهودات من أجل تجميعها لتحقيق القيمة المضافة ، وتتكون هذه الموارد من خبرات العاملين والخلفية التعليمية والنواحي الاجتماعية ورأس المال الأصلي، والتي يمكن أن تتبلور جميعها في اطار أفكار جديدة.

4-2-4 الموارد الفردية التحويلية:

لا تعد الموارد المذكورة في السياق مضمونة لتحقيق النجاح لمنظمة الأعمال ، بحيث بات لزاما عليها ربط وتحويل قوى الأفراد العاملين بقوة المنظمة من أجل الوصول لتحقيق ميزة وخاصية نادرة لديها، والمعارف والقدرات والمؤهلات يجب أن تكون ذات طبيعة منظمية ومؤسسية بغرض تزويدها بقاعدة أساسية ورئيسية لضمان الاستمرارية والنمو، وإعطاء القيمة الخاصة بالموارد.

فالتميز التنظيمي يمثل الحصول على أعمال جديدة ومختلفة على السابق ومميزة على باقي الأعمال والعمليات

[1] جمال خير الله: **مرجع سابق** ص54.

الأخرى ، سواء بطرق الإنتاج ،أو طبيعة الخدمات المقدمة، مع الموارد التي تمتلكها منظمة الأعمال سواء تلك المتعلقة بالجانب البشري أو المالي أو المادي والتكنولوجي، والجوانب المتعلقة بمجموعة الوسائل والأساليب التي تقدم من خلالها الخدمات للزبائن.[1]

المبحث الثالث: مستويات الولاء التنظيمي.

1- مراحل تطور الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة والمساعدة في تنميته:

1-1 مراحل تطور الولاء التنظيمي

يعتقد العديد من الخبراء والباحثين في الحقل التنظيمي وبالضبط في ميدان العلوم السلوكية أن للعامل أو الموظف ثلاثة مراحل مختلفة يتطور من خلالها ولاءه اتجاه المنظمة التي يعمل بها، وهذه المراحل تبدأ بمرحلة التجربة ثم تليها في المرحلة الثانية مرحلة العمل والانجاز، وفي المرحلة الثالثة والأخيرة الثقة في التنظيم والتي سنعرض من خلالها المراحل الثلاث لتطور الولاء التنظيمي ، وهي كما يلي:

1-1-1 مرحلة التجربة:

وتتمثل هذه المرحلة في الفترة الأولى التي التحق بها الفرد بالمنظمة وبدء وباشر العمل بها ، ورغم اختلاف طبيعة وموضوع ونشاط كل منظمة ففي الغالب تمتد هذه الفترة نحو العام تقريبا، يكون فيها العامل أو الموظف ويتم اعداده لما ينتظره من مهام في المستقبل ومن ترقيات ، فيكون قد أفلح في تكوين محيط مؤمن له داخل المنظمة من خلال القبول الذي قد يلقاه من المحيط الذي يعمل فيه أو ينشط من خلاله ، ويركز على إذابة جميع تصوراته وقيمه ومبادئه وثقافته في المحصلة العامة للمنظمة بما يتوافق معها ولا يعارضها وبالتالي يتعارض مع قيمه واتجاهاته ، مع الإدراك التام بالمهام المنوطة به وماهي التوقعات المنتظرة منه إزاء الدور الذي سيلعبه في التنظيم ،مقابل المكانة التنظيمية التي سيشغلها.

و تشتمل هذه المرحلة خصوصا على المحاولة الدائمة من طرف العامل للتأقلم مع الأوضاع وتحقيق الاستقرار الوظيفي ، وذلك يتحقق من خلال الشعور والاحساس الدائم بالأمن الوظيفي الذي يساعد على العطاء والتفكير الايجابي البناء و يكون حتما في صالح المنظمة ، وتتمحور هذه المرحلة في الغالب على

[1] بلال خلف السكارنة : **مرجع سابق** ، ص117.

كونها مرحلة تجريبية تتسم ببروز تحديات العمل وصعوباته وتضارب الأدوار والولاءات، ووضوح الرؤية التنظيمية والعمل على الإدراك التام للتوقعات المنتظرة، والاتجاهات الخاصة بجماعات العمل في المنظمة.[1]

1-1-2 مرحلة العمل والانجاز:

وهذه المرحلة هي التي تلي المرحلة المتعلقة بالتجريب وتمتد في العادة ما بين ثلاثة إلى أربعة سنوات من خلال سعي الأفراد العاملين على العمل وتطوير أدائهم الوظيفي ، وتتميز هذه المرحلة الثانية ببروز مجموعة من المميزات والخصائص المتعلقة على وجه الخصوص بالتخوف المستمر من الفشل ومجانبة النجاح في العمل والأهمية الفردية والشخصية ببروز العديد من العلامات والمؤشرات المتعلقة بوجود ولاء للمنظمة ،مع القيم الخاصة بالعمل والانجاز المتواصل والمستمر في الأداء، والذي تبرز من خلاله مجموعة القيم والاتجاهات الخاصة بولاء الأفراد لمنظمتهم.

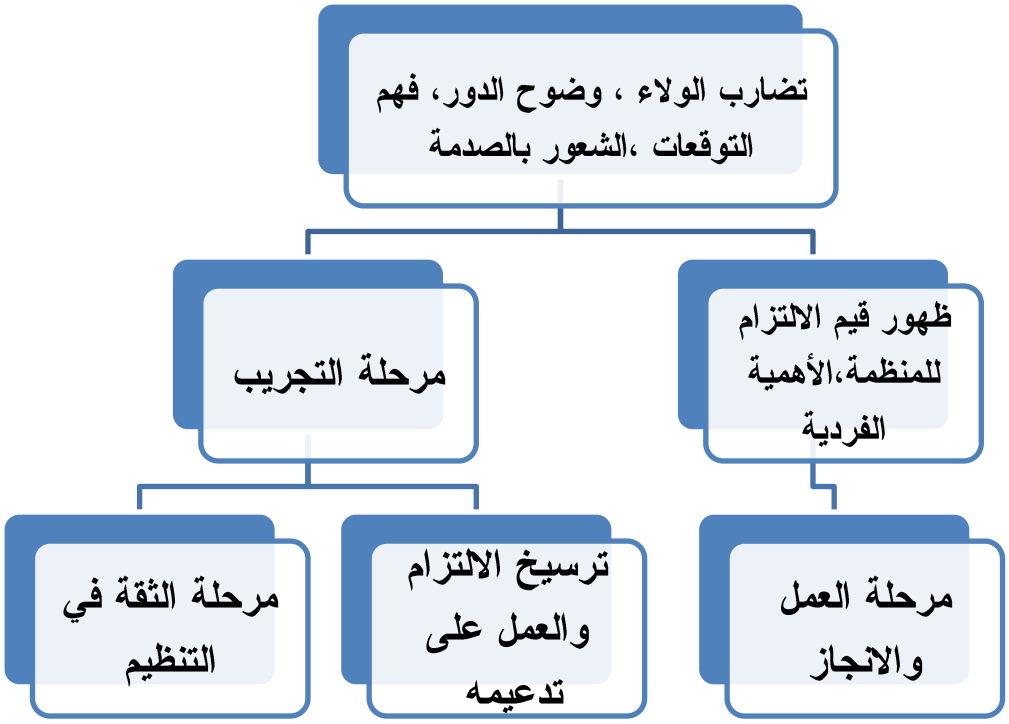
1-3-1 مرحلة الثقة في التنظيم:

وتتمثل هذه المرحلة في الوصول إلى الفصل الذي يميز الأفراد العاملين ، حيث تستمر هذه العملية إلى غاية انتهاء العلاقة بين الفرد ومنظمته بمختلف وشتى الأسباب المتعلقة بالإنهاء أو التعليق ، وفيها يمكن أن تزيد اتجاهاته وولائه لمنظمته أكثر مما كانت عليه في المرحلتين السابقتين، فيكون الانتقال منظم وفق تسلسل منطقي من مجرد التدريب والفترة الإعدادية ، ليمر إلى مرحلة النضح ثم إلى مرحلة النضج التام وهو أهم ما يميز هذه المرحلة على سابقاتها من المراحل.[2]

[1] أيمن المعاني: **الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع** ، مركز أحمد ياسين ، عمان الأردن ، 1996 ، ص87.

[2] مدحت محمد أبو النصر : **بناء وتدعيم الولاء المؤسساتي داخل المنظمة** الطبعة 1، إثراك للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر ، 2005، ص111.

وفيما يلي الشكل رقم (15) يوضح تطور مراحل الولاء التنظيمي.[1]



2-1 العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي:

لقد اهتم العديد من الدارسين والباحثين في حقل السلوك التنظيمي للعوامل التي من شأنها المساعدة والتأثير في تنمية الولاء التنظيمي وفي كيفيات تكوينه وتطويره ، وتعتبر الدراسات التي قاما بها كل من الباحثان **(مارش ومناري)** من أهم الدراسات والبحوث التي تناولت مجموعة العوامل المشكلة للولاء التنظيمي :

1-2-1 الوضوح في الأهداف:

يعتبر وضوح الأهداف التي ترسمها المنظمة وتشكلها من خلال البرامج والخطط المختلفة من أهم العوامل التي تساعد على مد جسر الثقة بين الأفراد والإدارة العليا ، حيث يعد فهم الأهداف وإدراكها من البداية ، مع الشفافية التي تميز العمليات والنشاطات الإدارية الأخرى ، كل هذه العمليات ذات الصلة بالأهداف التنظيمية والتعرف عليها من شأنه دفع الاحساس المتعلق بالولاء في اتجاه ايجابي وتصاعدي الذي يجسد بدوره الولاء التنظيمي.

[1] Mikes, Mutassim : **Commitment to Organization Versus Commitment to Profession, Conflict or Compatibility** , Journal Penguresam, 2002,P102

1-2-2 تحسين الظروف المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

فالمناخ التنظيمي الذي يمثل البيئة الداخلية وما تحمله وتتوفر عليه من عوامل مختلفة ومتغيرات كثيرة تتفاعل فيما ينها في اطار علاقات وظيفية ، فعادة ما يساعد المناخ التنظيمي على تشكيل السلوك التنظيمي العام للأفراد العاملين ويلعب دورا بارزا في تحديد الاطار الأخلاقي في التنظيم ، من خلال التعديل والتغير والترسيخ في بعض القيم والاتجاهات والسلوكات ، و يختلف هذا المناخ التنظيمي من بيئة تنظيمية إلى أخرى ، فالبيئة الداخلية لأي منظمة تجعل الأفراد العاملين يتعرفون عليها من خلال تجاربهم فيها ودرجة تأثيرها في سلوكياتهم حيث يشتمل المناخ التنظيمي على الأساليب والطرق والعناصر والعلاقات المختلفة التي تنشأ بين الأفراد ويتفاعلون معها داخل التنظيم ، من خلال مستوى راقي للمناح التنظيمي وما يحمله من مؤشرات ومعاني ، وهذا ما يساعد على خلق جو ايجابي في العمل ويعطي الانطباع و الإحساس بالأمن الوظيفي وبالتالي الاستقرار الذي يدفع إلى العطاء والمشاركة في اتخاذ القرارات في كل المستويات التنظيمية ، لذا فالمناخ التنظيمي ذي العدالة التنظيمية والمساواة بين العاملين يخلق الإحساس بالولاء، والعمل الجماعي بين أعضاء التنظيم في تحقيق الأهداف والغايات العامة ،كما يساعد على تأكيد الرضى الوظيفي ، لكن المناخ التنظيمي السلبي من شأنه التأثير في رفع مستوى الثقة التنظيمية وبالتالي على مستوى الولاء وهذا ما سينعكس سلبا[1]

على الأداء والمردودية الفردية والجماعية وبالتالي على الكفاءة والفعالية الإنتاجية.

1-2-3 توفير نظام مناسب للحوافز:

من العوامل المهمة والبارزة التي تميز بين المناخ التنظيمي المناسب والجيد والمناخ التنظيمي الغير مناسب نظام الحوافز الذي من شأنه خلق مناخ تنظيمي ايجابي يسوده الرضى الوظيفي والرضى على الأداء، وبالتالي التأثير الايجابي على المردودية الإنتاجية الخاصة بالمنظمة في السوق، ودفع الفعالية والكفاءة التنظيمية بمنحنى تصاعدي ،مما يؤدي كذلك إلى الرفع من الشعور بالولاء للمنظمة، والتنظيمات التي لا تعتمد على نظام حوافز واضح فهي تعاني كثيرا من هذه الناحية باعتبارها مهمة جدا في الرفع من الجانب

[1] سليمان الفارس : **أثر سياسة التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 27 العدد 1 ، دمشق سوريا ، 2011،ص81.

الايجابي في المنظمة ونوعية العلاقة التي تجمع بين العمال والإدارة العليا، في ظل الثقة المتبادلة بين الطرفين في العمل.

1-2-4 خلق ثقافة منظميه قوية:

يعد الاهتمام المتزايد بأهمية المورد البشري واعتباره المورد الأساسي الأول الذي يعمل على خلق القيمة المضافة في المنظمة ، ويتجسد هذا الاهتمام بتلبية متطلباته واحتياجاته المختلفة ودمجه في بيئة العمل التي يجب أن يرى نفسه عضوا فعالا فيها ، بخلق تقاليد وقواعد معنوية مساعدة على تعميق الثقة بين الفاعلين في المنظمة سواء تعلق الأمر بالعاملين أو بالإدارة العليا وكيفيات إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية المهمة على اختلاف المستويات التنظيمية ،كل هذه العناصر وأخرى تدخل في اطار ثقافة منظميه بناءة تساعد على الإحساس والشعور الدائم بالولاء للمنظمة مهما كانت العراقيل التي من شأنها أن تحول دون تحقيق الهدف.

1-2-5 تأثير النمط القيادي:

يقع على عاتق الإدارة العليا باعتبارها تمثل القيادة في المنظمة مسؤولية كبيرة وهامة جدا من خلال العمل المستمر على توفير الأسباب والظروف المتعلقة ببيئة تنظيمية مساعدة ومعاونة على العمل في راحة وأمن من خلال المناخ التنظيمي الذي توفره ، في اطار تحقيق الأهداف التي برمجت سلفا ،لذا فالقيادة الإدارية تلعب دورا محوريا في خلق الولاء التنظيمي ودفعه في المسار الإيجابي الذي يعود بالفائدة عليها في اطار الانتماء لكل ما يمثل المنظمة والولاء لها مهاما كانت الأحوال والظروف ،كما يجب أن يكون النمط القيادي الموجود يمتلك القدرة على التأثير الإيجابي والفعال في سلوكيات الأفراد العاملين داخل التنظيم وخارجه.[1]

1-2-6 الاستراتيجيات والسياسات المتبعة:

تعتبر السياسات الخاصة بالمنظمة القوة المعبرة على رؤيتها ورسالتها التي أسست في سبيلها ،هذه السياسات التي تترجم فعليا على شكل استراتيجيات وفق برامج محددة ومعينة يتم التخطيط لها وانجازها وفق اطار زمني محدد ، والتي ستأخذ حتما بعين الاعتبار الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بالمورد البشري المساعدة على خلق سلوك تنظيمي يتناسب مع طموحات المنظمة ، فلا شك أن الحاجات تلعب دورا بارزا في اطار السياسات المتبعة للمورد البشري ، ويعتبر تلبية هذه الحاجيات والاهتمام بها الدافع لخلق الجو المناسب للعمل

[1] جوزايا رويس : **فلسفة الولاء التنظيمي** ، ترجمة ، أحمد الناصري ، المجلس الأعلى للثقافة ، مصر ، 2002، ص68.

في اطار تحقيق الأمن الوظيفي ، فالحاجة إلى تكوين ونسج علاقات اجتماعية ضمن طابع تنظيمي ووظيفي في العمل ومن ثم السعي وراء تحقيق الذات للوصول إلى درجة معينة من احترام الذات واحترام الآخرين له في العمل وفي اطار الزيادة من المستوى المتعلق بعامل الولاء للتنظيم ، مع المحافظة على تلك العلاقة الإيجابية للوصول للأهداف العامة للمنظمة.[1]

2- أبعاد الولاء التنظيمي وأهميته:

2-1 أبعاد الولاء التنظيمي:

اختلفت الدراسات والبحوث التي تناولت أبعاد الولاء التنظيمي في الحقل المتعلق بدراسة السلوك التنظيمي، حيث لا يوجد اتفاق على أبعاد محددة بعينها على أخرى ،إلا أنه في الغالب توجد ثلاثة أبعاد أساسية للولاء التنظيمي نوجزها فيما يلي:

2-1-1 الولاء العاطفي:

ويتناول هذا البعد الجانب الخاص بالعاطفة التي يمكن أن تشكل العلاقة الثنائية بين المورد البشري والمنظمة التي يعمل بها ، من خلال الرابط العاطفي الذاتي الذي يربطه بها والذي يفسر عملية ادراكه بالموجودات الفعلية والمعنوية في المنظمة ، ومستويات الثقة التي يتمتع بها من قبل المشرفين والمسؤولين في المستويات التنظيمية المختلفة في التنظيم، وما يقابله من عمليات المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة.

2-1-2 الولاء المعياري (الاخلاقي):

وهذا الجانب الخاص بالاطار المعنوي الذي يتشكل من تلك العلاقة بين الفاعلين في المنظمة ، و من خلال[2] الحرص التام للمورد البشري على الالتزام الكلي باحترام قواعد العمل والسير عليها بما يحافظ على مكانة المنظمة التي ينتمي إليها ويعمل بها وتقديم المصلحة العامة**(المنظمة)** على مصالحه الشخصية ، من خلال الدعم المتواصل الذي يتلاقاه الأعضاء من منظمتهم والاهتمام بهم و مشاركتهم القرارات ومختلف المسائل المتعلقة بالعمل، من مشاورات متعلقة بالخطط والبرامج والمشاركة في رسم وتشكيل السياسة العامة والاستراتيجية الخاصة بالعمل المستقبلي بالنسبة للمنظمة.

---

[1] عبد الرحمن أحمد محمد الهيجان : **الولاء التنظيمي للمدير السعودي** ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض السعودية ، 1988، ص112.

[2] طارق السويدان ، محمد العدلوني : **خماسية الولاء ، كيف تحفز وتبني ولاء العاملين** ، دار ابن حزم ، بيروت لبنان ، 2003، ص69-70.

2-1-3 الولاء المرتفع (المتواصل):

تلعب القيم والقواعد المبنية على تبادل المنفعة بطريقة براغماتية بين المورد البشري والمنظمة وفي اطار الاستفادة المتبادلة بينهما ضمن حيز طبيعة العلاقة الني تحكمهما و عملية الاستثمار العقلاني التي يرتكز عليها المورد البشري في الاستفادة بأكبر قدر من العوائد من المنظمة التي يقدم لها الاحترام والولاء، و الذي يمكن أن ينقطع بانقطاع العلاقة وتشكيلها مع منظمة أخرى ، كما أشارت له العديد من الدراسات والبحوث التي أبرزت أن أصحاب الولاء العاطفي المرتفع يستمرون في عملهم لأنهم بحاجة ماسة لذلك العمل بالذات ، أما ذوي الولاء التنظيمي المعياري المرتفع فيستمرون كذلك في عملهم باعتبار الالتزام المعنوي الذي هم يرونه اتجاه منظمتهم وأصحاب الولاء التنظيمي المستمر المرتفع هم بحاجة للعمل الذي يقومون به كذلك.[1]

2-2 أهمية الولاء التنظيمي:

من الضروري الاشارة إلى أمور مهمة تتعلق بنظام القيم وسلمها داخل التنظيم والتي تنقسم بدورها إلى نوعين من القيم ، قيم تتعلق بالأفراد وهي قيم شخصية وقيم تتعلق بالمنظمة وهي قيم تنظيمية ، حيث تلعب القيم الشخصية دورا هاما وبارزا في التأثير على تكوين القيم التنظيمية ومن ثم الثقافة التنظيمية وما تحتويه من العديد من القيم الشخصية والتي يتم التعبير عليها فيما بعد بالقيم التنظيمية ، كما نشير كذلك إلى أن الولاء التنظيمي من الظواهر التنظيمية الحديثة التي أضحت تشغل اهتمام الباحثين والمختصين في حقل السلوك التنظيمي ولما تكتسيه هذه الظاهرة السوسيو-تنظيمية من أهمية بالغة اتجاه طبيعة ومصير العلاقة التي تجمع بين المورد البشري والمنظمة التي يزاول فيها عمله ونشاطه .

كما تسعى منظمات الأعمال وغيرها بترسيخ هذا المفهوم **(الولاء التنظيمي)** في أذهان [2]

¤ يعمل الولاء التنظيمي على تقوية العلاقة بين المورد البشري ومنظمته ،كما يعد المصدر الذي يمثل تلك العلاقة وطبيعتها ونوعيتها في جميع الأوقات والظروف خاصة فيما تعلق بالأوقات الصعبة والحرجة التي قد تعيشها المنظمة ، كعدم قدرتها على توفير نظام للحوافز أو عدم توفره ، فقيمة الولاء لكل عامل أو موظف ستشكل الدافع الجديد والمحفز الحقيقي في العمل عوض تلك المحفزات ذات الطبيعة التقليدية ، وبالتالي الوصول إلى الكفاءة والفعالية في عملية الانجاز وبالصيغة التي تحقق مصالح التنظيم.

---

[1] فاطمة حسن آل خليفة ، عصام سعد الربيعان : **قياس ادراك المديرين للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت** ، المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلس النشر العلمي لجامعة الكويت ، المجلد السابع العدد 1 ، الكويت ،2000،ص106.

[2] Marie Georges Fléau : **Les Théories de L'organisation et de L'entreprise Clotilde** Marques-, ellipses, Paris,1999,P101.

¤ يعتبر مستوى دوران العمل من المؤشرات السلبية في مال العمل لما له من تأثير على الأداء العام والمردودية الكلية في اطار الكفاءة التنظيمية ، لذا فالولاء التنظيمي يزيد من رضى الأفراد على مناصب عملهم ووظائفهم داخل المنظمة، ويعطيهم الحافز للارتباط أكثر والتوافق أكثر مع مناصبهم ، كما يقلص من ظاهرة التغيب والتأخر في العمل ، هذا ما أكدته العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا الاطار، مع التأكيد على الفارق الكبير بين العامل الياباني ونظرائه من الولايات المتحدة الأمريكية .

¤ الولاء التنظيمي من بين العوامل والمعايير الأساسية ذات الدلالة القوية على ظاهرة الاستبقاء الوظيفي التي تتضمن الارتباط الوثيق بمناصب العمل في المنظمة نتيجة العلاقة القوية التي تجمعهما الأمر الذي يؤسس لرضى وظيفي قوي يؤكد على البقاء والاستمرار في العمل.

¤ تبلغ أهمية الولاء التنظيمي بأنه المعيار الحقيقي الذي يقيس به الفرد احترامه لمنظمته ، فمن خلال الولاء التنظيمي يقبل كل جديد في المنظمة انطلاقا من ثقته بها وبالتغيير الذي قد يطرأ، إنما هو يصب في المصلحة العامة ولا يقاومه ، بل يركز في تحقيقه ، كما يمكن للولاء الحقيقي التقليص من دائرة الصراعات التنظيمية التي تتميز بالسلبية والضرر مع البحث من خلال ولاءه على سبل التعاون لبلوغ التطوير والرقي للمنظمة.[1]

¤ يعتبر الولاء التنظيمي من الدعامات والركائز السلوكية التي تساعد في الاستقرار و الإبداع والتميز وبالتالي فالولاء يبرز المخرجات الحقيقية للإبداع من خلال الرضى في الأداء والكفاءة والفعالية التي تميز المردودية الكلية والفردية في المنظمة.

¤ يعتبر الولاء التنظيمي من المرتكزات الرئيسية التي تحافظ على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة من خلال محاولة التقليل والتقليص من المظاهر والسلوكيات السلبية التي لا تخدم المنظمة بل تضرها ، مثل اللامبالاة بوسائل وعتاد المنظمة ،عدم اتقان العمل ،سرقة أغراض وعتاد المنظمة ، الإتلاف العمدي لممتلكات المنظمة ،محاولة الكذب بنشر صورة غير صحيحة على المنظمة للرأي العام ،وبالتالي العمل على تشويه صورة المنظمة في المجتمع ككل ، وكل هذه السلبيات تزول بالرفع من مستوى ووتيرة الولاء التنظيمي.

¤ يعتبر الولاء التنظيمي من أهم المعايير والعوامل والمؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف على المستوى الذي وصله الفرد من الاندماج والتكيف في منظمته ، فالولاء يحدد مدى هذا التوافق والاندماج مع الظروف

---

[1] آدم غازي العتيبي : **أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية والأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت** المجلة العربية ، المجلد الأول العدد 3، الكويت، 1993،ص61.

المختلفة الموجودة في المنظمة ، والأفراد من ذوي الولاء التنظيمي العالي والمرتفع يبذلون قصارى جهودهم للبقاء فيها بالرغم الاغراءات التي قد يتلقونها من منظمات أخرى منافسة أو غير منافسة فيقابلوها بالرفض مقابل البقاء في منظماتهم لأطول فترة ممكنة.

¤ يعد الولاء التنظيمي للأفراد العاملين احدى العوامل الرئيسية التي تساعد الإدارة العليا على التفاهم والتنسيق بين مصالحها بصفة هادئة ومتفهمة من طرف الأفراد، و توجيههم والإشراف عليهم في الحدود التي تساعد على العمل والعطاء والإدراك بالمسؤولية مع المساهمة في الرفع من الروح المعنوية وغرس روح المبادرة في المجموعة وخلق قيمة الولاء للفريق ، العمل وتنمية العلاقات الاجتماعية والانسانية في العمل ،تركز دائما على تقوية الألفة التي تجمع المورد البشري بمنظمته، كما يساهم الولاء التنظيمي في الدفع إلى التميز دائما وإلى التفوق نظرا للراحة النفسية والمعنوية التي يتواجد عليها الفرد في العمل.

¤ الأفراد العاملون الذين يتميزون بولاء تنظيمي مرتفع وعالي يحققون دائما ذواتهم ،سواء من حيث التزامهم في العمل من جهة ،ومن ناحية أخرى الإخلاص في العمل والتفاني فيه ، والتقليل من السلوكيات السلبية التي تضر به وبمنظمته والتي تبعد الحماس في العمل وتخلق الفوضى والصراع السلبي الهدام الذي يقتل روح المنافسة[1]

ويدفع للاحتجاجات الكثيرة التي تضر بالفرد و بالمنظمة و تزيد من التكاليف والأعباء الكبيرة من دون عوائد.[2]

3- قياس الولاء التنظيمي وأهم معوقاته:

3-1 قياس الولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي من المفاهيم الدسمة والمميزة والمؤثرة في نفس الوقت في استمرار عمل ونشاط المنظمة ككل ، لذا فعلى منظمة الأعمال الحرص على الاهتمام الجدي بقياس الولاء التنظيمي ، بالرغم ما يحمله هذا القياس من امكانيات مالية ومادية وبشرية إلا أن الأهمية التي يكتسيها هي التي فرضت هذه التكاليف الخاصة في العمل ،من خلال التأكيد على المسارات الصحيحة في العمل التنظيمي ككل والبعد على

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2008،

[1] فاطمة حسن آل خليفة ، عصام سعد الربيعان: **مرجع سابق** ص113.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: **مرجع سابق**، ص114.

الانحرافات والانزلاقات على مستوى العلاقات المهنية والاجتماعية ،لذا فالفائدة من قياس الولاء التنظيمي تعود وتؤثر على الأفراد وعلى المنظمة ككائن عضوي، كما لها صدى وتأثير في المجتمع ككل.

والمنظمة باختلاف طبيعة نشاطها وموضوعها تدرك تمام الإدراك ضرورة الاهتمام بموردها البشري وتوفير الظروف التي تريحه وتحقق له الأمن والاستقرار ، ولا بد على الإدارة العليا والإدارات الأخرى على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي التركيز على تقييم وتقويم مختلف الأنشطة والأعمال المتعلقة بالمورد البشري للوقوف بشكل صحيح وموضوعي على ما يمكن لها تحقيقه من مكاسب وعوائد وفوائد لأفرادها تتعلق سواء بالجانب المادي كسلم الأجور والحوافز والمكافآت والعلاوات...،أو ما تعلق بالناحية المعنوية للأفراد العاملين كالإشادة بهم واحترامهم وتحسيسهم بأهميتهم في المنظمة ومكانتهم والدور الأساسي الذي يشغلوه كونهم أفراد فاعلين فيه باختلاف وتنوع المكانة الوظيفية التي يشغلونها ، وعلى مستوى العلاقة وقوتها التي تجمع بين الأفراد العاملين ومعدل تماسكهم في اطار هذه العلاقة الترابطية التنظيمية الاجتماعية ، وفي اطار ذلك الترابط في العلاقة وما يمكن تحقيقه في سبيل ذلك من طرف الإدارة العليا وبين ولاء الأفراد في المنظمة ، بالاعتماد على عملية قياس هذا الولاء الذي يعبر على مدى نجاح أو فشل التنظيم بالاهتمام في تكريس الضوابط والمعايير الحقيقية التي تؤدي بالفعل إلى تحقيق الولاء التنظيمي.

فلا بد على القيادة الرشيدة في المنظمة التميز في قرارتها بالحكمة والتوازن بين مختلف المتغيرات المتعلقة[1] بالبيئة الداخلية أو الخارجية ، مع الاهتمام والعمل على رسم وتصميم مجموعة من السياسات والخطط والبرامج التي تدخل في اطار استراتيجياتها الحالية والمستقبلية من أجل خلق وتنمية ورفع مستويات ومعدلات الولاء التنظيمي في موردها البشري ، والتركيز على البحوث الميدانية الأكاديمية التي تبرز اتجاهاتهم وتحددها في اطار البيانات والمعلومات التي يمكن جمعها في هذا المجال ،وعليه فقياس الولاء التنظيمي من الظواهر التنظيمية المهمة للمنظمة باعتبارها احدى العمليات التنظيمية الواعية والهادفة لتحقيق التوازن التنظيمي[2] ، ومن أبرز الفوائد التي يمكن أن تحقق من خلال قياس الولاء التنظيمي نذكر ما يلي:

¤ تمنح عملية قياس الولاء التنظيمي دلالات ومؤشرات واضحة على مستوى ومعدل الأداء الوظيفي للمورد البشري في المنظمة ، وهذا من شأنه المساعدة في التعرف وبشكل موضوعي على موقعها واتجاهها بالنظر

---

[1] فايز رويم: **واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية** ، دراسة ميدانية بورقلة الجزائر ، مجلة دراسات نفسية وتربوية ،مخبر تطوير الممارسات التربوية والنفسية ،العدد 5، الجزائر ، 2010، ص93.

[2] فايز رويم: **نفس المرجع** ، ص94.

إلى موقف سابق وفترات ماضية وسابقة ، أو المقارنة بين هذه المستويات في الولاء وبين أفرادها وأفراد منظمات أخرى، أو في مديريات ومصالح وأقسام متنوعة في المنظمة مع مختلف الفئات المهنية المكونة لها.

¤ يعد القيام بقياس الولاء التنظيمي عملية تدخل في الحيز السلوكي كونها تعمل على رصد مجموعة من الأحاسيس والانفعالات المتعلقة بالجانب العاطفي للأفراد العاملين اتجاه منظمتهم وهي تدخل في المجال ذي الأبعاد المادية والمعنوية والانسانية ،لذا يتوجب على القيادة الذكية الوصول إلى جوهر هذه الأحاسيس والمشاعر ذات المستويات والأبعاد العاطفية التي تربط مصير تلك العلاقة بين الفاعلين في المنظمة ،وبالتالي تمكنها من الوقوف وبصورة واضحة على النقص والخلل ويمكن لها تحسينه وتعديله وفق ما تراه مناسبا ويحقق مصالحها.

¤ تمكن عملية قياس الولاء التنظيمي المنظمة من الوصول إلى التشخيص المحكم والمفصل لمختلف المشكلات والعقبات والانحرافات التي قد تصيب التنظيم في أي مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي ، وعليه فهي تعد الأداة الفعالة والمناسبة التي تساعد على تحديد هذه المشكلات ،ومن ثم العمل على ايجاد الحلول المناسبة في الوقت والزمن المناسب وبالكيفية التي تحقق أقل جهد وأقل تكاليف وهذا ما تهدف إليه المنظمة.

¤ يعد العمل في حقل السلوك التنظيمي الذي يشمل مجموعة من الدراسات والبحوث الخاصة بطبيعة الولاء التنظيمي، حيث تدخل كلها في اطار البحوث الخاصة بالعلوم الانسانية والاجتماعية التي تزيد من منفعة الأفراد العاملين والمنظمة والمجتمع ككل ،وهذا يعطي الانطباع بمكانتهم في المنظمة من خلال التقييم[1]

الايجابي الذي يلقونه منها هذا ما ينعكس بشكل مباشر عل الأداء بتحسينه من جهة و زيادة مصداقية الإدارة العليا وبالتالي للقيادة الإدارية مع الرفع من معدل الثقة التنظيمية وتتحسن العلاقة وترقى إلى الأمثل الشيء الذي يحقق الكفاءة والفعالية ، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه البحوث تلعب دورا بارزا ومحوريا في تطوير وتنمية نطام الاتصالات الداخلية في اطار ضمان سيرورة المعلومات وفق الأطر والسبل الفعالة والناجعة والتي تعطي الأولوية لأفرادها في العمل، والمشاركة بآرائهم وموقفهم في اطار العملية الاتصالية وايصال مختلف الانشغالات والاقتراحات والتوصيات للإدارة العليا في نظام اتصالي محكم .

[1] عبد الباقي صلاح: **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005، ص111.

¤ يمكن للبحوث المتعلقة بالولاء التنظيمي المساعدة بطرق وأساليب متعددة في إحداث التعديلات والتطويرات بل والتغيرات التي تراها مناسبة ، انطلاقا من التشخيص الميداني لمستوى ومعدل ولاء الأفراد العاملين اتجاه منظمتهم وفق الطريقة التي تمكنهم من التقرب أو الابتعاد على المنظمة في اطار التشخيص الكامل للحالات بصفة عامة ومدى تناسبها أو عدم تناسبها مع الاطار العام الذي يتقبله التنظيم ويراه مناسبا له.

2-3 معوقات الولاء التنظيمي:

تتشكل العديد من العراقيل والمعوقات والصعوبات التي تعمل على استحالة التكوين الحقيقي للولاء التنظيمي كما تلعب دورا سلبيا والمتعلق بإطفاء وحجب ذلك التوهج في شعلة الولاء الخاص بالأفراد العاملين في التنظيم وللوصول دون سيطرة هذه الظروف والعقبات التي تؤثر سلبا في الولاء التنظيمي، لا بد من العمل على دراستها وتحليلها التحليل الصحيح والموضوعي الذي يضمن التعرف على جميع النقاط الخاصة بهذه المشكلات ،ومن ثم السيطرة عليها والتحكم فيها بما يخدم المصلحة العامة للتنظيم ، ولكن رغم هذا الحرص من طرف المنظمة إلا أنه توجد العديد من المؤثرات التي تحول دون تحقيق العامل للولاء التنظيمي وعدم التزامه به و لمنظمته ومن أهم ذلك نذكر ما يلي:

• النظام العام للعمل والذي يميزه المناخ التنظيمي في البيئة التنظيمية السلبية التي لا تخدم مصالح العمل والعامل في نفس الوقت ، وهذا بعدم الضبط الدقيق لعناصر ومكونات العمل وعدم توفر الشروط والظروف الموضوعية التي تحافظ على هذا التوازن الوظيفي الذي يعطي الدعم المادي والمعنوي لتحقيق مستويات هامة[1]

من الرضى الوظيفي، ويساعد كذلك على الاحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار في العمل ويزيد من تمسكهم بعملهم ومنظمتهم.

• من أكبر المعيقات والمشكلات التي قد تواجه تحقيق الولاء التنظيمي بالشكل الصحيح والايجابي الذي يحقق الكفاءة في التنظيم هو عدم الاهتمام بالمورد البشري في المنظمة خاصة ما تعلق بنظام الحوافز ،سواء التي تغطي الجانب المادي أو المعنوي، الشيء الذي يشكل حاجزا كبيرا أما اشباع الحاجيات المادية والمعنوية لعناصر المورد البشري ، الأمر الذي يخفض من التزامه اتجاه التنظيم خاصة ما تعلق بالولاء له.

[1] فاطمة حسن آل خليفة، عصام سعد الربيعان: **مرجع سابق**، ص113.

• عدم الاكتراث بمشاكل العمال خاصة ما تعلق بالجوانب الاجتماعية والنفسية والانسانية كظروف العمل الفيزيقية ، طب العمل ،التأمينات الاجتماعية ومشاكلها، كل هذه الأسباب من شأنها دفع العامل إلى خفض مستوى ولائه للمنظمة بصفة عفوية وتلقائية، لأنها لا تتوافق وتتجاوب مع انشغالاته وطموحاته الشخصية.

• الشعور بالخوف الدائم من طرف العاملين بفقدان مناصب عملهم واحساسهم الدائم بالاغتراب لعدم استقرارهم وظيفيا ، والتهديدات التي تواجههم يوميا وفي كل المناسبات واللحظات من طرد وعزل وتوقيف دون اشعار و دون تعويض ومن دون سابق انذار أو إعذار.

• المجموعات المتعلقة بالعمل ومدى تأثيرها ومساهمتها في الرفع أو التخفيض من مستوى الأداء الوظيفي والتي تم تشكيله بصورة خاطئة لم يتم فيها الاستغلال العقلاني والأنسب لقدرات الأفراد ، والمكانة المناسبة بكل فرد في المجموعة من أجل العطاء والبذل أكثر للوصول إلى الكفاءة والفعالية المطلوبة والمرغوبة ، ومن حيث المستويات الفكرية والقيم والاتجاهات الثقافة الفرعية التي يحملها كل فرد في المجموعة ، ومدى قبولها وتوافقها مع الآخرين في اطار الاختلاف الثقافي والقيمي والولوج كلية في ثقافة المنظمة.

• انتشار العديد من المظاهر والسلوكيات التي قد تعيق الولاء التنظيمي مثل الصراعات التنظيمية السلبية و المستمرة التي لا تساعد على الاستمرار في العمل وتنقص من مستويات الولاء فيه و يملئه التوتر والانزلاقات لعدم وجود روابط مشتركة في نظر هؤلاء الأفراد العاملين تربط بينهم ، وتعمل على تقوية تلك الألفة فيما بينهم للحيلولة دون الرفع من التوترات في العمل ، واعتبار المنظمة الأسرة الثانية لأي فرد في التنظيم.[1]

4- أثر الولاء التنظيمي على الأداء وفي خلق سلوك المواطنة التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي من بين أهم الظاهر التنظيمية التي لقت رواجا كبيرا وسط الباحثين والدارسين للسلوك التنظيمي ، حيث عكف كل من **(ماير وآلن وسميث)** على اجراء العديد من الدراسات والبحوث والنماذج التنظيمية منها نموذج **(ستيرز)** والذي يتكون من مدخلات معينة ومحددة تعمل على تنشيط الاحساس والشعور بقيمة الولاء للمنظمة والتي يعبر عنها من طرف الأفراد العاملين في شكل تصرفات وسلوكات في اطار من المخرجات يكون بصفة منظمة ، هذا ما من شأنه الوصول بالمورد البشري إلى أقص درجات العلاقة الايجابية مع منظمته ، ومن خلال بروز ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمي وهو أعلى درجات

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: **مرجع سابق**، ص123.

الوفاق والتوافق والانسجام الذي يمكن أن يجمع بين المنظمة وأعضائها مهما اختلفت مكانتهم الوظيفية ومهما اختلف كذلك دورهم الوظيفي في اطار الهيكل التنظيمي ،حيث يعتبر سلوك المواطنة التنظيمي كما أبرزه **(أورجان)** الركيزة التي تعطي للمنظمات الفرصة من أجل البقاء والاستمرار وتحقيق الناجحات والأماكن الريادية في الأسواق العالمية والمحلية وهذا بفضل أعضاءها الذين يحبون التصرف باعتبارهم مواطنين صالحين ، من خلال مشاركتهم الفعالة في جميع السلوكات ذات الطبيعة والأهداف الايجابية التي تساعد على التطور والرقي في اطار الفعالية التنظيمية المطلوبة ،لكن من غير ظاهرة الولاء التنظيمي التي تعتبر بمثابة المعبر أو الجسر الذي يمكن الاعتماد عليه من أجل المرور لتحقيق السلوك الخاص بالمواطنة التنظيمية ، كما يمكن إبراز آثار الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي وفي خلق معالم وأسس سلوك المواطنة التنظيمية ، والتي سنذكر فيما يلي[1]:

4-1 تحقيق العدالة التنظيمية :

تعد العدالة التنظيمية من بين أبرز المطالب والتوقعات التي ينشدها المورد البشري في المنظمة لما تحققه من رفاهية وظيفية وأمن واستقرار وظيفي، فالولاء التنظيمي يساعد على ترسيخ وبسط عدالة في التنظيم بين العاملين كما تعد العدالة التنظيمية حسب كل من **(جرينبرج وبارون)** من أهم الآثار أو العوامل التي يتركها الولاء التنظيمي في اعتبار المورد البشري، وفي اعتقاده تلك المعاملة العادلة والمنصفة التي سيلقاها من الإدارة العليا ستساعده وتدفعه دون شك على البذل للوصول ،كما تعطيه فرص التمكين الواضحة التي من شأنها خلق[2]

الحافز لديه من جهة، ومن ناحية أخرى صنع الشحنة الدينامية القوية لتفعيل الأداء وفق الأسس المهنية لرسم صورة واضحة على السلوكات والتصرفات الخاصة بهم، في اطار العقلانية الدائمة التي ستحكم هذه التصرفات والسلوكات خاصة سلوك المواطنة التنظيمي ، الذي يتحقق وينعكس بصورة واضحة ذات أبعاد استراتيجية على الأداء الوظيفي من جهة وعلى طبيعة العلاقة التي تجمع الفاعلين داخل التنظيم وبين

---

[1] Skein ,Edgardo **Organizational Culture**, Journal of American Psychological Association ,Inc,Vol45,N^0 2,1990,P33

[2] رياض أبو زيد :**التنكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي** الأردن ، مجلة جامعة النجاح للعلوم الانسانية ، المجلد 24 العدد ،2009، الأردن ،ص101.

العناصر الحيوية المكونة للتنظيم في اطار سلوك المواطنة التنظيمي وفق تصور يميل إلى الولاء لكل ما يمثل صورة المنظمة وسمعتها في السوق وفي المجتمع ككل.[1]

4-2 تحقيق الفعالية التنظيمية:

الفعالية التنظيمية من حيث أنها هدف وغاية تصبوا لها جميع المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها وموضوع عملها ، فالولاء التنظيمي بترسيخه كقيمة مضافة من قيم المنظمة في اطار الأداء الوظيفي الراقي الذي يمثل احدى المحطات الكبرى لسلوك المواطنة التنظيمي ،لذا فالفعالية التنظيمية احدى المميزات الأساسية والرئيسية التي تعطي الانطباع على روح التميز والإبداع الذي يميز بصفة عامة كل المستويات التنظيمية في التنظيم وهذه الفعالية إنما هي نتيجة منطقية لمجموعة العوامل التي أصبح يمثلها الولاء باعتباره من أقوى المحطات التي تحدث المرونة المطلوبة والمرغوبة في طبيعة العلاقات التنظيمية ، ولعل الوصول لتحقيق انجاز كالفعالية التنظيمية التي تعتبر احدى المعطيات المهمة في حقل سلوك المواطنة التنظيمي ،حيث تعكس الأداء الايجابي العام الذي تحقق من وراءه الفعالية في المنظمة وعلى جميع المستويات الإدارية فيها بشكل يوحي بقوة القيم المنبثقة من هوية الفاعلين في التنظيم ومن خلال ما يحملونه من أفكار واتجاهات نحو منظمتهم.[2]

4-3 ترسيخ قيم ثقافة تنظيمية متميزة:

تمثل الثقافة التنظيمية والقيم بصفة عامة أهم المحددات السلوكية في المنظمة حسب الفكر السلوكي الحديث لما تترجمه من سلوكيات وتصرفات خاصة بالفاعلين في التنظيم باختلاف مستوياتهم المهنية في الخريطة التنظيمية ، حيث يعتبر الولاء التنظيمي من أهم هذه المرتكزات التي تمثل مجموعة القيم والقواعد والتماثلات[3]

التنظيمية التي تشتملها ثقافة المنظمة، و بالنظر إلى الثقافة العامة في المجتمع تضاف لها الظروف المحيطة بالعمل، كما تمثل الثقافة التنظيمية الصورة المكملة والحقيقية لسلوك المواطنة التنظيمي في ظل ترسيخ مبادئ وأبعاد الولاء التنظيمي في مكان العمل، ورسم وتصميم مجموعة متنوعة وجديدة من القيم ذات الأبعاد

---

[1] رياض أبو زيد: **نفس المرجع**، ص102.

[2] موسى اللوزي : **التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة** الطبعة 4، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010، ص118.

[3] حسن ابراهيم بلوط : **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، 2005، ص201.

السيكولوجية الهامة والتي تؤثر بشكل عميق على القوة التي تميز الثقافات الفرعية للتنظيم و التي تمثل الثقافة الكلية له فيما بعد في اطار اتباع أسلوب الولاء المنظمي.[1]

4-4 الوصول إلى التمكين والرضى الوظيفي :

تجتهد منظمات الأعمال في بلوغ السرعة القصوى فيما يتعلق بالاهتمام بموردها البشري خاصة من حيث الجانب المتعلق بالتكوين والتدريب والعمل على تحسين المستويات المتعلقة بالأداء بصفة عامة من أجل الوصول في النهاية إلى عملية التمكين الوظيفي التي من شأنها مساعدة العاملين على التكيف والاندماج بصفة كلية مع وظائفهم وفي مناصب عملهم من دون تسجيل مشكلات أو انحرافات قد تتسبب في اضعاف المناخ التنظيمي العام للعمل ،هذا التمكين من شأنه خلق ديناميكية قوية بالنظر لطبيعة العلاقات الوظيفية في المنظمة وغير الوظيفية ذات الطابع الاجتماعي و الانساني والتي تحمل في طياتها أبعاد الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا ومستخدميها في اطار مبادئ العدالة التنظيمية في الوصول إلى تمكين أغلبية العاملين باختلاف مستوياتهم وأدوارهم في المنظمة لتمكينهم بصورة موضوعية وعقلانية من تحقيق الأهداف والغايات المرغوبة من خلال الرفع من الكفاءة الإنتاجية في المنتوج ، أو الخدة المقدمة وبالتالي الوصول إلى تحقيق الرضى الوظيفي الذي يمثل احدى أهم الآثار التي يحققها الولاء التنظيمي و مستوى و معدل الأداء الوظيفي.[2]

4-5 خلق بيئة تنظيمية ملائمة:

تعد البيئة التنظيمية المناسبة من أهم النتائج التي يمكن أن ينتجها الولاء في تحقيق الأداء الراقي وسلوك المواطنة التنظيمي ، سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية للعمل وما تحمله من متغيرات وعوامل مختلفة تؤثر وتتأثر مع بعضها البعض لتشكل نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة ، أو على مستوى البيئة الخارجية سواء البيئة الخاصة بالأعمال ،أو البيئة الكلية وما تحمله من تهديدات محتملة وفرص أكيدة للتنظيم ،لذا فالبيئة التنظيمية[3]

---

[1] حسن ابراهيم بلوط: **نفس المرجع** ، ص203.

[2] رياض أبو زيد: **مرجع سابق**، ص113.

[3] موسى خليل: **الإدارة المعاصرة المبادئ –الوظائف –الممارسة**، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2005، ص163.

الداعمة والمشجعة والتي توفر الظروف الملائمة والشروط الصحيحة في العملية التنظيمية هي التي تستطيع تحقيق الولاء الذي ينتج الأداء الوظيفي الراقي في اطار سلوك المواطنة التنظيمية الذي ينتج ذلك ، لكن في اطار النمط القيادي الفعال الذي يلعب الدور المحوري والمركزي في نجاح العملية ككل ،حيث لا يمكن للولاء أن يترسخ أو يتحقق في ظل نمط قيادي استبدادي أو غير ديموقراطي ، لذا فالبيئة الصحيحة توفر الشروط التي ترسخ القيم و التي تخدم سلوك المواطنة التنظيمي من خلال نوعية النمط القيادي المسيطر في المنظمة.[1]

4-6 المساهمة في نجاح التغيير التنظيمي بامتياز:

يعبر الولاء التنظيمي على التوافق والانسجام المطلق الذي يعبر على العلاقة التي تربط الفاعلين في التنظيم بحيث يتحقق هذا التوافق والانسجام في ظل التعاون الكلي بين مختلف عناصر المنظمة من إدارة عليا وإدارة وسطى وإدارة دنيا ، وجميع المستويات المهينة بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتنظيم وتدعيمها بتلك الأهداف التشغيلية والتكتيكية التي تمكن في الأخير من الوصول إلى الغايات والأهداف الاستراتيجية.

كما تعد عملية التغيير التنظيمي احدى العمليات الحيوية التي تميز التنظيم ككائن عضوي لديه دورة حياة معينة فالتغيير بمفهومه الدينامي يعد احدى العمليات الحيوية للمنظمة والتي تحتاج لتعاون الجميع في سبيل تحقيق الهدف من التغيير ، ويعتبر الولاء التنظيمي احد المرتكزات الأساسية لنجاح عملية التغيير في اطار التقليص من آثار وسلبيات مقاومته، والذي يمكن أن لا يخدم مصالح المنظمة في ظل اختلاف الرؤى والأهداف داخل المنشأة الواحدة ،هذا ما قد يسبب الفشل والخسارة المؤكدة لها.[2]

[1] موسى خليل: **نفس المرجع**، ص164.

[2] سليمان الفارس: **مرجع سابق**، ص97.

ويبرز الشكل رقم(17) أهم آثار الولاء في خلق أداء وسلوك المواطنة التنظيمي.[1]



[1] من اعداد الباحث

المبحث الرابع: القيم التنظيمية.

1- أهمية القيم التنظيمية وأهم مصادرها :

1-1 أهمية القيم التنظيمية:

تحتل القيم التنظيمية مكانة مرموقة ضمن قائمة العناصر الثقافية التي تؤثر على السلوك التنظيمي ومن القيم الأساسية التي تعمل المنظمات الناجحة على ترسيخها لأعضائها ما يتعلق بنوعية المنتوج أو الخدمة والاهتمام بالمتعاملين مع تقليل التكلفة وسبل التعاون والتنسيق بين العمال ،كما تلعب هذه القيم دورا بارزا في تحديد السلوك الواجب اتباعه بتعليم الأفراد القيم الأساسية التي يحبذها التنظيم ، ومن المفيد في هذا المقام إعطاء مثالا حيا لأحد الشركات الأمريكية الناجحة والرائدة وهي شركة المعدات الالكترونية عالية التقنية التي يبلغ عدد مستخدميها ما يربوا **مائة ألف 100.000 مستخدم** والتي حققت أرباح صافية قدرت ب **31 بليون دولار** أمريكي، إذ يرجح الكثير من المختصين والخبراء سر هذا النجاح إلى الثقافة التنظيمية القوية الخاصة بهذه المؤسسة والتي تميزها على نظيراتها من الشركات.

ولقد أبرز الكتيب الاعلامي الخاص بالمنظمة أهم القيم والأهداف والممارسات السلوكية والاستراتيجيات التي تميزها كون هذه القيم بالنسبة إليهم تعتبر مجموعة المعتقدات الراسخة بأذهان أفرادها والتي تحكم وتوجه سلوكهم وتصرفاتهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوب فيها وكذا نمط العلاقات بين العاملين والعملاء في الشكل التالي:

1-1-1 القيم الأساسية:

¤ الثقة بالعاملين وضرورة احترامهم وتقديرهم واحترام اتجاهاتهم وآرائهم بالشكل الذي لا يضر بمصلحة المنظمة.

¤ الاهتمام بإنجازات العاملين والتأكيد على العطاء والانجاز للوصول إلى تحقيق استراتيجية التمكين الوظيفي .

¤ الاحتكام إلى الضمير المهني أثناء تقديم الخدمة أو المنتوج، والعمل على احترام سمعة المؤسسة وقوتها .

¤ السعي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة والمطلوبة من خلال العمل الجماعي للفريق وروح المبادرة الجماعية.

¤ الاهتمام بالتميز والإبداع في ضوء المرونة الموجودة في اطار القيم الاجتماعية والانسانية في أماكن العمل[1]

1-1-2 الأهداف :

تتمثل مجموعة الأهداف الأساسية لمنظمة الأعمال، والتي يمكن ابرازها في النقاط التالية:

¤ العمل المتواصل على تحقيق أكبر قدر من العوائد والأرباح التي تساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي.

¤ التركيز على الاهتمام الجدي بالعملاء باختلاف أنواعهم واهتماماتهم ومساهماتهم في المنظمة وأدوارهم.

¤ عدم إغفال مصالح المستخدمين وضرورة التكفل باحتياجاتهم وطلباتهم المختلفة للوصول لتحقيق الاستقرار.

¤ الاهتمام بنمو وتطوير المنظمة في مختلف المجالات ذات صلة بطبيعة نشاطها في السوق.

¤ الاهتمام برأس المال البشري للمنظمة باعتبارهم الاستثمار الحقيقي لها في اطار الاستغلال العقلاني .

¤ تنمية الاحساس بالانتماء الحقيقي والكلي للمنظمة في ضوء السهر على تحقيق الأهداف العامة والأساسية.

ويتمثل الاهتمام بالعاملين باختلاف مستوياتهم المهنية بتأمين الاستقرار الاجتماعي والوظيفي لهم من خلال تقييم أداءهم ،مع توفير ظروف العمل المتعلقة بالصحة والسلامة والأمن والاعتراف بإنجازاتهم الفردية وتقديريهم و بإشعارهم بأهمية ما قدموه من أعمال للمنظمة ليحققوا ذواتهم من خلال هذا التقييم ،مع احترام اختلاف الآراء والاتجاهات ،حيث يعد التنوع في الآراء نعمة من شأنها خدمة مصلحة الشركة.

1-1-3 الاستراتيجيات والممارسات:

تنتهج المؤسسة نظام إداري يسمى بالإدارة الميدانية من أجل التقرب من الواقع ومعرفة أدق التفاصيل مع نمط الإدارة بالأهداف الذي يتحقق من خلال اشراك العاملين من مختلف المستويات الإدارية مع مسؤوليهم

[1] ديف فرانسيس ومايك وود كوك: **القيم التنظيمية**، ترجمة حمد هيجان، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض السعودية ،1995، ص47-48.

في تحديد الأهداف المرغوب للوصول إليها مع ضمان تكاملها مع الاستراتيجية العامة للمنظمة إضافة لذلك يتم تبني استراتيجية الباب المفتوح عن طريق فتح جميع قنوات الاتصال التي من شأنها المساعدة في تطوير المنظمة.[1]

2-1 مصادر القيم التنظيمية:

القيم السائدة لا تأتي من فراغ وإنما تتأثر بالبيئة العامة بمفهومها الواسع ويمكن تحديد هذه المصادر كما يلي:

1-2-1 التعاليم الدينية :

يعتبر الدين احدى المصادر المهمة لتحديد القيم إن لم نقل أنه أهمها على الاطلاق فهو المرجع الأساسي لقيم متنوعة ومن أمثلتها في ديننا الاسلامي الحنيف قيمية اتقان العمل في **حديث(النبي صلى الله عليه وسلم) «إن الله يحب إذا عمل احدكم عملا أن يتقنه».**

وكذا قيمة النزاهة في العمل وخاصة المسؤولية والمحافظة عليها باعتبارها أمانة في عنق صاحبها والسنة النبوية الشريفة ماهي إلا صورة عاكسة لما جاء في القران الكريم على لسان الله عز وجل.

2-2-1 التنشئة الاجتماعية :

يختلف الأفراد في القيم التي يحملونها بحسب المجتمعات التي ينتمون إليها فمثلا قيمة المال في المجتمع الأوروبي الرأس مالي تكون أكبر من نظيره في المجتمع الريفي الزراعي، حيث لا يكون للمال مكانة كبيرة عندهم فكلما تطور المجتمع إلى الحضرية كلما أصبحت قيمة المال تلعب دورا هاما فيه، وهي من تحدد مكانتهم في السلم الاجتماعي، عكس ما يكون في المجتمع الريفي الذي يلعب فيه النسب والعائلة دورا بارزا في تحديد مكانة الفرد الاجتماعية ، نفس الأمر ينطبق على قيمة الحرية فهي بنسب عالية في المجتمعات الراقية وأقل بكثير عند المجتمعات المحافظة ،مع الاشارة إلى تضارب هذه القيم فكثير من المجتمعات تتضارب فيها القيم مما يؤثر سلبا على الأجيال المتعاقبة مما ينتج خواء اجتماعي للتراكم المستمر لهذا التضارب والتعارض في القيم.

[1] ديف فرانسيس ومايك وود كوك، ترجمة أحمد هيجان : **نفس المرجع** ، ص49-50.

1-2-3 الخبرات السابقة :

تبرز أهمية الخبرة والتجربة من خلال الاهتمام الذي يعطيه الفرد في وزن الأشياء من حوله، فالمسجون الذي سجن سيقدر لا محالة قيمة الحرية أكثر من غيره لمعاناته من كبح وفقدان لحريته أثناء اعتقاله نفس الشيء ينطبق على ذلك الثري الذي مر بفترة صعبة في حياته وكاد أن يفلس فتصبح قيمة المال بالنسبة له أهم شيء لأن قيمته ارتبطت بما عنده من أموال وثروة ، وذلك الأمي الذي لم يتعلم يحاول تعويض ذلك الحرمان من خلال السهر على تعليم أبناءه لأنه أدرك مع الوقت قيمية العلم ومكانته في السلم الاجتماعي بصفة عامة.[1]

-1-2-4 انتماء الفرد للجماعة :

بالرغم من الأهمية القصوى للقيم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرات السابقة كمصادر أساسية للقيم إلا أن انتماء الفرد إلى جماعة وعضويته فيها يعتبر مصدرا مهما للقيم فالفرد ينصاع للجماعة في كثير من الأحيان ليغير قيمه، فالكثير ممن كانت تنشئتهم الاجتماعية ذات طابع ديني خالص تحولوا عن ذلك لعضويتهم في جماعات غير دينية لتتطابق قيمهم مع قيم الجماعة التي أصبحوا ينتمون لها وأعضاء فيها.[2]

-2 مقاييس القيم التنظيمية وأهم مراحل تطورها:

2-1 مقاييس القيم التنظيمية

تتوفر القيم التنظيمية على مقياسين يمكن من خلالهما إجراء عملية القياس لها ويمكن ذكرها فيما يلي:

2-1-1 اختبار دراسة القيم :

الذي تم إعداده من طرف الباحثان (**ألبورت وفرنون**) ، والذي يعتمد على اطار نظري قام بإعداده الباحث (**سبر انجر**) والذي يقيس **06 أنماط** من القيم وهي (**النمط الاجتماعي ،النمط السياسي، النمط الجمالي ،النمط النظري ، وفي الأخير النمط الديني**).

[1] كاضم حمود خضيرة : **السلوك التنظيمي** الطبعة 1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2002، ص86.

[2] كاضم خضير حمودة: **نفس المرجع** ، ص86.

كما يهدف هذا الاختبار لمعرفة مدى انجذاب الأفراد لقيمة على أخرى أو إلى أكثر من قيمة فدرجة الاختلاف في الانجذاب للقيم هي من تحدد هذا الاختبار، وكمثال على ذلك نجد شخصا ما مجمل تركيزه منصب على القيم الدينية فتغلب على تصرفاته وسلوكاته في تعامله مع الآخرين.

ويقيس الاختبار مدى انجذاب الشخص للقيمية التي اختارها على أساس الاختيار الجبري من خلال المفاضلة بين عبارتين أو أكثر ،كما يتألف الاختبار من **30** عبارة في القسم الأول ، و **15** في القسم الثاني ويجمع ما بين القيمة والقيم الخمسة الأخرى المنتقاة بالتساوي ، ويصلح هذا الاختبار للتميز بين المهن والوظائف المختلفة كما يمكن له قياس القيم التي تؤثر في سلوك الفرد كالقيم الدينية ويساعد هذا الاختبار في التوجيه.[1]

2-1-2 مقياس القيم الفارق :

قام بإعداد هذا المقياس العالم **(برانس)** ويتألف من **64** زوجا من العبارات تتمثل في الأمور التي يحس بها الفرد ويشعر بها والتي من الواجب عليه القيام بها ، والأشياء التي لا يشعر بها ولا يرغب في انجازها وتتألف كل ثنائية من الثنائيات **64** من عبارتين احداهما تمثل القيمة الأصلية أي السائدة وأخرى تمثل القيم الجديدة المكتسبة أي الوافدة وتتحدد الإجابة من بين هاتين العبارتين باختياره **64** عبارة من بين **126** عبارة وفيما يلي **أمثلة على بعض عبارات المقياس كما يبينهما الجدول رقم (05)**[2]

قيم أصلية (سائدة)	قيم جديدة (وافدة)
ب-1 - ينبغي أن أعمل أشياء غير مألوفة.	**أ-1 ينبغي علي ان أقوم بالأشياء التي يقوم بها جميع الناس.**
أ-2 يجب أن أصل إلى مكانة اجتماعية أكبر من التي وصل إليها والدي.	**أ-3 يجب علي أن أتمتع بحلاوة الحياة وملذاتها أكثر من أبي.**
ب-3 تحمل الألم والصبر على المشاكل وحلها من شأنه أن يخدمني في المستقبل.	**ب-2 يجب أن تكون السعادة أكبر شيء أريد تحقيقه في حياتي.**

[1] جابر عيد الحليم الجابر: **مدخل لدراسة السلوك الانساني**، دار النهضة العربية ،القاهرة مصر ، 1983 ، ص 205

[2] جابر عبد الحليم الجابر : **نفس المرجع**، ص206.

كما يتكون المقياس من أربعة فروع أخرى وهي كما أشارت إليه العديد من الدراسات والبحوث كما يلي:

¤ أخلاقيات التفوق والنجاح في العمل (**القيم الأصلية**) ويقابلها قيمة جديدة تتمثل في الاستمتاع مع الأصدقاء والتمتع بالصحة الجيدة، والتي تساعد على العطاء والبذل المستقبلي.

¤ استحضار الماضي والاهتمام بالمستقبل من القيم الأصلية، والتمتع بالحاضر من القيم الجديدة بكل راحة وطمأنينة تساعد على الاسترخاء والعطاء والأداء الراقي الذي يحقق الكفاءة والفعالية التنظيمية المطلوبة[1].

¤ الاهتمام باستقلالية الذات في القيم الأصلية، ومسايرة الآخرين واتباعهم من القيم الوافدة والتي لا يمكنها التأثير بصورة سلبية على القيم الراسخة والأصلية التي يصعب الاستغناء عليها في أي حال من الأحوال.

¤ التشدد في الدين والتربية دون مغالاة في القيم الأصلية مع النسبية المسجلة في القيم الجديدة والوافدة.[2]

2-2 مراحل تطور القيم التنظيمية:

لقد مرت القيم التنظيمية بمراحل كانت على علاقة وطيدة بذلك التطور الحاصل في الفكر الإداري من مختلف التأثيرات التي أدت إلى تكون قيم المديرين والمسؤولين، وفي منتصف القرن الماضي برزت أهمية ومكانة المديرين وهذا مع تطور القيم التي يحملونها.

ولقد شهدت القيم التنظيمية سبعة (07) مراحل رئيسية و متفاوتة وهي كما يلي:

4-1 المرحلة الأولى:

في هذه المرحلة الأولى من التفكير الاداري سادت مجموعة من القيم التي كانت تتعامل مع الإنسان كونه آلة وفقط يتأثر بالجانب المادي والمتعلق بالأجر، ولقد قام عالم الاجتماع الألماني (**ماكس فيبر**) بتحليل هذه القيم القائمة على مفاهيم تنظيمية أساسية كالسلطة وتوزيع الأدوار...كل هذه الوسائل التنظيمية تساعد النظام البيروقراطي في تسخير الآلات البشرية للقيام بمهام أقل ما يقال بشأنها أنها روتينية.

[1] ديف فرانسيس ومايك وود كوك، ترجمة أحمد هيجان: **مرجع سابق** ، ص77.

[2] ديف فرانسيس ومايك وود كوك، ترجمة أحمد هيجان: **نفس المرجع** ، ص78-79.

وبداية من النصف الثاني للقرن **20م** بدأت المنظمات تنمو وتتطور ،هذا دون اغفال دور التفكير العلمي الذي عجل بهذا التطوير والتغير، فأدى تنوع طرق الانتاج إلى تغير ظروف العمل، ولقد تم تطوير تخصص جديد يعنى بتوجيه ودراسة العمل بطريقة علمية منظمة فتم استخدام اللوحات الورقية والساعات من أجل حساب الوقت الذي يستغرقه العمال، وأدى التركيز على هذه التفاصيل إلى رفع معدل الانتاج وكذا نسبة الأرباح، كما كانت القيم المتعلقة بالوقت لدى القادة والمسيرون تفترض أن الرجال والنساء ما هم إلا مصادر كبقية المصادر الأخرى كونهم محفزون بالنقود ولقد لخص (**فريديريك تايلور**) هذه الفلسفة السائدة وراء هذه القيم التنظيمية ومدى تأكيده على مبدأ العقلانية في كل مناحي الحياة.[1]

4-2 المرحلة الثانية :

لم يكن الكثيرين من الطبقة العاملة مسرورين بهذه الظروف لاسيما مع تجارب **ها وثورن** في الولايات المتحدة الأمريكية ، والتي أكدت مجموعة من العناصر الغير عقلانية كالأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق في السلوك ومستوى الأداء ولهذا تبنى المديرون الجدد نظرة تقدمية معاكسة للاتجاه الميكانيكي باعتبار وجود عناصر إنسانية واجتماعية أكثر تعقيدا وبهذا عرف تطور القيم التنظيمية منعرجا آخر لا سيما بعد الحرب العلمية الثانية.

4-3 المرحلة الثالثة :

لقد تغير في هذه المرحلة هيكل القوة بالنسبة للمنظمات فلم تنتج القيم من قبلها بل كان لمساهمات اتحادات العمال والنقابات المهنية التي أجبرت الإدارات على فهم معنى الصراع خاصة مع مطلع **خمسينيات القرن** الماضي وما تزامن معها من نقص فادح في الإنتاج واليد العاملة لذلك لعبت هذه التنظيمات دورا هاما في سلامة منظماتها، ولقد عرفت هذه المرحلة قيما تنظيمية مشحونة بالعداء والصراع لتتمكن المنظمات في الأخير من احتواء هذه الأوضاع والتطبيع مع هذه التنظيمات النقابية.

4-4 المرحلة الرابعة : تميزت هذه المرحلة ببروز قيم تنظيمية تدعوا الى حرية العمل وبالتالي تغيرت النظرة إلى المدير خاصة مع الهيمنة الأمريكية على الأوضاع وما فعله (**دوغلاس ماك غر يغور**) العام **1960** بكتابه الذي كان له تأثير عميق على مستوى التفكير الإداري من خلال تقسيم نظام القيم الإدارية إلى

[1] ميخائيل أسعد: **السيكولوجيا المعاصرة**، دار الجيل للنشر والتوزيع ط1، بيروت لبنان، 1996، ص160

صنفين متضادين هما نظرية **(x)** ونظرية **(y)** فالمديرون المصنفون في نظرية**(x)** يرون أن العمال مخادعون ولا يحبون العمل بطبيعتهم ويحتاجون إلى أساليب ردعية وعقابية للعمل ضمن اطار رقابي دقيق وهم محفزون بالدرجة الأولى بالحوافز المادية فقط ،أما المديرون المصنفون في نظرية **(y)** عكسهم فيرون أن الأفراد بطبيعتهم يحبون العمل وهم جديون ولا يحتاجون للرقابة الشديدة في العمل وأنهم يحبون روح المبادرة والإبداع.

4-5 المرحلة الخامسة :

كانت الاستجابة لمتطلبات العصر السابق محطة قوية لبروز قيم تنظيمية جديدة تمحورت في عملية الإدارة بالأهداف **(MBO)** بواسطة **(دركار)** والتي أبرزت قيمة جديدة تمثلت في مبدأ مشاركة جميع الأعضاء على[1]

اختلاف مستوياتهم الإدارية في تحديد أهداف المنظمة وتبني رؤية استراتيجية موحدة كل حسب مركزه الوظيفي وهذا بغرض المواءمة بين متطلبات المنظمة وتوقعات أعضاءها ، ورغم أن هذه النظرية كانت تمثل قفزة نوعية للتفكير الإداري على مستوى القيم التنظيمية إلا أن الكثير من المختصين اعتبروها صالحة في المنظمات ذات البيئة المستقرة نسبيا.

4-6 المرحلة السادسة :

يعتبر الاهتمام بتطوير ظروف العمل وايجاد مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق ذلك من شعار هذه المرحلة التي اتسمت بالعديد من الاجتهادات من طرف الخبراء والمختصين على رأسهم الباحث الأمريكي البروفيسور**(ألفريد هيرتز بيرغ)** الذي ترك أثرا عميقا لدى المديرين من خلال أبحاثه في الرضى الوظيفي والدافعية في الأداء كما استنتج أن البيئة المادية والحوافز المادية تعمل القليل في تحقيق الرضى الوظيفي.

المرحلة السابعة:

بتقدم الفكر الإداري برزت قيما إدارية تعلمها مديرو فترة السبعينيات من القرن الماضي على أجدادهم تعلقت خاصة حول **(لا شيء يقدم بالمجان العمل الجاد يؤدي للنجاح)** ، **(العميل دائما على حق)...** ولقد كانت هذه القيم واضحة في المملكة المتحدة خاصة مع مجيء **(مارغريت تاتشر)** إلى سدة الحكم ، ومع تلك المعارك

[1] منى الصائغ : **القيم التنظيمية وأثرها في الخيار الاستراتيجي** ، دراسة ميدانية في منظمات الاتصالات النقالة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 5، عمان الأردن ، 2012، ص93-94.

الضارية ضد النقابات المهنية وظهور النزعة والقيم الفردية والمسؤولية الشخصية **(كلها قيم ميزت القرن 20م)**

إن تطور القيم التنظيمية في المرحلة السابعة يمثل عملية تراكمية للمراحل السابقة ، فبعد سنوات من السير العشوائي اهتدى المديرون لكونهم يحملون مسؤولية ثقيلة على عاتقهم ،وأن البقاء والاستمرار يكون دائما للأحسن وللأقوى.[1]

ويمثل الجدول التالي رقم (06) ملخص تطور القيم التنظيمي:[2]

المرحلة	الفكرة	القيمة الثابتة
المرحلة الأولى	العقلانية	ثمار التحليل العلمي
المرحلة الثانية	العاطفية	الاهتمام بالأفراد له إيجابيات
المرحلة الثالثة	المواجهة	الدفاع عن المصالح امر حيوي
المرحلة الرابعة	الاجماع في الرأي	دخول الظاهر السياسية للمنظمة
المرحلة الخامسة	التنظيم (التوازن الفردي)	التطوير والانجاز يمثلان القمة
المرحلة السادسة	الامكانيات	امكانية التطور للأفراد
المرحلة السابعة	الواقعية	الأمور الجيدة تحتاج لتضحيات

[1] نجلاء عبد الله: **القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، مجلة مركز البحوث التجارية المجلد 11العدد 22، جامعة قطر، 2002، ص112.

[2] محمد حامدات: **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص99.

3- العوامل المساعدة على اكتساب القيم وأهم تصنيفاتها:

3-1 العوامل المساعدة على اكتساب القيم التنظيمية:

توجد العديد من العوامل ذات العلاقة بالفرد نفسه أو بالبيئة التنظيمية المحيطة به ، والتي تؤثر بدورها في المنظومة المتعلقة بالقيم والتي رسمها الفرد وصممها وقام بتطويرها من خلال المراحل الحياتية التي يمر بها وتتمثل هذه العوامل في النقاط التالية:

3-1-1 العوامل الفردية:

وتتمثل العوامل الفردية في تلك المعطيات المتعلقة بالجوانب الشخصية للإنسان والتي تميزه على غيره وه

- الاستعدادات المتعلقة والخاصة بالطفل الرضيع والدافعية التي يتميز بها في اطار عملية التلقين والاكتساب.
- الخصائص والمميزات الطبيعية الجسمية كالطول والوزن ولون البشرة ولون الشعر والعينين وغيرها من الخصائص والمميزات.
- القدرات العامة والكلية التي قد يتميز بها الطفل والتي تحمل جميع المميزات والخصائص التي يتوفر عليها.

- السمات الفردية والشخصية للأفراد والتي تميزهم على بعضهم البعض.
- المستوى الواعي للفرد واتجاهاته الايجابية نحو المفهوم الحقيقي والفعلي لذاته بصفة فعلية وموضوعية.
- الدور المتوقع من الفرد والمنتظر منه في اطار عملية الدور والمكانة وكيفيات وأساليب التأثير والتأثر بالآخرين في اطار النسق الاجتماعي المفتوح.
- مستوى ومعدل الوضعية العامة للصحة النفسية والعقلية و العضوية للأفراد العاملين في التنظيم.

3-1-2 العوامل البيئية:

وتتمثل في النقاط التالية:

- تداعيات عملية الانفصال المبكر على الجماعة المرجعية(**الأسرة**).
- المستوى والمدى الذي قد يصل إليه معدل التفكك الأسري.
- عدم وجود النماذج التي تساعد الفرد ، والقدوة التي يتبعها في البيئة التي ينتمي إليها.
- التأكيد على المستويين الاقتصادي والاجتماعي للأبوين معا.

• النظر إلى المستوى المتعلق بالجانب التعليمي والثقافي للوالدين معا.[1]

• القيم التنظيمية السائدة وآثارها وانعكاساتها على عملية التغيير التنظيمي.

• ضرورة توفير وضمان التعزيزات والمثيرات المساعدة والمناسبة لتكوين القيم الايجابية.

• المستوى المتعلق بجانب الالتزام والوعي الديني والأخلاقي في الأسرة.

2-3 تصنيفات القيم التنظيمية:

يتفق معظم الباحثين الدارسين لموضوع القيم التنظيمية على الصعوبة الموجودة في طريقة تصنيفها ، بحيث لا يوجد تصنيف محدد ومعين للقيم ، وللعلم لا يمكن الاحاطة بجميع التصنيفات ويبقى النقص والقصور في الأمر قائما ، لكن هذا التصنيف يعتبر من الضروري جدا وضعه من أجل دراستها ، وسوف يتم فيما يلي تصنيف القيم حسب :

1-2-3 تصنيف (إدوارد سبرانجر): يرى **إدوارد سبرانجر** أن الناس يتوزعون على ستة أنماط من القيم نوجزها فيما يلي:

¤ القيم النظرية :

وهذا النوع من التصنيف الذي يهتم باكتشاف الحقيقة ، والأسباب الكامنة وراء وقوع هذه الأحداث عن غيرها من الوقائع الأخرى بالاعتماد على أساليب وطرق منطقية ومنهجية تتميز بالعقلانية وتتوفر هذه الصورة بكيفية خاصة عند العلماء والفلاسفة.

¤ القيم الاقتصادية:

وهي تلك القيم التي تختص بالجوانب الاقتصادية بصفة أساسية، بحيث ترتكز على التكاليف والفوائد والعوائد، ومدى تحقيق الأرباح والخسارة وتنتشر هذه القيمة بصفة خاصة عند رجال الأعمال.

¤ القيم الجمالية:

ويكون ميول أصحاب هذه القيمة يتبع ويتأثر بكل الأمور والأشياء الجميلة التي تدور من حوله سواء يتعلق مجال الجمال في الجانب الشكلي ،أو المحتوى والمضمون، وغالبا ما تكون هذه عند الأشخاص الذين يتذوقون الأمور الفنية والإبداعية المتميزة خاصة الفنانين والشعراء والمبدعين بمختلف تصنيفاتهم المهنية.[2]

---

[1] سعيد ياسين عامر: **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز سيرفس للاستشارات والتطوير**، القاهرة مصر، 1994، ص162.

[2] Daft R ,**Organization Theory and Design** , 4th ,Ed ,Minnesota ,Publishing co ,St , Pall ,1992,P140.

¤ القيم الاجتماعية:

يتميز الأشخاص الذين يحملون هذا النوع من التصنيف من القيم إلى العمل المستمر على تكوين صداقات مختلفة تشمل جميع المستويات الاجتماعية، ويتميزون بالعطف الدائم والحب الكبير، وتوجد هذه القيم عند العديد من الأشخاص الاجتماعين.

¤ القيم السياسية:

تعتمد هذه القيم خاصة على حب السيطرة الدائمة وامتلاك السلطة والتأثير المتواصل على الآخرين مع حب النفوذ والتفوق ، وتتوفر هذه القيم عند الأفراد الذين تكون لديهم القدرة والقوة في الـــتأثير في الآخرين وتوجيههم بالطرقة التي يرونها تناسب مع مصالحهم الشخصية ، ويعد الأفراد المكونين للطبقة السياسية والمنتمين لها أشد الناس تبنيا لهذه القيم.

¤ القيم الدينية:

وتعني هذه القيم الايمان الحقيقي بالخالق والايمان بالغيب ، والايمان المطلق بوجود حياة أخرى يسود فيها معالم العدل والمساواة بين جمع الناس ، وتوجد قوة عظيمة هي التي تسيطر على كل موجود **(قدرة الله عز وجل)** وتتوفر هذه القيم عند كل ذي فطرة صحيحة وسليمة.[1]

3-2 تصنيف (ديف فرانسيس – مايك وودوك):

يرى كل من الباحثان **ديف** فرانسيس **ومايك وودوك** أن منظمات الأعمال اليوم لتضمن النجاح والريادة لا بدعليها اتباع ما يلي:

• ممارسة إدارة الإدارة:

وهو التعامل الذي تتبعه المنظمة ومن المفروض انجازه والمواضيع والمحاور ذات العلاقة بالنفوذ والقوة ،كما يجب التأكد من الدور الموكل إلى الإدارة بصفة دقيقة ومحددة بشكل فعال ، والأفراد الذين اسندت لهم مهمة الإدارة ، بأنهم من ذوي الكفاءات والمؤهلات التي تخول لهم ممارسة هذه المهام ، وبناء على القضية المحورية والجوهرية التي يتشاركون فيها ، فالقضايا الفرعية الثلاثة التي يجب التعرف عليها هي كما يلي:[2]

[1] **Ibid.**, P 142.

[2] غياث بوثلجة : **القيم الثقافية للتسيير** ، دار العرب للنشر والتوزيع ، مصر القاهرة ، 1998، ص69.

– **القوة أو النفوذ:** وهي التي تتناسب مع الأشخاص من ذوي القوة والسلطة و النفوذ داخل المنظمة، ومن أبعادها الوزن والمجال ويتمركز مجال القوة في مجمل الأعمال التي يؤثر فيها الفرد أو المجموعة ، من خلال نطاق إشراف كلي على المرؤوسين ، توزيع الأدوار والوظائف ، الترقيات ومجالات التكوين والتدريب ، ويتمحور موضوع القوة في قدرة الأفراد والجماعات بالتأثير في الآخرين ، بحيث في استطاعة المدير ترقية فرد أو فصله بصفة عادية.

– **النخبة أو الصفوة:** يعد النمط الذي تتبعه الإدارة العليا من خلال التركيز على النخبة من موردها البشري من أهم القيم التي تنتج النجاح والريادة لها ، فالنوعية والخصائص المتعلقة بالمورد البشري في المنظمة من المهم جدا الاطلاع عليها ومعرفة تفاصيلها، لذا فالمنظمات الرائدة وحدها تعرف السر وراء الاهتمام بصفوة أفرادها.

– **المكافأة:** تعتبر من أشكال الدافعية التي تعطي للأفراد العاملين الحافز على الإنجاز ، فتوقع العاملين الحصول على منح ومكافآت من شأنه خلق المثير لديهم للعمل والتميز أكثر من أجل الحصول على التعويض، ومن خلال استثارة السلوك إلى تحقيق جميع الأعمال المنتظرة منه بصورة منتظمة وهادفة ،وتتعلق الحوافز بالجانب المادي المتمثل في المنح النقدية وفي الجانب المعنوي المتمثل خاصة في الاحترام والتقدير والاشراك في اتخاذ القرارات الإدارية.

¤ **إدارة المهمة** : وهو المبدأ الذي يمكن للإدارة اتباعه من خلال طريقة التعامل مع قيمة الأداء ، فهو غالبا لكل منظمة تجارية تفشل في تحقيق أهدافها ، وكذلك الترميز على أداء الأعمال بإتقان واخلاص والتركيز على مجموعة من الأهداف الواضحة المعالم ،والسهر على التوفير الضروري للمتطلبات والظروف الخاصة بالعمل ، وبناء على هذه القضية الجوهرية يمكن تقديم القضايا الفرعية الثلاث التالية :

– **الفعالية:** وهي القدرة التي تميز المنظمة ككيان اجتماعي على تحقيق أهدافها والمستوى الذي تبرزه المنظمة في سبيل التعامل مع المتغيرات الخاصة بالبيئة الخارجية.[1]

---

[1] عبد عقلة مجلي الخزاعلة : **الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009،ص99.

– الكفاءة:

يرتبط هذا المفهوم بصورة وثيقة مع مفهوم الفعالية بحيث تشير الكفاءة إلى تحقيق الأهداف وتأدية المهام بطريقة صحيحة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة .

– الاقتصاد:

يجب على المنظمة الاستنجاد بنظام رقابي فعال للتحكم في التكاليف الخاصة بها ، وضرورة الكف على تبذير الأموال بصورة عشوائية في أمور ليست مهمة بالنسبة لطاقتها وقدرتها على العطاء أكثر.

¤ إدارة العلاقات الانسانية:

وهو التعامل الذي تقدمه المنظمة مع مواضيع ذات علاقة بالحصول على أفضل أداء من عمالها ، بحيث يعتبر الالتزام من أهم العوامل التي تساعد على تنظيم العلاقة التي ترتبط بالأداء الوظيفي ، من خلال التوقعات المنتظرة منهم من طرف المديرين في سبيل العمل الجيد والالتزام والولاء والكفاءة والمهارة مقابل معاملتهم معاملة جيدة، و يثقون في إدارة المنظمة وفي عدالتها التنظيمية ، وتسمى هذه العملية إدارة العلاقات الانسانية ويدخل تحت هذه القضية الجوهرية ما يلي:

– العدل :

وهو التوزيع الخاص بحقوق العاملين بصفة تتميز بالمساواة ، مع الشعور الدائم بقوة العدالة التنظيمية، هذا الأمر يعتبر دافعا وحافزا قويا للولاء للمنظمة، ويزيد من قوة العلاقة ومتانتها بين العمال ومنظمتهم ويحقق في الأخير الفعالية التنظيمية المطلوبة.

– فرق العمل الجماعية :

من خلال التعاون المستمر بين الأفراد في العمل والتعامل على أساس عائلة واحدة كل هذا يعطي الدافع للعمل في اطار المجموعة وتقبل الواحد للآخر في الفريق الخاص بالعمل والثناء يكون على الجماعة لا على الأشخاص دون الجماعة.[1]

– القانون والنظام:

وتشير لمختلف القواعد واللوائح ذات الطبيعة القانونية التي من شأنها توجيه سلوك العاملين في المنظمة من[2]

[1] الربيع ميمون: **نظرية القيم في الفكر المعاصر**، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1980، ص141.

[2] عبد عقلة مجلي الخزاعلة: **مرجع سابق** ، ص103

أجل تحقيق الأهداف المتعلقة بالمنظمة ، وتنظيم العلاقة كذلك مع المتعاملين الآخرين من البيئة الخارجية ويتم الزام هذه القيم للجميع في اطار ما ترغب المنظمة لتحقيقه من أهداف.[1]

¤ إدارة البيئة:

وهو التعامل الذي تفرضه المنظمة في مجال التنافس التجاري ، من خلال الدراسة والتحليل الدقيق للمتغيرات البيئة من خلال استغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية لصالح المنظمة مع العمل على اجتناب التهديدات والمخاطر ، واستغلال عمليات التحليل البيئي لبناء نظام متين يتخصص في صناعة القرارات واتخاذ القرارات الإدارية بالشكل المناسب والذي يخدم مصالحها ، وتشمل هذه القضية الجوهرية على القضايا الفرعية التالية:

– الدفاع:

على اعتبار المنظمة نسق مفتوح فهي في مواجهة العديد من التهديدات والمخاطر التي قد تؤثر على فعاليتها وكفاءتها في جميع المستويات الخاصة بالبيئات التنظيمية سواء الداخلية وما تحمله من نقاط ضعف سلبية تؤثر على قدرتها الداخلية أو على المستوى البيئة الخارجية من خلال التهديدات من المنافسين الموجودين أو آخرين جدد في السوق ، ولبقائها واستمرارها يفرض عليها الدفاع على ذلك بكل قوة وخلق الظروف التنظيمية المساعدة على التكيف مع جميع التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

– التنافس:

يشتمل التنافس على عدة أشكال وأنماط داخل المنظمة، فيوجد التنافس الفردي الذي يكون أساسه الكفاءة والتميز والإبداع، أو بين فرق ومجموعات العمل، أو على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة.

– استغلال الفرص:

الأمور المجهولة والغير منتظرة يوجد لها هامش من التحضير على مستوى منظمة الأعمال من أجل استغلال الفرص بطريقة عقلانية، بحيث لا تترك المجال للمنافسين الآخرين في السوق للاستحواذ عليها أو تقاسمها معها.[2]

---

[1] عبد عقلة مجلي الخزاعلة: **نفس المرجع** ، ص104.

[2] محمد اسماعيل بلال : **السلوك التنظيمي** ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2002 ، ص199.

ويمكن تلخيص الأبعاد التي جاء بها كلى الباحثان ديف فرانسيس و وودوك فرانسيس في الجدول التالي:[1]

جدول رقم (07) يبرز الأبعاد التي يتم من خلالها تلخيص القيم التنظيمية:

القضايا الجوهرية	القضايا الفرعية	القيم
إدارة الإدارة	القوة	– يجب على المديرين إدارة الصفوة في القمة.
	الصفوة	
	المكافأة	– الأداء ملك
إدارة المهمة	الفعالية	– عمل الأشياء الصحيحة.
	الكفاءة	– عمل الأشياء بطريقة صحيحة.
	الاقتصاد	– لا شيء يعتبر مجاني
إدارة العلاقات	العدل	– سيادة العدل في المنظمة.
	فرق العمل	– العمل في فريق بانسجام.
	القانون والنظام	– الذي يعير اهتمامه من يكسب.
إدارة البيئة	الدفاع	– التعرف على الأعداء .
	التنافس	– البقاء دائما للأصلح.
	استغلال الفرص	– الجرأة صفة من يربح غالبا.

4- دور الإدارة بالقيم التنظيمية في تفعيل اطار التغيير التنظيمي:

تعتبر الثقافة التنظيمية الصحيحة هي الغاية التي تنشدها معظم المنظمات من خلال ترجمتها ايجابيا على شكل قيم ومعتقدات واتجاهات ومفاهيم مختلفة ، وعليه فيصبح من الضروري على الإدارة العليا مراجعة سلم القيم التنظيمية من خلال تحديد ودراسة ما يلي:

¤ العمل وفق استراتيجية تمكن من التعرف على محاور الانسجام والاختلاف والتوافق والاختلاف بين القيم السائدة والمرجوة والقيم الوافدة القابلة للتغيير.

¤ العمل على تحديد النقاط الخاصة بالتشابه والاختلاف بين القيم المرجوة والأداء الفعلي في العمل.

[1] ديف فرانسيس ومايك وود كوك، ترجمة أحمد هيجان: **مرجع سابق** ، ص83.

¤ التركيز على التفريق من خلال تحديد وجهات التشابه والاختلاف بين القيم التنظيمية السائدة والقيم الفردية الخاصة بالمورد البشري، كونها تساعد على تحديد السلوك التنظيمي المتوقع بالأفراد والسلوك المرغوب والمطلوب الوصول إليه.

¤ ضرورة تحديد القيم التنظيمية الصالحة التي لا بد من غرسها وتثبيتها من خلال عملية الغرس الثقافي في التنظيم والتي سيستفاد منها مستقبلا، وتحديد الرؤية الخاصة بعملية التغيير.

¤ العمل وفق برنامج يتم من خلاله تحديد القيم التي يرغب في تركها والأخرى التي يراد تعديلها وتحسينها من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة بطريقة سلسة وواضحة بالنسبة للمنظمة.

مما سبق ذكره والتلميح إليه تقع المسؤولية الكبيرة في تنفيذ وتحقيق هذه النقاط السالفة الذكر على إدارة الموارد البشرية التي تعمل على إجراء مجموعة من اللقاءات والمقابلات مع أفرادها وعمالها بالتنسيق وبإيعاز من الإدارة العليا طبعا من أجل استقصاء واستنتاج القيم التنظيمية الموجودة والسائدة لدى الأفراد العاملين في الوقت الحالي في ضوء الأهداف والغايات التي سطرتها ورسمتها إدارة الموارد البشرية وفق الرؤية والاستراتيجية العامة للمنظمة والتي وضعتها الإدارة العليا بالتنسيق معها ، بحيث إذا أرادت المنظمة إحداث التغيرات التي تراها مناسبة اعتمادا على إدارة القيم الموجهة ،كما أشرنا إلى الرؤية الاستراتيجية للمنظمة و إلى مجموعة البدائل الأخرى التي يتم المقارنة بينها لاختيار البديل الأنسب ، فعلى المنظمة الأخذ باستمرار بعمليات التطوير والتعديل والتحسين من قيمها التنظيمية السائدة و العمل على تقليص أوجه الاختلاف بين القيم التي يحملها المورد البشري و نظيرتها السائدة في المنظمة[1].

ويوضح الشكل التالي رقم (18) دور الإدارة بالقيم التنظيمية في خلق التغيير التنظيمي:[2]

[1] Mural and M, **Meredith Empowering Employee**, New York, M.C. Grow–Hill, 2000, P113.

[2] محمود حسين الوادي: **التنكين الإداري في العصر الحديث**، المنظمة العربية للتقنيات الإدارية، القاهرة مصر، 2006، ص109.

الــــــــــــــــــــــــــــرؤيـــــــــــــــــــة

إلى أين سنذهب؟

- من الذي سيتأثر بعملية التغيير
- ماهي التكاليف المتعلقة بالتغيير
- ماهي المدة التي سيستغرقها
- ماهي الجوانب التي يتم عليها التركيز

المهمة والأهداف

فجوة

معتقدات وقيم مشتركة

ما هي الأعمال التي نؤديها

هيكل تنظيمي وإجراءات أكثر

ماذا الذي يحتاج للتغيير. نقاط القوة–

الضعف

التهديدات –

الفرص منتوجات وأسواق جديدة

من نحن

الفصل الخامس

منهجية الدراسة الميدانية.

الفصل الخامس: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

1- المجال الزماني:

لقد تم من خلال هذه الدراسة وضع خطة عمل منظمة وفق منهجية مرنة تتميز بالتكيف مع مجمل المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في مسار البحث بحيث وبعد الانتهاء من ضبط الموضوع بصفة نهائية في نهاية شهر **نوفمبر 2018** وتحضير المشروع الأولي للأطروحة ، وقبل البدء في العمل تم وضع هذه الخطة الزمنية التي تعتمد على توزيع الوقت حسب الأولويات والحاجة ، فكان لميدان الدراسة والقراءات البيبيوغرافية النصيب الأكبر من الوقت ، وقد تجلى هذا الأمر في الاختيار بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة وقد تم الوصول والاستقرار على مؤسسة التسيير السياحي لتيبازة للعديد من الأسباب وذلك في الفترة الممتدة في **نهاية شهر ديسمبر 2018** ، لأن المؤسسة كانت في وضعية إعادة التصميم والبناء على شكل ورشة تم من خلال هذه الورشة العمل على العديد من العمليات الإدارية العامة والخاصة لذا فجوهر عملية التغير كانت ولازالت هذه المؤسسة تمر بها إلى غاية اليوم ، أما فيما يتعلق بالقراءات البيبيوغرافية حول الموضوع والاستعانة بالدراسات السابقة فقد أخذ حوالي مدة شهرين كاملين مع ترتيب هذه المراجع وصياغتها على شكل بطاقات للقراءة لتسهيل عملية العودة لها عند الحاجة.

كما بدء العمل على الجانب الميداني الذي تم **تقسيمه إلى أربعة (04)** فصول منذ بداية **شهر مارس 2019** بحيث تمت البداية مع الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة ، الذي أخذ لوحده مدة تجاوزت الشهرين وفي بمنتصف شهر ماي تم الانتهاء من هذا العمل ، ليتم بعدها الاهتمام بباقي الفصول النظرية الأخرى وفي عددها ثلاثة فصول وزعت مدة شهر ونصف على كل فصل قراءة وترجمة واقتباسا من المراجع المختلفة الحرة والأكاديمية ومن الدراسات السابقة على المستوى العالمي والتي تناولت ظاهرة التغير التنظيمي والعربي ثم على المستوى المحلي الوطني من خلال اتباع سيرورة سيسيولوجية المؤسسة الجزائرية العمومية منذ الاستقلال حتى **أواخر سنة 2010**.

وبداية **من شهر أكتوبر 2019** تم بعد استشارة المشرف العمل على تدوين الفصول التي تم الاتفاق عليها بعد المناقشة والتعديل وحتى الاضافة ليتم الانتهاء بصفة كلية من الباب الأول المتعلق بالجانب النظري في شهر **ماي من سنة 2019 .**

أما فيما يخص الجانب الميداني للدراسة فقد أخذ هو كذلك نصيبه من خلال تلك الزيارات الاستطلاعية والدخول للمؤسسة بصفة رسمية ابتداء من **نهاية أكتوبر 2019** ، وبعد اجراء العديد من المقابلات الغير رسمية مع العديد من الإطارات وحتى من باقي الفئات المهنية الأخرى تم الوصول إلى العديد من المعلومات التي ساعدت الباحث في عمله من خلال التأكد من ضرورة الاعتماد على تقنيتين لجمع البيانات من ميدان الدراسة وهما تقنية الاستمارة ،دليل المقابلة المباشرة المقننة ، وفي شهر ديسمبر وبعد الانتهاء من إعداد الاستمارة وتحكيمها من طرف عدد من الأساتذة المحاضرين **(محاضرين أ)** وبعد المصادقة عليها ، تم كذلك تحضير مسودة دليل المقابلة والتي تم تعديلها وفق الأطر الميدانية للبحث ، تم العمل على شكل تقديم الاستمارة للمبحوث على شكل مقابلة ورغم الوقت الطويل الذي أخذته هذه التقنية إلا أنها في نظر الباحث أكثر فعالية وكفاءة على رصد المعلومات التي تخدم الإطار العام للدراسة وقد تم الانتهاء من العملية الأولى المتعلقة بالاستمارة ولقد أخذت وقتا معتبرا وصل إلى **غاية نهاية جانفي وبداية شهر فيفري 2021** ، ليتم التفرغ فيما بعد إلى تقنية المقابلة المباشرة **التي تمت مع 05 إطارات في المؤسسة** ممن رأى الباحث أنهم في اتصال وإشراف على عملية التغير والورشة التي فتحت من أجل ذلك في المؤسسة.

ليتم في الفترة الممتدة ما بين شهر فيفري وجوان تفريغ المعطيات والبيانات الخاصة بالاستمارة ومن ثم تبويبها وفق الجداول المركبة بالاعتماد على نظام **(SPSS)** ومن ثم القراءة الجدولية السيوسيولوجية لنتائج كل فرضية على حد ونفس الشيء مع معطيات المقابلة المباشرة وفق طريقة عرض وتحليل البيانات وفي الأخير تم تقديم النتائج العامة وجملة من التوصيات الخاصة بالدراسة.

على العموم تم من خلال هذه الدراسة مراعاة جانب الوقت ومحاولة استغلاله بالشكل العقلاني الذي يهتم فيه الباحث بجميع التفاصيل المتعلقة بالبحث وفق احترام الخطوات المنهجية والموضوعية للدراسة ، من خلال إعادة مراجعة جميع الخطوات التي اعتمدها الباحث للتقليص من هامش الخطأ وضمان أكبر قدر من المصداقية العلمية والموثوقية الأكاديمية اللازمة لمثل هذه البحوث الأكاديمية ألا وهو البحث السيسيولوجي في إطار التنظيمات.

2- المجال المكاني والبشري:

2-1 المجال المكاني للدراسة الميدانية:

تتواجد مؤسسة التسيير السياحي في ولاية تيبازة في الجزء الجنوبي الغربي للولاية ، حيث تتربع على مساحة اجمالية تقدر بحوالي **330 هكتار** موزعة على العديد من المركبات السياحية والإدارة العامة ، تعد هذه المؤسسة من أعتق مؤسسات التسيير السياحي في الجزائر لما تحمله فعليا من تراث خضاري مادي ومعنوي يعود إلى حقبات تاريخية قديمة خاصة ما يتعلق بالخضارة الرومانية.

تم إنشاء هذه المؤسسة بموجب مرسوم رئاسي تحت رقم **69/54** من طرف السيد قائد مجلس الثورة ورئيس الجمهورية الرئيس الراحل هواري بومدين رحمه الله في **29 من شهر جويلية 1969**.

تتميز هذه المؤسسة كونها من المعالم الأثرية والسياحية الكبرى والاستراتيجية بالنسبة للمدن السياحية الشمالية للبلاد لما تكتسيه من أهمية بالغة خاصة في موقعها الاستراتيجي ، وعليه تكمن هذه الأهمية في هذا الموقع الهام وغناها بالمقومات السياحية المادية والمعنوية التي تؤكد عراقة وقدم المنطقة بصفة عامة.

ويتواجد مقر المؤسسة الاجتماعي الذي يحتوي على المديرية العامة التي يرأسها السيد المدير العام وتتفرع هذه المديرية العامة إلى العديد من المديريات والمركبات السياحية التي سنفصل فيها في الهيكل التنظيمي تخضع هذه المؤسسة إلى تشريعات وتنظيم قواعد القانون التجاري باعتبارها شركة وطنية عمومية ذات أسهم **SPA** ، وهي بذلك لا يمكنها أن تتحصل على عائدات مالية من طرف الوزارة الوصية وزارة السياحية ولا من طرف الدولة بل هي تساهم بتقديم القيمة المضافة للاقتصاد الوطني وهذا هو السبب الرئيسي من تقديمها كمؤسسة وطنية ذات أسهم ، وهي بذلك تقوم بتسديد العديد من الرسوم والضرائب المختلفة التي تقع على عاتقها بموجب القوانين والمراسيم المتعلقة بتسيير هذه الأنواع من المؤسسات في البلاد.

وتعتبر مؤسسة التسيير السياحي بتيبازة احدى أكبر المؤسسات التابعة لمجمع الفندقة والسياحة الحموية GHTT الكائن مقره الاجتماعي بمدينة حيدرة بالجزائر العاصمة ، ويعتبر مجلس الإدارة الذي يتألف من 13 عضوا أكبر سلطة تتميز باتخاذ مختلف القرارات الحاسمة التي تخص حاضر ومستقبل المؤسسة وفي مختلف العمليات الإدارية التي يمكن لها القيام بها أثناء السنة المالية ، وغالبا هؤلاء الأعضاء هم من ممثلي وزارت أخرى لديها علاقة مباشرة وغير مباشرة مع طبيعة العمل السياحي والفندقي ، كممثل عن وزارة الدفاع

الوطني ، ممثل عن وزارة الفلاحة ، ممثل على وزارة التجارة ، ممثل على وزارة السكن...، المهم هؤلاء الأعضاء يجتمعون بطلب من المدير العام للمؤسسة بصفة استعجالية ، ولديهم من ستة إلى سبعة اجتماعات في السنة المالية يتم من خلال هذه الاجتماعات مناقشة وتحليل العديد من المسائل والقضايا المتعلقة بطرق وأساليب التسيير ومختلف الاجراءات المتبعة من خلال التوصيات التي يقوم بها المجاس للإدارة العليا في المؤسسة برئاسة المدير العام ، وكل هذه الاجراءات بطبيعة الحال لا تخرج على لوائح وقواعد القانون التجاري الجزائري ، وعلى إطار الاتفاقيات الجماعية التي تم عقدها بمعية الشريك الاجتماعي.

2-2 المجال البشري:

تعتبر مؤسسة التسيير السياحي لتيبازة من أهم الهياكل السياحية في الوطن ، من خلال تنوع المورد البشري الذي يعمل فيه ويزاول نشاطه به ، بحيث يمكن عرض هذه الاحصائيات الخاصة بالمورد البشري حسب مختلف الفئات المهنية المكونة لهذه المؤسسة كما يلي **(حسب إحصائيات سبتمبر 2020)**:

- **اطارات 84.**
- **أعوان تحكم 128**
- **أعوان تنفيذ 220.**
- **المجموع : 432.**

وهم موزعين على الأربعة (04) مراكز سياحية كما يلي:

مكان العمل	اطارات	أعوان التحكم	أعوان تنفيذ	المجموع
المديرية العامة	13	06	02	21
المركب السياحي القرية	31	52	80	163
مركب القرن الذهبي	19	33	52	104
مركز ماتاريس	16	32	75	123
مركز البلج	05	05	11	21
المجموع	84	128	220	432

وهذا ما يعطي الأسبقية في العدد لأعوان التنفيذ باعتبارهم أكبر فئة في الأفراد المبحوثين ، وهم منتشرين على كافة المركبات السياحية التابعة لمؤسسة التسيير السياحي بتيبازة ، وفي مختلف المديريات والأقسام والمصالح الأخرى ، وهذه الكثرة تعود إلى طبيعة نشاط المؤسسة السياحي الفندقي الخدماتي لتليها فئة أعوان التحكم لانتمائهم للإدارة الوسطى ، وأخيرا فئة الإطارات المسيرة في المؤسسة.

المبحث الثاني: المنهج والتقنيات المستعملة في البحث و اختيار العينة:

1- المنهج المتبع في الدراسة:

يعتبر المنهج الطريق والأسلوب الذي يسلكه من خلال إعداد بحثه لدراسة ظاهرة معينة بغرض الوصول إلى كشف حقائق تطورها ، مع تقديم الحلول والتوصيات المتعلقة بمعالجة المشكلات التي يمكن أن ترتبط بها كما يساعد المنهج في تجديد المشكلة بصفة دقيقة وفي بناء الإشكالية وصياغة الفروض المتعلقة بالدراسة كما يلبس توقعات فهم خطوات الدراسة وكذلك النتائج التي تم الوصول لها.

كما تم الاعتماد من خلال هذه الدراسة على المنهج الكمي والكيفي، مع الاعتماد كذلك على المنهج المقارن يعتبر المنهج الكمي ذلك البحث الذي يستدل به الباحث على ظاهرة معينة بالاعتماد على الأدوات والأساليب الاحصائية واخضاعها لعملية القياس وفي هذا الصدد يقول **ماكس بلانك** إن العلم يدرس ما يقاس وعلينا أن نجعل ما لا يقاس أن يقاس بالاعتماد على أسئلة الاستمارة وتفريغها وتبويبها.

أما فيما يتعلق بالمنهج الكيفي أو النوعي ، فيعتبر الكثير من المختصين في مجال السيسيولوجيا أن أصل علم الاجتماع يبحث في النوع والكيف على أساس فهم الأسباب والعوامل المتعلقة بالظاهرة المدروسة ، كما يهتم البحث الكيفي بدراسة عمق الظاهرة والأساليب التفاعلية بين الباحث نفسه وعينة الدراسة ، وهذا ما يعطي هذا النوع من المناهج مرونة أكثر في الدراسة للباحث.

كما تم الاستعانة بالمنهج المقارن بصفة ضمنية في الدراسة من خلال إجراء المقارنة بين ظاهرتين أو تطور ظاهرة عبر مراحل زمنية معينة ، وقد يكون بين احصائيتين من نفس الجدول من خلال القراءة الجدولية للنتائج ، أي الاعتماد على المنهج المقارن بطريقة غير مباشرة في هذه الدراسة وبأسلوب ضمني.

2- التقنيات المعتمدة في الدراسة:

انطلاقا من الاختيار المتعلق بمناهج الدراسة، فقد تم اعتماد الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات من ميدان الدراسة من خلال الاعتماد على مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة وسبه المفتوحة والمغلقة ، ويتم إعداد هذه الأسئلة وفق أغراض وأهداف الدراسة ، وتعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا واعتمادا من طرف الباحثين في الحقل السيسيولوجي بصفة خاصة.

كما تم اعتماد المقابلة المباشرة المقننة على أساس دليل المقابلة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة وكانت المقابلة التقنية التي اعتمدها الباحث بصفة تدعيمية للأداة الأساسية **(الاستمارة)**

3- اختيار عينة الدراسة:

تعتبر المرحلة المتعلقة باختيار عينة الدراسة من أهم المراحل التي يصادفها الباحث في دراسته الميدانية لأنها المحطة الأساسية التي تفصل فيها الدراسة وتنتهج فيها الأسلوب الخاص بها، وقد تم اعتماد العينة الطبقية العشوائية التي رأى الباحث أنها المناسبة لمثل هذه الدراسة ، كون المؤسسة مهما كان طبيعة نشاطها وموضوعها تتألف من مجموعة من الفئات والطبقات المهنية المختلفة والغير متجانسة ، مما أدى بالباحث إلى الاعتماد عليها ، من خلال طبقة الإطارات ، طبقة أعوان التحكم ، طبقة أعوان التنفيذ ، كما تم اعتماد نسبة **25%** في إطار اختيار عينة الدراسة باعتبارها نسبة تمثيلية لمجتمع الدراسة وبالتالي للعينة المختارة بطريقة عشوائية ضمن حيز الطبقات أو الفئات المهنية المكونة للأفراد العاملين بمؤسسة التسيير السياحي بتيبازة كما تم اعتماد المعايير المتعلقة بتوزيع الطبقات والفئات المهنية على النحو التالي:

الفئة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية %
الاطارات	**23**	**% 21.29**
أعوان التحكم	**30**	**% 27.79**
أعوان التنفيذ	**55**	**% 50.92**
المجموع	**108**	**%100**

وقد كان اختيار العينة حسب كل فئة مهنية بنسبة 25% وهي عينة حصصية لكل فئة مهنية حسب تمثيلها الحقيقي في مجتمع الدراسة الذي تنتمي إليه، وهذه النسبة رأى الباحث أنها تمثيلية لمجتمع الدراسة.

ومع كل حصة 25% تم تطبيقها على نسبة تمثيل كل طبقة أو فئة مهنية وهي ثلاثة طبقات، طبقة الإطارات طبقة أعوان التحكم ، طبقة أعوان التنفيذ.

الفصل السادس

الدراســـــــة الميدانيـــــــــة.

الفصل السادس: الدراســــــة الميدانيـــــــة.

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الاستمارة.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

1-1 عرض نتائج الفرضية الأولى:

المحور الأول: البيانات العامة.

الجدول رقم 01: يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	68	%62.96
أنثى	40	%37.04
المجموع	108	100%

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الفئة الغالبة بالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس هي فئة الذكور بنسبة **62.92%** من مجموع أفراد العينة، وتليها فئة الإناث بنسبة **37.03%** منهم.

يتضح لنا من خلال هذه النتائج أن أغلبية المبحوثين من فئة الذكور وهذا يفسر طبيعة المجتمع المحلي المحافظ الذي تقع على مستواه مؤسسة التسيير السياحي لتيبازة ، فرغم الطابع السياحي للمدينة وموقعها الاستراتيجي والذي يعد قبلة للعديد من الزوار والعائلات على المستوى الوطني وحتى الخارجي إلا أن المجتمع المحلي مازال يمارس وظائفه الرقابية المتعلقة بالضبط وعدم الخروج على القيم والثقافة الخاصة بهذا المجتمع الذي لا زال يمارس هذه الوظيفة رغم التغيرات الكبيرة على المستوى الخاص بالجانب الثقافي والاجتماعي خاصة على المستويات المادية إلا أن مستوى الضبط لازال مرتفعا إلى مستوى معين ، لذا فالعمل في مثل هذه الأماكن يعد من الأمور الغير مسموح بها لجنس الإناث في هذه المدينة ، وما يود من عاملات في أغلبهن من خارج مدينة تيبازة أو تلكم التي

جلبتهم الحاجة الملحة للعمل من الأرامل أو المطلقات في الغالب من أجل سد حاجتهن الحياتية والبيولوجية وأغلبهن يمارسن عمل أعوان النظافة وتنظيف الغرف فقط على مستوى المؤسسة.

الجدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
جامعي	21	%19.44
ثانوي	32	%29.62
متوسط	40	%37.03
ابتدائي	15	%13.88
المجموع	108	%100

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الفئة الغالبة بالنسبة لتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي هي فئة المتوسط بنسبة **37.03%** من مجموع أفراد العينة ، تليها فئة الثانوي بنسبة **29.62%** ثم فئة الجامعيين بنسبة 19.44 منهم، وفي الأخير فئة الابتدائي بنسبة **13.88%** من مجموع الأفراد المبحوثين.

نستنتج من خلال هذه القراءة زيادة عدد أعوان التنفيذ في هذه المؤسسة وفي المركبات السياحية التابعة لها كون كبيعة علها يتوافق إلى حد بعيد مع مستوياتها العلمية باعتبار المستوى المتوسط يؤهل للقيام بتكوين يتعلق بطبيعة العمل الموجود في المؤسسة خاصة ذلك المتعلق بالصيانة (**التبريد، التدفئة ، السمكرة ، التدهين...**) وهنالك بعض الأعمال التي لا تحتاج إلى مستوى تعليمي إلى حد ما مثل أعوان النظافة والغرف والذين تقع عليهم مسؤولية النظافة في المركبات السياحية والمديريات التابعة للمؤسسة.

لكن توزيع المستوى العلمي حسب الأفراد لا يعني عدم خضوعهم لدورات تكوينية ، بحيث طبيعة العمل الفندقي والسياحي بصفة عامة تحتاج إلى التمكن في الجانب المتعلق بالاتصال مع الزبائن في مختلف المستويات والأماكن والمرافق التابعة للمؤسسة ، وقد أثبتت العديد من الدراسات الميدانية والنماذج التنظيمية على هذا المستوى أهمية التكوين في المجال الاتصالي بالنسبة للمورد البشري

لزيادة مستويات الجودة الشاملة للمؤسسة وتعظيم قدراتها خاصة في ظل المنافسة المفروضة على المؤسسة سواء من القطاع العام وحتى القطاع الخاص ويدخل كل هذا في حيز السياسة العامة للمؤسسة والرؤية التي سطرتها في سبيل ذلك ومدى تلاءمها مع خطط المؤسسة وبرامجها وطريقة تعامل المورد البشري مع هذه المتغيرات التي يمكن أن تعطي القيمة المضافة لها.

الجدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
عون تنفيذ	55	%50.92
عون تحكم	32	%29.62
اطار	21	%19.44
المجموع	108	100%

من خلال القراءة الجدولية لنتائج الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد عينة البحث هم من أعوان التنفيذ بنسبة **20.92%** ، يليها فئة أعوان التحكم بنسبة **29.62%** ، وأخيرا فئة الإطارات بنسبة **19.44%** من مجموع أفراد عينة البحث.

يفسر حجم المؤسسة وطبيعة الخدمات المتنوعة التي تقدمها للزبائن في إطار السياحة الشاطئية من خدمات تتعلق بالإطعام والإيواء والسهر على راحة ورفاهية الزبائن العدد المعتبر لأعوان التنفيذ الذين يسهرون بدورهم على راحة الزبائن وتقديم الخدمات المتنوعة ، كما يعتبر عامل اتساع رقعة هذه المؤسسة وما تشتمله من مركبات سياحية أمرا ضروريا بتوفير اليد العاملة التي تسهر على تنفيذ البرامج الخاصة بالاهتمام بالزبائن على أحسن وجه وبأفضل الطرق والسبل الممكنة.

وتتنوع فئة أعوان التنفيذ من أعوان الرقابة والأمن الداخلي الين يسهرون على أمن وراحة الزبائن و أمن العاملين كذلك ، وفيما يتعلق بأعوان الصيانة والوسائل العامة الذين يسهرون على صيانة المنشآت التابعة للمؤسسة سواء الفنادق أو البنجالوهات (**التبريد، التدفئة ، السمكرة ، التدهين...**) ، يضاف لهم

أعوان النظافة بالنسبة للرجال والنساء اللواتي تعتبرن أعوان تنظيف الغرف الخاصة بالزبائن والزوار بصفة منتظمة تضمن معايير النظافة المتعامل بها في المؤسسة بصفة عامة.

الجدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية.

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة %
من 01 سنة إلى 10 سنوات	55	%50.92
من 11 إلى 20 سنة	38	%35.18
من21 سنة فما فوق	15	%13.88
المجموع	108	%100

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الفئة الغالبة من أفراد عينة المبحوثين بالنظر إلى متغير الأقدمية المهنية هي فئة **أقل من 10 سنوات** بنسبة **50.92%** من مجموع أفراد العينة ، لتليها نسبة **35.18%** بالنسبة لفئة **من 10 إلى 20 سنة** منهم، وفي الأخير الفئة التي تزيد **على 20 سنة** من مجموع أفراد العينة بنسبة **13.88%.**

وبالنظر إلى هذه النتائج يتضح لنا أن هذه المؤسسة هي في عملية تجديد مستمر لمواردها البشري باعتبار نصف أفراد العينة هم **أقل من 10 سنوات** في العمل ، وهذا أمر طبيعي يدخل في نظام دورة الحياة التي يعرفها الكائن العضوي **(المؤسسة)** والتي لا بد لها من تجديد طاقتها وقوتها في المراحل العمرية التي تشهدها من أل ضمان البقاء في السوق والاستمرار في تقديم الخدمات في إطار مؤسسات الأعمال ، وكذلك التكيف والاندماج مع مختلف المتغيرات البيئة خاصة ما تلعق بالجانب التكنولوجي والفني الذي يلعب أدوار معتبرة في مثل هذه النشاطات والأعمال.

الجدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

متغير السن	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30 سنة	35	%32.40
من 31 إلى 40 سنة	19	%17.59
من 41 إلى 50 سنة	16	%14.81
من 51 إلى 60 سنة	30	%27.77
من 61 إلى 70 سنة	8	%07.40
المجموع	108	100%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب متغير السن كانت فيه الفئة **من 20 إلى 30 سنة** هي الفئة الغالبة بنسبة **32.40%** من مجموع المبحوثين ، لتليها الفئة العمرية **من 51 إلى 60** سنة بنسبة **27.77%** من مجموع أفراد العينة، وبعدها المركب السياحي الفئة العمرية من **31 إلى 40** سنة بنسبة **17.59%** من مجموع المبحوثين، وفي الأخير الفئة السنية من **61 إلى 70 سنة** بنسبة **07.40** من مجموع أفراد العينة.

والملاحظ من خلال هذه النتائج توفر المؤسسة على عنصر الشباب والخبرة ، فحينما تتجمع الكفاءة والمؤهلات مع الخبرة ينتج هذا المزيج التنظيمي قوة معتبرة للمنظمة على مستوى موردها البشري ويعطيها أكثر قدرة على توفير أكبر قدر من العوائد ، من خلال الاعتماد على القوتين مع بعض لخدمة مصالحها لتعزيز قدراتها التنافسية في السوق.

وعليه فتنوع المورد البشري من حيث الفئات العمرية يعطي للإدارة العليا للمؤسسة الفرصة على استيعاب مختلف الوضعيات التنظيمية التي يمكن لها أن تواجهها في البيئات الثلاث الداخلية ، بيئة الأعمال والبيئة الكلية ، من خلال اعتماد بطاقة وضف المنصب التي على اثرها توزيع المهام بين الأتباع ، مع الأخذ بعين الاعتبار متغير السن كإحدى المتغيرات المهمة التي يكون لها دورا فعالا في عملية التوزيع المتعلقة بالمهام بالشكل الذي تتطلبه هذه الوظائف ، والقدرة الجسدية والنفسية والذهنية التي تتوافر في المورد البشري الأكثر توازن.

الجدول رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الراتب الشهري.

متغير الراتب الشهري	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30 ألف دينار	43	%39.81
من 31 إلى 40 ألف دينار	36	%33.33
من 41 إلى 50 ألف دينار	16	%14.81
من 51 إلى 60 ألف دينار	06	%05.55
من 61 إلى 70 ألف دينار	07	%06.48
المجموع	**108**	**100%**

من خلال القراءة الاحصائية للنتائج الجدولية نلاحظ أن الفئة الغالبة بالنسبة للراتب الشهري هي الفئة التي تتقاضى الأجر من **20 إلى 30 ألف دينار** بنسبة **39.81%**، تليها الفئة التي تتقاضى الراتب الشهري من **31 إلى 40 ألف دينار** بنسبة **33.33%**، تليها الفئة التي تتقاضى راتب شهري من **41 إلى 50 ألف دينار** بنسبة **14.81%**، ثم نجد الفئة التي تتقاضى راتب شهري من **61 إلى 70 ألف دينار** بنسبة 06.48%، وأخيرا الفئة التي تتقاضى من **51 إلى 60 ألف دينار** بنسبة **05.55%** من مجموع أفراد عينة الدراسة.

والملاحظ أن هنالك فئة مهنية تتقاضى أجرا زهيدا بالنظر إلى طبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادي الذي يخضع لمعايير القانون التجاري الجزائري ، أين يوجد نوع من التحرر في الأجور لكن هذا الأمر لم يمنع من وجود هذه الفئات المهنية التي تتقاضى مثل هذه الأجور ، وهو الأمر الذي يطرح العديد من التساؤلات حول ردة الفعل التي تقوم بها هذه الفئة في مكان العمل بالنظر إلى مساحة وظيفة الاشراف لاتساع رقعة المؤسسة.

وبالتالي لا يمكن بأي حال من الأحوال الحكم على سلوكات هذه الفئة المهنية لأن الشرط الأساسي الذي يمكن له أن يربط العلاقة بصفة جدية بين الطرفين والمتعلق بالعائد المادي هو دون المستوى المطلوب لتحقيق التوازن الاجتماعي وتمكين القدرة الشرائية لهؤلاء العمال من الوصول إلى الكفاية.

المحور الثاني: أهمية التحليل البيئي ومستوى الإبداع الإداري في إعادة هيكلة المورد البشري.

الجدول رقم 07: مكانة العمل في الحياة وعلاقته بالمستوى الوظيفي.

		مكانة العمل في الحياة وعلاقته بالمستوى الوظيفي.						المجموع	
		راتب شهري		راحة وعلاقة صداقة		لإثبات القدرة وتطوير المهارة			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المستوى_الوظيفي	عون تنفيذ	50	%90.90	01	%01.81	04	%07.27	55	%100
	عون تحكم	26	%81.25	00	%00.00	06	%18.75	32	%100
	اطار	12	%57.14	01	%04.76	08	%38.09	21	%100
المجموع		88	%81.48	02	%01.85	18	%16.66	108	100,0%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى أنه العمل بالنسبة لها يمثل راتبا شهريا فقط بنسبة **81.48%** من مجموع أفراد العينة، وهذا ما يتأكد من خلال القراءة الرقمية الجزئية لمعطيات الجدول حيث أن نسبة **90.90%** من أعوان التنفيذ التي ترى أنه يتحقق دائما، تليها نسبة **81.25%** من فئة أعوان التحكم، ثم أخيرا نسبة **57.14%** من فئة الإطارات.

أما الرأي المتعلق بأن العمل يمثل العامل لإثبات القدرة وتطوير المهارة بنسبة **16.66%** من مجموع المبحوثين ويتأكد الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات فنجد الفئة الغالبة هي فئة الإطارات بنسبة **38.09%**، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة **18.75%** وفي الأخير نسبة **07.27%** من فئة أعوان التنفيذ.

وأخيرا الرأي الذي يؤكد أن العمل راحة نفسية و علاقات صداقة بنسبة **01.85%**، مجموع أفراد العينة ويتأكد الأمر من خلال القراءة الفرعية للمعطيات ، حيث نجد الفئة الغالبة هي فئة الإطارات بنسبة **04.76% وتليها** فئة أعوان التنفيذ بنسبة **01.81%** وفي الأخير **نسبة 00.00%** بالنسبة لفئة أعوان التحكم.

والملاحظ أن أغلب الفئات المهنية أجمعت على أن مكانة العمل بالنسبة لها لا تعدوا أن تكون عبارة على راتب شهري يتقاضاه العامل بعد جهد يقدمه في مكان عمله ، وهذا تراه فئة **أعوان التنفيذ والتحكم** وحتى الفئة المهنية **للإطارات** ، وهذا ما يخلق جو ومناخ يتميز بالكثير من العزلة و يزيد من الفجوة المتعلقة بالعلاقة بين العامل والمؤسسة بشكل عام.

يعد الاهتمام بالراتب الشهري فقط في إطار العمل مؤشرا لغياب الروح في العمل ، من خلال التركيز على الوعي والإدراك المادي المتعلق بالمقابل المالي مع الالتزام بالحضور الجسدي فقط من دون الحضور الفعلي خاصة ما يتعلق بالجانب الذهني والعقلي والنفسي والعلائقي الذي يمثل الجانب الدينامي التفاعلي لدى الانسان العامل ومميزات وخصائص هذا الكائن في إطار عمليات الاتصال التي يمكن له القيام بها في محيط عمله ، سواء ما يتعلق بالزملاء في العمل ومع رؤساء العمل بما يضمن ايجاد الراحة النفسية والعقلية والذهنية التي تساعد على صفاء ميكانزيم التفكير لدى العامل من أجل التفكير في أمور أخرى تتعدى الأمور البيولوجية لتصل إلى تلك المتعلقة بتحقيق الذات واثباتها انطلاقا من نقطة إقامة علاقات صداقة وزمالة في مكان العمل ، للوصول في النهاية إلى تأكيد قدرات الفرد العامل ومن ثم العمل على تطوير وتعديل النقائص والشوائب التي يمكن أن تضعف من أداءه ومردوده في العمل.

و تتم الاشارة إلى سلم الحاجيات المتعلقة بالكائن الحي من خلال حاجته للدخل المادي الذي يوفر له سبل العيش ويحقق في إطاره احتياجاته البيولوجية من غذاء ومأوى وأمور أخرى تتعلق بضروريات الحياة ، لينتقل بعد ذلك لضرورة الاشتراك في علاقات مع الآخرين في مكان عمله أو حتى في بيته أو حيه ، المهم تحقيق إطار دينامي تفاعلي يرسم من خلاله توقعاته من الآخرين المحيطين به في العمل أو في البيت أو في الشارع ومن خلال هذه العلاقات الثانوية والتي تجمعه مع هؤلاء في إطار رسمي وغير رسمي يمكن له أن يصبح عضوا فاعلا في هذه الجماعات التي ينتمي إليها وفي هذا الإطار يمكن أن يحسن من أداءه وفعاليته في مكان عمله من خلال دعم الزملاء والتعاون والتساند فيما بينهم ، أو التنافس في إطار مقبول لإثبات القدرات والطاقات و المؤهلات التي يتمتع بها في العمل من أجل نيل فرص تتعلق بالترقيات والمنح والعلاوات في العمل ، وينال بذلك احترام الآخرين وتقديرهم سواء الزملاء أو رئيس العمل في المؤسسة.

وللعمل آفاق أخرى غير تلك التي ترتبط مباشرة بالجانب المادي الملموس، وما يرتبط خاصة بمليء الفراغ والوقت بأمور جادة ونافعة تعود بالفائدة على صاحبها وعلى المؤسسة ككل ، لذلك الانتماء لمكان العمل يعد حافزا قويا لتحقيق التوازن والتوافق النفسي والعقلي والعلائقي للفرد العامل.

الجدول رقم 08 : يمثل مكانة المؤسسة لدى العامل وعلاقتها بالأقدمية المهنية.

		يمثل مكانة المؤسسة لدى العامل وعلاقتها بالأقدمية المهنية.						المجموع	
		وسيلة لكسب القوت		لتطوير المؤهلات المعرفية		للتواصل وتطوير العلاقات			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
الأقدمية المهنية	من سنة إلى 10 سنوات	39	%70.90	03	%05.45	13	%23.63	55	%100
	من 10 إلى 20 سنة	10	%26.31	07	%18.42	21	%55.26	38	%100
	من20 سنة فما فوق	12	%80.00	00	%00.00	03	%20.00	15	%100
المجموع		61	%56.48	10	%09.25	37	34.25	108	100,0%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى أن المؤسسة بالنسبة لها تمثل وسيلة لكسب القوت فقط نسبة **56.48%** من مجموع أفراد العينة، وهذا ما يتأكد من خلال القراءة الرقمية الجزئية لمعطيات الجدول حيث نجد الفئة من ذوي الأقدمية **من 20 سنة فما فوق** هي الفئة الغالبة بنسبة **80.00%** ، تليها نسبة **70.90%** من فئة ذوي الأقدمية من **سنة إلى 10 سنوات** ، ثم أخيرا نسبة **26.31%** من فئة ذوي الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة.**

أما الرأي المتعلق بأن المؤسسة تمثل وسيلة للتواصل وتطوير العلاقات بنسبة **34.25%** من مجموع المبحوثين، ويتأكد الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات فنجد الفئة الغالبة من ذوي الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **55.26%**، تليها الفئة من ذوي الأقدمية **الأقل من 10 سنوات** بنسبة **23.63%** وفي الأخير نسبة **20.00%** من الفئة ذات الأقدمية من **20 سنة فما فوق.**

وأخيرا الرأي الذي يؤكد أن المؤسسة وسيلة لتطوير المهارات المعرفية بنسبة **09.25** %من مجموع أفراد العينة ، ويتأكد الأمر من خلال القراءة الفرعية للمعطيات ، حيث نجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الأقدمية من **10 إلى 20 سنة** بنسبة **18.42%** وتليها الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **05.45%** ، وفي الأخير **نسبة 00.00%** بالنسبة للفئة ذات الأقدمية من **20 سنة فما فوق.**

والملاحظ أن باختلاف سنوات العمل والأقدمية بين مختلف الفئات المهنية إلا أنه أمعت على أن المؤسسة تمثل لها الوسيلة التي توفر لها الرزق فقط ،خاصة بالنسبة للفئات المهنية من ذوي الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** وكذلك بالنسبة لذوي الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** ، وكذلك بالنسبة للرأي المتعلق بالاتصال وتطوير العلاقات في إطار ما يخدم مصالحهم الشخصية ، وبما يحقق أمبر العوائد عليهم من خلال هذه العلاقات.

وهذا ما يؤكد غياب معايير الوعي بالشعور بالانتماء والوفاء للمؤسسة في ظل الروابط المادية الي تخلو من الإطار المعنوي الهادف الذي يعبر على عمق مستويات العلاقة بين المؤسسة وأعضاءها على أنهم ينتمون إلى نفس الأسرة التي تعتبر الجماعة المرجعية التي يرجع لها الفرد في الشدائد وفي الفرج ، أي في كلتي الحالتين وها ملا ينطبق على هذه الحالة التي عوض أن تلعب المؤسسة دورها المنوط به في إطار حماية واستوعاب جميع أعضاءها بالكيفية التي تتطلب وتتوجب الاهتمام بجميع انشغالاتهم وتحقيق احتياجاتهم الاجتماعية والاقتصادية والنفسية والتنظيمية.

وهذا يفسر الخلل الموجود في الإطار العلائقي الدينامي بين جميع المستويات المهنية باختلاف رتبهم وأقدميتهم المهنية وأدوارهم المنوطة بهم على أساس مكانتهم الوظيفية في المجال الذي ينشكون به بالارتباط بالمجال الزماني والمكاني، وما يجب أن يتوفر من عوامل وظروف ومتطلبات لكي يزيل الفرد العامل من ذهنه تلك العلاقة المؤسسة على الجانب والعائد المالي فقط ، بل يتعداها ليصل إلى

الإطار المعنوي بكل ما يحمله من ايجابيات وفوائد من الممكن أن يكون تأثيرها أكثر من تأثير الجانب المادي لوحده ، وهذا ما يتضح في إطار السلوكيات والتصرفات التي يعبر بها الأفراد العاملون عل درة ومستوى تعلقهم بالمؤسسة من عدمه ، فإذا تم تحليل موقف العامل الياباني اتجاه مؤسسته التي يعمل بها من خلال الوصول إلى تنظيفها في الشارع دون أن يترف على صاحبها ، هذا من منطلق أنتلك السيارة تصنع في مؤسسته ولا يرضى أن تكون صورة مؤسسته غير واضحة وحاضرة في الصور الذهنية لدى الزبائن من مختلف الشرائح الاجتماعية ، وهذا قمة الوفاء والولاء للمؤسسة ، لأن ما دفع هذا العامل لتنظيف هذه السيارة هو أكبر بكثير من الجانب المادي والراتب الشهري الذي نتحدث في هذه المسألة.

إن الدوافع التي تزيد من ارتباط العامل بمؤسستها أبر بكثير من تلك التي تتعلق بالجوانب المادية فقط ، ولو أن الدوافع المادية من الأمور المهمة ، لكن يوجد عوامل أهم منها بكثير ، توفر للعامل المساحة والمجال الأوسع للتعبير على مجموعة من الاحتياجات أو الطاقات المكنونة التي تحتاج لمن يحركها في إطار اكتشاف المبدعين والمتميزين الذين يعطون القيمة المضافة التي تساعد المؤسسة على البقاء والاستمرار والريادة في سوق العمل بالنظر إلى حجم المنافسة التي قد تواجهها من ظرف المؤسسات المنافسة داخليا وخارجيا.

الجدول 09: يمثل استغلال الفرصة للعمل بمؤسسة أخرى وعلاقتها بالأقدمية المهنية.

		استغلال الفرصة للعمل بمؤسسة أخرى وعلاقتها بالأقدمية المهنية.						المجموع	
		أغير، بظروف عمل أحسن		أغير بالنظر للراتب		أغير، مهما كانت الظروف			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
الأقدمية المهنية	من سنة إلى 10 سنوات	10	%18.18	41	%74.54	04	%07.27	55	%100
	من 10 إلى 20 سنة	16	%42.10	14	%36.84	08	%21.05	38	%100
	من20 سنة فما فوق	07	%46.66	06	%40.00	02	%13.33	15	%100
المجموع		33	%30.55	61	%56.48	14	%12.96	108	100,0%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها تستغل الفرصة للعمل بمؤسسة أخرى بالنظر للراتب الشهري نسبة **56.48%** من مجموع أفراد العينة، وهذا ما يتأكد من خلال القراءة الرقمية الجزئية لمعطيات الجدول حيث أن نسبة **74.54%** من ذوي الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** التي ترى أنه يتحقق دائما، تليها نسبة **40%** من ذوي الأقدمية **من 20 سنة فما فوق**، و أخيرا نسبة **36.84%** من ذوي الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة**.

وفي الجهة المقابلة المتعلقة باستغلال الفرصة للعمل في مؤسسة أخرى في ظل ظروف عمل أحسن بنسبة **30.55%** من مجموع المبحوثين ويتأكد الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات فنجد الفئة الغالبة هي من ذوي الأقدمية **من 20 سنة فما فوق** بنسبة **46.66%**، تليها من ذوي الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة**، بنسبة **42.10%** وفي الأخير نسبة **18.18%** من فئة ذوي الأقدمية من **سنة إلى 10 سنوات**.

وفي الجهة الأخيرة الرأي الذي يؤكد استغلال الفرصة للعمل في مؤسسة أخرى مهما كانت الظروف بنسبة **12.96%**من مجموع أفراد العينة ، ويتأكد الأمر من خلال القراءة الفرعية للمعطيات ، حيث نجد الفئة الغالبة هي ذوي الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **21.05%**، وتليها فئة من ذوي الأقدمية **من 20 سنة فما فوق** بنسبة **13.33%** ، وفي الأخير **نسبة 07.27%** بالنسبة لذوي الأقدمية **من سنة إلى 10 سنة.**

والملاحظ أن استغلال الفرصة المتعلقة بالعمل في مؤسسة أخرى كانت تتمحور حول الفئات المهنية من ذوي الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات ، ومن 10 إلى 20 سنة** بالنظر إلى الراتب الشهري المناسب ، ولتوفر ظروف عمل أحسن ، لذا فالراتب الشهري يبقى الهاجس الأهم للفئات العمالية سواء ذات الأقدمية البسيطة أو تلك التي تشكل أقدمية مهنية معتبرة في المؤسسة.

ويبرز تبلور نوع من الوعي البراغماتي لدى الأفراد العاملين حول السألة المتعلقة بأسباب ترك منصب العمل باعتبار العامل المالي والظروف المادية للعمل التي تميز المناخ التنظيمي للمؤسسة هي العوامل والأسباب الرئيسية التي تقلل الأفراد العاملين وتجعلهم في وضعيات شك وارتياب اتاه مؤسستهم الأصلية ، والتي في نظرهم لم تستطع توفير هذه الأسباب والمتطلبات والانتظارات المهمة لضمان بقاءهم في مناصب عملهم ، وبالتالي ضمان الاستقرار والتوازن الداخلي للمؤسسة من أل مواهة التحديات والرهانات الحالية والمستقبلية التي يمكن أن تواجهها.

وتعتبر الظروف المادية للعمل المتعلقة بالجوانب الفيزيقية الخاصة بالإنارة والتهوية والضوضاء والأساليب الفنية لأداء العمل والمجال المكاني والزماني للإنجاز حسب طبيعة كل مهمة وما تتطلبه من قيود وشروط التي من شأنها المساعدة على أداء العمل في راحة وطمأنينة واتمامه في مواعيده الزمانية المحددة بالاعتماد على الدقة والانسيابية المطلوبة في كل حالة تنظيمية على حدى.

وتنعكس هذه الظروف المادية بصفة ايجابية وسلبية على المحيط العام للعمل ضمن البيئة العامة للمؤسسة أو تكون آثارها ذات نتائج سلبية لغياب احدى العناصر السالفة الذكر والتي قد يؤثر غيابها على استقرار العمل بشكله الطبيعي ومن ثم وعلى أساس عملية التراكم يصبح هذا المشكل احدى المعوقات التنظيمية التي تشوه أداء المهام بالشكل والأسلوب المطلوب ، أما فيما يتعلق بالأجر فلا بد أن يكون نظامه مرا يتوافق مع الجهد الذي يبله العامل ،سواء ذلك المتعلق بالجانب الفيزيائي الجسدي ،

أو بما يتصل بالإطار الفني المعوي الذهني للأفراد العاملين مع فتح المجال للمبادرة والاقتراح وفق برنامج خاص مخطط ومسطر سلفا ، ويعد غياب كل هذه العوامل من أهم الأسباب التي تنتج الفجوة بين العامل ومؤسسته وتضطره إلى الرحيل حينما يجد الفرصة المناسبة لذلك وفق ما يحقق له رغباته واحتياجاته النفسية ولاقتصادية والاجتماعية والدينامية التفاعلية.

الجدول رقم 10: يمثل كيفيات الاهتمام بوضعية المؤسسة وعلاقته بالأقدمية المهنية.

		كيفيات الاهتمام بوضعية المؤسسة وعلاقته بالأقدمية						المجموع	
		أسأل وأتابع بشكل يومي		الشعور بوجود الجديد		لا أهتم حتى أبلغ بالجديد			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
الأقدمية المهنية	من سنة إلى 10 سنوات	30	%54.54	05	%09.09	20	%36.36	55	%100
	من 10 إلى 20 سنة	07	%18.42	03	%07.89	28	%73.68	38	%100
	من20 سنة فما فوق	01	%06.66	07	%46.66	07	%46.66	15	%100
المجموع		38	%35.18	15	%13.88	55	%50.92	108	100,0%

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الرأي الغالب المتعلق بأساليب متابعة أخبار المؤسسة على أساس عدم الاهتمام حتى يبلغ بالجديد بنسبة **50.92**% من مجموع أفراد عينة البحث ، ويتأكد الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الخاصة بهذا الرأي فنجد الفئة الغالبة هي تلك ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **73.68%**، تليها الفئة ذات الأقدمية من **سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **46.66%**، ويليها أخيرا الفئة ذات الأقدمية من **20 سنة فما فوق** بنسبة **36.36%**.

وفي الجهة المقابلة نجد نسبة **35.18** من مجموع أفراد العينة تعتقد أنها تتابع أخبار المؤسسة على أساس السؤال والمتابعة اليومية، ولتأكيد هذا الأمر حسب القراءة الجزئية للمعطيات الفرعية، فنشير إلى

الفئة الغالبة من ذات الأقدمية من **سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **54.54%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **18.42%**، وويلها الفئة ذات الأقدمية من **20 سنة فما فوق** بنسبة **03.66%** .

وفي الجهة الأخيرة الرأي المتعلق بمتابعة أخبار المؤسسة كلما يكون الشعور بوجود الجديد بنسبة **13.88%**، وللتأكيد على هذا من خلال القراءة الجزئية للمعطيات فنجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الأقدمية من **20 سنة فما فوق** بنسبة **46.46%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **09.09%**، وفي الأخير الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **07.89%**.

والملاحظ أن طريقة السؤال على أخبار المؤسسة تختلف من فئة مهنية لأخرى حسب معدل أقدميتها في المؤسسة ، وغالبا هي تتراوح بين الطرق المتابعة اليومية لأخبار المؤسسة ، وهذا ما يعتقده ذوي الأدمية من **سنة إلى 10 سنوات** ، أو عدم الاهتمام حتى يبلغوا بالجديد بالنسبة للفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** لذا فالعمال الأقل أقدمية مهنية مهتمون أكثر بمتابعة أخبار المؤسسة لأنهم في بداية حياتهم المهنية ويهمه كل جديد.

يعد متابعة التطورات الحاصلة في المؤسسة على أساس تلقي المعلومات من المصدر بطريقة غير رسمية مؤشرا لوجود العديد من الجماعات الغير رسمية ، و التي تعمل على نشر العديد من الأخبار والمعلومات المشوهة بوصولها إلى فئة معينة من العمال والتي تعمل بدورها على نشر هذه الأخبار بأساليبها الخاصة ، وهذا يدلل على سيطرة هذه التنظيمات الغير رسمية على المشهد الاتصالي داخل المؤسسة ، ونفوذها على مصدر المعلومات الذي يمثل شبكة الاتصال الداخلي من خلال انسياب المعلومات بطريقة غير رسمية لكي لا تصل إلى النقطة الخاصة بها في ظروف عادية.

وانطلاقا من قاعدة من يمتلك المعلومة بإمكانه امتلاك السلطة ، فعوض الاهتمام بالأمور المتلقة بالعمل وكيفية انجاز المهام في وقتها المحدد وبالكيفية المرغوبة والمتوقعة ، يكون عوض ذلك الاهتمام بجميع المعلومات والأخبار الأخرى الخارجة على نطاق العمل ، فمثلا الأمور المتعلقة بالترقيات ، المنح ، العلاوات ، فترات التكوين ، اجتماعات مجلس الإدارة ، الوضعية المالية للمؤسسة ، المشاريع الخاصة بالمؤسسة...، كل هذه المسائل الجادة والتي تعبر من الأسرار المهنية التي لا يجب البوح بها أو التسريح حولها تجدها بين أبسط العمال في هذه المؤسسة ، والمشكل الحصول على معلومات دقيقة ،

لو كان الأمر مرد أخبار عادية تعلق بمسائل روتينية لكان الأمر يدخل في الحيز العادي ، لكن الأمر يتعدى ذلك بكثير.

يعد الاهتمام بأحبار المؤسسة من المسائل التي تدل على وعي العامل وادراكه لطبيعة العلاقة التي تجمع بينه وبين مؤسسته من خلال الاهتمام المتبادل بين الطرفين ، أي أن إدارة المؤسسة تتابع أعضاءها و منتسبيها باستمرار على أساس التقييم والتقويم، والتشجيع والتحفيز والتحضير لتقبل التغيير والجديد ، كما يسهر العامل على سلامة مؤسسته من خلال الاهتمام المستمر والمتواصل بعمله وأداء واجباته دون الحاجة إلى الاشراف المباشر ، لأن العديد من المنظمات وصلت إلى جاهزية معتبر لأعضائها من خلال محاسبة كل واحد لنفسه في عمله ، وهكذا يكون الاهتمام متوازن ومتبادل في الاتجاه الصحيح بين الطرفين ، ليس مجرد كلام فقط يبقى يهدد استقرار سلامة العلاقة وتوازنها بين الطرفين.

أما عدم الاهتمام بأخبار المؤسسة وجديدها فهو كذلك من العوائق التي تواجه العامل وإدارة المؤسسة ، من خلال التقوقع والانعزال التام للعامل ، والاحساس المستمر بالاغتراب واللامسوؤلية اتجاه المؤسسة ، ويتعرف على جميع الأخبار الجديد المتعلقة بالمؤسسة وقت حدوثها فقط ، هذه الخاصية الانعزالية تؤشر وتدل على انعدام العلاقة بين الطرفين وأن ما يمع بينهما سوى راتب شهري فقط يتقاضاه العامل نتيجة الهد الذي يمكن أن يبذله في سبيل ذلك ، مقابل عدم الاهتمام بالأمور الأخرى التي يراها غير مهمة بالنسبة له ، ومهما يحدث للمؤسسة فهو ينتظر آخر الشعر لكي يقبض مرتبه الهري دون الحاجة والعناء للسؤال على الوضعية التي توجد بها مؤسسته وما تواجهه من تحديات ورهانات يمكن أن تهدد استقرارها وسلامتها وحتى بقاءها في إطار محيط يتميز بالتغير والتبدل الشديد.

فالتوازن يكون بمتابعة الأخبار الجادة التي يمكن أن تحقق غايات وأهداف المؤسسة ككل وأهداف أعضائها والتي تتعلق خاصة بالعمل وكيفية تطويره وسائله وأدواته ، وامكانية الحصول على فترات تربصيه وتكوينية للتوافق مع المتغيرات الجديدة التي يمكن أن تكون في محيطها وفي بيئتها الخاصة المتعلقة بالإطار التنافسي في السوق ، والذي يفرض بدوره العديد من الالتزامات والمعايير التي يجب على المؤسسة وأعضائها الانتباه لها والتركيز الشديد عليها للوصول إلى الانسياب الحقيق للمعلومات وفق شبكة اتصالية مرنة تحقق أهداف الجانب الاتصالي في كل الاتجاهات ، مع الاهتمام بالجانب الغير رسمي لخروج المعلومة ، ومحاولة التأثير الايجابي على هذه الجانب للأهمية القصوى التي

يمثلها ويلعبها في الإطار العلائقي المباشر وغير المباشر الذي يجمع بين الإدارة وعمالها ، من خلال عدم ترك المساحة وحيز من الحرية لهذه التنظيمات الغير رسمية للسيطرة على منطقة الشك أو الارتياب لأن وود مثل هذه المناطق في الواقع التنظيمي للمؤسسة يؤديها من دون شك للدخول في صراع مستمر ومتواصل يكون أثره داخليا ليحد من قوتها التنافسية والتسويقية والخدماتية على المديين المتوسط والبعيد.

جدول رقم 11: يمثل الأمور التي يهتم بها العامل في المؤسسة وعلاقتها بالمستوى الوظيفي.

		يمثل الأمور التي يهتم بها العامل في المؤسسة وعلاقتها بالمستوى الوظيفي.						المجموع	
		اهتمام بنجاح ومصير المؤسسة		الاهتمام بمصالح العمال		الاهتمام بالمؤسسة وحقوق العمال			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المستوى_الوظيفي	عون تنفيذ	09	%16.36	44	%80.00	02	%03.63	55	%100
	عون تحكم	11	%34.37	20	%62.50	01	%03.12	32	%100
	اطار	14	%66.66	00	%00.00	07	%33.33	21	%100
المجموع		34	%31.48	64	%59.25	10	%09.25	108	100,0%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى أن العامل يهتم بمصالح العمال فقط بنسبة **59.25%** من مجموع أفراد العينة، وهذا ما يتأكد من خلال القراءة الرقمية الجزئية لمعطيات الجدول حيث أن الفئة الغالبة من أعوان التنفيذ بنسبة **80.00%** ، تليها نسبة **62.50%** من فئة أعوان التحكم، ثم أخيرا نسبة **00.00%** من فئة الإطارات.

وفي الاتجاه المقابل المتعلق باهتمام العامل بنجاح المؤسسة ومصيرها بنسبة **31.48%** من مجموع المبحوثين ، ويتأكد الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات ، فنجد الفئة الغالبة هي فئة الإطارات

بنسبة **66.66%**، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة **34.37%** وفي الأخير نسبة **16.36%** من فئة أعوان التنفيذ.

أما الاتجاه الأخير الذي يؤكد أن العامل يهتم بمصالح العمال وبنجاح المؤسسة ومصيرها بنسبة **09.25%**من مجموع أفراد العينة ، ويتأكد الأمر من خلال القراءة الفرعية للمعطيات ، حيث نجد الفئة الغالبة هي فئة الإطارات بنسبة **33.33%** ، وتليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة **03.63%** وفي الأخير نسبة **03.12%** بالنسبة لفئة أعوان التحكم.

والملاحظ أن أغلبية المبحوثين يتأرجحون بين الرأيين المتعلقين بالاهتمام بمصالح العمال بصفة كبيرة ، ليليه الاهتمام بمصير المؤسسة ونجاحها ، وهي تمثل فئة **أعوان التحكم** التي تفكر في مصير العمال **وأعوان التنفيذ** أما فئة **الإطارات** فيه منشغلة بمصير المؤسسة ، وهذا الفرق في الاهتمام مرده إلى البحث على المصالح الخاصة أكثر من الاهتمام بمصالح المؤسسة عموما.

يتشكل عدم التوازن من خلال الوعي والادراك الشخصي لكل عامل في إطار ما يحمله من قيم ، باعتبار تقديم المصالح الشخصية على المصلحة العليا للمؤسسة لغياب العوامل والأسباب التي تدفع للولاء والاحساس بالانتماء للمؤسسة ، وردة الفعل هذه ماهي إلا صورة معكوسة(التغذية العكسية) للواقع التنظيمي ، في إطار المخرجات التي تم فيها تحويل مدخلات العزلة و الاهتمام بالمصالح الضيقة على حساب المنفعة العامة وهي من مميزات البيئة الداخلية للمؤسسة ، من خلال الانضمام إلى جماعات غير رسمية متنوعة يقر لها أعضائها بالولاء والانتماء والبحث على مصلحتها ومصلحة أتباعها من دون النظر إلى مصير المؤسسة اتاه التحديات والرهانات الحالية والمستقبلية التي يمكن أن تواجهه.

والتأكيد على انتشار قيم تعبر على المصلحة الشخصية ، من خلال استغلال جميع الموارد المتعلقة بالمؤسسة لحساب جماعات وأشخاص بعينهم ، وهذا لا يبرر في أي حال من الأحوال على السكوت على حقوق العمال بل توجد تمثيلية نقابية رسمية تدافع على حقوقهم وإن في ظاهر الأمر كذلك ، فالاهتمام بحقوق العمال يقع على عاتق الإدارة بالدرجة الأولى بالنظر إلى أصل طبيعة العلاقة التي تجمع بين هذه الأطراف والتي يجب أن تكون علاقات ودية مبنية على الاحترام المتبادل والثقة التي تعطيها الإدارة العليا لأعضائها من خلال العدالة في التعامل والتوزيع المتعلق بالعوائد والعلاوات

والمنح والمكافآت وفترات التربص والتكوين ، ومختلف الامتيازات التي تعتبر حقوقا مشروعة للعمال من دون الحاجة إلى تدخلات من أطراف غير رسمية تدعي العمل والسهر على حقوق العمال والفئات المهنية البسيطة لكنها في حقيقة الأمر تخدم مصالحها وتزيد بذلك من نفوذها وقوتها باستيعاب أكبر قدر من الأتباع للمطابة بحقوق العمال واعتبار الإدارة العليا المنافس والعدو اللدود لهم ، لذا تحدث مثل هذه الفجوة والفراغ الكبير الذي تركته الإدارة العليا لهذه الجماعات ، وهي هوامش كبيرة من الحرية تبرز آثارها في الوضعية الصعبة التي تمر بها المؤسسة ، واصرار العمال على حقوقهم من دون النظر في مصير المؤسسة بنجاحها أو فشلها ، وهنا المصلحة العليا والعامة هي المتضررة وبالتالي يتضرر البسطاء من الفئات المهنية الذين يكون مصيرهم في غالب الأحيان ترك الخدمة ولو لفترات مؤقتة.

ويمثل الدفع نحو الاهتمام بالمصلحة العامة للمؤسسة والتفكير في مصيرها وسبل اللازمة لنجاحها وريادتها من الأولويات التي تسهر عليها مؤسسات ومنظمات الأعمال من خلال غرس مجموعة من القيم والمعتقدات التي تزيد من تلاحم الفرد بمؤسسته والخوف عليها واعتبارها العائلة الثانية التي تفتح باب البروز والتميز وـــتأكيد الذات المتعلقة بالعامل واثباتها من خلال تحقيق الانتظارات وتلبية الاحتياجات المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والمادية التي تميز المناخ التنظيمي في المؤسسة ، ومن ثم التأكيد على التلاحم والوفاء والولاء والانتماء الحقيقي للمنظمة ، وهذا الاهتمام المتبادل لا يأتي من فراغ وليس مجرد كلام فقط بل يتحول إلى سلوكات وتصرفات يومية تشكل نتاج ثقافي وقيمي لمجهود تم بذله من طرف الإدارة العليا للوصول إلى هذه المسافة القريبة من الأتباع وتوفير الحيز الزماني والمكاني ليزيد من هذه القيم ويوسعها في جميع المستويات المهنية في المؤسسة.

جدول رقم 12: يمثل توقعات العامل عند السماع بأمور جديدة في المؤسسة وعلاقتها بالراتب الشهري.

		توقعات العامل عند السماع بأمور جديدة في المؤسسة وعلاقتها بالراتب الشهري.						المجموع	
		تغيير في الهياكل والأدوار		تغيير لمصلحة والعمال		تغيير لخدمة مصلحة المسؤولين			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
الراتب الشهري	من 20 إلى 30 ألف دينار	04	%09.30	39	%90.69	00	%00.00	43	%100
	من 31 إلى 40 ألف دينار	23	%63.88	13	%66.66	00	%00.00	36	%100
	من 41 إلى 50 ألف دينار	13	%81.25	02	%12.50	01	%06.25	16	%100
	من 51 إلى 60 ألف دينار	06	%100.0	00	%00.00	00	%00.00	06	%100
	من 61 إلى 70 ألف دينار	05	%71.42	00	%00.00	02	%28.57	07	%100
المجموع		**51**	**%47.22**	**54**	**%50.00**	**03**	**%02.77**	**108**	**100,0%**

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تعتقد أن توقعات العمال عند سماع أمور جديدة تتعلق بتغيير لمصلحة العمال فقط بنسبة **50.00%** ، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات بحيث نجد الفئة الغالبة ذات الأجر الشهري من **20 إلى 30 ألف دينار** بنسبة **90.69%** ، تليها نسبة **66.66%** من الفئة ذات الدخل الشهري من **31 إلى 40 ألف دينار**، ويليها الفئة ذات الدخل الشهري من **41 إلى 50 ألف دينار** بنسبة **12.50%**، ثم الفئة التي تتلقى راتبها **من**

51 إلى 60 ألف دينار بنسبة **00.00%**، وأخيرا الفئة التي تتلقى أجرا شهريا من **61 إلى 70 ألف** دينار بنسبة **00.00%.**

أما الرأي المتعلق بتوقعات العمال عند سماع أمور جديدة تتعلق بالتغيير في الهياكل والأدوار بنسبة **47.22%** من مجموع أفراد عينة البحث، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات بحيث نجد الفئة الغالبة ذات الأجر الشهري من **51 إلى 60 ألف دينار** بنسبة **100.0%** ، تليها نسبة **81.25%** من الفئة ذات الدخل الشهري من **41 إلى 50 ألف دينار**، ويليها الفئة ذات الدخل الشهري من **31 إلى 40 ألف دينار** بنسبة 71.42%، ثم الفئة التي تتلقى راتبها **من 61 إلى 70 ألف دينار** بنسبة **63.88%**، وأخيرا الفئة التي تتلقى أجرا شهريا من **20 إلى 30 ألف** دينار بنسبة **09.30%.**

أما الرأي المتعلق بتوقعات العمال عند سماع أمور جديدة تتعلق بالتغيير لخدمة مصالح المسؤولين بنسبة **02.77%** من مجموع أفراد عينة البحث، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات بحيث نجد الفئة الغالبة ذات الأجر الشهري من **61 إلى 70 ألف دينار** بنسبة **28.57%** ، تليها نسبة **06.25%** من الفئة ذات الدخل الشهري من **41 إلى 50 ألف دينار**، ويليها الفئة ذات الدخل الشهري من **20 إلى 30 ألف دينار** بنسبة **00.00%**، ثم الفئة التي تتلقى راتبها **من 31 إلى 40 ألف دينار** بنسبة **00.00%**، وأخيرا الفئة التي تتلقى أجرا شهريا من **51 إلى 60 ألف** دينار بنسبة **00.00%**

والملاحظ أن الأمور الجديدة التي تكون في المؤسسة عند سماعه من طرف العمال تتراوح بين تغيير لمصلحتهم أو في الأدوار والهياكل، وهذا ما يعتقد أصحاب الدخل الشهري من **20 إلى 30 ألف دينار** ، ومن **31 إلى 40 ألف دينار** ، أما ما يتعلق بالتغيير في الأدوار والهياكل فيؤكده أصحاب الداخل الشهري من **41 إلى 50 ألف دينار** ، ومن **51 إلى 60 ألف دينار** ، لذا فالتوقعات تتراوح بين الجاني المادي لأصحاب الدخل البسيط والمتوسط ، وانتظار التغيير على مستويات الهياكل والأدوار بالنسبة للذين يتقاضون أجرا شهريا مريحا بالمقارنة بباقي الفئات المهنية الأخرى.

يرتبط الطموح الوظيفي بمتغيرات تختلف من فئة مهنية إلى أخرى حسب رؤيتها للمتغيرات الخاصة بالتغيير في المؤسسة ، وهذا يؤشر لمستويات الوعي بنوع التغيير المطلوب والمتطلبات المتعلقة به والمدة التي سيستغرقها مع التأكيد على حجمه ووسائله والمتراوحة بين الراتب الشهري أو الهياكل والأدوار المنوطة بكل فئة ، لذا عدم الاستقرار والتوازن في توزيع العوائد والأجور يؤثر على طبيعة

العلاقة التي تجمع بين هذه الفئات من خلال الوعي الشخصي والشعور بعد العدالة في التوزيع ، والذي لا يتناسب فيه الجهد المبذول والمقابل الموجود دون النظر إلى المكانة الوظيفية التي يحتلها العامل في الهيكل التنظيمي ، رغم أنه توجد العديد من الوضعيات التي يكون للعامل فيها دورا وظيفيا مهما من دون أن تكون له مكانة وظيفية مرموقة في الهيكل التنظيمي.

فالوضعية الصعبة التي يعيشها أصحاب الدخل الشهري البسط والمتوسط تدفعه إلى شد الانتباه والتركيز الشديد على الأمور المتعلقة بالجانب المالي والعوائد المالية ، من دون النظر إلى باقي التغيرات الأخرى التي يمكن أن تخدم مصالحهم الشخصية ، مثلا الحصول على فترات تدريبية وتكوينية من خلالها يتحصل المستفيد من ترقيات في المنصب والمكانة الوظيفية ، وبذلك يتغير الدور الوظيفي ويزيد مستوى المسؤولية على عاتقهم وبالتالي ترتفع العوائد المالية عما كانت في سابقها ليكون التأثير ايجابي على هذه الفئات ، أما أن يقتصر التفكير والتركيز على الزيادات في العوائد المالية بالنظر إلى أطر أخرى خاصة تلك المتعلقة بالإطار القانوني من خلال بنود الاتفاقيات الجماعية فهذا عامل يؤكد على عدم وجود طموح لدى هذه الفئات ذات الدخل البسيط والمتوسط بالنظر إلى حجم العمل الذي يمكن تأديته.

والعلاقة المضطربة التي أنتجتها السياسة الخاطئة للإدارة العليا في التعامل مع هذه الملفات المهمة الخاصة بطرق التغيير وطبيعته وهيكلته ، ومن ثم توزيع الأدوار الوظيفية بين مختلف الفئات المهنية بالنظر لمعايير موضوعية تتعلق بالكفاءة والمؤهلات العلمية من جهة ، ومن ناحية أخرى الجوانب الخاصة بالخبرات المهنية التي يكتبها العامل والتي تعتبر نتيجة طبيعية على الأدوار المهنية التي كان يقوم بتأديتها ولنتيجة التراكم الفني والتقني في هذه الأدوار التي تحتاج إلى عملية تأطير من طرف الإدارة والمسؤولين في المؤسسة.

و يمكن تقبل التغيير في المؤسسة ، سواء في الأدوار الوظيفية أو المهام المختلفة ، وتغيير مستويات العمل والجهد المبذول على أساس الاعتماد على وسائل عمل أكثر فعالية وكفاءة من تلك الموجودة في الوقت الحالي وهذا يكون بطرق وأساليب موضوعية مدروسة ومخططة لتجعل من كل الفئات المهنية في وضعية ايجابية ومريحة تجعلهم يتقبلون التغيير ويساندونه ويصبحون أفرادا منه يعملون على تنفيذه وتحقيقه بصفة مستمرة ومتواصلة ، لتصبح الأمور الجديدة التي يمكن أن تحدث تتعلق خاصة بالجانب الهيكلي توزيع الأدوار التي تنتج نتائج وأثار على الحياة المهنية للأتباع من خلال تغيير مناصب العمل

الترقيات ، التكوين... ، وهذا يعطي الأهمية لهذه الجوانب على حساب التفكير الضيق المتعلق بالعوائد المالية فقط.

جدول رقم 13: يمثل مستوى الاهتمام بالتغيير على مستوى المؤسسة وعلاقته بالمستوى الوظيفي.

		مستوى الاهتمام بالتغيير على مستوى المؤسسة وعلاقته بالمستوى الوظيفي..						المجموع	
		يهمني لتحقيقه توازنات جديدة للعمال		يهمني فعادة لا يحصل أي جديد لمصالحنا		لا يهمني ،أرفضه لأنه قد تتدهور الحالة أكثر			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	11	%20.00	01	%01.81	43	%78.18	55	%100
	عون تحكم	23	%71.87	03	%09.37	06	%18.75	32	%100
	اطار	14	%66.66	00	%00.00	07	%33.33	21	%100
المجموع		48	44.44%	04	%03.70	56	%51.85	108	100,0%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى أنه لا يهمها مستوى التغيير في المؤسسة وترفضه لأنه قد تتدهور الوضعية أكثر بنسبة **51.85%** من مجموع أفراد العينة، وهذا ما يتأكد من خلال القراءة الرقمية الجزئية لمعطيات الجدول حيث أن نسبة **78.18%** من أعوان التنفيذ كفئة غالبة، تليها نسبة **33.33%** من فئة الإطارات، ثم أخيرا نسبة **18.75%** من فئة الأعوان التحكم.

وفي الجهة المقابلة الرأي المتعلق بأن التغيير في المؤسسة يهمها لكي تحقق توازنات جديدة للعمال بنسبة **44.44%** من مجموع المبحوثين ، ويتأكد الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات فنجد الفئة الغالبة هي فئة أعوان التحكم بنسبة **71.87%**، تليها فئة الإطارات بنسبة **66.66%** وفي الأخير نسبة **20.00%** من فئة أعوان التنفيذ.

وأخيرا الرأي الذي يؤكد أن التغيير يهمها لأنه في العادة لا يحصل أي جديد لمصالحها بنسبة **03.70%** من مجموع أفراد العينة ويتأكد الأمر من خلال القراءة الفرعية للمعطيات ، حيث نجد الفئة الغالبة هي فئة أعوان التحكم بنسبة **09.37%**، وتليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة **01.81%**، وفي الأخير **نسبة 00.00%** بالنسبة لفئة الإطارات.

والملاحظ أن التغيير لا يهم فئة معتبرة من المبحوثين بل وترفضه لأنه يهدد مصالحها بتدهورها للأسوأ ، أو يهمها لكي تتمكن من تحقيق توازنات جديدة لها في المؤسسة ، وهذا يتراوح بين أغلب الفئات المهنية ، سواء **أعوان التنفيذ أو التحكم** ، وحتة فئة **الإطارات** بنسب متفاوتة ــ وهذا يدل على المقاومة التي تبديها المستويات المهنية الدنيا والمتوسطة للتغيير.

تعد الخبرات السلبية المتراكمة لدى الفئات المهنية الدنيا والمتوسطة من جراء التغيرات التنظيمية السابقة سواء في الأدوار أو الهياكل الوظيفية عاملا دافعا ومؤثرا على عملية تقبل التغيير من خلال المقاومة الصريحة له في إطار انخفاض المعنويات على مستوى الرضى في الأداء بحيث يتسبب هذا الأخير في انتاج تصرفات وسلوكات سلبية يعبر من خلالها على رفض وعدم تبني الأفكار والتغييرات الجديدة كون المشاهد والتجارب السابقة خاصة لمن لديهم أقدمية مهنية معتبرة تمنعهم من الانخراط في هذه التغييرات أو تقبلها ، لذا يسعى كل طرف على وضع مجموعة من العراقيل والحواجز حسب دوره الوظيفي الذي يقوم به في المؤسسة ليحول دون أن تتغير الأمور إلى وضعيات مجهولة لا يعرف آثارها ونتائجها إلا بعد وقوعها.

رغم أن الوضعية الحالية تحتاج إلى تغييرات جذرية وسريعة تكون مدروسة وممنهجة وفق برامج موضوعية وعقلانية تحقق من خلالها المرونة والانسيابية المرغوبة والمطلوبة لتحقيق الوازن التنظيمي وتعديل التوازنات الحاصلة في المؤسسة بين مختلف الفئات المهنية، في إطار معايير العدالة التنظيمية التي تنتج الثقة في التعاملات، إلا أن أغلب الفئات المهنية ترضى أن تبقى هذه الوضعية التي الفوها وتعودوا عليها من خلال اختراقها وممارسة العديد من السلوكات السلبية اتجاهها أفضل بكثير لديهم من خلق تغييرات جديدة تجعلهم يتضررون أكثر مما هم عليه ، فالممارسة السلبية أعطت بل وأنتجت نتائج سلبية من خلال النظرة المليئة بالخوف والشك من أي تغيير محتمل ، لذا فالمسؤولية مشتركة بين صانع القرار ومتخذه في المؤسسة ، وبين العديد من الجماعات الضاغطة التي تسعة بكل قوة إلى بقاء الحال على ما هو عليه ، من خلال نشر الاشاعات والأخبار الكاذبة على نوع التغيير الذي سيحدث

والذي يمكن أن يمس أكثر بمصالح العمال ، لكي تكون عملية المقاومة أكبر ،اقوى ، وهذا ما يحول دون تحقيقه في الأخير.

وتتنوع وتتغير أسباب وعوامل مقاومة العاملين للتغيير في المؤسسة ، وهذا ما ينطبق على سلوكات الإدارة العليا ، أو ما يتعلق بهؤلاء العاملين أنفسهم و بشخصيتهم واتجاهاتهم ورؤيتهم له وتأثيره على حياتهم المهنية والاجتماعية ، لذا فهذه المقاومة التي تندرج في خانة ردود الأفعال أو التغذية العكسية للعاملين ، من خلال ردود الأفعال الفردية التي تعبر على رأي عامل واحد لم يتقبل التغيير الذي يرى أنه يضر مصالحه لينتشر وعي لدى بقية أفراد الجماعة بضرورة مقاومة هذه التغييرات التي لا تخدمهم ، كما قد تبقى هذه المقاومة ضمنية غير مسرح بها للعلن ولبقية العاملين للخوف من المتابعة أو العقاب للتحول مع الوقت لمقاومة علنية تأخذ أبعادا وأشكالا مختلفة تصل إلى الاحتجاجات والاضرابات التي يمكن أت تحدث أضرارا للمؤسسة.

ويعد العامل المتعلق بالدافعية للإنجاز والعمل ومعدلات الأداء ، ومظاهر التأخر على الساعات الرسمية للعمل وحتى التغيب المفرط الغير مبرر أهم السمات والصفات التي يأخذها الأتباع في التعامل الصريح أو الضمني مع متطلبات التغيير الذي قد يحدث ، خاصة إذا ترسخت أفكار سلبية اتجاه هذا التغيير من خلال التجارب السابقة لتفرز هذه الأشكال من السلوكات حلقة جديدة من الصراع بين هذه الأطراف ، وتجعل من تحفيف التوازنات أمر يصعب تحقيقه في المؤسسة لانتشار عدم رضى جماعي بعدم جدية هذه القرارات المتعلقة بالتغيير.

لذا فعدم ادراك الإدارة العليا بوجود مقاومة ضمنية وسرية للتغيير يؤشر إلى ضعف هذه الإدارة في التعامل مع مختلف الوضعيات التنظيمية التي تختم عليها استوعاب جميع هذه الآراء والرؤى من أجل ضمان مصلحة المؤسسة في تحقيق التوازن الداخلي والخارجي ، كون الاضطرابات التي يمكن حدوثها نتيجة هذه المقاومة قد تضر بمصلحة المؤسسة في السوق وتكبح لها الميزة التنافسية ، على أساس التصرفات والسلوكات الناتجة من الأتباع في ضوء ردود الأفعال الآني.

جدول رقم 14: يمثل استعداد المؤسسة باستمرار للتغيير وعلاقته بالمستوى الوظيفي.

		استعداد المؤسسة باستمرار للتغيير وعلاقته بالمستوى الوظيفي.								المجموع	
		باعتباره ضرورة داخلية		تفرضه ظروف خارجية		تفرضه ظروف داخلية وخارجية		لا يوجد مبرر له			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	06	%10.90	02	%03.63	47	%85.45	00	%00.00	55	%100
	عون تحكم	03	%09.37	01	%03.12	28	%87.50	00	%00.00	32	%100
	اطار	05	%23.80	07	%33.33	03	%14.28	06	%28.57	21	%100
المجموع		**14**	**%12.96**	**10**	**%09.25**	**78**	**%72.22**	**06**	**%05.55**	**108**	**100%**

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها تستعد المؤسسة للتغير باستمرار باعتباره مفروض من عوامل داخلية وخارجية بنسبة **72.22%** من مجموع أفراد العينة، ويتم التأكيد على ذلك من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنلاحظ أن نسبة **87.50%** من فئة أعوان التحكم هي الفئة الغالبة ، تليها نسبة **85.45%** من فئة أعوان التنفيذ، ثم أخيرا نسبة **14.28%** من فئة الإطارات.

في حين وفي الجهة المقابلة يرى **12.96%** منهم ترى أن المؤسسة تستعد للتغير باستمرار باعتباره ضرورة داخلية ، ويتأكد ذلك من خلال القراءة الفرعية للمعطيات فنجد أن الفئة الغالبة هي فئة الإطارات بنسبة **23.80%**، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة **10.90%** وفي الأخير نسبة **09.37%** من فئة أعوان التحكم.

وفي الجهة الأخرى نسبة **09.25%** من مجموع أفراد العينة تعتقد أن المؤسسة تستعد للتغير باستمرار باعتباره، فنجد الفئة الغالبة فيه هي فئة الإطارات بنسبة **33.33%**، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة **03.63%** وفي الأخير فئة أعوان التحكم بنسبة **03.12%**.

وفي الجهة الأخيرة نسبة **05.55%** من مجموع أفراد العينة تعتقد أن المؤسسة تستعد للتغير باستمرار باعتباره، فنجد الفئة الغالبة فيه هي فئة الإطارات بنسبة **28.57%**، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة **00.00%** وفي الأخير فئة أعوان التحكم بنسبة **00.00%**.

والملاحظ أن الاستعداد المستمر للتغيير في المؤسسة يرتبط بظروف داخلية وخارجية مفروضة على الإدارة ،حسب اعتقاد أغلب الفئات المهنية **لأعوان التنفيذ والتحكم** ، وفئة **الإطارات** كذلك تعتقد أن الظروف الخارجية تفرض التغيير في المؤسسة ، لذا فالظروف تختلف حسب نظرة كل فئة مهنية لظاهرة التغيير وطبيعة التعامل معها وفق ذلك وما تقتضيه الضرورة التنظيمية بترتيب الأولويات.

يعتبر عدم الاهتمام بتحليل وتشخيص ومعرفة متغيرات البيئة الداخلية الخارجية من أهم العوامل التي تجعل من التسيير في هذه المؤسسة يرضخ لمعايير وعوامل غير منهجية وموضوعية بل وذاتية تنطلق من ادراك ضيق وأفق يتسم بالارتجالية لقلة البدائل الوظيفية ، لذلك يعتبر هذا عاملا اضافيا على عدم الاستعداد الفعلي لمواجهة تبعات وآثار التغيير على جميع المستويات الهيكلية والوظيفية في المؤسسة ، ليصل التغيير إلى درجة الحتمية المفروضة على الإدارة سواء ما يتعلق بالبيئة الداخلية وعناصرها ومخرجاتها أو تلك الخارجية وما تتلقاه كمدخلات تمثل الطاقة التي يحتاجها النسق للاستمرار والتكيف مما يصعب ويعقد من العملية أكثر ويجعل منها عبئ ثقيل يقع على كاهل المؤسسة ليقلص من مواردها وقدراتها.

يدخل التغيير ضمن الأولويات التي تتبعها أي مؤسسة أعمال ، سواء أكانت انتاجية ، تجارية أو خدماتية ، بحيث يتم الاستعداد الجيد لكل عملية تتعلق بالتطوري أو التعديل في إطار برامج التغيير التي يمكن ان تعتمدها أي مؤسسة بالنظر إلى طبيعة قدراتها ومدى تحمل النتائج المترتبة على العملية في إطار البرامج المقترحة والأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية من فرص متاحة يتم اقتناصها واستغلالها أو تلك التهديد التي تنذر بالخطر ، دون اغفال عناصر البيئة الداخلية التي تحتا للتغيير تماشيا وتكيفا مع التقلبات الحاصلة في البيئة الخارجية ، فاتساع نطاق الاشراف في مؤسسة التسيير السياحي بتيبازة يفرض على الإدارة العليا العمل على احداث وميكانيزمات جديدة في هيكلها التنظيمي ، لأن الهيكل الحالي رغم تغييره والمصادقة عليه من مجلس الإدارة إلا أنه لا يرقى لمستوى التقلبات التي تعيشها المؤسسة أو التحديات المرسومة من بيئة الأعمال وضغوطات السوق ، لذا يعتبر الهيكل الشبكي من بين الحلول التي يجب على المؤسسة الاعتماد عليها مستقبلا لضمان أكسر

قدر من الانسيابية والمرونة لما يتطلبه السوق من ضرورة للتدفق المتعلق بالمعلومات ، لأن طبيعة نشاط المؤسسة الخدماتي يفرض الحرص على اقتناص المعلومة في الوقت المحدد وبالطريقة التي توفر على المؤسسة الوقت والجهد والتكاليف.

وتعد الثقافة التنظيمية من بين أهم العناصر الداخلية التي يجب الوقوف عليها بتمعن وتركيز شديد من خلال خلق مساحة حقيقية لإعادة غرس مجموعة من القيم والسلوكات خاصة فيما يتعلق بالعاملين الجدد وتدعيم هذه القيم بالحرص على نشرها بأساليب ممنهجة ومدروسة وفق ما تقتضيه الضرورة لذلك ، والحرص على التكوين والتدريب المستمر في إطار تحسين المستوى الخاص بالمورد البشري لتثبيت هذه القيم والسلوكات الايجابية مع اعداد نظام جديد للحوافز والمكافآت يؤمن بالعمل والتوفق والتميز وبالمتميزين في العمل وأصحاب الأفكار الجديدة واتاج مناخ تنظيمي محفز تسوده روح التعاون والتساند في إطار جماعات العمل والدفع بالمنافسة الفعالة والهادفة بين الأتباع التي تخلق القيمة المضافة التي تحتاها المؤسسة لتطوير قدراتها والزيادة من مواردها تحسبا لمواجهة مختلف التحديات والرهانات على مستوى البيئة الخارجية ، لذا فالاهتمام المستمر والمتواصل بعناصر البيئة الداخلية يعطي المؤسسة شبه مناعة من المشكلات التي يمكن حدوثها في البيئة الخارجية ، لكن الأمر لا ينتهي إلا بإعادة تحليل وتشخيص البيئة الخاصة بالسوق والبيئة الكلية التي تنشط بها المؤسسة والعمل بجدية على اقتناص تلك الفرص المتاحة في إطار الشراكة والاستفادة من الخبرات المختلفة في التسيير السياحي والفندقي واستغلال مختلف النماذج الناجحة على المستوى الوطني أو الاقليمي.

ويتطلب على صاحب التغيير في المؤسسة الايمان التام بالأفكار التي يجب بلورتها في الواقع التنظيمي من خلال الاهتمام بجميع التفاصيل التي تدخل في حيز العملية ، سواء الجوانب المادية ،المالية ، التقنية ، وأهم عامل العامل البشري الذي يأخذ اقناعه وقتا يختلف حسب طبيعة الثقافة والقيم السائدة في تلك المؤسسة ومدى امكانية التجاوب مع هذه البرامج من خلال الاستيعاب الجيد لها ، لذا فضرورة الاقناع بضرورة التغيير تقتضي من الإدارة العليا استغلال جميع الجماعات الداخلية التي تمثل جوهر التنظيم الغير رسمي لخلق فرص جديدة للإقناع والاقتناع للمحافظة على ريتم التغيير واحترام مراحله وخطواته لضمان ناحه وفعاليته للوصول للكفاءة المطلوبة على مستوى البيئة الخاصة بالأعمال للمؤسسة.

جدول رقم 15: يمثل امتلاك الفرصة للتغيير في الأمور المهمة وعلاقتها بالأقدمية المهنية.

		امتلاك الفرصة للتغيير في الأمور المهمة وعلاقتها بالأقدمية المهنية.						المجموع	
		تقوية قدرات المؤسسة تحسبا للمتغيرات الخارجية		تحسين الظروف المهنية		تحسين الأجور			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
الأقدمية المهنية	من سنة 10 سنوات	02	%03.63	24	%43.63	29	%52.72	55	%100
	من 10 إلى 20 سنة	20	%52.63	15	%39.47	03	%07.89	38	%100
	من20 سنة فما فوق	01	%06.66	14	%93.33	00	%00.00	15	%100
المجموع		23	%21.29	53	%49.07	32	%29.62	108	100,0%

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الرأي الغالب المتعلق بامتلاك الفرصة للتغيير في الأمور المهمة لتحسين الظروف المهنية بنسبة **49.07%** ، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات بحيث نجد الفئة الهنية ذات الأقدمية **الأقل من 20 سنة فما فوق** هي الفئة الغالبة بنسبة **93.33%** ، تليها نسبة **43.63%** من الفئة المهنية ذات الأقدمية من **سنة إلى 10 سنوات**، وأخيرا الفئة المهنية **من10 إلى 20 سنة** بنسبة **39.47%**

وفي الجهة المقابلة الرأي المتعلق بامتلاك الفرصة للتغيير في الأمور المهمة لتحسين الأجور بنسبة **29.62%** من مجموع أفراد عينة البحث ، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات بحيث نجد الفئة الهنية ذات الأقدمية **الأقل من سنة إلى 10 سنوات** هي الفئة الغالبة في هذا الرأي بنسبة **52.72%** ، تليها الفئة المهنية ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة بنسبة 07.89%**، وأخيرا الفئة ذات الأقدمية من **20 سنة فما فوق بنسبة 00.00%.**

وفي الجهة الأخيرة الرأي الذي يعتقد بامتلاك الفرصة للتغيير في الأمور المهمة لتقوية المؤسسة تحسبا للمتغيرات الخارجية بنسبة **21.29%**، ويتأكد الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** هي الفئة الغالبة بنسبة **52.63%** ، تليها الفئة ذات الأقدمية **من 20 سنة فما فوق** بنسبة **06.66%**، وأخيرا **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **03.63%**.

والملاحظ أن أغلبية أفراد العينة ومن مختلف فئات الأقدمية تعتقد حينما تكون فرصة للتغيير فهي تقترح التغيير في الظروف المهنية وتحسينها، وكذلك بالنسبة لقضية الأجور، والأمر يتعلق خاصة بالفئة ذات الأقدمية **الأقل من 10 سنوات**، والفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** ، أما الفئة ذات الاقدمية من **20 سنة فما فوق** فهي ترى بضرورة تقوية المؤسسة لمواهة التغيرات الخارجية ، بحيث أن كل فئة عبرت على أفكارها حسب مستواها في الأقدمية وطموحها في المؤسسة ، وحسب ادراكها ووعيها بأهمية ظاهرة التغيير التنظيمي.

الزامية إعادة توزيع المهام والوظائف حسب سلم من الأولويات تضعه الإدارة المسؤولة يأخذ فيه بعين الاعتبار مجموعة المعايير الموضوعية المتعلقة بشاغلي هذه الوظائف ، مع التركيز على عامل التوافق والتكيف مع متطلبات هذه المناصب بما يقابله من مؤهلات وخبرات تتعلق بالمورد البشري ، وهذه الآلية تبرز من خلال اعتماد بطاقة وصف المناصب ، التي من شأنها خلق مساحة جديدة للكفاءات والخبرات المهمشة مع ضمان دوران العمل بالشكل الايجابي الذي يحقق الرضى لدى الأتباع بالاهتمام بأوضاعهم المهنية ، وتقديم العوائد يكون حسب مقدار الكفاءة والجهد المبذول في أدار العمل لضمان عدالة التوزيع وجودة الاعداد والتنفيذ.

ويعتبر عامل تطوير وتحسين الظروف المهنية للعاملين بعناصرها المادية والمالية والمعنوية من أهم العوامل التي يتطلبها التغيير الفعال والناجح ، بحيث من غير المعقول العمل على تغيير هيكلي أو تقني أو فني في المؤسسة أو في جزء منها من دون إعادة النظر في الوضعية المهنية التي يعيشها الأتباع والتي تكون إما في خدمة العمال وبالتالي تعود آثارها ايجابيا على كفاءتها وخسن سيرها ، أو يكون الأمر معكوسا من خلال انتشار مظاهر اللامبالاة والاعتمادية والاتكالية ، وسوء التقدير ، وتتلخص هذه الأهمية بالنسبة لهذه العناصر السالفة الذكر في تحقيق رضى جماعي لدى العاملين و تخلق حافزا ودافعا معنويا يبدأ يتعاظم ويتطور اتجاه المؤسسة بضمان استمراريته وديمومته لأطول فترة ممكنة.

ولعل مسألة سلم الأجور من الاهتمامات العميقة للأتباع لأنه يضمن لهم حياة اجتماعية يسيرة نتيجة الجهد والوقت الذي يسخرونه لخدمة المؤسسة ، لكن الإدارة القوية هي التي تعمل على توزيع هذه العوائد المالية الشهرية بعدل وموضوعية على أسا معايير متفق عليها لدى الجميع كالكفاءة والجودة في العمل والخبرة التي تحتاجها المؤسسة في مواجهة مواقف تنظيمية صعبة ومعقدة ، بحيث من غير المنطقي الكلام على الأجر في كل مناسبة من دون الاحاطة التامة بمقتضياته ومتطلباته الفنية التي تفرض على إدارة المؤسسة الانتباه لها والتركيز على تفليص مشكل الرتابة في الأجور ومعاملة الأتباع اعتماد على عوامل غير موضوعية تتجه إلى تخريب العلاقة بين الأطراف والفاعلين في المنظمة.

وللوصول إلى تقوية الجبهة الداخلية وارضاء الجمهور الداخلي للمؤسسة بمختلف مكوناتهم ورتبهم المهنية بالعمل على تحقيق الظروف التي تساعد على انتاج مناخ تنظيمي فعال يعطي الأولوية لأصحاب الكفاءة والخبرة ولا يتعامل مع الفئات التي لا تدفع للعمل والإنجاز والتي تستغل مقدرات المؤسسة ومواردها المختلفة لخدمة مصالحها الضيقة ، والعمل على وضع قواعد تتضمنها الثقافة التنظيمية للمؤسسة من أجل المنافسة على كسب نقاط اضافية في البيئة الخارجية ، والوصول إلى التمكين لدى المورد البشري ، والقدرة على استيعاب جميع المتغيرات التي تنتجها البيئة الخارجية بشقيها المتعلق بالبيئة الخاصة للأعمال أو البيئة الكلية المتعلقة بالجوانب واللوائح القانونية التي يجب متابعتها وتحليلها بصفة منتظمة بالاعتماد على مصفوفة سوافت التي تساعد على الفهم الجيد لهذه المتغيرات ، كون الترسانة القانونية للقطاع السياحي في الجزائر تتغير وتتبدل باستمرار لذلك وجب التعامل معها بشكل استباقي واستشرافي لعدم الوقوع في الأخطاء وتجنب التهديدات التي يمكن أت تضر بمصالح المؤسسة سواء على المديين القريب والمتوسط أو حتى على المدى البعيد.

جدول رقم 16: يمثل وضعية المؤسسة في حالة فتح المجال للمنافسة وعلاقته بالمؤهل العلمي.

		وضعية المؤسسة في حالة فتح المجال للمنافسة وعلاقته بالمؤهل العلمي.						المجموع	
		قادرة على الصمود		تحتاج للتطوير لمفاجآت المنافسة		لا تستطيع التحمل والمنافسة			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المؤهل العلمي	جامعي	01	%04.76	20	%95.23	00	%00.00	21	%100
	ثانوي	06	%18.75	18	%56.25	08	%25.00	32	%100
	متوسط	00	%00.00	01	%02.50	39	%97.50	40	%100
	ابتدائي	07	%46.66	00	%00.00	08	%53.33	15	%100
المجموع		14	%12.96	39	%36.11	55	%50.29	108	100,0%

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الرأي الغالب المتعلق بمستقبل المؤسسة في حالة فتح المجال للمنافسة فالمؤسسة لا تستطيع التحمل والمنافسة بنسبة **50.29**% من مجموع أفراد عينة البحث ، ويتأكد الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية فنجد الفئة الغالبة هي ذات المستوى التعليمي المتوسط بنسبة **97.50%**، تليها الفئة ذات المؤهل العلمي الابتدائي بنسبة **53.33%**، وتليها الفئة ذات المستوى التعليمي الثانوي بنسبة **25.00%**، وفي الأخير الفئة ذات المؤهل العلمي الجامعي بنسبة **00.00%**

وفي الجهة المقابلة نجد نسبة **36.11%** من مجموع أفراد العينة تعتقد أن المؤسسة في حالة فتح المجال للمنافسة لا تستطيع التحمل والمنافسة، ويتأكد الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية فنجد الفئة الغالبة في فئة المؤهل العلمي الجامعي بنسبة **95.23%**، تليها الفئة ذات المستوى التعليمي الثانوي بنسبة **56.23%**، وويلها الفئة ذات المؤهل العلمي المتوسط بنسبة **02.50%**، تليها الفئة الخاصة الابتدائي بنسبة **00.00%** .

وفي الجهة الأخيرة نجد نسبة **12.96%** من مجموع أفراد العينة تعتقد أن مستقبل المؤسسة في حالة فتح المجال للمنافسة فالمؤسسة قادرة على الصمود، وللتأكيد على ذلك من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الرقمية فالفئة الغالبة في من المؤهل العلمي الابتدائي بنسبة **46.66%**، تليها الفئة ذات المستوى التعليمي الثانوي بنسبة **18.75%**، و يتبعها الفئة ذات المؤهل العلمي الجامعي بنسبة **04.76%**، ، وأخيرا الفئة ذات المستوى التعليمي المتوسط بنسبة **00.00%**.

والملاحظ أنه في حالة فتح المجال للمنافسة للمؤسسة فهي غير قادرة على المنافسة حسب اعتقاد أغلبية ذوي المؤهل **العلمي المتوسط والثانوي والابتدائي** ، وتحتاج إلى إعادة النظر في قدراتها حسب قلة من ذوي **المؤهل العلمي الجامعي والثانوي** وقادرة على الصمود لقليل من ذوي **المؤهل العلمي الابتدائي** ، لذا فالمؤسسة تحتاج إلى تطوير قدراتها للصول إلى المناعة التنظيمية ومن ثم القدرة على المنافسة في السوق.

تعتبر الصيغة القانونية والتنظيمية التي تطبقها المؤسسة في الفترة الحالية غير كافية ولا تتماشى مع متطلبات السوق ومتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة في بناء استراتيجية تنافسية فعالة ومرنة ، سواء بيئة الأعمال والعلاقة مع عناصر هذه البيئة أو حتى على المستوى الكلي ، لأن متطلبات البيئة الحالية تفرض على المؤسسة قواعد وقوانين لا يمكن لها مجاراتها أو استيعابها في ظل ما تنتجه في كل وقت، لذا فالضرورة تقتضي ايجاد آليات جديدة محفزة ودافعة أكثر للتطوير والتغيير نحو الافضل لاكتساب مقومات القوة والقدرة على الصمود ومن ثم الريادة والتميز.

فالميزة التنافسية تؤكد على تمتع المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في السوق من خلال استغلال الفرص الخارجية بشكل عقلاني والعمل على تقليص المجال أمام التهديدات المحتملة ، وتنتج هذه الميزة من خلال الاستغلال المناسب لقدرات المؤسسة حسب طبيعة نشاطها أكان انتاجيا ، تجاريا أو خدماتيا والمتمثلة في القدرات المالية والبشرية ، وتتلخص هذه الميزة في تكنولوجيا معينة او بجودة تقديم الخدمة للزبائن ، القدرة الكبرة في خفض التكاليف المتعلقة بالإنتاج والتسويق ، أو ما يتعلق بالجانب الإبداعي والابتكاري في المؤسسة .

و ترتبط الميزة التنافسية في منظمات الأعمال بمجموعة من العوامل الأساسية من خلال القدرة على الفعل الاتصالي في المؤسسة وهذا يوحي إلى شبكة الاتصالات الداخلية والخارجية لها ومدى مواءمتها

وتوافقها مع المتغيرات التي ترسلها البيئة الخارجية على شكل مدخلات ومد توفر الكفاءة والمرونة اللازمة للتعامل مع تلك المدخلات التي تكون في الغالب على شكل بيانات مرمزة يتم فك ترميزها لتنتج معلومات تخض البيئة الخارجية لها ومن ثم تتحول هذه المعلومات على أساس تراكمها إلى خبرات واقعيت لتدرج في خانة إدارة المعرفة في المؤسسة ، كما تفرض الميزة التنافسية على المؤسسة طبيعة القدرة على التحكم في حيثيات التغيير ومراحله وخطواته من خلال خطة عمل واضحة تتميز بالمرونة والتأثير والديناميكية التفاعلية بين الفاعلين ولمختلف العناصر التي تكون المؤسسة ككيان اجتماعي ، والقدرة على التغيير تتطلب تفسيرات منطقية وقوية لاتجاهات السوق الجديدة ، والخطط والتكتيكات التي يتبعها المنافسون من أجل استغلال أضعف الفرص لصالحها والتملص من التهديدات التي تواجهها ، وتتعلق الفرص كذلك بالجوانب التكنولوجية ومد استغلالها بالأسلوب الفعال الذي يمكن من تطوير البنية التحتية للمؤسسة في ضوء خصائص الميزة التنافسية ، دون اغفال متغير هام جدا يتعلق بالبيئة العامة أو الكلية لمؤسسة ويتعلق الأمر بالسياسات العامة للدولة في إطار استحداث وميكانيزمات جديدة في تنظيم نشاط هذه المؤسسات.

جدول رقم 17: يمثل قدرة المؤسسة على التأقلم مع التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية وعلاقته بالمستوى الوظيفي.

		قدرة المؤسسة على التأقلم مع التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية وعلاقته بالمستوى الوظيفي.						المجموع	
		قادرة ولديها الكفاءة		تحتاج الوقت والقوة للاندماج		ليست قادرة على التكيف			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	03	%05.45	10	%18.18	42	%76.36	55	%100
	عون تحكم	01	%03.12	26	%81.25	05	%15.62	32	%100
	اطار	09	%42.85	12	%57.14	00	%00.00	21	%100
المجموع		13	%12.03	48	%44.44	47	%43.51	108	100,0%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى أن المؤسسة تحتاج للوقت والقوة للتأقلم مع التغييرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية بنسبة **44.44%** من مجموع أفراد العينة، ، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة الغالبة هي فئة أعوان التحكم بنسبة **81.25%** تليها نسبة **57.14%** من فئة الإطارات، ثم أخيرا نسبة **18.18%** من فئة أعوان التنفيذ.

وفي الجهة الأخرى يرى **43.51%** منهم يعتقدون أن المؤسسة ليست قادرة على التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة **76.36%**، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة **15.62%** وفي الأخير نسبة **00.00%** من فئة الإطارات.

وفي الجهة المقابلة نسبة **12.03%** من مجموع أفراد العينة تعتقد أن المؤسسة قادرة ولديه الكفاءة على التأقلم والتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية ، ويتأكد هذا من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة الغالبة هي فشة الإطارات بنسبة **42.85%** لكل فئة، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة **05.45%** ، وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة **03.12%.**

والملاحظ أن المؤسسة تتأرجح حسب رأي أغلبية المبحوثين بين الحاجة للوقت والقوة للتأقلم مع التغييرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية ، وبين عدم القدرة على التكيف مع هذه التغييرات ، ويمثلها أغلبية المبحوثين بين **أعوان التنفيذ والتحكم** ، وحتى فئة **الإطارات** ، وهذا يؤكد الحاجة الملحة للتغيير في سياسات المؤسسة واستراتيجياتها على المستويين الداخلي والخارجي لضمان التأقلم.

حاجة المؤسسة إلى إعادة تقييم وتقويم مواردها المالية والبشرية والفنية والتقنية واللوجستية من أجل رسم خطة عمل ذات رؤية وأبعاد واضحة المعالم والأهداف يشترك فيها الجميع ، و مع ضرورة استغلال جميع الموارد المتاحة وغير المتاحة لمواجهة التحديات التي يمكن أن تفرضها البيئة المحيطة بها ، مع الأخذ بعين الاعتبار بعوامل النجاح والقوة وترك الأسباب الأخرى التي لا تعتبر معيارا للعمل يمكن أخذه النموذج الأنسب لإدارة المؤسسة سواء على المديين القريب والبعيد، ومن خلال قدراتها الحالية ومعدل العمل وكفاءته لا يمكن للمؤسسة مقاومة شدة المنافسة المفروضة من المنافسين في السوق على الأقل لمدة طويلة نسبيا.

كما تطرح البيئة الاقتصادية العامة للمؤسسة العديد من الرموز في فترات زمنية مختلفة ومتسارعة لا تعطي فيها الفرصة للمؤسسات الراكدة التي لا تتعامل بجدية وواقعية مع هذه الرموز ، إذ لا يمكن انتظار فك هذه الرموز التي تدخل على شكل مدخلات ضمن النسق المفتوح للمنظمة ، وتحتاج إلى السرعة في التنفيذ وفك الترميز لا إلى عوامل التسرع والارتباك التي تنتج القرارات الارتجالية الغي ومحسوبة العواقب والتي غالبا ما تضع المؤسسة في مشكلات عويصة لا تستطيع الإدارة التعامل معها أو القدرة على استيعابها بالشكل الصحيح الذ يوفر لها الجهد والتحكم في التكاليف ، أن فك هذه الرموز يحتاج إلى التدبير العقلاني والمنطقي الذي يعتمد على استراتيجيات واضحة للعمل تكون فيها المراحل الخططية مرتبة حسب سلم من الأولويات الذي يحدد من خلاله الأمر المهم الذي نعالجه والأمر الأهم منه وفق أجندة متناسقة ومتوازنة تبدأ بإعادة النظر في العناصر الداخلية للبيئة الخاصة بالمؤسسة والعمل على إعادة الاعتبار للرأس مال البشري الذي يمثل الاستثمار الحقيقي والمناسب على مستويات بعيدة المدى يمك لها أن تكون في القيد الاستراتيجي للمؤسسة من حيث إعادة التأهيل والتكوين وفترات تحسين المستوى ، ويكون هذا على مستوى إدارة المؤسسة لضمان قلة التكاليف واستيعاب البرام بصفة فعالة تنتج ديناميكية جديدة وحيوية لدى المورد البشري ، التي تنعكس بدورها على القيم والثقافة السائدة لتطور منها أو تعدلها أو حتى يمك الاستغناء عليها لأن البديل موجود والتفكير السليم في أحقية المورد البشري بالاستثمار ثم يليه الأمور المالية والمادية والتقنية التي تأتي تباعا وبصفة منتظمة.

وتعتبر إدارة الوقت من أهم العمليات والوظائف التي تحتاجها منظمة الأعمال، من خلال حث موردها البشري على التصرف بعقلانية ووفق ما تقتضيه الضرورة المتعلقة بالعمل خاصة من الناحية الزمانية التي تتطلبها في الانجاز وعلى مستويات الاشراف والتنفيذ ، عكس ماي يدور في فلك مؤسسة التسيير السياحي بتيبازة التي لا يؤخذ فيها هذا المعيار بعين الاعتبار الشئ الذي لا يسمح لإعداد المخططات والبرامج في آجالها المحددة مما يكون له انعكاسات سلبية على كفاءة ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء ، لذا يجب إعادة النظر في الدور الذي يمكن لهذا المعيار أن يلعبه في تسريع وتيرة العمل وفي القدرة على تفكيك الرموز المتعلقة بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تنشط فيها المؤسسة بصفة عامة.

أضحت مؤسسة التسيير السياحي لتيبازة اليوم تمارس عملها في إطار نسق مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة التسويقية الخاصة بها والتي لديها العديد من الشروط والمتطلبات التي تفرض بدورها على المؤسسة مجموعة من القواعد التي يجب أن تراعى وتحترم لكي تضمن تكيفها في محيط بدء يتحرك

بفعل المنافسة من باقي المؤسسات الأخرى ،سواء العمومية أو الخاصة ، لذلك كان معيار التكيف والاندماج مع هذه المتطلبات احدى العناصر الأساسية والرئيسية في إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة ،ويتطلب هذا الأمر ارضاء المورد البشري لها من خلال استيعاب ميع احتياجاته لتوقع أدورا وظيفية أحسن وأكثر فعالية مما هو سائد في الفترة الحالية على أغلب المستويات الهيكلية للمؤسسة.

وترتبط قدرة المؤسسة بما تمتلكه من موارد وقدرات بشرية ومالية وتقنية وفنية وتكنولوجية للسعي وراء التحكم في سيرها ونموها وتوغلها في السوق ، وهذه الموارد حسب طبيعة نشاط المؤسسة هي التي تخلقها من خلال التنويع في مصادر الدخل والعوائد التي ترفع من أسهمها في السوق وبالتالي تزيد من قدراتها وتعظمها للتعامل الايجابي مع كل الأحداث التي لها صلة بالمؤسسة من بيئتها الاقتصادية أو الاجتماعية.

جدول رقم 18: يمثل توقعات المستقبل الوظيفي في المؤسسة وعلاقته بالمستوى الوظيفي.

		توقعات المستقبل الوظيفي في المؤسسة وعلاقته بالمستوى الوظيفي.						المجموع	
		متفائل وواثق بالحصول على ترقيات		خائف ومتردد من المستقبل		لا أبالي بما يحدث من تحولات			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	05	%09.09	41	%74.54	09	%16.36	55	%100
	عون تحكم	01	%03.12	15	%46.87	16	%50.00	32	%100
	اطار	01	%04.76	17	%80.95	03	%14.28	21	%100
المجموع		07	%06.48	73	%67.69	27	%25.00	108	100,0%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة توقعاتها لمستقبلها الوظيفي بخوف وتردد من المستقبل بنسبة **67.69%** من مجموع أفراد العينة، ، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة الغالبة هي فئة الإطارات بنسبة **80.95%** تليها نسبة **74.54%** من فئة أعوان التنفيذ، و أخيرا نسبة **46.87%** من فئة أعوان التحكم.

وفي الجهة المقابلة فنسبة **25.00%** منهم غير مبالين بمستقبلهم الوظيفي ومن التحولات التي قد تحدث ، وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة أعوان التحكم بنسبة **50.00%**، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة **16.36%** وفي الأخير نسبة **14.28%** من فئة الإطارات.

وفي الجهة الأخيرة فنسبة **06.48%** منهم متفائلين وواثقين من حصولهم على ترقيات وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة **09.09%**، تليها فئة أعوان الإطارات بنسبة **04.76%** وفي الأخير فئة أعوان التحكم بنسبة **03.32%**

والملاحظ أن المستقبل الوظيفي للمبحوثين يتراوح بين الخوف والتردد من التحولات المستقبلية أو عدم المبالاة مما قد يحدث نتيجة هذه التحولات ، وهذا ما ركزت عليه خاصة فئتي **الإطارات وفئة أعوان التحكم**، أي الخوف والتردد من المستقبل ، في حين يرى أغلب **فئة أعوان التنفيذ** بتفاؤلهم للحصول على ترقيات في وظائفهم ، وهنا يختلف مستوى الوعي بين الفئات المهنية ، بالنظر للمعطيات التي تحملها كل فئة مع النظرة والرؤية الغير متجانسة للمستقبل.

الضرورة التنظيمية لوظيفة الإشراف تفرض على الإدارة العليا إعادة غرس مجموعة من القيم الايجابية التي تتكفل بإعادة عنصر الثقة المفقود من الأتباع في المؤسسة وضمان استقرارهم الوظيفي ، من خلال التركيز على الميكانيزمات والأدوات التي من شأنها إعادة هندسة الصورة الذهنية للجمهور الداخلي اتجاه الإدارة ، مع بعث أساليب فعالة لتعزيز والتدعيم التي يحتاجها المورد البشري بغرض إزالة مختلف الشوائب والمعوقات التي تحول دون خلق توازنات صحيحة للعلاقة بين الإدارة والأتباع في المؤسسة وفي مختلف المستويات التنظيمية للتقليص من معدلات دوران العمل وترك الخدمة.

فالمستقبل الوظيفي للأفراد العاملين باختلاف مستوياتهم المهنية يرتبط بمجموعة من الاحتياجات التي ينتظرها الأفراد من خلال أداءهم الوظيفي تقابله مجموعة من التوقعات لنتائج هذه الأدوار ومخرجاتها من طرف القيادة الإدارية من منطلق احداث نوع من التوازن بين العلاقتين في إطار المحافظة على الحقوق وأداء الواجبات المنوطة بكل طرف حسبما تم الاتفاق عليه في قواعد العمل بالمؤسسة ، هذا ما ينتج مجموعة من السلوكات التي تدخل في حيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة وحسب معدل قوة أو ضعف هذه الثقافة ، ترتبط مستويات الثقة أو الخوف والارتياب من المستقبل ويكون نتيجة طبيعة لوضعية العلاقة التي تربط بين الفاعلين في التنظيم وقدرة الإدارة على استيعاب جميع هذه السلوكات والاتجاهات المتعلقة بالتفكير ضمن إطار يخضع لسلم القيم التي تعمل الإدارة على هندسته وفق معايير منطقية مرنة تأخذ في الحسبان جميع المتغيرات ذات الصلة بها بصفة مباشرة أو غير مباشرة ، وتزيد معدلات الرضى الوظيفي أو تنقص تبعا لهذه التصرفات التي تقوم بها المؤسسة اتاه أتباعها ، فالخبرات السابقة للأتباع سواء أكانت سلبية أو ايجابية تمثل ذلك التراكم الذي تم تجميعه من خلال مجموعة من الأحداث والوضعيات المختلفة التي عاشها الأتباع ، بحيث تعتبر كل المواقف الخاصة بالإدارة العليا في الصورة الذهنية للأتباع ويكون هذا مثل الحكم الذي يحكم على الأفعال المستقبلية للإدارة لذلك يرتبط خوف أو ثقة الأفراد العاملين بهذه الأحداث وما تم تعوده من الإدارة.

ويرتبط المستقبل الوظيفي خاصة بحسن أو سوء تسيير الحياة المهنية للأفراد العاملين ، فالمنظمة الناجحة هي التي الفرص لأتباعها من أجل ابراز قدراتهم ومهاراتهم وطاقاتهم بغرض خدمة أهدافها ، ومصالح أتباعها ، فصناعة معايير النجاح الحقيقي لا ترتبط بجوة المنتوج أو الخدمة فقط أو التوسع في الأسواق وكثافة رأس المال المادي بل يتعداها ليصل إلى العنصر الأهم ألا وهو المورد البشري والفكي الذي يخلق الثروة والبدائل الحقيقية التي تحتاجها المؤسسة وقت الحاجة ولمواكبة ومعاصرة التغييرات الجديدة الحاصلة في البيئة العامة لها.

فعملية التخطيط للمسار الوظيفي هي في الأصل عملية مشتركة بين الإدارة والأفراد في إطار توازني بين متطلبات العمل والاحتياجات الاجتماعية والانسانية الأخرى المرتبطة بالجماعة المرجعية للفرد العامل مع تركيز الاهتمام على الأمور الجادة التي يقدمها في شكل اقتراحات وبدائل والتي تعكس شخصيته ومستوى طموحه في انتاج مستقبل وظيفي متميز ، فالمسؤولية تعتبر مشتركة إلى أبعد الحدود بين الإدارة والفرد العامل في المؤسسة ، والفعل الصحيح للعامل هو ارضاء توقعات رؤسائه

في العمل لكسب ودهم واحترامهم ، ويلقى هذا الاحترام من خلال الاهتمام بمساره الوظيفي وتدعيمه بفترات تدريبية وتكوينية تطور من مستواه وتحسن من طرق واساليب أداءه للمهام الموكلة له في إطار بطاقة وصف المناصب التي تحددها الإدارة وفق متطلبات الوظيفة وما يقابلها من مؤهلات واستعدادات نفسية وذهنية وفيزيقية...، فالعلاقة عضوية بين ما ينتظره الفرد وما تتوقعه الإدارة شمن إطار دينامي يعبر على مستويات التفاعل والتناغم بن الطرفين.

فالارتباك والشك ينتجان مجموعة من السلوكات السلبية التي تؤثر على مستويات الأداء الوظيفي من جهة وتخرب العلاقة الودية التي يكون أساها الثقة المتبادلة ، وتعطي الانطباع بضرورة العمل على تحقيق الاهداف الذاتية للفرد العامل على حساب الأهداف العامة للمؤسس دون النظر إلى الآثار والتبعات التي يمكن أن يسببها الاهمال والتسيب من جراء الارتباك والخوف من المستقبل بالعمل على تعزيز العوائد الشخصية والانضمام إلى الجماعات الغير رسمية التي توفر للفرد العامل الأمن والطمأنينة فيصبح ولائه لها وانتمائه لأعضائها ومحاولة الانعزال على واقع المؤسسة باعتبار هاجسا حقيقيا يشكل الخوف و عدم الاستقرار للعامل.

يعد غياب الاستقرار الوظيفي الناتج على مظاهر الخوف والارتباك من أهم العناصر التي تنتج الصراعات التنظيمية بين الإدارة والأفراد العاملين وحتى بي العاملين أنفسهم من خلال انتشار سلوكات الاتكالية والاعتمادية في العمل والتي تؤثر بشكل مباشر على القدرات الخاصة بالمؤسسة وعلى كفاءتا الانتاجية والخدماتية على المدة المتوسط والبعيد.

جدول رقم 19: يمثل العوامل التي تساعد في تقبل التغيير وعلاقتها بالأقدمية المهنية.

		العوامل التي تساعد في تقبل التغيير وعلاقتها بالأقدمية المهنية.						المجموع	
		تحضير المناخ المناسب للتغيير		معرفة وتحليل البيئة المتعلقة بالمؤسسة		احترام مراحل وخطوات التغيير			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
الأقدمية المهنية	من سنة إلى 10 سنوات	43	%78.18	07	%12.72	05	%09.09	55	%100
	من 10 إلى 20 سنة	10	%26.31	25	%65.78	03	%07.89	38	%100
	من20 سنة فما فوق	07	%46.66	08	%53.33	00	%00.00	15	%100
المجموع		60	%55.55	40	%37.03	08	%07.40	108	100,0%

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الرأي الغالب والمتعلق بالعوامل المساعدة في تقبل التغيير من خلال تحضير المناخ المناسب للتغيير بنسبة **55.55%** من مجموع أفراد عينة البحث، الأمر الذي تؤكده القراءة الجزئية للمعطيات ، فنرى أن الفئة المهنية من **سنة إلى 10 سنوات** في هذا الرأي هي الفئة الغالبة بنسبة **78.18%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من 20 سنة فما فوق** بنسبة **46.66%**، وأخيرا الفئة ذات الأقدمية من **10 إلى 20 سنة** بنسبة **26.31%**.

وفي الجهة المقابلة نسبة **37.03%** من مجموع أفراد العينة تعتقد باعتماد وسائل تكنولوجية لتطوير أساليب العمل ، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات ففيها الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** كفئة غالبة بنسبة **65.78%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من 20 سنة فما فوق** بنسبة **53.33%** وفي الأخير الفئة المهنية **من 10سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **12.72%**.

وفي الجهة الأخيرة نسبة **07.40%** من مجموع أفراد العينة تعتقد باعتماد وسائل تكنولوجية لتطوير أساليب العمل، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات ففيها الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى**

10 سنوات كفئة غالبة بنسبة **09.09%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **07.89%** وفي الأخير الفئة المهنية **من 20 سنة فما فوق** بنسبة **00.00%.**

والملاحظ أن العوامل المساعدة في تقبل التغيير حسب أغلبية المبحوثين، تدور بين تحضير المناخ المناسب لتقبل التغيير ، ومعرفة وتحليل البيئة المتعلقة بالمؤسسة فالعامل المتعلق بتحضير المناخ تعتقده الفئة ذات الأقدمية **الأقل من 10 سنوات** ، والعامل المتعلق بمعرفة بيئة المؤسسة وتحليلها يتعلق بالفئة ذات الأقدمية من **10 إلى 20 سنة** ، أما الفئة من **20 سنة فما فوق** فهي تعتقد كذلك بضرورة تحليل بيئة المؤسسة ومعرفتها، وهذا يدل على أهمية المناخ الذي يصنع فيه التغيير مع الاعتماد على تحليل البيئة المؤسسة ومعرفتها ليتأكد الرؤية المنطقية لأغلبية المبحوثين.

يعتبر التركيز على العوامل الثانوية لإحداث التغيير في المؤسسة من الهفوات الكبيرة للإدارة العليا التي ينبغي عليها إعادة النظر في المناخ العام للعمل ، ومحاولة تقليل النقائص المتعلقة بالظروف المادية والمعنوية له للرفع من مستويات الروح المعنوية للأتباع وضمان جودة وكفاءة في الأداء ، والتركيز بدرجة كبيرة على تحليل بيتها الداخلية بجميع عناصرها وعدم تضييع الفرص ، واكتشاف التهديدات التي يمكن أن تقف كحاجز في وجهها على مستوى البيئة الخارجية وتوفير العوامل الغائبة بالنسبة لتقبل التغييرات الحاصلة في المؤسسة انطلاقا من تحسين الظروف المهنية المتعلقة بالبيئة المادية والجوانب المعنوية للأفراد العاملين.

ويوفر المناخ التنظيمي المفتوح غير المغلوق أو السلطوي مجالات التعاون والتساند والمنافسة الفعلية ، ودفع مستويات الثقة بين أعضاء المنظمة بالمشاركة الجادة والمسؤولة من طرف الفاعلين على اختلاف مستوياتهم ومكانتهم الوظيفية في القرارات التي يمكن أن يتخذها الرؤساء والمسؤولين لتعزيز متطلبات الأدوار الوظيفية التي يعتبر التحفيز المتعلق بالمناخ التنظيمي من أهم عوامل تقبل التغيير بل والمشاركة في نجاحه ، ولعل وصول المعلومة للجميع في إطار تبادل رموز الثقة بين الفاعلين والحرص على وصولها لأصحابها في الوقت المكان المناسب من غير تضويه أو تبديل يزيد من عوامل تعزيز هذه الثقة و ترسيخها في الصور الذهنية للأتباع ويوفر على الإدارة العليا العديد من المشكلات التي يمكن لها التأثير على جودة المناخ التنظيمي السائد فتحسيس الفرد العامل مثلا بالدور المهم الذي يقوم به على اختلاف مكانته الوظيفية يخرج تلك الشحنة السلبية من ذهنه ليستبدلها بأخرى ايجابية تنفع المصلحة العامة للمؤسسة مدى شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم و تحملهم للمسؤولية.

ويمكن النجاح في انتاج مناخ تنظيمي فعال ومحفز من خلال تمكين الأفراد العاملين وتحسيسهم بوجود دوافع مادية ومعنوية تدفعهم إلى قبول التحديات في العمل في إطار توفير نظام عادل للحوافز والمكافآت و منهجية توزيعا على مستحقيها ممن يثبتون جدارتهم واستحقاقهم لها والتفاعل مع كل هذه العمليات بنوع من الثقة والشفافية والصراحة لموضوعية المقاييس الموضوعة للتقييم والتقويم.

ويعد وضع البرامج والخطط التي يتم اعدادها سلفا ومهارة وفعالية عالية تأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات والعوامل والأسباب والمتطلبات والظروف التي المحيطة بمناخ العمل في النسق المفتوح بغرض تحليلها وتشخيصها وفك رموزها بالكيفية المطلوبة لإزالة جميع الشوائب والعوائق التي من شأنها تعطيل وتأخير عملية التغيير في المؤسسة في إطار ما يسمى مقاومة التغيير ، فهذه المقاومة هي رد فعل طبيعي من المجهول خاصة إذا لم يتم التخضير الجيد واللازم للمورد البشري ، الذي بطبيعته يرضى بالظروف السائدة رغم سلبيتها أحسن من الذهاب إلى مراحل أخرى لا يعرف عليها شيء وتمثل له المجهول لذلك الإدارة الناجحة هي من ترتب كل هذه الأمور والمسائل حسب أهميتها وقوة تأثيرها على كفاءة المؤسسة وفعاليتها.

فعملية التغيير في المؤسسة الناجحة تعتمد على كل العوامل والأسباب التي من شأنها دفع العملية للأمام واحترام المعايير الخاصة بالتغيير من حيث الشكل والمدة والمحتوى والامكانيات التي تتطلبها العملية من الناحية المادية والمالية والبشرية ، المهم وضع المزيج المناسب الذي من شأنه خلق جو جديد ومناخ متناسق ومتناغم مع الموارد التي تحوزها المؤسسة وفق الاستراتيجية المناسبة لها.

جدول رقم 20: يمثل نوعية التغيير الذي تقترحه في المؤسسة في حالة استشارتك وعلاقته بالمؤهل العلمي.

		نوعية التغيير الذي تقترحه في المؤسسة في حالة استشارتك وعلاقته بالمؤهل العلمي.						المجموع	
		تغيير كلي في جميع المستويات		تغيير جزئي في بعض المستويات الهيكلية		التغيير مفروض يصعب التحكم فيه			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المؤهل العلمي	جامعي	03	%14.28	17	%80.95	01	%04.76	21	%100
	ثانوي	18	%56.25	02	%06.25	12	%37.50	32	%100
	متوسط	28	%70.00	05	%12.50	07	%17.50	40	%100
	ابتدائي	14	%93.33	00	%00.00	01	%06.66	15	%100
المجموع		63	%58.33	24	%22.22	21	%19.44	108	100,0%

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الرأي الغالب المتعلق بنوعية التغيير المقترح في حالة الاستشارة يكون تغيير كلي في جميع المستويات بنسبة **58.33%** من مجموع أفراد عينة البحث ويتأكد الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الخاصة بهذا الرأي فنجد الفئة الغالبة هي تلك ذات المستوى العلمي الابتدائي بنسبة **93.33%**، تليها الفئة ذات المؤهل العلمي المتوسط بنسبة **70.00%**، تليها الفئة ذات المؤهل العلمي الثانوي بنسبة **56.25%**، وأخيرا الفئة ذات المستوى التعليمي الجامعي بنسبة **14.28%**.

وفي الجهة المقابلة نجد نسبة **22.22%** من مجموع أفراد العينة تعتقد أن نوعية التغيير المقترح في حالة الاستشارة أن يكون جزئيا في بعض المستويات الهيكلية، ولتأكيد هذا الأمر نشير إلى الفئة الغالبة من ذوي المؤهل العلمي الجامعي بنسبة **80.95%**، تليها الفئة ذات المستوى التعليمي المتوسط بنسبة

12.50%، وويلها الفئة ذات المؤهل العلمي الثانوي بنسبة **06.25%** ، وأخيرا الفئة الخاصة بالمستوى الابتدائي بنسبة **00.00%**.

وفي الجهة الأخرى نجد نسبة **19.44%** من مجموع أفراد العينة تعتقد في حالة الاستشارة على نوعية التغيير المقترح بأنه مفروض من البيئة الخارجية و يصعب التحكم فيه، ولتأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الرقمية، ونشير إلى الفئة الغالبة من ذوي المؤهل العلمي الثانوي بنسبة **37.50%**، تليها الفئة ذات المستوى التعليمي المتوسط بنسبة **17.50%**، وويلها الفئة ذات المؤهل العلمي الابتدائي بنسبة **06.66%** ، وأخيرا الفئة الخاصة بالمستوى الجامعي بنسبة **04.76%**.

والملاحظ أن نوع التغيير الذي اقترحته أغلب مفردات البحث يتمركز حول التغيير الكلي ، خاصة من ذوي **المؤهل العلمي الثانوي والمتوسط وحتى الابتدائي** ، كما يعتقد أخرون بضرورة التغيير الجزئي على المستوى الهيكلي ، وهذا ما يراه أصحاب **المستوى العلمي الجامعي** ، أما ما يتعلق بأن التغيير أمر خارجي مفروض يصعب التعامل والتحكم فيه فهو موزع بصفة غير متجانسة بين الأفراد المبحوثين.

يعتبر التأكيد على انتهاج التغيير الكلي بكل ما يحمله من مخاطر وتهديدات على المؤسسة في ظل الوضعية المالية الصعبة التي تعيشها المؤسسة مؤشرا خطيرا يحمله في طياته العديد من التحديات التي دفعت بالأتباع لتقبل التغيير الكلي الراديكالي على حساب التغيير الهيكلي الجزئي ، مما يؤكد فشل الإدارة العليا الحالية في استيعاب المشكلات التنظيمية الناتجة على سوء التقدير في التسيير والتدبير والتخطيط والإدارة مما أثر بشكل رهيب على مستويات الأداء والعمل بالنظر إلى المتطلبات المعقدة التي تفرضها البيئة التسويقية الخاصة بالمؤسسة والتي تجعل من أمر التغيير الكلي من الأمور الواقعية والمرغوبة لتجنب خسائر أخرى من شأنها تقليص موارد المؤسسة وطاقتها التشغيلية في مواجهة معالم التحديات الكبرى التي تفرضها قواعد المنافسة.

يعد فهم طبيعة التغيير المراد القيام به في المؤسسة على أساس التحليل الموضوعي لجميع الاحتياجات من جهة وعلى المستويات والهياكل التي يجب التغيير على مستواها ،فالتغيير الشاكل أو الكلي يستوجب حشد مجموعة كبيرة من الامكانيات والموارد المادية والبشرية والتقنية والتكنولوجية التي تساهم في العملية ، ويحتاج التغيير الشامل إلى وقت وجهد مضني وكبير يمس جميع الطبقات والفئات

المهنية ويشمل عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارة ، إعادة نظام الجودة الشاملة ، إعادة تأهيل الموارد البشري...، أما فيما يتعلق بالتغيير الجزئي فهم يختص بالتغيير في احدى المستويات الهيكلية ، الإدارية ،البشرية على أساس التكوين أو التدريب في إطار التطوير الإداري الذي تستعين به المؤسسة من حين لآخر خاصة في تحسين مستويات أداء موردها البشري لضمان الجودة في الخدمة المقدمة للزبائن.

يعد التغيير الجزئي المتعلق خاصة بمالات التطوير التنظيمي سلاح ذوا حدين فهو من جهة يعطي حيوية أكثر للمجال المراد تعديله أو تطويره سواء تعلق الأمر بجزء من الموارد البشري في تكوينها أو تدريبها أو تطوير وتحديث برامج متعلقة بالعمل وتكون بشكل جزئي ، واهمال المستويات أو الأجزاء الأخر من ناحية ثانية ينتج عدم التوازن بين المستويات التنظيمية في المؤسسة الواحدة ويخلق خللا وظيفيا يصعب التعامل معه من خلال الاهتمام بتطوير جوانب معينة في المؤسسة دون جوانب أخرى ، فتظهر تمظهرات جديدة تتعلق لإنتاج والآثار التي تسبب بها الاهتمام بتطوير أجزاء معينة دون الأجزاء الأخرى التي تزيد أهمية على تلك التي تم تطويرها الشئ الذي يقلص من حظوظ نجاح عملية التغيير وفعاليتها على نطاق المؤسسة ككل.

وما يتعلق بالتغيير الكلي أو الشامل فمستويات الخطر تبقى قائمة بمعدلات مرتفعة فأي خطأ من شأنه التأثير بقوة على مستقبل المؤسسة ، ويجعل من أمر تكيفها واندماجها مع متطلبات ومتغيرات البيئة المحيطة أمرا في غاية التعقيد والصعوبة منا يحول مساره من تغيير داخلي فعال يستجيب إلى متطلبات البيئة الخارجية بالتحضير والحيد له من خلا حشد مجموعة الموارد المادية والبشري والتكنولوجية إلى تغيير معقد يصعب التعامل معه أو استيعاب مدخلاته لتعقيدها وشدة ترميزها مما لا يسهل العمل على تفكيك هذه الرموز في إطار السرعة في التنفيذ يتوفر وميكانيزمات التغيير الهادف الذي يحول المؤسسة من مرحلة تنظيمية سابقة غير فعالة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية وكفاءة.

جدول رقم 21: يمثل نوعية التغيير المناسب في المؤسسة وعلاقته بالعوامل المناسبة للتغيير.

		نوعية التغيير المناسب في المؤسسة وعلاقته بالعوامل المناسبة للتغيير.						المجموع	
		تغيير كلي وفي جميع المستويات		تغيير جزئي في بعض المستويات الهيكلية		مفروض بقيود خارجية يصعب التحكم فيها			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
عوامل التغيير	تحضير المناخ المناسب	54	%90.00	05	%08.33	01	%01.66	60	%100
	معرفة البيئة وتحليلها	06	%15.00	18	%45.00	16	%40.00	40	%100
	احترام مراحل التغيير وخطواته	03	%37.50	01	%12.50	04	%50.00	08	%100
المجموع		63	%58.33	24	%22.22	21	%19.44	108	100,0%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ممن تمثل متغير عوامل التغيير ترى أن نوع التغيير المناسب يمثل التغيير الكلي وفي جميع المستويات بنسبة **58.33%** من مجموع أفراد العينة، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة الغالبة هي فئة **تحضير المناخ المناسب** بنسبة **90.00%** تليها نسبة **37.50%** من فئة **احترام مراحل التغيير وخطواته** ، ثم أخيرا نسبة **15.00%** من فئة **معرفة بيئة المؤسسة وتحليلها**.

وفي الجهة الأخرى فنسبة **22.22%** منهم تعتقد أن نوع التغيير المناسب يكون على أساس التغيير الجزئي الهيكلي، وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة

معرفة بيئة المؤسسة وتحليلها بنسبة **45.00%**، تليها فئة **احترام مراحل التغيير وخطواته** بنسبة **12.50%** وفي الأخير نسبة **08.33%** من فئة **تحضير مناخ التغيير**.

وفي الجهة المقابلة فنسبة **19.44%** منهم تعتقد أن التغيير أمر مفروض من البيئة الخارجية للمؤسسة ويصعب التحكم فيه ، وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة **احترام مراحل التغيير وخطواته** بنسبة **50.00%**، تليها فئة **معرفة بيئة المؤسسة وتحليلها** بنسبة **40.00%** وفي الأخير نسبة **01.66%** من فئة **تحضير المناخ المناسب** للتغيير.

والملاحظ أن العوامل المرتبطة بالتغيير في المؤسسة ترتبط ارتباطا وثيقا بالتغيير الكلي الراديكالي في المؤسسة، وترتبط بنسبة أقل بالتغيير الجزئي على بعض المستويات الهيكلية، كما ترتبط عوامل التغيير بدرجة متأخرة بمتغيرات البيئة الخارجية المفروضة على المؤسسة، لذا فالعوامل المتعلقة بالتغيير ترتبط إلى حد بعيد بطبيعة ونوع التغيير المرغوب في المؤسسة ، لأنها بما تمثله من أهمية حيوية لبقاء المؤسسة في النسق العام كنسق فرعي مرتبط إلى حد بعيد بتحقيق النسق لأهدافه ، ثم التكيف مع البيئة ، وذلك ينتج من خلال توازن عناصر النسق **(مكونات البيئة الداخلية)** مع تدعيم العلاقة العضوية الوظيفية بين هذه العناصر التي تربط بالعوامل المتعلقة بالمناخ التنظيمي والعناصر المهمة لبيئتها الداخلية.

فالتغيير المخطط يشتمل على مجموعة من المعايير الموضوعية التي تخضع للدراسة والتحليل وفق عوامل تتصل بالمؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة لكن يكون تأثيرها بنسب متقاربة على الواقع التنظيمي الذي تعيشه وفي مجمل الأحوال يتطلب هذا النوع من التغيير توفر البيئة الخصبة التي تحتضنه سواء بإقناع المورد البشري بالفكرة في المقام الأول ، لأن العملية المتعلقة بالإقناع تحتاج إلى الوقت والجهد وقد يسبها مراحل من الاجتهاد للقيادة الإدارية خاصة من خلال اللقاءات والاجتماعات المخصصة لنقل الفكرة للعامين وشرحها مع التأكيد على تبسيطها وايضاحها لكل الفئات المهنية ويأتي هذا الأمر من خلال زيادة ثقة الفئات المهنية التي تقع في الإدارة الوسطى وهم في الغالب أعوان التحكم الذين يلعبون أدوار مهمة في ايصال المعلومة للفئات المهنية في الإدارة السفلى أو الدنيا ، كما يقومون بنقل الانشغالات والتساؤلات من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا في إطار حلقة الوصل التي تلعبها هاته الفئة المهنية بإرجاع الصدى لإحداث التوازن في شبكة الاتصال الداخلي التي لا تعمد فقط على الاتصال النازل الذي يأخذ شكل التعليمات والتوجيهات والمذكرات التنظيمية فقط التي تخضع

أكثر للسمية وللقواعد واللوائح ، بحيث يعد ترك مساحة للمناورة والحرية في ابداء الرأي وتقديم الاقتراحات نموذجا مناسبا للقيادة الديموقراطية التي تسعى بكافة الطرق والوسائل المتاحة إلى تعليم موردها البشري وتوجيهه وتوعيته لتقبل فكرة التغيير ومهما يكن نوعه ،سواء التغيير الشامل ، أو ما يتعلق بجزء من المؤسسة في إطار اعتماد مسألة التطوير التنظيمي على الأجزاء والمستويات الأكثر حاجة والحاحا للتغيير والتعديل.

وما يتعلق بالبيئة الحاضنة لنشاط المؤسسة الخاصة بمجال الأعمال أو البيئة الكلية لها تتطلب معرفة ومؤهلات وخبرات متميزة تتميز بدرجة عالية من الكفاءة واليقظة ، في إطار اعتماد مجموعة من الاستراتيجيات ومن بينها استراتيجية اليقظة التي تعتمدها كثيرا مؤسسات الأعمال الناجحة والرائدة فتضع مجموعة من القواعد والضوابط التي تتميز بالمرونة الشديدة لقدرتها على التكيف مع مختلف المتغيرات البيئية بحيث تكون قابلة للتعديل وللتطوير وحتى التغيير الكلي في إطار اليقظة المستمرة التي يتبعها التحليل الكلي لمعطيات البيئة بكل ما تحمله من رموز تعد المدخلات الحقيقية التي تعتمد على المؤسسة على تحويلها لتأخذ شكل المخرجات التي تقدمها للمحيط وتكون على شكل مواد خام ، بيانات مرمزة ، احصائيات ، لوائح وقوانين...، ومن خلال اعتماد استراتيجية اليقظة تعمل إدارة المؤسسة على رصد جميع ردود الأفعال الخاصة بمخرجاتها من مختلف عناصر البيئية الخارجية(بيئة الأعمال) من عملاء، وزبائن ، وممولين ، وشركاء آخرين ، وحتى من البيئة الكلية وهذا اعتماد على التحليل المستمر لكل التهديدات التي تواجهها أو أن تحتمل مواجهتها في المستقبل القريب أو البعيد وكل ما يتعلق بالفرص التي تود في البيئة الخاصة للأعمال وحتى البيئة الكلية لها.

ويمثل المناخ التنظيمي إلى حد بعيد المفتاح الذي يعطي للمؤسسة الفرصة للدخول بصفة فعالة في مجال التغيير باختلاف وعه وحجمه وطبيعته سواء أكان هذا المناخ مفتوحا يساعد دائما على التطوير والتحسين ويفتح المجال أمام الكفاءات والخبرات ، لكن في مؤسسة التسيير السياحي بتيبازة تتميز بمناخ تنظيمي مغلوق إلى حد كبير لا يساعد على البروز للخبرات والكفاءات المهنية القادرة على المساعدة في اجراءات التغيير والتي من شأنها اعطاء القيمة الضافة لإدارة المؤسسة في سبيل نجاح العلميات المتعلقة بالتغيير ، والتي تشكل خطرا كبيرا ومحدقا على المؤسسة باعتماد التغيير الجزئي على حساب التغيير الكلي من خلال الاهتمام بتطوير مال معين على مجالات اخرى أكثر أهمية منه، وهذا ما يشكل خللا كبيرا في طبيعة العلاقة بين العناصر المكوة للبيئة الداخلية للمؤسسة وبتسبب في

حدوث العديد من الصراعات الضمنية الغير معلنة التي تؤثر بدورها على كفاءة المؤسسة وفعاليتها على المستويين الداخلي أو الخارجي.

1-2 تحليل نتائج الفرضية الأولى:

بعد عرض نتائج الفرضية الأولى يمكن تحليل النتائج التالية:

• يعد الاهتمام بالراتب الشهري فقط في إطار العمل مؤشرا لغياب الروح في العمل ، من خلال التركيز على الوعي والإدراك المادي المتعلق بالمقابل المالي مع الالتزام بالحضور الجسدي فقط من دون الحضور الفعلي خاصة ما يتعلق بالجانب الذهني والعقلي والنفسي والعلائقي الذي يمثل الجانب الدينامي التفاعلي لدى الانسان العامل ومميزات وخصائص هذا الكائن في إطار عمليات الاتصال التي يمكن له القيام بها في محيط عمله ، سواء ما يتعلق بالزملاء في العمل ومع رؤساء العمل بما يضمن ايجاد الراحة النفسية والعقلية والذهنية التي تساعد على صفاء ميكانزيم التفكير لدى العامل من أجل التفكير في أمور أخرى تتعدى الأمور البيولوجية لتصل إلى تلك المتعلقة بتحقيق الذات واثباتها انطلاقا من نقطة إقامة علاقات صداقة وزمالة في مكان العمل ، للوصول في النهاية إلى تأكيد قدرات الفرد العامل ومن ثم العمل على تطوير وتعديل النقائص والشوائب التي يمكن أن تضعف من أداءه ومردوده في العمل.

• غياب معايير الوعي بالشعور بالانتماء والوفاء للمؤسسة في ظل الروابط المادية الي تخلو من الإطار المعنوي الهادف الذي يعبر على عمق مستويات العلاقة بين المؤسسة وأعضاءها على أنهم ينتمون إلى نفس الأسرة التي تعتبر الجماعة المرجعية التي يرجع لها الفرد في الشدائد وفي الفرج ، أي في كلتي الحالتين وها ملا ينطبق على هذه الحالة التي عوض أن تلعب المؤسسة دورها المنوط به في إطار حماية واستوعاب جميع أعضاءها بالكيفية التي تتطلب وتتوجب الاهتمام بجميع انشغالاتهم وتحقيق احتياجاتهم الاجتماعية والاقتصادية والنفسية والتنظيمية.

• ويبرز تبلور نوع من الوعي البراغماتي لدى الأفراد العاملين حول السألة المتعلقة بأسباب ترك منصب العمل باعتبار العامل المالي والظروف المادية للعمل التي تميز المناخ التنظيمي للمؤسسة هي العوامل والأسباب الرئيسية التي تقلل الأفراد العاملين وتجعلهم في وضعيات شك وارتياب اتاه مؤسستهم الأصلية ، والتي في نظرهم لم تستطع توفير هذه الأسباب والمتطلبات والانتظارات المهمة

لضمان بقاءهم في مناصب عملهم ، وبالتالي ضمان الاستقرار والتوازن الداخلي للمؤسسة من أل مواهة التحديات والرهانات الحالية والمستقبلية التي يمكن أن تواجهها.

• يعد متابعة التطورات الحاصلة في المؤسسة على أساس تلقي المعلومات من المصدر بطريقة غير رسمية مؤشرا لوجود العديد من الجماعات الغير رسمية ، و التي تعمل على نشر العديد من الأخبار والمعلومات المشوهة بوصولها إلى فئة معينة من العمال والتي تعمل بدورها على نشر هذه الأخبار بأساليبها الخاصة ، وهذا يدلل على سيطرة هذه التنظيمات الغير رسمية على المشهد الاتصالي داخل المؤسسة ، ونفوذها على مصدر المعلومات الذي يمثل شبكة الاتصال الداخلي من خلال انسياب المعلومات بطريقة غير رسمية لكي لا تصل إلى النقطة الخاصة بها في ظروف عادية.

• يبرز عدم التوازن من خلال الوعي والادراك الشخصي لكل عامل في إطار ما يحمله من قيم ، باعتبار تقديم المصالح الشخصية على المصلحة العليا للمؤسسة لغياب العوامل والأسباب التي تدفع للولاء والاحساس بالانتماء للمؤسسة ، وردة الفعل هذه ماهي إلا صورة معكوسة(التغذية العكسية) للواقع التنظيمي ، في إطار المخرجات التي تم فيها تحويل مدخلات العزلة و الاهتمام بالمصالح الضيقة على حساب المنفعة العامة وهي من مميزات البيئة الداخلية للمؤسسة ، من خلال الانضمام إلى جماعات غير رسمية متنوعة يقر لها أعضائها بالولاء والانتماء والبحث على مصلحتها ومصلحة أتباعها من دون النظر إلى مصير المؤسسة اتاه التحديات والرهانات الحالية والمستقبلية التي يمكن أن تواجهه.

• يرتبط الطموح الوظيفي بمتغيرات تختلف من فئة مهنية إلى أخرى حسب رؤيتها للمتغيرات الخاصة بالتغيير في المؤسسة ، وهذا يؤشر لمستويات الوعي بنوع التغيير المطلوب والمتطلبات المتعلقة به والمدة التي سيستغرقها مع التأكيد على حجمه ووسائله والمتراوحة بين الراتب الشهري أو الهياكل والأدوار المنوطة بكل فئة ، لذا عدم الاستقرار والتوازن في توزيع العوائد والأجور يؤثر على طبيعة العلاقة التي تجمع بين هذه الفئات من خلال الوعي الشخصي والشعور بعد العدالة في التوزيع ، والذي لا يتناسب فيه الجهد المبذول والمقابل الموجود دون النظر إلى المكانة الوظيفية التي يحتلها العامل في الهيكل التنظيمي رغم أنه توجد العديد من الوضعيات التي يكون للعامل فيها دورا وظيفيا مهما من دون أن تكون له مكانة وظيفية مرموقة في الهيكل التنظيمي.

• تعد الخبرات السلبية المتراكمة لدى الفئات المهنية الدنيا والمتوسطة من جراء التغيرات التنظيمية السابقة سواء في الأدوار أو الهياكل الوظيفية عاملا دافعا ومؤثرا على عملية تقبل التغيير من خلال المقاومة الصريحة له في إطار انخفاض المعنويات على مستوى الرضى في الأداء بحيث يتسبب هذا الأخير في انتاج تصرفات وسلوكات سلبية يعبر من خلالها على رفض وعدم تبني الأفكار والتغييرات الجديدة كون المشاهد والتجارب السابقة خاصة لمن لديهم أقدمية مهنية معتبرة تمنعهم من الانخراط في هذه التغييرات أو تقبلها ، لذا يسعى كل طرف على وضع مجموعة من العراقيل والحواجز حسب دوره الوظيفي الذي يقوم به في المؤسسة ليحول دون أن تتغير الأمور إلى وضعيات مجهولة لا يعرف آثارها ونتائجها إلا بعد وقوعها.

• يمثل عدم الاهتمام بتحليل وتشخيص ومعرفة متغيرات البيئة الداخلية الخارجية من أهم العوامل التي تجعل من التسيير في هذه المؤسسة يرضخ لمعايير وعوامل غير منهجية وموضوعية بل وذاتية تنطلق من ادراك ضيق وأفق يتسم بالارتجالية لقلة البدائل الوظيفية ، لذلك يعتبر هذا عاملا اضافيا على عدم الاستعداد الفعلي لمواجهة تبعات وآثار التغيير على جميع المستويات الهيكلية والوظيفية في المؤسسة ، ليصل التغيير إلى درجة الحتمية المفروضة على الإدارة سواء ما يتعلق بالبيئة الداخلية وعناصرها ومخرجاتها أو تلك الخارجية وما تتلقاه كمدخلات تمثل الطاقة التي يحتاجها النسق للاستمرار والتكيف مما يصعب ويعقد من العملية أكثر ويجعل منها عبئ ثقيل يقع على كاهل المؤسسة ليقلص من مواردها وقدراتها.

• الزامية إعادة توزيع المهام والوظائف حسب سلم من الأولويات تضعه الإدارة المسؤولة يأخذ فيه بعين الاعتبار مجموعة المعايير الموضوعية المتعلقة بشاغلي هذه الوظائف ، مع التركيز على عامل التوافق والتكيف مع متطلبات هذه المناصب بما يقابله من مؤهلات وخبرات تتعلق بالمورد البشري ، وهذه الآلية تبرز من خلال اعتماد بطاقة وصف المناصب ، التي من شأنها خلق مساحة جديدة للكفاءات والخبرات المهمشة مع ضمان دوران العمل بالشكل الايجابي الذي يحقق الرضى لدى الأتباع بالاهتمام بأوضاعهم المهنية ، وتقديم العوائد يكون حسب مقدار الكفاءة والجهد المبذول في أدار العمل لضمان عدالة التوزيع وجودة الاعداد والتنفيذ.

• تعتبر الصيغة القانونية والتنظيمية التي تطبقها المؤسسة في الفترة الحالية غير كافية ولا تتماشى مع متطلبات السوق ومتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة في بناء استراتيجية تنافسية فعالة ومرنة ، سواء

بيئة الأعمال والعلاقة مع عناصر هذه البيئة أو حتى على المستوى الكلي ، لأن متطلبات البيئة الحالية تفرض على المؤسسة قواعد وقوانين لا يمكن لها مجاراتها أو استيعابها في ظل ما تنتجه في كل وقت، لذا فالضرورة تقتضي ايجاد آليات جديدة محفزة ودافعة أكثر للتطوير والتغيير نحو الافضل لاكتساب مقومات القوة والقدرة على الصمود ومن ثم الريادة والتميز.

• حاجة المؤسسة إلى إعادة تقييم وتقويم مواردها المالية والبشرية والفنية والتقنية واللوجستية من أجل رسم خطة عمل ذات رؤية وأبعاد واضحة المعالم والأهداف يشترك فيها الجميع ، و مع ضرورة استغلال جميع الموارد المتاحة وغير المتاحة لمواجهة التحديات التي يمكن أن تفرضها البيئة المحيطة بها ، مع الأخذ بعين الاعتبار بعوامل النجاح والقوة وترك الأسباب الأخرى التي لا تعتبر معيارا للعمل يمكن أخذه النموذج الأنسب لإدارة المؤسسة سواء على المديين القريب والبعيد، ومن خلال قدراتها الحالية ومعدل العمل وكفاءته لا يمكن للمؤسسة مقاومة شدة المنافسة المفروضة من المنافسين في السوق على الأقل لمدة طويلة نسبيا.

• الضرورة التنظيمية لوظيفة الإشراف تفرض على الإدارة العليا إعادة غرس مجموعة من القيم الايجابية التي تتكفل بإعادة عنصر الثقة المفقود من الأتباع في المؤسسة وضمان استقرارهم الوظيفي ، من خلال التركيز على الميكانيزمات والأدوات التي من شأنها إعادة هندسة الصورة الذهنية للجمهور الداخلي اتجاه الإدارة ، مع بعث أساليب فعالة لتعزيز والتدعيم التي يحتاجها المورد البشري بغرض إزالة مختلف الشوائب والمعوقات التي تحول دون خلق توازنات صحيحة للعلاقة بين الإدارة والأتباع في المؤسسة وفي مختلف المستويات التنظيمية للتقليص من معدلات دوران العمل وترك الخدمة.

• يعتبر التركيز على العوامل الثانوية لإحداث التغيير في المؤسسة من الهفوات الكبيرة للإدارة العليا التي ينبغي عليها إعادة النظر في المناخ العام للعمل ، ومحاولة تقليل النقائص المتعلقة بالظروف المادية والمعنوية له للرفع من مستويات الروح المعنوية للأتباع وضمان جودة وكفاءة في الأداء ، والتركيز بدرجة كبيرة على تحليل بيتها الداخلية بجميع عناصرها وعدم تضييع الفرص ، واكتشاف التهديدات التي يمكن أن تقف كحاجز في وجهها على مستوى البيئة الخارجية وتوفير العوامل الغائبة بالنسبة لتقبل التغييرات الحاصلة في المؤسسة انطلاقا من تحسين الظروف المهنية المتعلقة بالبيئة المادية والجوانب المعنوية للأفراد العاملين.

• يعتبر التأكيد على انتهاج التغيير الكلي بكل ما يحمله من مخاطر وتهديدات على المؤسسة في ظل الوضعية المالية الصعبة التي تعيشها المؤسسة مؤشرا خطيرا يحمله في طياته العديد من التحديات التي دفعت بالأتباع لتقبل التغيير الكلي الراديكالي على حساب التغيير الهيكلي الجزئي ، مما يؤكد فشل الإدارة العليا الحالية في استيعاب المشكلات التنظيمية الناتجة على سوء التقدير في التسيير والتدبير والتخطيط والإدارة مما أثر بشكل رهيب على مستويات الأداء والعمل بالنظر إلى المتطلبات المعقدة التي تفرضها البيئة التسويقية الخاصة بالمؤسسة والتي تجعل من أمر التغيير الكلي من الأمور الواقعية والمرغوبة لتجنب خسائر أخرى من شأنها تقليص موارد المؤسسة وطاقتها التشغيلية في مواجهة معالم التحديات الكبرى التي تفرضها قواعد المنافسة.

• التغيير المخطط يشتمل على مجموعة من المعايير الموضوعية التي تخضع للدراسة والتحليل وفق عوامل تتصل بالمؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة لكن يكون تأثيرها بنسب متقاربة على الواقع التنظيمي الذي تعيشه وفي مجمل الأحوال يتطلب هذا النوع من التغيير توفر البيئة الخصبة التي تحتضنه سواء بإقناع المورد البشري بالفكرة في المقام الأول ، لأن العملية المتعلقة بالإقناع تحتاج إلى الوقت والجهد وقد يسبها مراحل من الاجتهاد للقيادة الإدارية خاصة من خلال اللقاءات والاجتماعات المخصصة لنقل الفكرة للعامين وشرحها مع التأكيد على تبسيطها وايضاحها لكل الفئات المهنية ويأتي هذا الأمر من خلال زيادة ثقة الفئات المهنية التي تقع في الإدارة الوسطى وهم في الغالب أعوان التحكم الذين يلعبون أدوار مهمة في ايصال المعلومة للفئات المهنية في الإدارة السفلى أو الدنيا.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.

2-1 عرض نتائج الفرضية الثانية.

المحور الثالث: السعي للجودة الشاملة اعتمادا على ثقافة منظمية تحقق الولاء للمؤسسة.

جدول رقم 22: يمثل تقييم مشاركة العاملين في العمليات الإدارية والفنية التي تعدها قيادة المؤسسة وعلاقتها بالمستوى الوظيفي.

		تقييم مشاركة العاملين في العمليات الإدارية والفنية لقيادة المؤسسة.						المجموع	
		يتم التشاور دائما في مختلف العلميات		يتم تجاهل اقتراحاتهم بمختلف كفاءتهم وخبرتهم		تؤخذ الاقتراحات الجادة والفعالة			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	07	%12.72	43	%78.18	10	%18.18	55	%100
	عون تحكم	10	%31.25	18	%56.25	04	%12.50	32	%100
	اطار	04	%19.04	11	%52.38	06	%28.57	21	%100
المجموع		21	%19.44	72	%66.66	20	18.51	108	100,0%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى أنه يتم تجاهلها دائما في مختلف العلميات الإدارية باختلاف كفاءتهم خبرتهم بنسبة **66.66%** من مجموع أفراد العينة، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة الغالبة هي فئة **أعوان التنفيذ** بنسبة **78.18%** تليها نسبة **56.25%** من فئة **أعوان التحكم**، و أخيرا نسبة **52.38%** من فئة **الإطارات**.

وفي الجهة المقابلة فنسبة **19.44%** منهم يعتقدون أنه يتم التشاور معهم دائما في مختلف العمليات الإدارية وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة **أعوان التحكم** بنسبة **31.25%**، تليها فئة **الإطارات** بنسبة **19.04%** وفي الأخير نسبة **12.72%** من فئة **أعوان التنفيذ**.

وفي الجهة الأخيرة فنسبة **18.51%** منهم يرون أنه تؤخذ فقط الاقتراحات الجادة والفعالة وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة **الإطارات** بنسبة **28.57%**، تليها فئة **أعوان التنفيذ** بنسبة **18.18%** وفي الأخير وبنفس النسبة من فئة **أعوان التحكم** بنسبة **12.50%**.

والملاحظ أن مستوى مشاركة الأفراد العاملين في مختلف العمليات الإدارية التي تقوم بها القيادة الإدارية لا يرقى للمعدل المقبول ، وهذا ما ذهب إليه أغلب المبحوثين من خلال تجاهل الإدارة العليا لاقتراحاتهم بمختلف خبراتهم وكفاءتهم ، وهذا ما أكدته أغلب الفئات المهنية خاصة **فئة أعوان التنفيذ والتحكم** ، كما تبرز فئة **الإطارات** أن الاقتراحات الجادة هي التي تؤخذ بعين الاعتبار ، وهذا يدل على اعتماد القرارات المباشرة من الإدارة العليا دون الاهتمام بباقي الفئات المهنية الأخرى.

و يمكن التأكيد على اعتماد مبدأ المركزية في اتخاذ القرارات من طرف مجلس الإدارة والقيادة الإدارية على اعتبار قلة الاستماع أو عدم الاقتناع بالقدرات والكفاءات البشرية داخل المؤسسة التي يمكن لها أن تقدم القيمة المضافة المتوقعة للتعامل مع مختلف الوضعيات التنظيمية وكذلك المشكلات والتحديات المتعلقة بالعمل في المؤسسة ، والاعتماد على قرارات ممركزة من السلطة الإدارية ، دون تفويضها للأتباع بما يضمن مستويات مقبولة من الإشراف والتقييم والرقابة القبلية والبعدية على مختلف النشاطات والعلميات الإدارية للمؤسسة ، وهذا ما يعتبر احدى المعوقات التنظيمية التي تلجم مستويات أعلى من التطوير والتغيير في قدرات المؤسسة المالية والفنية والتقنية والبشرية والتكنولوجية.

و يمثل مبدأ المشاركة الذي لا تعتمده القيادة الإدارية في المؤسسة احدى النقاط السلبية التي تؤجل عملية التطوير والتحسين الوظيفي على جميع المستويات المتعلقة بالعمل فيها ، وادراك العاملين لعدم حاجة الإدارة العليا لكفاءتهم في العمل ووضع البرامج والمشاركة في الخططـــ هذا ما أنتج في

المؤسسة احباط نفسيا جماعيا وأحدث قصورا في نمو قدراتهم الفنية والإبداعية من خلال عدم اعتراف الإدارة العليا الضمني بأهميتهم في تحريك عجلة التطوير الداخلي في المؤسسة لينعكس الأمر بشكل كبير على مستويات الثقة التنظيمية بين توقعات الإدارة وانتظارات المورد البشري ويقلص من معدلات الاستماع بين هؤلاء الفاعلين ، وتدخل الأمور في إطار الروتين من خلال تلقي التعليمات والأوامر من أجل التطبيق والتنفيذ من دون السؤال أو تقديم اقتراحات أو بدائل من شأنها أن تكون مفتاح لحل العديد من المشكلات التي اكتظت بها أدراج المؤسسة خاصة في الفترة الحالية التي تمر بها ، ويزيد من المقاومة المستمرة وعدم الاقتناع بجل التغييرات التي تسعى لها الإدارة في إطار عمليات التحسين والتغيير ما يحول دون تحقيق الأهداف والغيات المرجوة منها.

لذا فعدم وضوح الرؤية وعدم الاشتراك فيها بين جميع المكونات البشرية المكونة للمؤسسة باختلاف مواقعها في الهيكل التنظيمي وخبرتها وكفاءتها أهم الأسباب الت تجعلهم لا يطبقون التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة العليا بالشكل المتوقع والمطلوب ، فكل فرد أو جماعة لديها أفكارها الخاصة وبرامجها بما يحقق مصالحها ومصالح أتباعها من دون النظر إلى المصلحة العامة للمؤسسة وهذا لا يتطابق مع اعتماد الجانب الديموقراطي في الإدارة والتسيير من خلال الاستماع المباشر لهذه الاقتراحات ، وخلق جو ومناخ تنظيمي متفتح على الجميع من دون استثناء والاهتمام أكثر بم يقدم القيمة المضافة المتوقعة ، هذا ما ينزع الغموض على البرامج والخطط الموضوعة إن وجدت ويجعل من الأهداف غير مستحيلة التحقيق ،عكس ما هي عليه المؤسسة زد على ذلك فعدم الاتفاق على مختلقه هذه القرارات يخلق الفوضى والصراعات وينتج عدم تحمل المسؤوليات من خلال عدم تفويضها بل تركيزها على جهة إدارية واحدة دون الجهات الإدارية الأخرى ،وهذا ما يفسر عدم قبولها لأنهم لم يشاركوا في صنها وبالتالي يصعب على الجهة المسؤولة في المؤسسة تحقيقها ميدانيا.

ومن الآثار الناتجة على عدم اتاحة الفرصة للأفراد العاملين للمشاركة في تخضير مختلف النشاطات والعمليات الإدارية في المؤسسة الشعور الدائم بالتبعية وعدم الاستقلالية في التعبير على الأفكار والاتجاهات والخبرات وحتى التفكير ومستويات الذكاء الاجتماعي في إطار مناخ تنظيمي منغلق على نفسه لا يقبل الغير ولا اقتراحاته ولو كانت فعالة وقابلة للتحقيق والتجسيد في الميدان.

جدول رقم 23: يمثل طبيعة المعايير التي تخضع لها العمليات الإدارية في المؤسسة وعلاقتها بالمستوى الوظيفي.

		طبيعة المعايير التي تخضع لها العمليات الإدارية في المؤسسة.						المجموع	
		طبيعة الأهداف المرغوبة		تحقيق مركز ريادي في السوق		العمل بشكل عشوائي من دون هدف			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	02	%03.63	05	%09.09	48	%87.27	55	%100
	عون تحكم	01	%03.12	07	%21.87	24	%75.00	32	%100
	اطار	06	%28.57	02	%09.52	13	%61.90	21	%100
المجموع		09	%08.33	14	%12.96	85	%78.70	108	100,0%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى أن طبيعة المعايير التي تخضع لها العلميات الإدارية تكون بشكل عشوائي من دون هدف بنسبة **78.70%** من مجموع أفراد العينة، ، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة الغالبة هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة **87.27%** تليها نسبة **75.00%** من فئة أعوان التحكم و أخيرا نسبة **61.90%** من فئة الإطارات.

وفي الجهة المقابلة فنسبة **12.96%** منهم يرون أن طبيعة المعايير التي تخضع لها العمليات الإدارية هي تحقيق مركز ريادي ، وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة أعوان التحكم بنسبة **21.87%**، تليها فئة الإطارات بنسبة **09.52%** وفي الأخير نسبة **09.09%** من فئة أعوان التنفيذ.

وفي الجهة الأخيرة فنسبة **08.33%** منهم يرون أن طبيعة العمليات الإدارية تخضع لمعايير طبيعة الأهداف المرغوبة، وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي

فئة الإطارات بنسبة **28.57%**، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة **03.63%** وفي الأخير فئة أعوان التحكم بنسبة **03.12%**.

والملاحظ أن طبيعة المعايير التي تخضع لها العمليات الإدارية تخضع لمبدأ العشوائية دون رصد الأهداف من طرف القيادة الإدارية حسب رأي أغلب المبحوثين من فئات **أعوان التنفيذ** وفئة **أعوان التحكم** وحتى من فئة **الإطارات** ، وهذا في حد ذاته مؤشر على ضعف وظيفة التخطيط فيما يتعلق بالأهداف المحددة سلفا وبأساليب الوصول إلى اعدادها وتنفيذها وفق حجمها الزماني والوسائل التي يتم اعتمادها فغي سبيل ذلك.

لذلك يبرز ضعف وظيفة التخطيط بالنسبة للإدارة العليا في المؤسسة لعدم الاقتناع بعملها المنجز والذي تقتضيه المتطلبات الوظيفية خاصة ما ذي الصلة بدرجة صياغة الأهداف والغايات المتوقع الوصل إليها بالتشارك والتعاون مع الأتباع ، والمسألة هنا تخص قدرات وكفاءة المسؤولين ودرجات استعدادهم لممارسة أدوارهم المهنية نظرا لمكانتهم الوظيفية والمتمثلة في التدبير والتخطيط الجيد بل مجرد الاكتفاء بوضع أهداف عشوائية وآليات روتينية للتنفيذ من دون عناء وبشكل متسرع يقترب إلى الارتجالية الذاتية أكثر من الموضوعية التسييرية و الابتعاد على الجانب العلمي والتحليلي الاستقرائي والاستنباطي لجميع العناصر البيئية التي يمكن لها التأثير بصفة مباشرة وغير مباشرة في امكانية استيعاب جميع هذه العناصر من طرف المورد البشري للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف المتوقعة من طرف القيادة الإدارية بصفة عامة.

وتشكل طبيعة الأهداف والغايات المتوقع الوصول لها من طرف القيادة الإدارية في الوضع الطبيعي المغزى والغرض الأساسي من خلال اعداد وتنفيذ البرامج والمخططات المتعلقة بالسير الحسن للخدمة ، لذا تؤخذ العديد من العوامل والمعايير الخاصة بهذا الشأن بعين الاعتبار والاهتمام من طرفها ، أولا ما يتعلق بالمورد البشري وقدرته على استيعاب جميع الملزمات والمتطلبات المتعلقة بطبيعة المهام الموكلة له ، ومدى استعداده من الناحية النفسية والذهنية والحركية والانفعالية لتقبل أداء هذه المهمات وتنفيذها على أحسن وجه ومن خلال الأساليب التي تم تسخيرها لعملية التنفيذ من آليات تقنيات تتوجب عليه التحكم فيها والسيطرة عليها ، ضف إلى ذلك الظروف المحيطة بالعمل من الجانبين المادي والمعنوي ومدى توافق وتناغم الأفراد العاملين معها وهل تشكل عوائق وعراقيل لإتمام العمل وفق ما تم التخطيط له مسبقا من طرف الرؤساء في العمل بتبني الخطة العامة للقيادة الإدارية وطريقة

التجاوب معها ، والأمر المتعلق بطبيعة الأهداف وصعوبة أو سهولة انجازها بالنظر إلى فريق العامل ومدى تجانسه أو عدم تجانسه وطبيعة العلاقة التي تجمع بين أعضاءه ومدى مساهمة رئيس العمل في تحقيق التكامل والتساند بين عناصر فريقه للاستجابة لجميع المتغيرات والوضعيات التي تنتج من جراء العملية التفاعلية التي تحدث بينهم وبين الإدارة ، كما يلعب القائد دورا فارقا في خلق جو يناسب الفريق والمجموعة ويعمل على حمايتها من المؤثرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على السير الحسن للعمل وامكانية الوصول إلى الأهداف بالسرعة المطلوبة و بدون تسرع وفق إطار زمني محدد ومضبوط ، لكن كل هذه الشروط والمعطيات لا توجد في أغلبها لدى الرؤساء في العمل لأسباب موضوعية تتعلق بقلة هذه الامكانيات والقدرات الفنية والتقنية والوسائل المادية ، أو ما يتعلق بالإمكانيات والمؤهلات العلمية والعملية لرئيس العمل وقدرته الاتصالية على ايصال الرسائل المتعلقة بالعمل لأتباعه بشكل واضح وسريع يتلقى من خلالها رجع الصدى بصفة ايجابية وفعالة تساهم في تحقيق أهداف وغايات الفريق التي تدخل في الحيز العام للقيادة الإدارية وللمؤسسة بشكل عام.

يلعب رؤساء العمل في هذه المؤسسة غالبا أدوارا سلبية ، سواء عن قصد أو عن جهل لكيفية إدارة الأمور واستغلال جميع القدرات المادية والبشرية والتقنية والفنية بشكل عقلاني وبراغماتي يساعد على التغلب والتعامل الفعال مع مختلف مشكلات وعراقيل العمل التي تحول دون الوصول إل الأهداف المتوقعة ، سواء المرتبطة بالشكل التكتيكي أو تلك المتعلقة بالجانب الاستراتيجي والحيوي الذي يمثل العصب الرئيسي للمؤسسة.

جدول رقم 24: يمثل وصول المعلومات المتعلقة بالعمل بالشكل المرغوب وعلاقته بمتغير بالسن.

		وصول المعلومات المتعلقة بالعمل بالشكل المرغوب.								المجموع	
		تصل دائما في الوقت المحدد		تصل متأخرة ومشوهة		لا تصل في الوقت المحدد		شح في المعلومات			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
الأقدمية المهنية	من سنة إلى 10 سنوات	02	%03.63	32	%58.18	16	%29.09	05	%09.09	55	%100
	من 10 إلى 20 سنة	03	%07.89	21	%55.26	10	%26.31	04	%10.52	38	%100
	من20 سنة فما فوق	01	%06.66	05	%33.33	07	%46.66	02	%13.33	15	%100
المجموع		06	%05.55	58	%53.70	33	%30.55	11	%10.18	108	100%

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الرأي الغالب والمتعلق بوصول المعلومات المتعلقة بالعمل فهي تصل متأخرة ومشوهة بنسبة **53.70%** من مجموع أفراد عينة البحث، الأمر الذي تؤكده القراءة الجزئية للمعطيات فنرى أن الفئة المهنية **من سنة إلى 10 سنوات** في هذا الرأي هي الفئة الغالبة بنسبة **58.18%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **55.26%**، وأخيرا الفئة ذات الأقدمية من **20 سنة فما فوق** بنسبة **33.33%**.

وفي الجهة المقابلة نسبة **30.55%** من مجموع أفراد العينة تعتقد بعدم وصول المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المحدد ، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات ففيها الفئة ذات الأقدمية **من 20 سنة فما فوق** كفئة غالبة بنسبة **46.66%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **29.09%** وفي الأخير الفئة المهنية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **26.31%**.

وفي الجهة الأخرى نسبة **10.18%** من مجموع أفراد العينة تعتقد بوجود شح في المعلومات المتعلقة بالعمل، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات ففيها الفئة ذات الأقدمية من **20 سنة فما فوق** كفئة غالبة بنسبة **13.33%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **10.52%** وفي الأخير الفئة المهنية **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **09.09%.**

وفي الجهة الأخيرة نسبة **05.55%** من مجموع أفراد العينة تعتقد بوصول المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المحدد دائما، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات ففيها الفئة ذات الأقدمية الأقل **من 10 إلى 20 سنة** كفئة غالبة بنسبة **07.89%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من 20 سنة فما فوق** بنسبة **06.66%** وفي الأخير الفئة المهنية **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **03.63%.**

والملاحظ أن المعلومات المتعلقة بالعمل تصل إما متأخرة ومشوهة ، أو أنها لا تصل في الوقت المحدد أبدا وهذا ما عبر عليه معظم المبحوثين ، سواء من ذوي الأقدمية **الأقل من 10 سنوات** ومن ذوي الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** ، وحتى ذوي الأقدمية من **20 سنة فما فوق** ، وهذا يؤكد وود مشكلات كبيرة على مستوى الاتصال الداخلي في المؤسسة خاصة ما يتعلق بالاتصال الصاعد والأفقي بين الأقسام والمصالح.

و يتمظهر ليبرز الضعف المسجل على مستوى شبكة الاتصالات الداخلية للمؤسسة لأنها لا تؤدي الدور المنوط بها بالشكل الذي يضمن استمرارية تأدية الخدمات بالشكل المرغوب اعتبارا للعامل الزمني الذي أصبح يمثل أحد المعايير المهمة في الإدارة والتسيير بشكل عام ، وعن وجود مشكلة تتعلق بمرونة الشبكة من حيث وصول المعلومة من الأسفل إلى الأعلى **(الشكاوي ، الانتظارات ، الاحتياجات)** ما يعبر على شبه شلل أو جمود هذه الشبكة واقتصارها على الطابع الرسمي الذي يكون غالبا ما يحمل في محتواه تعليمات وقرارات نازلة تحتاج إلى التنفيذ والتطبيق من دون إبداء الحاجة إلى توفر بدائل أخرى لها.

ويعد الاتصال النازل والأفقي ضمن شبكة الاتصالات الداخلية للمؤسسة ويكون على شكل قرارات أو تعليمات مباشر للأفراد العاملين وفي الغالب هي قرارات للتنفيذ في إطار الاتصال الرسمي ، من دون الاهتمام بتأثيرات الاتصال الغير الرسمي الذي يحدث بصفة يومية و دائمة داخل المؤسسة من خلال العديد من الاتجاهات وتأثير مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية.

يمثل النقص الفادح في معالجة البيانات من طرف الهيئات المسؤولة في المؤسسة وخاصة تلك المتعلقة بالبيئة الخارجية سواء ما تعلق ببيئة الأعمال أو البيئة الكلية من أهم الأسباب التي أحدثت هذا العجز على مستوى شبكة الاتصالات الداخلية وغياب التحليل الدقيق لها وتشخيصها وفق اجراءات التحليل البيئي المتعلقة بجميع المكونات الداخلية للمؤسسة وفق ما تراع الإدارة العليا مناسبا لنجاح مختلف عملياتها ونشاطاتها الإدارية الاعتيادية والمتعلقة بتنفيذ البرامج والمخططات المتعلقة بالمؤسسة سواء في المدى القريب المتوسط والبعيد.

هذه الشبكة الشبه الجامدة على مستوى المؤسسة تعمل على تأمين الاتصال ذوا الاتجاه الواحد فقط من دون النظر إلى الاتصال ذوا الاتجاهين وفق رزنامة زمنية غير مؤثرة ، ولعل معيار الوقت لا يشكل تلك الأهمية البالغة لمثل هذه النشاطات الخدماتية الربحية التي يشغل فيها هذا المعيار حيزا مهما للغاية ، بحكم أن مختلف المعلومات التي قد تكون صالحة اليوم للاستعمال ولا يتم وصولها بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب لا تعد صالحة في فترة زمنية أخرى بحكم السرعة الكبيرة التي يشهدها عالم الخدمات السياحية والفندقية وفق رؤية استراتيجية تمنح الأولوية للأهم ثم المهم ، وبحكم أن الوقت لا يمكن التحكم فيه أو ارجاعه أو تأخيره أو حتى تغييره أو تبديله ، لذا فشبكة الاتصالات الداخلية الحالية في المؤسسة لا تحترم معيار الوقت بالشكل الذي يضمن وصول المعلومات لمختلف الأقسام والمصالح والمديريات في وقتها المحدد سلفا.

و يمكن الاشارة أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة مهما كان طبيعة نشاطها ذات طبيعة اجتماعية تفاعلية تحتاج لترتيب سلم للأولويات في إطار الاتجاهات الرسمية وغير الرسمية ، والعمليات المتعلقة بالتغيير والتطوير في المؤسسة من أجل استغلال هذه الشبكة بمختلف مواردها وأنواعها لإقناع المورد البشري وقبلها الاستماع إليه بالشكل المطلوب الذي يضمن المحافظة على جودة العلاقات الاجتماعية والانسانية بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

يمثل النقص المتعلق بوصول المعلومة بالشكل الصحيح وفي التوقيت الزمني المناسب احدى العوامل الأخرى لعدم توافر المؤسسة على قاعدة معرفية لتخزين المعلومات المتعلقة بجميع النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة ، والعمل على المساهمة في حل مختلف المشكلات التنظيمية التي يمكن أن تواجهها في إطار نشاطها سواء على مستوى البيئة الداخلية أو بيئة الأعمال وحتى ما يتعلق بالبيئة الكلية لها ، وهذا ما ينتج قلة البدائل والاختيارات التي يمكن اعتمادها في التعامل مع هذه

المشكلات وتقلص من فاعلية الأنشطة الفنية في التعامل معها ، سواء ما المعلومات الرسمية وغير الرسمية ، والأخرى الموجة للتطوير والتنمية أو الإنجاز الخاص بالمشاريع الحالية والمستقبلية للمؤسسة ، وفيها يتعلق بالتحليل والمعالجة ومن ثم اتخاذ القرارات المختلفة.

جدول رقم 25: يمثل طبيعة ونوع المناخ العام للعمل في المؤسسة وعلاقته بالمستوى الوظيفي.

		طبيعة ونوع المناخ العام للعمل في المؤسسة.						المجموع	
		يساعد على الاستقرار والطمأنينة		يدفع للثقة أكثر في الإدارة		يدفع لمزيد من المشاكل والصراعات			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	06	%10.90	01	%01.80	48	%87.27	55	%100
	عون تحكم	04	%12.50	03	%09.37	25	%78.12	32	%100
	اطار	01	%04.76	05	%23.80	15	%71.42	21	%100
المجموع		11	%10.18	09	%08.33	88	%81.48	108	100,0%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى أن طبيعة ونوع المناخ التنظيمي يدفع إلى مزيد من المشاكل والصراعات بنسبة **81.48%** من مجموع أفراد العينة، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة الغالبة هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة **87.27%** تليها نسبة **78.12%** من فئة أعوان التحكم، ثم أخيرا نسبة **71.42%** من فئة الإطارات.

وفي الجهة الأخرى فنسبة **10.18%** منهم تعتقد أن طبيعة ونوع المناخ التنظيمي يساعد على الاستقرار والطمأنينة، وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة أعوان التحكم بنسبة **12.50%**، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة **10.90%** وفي الأخير نسبة **04.76%** من فئة الإطارات.

وفي الجهة المقابلة فنسبة **08.33%** منهم تعتقد أن طبيعة ونوع المناخ التنظيمي يدفع للثقة أكثر في الإدارة ، وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة الإطارات بنسبة **23.80%**، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة **09.37%** وفي الأخير نسبة **01.80%** من فئة أعوان التنفيذ.

و الملاحظ أن طبيعة و نوع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يدفع إلى مزيد من المشكلات والصراع وهذا حسب أغلبية الفئات المهنية ، خاصة من **أعوان التنفيذ وأعوان التحكم** ، غير أن بعض **الإطارات** ترى أنه يساعد على الاستقرار والطمأنينة ، وغالبا فإن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يعتبر من العوامل الأساسية لمجموعة التطورات السلبية التي تعيشها المؤسسة في السنوات القليلة الماضية.

فالمناخ التنظيمي السلطوي المغلوق الذي يميز واقع المؤسسة التنظيمي تنعكس آثاره بشكل سلبي وبأسلوب مباشر وغير مباشر على تحقيق الكفاءة المتوقعة للمؤسسة ، ويذلل من فرص بناء قواعد مرنة لطبيعة العلاقة الودية التي تجمع بين الفاعلين في التنظيم والتي تزيد من انتاج مجالات أخرى من الخلاف والفجوة بين هذه الأطراف في ظل غياب الثقة ، واضطراب العلاقات الوظيفية لعدم الاحساس بالاستقرار والطمأنينة في ظل مناخ مكهرب يشجع على الصراع والفوضى.

و يلعب المناخ التنظيمي دورا بارزا في تحديد مستويات ومعدلات الاستقرار الوظيفي وبالتالي تحقيق الرضى الوظيفي بالنسبة للمورد البشري ، بحيث تعتبر العناصر التي يتكون ذات أهمية بالغة في تحديد قوته من ضعفه سواء تعلق الأمر بجانب الهيكل التنظيمي كأحد أهم هذه العناصر التي يتكون منها ، وحتى شبكة الاتصالات المتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية ، وما تعلق بالنمط القيادي الذي تعود له الكلمة الأخيرة في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية ، ونسبة مشاركة المورد البشري في عمليات التسيير والإدارة وحتى في مختلف العمليات والنشاطات الأخرى ذات الأهمية البالغة أو المتفاوتة وعلى جميع المستويات المهنية باختلاف الرتب المهنية على مستوى الهيكل التنظيمي في المؤسسة ، اضافة إلى طبيعة المهام والأعمال التي يمكن تأديتها في إطار الطابع والمعيار الذي يتميز بالروتين اليومي الذي لا يؤدي إلى المبادرة والاندفاع إلى العمل والابتكار ،وبالتالي غياب روح العمل الحقيقي ، مع غياب المتغيرات التكنولوجية التي من شأنها الدفع إلى الأمام والمحافظة على ريتم عمل سريع ومتطور يضمن المرونة والسرعة والفعالية والكفاءة بالنسبة للمورد البشري المتكون.

و يسجل المناخ التنظيمي دورا استراتيجيا ومحوريا في تحقيق معايير وآليات الثقة التنظيمية من خلال تشكيل مضامين الأمن الوظيفي بالاعتماد على إدارة الاستبقاء الوظيفي بالنسبة للمتميزين في العمل والمحافظة على هذه الفئة الوظيفية المهمة التي تمثل القوة الكامنة للمؤسسة ، بحيث لا تتوفر هذه المعايير في المؤسسة ما يفسر وجود مناخ تنظيمي منغلق في بعض الأحيان يخص جماعات رسمية دون الجماعات الأخرى في المؤسسة في إطار مناخ تنظيمي مستقل .

فالمناخ السائد في المؤسسة مستقل ومنغلق لا يساعد ولا يساهم في الاهتمام بالمورد البشري المتميز الذي في استطاعته تقديم القيمة المضافة في المؤسسة وينتج رأس المال الإضافي لها في مواجهة مختلف العراقيل والمشكلات التنظيمية وغير التنظيمية التي يمكن أن تحدث في البيئة الداخلية للمؤسسة، وبالتالي فغياب المؤشرات التي تدل على وجود مناخ تنظيمي عائلي أو أبوي في إطاره الايجابي والفعال الذي يضمن الكفاءة والاستمرارية في العمل والتميز.

لذا فغياب الثقة التنظيمية بين الفاعلين داخل المؤسسة باختلاف مستوياتهم المهنية ، وغياب الجدية اللازمة في عملية صناعة واتخاذ القرارات الإدارية الهامة التي تخص واقع المؤسسة ومستقبلها واهمال المورد البشري وعدم مشاركته في عمليات اتخاذ القرارات بالاستماع إلى مختلف وجهات النظر الخاصة بمختلف المواقف التنظيمية في المؤسسة وتوفير الآليات اللازمة

جدول رقم 26: يمثل التصرف في أزمة و المؤسسة وهي في حاجتك و علاقتها بالمستوى الوظيفي.

		كيفية التصرف في وجود أزمة في المؤسسة.						المجموع	
		أقف معها إذا طلب مني ذلك		لا أعير لها أي اهتمام		أكون أول من يقف إلى جانبها			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	09	%16.36	41	%74.54	05	%09.09	55	%100
	عون تحكم	11	%34.37	20	%62.50	01	%03.12	32	%100
	اطار	06	%28.57	07	%33.33	08	%38.09	21	%100
المجموع		26	%24.07	68	%62.29	14	%12.96	108	100,0%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها لا تعير أي اهتمام في ظل وجود أزمة في المؤسسة بنسبة **62.29%** من مجموع أفراد العينة، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة الغالبة هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة **74.54%** تليها نسبة **62.50%** من فئة أعوان التحكم، ثم أخيرا نسبة **33.33%** من فئة الإطارات.

وفي الجهة الأخرى فنسبة **24.07%** منهم تعتقد أنها تقف إلى جانب المؤسسة في وقت الأزمة والحاجة إليها إذا طلب منها ذلك ، وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة التحكم بنسبة **34.27%**، تليها فئة الإطارات بنسبة **28.57%** وفي الأخير نسبة **16.36%** من فئة أعوان التنفيذ.

وفي الجهة المقابلة فنسبة **12.96%** منهم تعتقد أنها أول من تقف مع المؤسسة في وقت الأزمة ، وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي الإطارات بنسبة **38.09%**، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة **09.09%** وفي الأخير نسبة **03.12%** من فئة أعوان التحكم.

والملاحظ أن حينما تكون المؤسسة في حالة أزمة وفي حاجة إلى مستخدميها لا يعير لها أغلب هؤلاء العاملين أي أهمية من خلال ما يراه أغلب المبحوثين من أغلب الفئات المهنية ، خاصة ما يتعلق **بفئة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم** ، في حين ترى فئة **الإطارات** أن تقف معها حينما يطلب مها ذلك ، وهذا يؤكد عمق الهوى الموجودة بين العاملين وإدارة المؤسسة.

يتبلور نقص تطابق الفرد ودرجة وعيه بارتباطه بمؤسسته من خلال ضعف استيعابه لأهدافها ورؤيتها نتيجة سوء المعاملة التي يتلقاها سواء بتجاهله أو الاستغناء على خبراته مما يؤثر سلبا على قوة الترابط والتوافق لينتج فردا غير فعال لا يؤمن بقيم مؤسسته و ثقافتها ، وهذا الشعور السلبي الذي يسيطر عليه ويمنعه من الوقوف بجانب مصلحة مؤسسته يعتبر رد فعل لمجموعة من المؤثرات الأخرى التي تشكلت في ادراكه وخبراته العقلية ومن ثم ترجمتها على شكل مجموعة من السلوكات الغير مفهومة والتي تؤكد على ضعف مستويات الولاء لها.

يعتبر عدم التكيف والاندماج مع رؤية المؤسسة في إطار الاستراتيجيات التي ترسمها الإدارة العليا لضمان تجاوب الأفراد العاملين مع هذه التوجهات من المظاهر البارزة لعدم تطابق واتفاق أهدافها

مع تلك المتعلقة بمواردها البشري والتي تترجم واقعيا من خلال عدم التوافق مع بيئة العمل وظروفها المادية والمعنوية بالشكل الذي ينتج احساسا بالعزلة و الاغتراب نتيجة سلوكات الاستيلاب التي يعني منها الأفراد العاملون من طرف الإدارة العليا في المؤسسة.

لذا فمنظومة القيم في المؤسسة لم تراعي نظام القيم الفردية لأتباعها من خلال عدم مراعاتها أو حتى محاولة تحليلها أو استيعابها في المنظومة الكلة لها لأنها من أهم المصادر التي تعتمدها أي مؤسسة في بناء ثقافتها التنظيمية لما لها من أهمية بالغة في تحديد مسار المؤسسة في إطار فرضيات النجاح والفشل في تحقيق رسالتها في النسق العام الذي تنشط فيه ، ولعدم السعي قدما إلى ابراز معالم هذا الولاء الذي يمثل مستويات الارتباط والاتفاق والتوافق بين الإدارة والعالين والذي يتلي من خلال مجموعة من السلوكات التي ينتجها الأفراد اتجاه العمل في المؤسسة وما تمثل لهم في صورهم الذهنية بأبعادها الانسانية والاجتماعية والاقتصادية ، أهي مصدر للرزق فقط تنتهي العلاقة بانتهاء العوائد المالية ، أو ما يجمعه بها أكثر من ذلك باعتبارها العائلة الثانية له ، ولا بد أن يتوافق سلوكه مع هذا الاتجاه ، لذا انطلاقا من هذا يتغذى سلوك الفرد العامل في إطار سلوكه التنظيمي من جراء مدى تطابق أفكاره مع افكار مؤسسته ونقطة التقاطع التي تجمع الطرفين هي مراعاة المصلحة العامة للمؤسسة بالولاء لها من دون التفريط في مصلحته الشخصية التي تعتبر المصلحة العامة امتدادا لها ، أي إذا تحققت المصلحة الأولى فمصلحته الذاتية تتحقق بصة آلية والعكس صحيح.

تعد سلوكات الأفراد العاملين في مؤسسة التسيير السياحي بتيبازة مؤشرا على ضعف مستويات الولاء التنظيمي لها من خلال زيادة معدل دوران العمل ، وارتفاع نسب التغيب على العمل وعدم احترام الساعات الرسمية له ، والهروب قبل اتمام ساعات العمل ، واللامبالاة ، الاعتمادية على الزملاء ، كثرة الشكاوي من دون ايجاد حلول واقعية لها ، التسرع في أداء المهام ، التفكير في أمور خارجية ليست لديها علاقة بمتطلبات العمل ...، لذا فالولاء التنظيمي يعطي المؤشرات الصحيحة على بقاء العاملين في مناصب عملهم بالمؤسسة أو يسعون إلى تغييرها إذا ما أتيحت لهم الفرصة لذلك ، لأن الولاء ينت الرضى الوظيفي الذي يزيد من دور العامل الوظيفي ويعزز مكانته المهنية في مؤسسته ويقلص من هوامش المشكلات التنظيمية ويدفع للعمل والإنجاز والتفكير في مصلحة المؤسسة والوقوف إلى جانبها في الظروف الصعبة من دون تفكير أو الحاجة إلى المشاورة لأن الثقة الموجودة بين الطرفين أنتجت سلوكا صحيحا اتجاه المؤسسة.

وفيما يتعلق بالتغيير التنظيمي فأن معدل الولاء للمؤسسة من أهم العوامل التي تساعد الأفراد العاملين على تقبل التغيير بل والمساهمة في نجاحه وفعاليته ، بدل الوقوف أمامه أو حتى مقاومته لاعتقادهم أن التغيير بجعل المؤسسة في وضعية أحسن وأفضل من المراحل السابقة وما يعود بالمنفعة على مؤسستهم سيشملهم هم بطبيعة الحال ، لذا فهم في حاجة إلى تبني التغيير لتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق المؤسسة لأغراضها ، ويعطي الوعي بالولاء للمؤسسة مجالا واسعا للإبداع والتميز والبحث المستمر على الريادة ،سواء للمؤسسة أو لأفرادها العاملين باختلاف مستوياتهم المهنية ، فالولاء يعطي و ينتج السلوكات الايجابية التي تضع الفرد العامل في مستوى سلوكيي متميز في المحافظة على ممتلكات المؤسسة ومقدراتها ومواردها ونشر السمعة الطيبة لمؤسسته في أذهان الزبائن والمتعاملين ، واعطاء النموذج المناسب للفرد العامل الفعال الذي يقوم بدوره الوظيفي من دون النظر إلى مكانته في الهرم المتعلق بالمؤسسة ، لأن العديد من الأدوار لا تعكس المكانة الوظيفية للعامل وهذا نتيجة حبه لمؤسسته وولائه لها.

فالولاء التنظيمي ينتج مظاهر سلوك المواطنة التنظيمي الذي يجعل من الفرد العامل كفرد صالح في المؤسسة يبحث على أسباب وعوامل نجاح مؤسسته من دون التفكير في الأمور الثانوية الأخرى التي لا تخدم مصلحته ومصلحة منظمته بالابتعاد على الصراعات والخلافات السلبية التي تنتج القيم الصراعية ذات الآثار التنظيمية الهدامة التي تجعل مستقبل المؤسسة في خطر ومستوى مواجهة التحديات والرهانات ممزوج بالضعف والعشوائية.

جدول رقم 27: يمثل السلوك اتجاه الزملاء في العمل وعلاقته بالأقدمية المهنية.

		السلوك اتجاه الزملاء في العمل.						المجموع	
		سلوك عادي حسب روتين العمل		مزيج من التفاهم والتنافس		مشاكل وصراعات مستمرة			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
الأقدمية المهنية	من سنة إلى 10 سنوات	11	%20.00	09	%16.36	35	%63.63	55	%100
	من 10 إلى 20 سنة	06	%15.78	07	%18.42	25	%65.78	38	%100
	من20 سنة فما فوق	02	%13.33	01	%06.66	12	%80.00	15	%100
المجموع		19	%17.59	17	%15.74	72	%66.66	108	100,0%

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الرأي الغالب والمتعلق بالسلوك اتجاه الزملاء المملوء بالصراعات والمشاكل المستمرة بنسبة **66.66%** من مجموع أفراد عينة البحث، الأمر الذي تؤكده القراءة الجزئية للمعطيات فنرى أن الفئة المهنية من **20 سنة فما فوق** في هذا الرأي هي الفئة الغالبة بنسبة **80.00%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **65.78%**، وأخيرا الفئة ذات الأقدمية من **سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **63.63%**.

وفي الجهة المقابلة نسبة **17.59%** من مجموع أفراد العينة تعتقد أن سلوكها مع الزملاء عادي وحسب روتين العمل، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات ففيها الفئة ذات الأقدمية **من سنة**

إلى 10 سنوات كفئة غالبة بنسبة **20.00%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **15.78%** وفي الأخير الفئة المهنية **من 20 سنة فما فوق** بنسبة **13.33%**.

وفي الجهة الأخيرة نسبة **15.74%** من مجموع أفراد العينة تعتقد بوجود شح في المعلومات المتعلقة بالعمل، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات ففيها الفئة ذات الأقدمية الأقل **من 10 إلى 20 سنة** كفئة غالبة بنسبة **18.42%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **16.36%** وفي الأخير الفئة المهنية **من 20 سنة فما فوق** بنسبة **06.66%**.

والملاحظ أن المشهد بين الزملاء في مكان العمل يتميز بالمشاكل والصراعات حسب أغلبية المبحوثين خاصة من فئات ذات **الأقدمية الأقل من 10 سنوات** ، والفئة ذات **الأقدمية من 10 إلى 20 سنة** ، وبمعدل ناقص نسبيا على الفئة ذات الأقدمية **من 20 سنة فما فوق** ، لذا يتميز مناخ العمل في المؤسسة بشكل عام بالتوترات وعدم الاستقرار.

يسجل تذبذب في مستويات قيم التعاون بين الأفراد العاملين على مستوى مكان العمل بالنظر إلى متغير الأقدمية وظاهرة التصارع بين الأجيال القديمة والجديدة على شكل توترات أنتجت نوع من عدم التوازن والاستقرار في العلاقات الوظيفية والاجتماعية والانسانية بينهم في مكان العمل، بانتشار مظاهر الأنانية والعدائية والفردانية والاتكالية على حساب العمل الجماعي الذي يعتمد على التعاون والتساند والمنافسة الايجابية في العمل وغياب روح المجموعة بينهم ، وهذه السلوكات تعد تحت مسؤولية الإدارة العليا التي يقع على عاتقها إعادة غرس قيم حقيقية للعمل والقضاء على تلك المظاهر السلبية ، و يمكن ابراز الدور السلبي لجماعات العمل الغير رسمية التي تعتمد على معايير وأبعاد غير موضوعية و التي يغلب عليها الطابع الجهوي والعصبي، من خلال تكتلات متنوعة أخذت مكان فرق العمل الرسمية بحيث أصبحت المشكلات الخاصة بالعمل تحل على مستوى هذه الجماعات وتكون الأفضلية فيها للأعضاء المنتمين إليها على حساب مصلحة المؤسسة.

يعتبر التركيز على الأعمال الفردية دون الاهتمام بالأعمال الجماعية وغرس القيم الجديدة من خلال محاولة اقناع الأفراد العاملين بهذه الأفكار القيمية مقابل التخلي على أفكارهم السلبية التي تتميز بالانفرادية في كثير من الأحيان في أماكن العمل ، وغياب روح التعاون والتنسيق بين أعضاء فريق العمل الواحد والتفكير في المصلحة الشخصية بدل المصلحة العامة ، كما يعتبر عدم استفادة المؤسسة

من الكثير من الخبرات الموجودة أمر غير منهجي ولا ينفعها بل يضرها ويستنزف مقدراتها وقوتها في السوق ويجعل منها ضعيفة في مواجهة مختلف التحديات والمشكلات الحاضرة والرهانات المستقبلية التي تنتظرها، والتي ستكون بمثابة محرك حقيقي لإنتاج مشكلات أخرى أكثر تعقيد من سابقتها لغياب التنسيق والتعاون وروح الجماعة في العمل.

لذلك لا يوجد تساند وتعاون بالمعنى الوظيفي المهني بين مختلف الفئات المهنية وجماعات وفرق العمل في مختلف المستويات المهنية، وعدم الاهتمام بالشكل المطلوب فيما يتعلق بالخبرات والكفاءات في مجالات العمل ، ولا حتى نوع من التنافس الايجابي بين الأفراد العالمين في العمل ، لذا ومن خلال هذه القطيعة الموجودة بين الفريق الواحد في العمل من خلال عدم التعاون في مواجهة وحل المشكلات المختلفة المتعلقة بالعمل سواء ما يتعلق بالجانب الفني والتقني وحتى الأساليب الأدائية المتعلقة بطرق الاتصال ضمن شبكة الاتصال الداخلي ومرونة العملية واستمرارها بما يضمن فعاليتها.

و يبرز غياب مفهوم فريق العمل الذي يخدم المصلحة العامة للمؤسسة وفق الرؤية الموضوعة من طرف الإدارة العليا والتي تحقق من خلالها رسالتها وأهدافها القريبة أو المتوسطة أو البعيدة المدى ، وطبيعة تكوين هذه الفرق في المؤسسة من دون دراسة وتحليل لشخصيات هؤلاء الأفراد العاملين ومدى تكيفهم مع طبيعة العمل من جهة والتقاء مجموعة من الثقافات والقيم الفرعية التي يحملها كل فرد عامل ويتم جمعه في الإطار العام للمؤسسة.

يعد أسلوب فرق العمل من أهم الأساليب التي تعتمدها المؤسسات اليوم باختلاف طبيعة نشاطها من أجل تحقيق أهداف تنظيمية ، اجتماعية وحتى انسانية و خبراتية من خلال نقل الخبرات من أصحابها إلى مختلف الموارد البشرية في المؤسسة من أجل ضمان سير عمليات الانتاج وتقديم الخدمات بأحسن الطرق الممكنة لكن ما هو سائد في المؤسسة عكس ذلك ، لذا فطبيعة الصراعات الموجودة بين الأفراد العاملين في أماكن العمل وانتشار مظاهر الاتكالية واللامبالاة لبعض الأفراد العاملين من دون مراعاة مبدأ الجماعة وفريق العمل الواحد يؤشر لضعف عمليات الاشراف والتوجيه المتبعة في إطار سياسات المؤسسة.

جدول رقم 28: يمثل ملاحظة النقائص الموجودة على مستوى وسائل العمل وعلاقته بمتغير السن.

		ملاحظة النقائص الموجودة على مستوى وسائل العمل وعلاقته بمتغير السن.						المجموع	
		جديدة تساعد على العمل		مقبولة تحتاج للصيانة المستمرة		قديمة غير مناسبة للعمل			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
متغير السن	من 20 إلى 30 سنة	06	**%17.14**	11	**%31.42**	18	%51.42	35	%100
	من 31 إلى 40 سنة	04	**%21.05**	06	**%31.57**	09	%47.36	19	%100
	من 41 إلى 50 سنة	04	**%25.00**	02	**%12.50**	10	%62.50	16	%100
	من 51 إلى 60 سنة	06	**%20.00**	06	**%20.00**	18	%60.00	30	%100
	من 61 إلى 70 سنة	02	**%25.00**	03	**%37.50**	03	%37.50	8	%100
المجموع		**22**	%20.37	**28**	%25.92	**58**	**%53.70**	**108**	**100,0%**

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الرأي الغالب والمتعلق بأن وسائل العمل قديمة وغير مناسبة بنسبة **53.70%** ، وللتأكيد على هذا الأمر ومن خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية نجد أن الفئة الغالبة هي الفئة العمرية **من 41 إلى 50 سنة** بنسبة **62.50%** ، تليها الفئة العمرية **من 51 إلى 60 سنة** بنسبة **60.00%** ، ثم الفئة العمرية **من 20 إلى 30 سنة** بنسبة **51.42%** ، لتليها الفئة العمرية **من 31 إلى 40 سنة** بنسبة **47.36%** ، وأخيرا الفئة العمرية من **61 إلى 70 سنة بنسبة 37.50%.**

وفي الجهة المقابلة نجد نسبة **25.92%** من مجموع المبحوثين ترى أن وسائل العمل مقبولة تحتاج إلى الصيانة ، وللتأكيد على هذا الأمر من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الجدولية نجد أن الفئة الغالبة هي الفئة العمرية **من 61 إلى 70 سنة** بنسبة **37.50%** ، تليها الفئة العمرية **من 31 إلى 40 سنة** بنسبة **31.57%** ، ثم الفئة العمرية **من 20 إلى 30 سنة** بنسبة **31.42%** ، لتليها الفئة العمرية **من 51 إلى 60 سنة** بنسبة **20.00%** ، وأخيرا الفئة العمرية من **41 إلى 50 سنة بنسبة 12.50%.**

وفي الجهة الأخيرة نجد نسبة **20.37%** من مجموع المبحوثين ترى أن وسائل العمل جديدة وصالحة للعمل وللتأكيد على هذا الأمر من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الجدولية نجد أن الفئة الغالبة هي الفئة العمرية **من 41 إلى 50 سنة** بنسبة **25.00%** ، تليها الفئة العمرية **من 61 إلى 60 سنة** بنفس النسبة **25.00%** ، ثم الفئة العمرية **من 31 إلى 40 سنة** بنسبة **21.05%** ، لتليها الفئة العمرية **من 51 إلى 60 سنة** بنسبة **20.00%** ، وأخيرا الفئة العمرية من **20 إلى 30 سنة بنسبة 17.14%.**

والملاحظ أن وسائل العمل في المؤسسة تتراوح بين رأيين ، قديمة وغير صالحة للعمل ، ومقبولة وتحتاج للصيانة ، خاصة بالنسبة للفئات العمرية **من 20 إلى 30 ومن 50 إلى 60 سنة** ، وعليه تحتاج الظروف المادية للعمل المتعلقة بالوسائل إلى إعادة النظر في إطار خطة شاملة لتحديثها بما يضن سلامة العاملين من جهة ويزيد من كفاءة أداء العمل من ناحية أخرى.

يرتبط معدل الأداء الفعال للعمل بطبيعة وسائل العمل المعتمد في المؤسسة ومدى مساهمتها في الرفع من المردودية الفردية والكلية للعاملين ومعدلات الرضى في الأداء بالنسبة لهم ، لذا فقدم وعدم القدرة لاستعمال هذه الوسائل بالكيفية المناسبة من شأنه عرقلة أداء العمل بالأسلوب الصحيح والفعال الذي يضمن السرعة والكفاءة في الإنجاز ، وينتج عدم رضى جماعي على هذه الوسائل ، لتبرز العديد من المشكلات والعراقيل التي تحول دون تحقيق التوازن الداخلي لمناخ العمل في المؤسسة.

فالمؤسسة لا تخلوا من العوامل والظروف السلبية التي تغطي بيئة العمل الكلية ، وبالتالي التأثير المباشر وغير المباشر على المردودية الفردية والجماعية في تأدية الخدمة بالأسلوب والشكل المطلوب ، لذا يتوجب على القيادة الإدارية العمل على التخفيف من شدة هذه الظروف للوصول إلى الكفاءة والفعالية المطلوبة في الأداء ، من خلال اعتماد بطاقة توصيف المناصب التي تساعد على وضع

الكفاءة البشرية حسب متطلبات منصب العمل الذي تود العمل فيه لتجتب مظاهر عدم التوافق النفسي والذهني والجسدي الذي هو حاصل على مستوى المؤسسة نتيجة عدم الانتقاء السليم للموارد البشرية من جهة ، وعدم الاهتمام بوضع الآليات والميكانيزمات الأساسية التي تساعد على وضع المورد البشري في أفضل الظروف المادية التي تساعد على الارتياح النفسي والذهني ومن ثم التوجه إلى المبادرة لإيجاد الحلول اللازمة لمشكلات العمل التي يمكن أن تواجه فريق العمل.

يعد هذا التوتر السائد في المؤسسة نتيجة عدم الرضى على تلك الظروف المادية المتصلة بالعمل مشكلة حقيقة تهدد حاضر المؤسسة ومستقبلها وترهن حضوضها في امكانية البقاء في المحيط والاستمرار لأطول مدة ممكنة في حياة الكائن العضوي فهي تسرع في احتمالية هرمها وزوالها ، أي أن هذه السلوكات الخاصة بالمورد البشري تنعكس على أدائهم للخدمة بالشكل السلبي ومع تراكم هذه الخبرات السلبية تنتج مؤسسة فاشلة لا تستطيع البقاء ولا تستحق ذلك مطلقا.

فتحقيق الرضى الوظيفي المرتبط بالعوامل المادية للعمل يرفع من الروح المعنوية للمورد البشري مما ينعكس على أدائهم للعمل والعكس صحيح ، كما أن غيابها يقلص من فرص تكيف المورد البشري واندماجه في بيئة المؤسسة ، وهذا يخلق نوعا من الاغتراب الوظيفي ، وينقص من معدلات تقدير واحترام الذات بالنسبة للأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم المهنية ، ويزيد من ارتفاع نسب الغيابات والتأخر على الساعات الرسمية للعمل كما هو بارز في واقع المؤسسة الحالي ، وبرفع م نسب الشكاوي والتقارير الموجودة مما يشكل عائقا حقيقيا يحول دون التوصل إلى أرضية وقاعدة اتفاق في محيط العمل يسودها التعاون والتنسيق والمنافسة الايجابية ، لذا تكمن أهمية هذه الظروف المرتبطة بمجموعة من الأبعاد الخاص بنوعية النشاط والجهد المبذول في سبيل انجاز العمل بالطريقة المقبولة والطلوبة التي تحقق الجودة والكفاءة والاستمرارية وتقدير الآخرين.

و يمكن الاشارة لتلك الفجوة المتعلقة بمتطلبات العمل والظروف والعوامل المحيطة به في المؤسسة والتي تشكل مناخا تنظيميا سلبيا يؤثر بشكل محسوس على توقعات الانجاز المنتظرة من المورد البشري ، لذا يجب إعادة التوازن والتوافق بين هذه المتطلبات والأبعاد الخاصة بظروف العمل لخلق مناخ وبيئة عمل ايجابية تدفع من خلال طبيعتها ومكوناتها على الإنجاز الفعلي للأعمال ضمن إطار شفاف يضمن العدالة التنظيمية ويعزز الثقة في القيادة الإدارية ، لذا فغياب احدى هذه العوامل نلمسه

في واقع المؤسسة السائد من خلال الانهاك النفسي والذهني للمورد البشري ، وعدم رضى شبه جماعي على هذا الواقع التنظيمي وبالتالي تؤثر على جودة الخدمة.

جدول رقم 29: يمثل الدور في العمل وعلاقته بمتغير الراتب الشهري.

		الدور في العمل وعلاقته بمتغير الراتب الشهري.						المجموع	
		المسؤول المباشر على العمل		دور ثانوي في العمل		محاولة اثبات القدرات باستمرار			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
الراتب الشهري	من 20 إلى 30 ألف دينار	01	%02.32	38	%88.37	04	%09.30	43	%100
	من 31 إلى 40 ألف دينار	03	%08.33	18	%50.00	15	%41.66	36	%100
	من 41 إلى 50 ألف دينار	10	%62.50	01	%06.25	05	%31.25	16	%100
	من 51 إلى 60 ألف دينار	03	%50.00	02	%33.33	01	%16.66	06	%100
	من 61 إلى 70 ألف دينار	04	%57.14	00	%00.00	03	%42.85	07	%100
المجموع		21	%19.44	59	%54.62	28	%25.92	108	100,0%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى بأن دورها في العمل يعد دورا ثانويا بنسبة **54.62%** من مجموع أفراد العينة، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الراتب الشهري **من 20 إلى 30 ألف دينار** بنسبة **88.37%** تليها نسبة **50.00%** من الفئة ذات الراتب الشهري **من 31 إلى 40 ألف دينار** ، ثم يليه نسبة **33.33%** من الفئة ذات الراتب الشهري **من 51 إلى 60 ألف دينار**، ثم نسبة **06.25%** بالنسبة للفئة ذات الراتب الشهري **من 41 إلى 50 ألف دينار**، وأخيرا نسبة **00.00%** بالنسبة للفئة ذات الدخل الشهري **من 61 إلى 70 ألف دينار**.

وفي الجهة المقابلة الرأي الغالب المتعلق بمحاولة اثبات قدراتهم باستمرار بنسبة **25.92%** من مجموع المبحوثين، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية، فنجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الراتب الشهري **من 61 إلى 70 ألف دينار** بنسبة **42.85%** ، تليها نسبة **41.66%** من الفئة ذات الراتب الشهري **من 31 إلى 40 ألف دينار** ، ثم يليه نسبة **31.25%** من الفئة ذات الراتب الشهري **من 41 إلى 50 ألف دينار**، ثم نسبة **16.66%** بالنسبة للفئة ذات الراتب الشهري **من 51 إلى 60 ألف دينار**، وأخيرا نسبة **09.30%** بالنسبة للفئة ذات الدخل الشهري **من 20 إلى 30 ألف دينار**.

وفي الجهة الأخيرة الرأي الغالب المتعلق بأنهم المسؤولون على عملهم بصفة مباشرة بنسبة **19.44%** من مجموع المبحوثين، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية، فنجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الراتب الشهري **من 41 إلى 50 ألف دينار** بنسبة **62.50%** ، تليها نسبة **57.14%** من الفئة ذات الراتب الشهري **من 61 إلى 70 ألف دينار** ، ثم يليه نسبة **50.00%** من الفئة ذات الراتب الشهري **من 51 إلى 60 ألف دينار**، ثم نسبة **08.33%** بالنسبة للفئة ذات الراتب الشهري **من 31 إلى 40 ألف دينار**، وأخيرا نسبة **02.32%** بالنسبة للفئة ذات الدخل الشهري **من 20 إلى 30 ألف دينار**.

والملاحظ أن أغلب المبحوثين يعتقدون أن أدوارهم ثانوية ، خاصة من ذوي الأجر الشهري البسيط **من 20 إلى 30 الف دينار** أو **من 30إلى 40 ألف دينار** ، غير أن الفئة ذات الراتب الشهري **من 40 إلى 50 ألف دينار** ترى أنها مسؤولة على عملها بصفة مباشرة ، لذا فحجم الدور الوظيفي و

والإيجابيات المرتبطة به من سلبيته ترتبط إلى حد بعيد بمعدل الدخل الشهري الذي يتقاضاه الفرد العامل في المؤسسة.

تتضح معالم العلاقة العضوية السببية التي تجمع بين الراتب الشهري والدور الوظيفي المنوط بالأفراد العاملين من خلال تأثير بساطة الأجر الشهري على قيمة الدور الوظيفي من دون النظر إلى المكانة الوظيفية وقيمتها الرسمية في المؤسسة ، وإذا ارتبط الدور بمستوى العائد المالي فينتج مجموعة من القيم السلبية اتجاه المؤسسة ويؤثر على الصور الذهنية لهم وعلى ادراكهم ووعيهم انطلاقا من أدوراهم بمكانتهم الوظيفية التي يمثلونها في المؤسسة ، وهذا ما يتضح من سلوكيات الأفراد العالمين على أغلب المستويات الإدارية فيها.

ويرمز الدور الوظيفي إلى مزيج بين الاستعدادات النفسية والعقلية و الاجتماعية المتعلقة بعملية التنشئة الاجتماعية ومدى تأثيراتها على امكانية تقبل الفرد للأدوار الوظيفية المنوطة به في المؤسسة ومدى تحمل المسؤولية الفردية والجماعية لجماعة العمل التي ينتمي إليها .

فالدور الوظيفي المناط بالفرد العامل هو عبارة على جهد يلعبه الفرد في موقف تنظيمي معين ، فكل عامل بقوم بدور معين في مؤسسته بغض النظر على حجم هذا الدور والقيمة الت يمثلها للمؤسسة ، مع درجة التأثير وقوتها لارتباطها بواجبات ومسؤوليات مختلفة ، من خلال ممارسة الوظيفية على ضوء الدور الواجب القيام به في المؤسسة ، ومدى الأدراك الفعلي لحجم هذا الدور دون الاهتمام بحجمه الوظيفي بل النظر إلى مجموعة التوقعات التي ينتظرها رؤساء العمل انطلاقا من كفاءة لعب الدور بما يخدم مصالح المؤسسة

ويرتبط الدور الوظيفي بالسلوكات التي تتوقعها وتنتظرها جماعة العمل من الفرد من خلال الدور الذي يمكن أن يلعبه مع الزملاء أو الرؤساء في العمل بما يتميز به من خصائص ومميزات واستعدادات ومؤهلات وخبرات على غيره من الزملاء في العمل ، وبما يتيح له الفرصة لإبراز قدراته ومعارفه التقنية والفنية والتسييرية في سبيل إثبات جدارته وفعاليته لتعزيز أدواره الوظيفية من طرف رؤساء العمل أو الاهتمام بها من أجل تطوير هذه الأدوار لتصل إلى درجات تنظيمية معينة لها قيمتها الثابتة على مستوى المؤسسة ، فالدور يرتبط مباشرة بالقيمة المضافة التي يمكن لفرد العامل أن يقدمها لمؤسسته من دون النظر في الأمور الثانوية الأخرى ، لذا يجب أن يقابل هذا الدور الفعال بمجموعة

من الاجراءات والتوقعات التي ينتظرها الأفراد العالمين من خلال الجهد والإنجازات التي يبذلونها في سبيل نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة بالأسلوب الفعال الذي يضمن استمرارية النجاح والريادة على المستويين الداخلي والخارجي.

يعتبر التقييم والتقويم الموضوعي ذي المعايير المناسبة احدى العوامل الفعالة التي تعطي ديناميكية أكثر لتطوير الأدوار الوظيفية من خلال التأكيد على مبدأ الفروق الفردية انطلاقا من تلك الأدوار التي يمكن أني لعبها الأفراد العاملون في ضوء التوقعات الخاصة بإدارة المؤسسة ، وما يمكن تقديمه من دعم ودفع مادي ومعنوي للمحافظة على هذه الديناميكية التفاعلية التفاضلية التي تقدم أصحاب الأدوار الايجابية على الآخرين من أصحاب الأدوار السلبية أو الذين لا يقدمون أي دور اضافي لمؤسسة.

جدول رقم 30: يمثل نوع التحفيز في حالة التميز في العمل وعلاقتها بالأقدمية المهنية.

		نوع التحفيز في حالة التميز في العمل وعلاقته بالأقدمية المهنية.						المجموع	
		أستفيد من التحفيز المادي والمعنوي		أستفيد من التحفيز المادي فقط		لا أستفيد لا من التحفيز المادي ولا المعنوي			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المستوى الوظيفي	من سنة إلى 10 سنوات	13	%23.63	07	%12.72	35	%63.63	55	%100
	من 10 إلى 20 سنة	10	%26.31	11	%28.94	17	%44.73	38	%100
	من20 سنة فما فوق	02	%13.33	09	%60.00	04	%26.66	15	%100
المجموع		25	%23.14	27	%25.00	56	%51.85	108	100,0%

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الرأي الغالب المتعلق بعدم الاستفادة لا من التحفيز المادي ولا التحفيز المعنوي بنسبة **51.85%** ، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات بحيث نجد الفئة المهنية ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** هي الفئة الغالبة بنسبة **63.63%** ، تليها نسبة **44.73%** من الفئة المهنية ذات الأقدمية من **10 إلى 20 سنة** ، وأخيرا الفئة المهنية **من 20 سنة فما فوق** بنسبة **26.66%**

وفي الجهة المقابلة الرأي المتعلق بالاستفادة من التحفيز المادي فقط بنسبة **25.00%** من مجموع أفراد عينة البحث ، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات بحيث نجد الفئة الهنية ذات الأقدمية **من 20 سنة فما فوق** هي الفئة الغالبة في هذا الرأي بنسبة **60.00%** ، تليها الفئة المهنية ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة بنسبة 28.94%**، وأخيرا الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **12.72%.**

ويقابلها الرأي الذي يعتقد بالاستفادة من التحفيز المادي والمعنوي بنسبة **23.14%**، ويتأكد الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** هي الفئة الغالبة بنسبة **26.31%** ، تليها الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **23.63%**، وأخيرا **من 20 سنة فما فوق** بنسبة **13.33%.**

والملاحظ أن أغلبية المبحوثين لا يعتقدون بوجود تحفيز مادي ومعنوي ،خاصة بالنسبة لذوي الأقدمية المهنية **الأقل من 10 سنوات** ، غير أن فئات أخرى خاصة من ذوي الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** ، **وحتى من 20 سنة فأكثر** ترى أنها تتلقى التحفيز المادي فقط ، لذا توجد ناكل تتعلق بنظام الحوافز في المؤسسة ، خاصة بالنسبة للعمال الجدد مقارنة مع باقي العاملين من ذوي الأقدمية المعتبرة نوعا ما.

امكانية إعادة النظر في النظام المتعلق بالحوافز في المؤسسة من خلال سعي الإدارة إلى إعادة بنائه من جديد من غير تعديله بصفة آنية وعلاجية ، بل هو في حاجة ماسة إلى التغيير كلية لأنه لا يتماشى مع المتغيرات البيئة الداخلية حتى الخارجية بالمقارنة مع مؤسسات الأعمال الأخرى ومن نفس النشاط ، لذا يتطلب هذا النظام اعداد مجموعة من المعايير الموضوعية المتعلقة بالكفاءة ، والجهد ، والإبداع والتميز ، وروح الجماعة ، وتقديم القيمة المضافة وروح المبادرة ، والسلوك الايجابي في العمل كمعايير وقيم جديدة يتم على ضوئها منح العلاوات والمنح وتحفيز أصحاب هذه الخصائص السالفة

الذكر ومميزات أخرى والدفع بهم بتحفيزهم ماديا ومعنويا من خلال الاهتمام الاد بتسيير حياتهم المهنية وفق الجهد المبذول والذين يستحقون من خلاله الاحترام والتقدير الذي يتوب على الإدارة العليا تقديمه لهم في إطار تحقيقي مبادئ العدالة التنظيمية في التوزيع والتقييم والتقويم.

في العادة يتطلب بعد التحفيز والدافعية للمورد البشري توفير مجموعة من الشروط والظروف المادية والمعنوية التي تميز إطار العمل المتفتح الذي يسمع إلى مختلف الانتظارات و الانشغالات التي تشغل بال المورد البشري والتي تشد انتباهه وتقلص تركيزه في الاهتمام اكثر بالأمور الفنية والتقنية للعمليات الإدارية بدل الانشغال بالأمور الثانوية التي تعرقل مسار التطوير والتغيير المطلوب، لذا فالمناخ السائد في المؤسسة بما يحمله من تعقيدات أو شبه انغلاق على ما يفكر فيه المورد البشري وما يطمح الوصول إليه نتاج لتلك الفوضى وعدم المبالاة والتفكير بالمصلحة العامة للمؤسسة بدل الانشغال بالمصلحة الشخصية ، بحيث تعتبر القيادة الإدارية الأنموذج الذي يعتمده الأفراد العاملين بعدم التفكير في مصلحة المؤسسة وبالتالي فتصرفاتهم هي كردة فعل أو رجعا للصدى الذي تلقوه بشكل ضمني من طرف الإدارة العليا التي هي أدرى بها الاهتمام بالمصلحة العامة من بقية الأفراد والمجموعات التي تنشط داخلها.

يتطلب التفكير الابتكاري والأداء المهارى في العادة المناخ والبيئة التي تتناسب وهذه الطاقات من خلال خلق وانتاج مجموعة من القيم والسلوكات تكون الإدارة العليا مسؤولة عليها وعلى غرسها بطريقة تعطي نتائجها في فترات زمنية تحددها بشكل مسبق يكون مدروس ومخطط ، لكن في هذه المؤسسة لا يتم فيها التوقع بهذه الأمور أو الاهتمام بها للدرجة التي توحي بوجود حركية مستمرة بشكل دائري يضمن بقاءها لأطول فترة ممكنة ومن ثم تدخل في حيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتنقل من جيل لجيل آخر عن طريق التعلم والتكوين والتدريب والتنشئة الداخلية التي تعمل من خلالها الإدارة العليا على توفير الميكانيزمات الضرورية التي تدفع للمبادرة والتفكير الإبداعي ومنه التميز في الأداء الجماعي والفردي للموارد البشرية.

يعد الاهتمام بالابتكار والإبداع والتمييز احدى المميزات والخاصيات التي تعرف بها المؤسسات الكبيرة والتي تسعى من خلاله إلى تعزيز قدراتها الفنية والتقنية والتكنولوجية بالاستثمار أكثر في المورد البشري وبالشكل الصحيح للخروج من الأنماط التقليدية إلى أنماط أخرى أكثر تطور وقوة ، وهذا كله

يدخل في الإطار المعرفي للمؤسسة ومدى اعتمادها على ذلك من خلال اتخاذ التدابير المتعلقة بإدارة المعرفة للأسف بعيدة على حاضرها.

في ظل الوضعية التي تعيشها المؤسسة خاصة على المستوى المالي فكل المجهودات تصب كيفية القدرة على الاستمرارية ، لكن هذا الأمر في حد ذاته يتطلب الاهتمام أكثر بإطار العمل الذي يمكن من تحقيق ذلك ، ولعل الاهتمام أكثر بالابتكار والتميز من أضل الطرق لتحقيق الفعالية والمحافظة على المورد البشري الكفء في العمل.

جدول رقم 31: يمثل الرؤية للدور الوظيفي في مكان العمل وعلاقته بالأقدمية المهنية.

		الرؤية للدور الوظيفي في مكان العمل وعلاقته بالأقدمية المهنية.						المجموع	
		أساهم ايجابيا رغم عدم وجود الاهتمام		دوري بسيط لا يمثل أهمية		لا أبحث على دور في مكان العمل			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المستوى الوظيفي	من سنة إلى 10 سنوات	17	%30.90	10	%18.18	28	%50.90	55	%100
	من 10 إلى 20 سنة	10	%26.31	10	%26.31	18	%47.36	38	%100
	من20 سنة فما فوق	05	%33.33	04	%26.66	06	%40.00	15	%100
المجموع		32	%29.62	24	%22.22	52	%48.14	108	100,0%

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الرأي الغالب المتعلق بعدم البحث على أي دور وظيفي في محيط العمل بنسبة **48.14%** ، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات بحيث نجد الفئة الهنية ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** هي الفئة الغالبة بنسبة **50.90%** ، تليها نسبة

47.36% من الفئة المهنية ذات الأقدمية من **10 إلى 20 سنة** ، وأخيرا الفئة المهنية **من 20 سنة فما فوق** بنسبة **40.00%**

وفي الجهة المقابلة الرأي المتعلق بالمساهم في محيد العمل ايجابيا لكن من دون وجود اهتمام بنسبة **29.62%** من مجموع أفراد عينة البحث ، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات بحيث نجد الفئة الهنية ذات الأقدمية **من 20 سنة فما فوق** هي الفئة الغالبة في هذا الرأي بنسبة **33.33%** ، تليها الفئة المهنية ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات بنسبة 30.90%**، وأخيرا الفئة ذات الأقدمية من **10 إلى 20 سنة بنسبة 26.31%.**

ويقابلها في الأخير الرأي الذي يعتقد بأن دوره بسيط في محيط العمل لا يمثل أهمية بنسبة **22.22%**، ويتأكد الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة ذات الأقدمية **من 20 سنة فما فوق** هي الفئة الغالبة بنسبة **26.66%** ، تليها الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **26.31%**، وأخيرا **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **18.18%.**

والملاحظ أن مجموعة معتبرة من المبحوثين اقسمت آرائهم بين أنهم لا يبحثون أن يكونن لهم دور في مكان العمل ، أو أنهم يساهمون ايجابيا في محيط العمل دون أن يجدو الاهتمام بذلك ، وجزء يعتقد أن دورهم بسيط في مكان العمل ، فالأول والثاني يمثلان رأي الفئة ذات **الأقدمية الأقل من 10 سنوات ومن 10 إلى 20 سنة** وهما رأيان متضادان ، وعليه توجد موانع و عراقيل تنظيمية تحول دون اثبات المؤهلات بصفة جادة من طرف الأفراد العاملين.

ليبرز الاختلاف بين الدور في محيط العمل ككل والدور في تأدية المهام الموكلة ، فغياب عوامل الاهتمام بالأفراد العاملين من خلال اشراكهم في العمل بصفة عامة ، وتحفيزهم تحفيزا معنويا من خلال قبول اقتراحاتهم والاستماع لهم بجدية ، حتى لو كانت هذه الاقتراحات ليست في المستوى يتم دفعهم وتعليمهم وتوجيههم التوجيه السليم وحتى إعادة تدريبهم وتكوينهم وفق برامج ممنهجة ودقيقة تأخذ بيعن الاعتبار مواطن ونقاط النقص التي تحتاج إلى التعديل أو التغيير في أدائهم وسلوكياتهم من أجل إعادة غرس قيم جديدة في أذهانهم و اقتناعهم بالأهمية القصوى التي يمثلونها ويلعبونها في المؤسسة باختلاف رتبهم المهنية وأقدميتهم ولتؤكد على مبدئي الكفاءة والفعالية في العمل ، والتأكيد كذلك على تعظيم أوارهم الوظيفية بما يفتح لهم الجال أكثر للتعبير على أفكارهم ومقترحاتهم في العمل و دفعهم لإثبات كفاءتهم ودارتهم باحتلال أعلى المكانات الوظيفية على المستوى الهيكلي للمؤسسة.

يعتبر عدم الاهتمام بالأفراد العاملين وتركهم في محيط معزول من دون ادماجهم في وميكانيزمات وآليات العمل واستغلال قدراتهم والطاقات التي يتمتعون بها ومحاولة تطويرها و ترقيتها بمختلف الوسائل المتاحة بتدريبهم وتكوينهم وتحسين مستوياتهم ، وجلب قيم وثقافة تسييرية جديدة تعمل على اعطاء الاضافة لهم في العمل كاحترام وجهات نظرهم والاستماع لهم وتحقيق مطالبهم وترقيتهم إذا توافرت الشروط اللازمة لذلك ومقابلة هذا الدفع المعنوي بالدافع المادي والمالي الملموس لتحسين وضعيتهم المهنية والاجتماعية ، في إطار بحث وسعي القيادة الإدارية على العوامل التي تساعد أكثر في تقوية الارتباط الدينامي الموجود بينها وبين فرق وجماعات العمل الغير رسمية واستغلالها بالشكل الصحيح لضمان ولائها للمؤسسة وربط حلقة أهدافها بالأهداف والغايات العامة لها بما يوفر الأمن الوظيفي والثقة المتبادلة بين الفاعلين وتعزيز أنظمة التحفيز الجديدة بتعديلها أو اضافة قيم جديدة تكون أحسن من تلك السائدة لتحقيق مبدأ العدالة في التوزيع من الناحيتين المعنوية والمادية ، لذلك فمخاطرة الأفراد العاملين من أجل نجاح عمليات المؤسسة بتبني أساليب عمل مبتكرة وفق أجندة مدروسة ودقيقة من طرف القادة أمرا بعيد المنال في هذه المؤسسة على الأقل في الفترة الحالية لعدم توفر العوامل والظروف والمناخ المناسب الذي يتوافق مع هذ الرؤية الفنية.

و يمكن الاشارة إلى أن التفريط في ثروة هامة تتعلق بمجموعة من المهارات والقدرات المهنية التي تم اكتسابها على مدار زمني معتبر، بحيث يعتبر عدم استغلالها بالشكل الصحيح وفي مواضعها التي يجب أن تكون عليها والدور الذي يجب أن تلعبه في توجيه واعداد الفاعلين الجدد خاصة في المؤسسة آثار سلبية كبيرة على الروح المعنوية لهم ، ولا يبقى هذا الاحباط في دائرة أصحاب الخبرة أي في حيز ضيق فقط بل يتعدى الأمر ليصل إلى أفراد عاملين آخرين خاصة ما يتعلق بالمورد البشري الجديد الذي يرى الوضعية الصعبة التي يعيشها أصحاب الخبرات في هذه المؤسسة ، وعليه فكيف سيكون رد فعلهم كونهم من يمثل حاضر ومستقبل المؤسسة، لذا فهم سيعملون على عدم الوقوع في نفس الوضعية التي آل إليها أصحاب الخبرة الذين سبقوهم ، وعليه فالخاسر الأول هي المصلحة العامة للمؤسسة ، لأن الخبرة التي تحصل على هؤلاء في العمل لم تكن لولا المراحل والبرامج التكوينية التي تلقاها هؤلاء عبر مدد زمنية معتبرة مما أدى إلى تراكم هذه الخبرات والكفاءات لديهم ولم يجدوا الفرصة لترجمتها في الميدان بعدم توفر المناخ المناسب الذي يساعد على ذلك.

يمكن للعامل البسيط أن يبقى لفترات زمنية معتبرة في انجاز عمل واحد فقط أو مهمة واحدة لغياب الكفاءة من جهة أو عامل الخبرة ، حاصة في التعامل والاتصال بالزبائن مثلا ، لذا فهو في حاجة إلى التوجيه والارشاد المستمر كي يقوم بعمله في أحسن الظروف وبالسرعة المطلوبة والمتوقعة ومن دون تسرع والعمل على تقليص هوامش الأخطاء والهفوات التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف الخاصة به ، لذا تتضمن هذه الإعانة المادية والمعنوية التي تقدمها هذه الخبرات في العمل أمرا حتميا بل حاجة ملحة لا بد منها.

جدول رقم 32: يمثل وضعية النمط الحالي لتقديم الخدمة للزبائن وعلاقته بالمؤهل العلمي.

		وضعية النمط الحالي لتقديم الخدمة للزبائن وعلاقته بالمؤهل العلمي.						المجموع	
		نمط متميز وفعال		ضعيف يحتاج للتغير والتعديل		يحتاج مواكبة التطورات			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المؤهل العلمي	جامعي	01	%04.76	11	%52.38	06	%28.57	21	%100
	ثانوي	02	%06.25	23	%71.87	07	%21.87	32	%100
	متوسط	02	%05.00	20	%50.00	18	%45.00	40	%100
	ابتدائي	01	%06.66	12	%80.00	04	%26.66	15	%100
المجموع		06	%05.55	66	%61.11	35	%32.40	108	100,0%

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الرأي الغالب المتعلق بضعف نمط تقديم الخدمة الحالي وهو في حاجة للتغيير وتعديل بنسبة **61.11%** من مجموع أفراد عينة البحث ، ويتأكد الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الخاصة بهذا الرأي فنجد الفئة الغالبة هي تلك ذات المستوى العلمي الابتدائي بنسبة **80.00%**، تليها الفئة ذات المؤهل العلمي الثانوي بنسبة **71.87%**، ويليها

الفئة ذات المستوى العلمي الجامعي بنسبة **25.38%**، وفي الأخير الفئة ذات المؤهل العلمي المتوسط بنسبة **50.00%**

وفي الجهة المقابلة نجد نسبة **32.40%** من مجموع أفراد العينة تعتقد بأن نمط الخدمة الحالي يحتاج لمواكبة التطورات الحاصلة ، ولتأكيد هذا الأمر نشير إلى الفئة الغالبة من ذوي المؤهل العلمي المتوسط بنسبة **45.00%** ، تليها الفئة ذات المستوى التعليمي الجامعي بنسبة **28.57%**، وويلها الفئة ذات المؤهل العلمي الابتدائي بنسبة **26.26%** ، وأخيرا الفئة الخاصة بالمستوى الثانوي بنسبة **21.87%.**

وفي الجهة المقابلة نجد نسبة **05.55%** من مجموع أفراد العينة تعتقد بأن نمط الخدمة الحالي يحتاج لمواكبة التطورات الحاصلة ، ولتأكيد هذا الأمر نشير إلى الفئة الغالبة من ذوي المؤهل العلمي الابتدائي بنسبة **06.66%** ، تليها الفئة ذات المستوى التعليمي الثانوي بنسبة **06.25%**، وويلها الفئة ذات المؤهل العلمي المتوسط بنسبة **05.00%** ، وأخيرا الفئة الخاصة بالمستوى الجامعي بنسبة **04.76%.**

والملاحظ أن نمط الخدمة الحالي المقدم للزبائن ضعيف وهو في حاجة للتغيير والتعديل حسب أغلبية المبحوثين من مختلف المستويات المؤهل العلمي خاصة فيما يتعلق بذوي **المؤهل العلمي الثانوي والمتوسط** وفي نظر ذوي المؤهل **العلمي الجامعي** يحتاج إلى مواكبة التطورات الحاصلة في المؤسسات الأخرى ، لذا فنمط الخدمة الحالي في حاجة ماسة إلى التوافق مع المتغيرات الحاصلة من جهة وفي مستوى توقعات الأفراد العاملين في المؤسسة.

يتميز النمط السائد المتعلق بتقديم الخدمة بانتهاء الصلاحية لأنه لا يتماشى في أي حال من الأحوال مع المتطلبات الجديدة التي يجب اتباعها والعمل على اكتسابها ، وتوفيرها للأفراد العاملين من خلال التكوين والتعليم والتوجيه والتدريب ، لضمان الاستمرارية والاستقرار والتوازن بالنسبة للمؤسسة في المحيط وفي السوق ككل ، لذا يجب إعادة النظر في عملية تقديم الخدمات بشكل جذري باعتماد المعايير المتعارف عليها في هذا المجال وتوفير الشروط والمستلزمات الضرورية للأفراد العاملين من أجل التعامل الايجابي مع مختلف التغييرات التي يمكن اجرائها على هذه الأنماط بتغيير الوسائل والأساليب التي تساعد عل تقديم الخدمات بشكل أكثر فعالية وتميزا من الأنماط الحالية التي تتسبب في

خلق العديد من التكاليف التي لا يمكن للمؤسسة تحملها في الوضعية المالية التي تعيشها ، والتي إن تم استبدالها تكون مستويات الخدمة أحسن وأفضل.

يعتبر التغيير في أنماط وأساليب العمل من الحقائق التنظيمية الملحة التي تساعد المؤسسة على عملية التكيف والاندماج مع مختلف التغيرات الموجودة في البيئة العامة لها والتي يضمن لها الاستمرارية والدوران في إطار علاقات دائرية في المؤسسة بتم فيها تحويل جميع المعطيات الموجودة على شكل مدخلات ويحولها إلى مخرجات ، لذا فعدم التحضير الجيد للأتباع في المؤسسة لقبول هذه التغييرات التي تعد لهم أشياء في المجهول والطبيعة البشرية تخاف من شيء مجهول إذا لم يتم التعريف به جيدا و بصورة تحقق الاجماع والاقناع لدحض مؤشرات عدم اليقين والارتياب في إطار عدم الأمان الوظيفي لنقص التنبؤ بالمستقبل ، فرغم وجود العديد من الأصوات التي تنادي بضرورة التغيير ،لكن حينما يحين ذلك ينتشر الخوف والقلق والتوتر في صفوف الأفراد العاملين على مصيرهم فهم على تذمرهم من الأوضاع الراهنة إلا أن عدم تحضيرهم بقبول التغيير المطروح سواء في أساليب العمل وأنماطه أو في نمط العلاقات المهنية والوظيفية الحالية يجعل منهم عرضة للشك والخوف ويعملون على اعتماد مجموعة من الأساليب والحيل التي تساعدهم على مقاومة هذا التغيير فكل حسب مكانته ودوره في المؤسسة و درجة قربه أو بعده من الجماعات الضاغطة والجماعات الغير رسمية القريبة من دائرة اتخاذ القرار وصناعته لدى القيادة الإدارية.

و هذه المقاومة للتغيرات الحاصلة في أساليب العمل وأنماطه على مستوى المؤسسة من دون توفير الأرضية التي تتناسب وتتوافق مع هذه التغييرات في إطار مناخ تنظيمي مفتوح يساعد على تحقيقها وتلبيتها تنتج من خلال مجموعة من الوضعيات التي يمكن أن يفكر فيها الأفراد العاملين ، كالعناصر المتعلقة بالمصالحة الشخصية لهم ومدى توافق هذه التغيرات مع الأجندة البرغماتية التي يحملها كل فاعل في ذهنه وتفكيره وتقديراته للتحول إلى صفة وخاصية مشتركة لجميع الأفراد العاملين وبالتالي تصبح مقاومة التغيير بشكل جماعي تتشكل كذلك من خلال سوء الفهم والتقدير لمتطلبات التغيير وعدم وحدة الرؤية بين الرئيس والمرؤوس وعدم تكليف المسؤولين أنفسهم عناء توحيدها في إطار جماعي يحافظ على أسس التعاون والتساند الداخلي بين القيادة وأتباعها والثقة التي يمكن ل، تنتج من جراء ايمان هؤلاء الأتباع بقدرتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الفنية والتقنية في سبيل مواكبة هذه التطورات واستيعابها بشكل يضمن لهم التكيف والاندماج السريع معها ، يضاف لذلك المميزات

والخصائص المرتبطة بالإطار الشخصي للأتباع ومدى مرونتهم وسرعة استجابتهم لما يطرح أو يفرض عليهم من تغيرات.

جدول رقم 33: يمثل الحالة التي يكون عليها العاملين أثناء تأدية مهامهم وعلاقتها بالمستوى الوظيفي.

		الحالة التي يكون عليها العاملين أثناء تأدية مهامهم وعلاقتها بالمستوى الوظيفي.								المجموع	
		أقوم بها وأنا راض ومرتاح		أقوم بها رغم أني غير مرتاح		لا تتوافق هذه المهام وقدراتي		أقوم بها بشكل أفضل لو توفر سبل الرضى			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	02	%03.63	35	%63.63	05	%09.09	13	%23.63	55	%100
	عون تحكم	03	%09.37	13	%40.62	02	%06.25	14	%43.75	32	%100
	اطار	01	%04.76	10	%47.61	10	%47.61	00	%00.00	21	%100
المجموع		06	05.55%	58	53.70%	17	%15.74	27	%25.00	108	100%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها تقوم بالعمل رغم أنها غير مرتاحة بنسبة **53.70%** من مجموع أفراد العينة، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية فنجد الفئة الغالبة هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة **63.63%** ، تليها نسبة **47.61%** من فئة الإطارات، ثم أخيرا نسبة **40.62%** من فئة أعوان التحكم.

وفي الجهة الأخرى فنسبة **25.00%** منهم تعتقد أنها تقوم به بشكل أفضل لو تتوفر لهم أسباب الرضى وللتأكيد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة التحكم بنسبة **43.75%**، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة **23.63%** وفي الأخير نسبة **00.00%** من فئة أعوان الإطارات.

وفي الجهة المقابلة فنسبة **15.74%** منهم تعتقد أنها لا تتوافق هذه المهام وقدراتها وللتأكيد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة الإطارات بنسبة **47.61%**، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة **09.09%** وفي الأخير نسبة **06.25%** من فئة أعوان التحكم.

وفي الجهة الأخيرة فنسبة **05.55%** منهم تعتقد أنها تقوم بالعمل وهي راضية ومرتاحة، وللتأكيد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة أعوان التحكم بنسبة **09.37%**، تليها فئة الإطارات بنسبة **04.76%** وفي الأخير نسبة **03.63%** من فئة أعوان التنفيذ.

والملاحظ أن تأدية المهام في المؤسسة والحالة التي يكون فيها العاملين أثناء تأديتها ترتبط بعاملين مهمين الأول يتعلق بتأديتها رغم عدم الاحساس بالراحة والرضى والثانية يتم تأديتها بشكل أفضل لو تتوفر أسباب الرضى ، وهذا ما يمثله الفئات المهنية **من أعوان التنفيذ والتحكم** ، أما **فئة من الإطارات** فهي تعتقد أن هذه المهام لا تتوافق وقدراتها ، لذا لا بد من توفير العوامل والأسباب التي تدفع للقيام بالمهام بشكل طبيعي ينتج الرضى عوامل الوظيفي.

التركيز على اعطاء التوجيهات والتعليمات المتعلقة بالعمل وبضرورة تطبيق هذه التوجيهات والتعليمات التنظيمية من دون الانتباه لعامل التوافق بين مؤهلات المورد البشري ومتطلبات الوظائف من جهة ومن دون توفير الشروط والظروف التي تدفع للعمل بشكل وأسلوب فعال يتميز بالراحة والطمأنينة في الأداء مما يحلق ذلك التناغم والتوازن في نسق العمليات الإدارية بصفة عامة، لذا عدم وضوح التفاصيل المتعلقة بالوظائف المسندة للأفراد العاملين خاصة ما تعلق بالفئات المهنية الدنيا والوسطى لغياب بطاقة وصف المناصب التي يتم من خلالها وضع وتحديد طبيعة المهام ونوعيتها وحتى أساليب معالجة بعض المهام المعقدة التي تحتاج إلى مجموعة من التدابير والاجراءات الخاصة بذلك والتي تتميز بعدم المرونة وقلة الوضوح والشفافية وقلة العدالة في توزيع هذه المهام ، مما يعقد الأمور ويجعل من السلوكات المتعلقة ببذل مجهودات خاصة أو اضافية لتأدية هذه الوظائف أمر بعيد المنال والتحقيق بالنسبة للأفراد العاملين.

تشمل ردود الأفعال السلبية المتعلقة بسلوكات الأفراد العاملين ازاء التقدير الخاطئ الذي تحمله معالم تحليل ووصف المناصب والوظائف على مستوى الهيكل التنظيمي مؤشرا واضحا على ضورة التعديل والتبديل والتحسين من هذه العملية من أجل ضمان أفضل النتائج المتوقعة وتعزيزا لها مع الاستمرارية

والدوران في العملية بشكل متكرر على أساس حركية وظيفية تدخل في إطار التفاعل الدينامي بين الفاعلين في المنظمة عكس ما هو عليه الحال في واقع المؤسسة الحالي أين يكمن الخلل الذي يجب لا بد من معالجته في أسرع وقت ، وتفكيك التعقيدات الموجودة على مستوى هذه الوظائف لوضوحها بشكل أفضل لخلق قيم المبادرة لدى الأفراد العاملين وتحريرهم بشكل كلي لاستغلال كفاءتهم وخبراتهم بشكل فعال ومؤثر لحل مختلف المشكلات المتعلقة بسيرورة العمل من خلال ابتكار تصورات واجراءات جديدة للتعامل معها بتقليصها أو القضاء على مسبباتها.

و يمثل عدم الاهتمام بمعالجة البيانات التي تتحول إلى معلومات والمتعلقة بكل وظيفة من خلال الاهتمام بنوعية وطبيعة هذه المعلومات وكميتها وقرتها على الانسياب ضمن تحليل الوظائف ووصفها والصادرة من متطلباتها والتي تعكس درجة ومستوى الفهم والاستيعاب المتعلق بحيثيات كل وظيفة وتقسيماتها وتفصيلاتها في مدى تخصص كل وظيفية ، والمهارة المطلوبة لشغلها بما يتناسب معها ويحقق التوافق الذهني والعقلي والنفسي والجسدي معها لضمان الكفاءة والفعالية والسرعة والدقة في التنفيذ ميدانيا بشكل يقلص من الأخطار والعيوب التي يمكن أن تظهر على ذلك في أوقات زمنية مختلفة.

ويساعد الرضى الوظيفي القيادة الإدارية على العمل وفق استراتيجية فعالة تسعى للتغيير من وضع قائم إلى وضع أكثر كفاءة ومرونة وموضوعية يساهم في تحقيق التطوير والتبديل في مختلف العمليات التي يمكن للمؤسسة القيام بها في إطار طبيعة النشاط الذي تتبعه ، لكن على مستوى هذه المؤسسة يعد تحقيق هذا الرضى من الأمور المستبعدة على الأقل في ظل الوضعية الراهنة التي تعيشها والتي تحتاج إلى إعادة الدراسة والتحليل بحكم النتائج المسجلة في آخر السنة المالية على العوائد والأرباح ، فالعدالة في التوزيع من أهم النقاط السلبية التي تدفع بالعديد من الأتباع إلى عدم الرضى والتعبير عليه بأساليب متنوعة في أغلبها سلبية وعدوانية.

جدول رقم 34: يمثل الموقف اتجاه ساعات العمل الرسمية وعلاقتها بالراتب الشهري.

		الموقف اتجاه ساعات العمل الرسمية وعلاقتها بالراتب الشهري.						المجموع	
		أحترمها بالحضور في الوقت		أتهاون أحيانا في اكمالها		أجد الحجة دائما للهروب من العمل			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
الراتب الشهري	من 20 إلى 30 ألف دينار	04	%09.30	07	%23.33	32	%74.41	43	%100
	من 31 إلى 40 ألف دينار	06	%16.66	08	%22.22	22	%61.11	36	%100
	من 41 إلى 50 ألف دينار	11	%68.75	03	%18.75	02	%12.50	16	%100
	من 51 إلى 60 ألف دينار	04	%66.66	01	%16.66	01	%16.66	06	%100
	من 61 إلى 70 ألف دينار	06	%85.71	01	%14.28	00	%00.00	07	%100
المجموع		31	%28.70	20	%18.51	57	%52.77	108	100,0%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى بأن موقفها اتجاه ساعات العمل الرسمية يتعلق بإيجاد الحجة دائما للهرب من العمل بنسبة **52.77%** من مجموع أفراد العينة، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الراتب الشهري **من 20 إلى 30 ألف دينار** بنسبة **74.41%** ، تليها نسبة **61.11%** من الفئة ذات الراتب الشهري **من 31 إلى 40 ألف دينار**، ثم يليه نسبة **16.66%** من الفئة ذات الراتب الشهري **من 51 إلى 61 ألف دينار**، ثم نسبة **01.75%** بالنسبة للفئة ذات الراتب الشهري **من 51 إلى 60 ألف دينار**، وأخيرا نسبة **00.00%** بالنسبة للفئة ذات الدخل الشهري **من 61 إلى 70 ألف دينار**.

وفي الجهة المقابلة الرأي الغالب المتعلق باحترام ساعات العمل الرسمية بالحضور في الوقت بنسبة **28.70%** من مجموع المبحوثين، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية، فنجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الراتب الشهري **من 61 إلى 70 ألف دينار** بنسبة **85.71%** ،تليها نسبة **68.75%** من الفئة ذات الراتب الشهري **من 41 إلى 50 ألف دينار** ، ثم يليه نسبة **66.66%** من الفئة ذات الراتب الشهري **من 51 إلى 60 ألف دينار**، ثم نسبة **16.66%** بالنسبة للفئة ذات الراتب الشهري **من 31 إلى 40 ألف دينار**، وأخيرا بنفي النسبة **09.30%** بالنسبة للفئة ذات الدخل الشهري **من 20 إلى 30 ألف دينار**.

وفي الجهة الأخيرة الرأي الغالب المتعلق بأنهم المسؤولون على عملهم بصفة مباشرة بنسبة **18.51%** من مجموع المبحوثين، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية، فنجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الراتب الشهري **من 20 إلى 30 ألف دينار** بنسبة **23.33%** ، تليها نسبة **22.22%** من الفئة ذات الراتب الشهري **من 31 إلى 40 ألف دينار**، ثم يليه نسبة **18.75%** من الفئة ذات الراتب الشهري **من 41 إلى 50 ألف دينار**، ثم نسبة **16.66%** بالنسبة للفئة ذات الراتب الشهري **من 51 إلى 60 ألف دينار**، وأخيرا نسبة **14.28%** بالنسبة للفئة ذات الدخل الشهري **من 61 إلى 70 ألف دينار**.

والملاحظ أن احترام ساعات العمل الرسمية لديه علاقة قوية بالراتب الشهري من خلال رأي المبحوثين الذين يجدون الحجة دوما للهروب من مكان العمل وهومن ذوي الراتب الشهري **من 20 إلى 30** ألف دينار جزائري، ومن ذوي الفئة **31 إلى 40 ألف** دينار جزائري ، عكس اصحاب الدخل المرتفع ونسبيا بالمقارنة بالفئات السابقة خاصة من ذوي الدخل **41 إلى 50 ألف** دينار و **من 51 إلى 60** ألف دينار الذين يحترمون ساعات العمل الرسمية بالحضور في الوقت ، لذا لا بد من مراعاة الجانب المادي وتأثيراته على الجانب البسيكولوجي والذهني للأفراد العاملين اتجاه القيام بعملهم في الوقت المحدد والرسمي.

يمثل الراتب الشهري احدى أهم العوامل التي تؤثر إلى حد كبير في سلوكيات الأفراد العاملين وتوجههم بالنظر إلى ساعات العمل الرسمية التي يقضوها في المؤسسة ، فأصحاب الدخل الشهري البسيط والمتوسط هم أكثر الأفراد العاملين عرضة إلى مظاهر التأخر على العمل الرسمي وعدم اكمال الساعات الرسمية للعمل من خلال خلق مجموعة من الأسباب الغير موضوعية لرؤسائهم في العمل

والحجج الواهية التي أصبحت السلاح الحقيقي لذوي هذه المستويات الضعيفة والمتوسطة من الدخل الشهري ولممارسة أنشطة مربحة أخرى خارج المؤسسة وهذه المظاهر السلبية من شأنها التأثير بصفة سلبية وخطيرة على قدرات المؤسسة حاليا ومستقبلا.

و لتوفر العديد من الظروف والمعطيات السلبية التي تميز المناخ التنظيمي العام للعمل في المؤسسة وما ينتجه من قيم واتجاهات خاطئة كانت نتيجة متوقعة لمجموع الممارسات الغير مسؤولة من طرف العديد من الجهات فيها ، وعدم اعطاء الأولوية والأهمية لإدارة الوقت بالشكل العقلاني الذي يضمن تأدية مختلف الواجبات والالتزامات في أوقاتها الزمنية المحددة في بطاقات وصف المناصب ، فتسببت هذه المظاهر والسلوكيات والممارسات السلبية في اهدار كبير للوقت سواء قبل أثناء أو بعد تأدية المهام في مختلف المصالح والأقسام التابعة للمؤسسة بشكل رهيب أثر بشكل مباشر على كفاءة المؤسسة.

و تعتبر التأخيرات المسجلة على الأوقات الرسمية للعمل والغيابات الكثيرة احدى المعوقات الوظيفية التي تحول دون تأدية المهام في أوقاتها المحددة والمعقولة وتأتي أسباب في أغلبها موضوعية وإلى حد ما ذاتية التي أنتجت نقص فادح في وسائل النقل المسؤولة على نقل الأفراد العاملين من أماكن سكناهم إلى أماكن عملهم وللعلم هم بعيدون نوعا ما على مقر عملهم ولا يملكون وسائل نقل خاصة وهم في حاجة لهذه الوسائل للوصول في الأوقات المحددة للعمل ، لأن التأخر بصفة يومية ومستمرة من شأنه تشكيل نوع من القطيعة مع المهام ، لأن الحالة النفسية والعقلية والذهنية للأفراد العاملين تربط بأمور أخرى لا تتعلق بالعمل ، خاصة ما اتصل بوسيلة النقل من و إلى المؤسسة.

يتطلب تأدية المهام في أوقاتها الرسمية والمرغوبة وضع مجموعة من الشروط والظروف أو على الأقل توفرها لضمان الاستمرار في الخدمة، وتتعلق مجمل هذه الشروط باحتياجات الأفراد العاملين في المجمل تكون احتياجات اقتصادية ، اجتماعية ، نفسية وتنظيمية تتعلق بالظروف المادية والمعنوية للعمل ، حيث يلعب التقدير والاحترام الذي يتلقاه العامل من طرف رئيسه دورا محوريا في تطوير قدراته في العمل ويحاول جاهد أداء المهام الموكلة له في هذا الخصوص على أكل وجه وبأفضل الطرق والأساليب الممكنة والمتاحة ، كما تتطلب بعض الأعمال ذات المتطلبات الخاصة توفير مجموعة من الوسائل اللوجيستية والفنية المناسبة والتي تمكن العامل من مضاعفة مجهوداته لشعوره بالراحة أثناء تأديتها ، كما ينطبق الأمر على مستخدمي مصالح الاستقبال والهندام الخاص بهم

والمعاملة الخاصة بهم لأنهم يمثلون صورة المؤسسة والذي يحفظون سمعتها كونهم في اتصال مباشر وحقيقي مع الزبائن وبصفة يومية ودورية.

هنالك العديد من المعوقات التي تحول دون تأدية المهام في أوقاتها المحددة على مستويات مختلفة في المؤسسة بين المصالح والمديريات والمركبات السياحية التابعة لها ، وتتقاطع هذه المشكلات في مجموعة الظروف المادية والمعنوية المحيطة ، إلا أن هذه الشروط لا تخلوا من المسؤولية التي يشترك فيها الأفراد العاملون في هذه البيئة التنظيمية ، التي أنتج من خلالها هؤلاء العاملون العديد من القيم السلبية في العمل.

جدول رقم 35: يمثل طبيعة نظام العقوبات المطبق في المؤسسة وعلاقته بالمستوى الوظيفي.

		طبيعة نظام العقوبات المطبق في المؤسسة وعلاقته بالمستوى الوظيفي.								المجموع	
		عادل ويحترمه الجميع		يحتاج للتغيير والتبديل في محتوياته		المشكل ليس في النظام بل في من يطبقه		لا يتناسب مع الوضعية الحالية للمؤسسة			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	03	%05.45	24	%43.63	23	%41.18	05	%09.09	55	%100
	عون تحكم	01	%03.12	25	%78.12	05	%15.62	01	%03.12	32	%100
	اطار	05	%23.80	13	%61.90	00	%00.00	03	%14.28	21	%100
المجموع		09	%08.33	62	%57.40	28	%25.92	09	%08.33	108	100 %

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى أن طبيعة نظام العقوبات في المؤسسة يحتاج إلى التغيير والتبديل في محتوياته بنسبة **57.40%** من مجموع أفراد العينة، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية، فنجد الفئة الغالبة هي فئة أعوان التحكم بنسبة **78.12%** تليها نسبة **61.90%** من فئة الإطارات، ثم أخيرا نسبة **43.63%** من فئة أعوان التنفيذ.

وفي الجهة المقابلة فنسبة **25.92%** منهم تعتقد أن طبيعة نظام العقوبات في المؤسسة، لا يكمن المشكل في النظام و إنما في من يطبقه، وللتأكيد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة **41.18%**، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة **15.62%** وفي الأخير نسبة **00.00%** من فئة الإطارات.

وفي الجهة الأخرى فنسبة **08.33%** منهم تعتقد أنه طبيعة نظام العقوبات في المؤسسة لا يتناسب مع الوضعية الحالية لها ، وللتأكيد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة الإطارات بنسبة **14.28%**، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة **33.3309.09%** وفي الأخير نسبة **03.12%** من فئة أعوان التحكم.

وفي الجهة الأخيرة فنسبة **08.33%** منهم تعتقد طبيعة نظام العقوبات في المؤسسة عادل ويحترمه الجميع وللتأكيد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة الإطارات بنسبة **23.80%**، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة **05.45%** وفي الأخير نسبة **03.12%** من فئة أعوان التنفيذ.

والملاحظ أن طبيعة نظام العقوبات في المؤسسة حسب رأي أغلب المبحوثين من مختلف المستويات المهنية يتراوح بين رأيين الأول يتعلق بضرورة التغيير والتبديل في محتوياته، والثاني يتعلق بكون المشكل في تطبيق النظام و ليس في النظام نفسه ، وهذا ما عبر **عليه فئة أعوان التنفيذ وفئة أعوان التحكم** ، في حين يرى جزء من المبحوثين **لفئة الإطارات** أن النظام الخاص بالعقوبات عادل ويحترمه الجميع ، لذا فالمشكل بتعلق بمن يطبقون نظام العقوبات وبالنظام نفسه الذي يحتاج إلى التغيير وإعادة التكييف.

طبيعة النظام التأديبي في المؤسسة لا يتماشى إلى حد معتبر والتطورات الحاصلة في البيئة العامة للمؤسسة تحتاج إلى عملية تحيين وتعديل من جهة ومن ناحية أخرى اعداد القادة والرؤساء المعروفين بنزاهتهم وشفافيتهم للتطبيق الصحيح والقويم لمجموعة اللوائح والقوانين لا سيما ما يتعلق بالقانون الداخلي للمؤسسة ، بإحداث العدالة والمساواة في تطبيقه على الجميع باختلاف رتبهم المهنية وأدوارهم ومكانتهم في المؤسسة ، وانتمائهم للجماعات الضاغطة والجماعات الغير رسمية ، الذين يلقون معاملة خاصة ، عكس العديد من الأفراد العاملين البسطاء الذين تطبق عليهم القوانين بصفة تلقائية لعدم

توفرهم على الحماية اللازمة من الجماعات الغير رسمية بحكم عدم انتمائهم لها ، لذا فالقوانين تحتاج لتعديل والقائمين عليها يحتاجون للنزاهة والعدالة والشفافية في المعاملة مع العاملين.

فعدم وضوح وشفافية ودقة القواعد والشروط الموضوعة للعمل لا تتناسب مع الأداء الفعلي والمقبول الذي يضمن تحقيق الأهداف والغايات بطريقة وأسلوب فعال يتميز بالكفاءة والقوة ، بحيث تشمل هذه القواعد الاهتمام بطبيعة كل مهمة ووظيفة وشروط أدائها والظروف المادية والمعنوية التي لا بد من توفيرها في سبيل ذلك ، هذا ما كان له تأثير سلبي ومستمر شكل عائقا حقيقيا دون الوصول للتحسين أو حتى التغيير في أساليب وأنماط العمل الحالية للانتقال إلى أساليب عمل أخرى تتضمنها قواعد منطقية وموضوعية فعالة تتميز بالشفافية والوضوح وخاصة الدقة في الأداء والوقت الذي يمكن أن تستمر فيه هذه المهام.

و تجدر الاشارة إلى عدم الاهتمام من طرف الفاعلين في التنظيم، سواء ما تعلق بالمورد البشري والأفراد العاملين أو الإدارة في إطار علاقات العمل بأهمية صياغة ووضع قواعد وميكانيزمات فعالة وعادلة وقوية في العمل تتميز بالمرونة وليس الجمود ، كون التغيير يكون سريعا وايجابيا في القواعد ذات الليونة والمرونة لأنها تستجيب بطريقة أو أخرى للمعطيات والمتغيرات المحيطة التي يمكن لها التأثير على ظروف العمل ومجرياته ، وهذا الجمود والصلابة وعدم الوضح في هذه القواعد وبقاءها لسنوات دون أن تحدث فيها تعديلات أو تغيرات ساهم بشكل عمدي وقصدي في انحلال هذه القم والسلوكيات المتعلقة بضوابط العمل.

يعد البقاء في مستوى ونمط تنظيمي معين لا يهدف إلى احداث تعديلات وتغيرات على مستويات القواعد المتعلقة بالعمل والتحسين المستمر لها على ضوء الأداء المسجل على أساس تحليل هذه الأخيرة وفق احتياجات المؤسسة وتوقعاتها من موردها البشري لإيجاد الصيغ الكفيلة والآليات المناسبة لمعالجة جملة النقائص المسجلة بعد المعاينة والتقييم والتقويم لهذه القواعد ومدى اسجماها مع الواقع التنظيمي السائد على مستوى بيئة المؤسسة من خلال مدى تكيفها واندماجها مع هذه المعطيات والمتغيرات لضمان دوران العملية بشكل يتيح الفرصة للمورد البشري للحصول على التكوين والتدريب اللازم للتأقلم مع هذه القواعد بشكل ايجابي والاقتناع بحيثياتها وعناصرها ومكوناتها.

تعد قواعد العمل السائدة في المؤسسة غير مناسبة في الوقت الراهن ولا تتطلع لطموحات المورد البشري الذي يبحث على قواعد أخرى تتميز بالمرونة والتكيف مع مختلف العوامل والظروف التنظيمية وغير التنظيمية ، لذا فاعتماد هذه القواعد على تطبيق الجانب القانوني واللوائح فقط واهمال الجانب النفسي والاجتماعي ونمط العلاقات الغير رسمية خاصة وتأثيرات التنظيم الغير رسمي في طبيعة التعامل مع هذه القواعد ، والاستفادة من مجموع الهفوات التي تسجل في هذه القواعد واستغلالها من أجل تحقيق أهدافها لأعضائها وضمان استمرارها لأطول مدة زمنية ممكنة ، فالقواعد الحالية للعمل بمفهومها وبعدها القانوني تعد عائقا تنظيميا للتحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة للزبائن ، سواء أكانت تتعلق بالجانب المادي أو المعنوي ، والاهتمام أكثر بطموحات الأفراد العاملين على ضوء التحسين المستمر في هذه القواعد.

جدول رقم 36: يمثل نوعية رئيس العمل في المؤسسة وعلاقته بالأقدمية المهنية.

		نوعية رئيس العمل في المؤسسة وعلاقته بالأقدمية المهنية.								المجموع	
		يقدرك ويشركك في اجراءات العمل		منفرد لا يعطيك الفرصة للمشاركة		غير مبالي بما يحدث في مكان العمل		يتعامل مع جميع المواقف التي تواجهه			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
الأقدمية المهنية	من سنة إلى10 سنوات	05	%09.09	38	%69.09	11	%20.00	01	%01.81	55	%100
	من 10 إلى 20 سنة	07	%18.42	21	%55.26	08	%21.05	02	%05.26	38	%100
	من20 سنة فما فوق	08	%53.33	03	%20.00	02	%13.33	02	%13.33	15	%100
المجموع		20	%18.51	62	%57.40	21	%19.44	05	%04.62	108	100%

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الرأي الغالب والمتعلق بأن رئيس العمل متفرد لا يعطي الفرصة للمشاركة بنسبة **57.40**% من مجموع أفراد عينة البحث، الأمر الذي تؤكده القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية ، فنرى أن الفئة المهنية من **سنة إلى 10 سنوات** في هذا الرأي هي الفئة الغالبة بنسبة **69.09%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **55.26%**، وأخيرا الفئة ذات الأقدمية من **20 سنة فما فوق** بنسبة **20.00%**.

وفي الجهة المقابلة نسبة **19.44%** من مجموع أفراد العينة تعتقد بأن رئيس العمل غير مبالي بما يحدث في مكان العمل ، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات ففيها الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** كفئة غالبة بنسبة **21.05%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **20.00%** وفي الأخير الفئة المهنية **من 20 سنة فما فوق** بنسبة **13.33%**.

وفي الجهة المقابلة نسبة **18.51%** من مجموع أفراد العينة تعتقد بأن رئيس العمل يقدرها و يشركها في اجراءات العمل ، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات ففيها الفئة ذات الأقدمية **من 20 سنة فما فوق** كفئة غالبة بنسبة **53.33%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **18.42%** وفي الأخير الفئة المهنية **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **09.09%**.

وفي الجهة الأخيرة نسبة **04.62.%** من مجموع أفراد العينة تعتقد بأن رئيس العمل يتعامل مع كل المواقف التي تواجهه في العمل، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات ففيها الفئة ذات الأقدمية **من 20 سنة فما فوق** كفئة غالبة بنسبة **13.33%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **05.26%** وفي الأخير الفئة المهنية **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **01.81%**.

والملاحظ أن رأي أغلبية المبحوثين خاصة من الفئات المهنية **ذات الأقدمية الأقل من 10 سنوات** ، والأخرى من **10 إلى 20 سنة** تعتقد أن رئيس العمل إما مستفرد بالقرارات لا يشركهم في اجراءات العمل أو غير مبالي بما يحدث في مكان العمل ، غير أن فئة **ذات الأقدمية من 20 سنة فما فوق** ترى أنه يتعامل مع جميع المواقف التي تواجهه في مكان العمل ، لذا فرئيس العمل يحتاج إلى تفهم واستيعاب أتباعه من خلال اقناعهم والاقتناع بما يقدمونه من بدائل.

سيطرة السلوك السلطوي الفوقي الممركز الذي يعتمد على عدم قبول الرأي الآخر مهما كان فعالا وصحيحا من طرف الأتباع في إطار رؤية ضيقة وغير واضحة تعتمد على ادراك الفرد الواحد الذي

يرتبط بشخص رئيس العمل من دون الاهتمام أو مراعاة مبدأ الفروق الفردية و القدرات الذهنية والاستعدادات النفسية والعقلية للكارد البشري ومن دون اعطاء الفرصة لإثبات الذات وتأكيدها في إطار الحاجة إلى ذلك في سلم الحاجات الانسانية مما يحرم المؤسسة من القيم المضافة التي يمكن أن تقدم الفارق وتعطي المؤسسة فرصا أخرى لإعادة الاستثمار الحقيق في المورد البشري ، وهذا كله يدخل في إطار سوء تقدير رؤساء العمل في المؤسسة للقدرات والكفاءات والخبرات المحيطة بهم في محيط العمل ، الأمر الذي ينتج استيلاب جماعي واستنزاف كلي للموارد البرية التي تعاني من مشاكل اثبات الذات وتأكيدها لانفراد رئيس العمل بكل شيء في العمل.

فقلة أو نقص معدلات تأثير القائد في العمل على أتباعه باعتباره في الأصل النموذج الذي يمكن للأتباع تتبعه وتقليده في سلوكاته وتصرفاته في العمل خاصة ماي تعلق بجوانب الانضباط والدقة والصرامة والمرونة في العمل...، كما يبرز غياب استراتيجية تتعلق بترغيب المورد البشري في ترك سلوكاته القديمة ومحاولة ايجاد الميكانيزمات البديلة التي يمكن اعتمادها في مكان القيم القديمة التي تحمل معاني الاستماع للأتباع وفق ما يحقق مصالحهم ومصلحة المؤسسة وذلك بتقبل التوجيهات إن وجدت بشكل ايجابي وتقبلها والعمل على تنفيذها ، غير أن الاعتماد في الوضعية الحالية على سياسة الترهيب فقط التي تتمثل في الزجر والعقاب دون أشياء أخرى.

و يمكن لرئيس العمل أن يلعب العديد من الأدوار الريادية والمحورية داخل أماكن العمل وخارجها ، ففي أماكن العمل يمكن له تقديم نموذج حي على التفاني والكفاءة والصرامة في العمل باحترام الأوقات الرسمية للعمل ، وأن يكون أول من يدخل للمؤسسة ، وآخر من يخرج منها ، أن يقاسم الأفراد العاملين مشكلاتهم التي يمكن أن تواجههم في العمل ويقوم بتوجيههم التوجيه الصحيح مع تقديم النصائح والارشادات الفنية والتقنية وحتى القيمية منها للتعامل مع الزبائن وطرق الاتصال الفعال معهم في جميع المستويات وفي المصلحة أو المديرية التي يتبعون لها ، كما يعد رئيس العمل المنبه الأساسي الذي تعتمد عليه الإدارة العليا من خلا ل اعتباره كهمزة الوصل التي يوصل بها الأفراد العاملين طلباتهم واحتياجاتهم وانتظاراتهم من المسؤولين ، ويعتبر في نفس الوقت الدليل الحقيق الذي تعتمد عليه الإدارة العليا في امكانية تحقيق التوقعات المنتظرة من المورد البشري في أداء المهام الموكلة إليهم بأقل التكاليف وبالجودة والسرعة المرغوبة والمطلوبة لتحقيق الأهداف والغايات المتعلقة بالمؤسسة.

غير أن الواقع الحالي لمؤسسة يؤشر إلى غياب معايير حقيقية يتم اعتمادها من أجل تقديم النموذج الحقيق لرئيس العمل والعمل على غرس هذا النموذج وفق القيم التنظيمية التي تراها المؤسسة مناسبة لطبيعة نشاطها وفق الظروف المادية والبشرية والفنية التي تحوزها المؤسسة والتي تعبر على مقوماتها ، لذا فالبيئة العامة تدفع إلى انتشار العديد من القيم والاتجاهات السلبية التي لا يمكن لرئيس العمل وحده أن يواجهها من جهة ومن ناحية أخرى لا يستطيع رئيس العمل أن يكون نموذجا يحتذى به بالنسبة للأفراد العالمين كونه يفتقد إلى تلك المعايير المحددة سلفا في سياسة المؤسسة والتي تمكنه من تعديل سلوك الآخرين والمساهمة الفعالة في هذه العملية التي تعد على الأقل في ظل الأوضاع الراهنة بعيدة المنال والتحقيق الفعلي.

و يشير هذا إلى ضعف عملية الاشراف المتعلقة برئيس العمل خاصة حينما يفتقد الخصائص والمميزات الأساسية التي تجعل منه قدوة حقيقة يمكن الاقتداء بها للتغيير أو التعديل أو التبديل من تلك السلوكيات والقيم.

جدول رقم 37: يمثل الاستشارة في طبيعة المهام الموكلة وعلاقتها بالمستوى الوظيفي.

		الاستشارة في طبيعة المهام الموكلة وعلاقتها بالمستوى الوظيفي.								المجموع	
		تتناسب وقدراتك الذهنية والفنية		تعودت عليها بحكم أقدميتك		تغيير أسلوب الأداء		تحتاج إلى مواءمة التغيرات الحاصلة			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	04	%07.27	09	%16.36	20	%36.36	22	%40.00	55	%100
	عون تحكم	05	%15.62	11	%34.37	10	%31.25	06	%18.75	32	%100
	اطار	07	%33.33	01	%04.76	03	%14.28	10	%47.61	21	%100
المجموع		16	%14.81	21	%19.44	33	%30.55	38	%35.18	108	100%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى أن طبيعة المهام الموكلة تحتاج للموائمة مع التغييرات الحاصلة بنسبة **35.18%** من مجموع أفراد العينة، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية ، فنجد الفئة الغالبة هي فئة الإطارات بنسبة **47.61%**، تليها نسبة **40.00%** من فئة أعوان التنفيذ ، ثم أخيرا نسبة **18.75%** من فئة أعوان التحكم.

وفي الجهة المقابلة فنسبة **30.55%** منهم تعتقد أنه طبيعة المهام الموكلة تحتاج إلى التغيير في أساليب الأداء، وللتأكيد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الرقمية ، فنجد الفئة الغالبة هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة **36.36%**، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة **31.25%** وفي الأخير نسبة **14.28%** من فئة الإطارات.

وفي الجهة المقابلة فنسبة **19.44%** منهم تعتقد أنه طبيعة المهام الموكلة تم التعود عليها بحكم عامل الأقدمية وللتأكيد على هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة أعوان التحكم بنسبة **34.37%**، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة **16.36%** وفي الأخير نسبة **04.76%** من فئة الإطارات.

وفي الجهة الأخيرة فنسبة **14.81%** منهم تعتقد أنه طبيعة المهام الموكلة تتوافق والقدرات الذهنية والفنية لهم وللتأكيد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة الإطارات بنسبة **33.33%**، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة **15.62%** وفي الأخير نسبة **07.27%** من فئة أعوان التنفيذ.

والملاحظ أن أغلبية آراء المبحوثين تتراوح بين الاختيارين التغيير على مستوى أداء المهام ، أو الحاجة إلى موائمة التغييرات الحاصلة ، وهذا ما ذهبت إليه كل من الفئتين المهنيتين **أعوان التنفيذ وأعوان التحكم** ، في حين يرى جزء **فئة الإطارات** أنها تتوافق مع قدراتها الفنية والذهنية ، لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار إعادة النظر في العديد من العوامل المعتمدة في توزيع المهام على الأفراد العاملين.

العمل و التركيز على اعداد مجموعة من العوامل والمعايير الذهنية والفنية والعقلية والتقنية والخبراتية والاجرائية من خلال بطاقات وصف المناصب لتوزيع المهام بالشكل الصحيح وحسب سلم من التصنيف الذي يحقق مبدأ الفروق الفردية للتعامل الفعال مع عملية التوزيع ومن ثم لتصحيح مسار

عملية التقييم والتقويم المتعلقة بأساليب الأداء والوقت المحدد للإنجاز للوصول للجودة المطلوبة في تأدية المهام بالشكل الذي يرغب به الأفراد العاملون وتحسيسهم واشعارهم بالمسؤولية اتجاه ما يقومون به في سبيل ضمان توقعات ايجابية من طرف رؤساء العمل.

في العادة يتطلب تحقيق الرضى في العمل ودفع المورد البشري للإحساس بالراحة أثناء التنفيذ ، توفير مجموعة من الشروط والمتطلبات والمستلزمات المادية والمعنوية التي تميز إطار العمل المفتوح الذي يسمع إلى مختلف الانتظارات و الانشغالات التي تشغل بال المورد البشري والتي تشد انتباهه وتقلص تركيزه في الاهتمام اكثر بالأمور الفنية والتقنية للعمليات الإدارية بدل الانشغال بالأمور الثانوية التي تعرقل مسار التطوير والتغيير المطلوب، لذا فالمناخ السائد في المؤسسة بما يحمله من تعقيدات أو شبه انغلاق على ما يفكر فيه المورد البشري وما يطمح الوصول إليه نتاج لتلك الفوضى وعدم المبالاة والتفكير بالمصلحة العامة للمؤسسة بدل الانشغال بالمصلحة الشخصية ، بحيث تعتبر القيادة الإدارية الأنموذج الذي يعتمده الأفراد العاملين بعدم التفكير في مصلحة المؤسسة وبالتالي فتصرفاتهم هي كردة فعل أو رجعا للصدى الذي تلقوه بشكل ضمني من طرف الإدارة العليا التي هي أدرى بها الاهتمام بالمصلحة العامة من بقية الأفراد والمجموعات التي تنشط داخلها.

و يتطلب التفكير الابتكاري والأداء المهارى في العادة المناخ والبيئة التي تتناسب وهذه الطاقات من خلال خلق وانتاج مجموعة من القيم والسلوكات تكون الإدارة العليا مسؤولة عليها وعلى غرسها بطريقة تعطي نتائجها في فترات زمنية تحددها بشكل مسبق يكون مدروس ومخطط ، لكن في هذه المؤسسة لا يتم فيها التوقع بهذه الأمور أو الاهتمام بها للدرجة التي توحي بوجود حركية مستمرة بشكل دائري يضمن بقاءها لأطول فترة ممكنة ومن ثم تدخل في حيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتنقل من جيل لجيل آخر عن طريق التعلم والتكوين والتدريب والتنشئة الداخلية التي تعمل من خلالها الإدارة العليا على توفير الميكانيزمات الضرورية التي تدفع للمبادرة والتفكير الإبداعي ومنه التميز في الأداء الجماعي والفردي للموارد البشرية.

تعتبر الخبرة المهنية بالنسبة لمختلف الرتب الوظيفية عاملا مهما للغاية تغافلت عليه الإدارة العليا لما يحمله من عوائد قيمة يمكن لها إفادة المؤسسة في حال إشراكها بشكل ايجابي في عمليات صناعة القرارات الإدارية وبالتالي تقديم القيم المضافة لها في إطار ديموقراطي تشاوري يجمع بين هؤلاء الفاعلين في المؤسسة.

و يمثل عدم الاعتراف بما أنجزه الأفراد العاملين من عمل بإشباع حاجياتهم المادية لدفعهم للتفكير وتحريك مقوماتهم واستعداداتهم الذهنية والعقلية في العمل مؤشرا سلبيا سيلحق الضرر المادي والمعنوي بالمؤسسة سواء في الفترة الحالية أو في المستقبل القريب في العمل ، وهذا ما يدفع بشكل منطقي إلى تشجيع ودفع من يبذلون جهدا لذلك لضمان استمرارهم على نفس المستوى أو التطوير منه للوصول إلى التميز والأبداع في إطار تثبيت مجموعة من القيم تعبر عن ثقافة تنظيمية ضعيفة

و تلعب القيادة الإدارية دورا محوريا في احداث هذا التوازن والتناعم بين المجهود الذي يتم بذله من طرف المورد البشري ومستويات الراحة النفسية التي تتبع هذا الأداء ، ولا بد من تشخيص واكتشاف الحاجة لدى الأتباع لتسهيل عملية اشباعها بشكل صحيح ومن ثم امكانية التوقع الايجابي بسلوكياتهم في العمل على أساس ربط أهدافهم بشكل حقيق مع غايات المؤسسة وأهدافها بما يضمن بقاءها واستمرارها وريادتها لأطول فترة زمنية ممكنة ، والمحافظة على مبدأ المصلحة العامة من غير تضارب المصالح للجماعات داخلها بما يشكل خطرا مستمرا عليها وفي حيز من الثقة بالتحسين المستمر لنقاط الضعف الداخلية في المؤسسة.

جدول رقم 38: يمثل الحاجة إلى تقديم اقتراحات جديدة إلى رئيس العمل وعلاقتها بالأقدمية المهنية.

		الحاجة إلى تقديم اقتراحات جديدة إلى رئيس العمل وعلاقتها بالأقدمية المهنية.						المجموع	
		الحاجة ملحة لتقبله الاقتراحات		ليست ضرورية لأنه لا يأخذ بها		لا يبالي بالاقتراحات المقدمة له			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
الأقدمية المهنية	من سنة إلى 10 سنوات	05	%09.09	09	%16.36	41	%74.54	55	%100
	من 10 إلى 20 سنة	13	%34.21	15	%39.47	10	%26.31	38	%100
	من20 سنة فما فوق	14	%93.33	00	%00.00	01	%06.66	15	%100
المجموع		32	%29.62	24	%22.22	52	%48.14	108	%100

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أغلبية أفراد العينة ترى أن الحاجة لتقديم الاقتراحات لرئيس العمل غير مهمة لأنه لا يبالي بالاقتراحات المقدمة له بنسبة **48.14%** من مجموع أفراد العينة، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **74.54%** تليها نسبة **26.31%** من الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** ، و أخيرا نسبة **06.66%** من الفئة ذات الأقدمية من **20 سنة فما فوق.**

وفي الجهة المقابلة فنسبة **29.62%** منهم تعتقد أن الحاجة ملحة لتقبله للاقتراحات المقدمة إليه ، وللتأكيد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الأقدمية من **20 سنة فما فوق** بنسبة **93.33%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **34.21%** وفي الأخير نسبة **09.09%** من الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات.**

وفي الجهة الأخيرة فنسبة **22.22%** منهم تعتقد أن الحاجة لتقديم اقتراحات لرئيس العمل ليست ضرورية لأنه لا يأخذ بها ، وللتأكيد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **39.47%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **16.36%** ، وفي الأخير نسبة **00.00%** من الفئة ذات الأقدمية **من20 سنة فما فوق.**

الملاحظ أن تقديم الاقتراحات لرئيس العمل حسب رأي أغلبية المبحوثين يتراوح بين أنه لا يبالي بها ، أو أن الحاجة ملحة لكي يتقبلها ، خاصة بالنسبة للفئات المهنية ذات **الأقدمية من 10 إلى 20** سنة أو **الأقل من 10 سنوات** ، وحتى ذات الأقدمية من **20 سنة فما فوق** ، لذا يجب إعادة النظر في عملية تقييم وتقويم الاقتراحات والبدائل المقدمة من الأتباع إلى رئيس العمل بصفة موضوعية ومدروسة.

نقص عمليات الاهتمام بالمقترحات والبدائل التي يتم تقديمها من طرف المورد البشري والتي تخص اجراءات العمل وكل ما يتعلق به من طرف الرؤساء في العمل والاعتماد على القرارات والتعليمات الموجودة والموجهة من طرف الإدارة ، هذا ما يساهم بشكل مباشر وغير مباشر في خلق مناخ مكهرب يتميز بعدم الثقة المتبادلة واضعاف للمعنويات وعوامل الروح المعنوية الفردية والجماعية والهروب إلى الأمام دون ايجاد حلول للمشكلات الموجودة ، والاهتمام فقط بالجانب الشكلي الذي يتميز

بنمط روتيني معين يكون متكررا لعدة مرات ولمدد زمنية طويلة تجعل من التغيير والتجديد أمر يصعب الوصول له ، خاصة في إطار الرفض المستمر لهذه المقترحات وعدم الاعتماد عليها.

يؤشر عدم الاهتمام بالمقترحات والبدائل التي يتقدم بها المورد البشري في إطار العمل من أجل التعامل مع مختلف الوضعيات التنظيمية وغير التنظيمية إلى وجود خلل واضح على مستويات المناخ التنظيمي بصفة عامة ، خاصة في ظل الانغلاق وسيطرة الأوامر الفوقية والتعليمات والتوجيهات والعمل على تنفيذها وتطبيقها من دون الحاجة للاستماع للبدائل التي يمكن أن يقدمها الأفراد العالمين في العمل باعتبارهم يشكلون الخطوط الأولى لهذه العملية ككل ، لذا يعد من أهم المتغيرات التنظيمية في المؤسسة التي تؤثر تأثيرا كبيرا على دور الأفراد العاملين ، خاصة إذا أرادوا لعب دور أساسي في العملية الإدارية والتسييرية في المؤسسة من خلال البدائل التي يمكن لهم تقديمها لرؤسائهم في العمل أو إلى الإدارة العليا ، وهذا ما يفسر عدم الاهتمام بهم ومساندتهم وتدعيمهم من خلال أخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار ودراستها والذي يساعد على فهم المستويات الفنية والتقنية التي وصلوا حين تقيم وتقوم هذه المقترحات بصفة موضوعية دقيقة وشفافة.

و يساهم عدم الاهتمام بهذه البدائل والمقترحات المقدمة من طرف المورد البشري رغم محاولاتهم الحثيثة لإقناع رؤسائهم في العمل بجدية هذه البدائل التي تم تقديمها على أساس عوامل الخبرة في الميدان أو على أساس الكفاءة والجدارة إلى التقليص من روح المبادرة في العمل وحتى القضاء عليها باعتبار أن هذه المقترحات لن يتم الأخذ بها أو الاهتمام بمحتوياتها ومدى فعاليتها في التعامل مع المشكل الموجود والاكتفاء بدور المتفرج على سيرورة الأوضاع أو بتطبيق ما هو متوفر من تعليمات فوقية أو من رئيس العمل للتعامل معها ، لذا فتحقيق كفاءة الأفراد العاملين وفعاليتهم في العمل وأدائهم الكلي يتوقف بدرجة كبيرة على مدى انسجام وتوافق مؤشرات ومعطيات المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل الداخلية خاصة ما يتم من اتخاذه من قرارات ومقررات تعتبر في نظرهم سلبية وتقلص من أدوارهم في العمل وهذا ما يتم رصده من خلال السلوكات التي يتعاملون بها مع هذه الوضعيات التي لا تمثل مؤشرات صحية للمؤسسة.

فالاعتماد على بديل واحد من طرف الإدارة دون الحاجة للعمل والتنسيق مع الأتباع لتوفير ورشات حقيقة لدراسة وتحليل مختلف البدائل المناسبة التي يمكن اعتمادها بصفة تدريجية مستمرة والتقليل من قدرة الأتباع على خلق البديل المناسب الذي يساعد صانع القرار ومتخذه من تتعد الفرص الموجودة

أمامه ينتج مجموعة من العناصر السلبية التي تزيد من حجم التباعد بين أهداف المؤسسة من جهة وبين غايات الأتباع من ناحية أخرى وهذا ما يمكن أن يغذي وينشط مقومات الصراع السلبي الذي يضر مصالح الجميع ، ويؤثر بطبيعة الحال على الحالة النفسية والذهنية لهم وتركيزهم على أداء مهامهم بالشكل الذي يضمن سلاسة في العمل.

و يساهم الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة رغم تغييره بعرقلة العناصر المتعلقة بتشجيع ودفع المتميزين من الموارد البشرية التي يمكن لها المساهمة في تفعيل بدائل غير تلك الموجودة للتعامل مع متطلبات العمل وشروطه باعتبار التغيرات المختلفة التي تشهدها البيئة التنظيمية ، كما يساهم هذا البناء التنظيمي بتقليص دور المبادرة وفرق العمل التي تعمل بصفة دائمة ومستمرة على خلق القيم المضافة في العمل ، ويجعل من طبيعة الأمور ذات قاعدة ممركزة تخضع لرأي السلطة التي تمك تحديدها في مستويات الهيكل التنظيمي والذي لا يخضع لمبادئ المرونة والسرعة والدقة ، وبالتالي يؤثر بصفة سلبية مباشرة على تحديد الأولويات من مسؤوليات وأدوار تنظيمية داخل المؤسسة وطبيعة الاتصال بين الفاعلين في ظل الشبكة الموجودة ومعدل الاستماع والاقتناع بمجموع المقترحات والبدائل التي يساعدها هذا البناء الهرمي للوصول إلى صاحب القرار بالسرعة المطلوبة في التنفيذ ، حيث انطلاقا من طبيعة نشاط المؤسسة توجد العديد من العمليات الإدارية التي تحتاج إلى السرعة في التنفيذ وبالتالي لا بد أن تكون عملية الاستجابة لهذه المنبهات بالكيفية المطلوبة من حيث الدقة والسرعة.

جدول رقم 39: يمثل الأهمية التي يشكلها العائد الشهري وعلاقتها بالدخل الشهري.

		الأهمية التي يشكلها العائد الشهري وعلاقتها بالراتب الشهري.						المجموع	
		وسيلة للعيش والتكفل بالعائلة		السبب الوحيد الذي يربطك بالمؤسسة		مجرد وسيلة لتحقيق الذات			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
الراتب الشهري	من 20 إلى 30 ألف دينار	28	%65.11	15	%34.88	00	%00.00	43	%100
	من 31 إلى 40 ألف دينار	19	%52.77	12	%33.33	05	%13.88	36	%100
	من 41 إلى 50 ألف دينار	06	%37.50	01	%06.25	09	%56.25	16	%100
	من 51 إلى 60 ألف دينار	01	%16.66	01	%16.66	04	%66.66	06	%100
	من 61 إلى 70 ألف دينار	00	%00.00	01	%14.28	06	%85.71	07	%100
المجموع		54	%50.00	30	%27.77	24	%22.22	108	100,0%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى أن الراتب الشهري وسيلة للعيش والتكفل بالعائلة بنسبة **50.00%** من مجموع أفراد العينة ، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية ، فنجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الراتب الشهري **من 20 إلى 30 ألف دينار** بنسبة **65.11%** تليها نسبة **52.77%** من الفئة ذات الراتب الشهري **من 31 إلى 40 ألف دينار** ثم يليه نسبة **37.50%** من الفئة ذات الراتب الشهري **من 41 إلى 50 ألف دينار**، ثم نسبة **16.66%** بالنسبة للفئة ذات الراتب الشهري **من 51 إلى 60 ألف دينار**، وأخيرا نسبة **00.00%** بالنسبة للفئة ذات الدخل الشهري **من 61 إلى 70 ألف دينار**.

وفي الجهة المقابلة الرأي الغالب المتعلق باعتبار الراتب الشهري السبب الوحيد الذي يربط بالمؤسسة بنسبة **27.77%** من مجموع المبحوثين، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية، فنجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الراتب الشهري **من 20 إلى 30 ألف دينار** بنسبة **34.88%** تليها نسبة **30.33%** من الفئة ذات الراتب الشهري **من 31 إلى 40 ألف دينار** ، ثم يليه نسبة **16.66%** من الفئة ذات الراتب الشهري **من 51 إلى 60 ألف دينار**، ثم نسبة **14.28%** بالنسبة للفئة ذات الراتب الشهري **من 41 إلى 50 ألف دينار**، وأخيرا نسبة **06.25%** بالنسبة للفئة ذات الدخل الشهري **من 61 إلى 70 ألف دينار**.

وفي الجهة الأخيرة الرأي الغالب المتعلق بكون الراتب الشهري مجرد وسيلة لتحقيق الذات بنسبة **22.22%** من مجموع المبحوثين، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية، فنجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الراتب الشهري **من 61 إلى 70 ألف دينار** بنسبة **85.71%** ، تليها نسبة **66.66%** من الفئة ذات الراتب الشهري **من 51 إلى 60 ألف دينار**، ثم يليه نسبة **56.25%** من الفئة ذات الراتب الشهري **من 41 إلى 51 ألف دينار**، ثم نسبة **13.88%** بالنسبة للفئة ذات الراتب الشهري **من 31 إلى 40 ألف دينار**، وأخيرا نسبة **00.00%** بالنسبة للفئة ذات الدخل الشهري **من 20 إلى 30 ألف دينار**.

والملاحظ أن أغلبية المبحوثين من ذوي الدخل الشهري من **20 إلى 30 ألف دينار** ، ومن **30 إلى 40 ألف دينار** تراوحت آرائهم بين اعتبار الراتب الشهري وسيلة للعيش والتكفل بالعائلة ، أو السبب الوحيد الذي يربطهم بالمؤسسة ، غير أن أصحاب الراتب الشهري من **60 إلى 70 ألف دينار** ترى أنه وسيلة لإثبات الذات فقط.

لذا ترتبط قناعات الأتباع اتجاه مختلف المسائل المرتبطة بالعمل بمستويات العوائد الشهرية التي يتلقونها.

فالأجر الشهري في المؤسسة وبما يتضمنه ويحمله من قيم معنوية ومادية لدى المورد البشري يعكس إلى حد بعيد قضية القناعة بما هو موجود من دون الموافقة على تعديل الأمور الوضعية الحالية أو تغييرها بحجة إعادة النظر في الأوضاع المهنية للأفراد العاملين وامكانية انتاج نظام جديد يتعلق بالأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل الجديدة في طريقة الحصول على العوائد والفئة التي تستفيد أكثر من الفئات الأخرى ، وتكون هنالك قناعة بأحقية تلك الفئة بحكم معيار الفروق الفردية وهذا ينطبق

على الخبرات والمؤهلات الفنية والتقنية ، مستويات الاستفادة من الفترات التكوينية التي تحتسب كمحطات اساسية للمطالبة بالترقية والانتقال إلى وضعية مهنية جديدة بتغير فيها كل شيء بالمقارنة مع المرحلة أو المراحل السابقة ، بحيث يصبح فيها العائد الشهري وما يتعلق بالمنح والعلاوات والعوائد الأخرى بصورة مختلفة عن سابقتها بحكم الاستفادة من خذه الترقيات ، وبالتالي إعادة انتاج فرد عامل مؤهل ذو مسؤولية انطلاقا من معيار الفروق الفردية.

لا يمثل في رأي الكثير من المختصين في ميدان سيسيولوجيا العمل الراتب الشهري الجهد الحقيقي المبذول من طرف الأفراد العاملين في مكان العمل باختلاف رتبهم المهنية والمهام الموكلة لديهم إذا لم يتوفر شرط العدالة في التوزيع ، رغم توفر الإطار القانوني الذي يوفر هذه العدالة إلا أن العديد من التجارب والنماذج أثبتت تلك الصورة السلبية على منهج المعاملة بين الأتباع في العمل وتدخل ظروف وعوامل غير موضوعية في الاستفادة من العوائد المالية والمعنوية المرتبطة بالراتب الشهري أو بأمور العلاوات والمنح التي تقدم على أساس القيمة المضافة التي يقدمها الفرد العامل في عمله مهما كانت مكانته الوظيفية في الهرم التنظيمي الرسمي للمؤسسة.

يعتبر الراتب الشهري الذي يتقاضاه الأفراد العاملين بالمؤسسة المقابل المادي نتيجة الجهد المبذول من خلال الدور الوظيفي لهم ويختلف هذا المقابل حسب درات الدور الوظيفي الذي يلعبه الأتباع مقابل الجهد الذي يبذلونه اتجاه المهام الملزمون بتأديتها في مكان العمل ، لذا لا توجد حجة لدى هؤلاء الأفراد العاملون من نقص هذا المقابل أو عدم كفايته لأنه بصفة طبيعية يقابل الجهد المبذول من جهة ودرجات الاستحقاق الوظيفي من ناحية أخرى فيما يتوافق مع المعطيات التنظيمية المتعلقة بتنظيم المهام والوظائف ، غير أن في كثير من الأحيان يوجد فارق بين الجهد المبذول والدور الوظيفي الذي يمكن أن بلعبه الفرد العامل من دون نيل درجة الاستحقاق الوظيفي الذي يناسبه خاصة فيما يتعلق بالمقابل المادي بصفة عامة والراتب الشهري بصفة خاصة وهذا يعود للعديد من الأسباب والعوامل التي تكون في أغلبها لا تستند لضوابط موضوعية تأخذ بعين الاعتبار ذلك الهد المبذول في العمل.

تعد المكافآت والزيادات الدورية المنتظمة في عوائد العاملين المالية وحتى المشاركة بنسب معينة في تقاسم الأرباح بمعدلات سنوية من أهم المحاور الغائبة في سياسة الأجور المتبعة في المؤسسة ، كما تعد العوامل السلبية المرتبطة بتأجيل الترقية أو الحرمان منها أو العقاب كالتخفيض في الدرجة ... أسباب مباشرة تدفع الأفراد العاملين إلى إعادة التفكير في قدرتهم على استمرار العلاقة التي تجمعهم بالمؤسسة من خلال التفكير الجدي في الرحيل وترك مناصب عملهم إذا أتيحت لهم فرص عمل أفضل

تحقق لهم الراحة المادية والمالية والتي لا تجعلهم يفكرون في مثل هذه الأمور التي لا تدفع إلى التغيير من سلوكاتهم في العمل بل تزيد من شدة التوتر والقلق بالمقارنة مع الواقع الذي يعيشه آخرون في مؤسسات أخرى خاصة المؤسسات السياحية الخاصة ، والتي تجعل منها هدفا رئيسيا لهم ، خاصة في ظل تجاهل الإدارة العليا لهذه الحاجة الملحة للأتباع والتي تجني المؤسسة ثمارها السلبية في الوقت الراهن وحتى في المستقبل.

جدول رقم 40: يمثل الموقف اتجاه ساعات العمل الرسمية وعلاقتها برؤية الدور الوظيفي.

		الموقف اتجاه ساعات العمل الرسمية وعلاقتها برؤية الدور الوظيفي.						المجموع	
		أحترمها بالحضور في الوقت		أتهاون أحيانا في اكمالها		أجد الحجة دائما للهروب من العمل			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
الدور الوظيفي	أساهم ايجابيا رغم عدم وجود الاهتمام	28	%90.32	03	%09.67	00	%00.00	31	%100
	دوري بسيط لا يمثل أهمية	00	%00.00	02	%10.00	18	%90.00	20	%100
	لا أبحث على دور في مكان العمل	01	%01.75	10	%17.54	46	%80.70	57	%100
المجموع		29	%26.85	15	%13.88	64	%59.25	108	100,0%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب المتعلق بإيجاد الحجة دائما للهروب من مكان العمل بنسبة **59.25%** ، وللتأكيد على هذا الرأي من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية

نجد الفئة الغالبة من أصحاب الرأي الذين **يرون أن دورهم بسيط لا يمثل أي أهمية** بنسبة **90.00%**، تليها الفئة من أصحاب الرأي الذين يرون أنهم **لا يبحثون على أي دور وظيفي في مكان العمل** بنسبة **80.70%** ، وأخيرا أصحاب الرأي الذين يرون **أنهم يساهمون ايجابيا رغم عدم وجود الاهتمام** بنسبة **00.00%.**

وفي الجهة المقابلة نجد نسبة **26.85%** لأصحاب الرأي الذين يعتقدون أنهم يحترمون ساعات العمل الرسمية بالحضور في الوقت، وللتأكيد على هذا الرأي من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية ، فنجد الفئة الغالبة من أصحاب الرأي الذين يرون **أنهم يساهمون ايجابيا رغم عدم وجود الاهتمام** بنسبة **90.32%** تليها الفئة التي تعتقد **أن لا يبحثون على أي دور وظيفي في مكان العمل** بنسبة **01.75%**، وأخيرا الفئة التي تعتقد أن **دورها الوظيفي بسيط لا يمثل أهمية** بنسبة **00.00%.**

وفي الجهة الأخيرة نسبة **13.88%** بالنسبة للراي المتعلق بالتهاون في بعض الأحيان في اكمالها ، وللتأكيد على هذا الرأي من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية فنجد الفئة الغالبة التي ترى أنها **لا تبحث على أي دور وظيفي** بنسبة **17.54%** ، تليه الفئة التي تعتقد أن **دورها بسيط لا يمثل أي أهمية** بنسبة **10.00%** ، وفي الأخير الفئة التي **تساهم بشكل ايجابي دون أن تتلقى الاهتمام** بنسبة **09.67%.**

والملاحظ أن ساعات العمل الرسمية في المؤسسة لا تحترم بإيجاد الحجة دائما للهروب من العمل خاصة لذوي الرؤية الوظيفية التي **لا تبحث على أي دور في المؤسسة** ، أو تلك ذات الرؤية الوظيفية التي ترى أن **دورها بسيط ولا يمثل أهمية** ، أما الذين لديهم **رؤية لدورهم بمساهمتهم ايجابيا في العمل** فهم يحترمون ساعات العمل الرسمية دائما بالحضور في الوقت ، لذا تختلف الرؤية اتجاه ساعات العمل الرسمية في المؤسسة انطلاقا من الرؤية الخاصة بالدور الوظيفي.

تختلف المواقف في الحكم على اكمال أو عدم اكمال ساعات العمل الرسمية داخل المؤسسة ، سواء من زاوية الاحترام أو عدم الاحترام المتعلق بهذه المسألة الرسمية بالنسبة لإدارة المؤسسة ، وينبع هذا الاختلاف من درجات الإدراك والوعي المتعلق بالرؤية اتجاه الدور الوظيفي الذي يمكن للأفراد العاملين أن يلعبوه في محيط العمل ، لذا فالإدراك الايجابي بأهمية الدور الذي يمكن أن يمثله كل فرد عامل في المؤسسة بإمكانه الانعكاس بصفة ايجابية على أدائه للعمل من خلال الاحترام الذي يعطيه

لساعات العمل الرسمية لذلك تجدد دوره دائما ذوا نظرة ايجابية وفعالة ، وأصحاب الرؤية الوظيفية الضيقة الذين يعتبرون أن أدوارهم الوظيفية بسيطة ومحدودة من خلال تقليص حظوظهم الوظيفية أو الذين لا يرون أهم يبحثون على أية أدوار يمكن أن تنفعهم في المؤسسة فهم أكثر عرضة لعدم احترام ساعات العمل الرسمية.

بالمنظمة الناجحة هي تلك المؤسسة التي تتيح الفرص لأتباعها بمختلف مستوياتهم المهنية والمهارية والخبراتية أن يبرزوا مهاراتهم ويتحقق اقتناعهم بالدور الوظيفي الذي يقومون به في المستوى الذي يشتغلون به وبالتالي يساعدهم على تحقيقي طموحاتهم وأهدافهم ضمن الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة الوصول إليها ، فمفاتيح النجاح بالنسبة للمؤسسة لا ترتبط فقط بودة الانتاج أو الخدمة ، أو احتلال مكانة مرموقة في السوق أو ما يتعلق بقوة وكثافة رأس المال ، و إنما بقيمة وجودة موردها البشري الذي يعد الاستثمار الحقيقي الذي عطي للمؤسسة كل هذه الفرص ، لذا يقع على عاتقها العمل على زيادة معدلات الادراك لدى أتباعها بقوة الاحساس بالدور الوظيفي الذي يمكن لهم أن يلعبوه ويشغلوه في مختلف المستويات الهيكلية في المؤسسة.

ولتراجع معدل مدخلات ومخرجات الانتماء التنظيمي في المؤسسة من خلال خصائص العمل الموجودة والسائدة في إطار المناخ التنظيمي الحالي وسيطرة الاعتقاد الذي يدفع إلى رؤية الدور الوظيفي في المؤسسة على أساس واجبات وفقط تنتج من خلال التعليمات والتوجيهات المفروضة من طرف الإدارة العليا ، وغياب الدوافع والمحفزات والمعنوية بالشكل المرغوب للوصول لتحقيق الانسجام والتوافق والتناغم بين متطلبات العمل في إطار ما يفرضه الدور الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة من واجبات والتزامات وتلك الناتجة على بذل الجهد في العمل وما يقابلها من اعتراف و تقدير واحترام للوصول إلى تحقيق ذوات الأفراد العاملين ومن ثم تقديريها في محيط العمل بما ينعكس بصورة ايجابية على فعالية وكفاءة الأداء الكلي للمؤسسة.

ويمثل مبدأ الالتزام الوظيفي في أداء المهام الموكلة من خلال الدور الوظيفي في المؤسسة احدى أهم المعايير التي تؤشر لوجود نوع من التوازن والاستقرار الوظيفي ، بحيث تعد عوامل التردد وعدم الوضوح وقلة الشفافية اتجاه الدور المناط بالفرد العامل قوة تدفع لعدم احترام ساعات العمل الرسمية وبالتالي اهمال الدور الذي يمكن أن يمثله الفرد في المؤسسة وتقليص هذه الرؤية للدور من شأنها خلق

مجموعة من المشكلات التي تواجه المؤسسة مع أتباعها في إطار العلاقة الصراعية المستمرة بين الفاعلين.

ويعد عدم تحقيق انتماء حقيقي للأفراد العاملين في المؤسسة سبب العديد من المشكلات السلوكية والتنظيمية التي تميز يوميات العمل على مستواها سواء طبيعة العلاقة الموجودة بين الأفراد العاملين فيما بينهم من خلال التنافس السلبي وصراع الجماعات الغير رسمية لتحقيق أكبر عوائد لأعضائها على حساب المصلحة العليا للمؤسسة ، وغياب الإدارة العليا بترك المهام الموكلة لها من خلال توفير حيز ايجابي للعمل بتوفير جميع الوسائل والشروط والظروف التي يمكن من خلالها الوصول إلى مستويات ايجابية للشعور بقوة الانتماء للمؤسسة والعمل لصالحها من دون النظر إلى العوامل الأخرى التي يمكن أن تعرقل تعزيز هذه العلاقة.

2-2 تحليل نتائج الفرضية الثانية:

من خلال عرض نتائج الفرضية الثانية يمكن تحليلها على ضوء ما يلي:

• التأكيد على اعتماد مبدأ المركزية في اتخاذ القرارات من طرف مجلس الإدارة والقيادة الإدارية على اعتبار قلة الاستماع أو عدم الاقتناع بالقدرات والكفاءات البشرية داخل المؤسسة التي يمكن لها أن تقدم القيمة المضافة المتوقعة للتعامل مع مختلف الوضعيات التنظيمية وكذلك المشكلات والتحديات المتعلقة بالعمل في المؤسسة ، والاعتماد على قرارات ممركزة من السلطة الإدارية ، دون تفويضها للأتباع بما يضمن مستويات مقبولة من الإشراف والتقييم والرقابة القبلية والبعدية على مختلف النشاطات والعلميات الإدارية للمؤسسة ، وهذا ما يعتبر احدى المعوقات التنظيمية التي تلجم مستويات أعلى من التطوير والتغيير في قدرات المؤسسة المالية والفنية والتقنية والبشرية والتكنولوجية.

• يبرز ضعف وظيفة التخطيط بالنسبة للإدارة العليا في المؤسسة لعدم الاقتناع بعملها المنجز والذي تقتضيه المتطلبات الوظيفية خاصة ما ذي الصلة بدرجة صياغة الأهداف والغايات المتوقع الوصل إليها بالتشارك والتعاون مع الأتباع ، والمسألة هنا تخص قدرات وكفاءة المسؤولين ودرجات استعدادهم لممارسة أدوارهم المهنية نظرا لمكانتهم الوظيفية والمتمثلة في التدبير والتخطيط الجيد بل مجرد الاكتفاء بوضع أهداف عشوائية وآليات روتينية للتنفيذ من دون عناء وبشكل متسرع يقترب إلى الارتجالية الذاتية أكثر من الموضوعية التسييرية و الابتعاد على الجانب العلمي والتحليلي الاستقرائي

والاستنباطي لجميع العناصر البيئية التي يمكن لها التأثير بصفة مباشرة وغير مباشرة في امكانية استيعاب جميع هذه العناصر من طرف المورد البشري للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف المتوقعة من طرف القيادة الإدارية بصفة عامة.

• يتمظهر الضعف المسجل على مستوى شبكة الاتصالات الداخلية للمؤسسة لأنها لا تؤدي الدور المنوط بها بالشكل الذي يضمن استمرارية تأدية الخدمات بالشكل المرغوب اعتبارا للعامل الزمني الذي أصبح يمثل أحد المعايير المهمة في الإدارة والتسيير بشكل عام ، وعن وجود مشكلة تتعلق بمرونة الشبكة من حيث وصول المعلومة من الأسفل إلى الأعلى **(الشكاوي ، الانتظارات ، الاحتياجات)** ما يعبر على شبه شلل أو جمود هذه الشبكة واقتصارها على الطابع الرسمي الذي يكون غالبا ما يحمل في محتواه تعليمات وقرارات نازلة تحتاج إلى التنفيذ والتطبيق من دون إبداء الحاجة إلى توفر بدائل أخرى لها.

• المناخ التنظيمي السلطوي المغلوق الذي يميز واقع المؤسسة التنظيمي تنعكس آثاره بشكل سلبي وبأسلوب مباشر وغير مباشر على تحقيق الكفاءة المتوقعة للمؤسسة ، ويذلل من فرص بناء قواعد مرنة لطبيعة العلاقة الودية التي تجمع بين الفاعلين في التنظيم والتي تزيد من انتاج مجالات أخرى من الخلاف والفجوة بين هذه الأطراف في ظل غياب الثقة ، واضطراب العلاقات الوظيفية لعدم الاحساس بالاستقرار والطمأنينة في ظل مناخ مكهرب يشجع على الصراع والفوضى.

• يتبلور نقص تطابق الفرد ودرجة وعيه بارتباطه بمؤسسته من خلال ضعف استيعابه لأهدافها ورؤيتها نتيجة سوء المعاملة التي يتلقاها سواء بتجاهله أو الاستغناء على خبراته مما يؤثر سلبا على قوة الترابط والتوافق لينتج فردا غير فعال لا يؤمن بقيم مؤسسته و ثقافتها ، وهذا الشعور السلبي الذي يسيطر عليه ويمنعه من الوقوف بجانب مصلحة مؤسسته يعتبر رد فعل لمجموعة من المؤثرات الأخرى التي تشكلت في ادراكه وخبراته العقلية ومن ثم ترجمتها على شكل مجموعة من السلوكات الغير مفهومة والتي تؤكد على ضعف مستويات الولاء لها.

• تذبذب في مستويات قيم التعاون بين الأفراد العاملين على مستوى مكان العمل بالنظر إلى متغير الأقدمية وظاهرة التصارع بين الأجيال القديمة والجديدة على شكل توترات أنتجت نوع من عدم التوازن والاستقرار في العلاقات الوظيفية والاجتماعية والانسانية بينهم في مكان العمل، بانتشار

مظاهر الأنانية والعدائية والفردانية والاتكالية على حساب العمل الجماعي الذي يعتمد على التعاون والتساند والمنافسة الايجابية في العمل وغياب روح المجموعة بينهم ، وهذه السلوكات تعد تحت مسؤولية الإدارة العليا التي يقع على عاتقها إعادة غرس قيم حقيقية للعمل والقضاء على تلك المظاهر السلبية ، و يمكن ابراز الدور السلبي لجماعات العمل الغير رسمية التي تعتمد على معايير وأبعاد غير موضوعية و التي يغلب عليها الطابع الجهوي والعصبي، من خلال تكتلات متنوعة أخذت مكان فرق العمل الرسمية بحيث أصبحت المشكلات الخاصة بالعمل تحل على مستوى هذه الجماعات وتكون الأفضلية فيها للأعضاء المنتمين إليها على حساب مصلحة المؤسسة.

• يرتبط معدل الأداء الفعال للعمل بطبيعة وسائل العمل المعتمد في المؤسسة ومدى مساهمتها في الرفع من المردودية الفردية والكلية للعاملين ومعدلات الرضى في الأداء بالنسبة لهم ، لذا فقدم وعدم القدرة لاستعمال هذه الوسائل بالكيفية المناسبة من شأنه عرقلة أداء العمل بالأسلوب الصحيح والفعال الذي يضمن السرعة والكفاءة في الإنجاز ، وينتج عدم رضى جماعي على هذه الوسائل ، لتبرز العديد من المشكلات والعراقيل التي تحول دون تحقيق التوازن الداخلي لمناخ العمل في المؤسسة.

• تتضح معالم العلاقة العضوية السببية التي تجمع بين الراتب الشهري والدور الوظيفي المنوط بالأفراد العاملين من خلال تأثير بساطة الأجر الشهري على قيمة الدور الوظيفي من دون النظر إلى المكانة الوظيفية وقيمتها الرسمية في المؤسسة ، وإذا ارتبط الدور بمستوى العائد المالي فينتج مجموعة من القيم السلبية اتجاه المؤسسة ويؤثر على الصور الذهنية لهم وعلى ادراكهم ووعيهم انطلاقا من أدوراهم بمكانتهم الوظيفية التي يمثلونها في المؤسسة ، وهذا ما يتضح من سلوكيات الأفراد العالمين على أغلب المستويات الإدارية فيها.

• امكانية إعادة النظر في النظام المتعلق بالحوافز في المؤسسة من خلال سعي الإدارة إلى إعادة بنائه من جديد من غير تعديله بصفة آنية وعلاجية ، بل هو في حاجة ماسة إلى التغيير كلية لأنه لا يتماشى مع المتغيرات البيئة الداخلية حتى الخارجية بالمقارنة مع مؤسسات الأعمال الأخرى ومن نفس النشاط ، لذا يتطلب هذا النظام اعداد مجموعة من المعايير الموضوعية المتعلقة بالكفاءة ، والجهد ، والإبداع والتميز ، وروح الجماعة ، وتقديم القيمة المضافة وروح المبادرة ، والسلوك الايجابي في العمل كمعايير وقيم جديدة يتم على ضوئها منح العلاوات والمنح وتحفيز أصحاب هذه الخصائص السالفة الذكر

• الاختلاف بين الدور في محيط العمل ككل والدور في تأدية المهام الموكلة ، فغياب عوامل الاهتمام بالأفراد العاملين من خلال اشراكهم في العمل بصفة عامة ، وتحفيزهم تحفيزا معنويا من خلال قبول اقتراحاتهم والاستماع لهم بجدية ، حتى لو كانت هذه الاقتراحات ليست في المستوى يتم دفعهم وتعليمهم وتوجيههم التوجيه السليم وحتى إعادة تدريبهم وتكوينهم وفق برامج ممنهجة ودقيقة تأخذ بيعن الاعتبار مواطن ونقاط النقص التي تحتاج إلى التعديل أو التغيير في أدائهم وسلوكياتهم من أجل إعادة غرس قيم جديدة في أذهانهم و اقتناعهم بالأهمية القصوى التي يمثلونها ويلعبونها في المؤسسة باختلاف رتبهم

المهنية وأقدميتهم ولتؤكد على مبدئي الكفاءة والفعالية في العمل ، والتأكيد كذلك على تعظيم أوارهم الوظيفية بما يفتح لهم الجال أكثر للتعبير على أفكارهم ومقترحاتهم في العمل و دفعهم لإثبات كفاءتهم ودارتهم باحتلال أعلى المكانات الوظيفية على المستوى الهيكلي للمؤسسة.

• يتميز النمط السائد المتعلق بتقديم الخدمة بانتهاء الصلاحية لأنه لا يتماشى في أي حال من الأحوال مع المتطلبات الجديدة التي يجب اتباعها والعمل على اكتسابها ، وتوفيرها للأفراد العاملين من خلال التكوين والتعليم والتوجيه والتدريب ، لضمان الاستمرارية والاستقرار والتوازن بالنسبة للمؤسسة في المحيط وفي السوق ككل ، لذا يجب إعادة النظر في عملية تقديم الخدمات بشكل جذري باعتماد المعايير المتعارف عليها في هذا المجال وتوفير الشروط والمستلزمات الضرورية للأفراد العاملين من أجل التعامل الايجابي مع مختلف التغييرات التي يمكن اجرائها على هذه الأنماط بتغيير الوسائل والأساليب التي تساعد عل تقديم الخدمات بشكل أكثر فعالية وتميزا من الأنماط الحالية التي تتسبب في خلق العديد من التكاليف التي لا يمكن للمؤسسة تحملها في الوضعية المالية التي تعيشها ، والتي إن تم استبدالها تكون مستويات الخدمة أحسن وأفضل.

• التركيز على اعطاء التوجيهات والتعليمات المتعلقة بالعمل وبضرورة تطبيق هذه التوجيهات والتعليمات التنظيمية من دون الانتباه لعامل التوافق بين مؤهلات المورد البشري ومتطلبات الوظائف من جهة ومن دون توفير الشروط والظروف التي تدفع للعمل بشكل وأسلوب فعال يتميز بالراحة والطمأنينة في الأداء مما يحلق ذلك التناغم والتوازن في نسق العمليات الإدارية بصفة عامة، لذا عدم وضوح التفاصيل المتعلقة بالوظائف المسندة للأفراد العاملين خاصة ما تعلق بالفئات المهنية الدنيا والوسطى لغياب بطاقة وصف المناصب التي يتم من خلالها وضع وتحديد طبيعة المهام ونوعيتها

وحتى أساليب معالجة بعض المهام المعقدة التي تحتاج إلى مجموعة من التدابير والاجراءات الخاصة بذلك والتي تتميز بعدم المرونة وقلة الوضوح والشفافية وقلة العدالة في توزيع هذه المهام ، مما يعقد الأمور ويجعل من السلوكات المتعلقة ببذل مجهودات خاصة أو اضافية لتأدية هذه الوظائف أمر بعيد المنال والتحقيق بالنسبة للأفراد العاملين.

• يمثل الراتب الشهري احدى أهم العوامل التي تؤثر إلى حد كبير في سلوكيات الأفراد العاملين وتوجههم بالنظر إلى ساعات العمل الرسمية التي يقضوها في المؤسسة ، فأصحاب الدخل الشهري البسيط والمتوسط هم أكثر الأفراد العاملين عرضة إلى مظاهر التأخر على العمل الرسمي وعدم اكمال الساعات الرسمية للعمل من خلال خلق مجموعة من الأسباب الغير موضوعية لرؤسائهم في العمل والحجج الواهية التي أصبحت السلاح الحقيقي لذوي هذه المستويات الضعيفة والمتوسطة من الدخل الشهري ولممارسة أنشطة مربحة أخرى خارج المؤسسة وهذه المظاهر السلبية من شأنها التأثير بصفة سلبية وخطيرة على قدرات المؤسسة حاليا ومستقبلا.

• طبيعة النظام التأديبي في المؤسسة لا يتماشى إلى حد معتبر والتطورات الحاصلة في البيئة العامة للمؤسسة تحتاج إلى عملية تحيين وتعديل من جهة ومن ناحية أخرى اعداد القادة والرؤساء المعروفين بنزاهتهم وشفافيتهم للتطبيق الصحيح والقويم لمجموعة اللوائح والقوانين لا سيما ما يتعلق بالقانون الداخلي للمؤسسة ، بإحداث العدالة والمساواة في تطبيقه على الجميع باختلاف رتبهم المهنية وأدوارهم ومكانتهم في المؤسسة ، وانتمائهم للجماعات الضاغطة والجماعات الغير رسمية ، الذين يلقون معاملة خاصة ، عكس العديد من الأفراد العاملين البسطاء الذين تطبق عليهم القوانين بصفة تلقائية لعدم توفرهم على الحماية اللازمة من الجماعات الغير رسمية بحكم عدم انتمائهم لها ، لذا فالقوانين تحتاج لتعديل والقائمين عليها يحتاجون للنزاهة والعدالة والشفافية في المعاملة مع العاملين.

• سيطرة السلوك السلطوي الفوقي الممركز الذي يعتمد على عدم قبول الرأي الآخر مهما كان فعالا وصحيحا من طرف الأتباع في إطار رؤية ضيقة وغير واضحة تعتمد على ادراك الفرد الواحد الذي يرتبط بشخص رئيس العمل من دون الاهتمام أو مراعاة مبدأ الفروق الفردية و القدرات الذهنية والاستعدادات النفسية والعقلية للكارد البشري ومن دون اعطاء الفرصة لإثبات الذات وتأكيدها في إطار الحاجة إلى ذلك في سلم الحاجات الانسانية مما يحرم المؤسسة من القيم المضافة التي يمكن أن تقدم الفارق وتعطي المؤسسة فرصا أخرى لإعادة الاستثمار الحقيق في المورد البشري ، وهذا كله

يدخل في إطار سوء تقدير رؤساء العمل في المؤسسة للقدرات والكفاءات والخبرات المحيطة بهم في محيط العمل ، الأمر الذي ينتج استيلاب جماعي واستنزاف كلي للموارد البرية التي تعاني من مشاكل اثبات الذات وتأكيدها لانفراد رئيس العمل بكل شيء في العمل.

• العمل بالتركيز على اعداد مجموعة من العوامل والمعايير الذهنية والفنية والعقلية والتقنية والخبراتية والاجرائية من خلال بطاقات وصف المناصب لتوزيع المهام بالشكل الصحيح وحسب سلم من التصنيف الذي يحقق مبدأ الفروق الفردية للتعامل الفعال مع عملية التوزيع ومن ثم لتصحيح مسار عملية التقييم والتقويم المتعلقة بأساليب الأداء والوقت المحدد للإنجاز للوصول للجودة المطلوبة في تأدية المهام بالشكل الذي يرغب به الأفراد العاملون وتحسيسهم واشعارهم بالمسؤولية اتجاه ما يقومون به في سبيل ضمان توقعات ايجابية من طرف رؤساء العمل.

• نقص مظاهر وسلوكات الاهتمام بالمقترحات والبدائل التي يتم تقديمها من طرف المورد البشري والتي تخص اجراءات العمل وكل ما يتعلق به من طرف الرؤساء في العمل والاعتماد على القرارات والتعليمات الموجودة والموجهة من طرف الإدارة ، هذا ما يساهم بشكل مباشر وغير مباشر في خلق مناخ مكهرب يتميز بعدم الثقة المتبادلة واضعاف للمعنويات وعوامل الروح المعنوية الفردية والجماعية والهروب إلى الأمام دون ايجاد حلول للمشكلات الموجودة ، والاهتمام فقط بالجانب الشكلي الذي يتميز بنمط روتيني معين يكون متكررا لعدة مرات ولمدد زمنية طويلة تجعل من التغيير والتجديد أمر يصعب الوصول له ، خاصة في إطار الرفض المستمر لهذه المقترحات وعدم الاعتماد عليها.

• فالأجر الشهري في المؤسسة وبما يتضمنه ويحمله من قيم معنوية ومادية لدى المورد البشري يعكس إلى حد بعيد قضية القناعة بما هو موجود من دون الموافقة على تعديل الأمور الوضعية الحالية أو تغييرها بحجة إعادة النظر في الأوضاع المهنية للأفراد العاملين وامكانية انتاج نظام جديد يتعلق بالأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل الجديدة في طريقة الحصول على العوائد والفئة التي تستفيد أكثر من الفئات الأخرى ، وتكون هنالك قناعة بأحقية تلك الفئة بحكم معيار الفروق الفردية وهذا ينطبق على الخبرات والمؤهلات الفنية والتقنية ، مستويات الاستفادة من الفترات التكوينية التي تحتسب كمحطات اساسية للمطالبة بالترقية والانتقال إلى وضعية مهنية جديدة بتغير فيها كل شيء بالمقارنة مع المرحلة أو المراحل السابقة ، بحيث يصبح فيها العائد الشهري وما يتعلق بالمنح والعلاوات والعوائد

الأخرى بصورة مختلفة عن سابقتها بحكم الاستفادة من خذه الترقيات ، وبالتالي إعادة انتاج فرد عامل مؤهل ذو مسؤولية انطلاقا من معيار الفروق الفردية.

• اختلاف المواقف في الحكم على اكمال أو عدم اكمال ساعات العمل الرسمية داخل المؤسسة ، سواء من زاوية الاحترام أو عدم الاحترام المتعلق بهذه المسألة الرسمية بالنسبة لإدارة المؤسسة ، وينبع هذا الاختلاف من درجات الإدراك والوعي المتعلق بالرؤية اتجاه الدور الوظيفي الذي يمكن للأفراد العاملين أن يلعبوه في محيط العمل ، لذا فالإدراك الايجابي بأهمية الدور الذي يمكن أن يمثله كل فرد عامل في المؤسسة بإمكانه الانعكاس بصفة ايجابية على أدائه للعمل من خلال الاحترام الذي يعطيه لساعات العمل الرسمية لذلك تجدد دوره دائما ذوا نظرة ايجابية وفعالة ، وأصحاب الرؤية الوظيفية الضيقة الذين يعتبرون أن أدوارهم الوظيفية بسيطة ومحدودة من خلال تقليص حظوظهم الوظيفية أو الذين لا يرون أهم يبحثون على أية أدوار يمكن أن تنفعهم في المؤسسة .

المحور الرابع: القيادة التحويلية وساهمتها في خلق قيم تنظيمية تساعد على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

3-1 عرض نتائج الفرضية الثالثة:

جدول رقم 41: يمثل أسس التقييم في العمل وعلاقتها بالمستوى الوظيفي.

		أسس التقييم في العمل وعلاقتها بالمستوى الوظيفي.						المجموع	
		الكفاءة والمردودية		درجة التفاهم مع رئيس العمل		مدى الارتباط بالتنظيم غير الرسمي			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	08	%14.54	12	%21.18	35	%63.63	55	%100
	عون تحكم	05	%15.62	12	%37.50	15	%46.87	32	%100
	اطار	10	%47.61	02	%09.52	09	%42.85	21	%100
المجموع		23	%21.29	26	%24.07	59	%54.62	108	100,0%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى أن أسس التقييم في العمل تخضع لمدى الارتباط بالتنظيم الغير رسمي بنسبة **54.62%** من مجموع أفراد العينة، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة الغالبة هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة **63.63%** تليها نسبة **46.87%** من فئة أعوان التحكم، ثم أخيرا نسبة **42.85%** من فئة الإطارات.

وفي الجهة الأخرى فنسبة **24.07%** منهم تعتقد أن أسس التقييم في العمل تخضع لدرجة التفاهم مع رئيس العمل ، وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة التحكم بنسبة **37.50%**، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة **21.18%** وفي الأخير نسبة **09.52%** من فئة الإطارات.

وفي الجهة المقابلة فنسبة **21.96%** منهم تعتقد أن أسس التقييم في العمل تخضع لمبدأ الكفاءة والمردودية ، وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي الإطارات بنسبة **47.61%**، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة **15.62%** وفي الأخير نسبة **14.54%** من فئة أعوان التنفيذ.

والملاحظ أن من أهم الأسس التقييم في العمل ما يرتبط من علاقات مع التنظيم والجماعات الغير رسمية حسب رأي مختلف المبحوثين في المستويات الوظيفية المتعلقة بأعوان التنفيذ وأعوان التحكم ، وحتى ما يرتبط بفئة الإطارات ، وبنسب متفاوتة الأسس المتعلقة بدرجة التفاهم مع رئيس العمل ، وما يتعلق بالمردودية والكفاءة في العمل حسب مجموعة من المبحوثين ، لذا ما يتعلق بنظام التقييم والتقويم في المؤسسة يحتاج إلى إعادة انتاج مخرجات جديدة تتعلق بالعملية بصفة عامة.

فضعف النظام المتعلق بالتقييم والتقويم وتغييب معايير وعوامل التقييم الموضوعي الذي يرتكز على مبادئ واقعية ترتبط بالالتزام والكفاءة والفعالية في العمل، ولا ترتبط بعوامل غير مهنية خاصة ما يتعلق بطبيعة العلاقة مع التنظيمات العير رسمية وقوة الجماعات الضاغطة ومدى القوة أو ضعف العلاقة مع رئيس العمل من دون الاهتمام بالجوانب الموضوعية للعمل ومتطلباته ، بل تتعدى الأمور لتصبح علاقات شخصية تتميز بالموالاة والولاء لا على مبدأ الكفاءة والتميز ومعدل جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

و يرتبط تقييم أداء الأفراد العاملين بصفة أساسية بالمعيار الزمني أو الوقت الكافي الذي يمكن من خلاله أداء المهام بالشكل المطلوب مع اعتماد مبدأ السرعة في التنفيذ وليس التسرع في الأداء للتقليص من هامش الأخطاء والهفوات المحتملة التي يمكن الوقوع فيها ، ومما يتيح الفرصة للسلطة الإدارية من أجل تجديد الاحتياجات المتعلقة بالتكوين وأهم البرامج التي يمكن تسطيرها ووضعها في سبيل تحسين مستويات المستخدمين مع ادراك الأفراد العالمين بعد العملية الخاصة بالتقييم والتقويم من المستويات التي هم فيها ، لكن المؤسسة تفتقر إلى آليا ت حقيقية وموضوعية بمكن من خلالها تحديد مستوى الاحتياجات بطريقة علمية أكاديمية تكون فيها مبادئ الشفافية والموضوعية والعدالة السمات البارزة في العملية.

تعد المعايير المعتمدة في المؤسسة والمتصلة بعملية التقييم والتقويم من أهم العوامل الغائبة أو المغيبة من طرف أصحاب القرار، حيث أنها تعد القاعدة الأساسية لتحديد البرامج والخطط المتعلقة بمختلف العمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة وتعتبر كوحدات للقياس تضطلع من خلالها المؤسسة على المستوى الذي وصلت إليه عمالتها وما ينبغي أن يكون عليه في إطار التحديات والرهانات الحالية والمستقبلية وتشتمل عملية المقارنة بين حجم الأهداف المسطرة مسبقا ونوعية وطبيعة الأداء المنجز وما هي الهفوات التي تم تسجيلها على مستوى المورد البشري ومدى استجابته مع الأهداف العامة للمؤسسة ونوعيتها.

ويسجل نقص على مستوى المراحل التي يتم اعتمادها في عملية تقييم أداء الأفراد العاملين من خلال الربط مباشرة بين عنصرين تحديد أهداف المؤسسة ومقارنتها بالأداء الموجود من دون المرور على مرحلة جمع البيانات المتعلقة بالعمل وبمنفذ العمل لتسهيل عملية التقييم ومن ثم المقارنة بينها وبين الأهداف الخاصة بالمؤسسة ونوعيتها وطبيعتها وحجمها سواء أكانت مرحلية ، تكتيكية أو استراتيجية ، وتخص هذه المعلومات حجم العمل وطبيعته وخصائصه لمعرفة الوسائل التي لا بد من توفيرها لعملية الانجاز بطريقة سليمة وفعالة المراحل التي يمكن أن تمكر بها عملية الانجاز ، الفترة الزمنية التي يحتاجها العامل لأداء العمل ، دراسة وتحليل الظروف المادية والمعنوية لمحيط العمل ومناخه ، متطلبات المهام ومميزاتها ، واعتماد بطاقة خاصة بالتقييم لكل عمل أو مهمة وما يقابلها من كفاءات وقدرات بشرية واتقاءها حسب هذه المتطلبات بدرجات تثبت مبدأ الكفاءة لكل منها في المؤسسة.

لذا فدرجة الوعي المسجلة لدى الأفراد العالمين بضرورة تقييم أدائهم يجب أن تتماشى مع مستويات اهتمام الإدارة العليا لهذه الاحتياجات الضرورية التي لا بد منها كإجراءات أساسية لضمان السير الحسن للعمل.

جدول رقم 42: يمثل أسس تغير السلوك حسب متطلبات العمل وعلاقته بالأقدمية المهنية.

		أسس تغير السلوك حسب متطلبات العمل وعلاقته بالأقدمية المهنية						المجموع	
		القدرة لاستيعاب جميع التغييرات حسب متطلبات العمل		لا أستطيع التأقلم مع متطلبات العمل أحيانا		لا أغير من سلوكي في غالب الأحيان			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
الأقدمية المهنية	من سنة إلى 10 سنوات	06	%10.90	21	%38.18	28	%50.90	55	%100
	من 10 إلى 20 سنة	09	%23.68	11	%28.94	18	%47.36	38	%100
	من20 سنة فما فوق	12	%80.00	02	%13.33	01	%06.66	15	%100
المجموع		27	%25.00	34	%31.48	47	%43.51	108	%100

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أغلبية أفراد العينة ترى أن أسس تغيير السلوك حسب متطلبات العمل تكمن في عدم تغيير السلوك في أغلب الأحيان بنسبة **43.51%** من مجموع أفراد العينة، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **50.90%** تليها نسبة **47.36%** من الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** ، و أخيرا نسبة **06.66%** من الفئة ذات الأقدمية من **20 سنة فما فوق.**

وفي الجهة المقابلة فنسبة **31.48%** منهم تعتقد أن أسس تغيير السلوك حسب متطلبات العمل تكمن في عدم الاستطاعة أحيانا في التأقلم معها، وللتأكيد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة

بالجدول نجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الأقدمية من **سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **38.18%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **28.94%** وفي الأخير نسبة **13.33%** من الفئة ذات الأقدمية **من 10 سنة فما فوق.**

وفي الجهة الأخيرة فنسبة **25.00%** منهم تعتقد أن أسس تغيير السلوك حسب متطلبات العمل تكمن في القدرة على استيعاب جميع التغيرات في متطلبات العمل، وللتأكيد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الأقدمية **من 20 سنة فما فوق** بنسبة **80.00%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **23.68%** ، وفي الأخير نسبة **10.90%** من الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات.**

والملاحظ أن أسس تغيير السلوك المرتبط بمتطلبات العمل يتمحور حول عاملين هامين حسب ما يراه أغلبية المبحوثين بين عدم تغيير السلوك في غالب الأحيان ، أو عدم القدرة على التأقلم مع متطلبات العمل في بعض الأحيان وهذا ما يراه أعوان من ذوي الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات ، ومن 10 سنوات إلى 20 سنة** من مجموع الأفراد المبحوثين ، أما الأعوان من ذوي الأقدمية المهنية **من 20 سنة فما فوق** فيعتقد معظمهم أن لديهم القدرة على التأقلم واستيعاب أغلب متطلبات العمل ، لذا يجب التأكد من مدى الاشتراك في رؤية موحدة بين رئيس العمل وأتباعه لضمان السير الحسن في أداء الخدمة وتقديمها للزبائن.

يعد الإصرار على التمسك بقيم وسلوكات معينة احدى المؤشرات المهمة على مقاومة التغيير ، رغم اقرار الكثير من الفئات المهنية على عدم الارتياح للوضعية الحالية التي يعيشونها في المؤسسة ، لكن رغم ذلك يعتبرون التغيير من سلوكهم أمر صعب وقد لا يضمن لهم حقوقهم المهضومة أصلا حسب اعتقادهم ، وهذا يتعلق بطريقة مباشرة في صيغة التعامل مع التغيير بالنسبة للإدارة العليا التي فشلت إل حد بعيد في وضع خطط وبرامج مناسبة تتمكن من استيعاب جميع الاتجاهات والرؤى تحت رؤية واحدة وموحدة للمؤسسة ، من خلال وضع نظام شفاف واضح وعادل يعمل على اشراك الجميع من أجل الوصول إلى أكبر قدر من الاقناع بضرورة التغيير للأحسن سواء في السلوكات أوز القيم أو التصرفات في العمل والتعامل بطريقة جدية مع كل المتطلبات والشروط التي يفرضها المتغير التكنولوجي على مستوى العمل بالعمل على التكيف والاندماج أكثر مع هذه المتغيرات التي تميز البيئة العامة للمؤسسة.

ويلعب القائد في العمل دورا بارزا من خلال التأثير على أتباعه باعتباره في الأصل النموذج الذي يمكن للأتباع تتبعه وتقليده في سلوكاته وتصرفاته في العمل خاصة ماي تعلق بجوانب الانضباط والدقة والصرامة والمرونة في العمل...، كما يبرز غياب استراتيجية تتعلق بترغيب المورد البشري في ترك سلوكاته القديمة ومحاولة ايجاد الميكانيزمات البديلة التي يمكن اعتمادها في مكان القيم القديمة التي تحمل معاني الاستماع للأتباع وفق ما يحقق مصالحهم ومصلحة المؤسسة وذلك بتقبل التوجيهات إن وجدت بشكل ايجابي وتقبلها والعمل على تنفيذها ، غير أن الاعتماد في الوضعية الحالية على سياسة الترهيب فقط التي تتمثل في الزجر والعقاب دون أشياء أخرى.

و يمكن لرئيس العمل أن يلعب العديد من الأدوار الريادية والمحورية داخل أماكن العمل وخارجها ، ففي أماكن العمل يمكن له تقديم نموذج حي على التفاني والكفاءة والصرامة في العمل باحترام الأوقات الرسمية للعمل ، وأن يكون أول من يدخل للمؤسسة ، وآخر من يخرج منها ، أن يقاسم الأفراد العاملين مشكلاتهم التي يمكن أن تواجههم في العمل ويقوم بتوجيههم التوجيه الصحيح مع تقديم النصائح والارشادات الفنية والتقنية وحتى القيمية منها للتعامل مع الزبائن وطرق الاتصال الفعال معهم في جميع المستويات وفي المصلحة أو المديرية التي يتبعون لها ، كما يعد رئيس العمل المنبه الأساسي الذي تعتمد عليه الإدارة العليا من خلا ل اعتباره كهمزة الوصل التي يوصل بها الأفراد العاملين طلباتهم واحتياجاتهم وانتظاراتهم من المسؤولين ، ويعتبر في نفس الوقت الدليل الحقيق الذي تعتمد عليه الإدارة العليا في امكانية تحقيق التوقعات المنتظرة من المورد البشري في أداء المهام الموكلة إليهم بأقل التكاليف وبالجودة والسرعة المرغوبة والمطلوبة لتحقيق الأهداف والغايات المتعلقة بالمؤسسة.

غير أن الواقع الحالي لمؤسسة يؤشر إلى غياب معايير حقيقية يتم اعتمادها من أجل تقديم النموذج الحقيق لرئيس العمل والعمل على غرس هذا النموذج وفق القيم التنظيمية التي تراها المؤسسة مناسبة لطبيعة نشاطها وفق الظروف المادية والبشرية والفنية التي تحوزها المؤسسة والتي تعبر على مقوماتها ، لذا فالبيئة العامة تدفع إلى انتشار العديد من القيم والاتجاهات السلبية التي لا يمكن لرئيس العمل وحده أن يواجهها من جهة ومن ناحية أخرى لا يستطيع رئيس العمل أن يكون نموذجا يحتذى به بالنسبة للأفراد العالمين كونه يفتقد إلى تلك المعايير المحددة سلفا في سياسة المؤسسة والتي تمكنه من

تعديل سلوك الآخرين والمساهمة الفعالة في هذه العملية التي تعد على الأقل في ظل الأوضاع الراهنة بعيدة المنال والتحقيق الفعلي.

و يشير هذا إلى ضعف عملية الاشراف المتعلقة برئيس العمل خاصة حينما يفتقد الخصائص والمميزات الأساسية التي تجعل منه قدوة حقيقة يمكن الاقتداء بها للتغيير أو التعديل أو التبديل من تلك السلوكيات والقيم.

جدول رقم 43: يمثل طرق اختيار العاملين للاستفادة من فترات تكوينية وعلاقتها بالمستوى الوظيفي

		طرق اختيار العاملين للاستفادة من فترات تكوينية وعلاقتها بالمستوى الوظيفي.								المجموع	
		الحاجة الملحة للتكوين		بالنظر لمتطلبات منصب العمل		قوة جماعات الضغط		بمعايير مدروسة ومضبوطة			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	10	%18.18	04	%07.27	39	%70.90	02	%03.63	55	%100
	عون تحكم	07	%21.87	05	%15.62	19	%59.37	01	%03.12	32	%100
	اطار	11	%52.38	05	%23.80	01	%04.76	04	%19.04	21	%100
المجموع		28	%25.92	14	%12.96	59	%54.62	07	%06.48	108	100,0 %

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى أن طرق اختيار العاملين للاستفادة من فترات تكوينية تكون بالنظر إلى درجة تأثير وقوة من الجماعات الضاغطة بنسبة **54.62%** من مجموع أفراد العينة، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة

الغالبة هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة **70.90%** تليها نسبة **59.37%** من فئة أعوان التحكم، ثم أخيرا نسبة **04.76%** من فئة الإطارات.

وفي الجهة الأخرى فنسبة **25.92%** منهم تعتقد أنه طرق اختيار العاملين للاستفادة من فترات تكوينية تكون بالنظر إلى الحاجة الملحة للتكوين، وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة الإطارات بنسبة **52.38%**، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة **21.87%** وفي الأخير نسبة **18.18%** من فئة أعوان التنفيذ.

وفي الجهة المقابلة فنسبة **12.96%** منهم تعتقد أن طرق اختيار العاملين للاستفادة من فترات تكوينية تكون بالنظر إلى متطلبات منصب العمل، وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي الإطارات بنسبة **23.80%**، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة **15.62%** ، وفي الأخير نسبة **07.27%** من فئة أعوان التنفيذ.

وفي الجهة الأخيرة فنسبة **06.48%** منهم تعتقد أن طرق اختيار العاملين للاستفادة من فترات تكوينية تكون بالنظر إلى معايير مدروسة ومضبوطة، وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة الإطارات بنسبة **19.04%**، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة **03.63%** وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة **03.12%.**

والملاحظ أن طرق اختيار العاملين للاستفادة من فترات تكوينية للمؤسسة تخضع في أغلب الأحيان حسب أغلبية المبحوثين لقوة ودرجة تأثير الجماعات الضاغطة ، حسب ما يراه **أعوان التنفيذ وأعوان التحكم** ، في حين ترى **فئة الإطارات** أن الاختيار يخضع للحاجة الملحة للتكوين ، لذا فمعايير الاختيار تحتاج إلى إعادة التقييم والتقويم في المؤسسة.

السلطة المهنية التي يتمتع بها التنظيم الغير الرسمي المتمثل في جماعات الضغط وما تمارسه من وظائف داخل المؤسسة خاصة ما يتعلق بالأمور التي تخص الأتباع في حياتهم المهنية بالاعتماد على معايير الولاء والانتماء لهذه الجماعات على حساب الكفاءة والخبرة ، هذا من شأنه تعطيل عجلة التنمية والتطوير في المؤسسة بمنح الفرصة لمن لا يستحقها وانكارها على مستحقيها وبالتالي العمل على تهميش الفئة التي هي في أمس الحاجة للتكوين من أجل تقديم القيم المضافة وتعظيم بالتالي قدرات

المؤسسة وامكانياتها في مواجهة التحديات والرهانات الحالية والمستقبلية ، وتغييب الدور المنوط بالإدارة العليا التي بقيت في دور المتفرج على أوضاع تزداد سوء مرحلة بعد أخرى.

يعد عدم الاستفادة من الفترات التكوينية في إطار عمليات تفعيل معايير الكفاءة و النجاعة إلى النقص المسجل في مصداقية هذه العملية على مستوى المؤسسة ، لذا فالعوامل والأسباب التي من شأنها رفع هذه العملية وانتقالها من وضعية قديمة إلى وضعية جديدة أكثر قوة وتميزا من الوضعية السابقة من خلال مدى اكتساب المتكون لطرق عكل جديدة وأفكار ومهارات أخرى تمكنه من التعامل الجيد مع مختلف الوضعيات التنظيمية التي تواجهه في الحاضر أو في المستقبل وترتبط هذه المكتسبات بدرجة كبيرة بمستوى ذكاء المتكون ومدى استيعابه واستجابته لما يقدم له من طرف المكونين في تلك الفترة واستعداداته الذهنية والنفسية والعقلية وتوافقها معها بالإضافة إلى محاولة الاستفادة من الخبرات السابقة التي اكتسبها في ميدان العمل ، كما يعتبر العامل المتعلق بأشكال وأساليب العملية الخاصة بالتفكير من خلال القدرة على التفريق بين السرعة والتسرع في التعليم والتلقين المتعلق بالأفكار والقيم الجديدة في العمل اعتمادا على التحليلي والاستنباط والاستنتاج واستخلاص النتائج وهي في مجملها أساليب جديدة تساعد على التحول الايجابي لآثار العملية التكوينية.

و تفتقد عملية تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة إلى الشروط الموضوعية والشكلية التي تتوجب على هذه العملية ، لذا لا يمكن أن تكون هذه الاحتياجات غير متوافقة ومتجانسة مع المعطيات المتوفرة في المنظمة كما هو الحال بالنسبة لهذه المؤسسة ، وغياب دراسة معمقة ومسبقة ترتكز على التحليل والتشخيص لمختلف الوضعيات التنظيمية التي تعيشها مختلف المصالح والمديريات والمركبات التابعة للمؤسسة وضرورة تحديد الأهداف والغايات التي يرجوا تحقيقها من هذه العملية ، ويتم تحديد هذه الاحتياجات وفق مجموعة من المستويات تبتدأ بالبيئة التنظيمية لمختلف الاحتياجات المتعلقة بالعملية التكوينية والتي ترتبط بحجم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتتم من خلال الاعتماد على دراسة المؤشرات المتعلقة بالربحية والعوائد والفوائد ومستويات النمو التطوير ومقارنتها بما هو متوفر من طاقات بشرية وما تحتاجه هذه الكفاءات التي يتم انتقاءها بصفة دورية وموضوعية وبمعايير محسوبة ، كما يمكن تحليل البيانات والمعطيات المتعلقة بمناصب العمل التي تتطلب تكوينا مستمرا من خلال الاعتماد على وثيقة توصيف المناصب مما يساعد على كشف الخلل الموجود أو النقائص التي يمكن تسجيلها عليها والأسباب والعوامل التي أنتجت هذه الوضعيات السلبية وفي طريقة سيرها الحسن

لتقديم الخدمات والقيام بتنفيذ المهام بالشكل المطلوب ، ولا تتم عملية تحديد الاحتياجات إلا بالاعتماد كذلك على تحليل الكفاءات والقدرات والاستعدادات الفردية للمستخدمين والعمل على مقارنة هذه المواصفات بما تتطلبه هذه المناصب من مميزات خاصة ويتم الاعتماد في هذه العملية التحليلية على أداة المقابلة المباشرة مع المستخدمين أو الاضطلاع على المسار الوظيفي لهم كتقنيتين تساعدان على التحقق من المناصب التي تتطلب اجراء تكوين عليها في المؤسسة ، لذا فمن العوامل التي دفعت لعد الاستفادة من هذه الفترات التكوينية في المؤسسة هو افتقادها لمعايير التحليل الدقيق لهذه الاحتياجات على المستويات السالفة الذكر والتي تلعب دورا محوريا في العملية وتجعل منها أساسية ورئيسية لا يمكن الاستغناء عليها في أي فترة زمنية كانت ، كما تلعب الاستراتيجية المتبعة في التكوين دورا كبيرا من خلال التكوين أثناء العمل أي داخل المؤسسة أو الاعتماد على التكوين الخارجي سواء من خلال المؤسسات والمراكز التكوينية في الوطن وحتى التكوين خارج الوطن وهذا كله يعتمد على الرؤية التي وضعتها المؤسسة والفلسفة التي تنتهجها في سبيل تحقيق ذلك ، ولعل هذه المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على التكوين خارج الوطن لذا لهذه العملية أن تعطي القيمة المضافة في الأصل من خلال تعديل السلوكيات وتحسين المستوى بغرض مواكبة التطورات الحاصلة في المجال لكن العكس هو الحاصل لذا ليست هنالك فائدة من فترات تكوينية خارجية لا تقدم الاضافة ، وأحست وسيلة هي التكوين في مكان العمل بالاعتماد على خبراء ومختصين في هذا الميدان من أجل خفض التكاليف وربح الوقت والجهد ولضمان فعالية أكبر ، مع اختيار الأساليب المناسبة لذلك.

جدول رقم 44: يمثل ردة فعل الرئيس مع مشكلات العمل وعلاقته بالأقدمية المهنية.

		ردة فعل الرئيس مع مشكلات العمل وعلاقته بالأقدمية المهنية.						المجموع	
		يتعامل حسب طبيعة المشكلة ومتطلباتها		يستشير المقربين منه في كيفية التعامل معها		يتصرف وفق ما يراه مناسبا وبنفس النمط			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
الأقدمية المهنية	من سنة إلى 10 سنوات	06	%10.90	10	%18.18	39	70.90	55	%100
	من 10 إلى 20 سنة	09	%23.68	06	%15.78	23	%60.52	38	%100
	من20 سنة فما فوق	08	%53.33	06	%40.00	01	%06.66	15	%100
المجموع		23	%21.29	22	%20.37	63	%58.33	108	%100

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أغلبية أفراد العينة ترى أن ردة فعل الرئيس بالنسبة لمشكلات العمل تكون بتصرفه وفق ما يراه مناسبا وبنفس النمط بنسبة **58.33%** من مجموع أفراد العينة، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **70.90%** ، تليها نسبة **60.52%** من الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** ، و أخيرا نسبة **06.66%** من الفئة ذات الأقدمية من **20 سنة فما فوق**.

وفي الجهة المقابلة فنسبة **21.29%** منهم تعتقد أن رئيس العمل يتعامل مع المشكلات بحسب طبيعتها ومتطلباتها ، وللتأكيد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الأقدمية من **20 سنة فما فوق** بنسبة **53.33%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **23.68%** ، وفي الأخير نسبة **10.90%** من الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات**.

وفي الجهة الأخيرة فنسبة **20.37%** منهم تعتقد أن رئيس العمل يستشير المقربين منه في كيفية التعامل مع مشكلات العمل ، وللتأكيد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الأقدمية **من 20 سنة فما فوق** بنسبة **40.00%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **18.18%** ، وفي الأخير نسبة **15.78%** من الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات**.

والملاحظ أن ردة فعل الرئيس بالنسبة للمشكلات المتعلقة بالعمل تكون وفق ما يراه مناسبا و بنفس النمط وهذا الرأي الذي يمثل غالبية المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئات المهنية ذات الأقدمية من **سنة إلى 10 سنوات** ومن **10 سنوات إلى 20 سنة** ، أما الفئة ذات الأقدمية من **20 سنة فما فوق** فيرى غالبيتها أن الرئيس يتعامل مع هذه المشكلات وفق طبيعتها ومتطلباتها، لذا فلا يشترك الأتباع في غالب الأمر مع رئيس العمل من خلال التنسيق لمواجهة هذه المشكلات في العمل.

يعد التعامل مع مشكلات العمل بنفس الصورة النمطية من طرف رئيس العمل التي تتميز بعدم المرونة والتأقلم مع مختلف المواقف والوضعيات ، بالإضافة لعدم التنويع في الأساليب والأدوات المتعلقة بمعالجة هذه المشكلات احدى الصور والوضعيات السلبية التي تغزو واقع المؤسسة التنظيمي ، ودليل على قلة البدائل إن لم نقل انعدامه في التعامل مع مختلف المواقف والوضعيات التنظيمية التي تتطلب اتخاذ القرارات المناسبة المدروسة من غير انفعال ولا تسرع مع الاهتمام بفريق العمل في إطار التنويع في أساليب حل المشكلات ، فالتفرد في التعامل مع مختلف هذه الوضعيات والمشكلات دون دراستها وتشخيصها وتحديد محتوياتها لإعطاء الحلول العلاجية اللازمة التي تساعد على وضع برامج وقائية من شأنها مساعدة رئيس العمل على تجاوزها في وضعيات أخرى أكثر صعوبة.

ويمثل الاستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها المؤسسة في إطار الاستعانة بالحلول العلاجية احدى أهم المصادر التي تساعد رئيس العمل على التعامل مع وضعيات تنظيمية أخرى مشابها ، فهذا التراكم في الخبرات من شأنه خلق معارف جديدة في إطار إدارة المعرفة بالاعتماد على تفكيك وإعادة بناء قاعدة من المعلومات من شأنها اعطاء قوة ومرونة أكثر لطريقة التعامل مع مختلف الوضعيات.

ويتضح غياب معايير الاعتماد على مؤشرات التنبؤ والاستشراف الحقيقي لمقدرات المؤسسة وامكانياتها المتاحة وغير المتاحة على أساس تقييم القيادة الإدارة للبيئة الداخلية من خلال تشخيص نقاط

ضعفها وتقليصها وتحليل نقاط قوتها وتعزيزها وتدعيمها ، مع اقتناص الفرص الخارجية ، واكتشاف المخاطر والتهديدات المحتملة والسعي لتجنبها بكل الوسائل المتاحة والمشروعة ، والاستفادة من البرامج العلاجية في إطار تحضير برامج وقائية تكون أكثر فعالية بتوفير البدائل المناسبة والمحسوبة بأساليب دقيقة دون الوقوع في نفس الهفوات والأخطاء بتقليصها والمحافظة على المكتسبات والعوائد المحققة ، سواء المادية أو المعنوية.

يتطلب إعادة العمليات والنشاطات التنظيمية عملا مضنيا وكبيرا من طرف القيادة الإدارية المشرفة، وهذا الجهد يتمحور خاصة حول ابتكار آليات عمل جديدة وفق أساليب معقولة تتميز بالكفاءة والفعالية ، مع استغلال جميع الوضعيات والمواقف الإدارية بشتى أنواعها والاستفادة منها ووضع استراتيجية واضحة للبنى من خلالها القادة الإدارية اعتماد مجموعة من البرامج سواء ما تعلق بالجانب العلاجي للمشكلات التي قد تطرأ في محيط العمل والتعامل معها بكل مهنية وموضوعية ، والاستفادة منها والعمل على عدم تكرارها في البرامج والمخططات اللاحقة من خلال أيجاد صيغ أخرى للتعامل معها وفق معايير الحلول الوقائية والتأكيد على غرس قيم تتعلق بالتنبؤ واستباق أيجاد الحلول وفق منهجية علمية واضحة المعالم ، لكن على مستوى هذه المؤسسة يتم اعتماد الحلول العلاجية الترقيعية التي تستند إلى قرارات ارتجالية يغيب فيها صوت العقل والتدبير المحكم ودون القضاء نهائيا على المشكلات التي قد تطرأ على مستوى العمل أو باقي المستويات الأخرى ليبقى فتيل المشكلة قائما ليتراكم مع الزمن على شكل كرة ثلجية وتتحول المشكلة من بداية بسيطة إلى نهاية معقدة ويصعب التعامل معها بشكل كبير.

فتلبية جميع الاحتياجات المتعلقة بالعمل وبالأفراد العاملين من شروط مادية وتقنية وفنية ومعنوية تعطي الأولوية للقضايا المهمة والعمليات الحساسة في المؤسسة ، ويلعب رئيس العمل في الغالب أدوارا سلبية غير مسؤولة ، خاصة فيما يتعلق بالسلوكيات الممارسة في العمل ، لأن الفرد العامل إذ لم يجد الأسباب التي تؤدي إلى النجاح في العمل لا يحاول هو البحث عليها وهنا الأمر يتعلق بصفة مباشرة برئيس العمل الذي تقع تحت مسؤوليته ايصال مجمل هذه الاهتمامات والعمل على توفيرها أو تعديلها وتحسينها ومحاولة حث أتباعه على التقيد بها وتبنيها في إطار يسوده التفاهم والتعاون والتساند مع خلق جو من المنافسة الايجابية في وسك فريق العمل للتغلب على مختلف العراقيل والتعامل مع مشكلات العمل بطرقة عقلانية وفق خطة عمل محددة سلفا.

جدول رقم 45: يمثل النظرة إلى التغيير في العمليات الإدارية في المؤسسة وعلاقتها بالأقدمية المهنية.

		النظرة إلى التغيير في العمليات الإدارية في المؤسسة وعلاقتها بالأقدمية المهنية.						المجموع	
		ضرورية لتطوير أساليب أداءها		لا ينتظر منها أي نتائج ايجابية		مضيعة للمال والجهد			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
الأقدمية المهنية	من سنة إلى 10 سنوات	06	%10.90	20	%36.36	29	%52.72	55	%100
	من 10 إلى 20 سنة	05	%13.15	15	%39.47	18	%47.36	38	%100
	من20 سنة فما فوق	12	%80.00	02	13.33	01	%06.66	15	%100
المجموع		23	%21.29	37	%34.25	43	%39.81	108	%100

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أغلبية أفراد العينة ترى أن النظرة إلى التغيير في العمليات الإدارية في المؤسسة عبارة على مضيعة للجهد والمال بنسبة **39.81%** من مجموع أفراد العينة، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **52.72%** تليها نسبة **47.36%** من الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** ، و أخيرا نسبة **06.66%** من الفئة ذات الأقدمية من **20 سنة فما فوق.**

وفي الجهة المقابلة فنسبة **34.29%** منهم تعتقد أن النظرة إلى العمليات المتعلقة بالتغيير بعدم انتظار نتائج ايجابية منها ، وللتأكيد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الأقدمية من **10 إلى 20 سنة** بنسبة **39.47%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **36.36%** ، وفي الأخير نسبة **13.33%** من الفئة ذات الأقدمية **من 20 سنة فما فوق.**

وفي الجهة الأخيرة فنسبة **21.29%** منهم تعتقد أن نظرتها للعمليات الخاضعة للتغيير بالمؤسسة مهمة وضرورية من أجل تطوير أساليب أداءها، وللتأكيد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الأقدمية **من 20 سنة فما فوق** بنسبة **80.00%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **13.15%** ، وفي الأخير نسبة **10.90%** من الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة**.

والملاحظ أن أغلبية المبحوثين نظرتهم إلى التغيير في العمليات الإدارية تتراوح بين مضيعة للمال والجهد أو لا ينتظر منها أية نتائج ايجابية ، خاصة بالنسبة للفئات المهنية ذات الأقدمية من **سنة إلى 10 سنوات** ، ومن **10 سنوات إلى 20 سنة** ، أما الفئة المهنية ذات الأقدمية من **20 سنة فما فوق** فهي ترى في هذه العمليات أنها ضرورية لتطوير أساليب الأداء ، لذا لا يوجد اجماع في الرؤية لعملية التغيير في المؤسسة.

غياب معيار المصداقية في العمليات والنشاطات التي تقوم بها الإدارة العليا في إطار عملية التغيير السائدة في المؤسسة في مجمل الصورة الذهنية للمورد البشري ، باعتبار الحكم المسبق على هذه العمليات بالفشل وعدم النجاح ، لفشل القيادة الإدارية ولحد بعيد في اقناع الأتباع بضرورة العملية وجديتها لضمان التوازن والفعالية المرغوبة ، فالمعايير الموجودة حاليا بالنسبة لإحداث التغيير في المؤسسة لا تتطابق وفق المعايير المتفق عليها والتي يأمل الأتباع أن تكون موجودة ومحط اهتمام القيادة الإدارية ، فالخطر الذي يمثله أي تغيير ممكن أن يحول الأمور إلى أخطر مما هي عليه لذلك توجد مقاومة شرسة للعملية ككل وهذا يؤشر في عدم قدرة الإدارة العليا على استيعاب جميع هذه المواقف والرؤى في إطار رؤية مشتركة يتقاسمها الجميع.

يعتبر التغيير في أنماط وأساليب العمل من الحقائق التنظيمية الملحة التي تساعد المؤسسة على عملية التكيف والاندماج مع مختلف التغيرات الموجودة في البيئة العامة لها والتي يضمن لها الاستمرارية والدوران في إطار علاقات دائرية في المؤسسة بتم فيها تحويل جميع المعطيات الموجودة على شكل مدخلات ويحولها إلى مخرجات ، لذا فعدم التحضير الجيد للأتباع في المؤسسة لقبول هذه التغييرات التي تعد لهم أشياء في المجهول والطبيعة البشرية تخاف من شيء مجهول إذا لم يتم التعريف به جيدا و بصورة تحقق الاجماع والاقناع لدحض مؤشرات عدم اليقين والارتياب في إطار عدم الأمان الوظيفي لنقص التنبؤ بالمستقبل ، فرغم وجود العديد من الأصوات التي تنادي بضرورة التغيير ،لكن

حينما يحين ذلك ينتشر الخوف والقلق والتوتر في صفوف الأفراد العاملين على مصيرهم فهم على تذمرهم من الأوضاع الراهنة إلا أن عدم تحضيرهم بقبول التغيير المطروح سواء في أساليب العمل وأنماطه أو في نمط العلاقات المهنية والوظيفية الحالية يجعل منهم عرضة للشك والخوف ويعملون على اعتماد مجموعة من الأساليب والحيل التي تساعدهم على مقاومة هذا التغيير فكل حسب مكانته ودوره في المؤسسة و درجة قربه أو بعده من الجماعات الضاغطة والجماعات الغير رسمية القريبة من دائرة اتخاذ القرار وصناعته لدى القيادة الإدارية.

و هذه المقاومة للتغيرات الحاصلة في أساليب العمل وأنماطه على مستوى المؤسسة من دون توفير الأرضية التي تتناسب وتتوافق مع هذه التغييرات في إطار مناخ تنظيمي مفتوح يساعد على تحقيقها وتلبيتها تنتج من خلال مجموعة من الوضعيات التي يمكن أن يفكر فيها الأفراد العاملين ، كالعناصر المتعلقة بالمصالحة الشخصية لهم ومدى توافق هذه التغيرات مع الأجندة البرغماتية التي يحملها كل فاعل في ذهنه وتفكيره وتقديراته للتحول إلى صفة وخاصية مشتركة لجميع الأفراد العاملين وبالتالي تصبح مقاومة التغيير بشكل جماعي تتشكل كذلك من خلال سوء الفهم والتقدير لمتطلبات التغيير وعدم وحدة الرؤية بين الرئيس والمرؤوس وعدم تكليف المسؤولين أنفسهم عناء توحيدها في إطار جماعي يحافظ على أسس التعاون والتساند الداخلي بين القيادة وأتباعها والثقة التي يمكن ل، تنتج من جراء ايمان هؤلاء الأتباع بقدرتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الفنية والتقنية في سبيل مواكبة هذه التطورات واستيعابها بشكل يضمن لهم التكيف والاندماج السريع معها ، يضاف لذلك المميزات والخصائص المرتبطة بالإطار الشخصي للأتباع ومدى مرونتهم وسرعة استجابتهم لما يطرح أو يفرض عليهم من تغيرات.

جدول رقم 46: يمثل النظرة من خلال التأقلم مع رؤية الإدارة العليا وعلاقتها بالأقدمية المهنية.

		النظرة من خلال التأقلم مع رؤية الإدارة العليا وعلاقتها بالأقدمية المهنية.						المجموع	
		استيعاب جميع التطورات التي تحصل في محيط المؤسسة		يوفر لك الأمان والاستقرار		يساعد مؤسستك على التحسن والتطور المستمر			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
الأقدمية المهنية	من سنة إلى 10 سنوات	12	21.18%	35	63.63	08	14.54%	55	%100
	من 10 إلى 20 سنة	11	28.94%	18	%47.36	09	%23.68	38	%100
	من20 سنة فما فوق	13	%86.66	01	%06.66	01	%06.66	15	%100
المجموع		36	33.33%	54	50.00%	18	16.66%	108	%100

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أغلبية أفراد العينة ترى أن التأقلم مع الرؤية الخاصة بالإدارة العليا يساعد على توفير الأمان والاستقرار بنسبة **50.00%** من مجموع أفراد العينة، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **63.63%** ، تليها نسبة **47.36%** من الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** ، و أخيرا نسبة **06.66%** من الفئة ذات الأقدمية من **20 سنة فما فوق.**

وفي الجهة المقابلة فنسبة **33.33%** منهم تعتقد أن التأقلم مع الرؤية الخاصة بالإدارة العليا يساعد على استيعاب جميع التطورات التي تحصل في محيط المؤسسة ، وللتأكيد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الأقدمية من **20 سنة فما فوق** بنسبة **86.66%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **28.94%** وفي الأخير نسبة **21.18%** من الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات.**

وفي الجهة الأخيرة فنسبة **16.66%** منهم تعتقد أن التأقلم مع الرؤية الخاصة بالإدارة العليا يساعد المؤسسة على التحسن والتطور المستمر، وللتأكيد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **23.68%**، تليها الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **14.54%** ، وفي الأخير نسبة **06.66%** من الفئة ذات الأقدمية **من20 سنة فما فوق.**

والملاحظ أن التأقلم مع الرؤية الخاصة بالإدارة العليا حسب أغلبية المبحوثين يتراوح بين توفير الأمن والاستقرار ، مع استيعاب جميع التطورات التي يمكن أن تحصل في محيط المؤسسة ، حسب أغلبية المبحوثين من الفئات المهنية ذات الأقدمية من **سنة إلى 10 سنوات** ، ومن **10 إلى 20 سنة** ، وحتى من **20 سنة فما فوق** ، فالوعي العمالي في مستويات يحتاج من خلالها لاستراتيجية قوية من طرف الإدارة العليا للمحافظة عليه.

ترتبط الحاجة الملحة للأمن الوظيفي بالنسبة للمورد البشري بمدى مصداقية الإدارة العليا في التعامل مع هذا العامل من خلال توفير المتطلبات والظروف المناسبة التي تجعل من المورد البشري في راحة نفسية وطمأنينة تكون لديه القدرة من استيعاب جميع المتغيرات التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة سواء في الإطار الداخلي أو الخارجي ويساعدها على محاولة التكيف والاندماج مع جميع هذه المتغيرات لوجود معيار المصداقية في سلوكات القيادة الإدارية الشيء الذي يعطي القوة والفعالية والاقتناع بها ، مما يعكس الرسالة والرؤية التي يشترك فيها الجميع في المؤسسة باختلاف رتبهم المهنية ومستوياتهم الوظيفية.

لذلك يعد عامل الانفراد باتخاذ القرارات الإدارية بمختلف أنواعها وأشكالها من دون اشراك الأفراد العاملين في ذلك سببا مهما في نقص الثقة بين الفاعلين في المنظمة واستصغار واحتقار لقدراتهم وكفاءتهم من خلال اغلاق أبواب الحوار والتشاور والتفاوض بينهم وتقييم الاقتراحات والبدائل التي يمكن أن يقدموها للإدارة العليا في سبيل تحديث أساليب العمل أو حل بعض المشكلات الإدارية ، دون النظر إلى مستوياتهم المهنية لأن عامل الخبرة يعد احدى المعايير المهمة التي لا تؤخذ للأسف بعين الاعتبار في هذه المؤسسة ، ولا تعطي الأهمية لفرق العمل واللجان المشتركة بين الإدارة العليا وممثلي العمال وفق لقاءات واجتماعات دورية تضمن التنسيق الدائم بين هذه الأطراف للمحافظة على سير العمل بالشكل المطلوب.

ومن الآثار الناتجة على عدم اتاحة الفرصة للأفراد العاملين للمشاركة في تخضير مختلف النشاطات والعمليات الإدارية في المؤسسة الشعور الدائم بالتبعية وعدم الاستقلالية في التعبير على الأفكار والاتجاهات والخبرات وحتى التفكير ومستويات الذكاء الاجتماعي في إطار مناخ تنظيمي منغلق على نفسه لا يقبل الغير ولا اقتراحاته ولو كانت فعالة وقابلة للتحقيق والتجسيد في الميدان.

فالوجود الاختلاف في الرؤية والأهداف بين الأتباع والقيادة الإدارية واتساع مجال الهوى والفجوة المسجلة على مستويات التفاهم والتنسيق والتعاون الذي من شأنه انتاج القيم المضافة على أساس الاهتمام بما يقدمه الأتباع من مقترحات وبدائل في العمل تحقق فيها قيم المشاركة في صناعة القرارات التي تساهم في تغيير أنماط العمل بشكل يتقبله الأفراد العاملون بل ويعملون على المساهمة في انجاح هذه العمليات الجديدة بما تتطلبه من كفاءة ودرجة عالية من التكيف والاستيعاب لمختلف المراحل الخاصة بهذه العمليات والنشاطات من أجل التقليص من الأخطاء والهفوات التي كانت تسجل في الأساليب القديمة للعمل.

و يرتبط نجاح عملية التغيير واقتناع الأفراد العاملين بذلك من طرف القيادة الإدارية يتصل أولا وبصفة أساسية ووثيقة بمدى قناعة المديرين والمسؤولين بهذه الأساليب الخاصة بالتغيير وبمحتوياتها و تفاصيلها وأهدافها وغاياتها ، وهذا ما ينعكس بصفة مباشرة وغير مباشرة على الأتباع من خلال بث وإرساء قيم التفاؤل وروح العزيمة والاستقرار النفسي والذهني والاطمئنان التام على أساس الثقة المتبادلة الموجودة بينهم وبين رئيسهم في العمل ، لكن ما يسود المؤسسة في أغلب مصالحها ومديرياتها من عدم ثقة وتوتر دائم وحيرة وخوف على المستقبل الوظيفي ، والتخوف من كل ما هو جديد وعدم الاقتناع به من طرف العاملين و الأتباع ، واهمال القيادة الإدارية لمعيار مشاركة المورد البشري والتعاون معه والاستماع له في إطار ابتكار حلول وبدائل جديدة للعمل نابعة من قناعاتهم و بما يتوافق مع قدراتهم وكفاءتهم ومدى استيعابهم لخطوات ومراحل التغيير وتبني الأساليب الجديدة والطرق الفعالة في الانتاج وتقديم الخدمات للزبائن ومختلف العملاء كل هذه العوامل أدت لغياب التوافق في الرؤى بين القيادة الإدارية وأباعها من حيث مضمون التغيير الذي يمس أغلب العمليات والنشاطات التي في الحقيقة تحتاج إلى تغير جذري وفق هندسة شاملة وفعالة ، لكن المشكل المتعلق بنقص الاتصال وحتى غيابه بين الفاعلين بطرق تثبت وتبرز معالم التعاون والتنسيق بينهم لا يساعد على نجتح أو فعالية التغيير المتوقع من طرف القيادة الإدارية ، لأن المورد البشري هو المحور

الأساسي في العملية ، فما الفائدة المرجوة من وجود التقنيات والآلات والمعدات من دون استغلالها بصفة عقلانية وبراغماتية من طرف المورد البشري في إطار تكوينه وتدريبه والاستثمار الحقيقي في قدراته في أماكن العمل ، وحتى على المستوى الاتصالي فيما بينهم في محيط العمل.

جدول رقم 47: يمثل طبيعة الحلول التي يعتمدها رئيس العمل لحل المشكلات التي تواجهه وعلاقتها بالمستوى الوظيفي.

		طبيعة الحلول التي يعتمدها رئيس العمل لحل المشكلات التي تواجهه وعلاقتها بالمستوى الوظيفي.						المجموع	
		على أساس توقعه لحدوث المشكلة		بشكل عشوائي غير مقنع		لا تتم معالجتها أساسا			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	03	05.45	34	%61.81	18	%32.72	55	%100
	عون تحكم	08	%25.00	18	%56.25	06	%18.75	32	%100
	اطار	07	%33.33	10	%47.61	04	%19.04	21	%100
المجموع		18	%16.66	62	%57.40	28	%25.92	108	100,0%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى أن طبيعة الحلول التي يعتمدها رئيس العمل لحل المشكلات التي تواجهه بشكل عشوائي غير مقنع بنسبة **57.40%** من مجموع أفراد العينة، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة الغالبة هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة **61.81%** ، نسبة **56.25%** من فئة أعوان التحكم، ثم أخيرا نسبة **47.61%** من فئة الإطارات.

وفي الجهة الأخرى فنسبة **25.92%** منهم تعتقد أن رئيس العمل لا يعتمد على أي حلول لحل المشكلات التي تواجهه في العمل ، وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد

الفئة الغالبة هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة **32.72%**، تليها فئة الإطارات بنسبة **19.04%** وفي الأخير نسبة **18.75%** من فئة أعوان التنفيذ.

وفي الجهة الأخيرة فنسبة **16.66%** منهم تعتقد أن طبيعة الحلول التي يعتمدها رئيس العمل لحل المشكلات التي تواجهه من خلال توقعه لحدوثها ، وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي الإطارات بنسبة **33.33%**، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة **25.00%** وفي الأخير نسبة **05.45%** من فئة أعوان التنفيذ.

والملاحظ أن طبيعة الحلول التي يعتمدها رئيس العمل لحل المشكلات المتعلقة بالعمل حسب أغلبية المبحوثين من **أعوان التنفيذ** و**أعوان التحكم** وحتى فئة **الإطارات** تتراوح بين اتجاهين ، إما تكون بشكل عشوائي غير مقنع ، أو لا يتم معالجتها أساسا ، لذا فإن مؤشرات التنبؤ بحدوث المشكلات يجب أن تنطلق من معطيات علمية موضوعية.

غياب استراتيجية واضحة من شأنها التعامل بطريقة موضوعية وفعالة مع مختلف الوضعيات التنظيمية والمشكلات المتعلقة بالعمل ، وعدم الاهتمام بتحليل المعطيات والعمليات الخاصة في المؤسسة التي تساعد على تحديد درجات ومعدلات الخطورة بدراسة وتحليل كل وضعية على حد من خلال مجموعة من الآليات والميكانيزمات التي تعطي القدرة والقوة لصاحبي القرار بشكل صحيح ومتميز ويعطي القدرة على العمل الاستباقي والوقائي في جميع العمليات الإدارية ويقلص حدود الخطأ أو الوقوع فيه بشكل فعال وبكفاءة عالية ، ويعطي هذه الحلول القيمة الحقيقة التي تستحقها كونها قدمت قيم مضافة لتعظيم قدرات المؤسسة بشكل دينامي.

لذلك يتضح غياب معايير الاعتماد على مؤشرات التنبؤ والاستشراف الحقيقي لمقدرات المؤسسة وامكانياتها المتاحة وغير المتاحة على أساس تقييم القيادة الإدارة للبيئة الداخلية من خلال تشخيص نقاط ضعفها وتقليصها وتحليل نقاط قوتها وتعزيزها وتدعيمها ، مع اقتناص الفرص الخارجية ، واكتشاف المخاطر والتهديدات المحتملة والسعي لتجنبها بكل الوسائل المتاحة والمشروعة ، والاستفادة من البرامج العلاجية في إطار تحضير برامج وقائية تكون أكثر فعالية بتوفير البدائل المناسبة والمحسوبة بأساليب دقيقة دون الوقوع في نفس الهفوات والأخطاء بتقليصها والمحافظة على المكتسبات والعوائد المحققة ، سواء المادية أو المعنوية.

و يتطلب إعادة العمليات والنشاطات التنظيمية عملا مضنيا وكبيرا من طرف القيادة الإدارية المشرفة، وهذا الجهد يتمحور خاصة حول ابتكار آليات عمل جديدة وفق أساليب معقولة تتميز بالكفاءة والفعالية مع استغلال جميع الوضعيات والمواقف الإدارية بشتى أنواعها والاستفادة منها ووضع استراتيجية واضحة للبنى من خلالها القادة الإدارية اعتماد مجموعة من البرامج سواء ما تعلق بالجانب العلاجي للمشكلات التي قد تطرأ في محيط العمل والتعامل معها بكل مهنية وموضوعية ، والاستفادة منها والعمل على عدم تكرارها في البرامج والمخططات اللاحقة من خلال أيجاد صيغ أخرى للتعامل معها وفق معايير الحلول الوقائية والتأكيد على غرس قيم تتعلق بالتنبؤ واستباق أيجاد الحلول وفق منهجية علمية واضحة المعالم ، لكن على مستوى هذه المؤسسة يتم اعتماد الحلول العلاجية الترقيعية التي تستند إلى قرارات ارتجالية يغيب فيها صوت العقل والتدبير المحكم ودون القضاء نهائيا على المشكلات التي قد تطرأ على مستوى العمل أو باقي المستويات الأخرى ليبقى فتيل المشكلة قائما ليتراكم مع الزمن على شكل كرة ثلجية وتتحول المشكلة من بداية بسيطة إلى نهاية معقدة ويصعب التعامل معها بشكل كبير.

لذلك فتلبية جميع الاحتياجات المتعلقة بالعمل وبالأفراد العاملين من شروط مادية وتقنية وفنية ومعنوية تعطي الأولوية للقضايا المهمة والعمليات الحساسة في المؤسسة ، ويلعب رئيس العمل في الغالب أدوارا سلبية غير مسؤولة ، خاصة فيما يتعلق بالسلوكيات الممارسة في العمل ، لأن الفرد العامل إذ لم يجد الأسباب التي تؤدي إلى النجاح في العمل لا يحاول هو البحث عليها وهنا الأمر يتعلق بصفة مباشرة برئيس العمل الذي تقع تحت مسؤوليته ايصال مجمل هذه الاهتمامات والعمل على توفيرها أو تعديلها وتحسينها ومحاولة حث أتباعه على التقيد بها وتبنيها في إطار يسوده التفاهم والتعاون والتساند مع خلق جو من المنافسة الايجابية في وسك فريق العمل للتغلب على مختلف العراقيل والتعامل مع مشكلات العمل بطرقة عقلانية وفق خطة عمل محددة سلفا.

جدول رقم 48: يمثل الرأي في سعي رئيس العمل وعلاقته بالمؤهل العلمي.

		رأيك في سعي رئيس العمل وعلاقته بالمؤهل العلمي.						المجموع	
		يجعلكم تشعرون براحة تامة في أداء العمل		صناعة المشاكل والتوتر		غير مبالي تماما بما يجري			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المؤهل العلمي	جامعي	01	%04.76	15	%71.42	05	%23.80	21	%100
	ثانوي	03	%09.37	20	%62.50	09	%28.12	32	%100
	متوسط	08	%20.00	21	%52.50	11	%27.50	40	%100
	ابتدائي	01	%06.66	13	%86.66	01	%06.66	15	%100
المجموع		**17**	**%15.74**	**69**	**%63.88**	**35**	**%32.40**	**108**	**100,0%**

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الرأي الغالب المتعلق بالرأي اتجاه رئيس العمل الذي يعمل على صناعة المشاكل والتوتر في العمل بنسبة **63.88**% من مجموع أفراد عينة البحث ، ويتأكد الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الخاصة بهذا الرأي فنجد الفئة الغالبة هي تلك ذات المستوى العلمي الابتدائي بنسبة **86.66%**، تليها الفئة ذات المؤهل العلمي الجامعي بنسبة **7142%**، ويليها الفئة ذات المستوى العلمي الثانوي بنسبة **62.50%**، وفي الأخير الفئة ذات المؤهل العلمي المتوسط بنسبة **52.50%**

وفي الجهة المقابلة نجد نسبة **32.40%** من مجموع أفراد العينة تعتقد بأن المتعلق بالرأي اتجاه رئيس العمل الغير مبالي بما يجري في العمل ، ولتأكيد هذا الأمر نشير إلى الفئة الغالبة من ذوي المؤهل العلمي الثانوي بنسبة **28.12%** ، تليها الفئة ذات المستوى التعليمي الجامعي بنسبة **23.80%**، وويلها الفئة ذات المؤهل العلمي المتوسط بنسبة **27.50%** ، وأخيرا الفئة الخاصة بالمستوى الابتدائي بنسبة **06.66%**.

وفي الجهة المقابلة نجد نسبة **15.74%** من مجموع أفراد العينة تعتقد المتعلق بالرأي اتجاه رئيس العمل الذي يوفر الراحة التامة في أداء العمل، ولتأكيد هذا الأمر نشير إلى الفئة الغالبة من ذوي المؤهل العلمي المتوسط بنسبة **20.00%**، تليها الفئة ذات المستوى التعليمي الثانوي بنسبة **09.37%**، وويلها الفئة ذات المؤهل العلمي الابتدائي بنسبة **6.66%** ، وأخيرا الفئة الخاصة بالمستوى الجامعي بنسبة **04.76%**.

والملاحظ أن أغلبية المبحوثين يتراوح رأيها بين رئيس العمل الذي يسعى إلى صناعة المشكلات والتوترات في العمل أو هو غير مبالي تماما بما يجري في العمل ، وهذا ما تراه الفئات من المؤهل العلمي **الابتدائي** و**الجامعي** و**الثانوي** و**المتوسط** ، فالعلاقة بين الرئيس والأتباع تحتاج إلى إعادة التقييم والتقويم من خلال اعتماد أسلوب مرن لمعالجة مشكلات العمل.

لتبرز معالم توتر العلاقة التي تجمع رئيس العمل بأتباعه واللامبالاة التي تجمع بينهما سواء ما تعلق بالأتباع من حيث عدم الانصياع لأوامره بالشكل المطلوب وهذا ما يفسر كثرة الأخطاء والهفوات في العمل بشكل متكرر من دون الاستفادة منها ، ويقابله اهمال في أغلب الحالات لانشغالات واهتمامات الأتباع من طرف المسؤول في العمل ، خاصة ما يتعلق بضرورة تحفيزهم ودفعهم بالشكل الصحيح في تعديل سلوكاتهم في العمل من خلال اقتراحهم في برامج التكوين المقترحة وتحسين مستوياتهم أو المساعدة على ترقيتهم إلى مناصب أعلى بالاعتماد على مدى استحقاقهم لذلك.

و تلعب الترقيات بمختلف أنواعها ، سواء تلك التي ترتبط بالدرجات أو تلك التي تتعلق بالترقية الرتبية دورا محوريا في تحرير الأفراد العاملين من الناحية النفسية والذهنية ، ويمارس رئيس العمل دوره في منح الفرصة لهم من أجل التقدم والتطور في مسار أتباعه المهني من خلال العمل المتواصل على التوجيه والرعاية والارشاد والاشراف للوصول إلى وضعهم في أحسن الظروف التي يتطلبها العمل ، كما يمثل نقل الخبرات من رئيس العمل إلى أتباعه محورا أساسيا لفهم طبيعة العمل من طرفهم ومن ثم محاولة تعلم هذه الأساليب التي يتم تلقينها من طرف المسؤول على العمل للأتباع بطرق بسيطة يسهل استيعابها ، وكل هذا يرتبط بقدرة برئيس العمل وكفاءته وخبرته في التعامل مع الأتباع ، بالاعتماد على لعب العديد من الأدوار في نفس الوقت من خلال تحوله المستمر حسب المواقف والوضعيات التنظيمية التي يمكن أن تصادفه ما فريق العمل ، ووضع جميع الاحتمالات ودراستها وتحليلها من أجل التعامل الايجابي معها ومساعدة الأتباع على استيعاب جميع التقنيات والفنيات المتعلقة بممارسة العمل

وأداء المهام على أحسن صورة مما يمنحهم قليل من الخبرة التي يجب أن يتمتع بها رئيس العمل بالمقارنة مع أتباعه ، الأمر الذي ينتج استجابة حقيقية لمختلف التغيرات والتعديلات التي يمكن تبنيها من طرف القيادة الإدارية ، وبالتالي تساعد في سقل وترقية امكانياتهم ليتمكنوا في الأخير من التطور على مستوى مسارهم الوظيفي على أسا دفع من الرئيس السلمي ، لكن هذه السلوكات الايجابية تعد من القيم القليلة جدا في المؤسسة أن لم قل غائبة تماما على العملية الإدارية بصفة عامة.

و لا تساعد مظاهر التوتر والصراعات الداخلية في المؤسسة من احداث التوافق والانسجام بين الأتباع والقادة في العمل وابتعاد وجهات النطر واختلاف الرؤى فيما بينهم مما لا يساعد على الاجماع في قضية معينة ترتبط بأساليب العمل أو طرق التقييم والتقويم الخاصة بهم والتي تدخل في إطار الممارسات التي تدخل في صلاحيات رئيس العمل ، مما يقوض ويقلص فرصهم للترقية والتطوير الوظيفي وما يرتبط كذلك بمستواهم الفني والتقني.

جدول رقم 49: يمثل النموذج الذي يمثله رئيس العمل وعلاقته بالأقدمية المهنية.

		النموذج الذي يمثله رئيس العمل وعلاقته بالأقدمية المهنية.						المجموع	
		نموذج الاخلاص في العمل		السبب المباشر لمشكلات العمل		لا أهتم بماذا يمثله رئيس العمل			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المستوى الوظيفي	من سنة إلى 10 سنوات	07	%12.77	35	%63.63	13	%23.63	55	%100
	من 10 إلى 20 سنة	03	%07.89	20	%52.63	15	%39.47	38	%100
	من20 سنة فما فوق	08	%53.33	02	%13.33	05	%33.33	15	%100
المجموع		18	%16.66	57	%52.77	33	%30.55	108	100,0%

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الرأي الغالب المتعلق بأن رئيس العمل يمثل النموذج الذي يسبب بشكل مباشر مشكلات العمل بنسبة **52.77%** ، ويتأكد هذا من خلال القراءة

الفرعية للمعطيات بحيث نجد الفئة الهنية ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** هي الفئة الغالبة بنسبة **63.63%** ، تليها نسبة **52.63%** من الفئة المهنية ذات الأقدمية من **10 إلى 20 سنة** ، وأخيرا الفئة المهنية **من 20 سنة فما فوق** بنسبة **13.33%**

وفي الجهة المقابلة الرأي المتعلق بعدم الاهتمام بما يمثله رئيس العمل كنموذج في العمل بنسبة **30.55%** من مجموع أفراد عينة البحث ، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات بحيث نجد الفئة الهنية ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** هي الفئة الغالبة في هذا الرأي بنسبة **39.47%** ، تليها الفئة المهنية ذات الأقدمية **من 20 سنة فما فوق بنسبة 33.33%**، وأخيرا الفئة ذات الأقدمية من **سنة إلى 10 سنوات بنسبة 23.63%.**

ويقابلها في الأخير الرأي الذي يعتقد بأن رئيس العمل يمثل نموذج الاخلاص في العمل بنسبة **16.66%**، ويتأكد الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة ذات الأقدمية **من 20 سنة فما فوق** هي الفئة الغالبة بنسبة **53.33%** ، تليها الفئة ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **12.77%**، وأخيرا **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **07.89%.**

والملاحظ أن رئيس العمل يمثل النموذج الذي يتراوح بين رأيين حسب أغلبية المبحوثين فيما يتعلق بالنموذج الذي يمثل السبب المباشر في مشكلات العمل ، أو عدم الاهتمام بما يمثله رئيس العمل كنموذج في العمل ، وهذا ما تؤكد كل من الفئة المهنية ذات الأقدمية من **سنة إلى 10** سنوات والأخرى من **10 سنوات إلى 20 سنة** ، أما الفئة ذات الأقدمية من **20 سنة فما فوق** فترى غالبتها أن رئيس العمل لمثل نموذج الاخلاص في العمل ، لذا فالأولوية لإعادة تصحيح هذه النظرة من خلال اختيار الكفاءات المناسبة حسب متطلبات مناصب العمل.

ويكمن ضعف وظيفة الاشراف والتوجيه في المؤسسة ، باعتبارها تستمد قوتها و مرونتها وفعاليتها من رؤساء العمل من خلال تحولهم في الوقت والموقف المناسب من رؤساء إلى مرؤوسين والعكس ليستميلوا تأييد أتباعهم ، كما يعتبرون همزة الوصل بين الإدارة والأفراد العاملين ، وعدم اقتناع هؤلاء بالأفكار والمبادئ الجديدة التي من شأنها تعديل سلوكيات الأتباع فلا يمكن لهم بأي شكل من الأشكال لعب دور الوسيط الذي يحاول استيعاب الأتباع والتحكم فيهم من خلال اقناعهم واقتناعهم بسلوكياتهم في العمل.

و يمكن تفسير عدم اعتبار رئيس العمل كنموذج حقيقي يعتمده الأتباع في مكان العمل وحتى خارجه لقلة أساليب التأثير التي يعتمدوها الرؤساء في العمل ، بل وحتى عدم الاهتمام بهذه الأشكال التي تحقق عملية التفاعل الدينامي بين القائد والعناصر التابعة له ، كما ينتج سلوك اللامبالاة الذي يتبعه أغلب رؤساء العمل من السياسة العامة والاستراتيجية الغير مفهومة والغير واضحة من طرف القيادة الإدارية ، خاصة ما يتصل بالمناخ العام للعمل وما يجب أن يحتويه المحيط الداخلي للمؤسسة من ثقافة متعلقة بالعمل وقيم يجب عليها أن تغرسها في محيطها الداخلي وسلوكات لا بد من اتخاذ الاجراءات اللازمة للتقليص منها لتأثيراتها السلبية والخطيرة على مستقبلها الوظيفي في ظل انتشار ظاهرة المنافسة الشرسة في السوق بصفة عامة ، كل هذه العوامل التي تربط بالبيئة الداخلية فيما يتعلق بطبيعة الهيكل التنظيمي ، مدى استفادة رؤساء العمل من الفترات التكوينية لتحسين مستوياتهم ومساهمتهم بالتالي في التغيير المتوقع في أساليب العمل من خلال ضبط السلوك الخاص باتباع وفق ما يتوافق مع الأهداف المرغوبة والمتوقعة، فرئيس العمل يعكس الصورة العامة التي يكون عليها الأتباع في العمل.

و ترجع أسباب إبعاد رؤساء العمل من دائرة اهتمام الأتباع باعتبارهم كنماذج حية يعتمدونها في تعديل سلوكاتهم خاصة تلك المرتبطة بأماكن العمل ، وطرق أداء المهام المختلفة بالشكل المطلوب ، ترجع بالدرجة الأولى إلى تراكم المشكلات المتعلقة بالعمل من دون ايجاد حلول وبدائل حقيقية للرؤساء خاصة أن هذه المشكلات تمس بصفة مباشرة الأتباع البسطاء وهي عبارة على عوامل تدخل في حيز التحفيز ، سواء ما يتصل بالجانب المادي كالخضوع لفترات تكوينية ، الترقيات في الدرجة أو في الرتبة ، المكافآت وباقي الحوافز المادية الأخرى ، أو تلك المرتبطة بالإطار المعنوي الغير مادي كتقدير رئيس العمل للمجهودات التي يبذلها أتباعه والعمل على ايصال هذه المجهودات إلى أصحاب القرار في شكل توصيات أو تقارير من شأنها المساهمة في ترقية وتطوير الوضعيات المهنية والوظيفية لهم بما يتلاءم مع تلك المجهودات المبذولة لأداء العمل ، هذا الاهمال الذي يشعر به هؤلاء الأتباع من خلال سلوكات رئيس العمل معهم يجعلهم لا يتفاعلون معه بل يدخلون في صراعات متواصلة تنتهي غالبا بمعاقبتهم عقوبات قاسية ، لذا فرئيس العمل يمثل النقطة السوداء لدى أغلبية الأتباع من غير الذين يستفيدون بطرق مباشرة أو غير مباشرة من القرارات المرتبطة بالعمليات والنشطات والعوائد المادية التي يمكن تحقيقها من خلالها.

فالنموذج الحقيقي الذي يتبعه الأفراد العاملين في المؤسسة هو ذلك الفضاء الذي تحققه لهم الجماعات الغير رسمية التي تنشط في محيط المؤسسة وتترجم سيطرتها في استفادة أتباعها من التقدير المادي والمعنوي.

جدول رقم 50: يمثل المعايير المقترحة للرفع من قيم التوافق في العمل وعلاقته بالمؤهل العلمي.

		المعايير المقترحة للرفع من قيم التوافق في العمل وعلاقته بالمؤهل العلمي.								المجموع	
		العمل على شكل فرق عمل		الأخذ بعين الاعتبار كل الاقتراحات		التقليص من سلبيات الاتكالية في العمل		غرس قيم جديدة والتخلي على الحالية			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المؤهل العلمي	جامعي	08	%38.09	01	%04.76	00	%00.00	12	%57.14	21	%100
	ثانوي	02	%06.25	06	%18.75	04	%12.50	20	%62.50	32	%100
	متوسط	04	%10.00	06	%15.00	07	%17.50	23	%57.50	40	%100
	ابتدائي	02	%13.33	03	%20.00	03	%20.00	07	%46.66	15	%100
المجموع		16	%14.81	16	%14.81	14	%12.96	62	%57.40	108	100%

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الرأي الغالب والمتعلق بأن القيم المقترحة للرفع من قيم التوافق في العمل تتمثل في غرس قيم جديدة والتخلي على القيم الحالية نسبة **57.40%** ، وللتأكيد على هذا الأمر ومن خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية نجد أن الفئة الغالبة هي الفئة ذات المؤهل العلمي الثانوي بنسبة **62.50%** ، تليها الفئة ذات المؤهل العلمي المتوسط بنسبة **57.50%** ، ثم الفئة ذات المؤهل العلمي الجامعي بنسبة **57.14%** ، ، وأخيرا الفئة ذات المؤهل العلمي الابتدائي **بنسبة 46.46%.**

وفي الجهة المقابلة نجد نسبة **14.81%** من مجموع المبحوثين ترى بأن القيم المقترحة للرفع من قيم التوافق في العمل تتمثل في الأخذ بعين الاعتبار لكل الاقتراحات ، وللتأكيد على هذا الأمر ومن خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية نجد أن الفئة الغالبة هي الفئة ذات المؤهل العلمي الابتدائي بنسبة **20.00%** ، تليها الفئة ذات المؤهل العلمي الثانوي بنسبة **18.75%** ، ثم الفئة ذات المؤهل العلمي المتوسط بنسبة **15.00%** ، ، وأخيرا الفئة ذات المؤهل العلمي الجامعي **بنسبة 04.76%.**

وفي الجهة الأخرى نجد نسبة **14.81%** من مجموع المبحوثين ترى بأن القيم المقترحة للرفع من قيم التوافق في العمل تتمثل في العمل على شكل فريق عمل ، وللتأكيد على هذا الأمر ومن خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية نجد أن الفئة الغالبة هي الفئة ذات المؤهل العلمي الجامعي بنسبة **38.09%** ، تليها الفئة ذات المؤهل العلمي الابتدائي بنسبة **13.33%** ، ثم الفئة ذات المؤهل العلمي المتوسط بنسبة **10.00%** ، ، وأخيرا الفئة ذات المؤهل العلمي الثانوي **بنسبة 06.25%.**

وفي الجهة الأخيرة نجد نسبة **12.96%** من مجموع المبحوثين ترى بأن القيم المقترحة للرفع من قيم التوافق في العمل تتمثل في التقليص من سلبيات الاتكالية في العمل ، وللتأكيد على هذا الأمر ومن خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية نجد أن الفئة الغالبة هي الفئة ذات المؤهل العلمي الابتدائي بنسبة **20.00%** ، تليها الفئة ذات المؤهل العلمي المتوسط بنسبة **17.50%** ، ثم الفئة ذات المؤهل العلمي الثانوي بنسبة **12.50%** ، وأخيرا الفئة ذات المؤهل العلمي الجامعي **بنسبة 00.00%.**

و**الملاحظ** أن القيم المقترحة للرفع من قيم التوافق في العمل تتمثل في غرس قيم جديدة والتخلي على القيم الحالية حسب أغلبية المبحوثين ، خاصة من ذوي المؤهل العلمي **الجامعي** و**الثانوي** و**المتوسط** وحتى من ذوي المستوى التعليمي الابتدائي ، لذا لا بد من وضع استراتيجية جديدة تتمحور حول أفكار وقيم جديدة من شأنها تصحيح الأوضاع السائدة وتقديم بدائل أكثر قوة ومرونة.

تلعب القيم والسلوكيات السائدة تمظهرات سلبية على مستوى الكفاءة العامة للمؤسسة ، وتقلص من حظوظ التطوير والتغيير المرغوب من طرف الأتباع ، فعملية إعادة انتاج قيم ومعايير سلوكية جديدة أصبحت من الأمور الحتمية والحيوية التي من شأنها خلق سياق جديد من خلال تبني أخرى جديدة والتخلي على القيم القديمة في العمل على أسا التوازن والتكيف الايجابي مع جميع المتغيرات التي تشهدها البيئة الحاصة والعامة للمؤسسة في إطار إعادة الاهتمام بقدرات المورد البشري.

لذلك يوجد الاختلاف في الرؤية والأهداف بين الأتباع والقيادة الإدارية واتساع مجال الهوى والفجوة المسجلة على مستويات التفاهم والتنسيق والتعاون الذي من شأنه انتاج القيم المضافة على أساس الاهتمام بما يقدمه الأتباع من مقترحات وبدائل في العمل تحقق فيها قيم المشاركة في صناعة القرارات التي تساهم في تغيير أنماط العمل بشكل يتقبله الأفراد العاملون بل ويعملون على المساهمة في انجاح هذه العمليات الجديدة بما تتطلبه من كفاءة ودرجة عالية من التكيف والاستيعاب لمختلف المراحل الخاصة بهذه العمليات والنشاطات من أجل التقليص من الأخطاء والهفوات التي كانت تسجل في الأساليب القديمة للعمل.

و يرتبط نجاح عملية التغيير واقتناع الأفراد العاملين بذلك من طرف القيادة الإدارية يتصل أولا وبصفة أساسية ووثيقة بمدى قناعة المديرين والمسؤولين بهذه الأساليب الخاصة بالتغيير وبمحتوياتها و تفاصيلها وأهدافها وغاياتها ، وهذا ما ينعكس بصفة مباشرة وغير مباشرة على الأتباع من خلال بث وإرساء قيم التفاؤل وروح العزيمة والاستقرار النفسي والذهني والاطمئنان التام على أساس الثقة المتبادلة الموجودة بينهم وبين رئيسهم في العمل ، لكن ما يسود المؤسسة في أغلب مصالحها ومديرياتها من عدم ثقة وتوتر دائم وحيرة وخوف على المستقبل الوظيفي ، والتخوف من كل ما هو جديد وعدم الاقتناع به من طرف العاملين و الأتباع ، واهمال القيادة الإدارية لمعيار مشاركة المورد البشري والتعاون معه والاستماع له في إطار ابتكار حلول وبدائل جديدة للعمل نابعة من قناعاتهم و بما يتوافق مع قدراتهم وكفاءتهم ومدى استيعابهم لخطوات ومراحل التغيير وتبني الأساليب الجديدة والطرق الفعالة في الانتاج وتقديم الخدمات للزبائن ومختلف العملاء كل هذه العوامل أدت لغياب التوافق في الرؤى بين القيادة الإدارية وأباعها من حيث مضمون التغيير الذي يمس أغلب العمليات والنشاطات التي في الحقيقة تحتاج إلى تغير جذري وفق هندسة شاملة وفعالة ، لكن المشكل المتعلق بنقص الاتصال وحتى غيابه بين الفاعلين بطرق تثبت وتبرز معالم التعاون والتنسيق بينهم لا يساعد على نجتح أو فعالية التغيير المتوقع من طرف القيادة الإدارية ، لأن المورد البشري هو المحور الأساسي في العملية ، فما الفائدة المرجوة من وجود التقنيات والآلات والمعدات من دون استغلالها بصفة عقلانية وبراغماتية من طرف المورد البشري في إطار تكوينه وتدريبه والاستثمار الحقيقي في قدراته في أماكن العمل ، وحتى على المستوى الاتصالي فيما بينهم في محيط العمل.

و تلعب الفترات الزمنية المتعلقة بالتغيير في عمليات وأساليب العمل وضمان التعاون والتنسيق الحقيقي بين القيادة الإدارية وأتباعها بالشكل المطلوب، والفترة الزمنية المناسبة لها دون أن تطول المدة أو تقصر من أجل عدم الوقوع في فخ الملل أو الروتين والتسرع ، لتتناسب العملية مع درجات التغيير المحتملة في إطار معين لضمان نجاحها وفق تطلعات وتوقعات القيادة الإدارية ، مع محاولة الاحتفاظ والمحافظة على القيم الخاصة بالعاملين واتجاهاتهم وعاداتهم السلوكية خاصة الايجابية منها والرموز التي يتعاملون بها ، والمؤسف أن التغيير على مستوى هذه المؤسسة مس هذه الجوانب السلوكية التي تعد من المعايير المهم للأفراد العاملين من دون مراعاتها واحترامه الشيء الذي أحدث القطيعة بين هذه الأطراف وأفشل العملية للمقاومة الشرسة له.

جدول رقم 51: يمثل أسس تقديم المساعدة للزملاء في العمل وعلاقته بالأقدمية المهنية.

		أسس تقديم المساعدة للزملاء في العمل وعلاقته بالأقدمية المهنية.						المجموع	
		تتمتع بالكفاءة والمؤهلات		لديك الخبرة الكافية للمساعدة		استفدت من فترة تكوينية ناجحة			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المستوى الوظيفي	من سنة إلى 10 سنوات	22	%40.00	30	%54.54	03	%05.45	55	%100
	من 10 إلى 20 سنة	08	%21.05	25	%65.78	05	%13.15	38	%100
	من20 سنة فما فوق	09	%60.00	04	%26.66	02	13.33	15	%100
المجموع		39	%36.11	59	%54.62	10	%09.25	108	100,0%

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الرأي الغالب المتعلق بأسس تقديم المساعدة للزملاء في العمل لتوفر الخبرة الكافية لذلك بنسبة **54.62%** ، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية

للمعطيات بحيث نجد الفئة الهنية ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** هي الفئة الغالبة بنسبة **65.78%** تليها نسبة **54.54%** من الفئة المهنية ذات الأقدمية من **سنة إلى 10 سنوات** ، وأخيرا الفئة المهنية **من 20 سنة فما فوق** بنسبة **26.66%**

وفي الجهة المقابلة الرأي المتعلق بأسس تقديم المساعدة للزملاء في العمل على أساس الاستفادة من فترة تكوينية ناجحة بنسبة **36.11%** من مجموع أفراد عينة البحث ، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات بحيث نجد الفئة الهنية ذات الأقدمية **من 20 سنة فما فوق** هي الفئة الغالبة في هذا الرأي بنسبة **60.00%** ، تليها الفئة المهنية ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات بنسبة 40.00%**، وأخيرا الفئة ذات الأقدمية من **10 إلى 20 سنة بنسبة 21.05%.**

ويقابلها في الأخير الرأي الذي يعتقد بأن أسس تقديم المساعدة للزملاء في العمل على أساس التمتع بالكفاءة والمؤهلات بنسبة **09.25%**، ويتأكد الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة ذات الأقدمية **من 20 سنة فما فوق** هي الفئة الغالبة بنسبة **13.33%** ، تليها الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **13.15%**، وأخيرا **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **05.45%.**

والملاحظ أن أسس تقديم المساعدة للزملاء في العمل تتعلق بتوفر الخبرة اللازمة لذلك، كما تشتمل على الكفاءة و المؤهلات المطلوبة لتقديم يد المساعدة، حسب أغلبية المبحوثين، خاصة من ذوي الأقدمية المهنية من **سنة إلى 10 سنوات**، والفئة ذات الأقدمية من **10 إلى 20 سنة** ، أما الفئة ذات الأقدمية من **20 سنة فما فوق** فهي ترى في توفر المؤهلات والكفاءة اللازمة لذلك ، وهنا تبرز أهمية الخبرة المهنية الفعالة التي تعطي القيمة المضافة للعمل وتساعد إلى جانب الكفاءة في استيعاب جميع الصعوبات المتوقعة وغير المتوقعة في العمل.

أهمية وقوة معايير الخبرة والكفاءة على مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة حاصة فيما يخص ايجاد حلول فعالة وفق آليات وأدوات تتميز بالموضوعية والجدية في معالجة جميع مشكلات العمل والتعامل العقلاني مع أغلب الوضعيات المتوقعة وغير المتوقعة التي يمكن أن تشكل تحديا أو رهانا لإدارة المؤسسة ، وإلزامية نشر قيم وثقافة التعاون والتساند بين الأفراد العاملين مع إعطاء الفرصة لذوي الخبرات والكفاءات لتحقيق واثبات ذواتهم من خلال الاهتمام بهم وبتحقيق احتياجاتهم ليكونوا في تحت تصرف الإدارة ولخدمة زملائهم في العمل من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل على

جميع المستويات والمراحل التنظيمية التي تتشكل منها نشاطات وعمليات المؤسسة على المديين المتوسط والبعيد.

فنقص قيم التعاون بين الأفراد العاملين على مستوى مكان العمل ، وعدم وجود روح المجموعة بينهم وهذا الأمر يعود بالدرجة الأولى للإدارة العليا التي يقع على عاتقها إعادة غرس قيم حقيقية للعمل ، و يمكن ابراز الدور السلبي لجماعات العمل الغير رسمية التي تعتمد على معايير وابعاد غير موضوعية و التي يغلب عليها الطابع الجهوي والجغرافي، من خلال تكتلات متنوعة أخذت مكان فرق العمل وبالتالي أصبحت المشكلات الخاصة بالعمل تحل على مستوى هذه الجماعات ويكون الحل فيها للأعضاء المنتمين إليها من دون سواهم.

يعتبر التركيز على الأعمال الفردية دون الاهتمام بالأعمال الجماعية وغرس القيم الجديدة من خلال محاولة اقناع الأفراد العاملين بهذه الأفكار القيمية مقابل التخلي على أفكارهم السلبية التي تتميز بالانفرادية في كثير من الأحيان في أماكن العمل ، وغياب روح التعاون والتنسيق بين أعضاء فريق العمل الواحد والتفكير في المصلحة الشخصية بدل المصلحة العامة ، كما يعتبر عدم استفادة المؤسسة من الكثير من الخبرات الموجودة أمر غير منهجي ولا ينفعها بل يضرها ويستنزف مقدراتها وقوتها في السوق ويجعل منها ضعيفة في مواجهة مختلف التحديات والمشكلات الحاضرة والرهانات المستقبلية التي تنتظرها، والتي ستكون بمثابة محرك حقيقي لإنتاج مشكلات أخرى أكثر تعقيد من سابقتها لغياب التنسيق والتعاون وروح الجماعة في العمل.

لذلك لا يوجد تساند وتعاون بالمعنى الوظيفي المهني بين مختلف الفئات المهنية وجماعات وفرق العمل في مختلف المستويات المهنية، وعدم الاهتمام بالشكل المطلوب فيما يتعلق بالخبرات والكفاءات في مجالات العمل ، ولا حتى نوع من التنافس الايجابي بين الأفراد العالمين في العمل ، لذا ومن خلال هذه القطيعة الموجودة بين الفريق الواحد في العمل من خلال عدم التعاون في مواجهة وحل المشكلات المختلفة المتعلقة بالعمل سواء ما يتعلق بالجانب الفني والتقني وحتى الأساليب الأدائية المتعلقة بطرق الاتصال ضمن شبكة الاتصال الداخلي ومرونة العملية واستمرارها بما يضمن فعاليتها.

و يبرز غياب مفهوم فريق العمل الذي يخدم المصلحة العامة للمؤسسة وفق الرؤية الموضوعة من طرف الإدارة العليا والتي تحقق من خلالها رسالتها وأهدافها القريبة أو المتوسطة أو البعيدة المدى ،

وطبيعة تكوين هذه الفرق في المؤسسة من دون دراسة وتحليل لشخصيات هؤلاء الأفراد العاملين ومدى تكيفهم مع طبيعة العمل من جهة والتقاء مجموعة من الثقافات والقيم الفرعية التي يحملها كل فرد عامل ويتم جمعه في الإطار العام للمؤسسة.

و يعد أسلوب فرق العمل من أهم الأساليب التي تعتمدها المؤسسات اليوم باختلاف طبيعة نشاطها من أجل تحقيق أهداف تنظيمية ، اجتماعية وحتى انسانية وخبراتية من خلال نقل الخبرات من أصحابها إلى مختلف الموارد البشرية في المؤسسة من أجل ضمان سير عمليات الانتاج وتقديم الخدمات بأحسن الطرق الممكنة لكن ما هو سائد في المؤسسة عكس ذلك ، لذا فطبيعة الصراعات الموجودة بين الأفراد العاملين في أماكن العمل وانتشار مظاهر الاتكالية واللامبالاة لبعض الأفراد العاملين من دون مراعاة مبدأ الجماعة وفريق العمل الواحد يؤشر لضعف عمليات الاشراف والتوجيه المتبعة في إطار سياسات المؤسسة.

جدول رقم 52: يمثل عوامل التميز في العمل وعلاقتها بالمؤهل العلمي.

		عوامل التميز في العمل وعلاقتها بالمؤهل العلمي.						المجموع	
		الدعم من طرف الإدارة		توفير المناخ المناسب للعمل		تطوير القدرات بالتكوين المستمر			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المؤهل العلمي	جامعي	**01**	%04.76	**13**	%61.90	07	%33.33	21	%100
	ثانوي	**06**	%18.75	**18**	%56.25	08	%25.00	32	%100
	متوسط	**15**	%37.50	**20**	%50.00	05	%12.50	40	%100
	ابتدائي	**07**	%46.66	**05**	%33.33	03	%20.00	15	%100
المجموع		**29**	**%26.85**	**56**	**%51.85**	**23**	**%21.29**	**108**	**100,0%**

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الرأي الغالب المتعلق بعوامل التميز في العمل من خلال توفير المناخ المناسب للعمل بنسبة **51.85%** من مجموع أفراد عينة البحث ، ويتأكد الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الخاصة بهذا الرأي فنجد الفئة الغالبة هي تلك ذات المستوى

العلمي الجامعي بنسبة **61.90%**، تليها الفئة ذات المؤهل العلمي الثانوي بنسبة **56.25%**، ويليها الفئة ذات المستوى العلمي المتوسط بنسبة **50.00%**، وفي الأخير الفئة ذات المؤهل العلمي الابتدائي بنسبة **33.33%**

وفي الجهة المقابلة نجد نسبة **26.85%** من مجموع أفراد العينة تعتقد بأن عوامل التميز في العمل تنتج من خلال الدعم المستمر للإدارة، ولتأكيد هذا الأمر نشير إلى الفئة الغالبة من ذوي المؤهل العلمي الابتدائي بنسبة **46.66%**، تليها الفئة ذات المستوى التعليمي المتوسط بنسبة **37.50%**، وويلها الفئة ذات المؤهل العلمي الثانوي بنسبة **18.75%** ، وأخيرا الفئة الخاصة بالمستوى الجامعي بنسبة **04.76%.**

وفي الجهة المقابلة نجد نسبة **21.29%** من مجموع أفراد العينة تعتقد بأن عوامل التميز في العمل تكون من خلال تطوير القدرات بالتكوين المستمر، ولتأكيد هذا الأمر نشير إلى الفئة الغالبة من ذوي المؤهل العلمي الجامعي بنسبة **33.33%**، تليها الفئة ذات المستوى التعليمي الثانوي بنسبة **25.00%**، وويلها الفئة ذات المؤهل العلمي الابتدائي بنسبة **20.00%** ، وأخيرا الفئة الخاصة بالمستوى المتوسط بنسبة **12.50%.**

والملاحظ أن عوامل التميز في العمل تكون من خلال توفير ظروف المناخ التنظيمي المناسب للعمل وهذا ما أجمع عليه أغلب الأفراد المبحوثين سواء من ذوي المؤهل العلمي **الجامعي** أو المؤهل العلمي **الثانوي** وحتى **المتوسط** ، أما ذوي المؤهل العلمي **الابتدائي** فهم يرون في عوامل التميز من خلال مساندة الإدارة لهم ودعمهم باستمرار ، لذا تلعب العوامل المتعلقة ببيئة العمل أدوارا ريادية في تحقيق التوازن التنظيمي.

وجود تناقضات كبيرة في محيط العمل مما يؤثر على إنتاج قيم التميز والإبداع ويقلص من حظوظ تواجدها في المؤسسة بحيث يتميز المناخ التنظيمي بصفة عامة بموجة من التناقضات التي تحمل مجموعة من السلوكات والوقائع السلبية التي لا تتيح المجال لمعايير الكفاءة والفعالية والإبداع وبالتالي امكانية التميز في العمل بتقديم القيمة المضافة التي تخدم المصلحة العامة للمؤسسة في إطار الحصول على المراتب الريادية في السوق وسبل المحافظة عليها ، بحيث تلعب المتغيرات المتعلقة بالمناخ التنظيمي دورا محوريا في احداث القفزة النوعية في تطوير أساليب معالجة كل المعطيات المتعلقة

بالعمل بطرق موضوعية وشفافة وفعالة تتناسب بشكل كبير وتتوافق مع قدرات المؤسسة البشرية للوصول إلى أسباب التوازن والتميز والريادة والمبادرة.

لذا يوجد نقص على مستوى الظروف التنظيمية الموضوعية التي تشكل المناخ التنظيمي الايجابي الذي يوفر بدوره في جميع المستويات التنظيمية الظروف والشروط الأساسية والرئيسية التي تعتمدها الإدارة في صياغة سياستها واستراتيجياتها الحالية والمستقبلية بما يضمن ابقاء هذه الفئة الخاصة من المورد البشري في ظروف تتميز بالإيجابية والفعالية لضمان استمرار القيمة المضافة التي تنتجها هذه الفئة والتي تضمن من خلالها المؤسسة العوائد اللازمة التي تضمن الاستمرارية في العمل بالشكل والأسلوب المرغوب الوصول إليه في إطار الغايات والأهداف التي رسمتها الإدارة العامة والمطلوب تحقيقها على المديين المتوسط والبعيد.

و يلعب المناخ التنظيمي دورا بارزا في تحديد مستويات ومعدلات الاستقرار الوظيفي وبالتالي تحقيق الرضى الوظيفي بالنسبة للمورد البشري ، بحيث تعتبر العناصر التي يتكون ذات أهمية بالغة في تحديد قوته من ضعفه سواء تعلق الأمر بجانب الهيكل التنظيمي كأحد أهم هذه العناصر التي يتكون منها ، وحتى شبكة الاتصالات المتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية ، وما تعلق بالنمط القيادي الذي تعود له الكلمة الأخيرة في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية ، ونسبة مشاركة المورد البشري في عمليات التسيير والإدارة وحتى في مختلف العمليات والنشاطات الأخرى ذات الأهمية البالغة أو المتفاوتة وعلى جميع المستويات المهنية باختلاف الرتب المهنية على مستوى الهيكل التنظيمي في المؤسسة ، اضافة إلى طبيعة المهام والأعمال التي يمكن تأديتها في إطار الطابع والمعيار الذي يتميز بالروتين اليومي الذي لا يؤدي إلى المبادرة والاندفاع إلى العمل والابتكار ،وبالتالي غياب روح العمل الحقيقي ، مع غياب المتغيرات التكنولوجية التي من شأنها الدفع إلى الأمام والمحافظة على ريتم عمل سريع ومتطور يضمن المرونة والسرعة والفعالية والكفاءة بالنسبة للمورد البشري المتكون.

و يسجل المناخ التنظيمي دورا استراتيجيا ومحوريا في تحقيق معايير وآليات الثقة التنظيمية من خلال تشكيل مضامين الأمن الوظيفي بالاعتماد على إدارة الاستبقاء الوظيفي بالنسبة للمتميزين في العمل والمحافظة على هذه الفئة الوظيفية المهمة التي تمثل القوة الكامنة للمؤسسة ، بحيث لا تتوفر هذه المعايير في المؤسسة ما يفسر وجود مناخ تنظيمي منغلق في بعض الأحيان يخص جماعات رسمية.

فالمناخ السائد في المؤسسة مستقل ومنغلق لا يساعد ولا يساهم في الاهتمام بالمورد البشري المتميز الذي في استطاعته تقديم القيمة المضافة في المؤسسة وينتج رأس المال الإضافي لها في مواجهة مختلف العراقيل والمشكلات التنظيمية وغير التنظيمية التي يمكن أن تحدث في البيئة الداخلية للمؤسسة، وبالتالي فغياب المؤشرات التي تدل على وجود مناخ تنظيمي عائلي أو أبوي في إطاره الايجابي والفعال الذي يضمن الكفاءة والاستمرارية في العمل والتميز.

لذا فغياب الثقة التنظيمية بين الفاعلين داخل المؤسسة باختلاف مستوياتهم المهنية ، وغياب الجدية اللازمة في عملية صناعة واتخاذ القرارات الإدارية الهامة التي تخص واقع المؤسسة ومستقبلها واهمال المورد البشري وعدم مشاركته في عمليات اتخاذ القرارات بالاستماع إلى مختلف وجهات النظر الخاصة بمختلف المواقف التنظيمية في المؤسسة وتوفير الآليات التي تدفع لتحقيق أكبر قدر من النمو الوظيفي ، مع الاحساس بالدور والمكانة.

جدول رقم 53: يمثل التوقع بعد الاستفادة من فترة تكوينية وعلاقتها بالأقدمية المهنية.

		التوقع بعد الاستفادة من فترة تكوينية وعلاقتها بالأقدمية المهنية.						المجموع	
		تعديل السلوك بما يتوافق ومتطلبات العمل		تغيير مستوى الأداء للأحسن		تبقي على سلوكك القديم من دون تغيير			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المستوى الوظيفي	من سنة إلى 10 سنوات	15	%27.27	05	%09.09	35	%63.63	55	%100
	من 10 إلى 20 سنة	10	%26.31	08	%21.05	20	%52.63	38	%100
	من20 سنة فما فوق	03	%20.00	10	%66.66	02	%13.33	15	%100
المجموع		28	%25.92	23	%21.29	57	%52.77	108	100,0%

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الرأي الغالب المتعلق بعدم البحث على أي دور وظيفي في محيط العمل بنسبة **52.77%** ، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات بحيث نجد الفئة الهنية ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات** هي الفئة الغالبة بنسبة **50.90%** ، تليها نسبة **47.36%** من الفئة المهنية ذات الأقدمية من **10 إلى 20 سنة** ، وأخيرا الفئة المهنية **من 20 سنة فما فوق** بنسبة **40.00%**

وفي الجهة المقابلة الرأي المتعلق بالمساهم في محيد العمل ايجابيا لكن من دون وجود اهتمام بنسبة **25.92%** من مجموع أفراد عينة البحث ، ويتأكد هذا من خلال القراءة الفرعية للمعطيات بحيث نجد الفئة الهنية ذات الأقدمية **من 20 سنة فما فوق** هي الفئة الغالبة في هذا الرأي بنسبة **33.33%** ، تليها الفئة المهنية ذات الأقدمية **من سنة إلى 10 سنوات بنسبة 30.90%**، وأخيرا الفئة ذات الأقدمية من **10 إلى 20 سنة بنسبة 26.31%.**

ويقابلها في الأخير الرأي الذي يعتقد بأن دوره بسيط في محيط العمل لا يمثل أهمية بنسبة **21.29%**، ويتأكد الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة ذات الأقدمية **من 20 سنة فما فوق** هي الفئة الغالبة بنسبة **26.66%** ، تليها الفئة ذات الأقدمية **من 10 إلى 20 سنة** بنسبة **26.31%**، وأخيرا **من سنة إلى 10 سنوات** بنسبة **18.18%.**

والملاحظ أن التوقعات المتعلقة لأفراد المبحوثين تتمحور خاصة وفي أغلبها حول البقاء على السلوكات القديمة من حيث عدم تغييرها كليا أو جزئيا ، وهذا ما أقرته أغلب الآراء خاصة من ذوي الأقدمية المهنية من **سنة إلى 10 سنوات** ، ومن **10 سنوات إلى 20 سنة** ، أما أصحاب الأقدمية من **20 سنة فما فوق** فهي تتعلق بتغيير مستويات الأداء إلى الأحسن ، ما يفسر وجود تقصير في عملية التكوين ككل سواء البرامج ، أو طريقة اختيار المكونين وحتى من يتكونون والأساليب المتبعة في ذلك بشكل عام.

فنقص فاعلية الفترات التكوينية في تقديم القيمة المضافة المنتظرة منها خاصة فيما يتعلق بتحقيق عملية الانتقال من وضعية معينة إلى وضعية أخرى أكثر ايجابية بتغيير وتبديل الأنماط السلبية التي تؤثر في سير العمل والعلاقات المهنية السائدة على مستوى المؤسسة وتبني واعتماد أخرى جديدة تم تلقينها

بأسلوب فعال أدت إلى ابراز أثرها في جودة العمل ومستوى قدرتها على التكيف والاندماج مع مختلف المتغيرات.

ومما يسجل كذلك نقص عملية تأثير هذه البرامج التكوينية على مستوى الأداء الوظيفي بالمقارن مع الأداء السابق لهذه الفترة، وهذا ما يجعلها غير منظمة لغياب التنبؤ والتحليل والتخطيط الخاص ببرامج ومخططات التكوين دون اللجوء إلى عملية التلقين على أساس التعلم بأسلوب المحاولة والخطأ ، لأن التكوين في حقيقته هو عبارة عن عملية منظمة ومستمرة تتلازم مع المرود البشري منذ بدء العلاقة المهنية مع المؤسسة حتى نهايتها لديها ضوابط ،اهداف دقيقة ومجددة في إطار تكاليفها وأساليب اجراءها لذا فتعبر وسيلة من أجل الوصول إلى غاية معينة تتعلق أساسا في الانتقال من نمط معين إلى نمط أكثر قوة وفعالية.

فالعملية التكوينية التي تخلو من هذه المعايير الملازمة لها كما هو الحال في هذه المؤسسة والتي تفتقد إلى الموضوعية والدقة في تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وما يتوقعه العملاء والزبائن منها في إطار أن الفرد العامل هو محور العملية التكوينية لذا يجب تحقيق هذه الغاية لصول إلى التحكم في هذه المتغيرات بصفة دقيقة من خلال وضع قواعد لها تعتمد بالأساس على تحسيس المتكونين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم وضرورة الاستفادة من تكوينهم بأقصى درجة مع توفير المناخ التنظيمي المادي والمعنوي الذي يسهل عليهم تطبيق هذه المعارف والمكتسبات بأفضل الطرق الممكنة وتشمل هذه المسؤولية كذلك ما يتعلق بجانب استشارة المستفيدين في البرامج التي سيتم تكوينهم عليها لتحقيق رضاهم وبالتالي تكون العملية في البداية خالية من الشوائب أو العراقيل الضمنية التي يمكن أن تنتج آثار بعدية سلبية على مستوى تغيير أنماط العمل أو السلوكيات المتعلقة في أماكن تأدية المهام بين الأفراد العاملين.

كما تهتم البرامج الموجهة في العلمية التكوينية من طرف الإدارة العليا بالجوانب المادية لما بعد التكوين في إطار الحوافز المالية التي يستفيد منها المتكون كالترقية في الدرجية أو في الرتبة ، الحصول على منصب للمسؤولية... ، من دون تبيني الأفكار الجديدة أو تلك القيم التي تساعد على تقليص هوامش القيم السلبية السائدة واعتماد تلك الايجابية الوافدة من خلال اعادة الغرس الثقافي لتغيير سلوكيات الأفراد الآخرين بالاعتماد على أساليب الاستماع والاقناع .

فتمثل مبادئ التكامل والتجانس والتفاعل الدينامي بين عناصر العملية التكوينية ، واعتماد أساليب التدرج من المهم إلى الأهم ومن الأسهل إلى الصعب ثم إلى الأصعب والأكثر تعقيدا النتائج المرجوة من عملية التكوين للوصول إلى تحقيق التغيير والتجديد من خلال فلسفة واقعية فعلية تلبي احتياجات المتكونين وبالتالي تحقق توقعات الإدارة والأهداف المسطرة التي يمكن الوصول إليها في الأخير.

جدول رقم 54: يمثل أساليب الترويج لجذب الزبائن وعلاقته بالمستوى الوظيفي.

		أساليب الترويج لجذب الزبائن وعلاقته بالمستوى الوظيفي.						المجموع	
		استراتيجية تسويقية محكمة		طريقة عشوائية دون تخطيط		لا يوجد استراتيجية واضحة			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	04	%07.27	36	%65.45	15	%27.27	55	%100
	عون تحكم	06	%18.75	20	%62.50	06	%18.75	32	%100
	اطار	10	%47.61	06	%28.57	05	%23.80	21	%100
المجموع		20	%18.51	62	%57.40	26	%24.07	108	100,0%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ترى أن أساليب الترويج لجذب الزبائن تكون بطريقة عشوائية من دون تخطيط بنسبة **57.40%** من مجموع أفراد العينة، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة الغالبة هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة **65.45%** ، تليها نسبة **62.50%** من فئة أعوان التحكم، ثم أخيرا نسبة **28.57%** من فئة الإطارات.

وفي الجهة المقابلة فنسبة **24.07%** منهم تعتقد أن أساليب الترويج لجذب الزبائن تكون بعدم وجود استراتيجية واضحة ، وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي فئة التنفيذ بنسبة **27.27%**، تليها فئة الإطارات بنسبة **23.80%** ، وفي الأخير نسبة **18.75%** من فئة أعوان التحكم.

وفي الجهة الأخيرة فنسبة **18.51%** منهم تعتقد أن أساليب الترويج لجذب الزبائن تكون على أساس طريقة تسويقية واضحة ، وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي الإطارات بنسبة **47.61%**، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة **18.75%** وفي الأخير نسبة **07.27%** من فئة أعوان التنفيذ.

و**الملاحظ** أن استراتيجية الترويج لجذب الزبائن في المؤسسة تكون بطريقة عشوائية من دون تخطيط حسب أغلبية الفئات المهنية ، وهذا ما تؤكده فئة **أعوان التحكم ، وأعوان التنفيذ** ، أما فيما يتعلق بفئة **الإطارات** فهي ترى أن استراتيجية الترويج لجذب الزبائن في المؤسسة هي استراتيجية تسويقية محكمة ، لذا لا بد من اعتماد استراتيجية تسويقية تعتمد على التسيير بالتنبؤ والتحليل لبيئة الأعمال والبيئة الكلية في المؤسسة.

التسيير الحالي والثقافة السائدة في عملية الترويج التسويقي لجذب الزبائن تفتقر إلى الإحاطة الدقيقة بالسوق والميزات التسويقية كونها لا تعتمد على أطر ومبادئ خاصة بالتحليل التسويقي والتقني لبيئة المؤسسة على أسا التحليل الرباعي لبيئة الأعمال ، وما تحمله من مخاطر وتهديدات وحتى فرص يمكن اقتناصها واستغلالها لتعظيم عوائد المؤسسة والزيادة في قدراتها لاستيعاب جميع المتغيرات التي يمكن أن تشكل تهديدا على توازنها في السوق بصفة عامة.

فغياب استراتيجية تسويقية مسؤولة على الترويج لخدمات المؤسسة ومنتوجاتها المعنوية والمادية في إطار تسويقي فعال يتميز بالكفاءة والاحترافية ، مما أثر بشكل سلبي على مكانة المؤسسة في السوق المحلية والوطنية وصعب من مهمة احتلال مكانة رائدة في السوق تبرز من دورها الفعال في الخدمة السياحية والفندقية ، هذا ما يفسر تأخر المؤسسة على هذا المستوى وباقي المستويات التي لديها علاقة بالإطار التسويقي والترويجي والسياسات الخاصة بهذا المجال.

والمشكلة الكبيرة التي يمكن استنتاجها في غياب استراتيجية فعالة للإشهار بالخدمات التي تقدمه المؤسسة وحجمها ونوعيتها وطبيعتها في إطار تنافسي بحيث هو مشكل أسعار الخدمات المرتفع بإقرار المسؤولين في المؤسسة ولديهم العديد من المواقف إزاءها نتيجة الضرائب والرسوم المرتفعة والاقتطاعات التي تشكل أعباء كبيرة على المؤسسة وبالتالي تنعكس على الأسعار والخدمات ، لذلك لا تسعى المؤسسة إلى الاعتماد على سياسة إشهارية تنافسية من خلال السعي إلى ابراز قدرات المؤسسة

التنافسية بالاعتماد على ومضات اشهارية من خلال الوسائل التكنولوجية للاتصالات والاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي وحتة على وسائل الاتصال الجماهيري المرئية والمسموعة والمقروءة أو على الألواح الاشهارية الموجهة إلى الزبائن بصفة مباشرة.

بالرغم من وجود مديرية مخصصة للتسويق إلا أن الاستراتيجية الموضوعة حيز التطبيق في هذا المجال تبقى بعيدة على طموحات الفاعلين في المنظمة كونها تفتقر إلى أدنى شروط الممارسة التسويقية من خلال غياب رؤية بعيدة أو متوسطة المدى يمكنها تحقيق الأهداف والغايات في إطار مزيج تسويقي محترف بين الأسعار والخدمة وجودتها انطلاق من ميزات تنافسية قادرة على تحريك عجلة التنمية في المؤسسة وتطويرها وترقيتها بالكيفية التي تضمن الوصول إلى الريادة والتميز والتحكم في السوق المحلية على الأقل.

يعتبر غياب التحليل البيئي للبيئة التسويقية الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشرة في وضع الاستراتيجية المعتمدة في إطار التسويقي والاشهاري لمقدرات المؤسسة وطبيعة الخدمات المقدمة للزبائن ونوعيتها ومدى جودتها ، بحيث يساعد هذا التحليل على فهم البيئة الخاصة بالأعمال للمؤسسة من جهة ومن خلالها البيئة التسويقية التي تنشط فيها المؤسسة ومدى تكيفها واندماجها مع مختلف المتغيرات والعوامل التي يمكن لها أن تحقق فرصا للمؤسسة لا بد من استغلالها والعمل على تحسين مستوياتها التنافسية للوصل إلى اقتناص هذه الفرص وحتى ما يتعلق بمجموعة المخاطر التي تتشكل في البيئة التسويقية والتي تهدد المؤسسة وكيفيات الوصل إلى التعامل الايجابي مع هذه المخاطر بما لا يلحق الضرر بمصالح المؤسسة ومقوماتها.

كما تمثل السياسة الترويجية والاشهارية أحدى الدعائم الكبيرة الغائبة في المؤسسة التي يمكن من خلالها احداث قفزة نوعية للترويج بخدمات المؤسسة ومنتوجاتها المادية والمعنوية في الإطار المحلي والجهوي وحتى الاقليمي والدولي والذي يخلق سمعة للمؤسسة تدخل في رأس مالها المعنوي والذي من شأنه اعطاء صورة ذهنية مقبولة للزبائن والسياح وبالتالي الوصول إلى نوع من التميز الذي يضمن مواضع الريادة.

جدول رقم 55: يمثل رئيس العمل وما يمثله بالنسبة للعمال وعلاقته بسعيه اتجاههم.

		رئيس العمل وما يمثله بالنسبة للعمال وعلاقته بسعيه اتجاههم.						المجموع	
		النموذج المناسب للإخلاص في العمل		السبب المباشر لأغلب مشكلات العمل		لا أهتم بماذا يمثل رئيس العمل			
		تك	%	تك	%	تك	%	تك	%
السعي اتجاه العاملين	الشعور براحة تامة في العمل	01	%03.22	25	%80.64	05	%16.12	31	%100
	صناعة المشاكل والتوتر	05	%25.00	11	%55.00	04	%20.00	20	%100
	غير مبالي تماما بما يجري	07	%12.28	40	%70.17	10	%17.54	57	%100
المجموع		13	%12.03	66	%61.11	19	%17.59	108	100,0%

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون أن رئيس العمل يمثل السبب المباشر في أغلب مشكلات العمل بنسبة **61.11%** من مجموع أفراد العينة، ويتم تأكيد هذا الأمر من خلال القراءة الجزئية للمعطيات الجدولية فنجد الفئة الغالبة هي الفئة **التي ترى أنه يجعلها تشعر بالراحة التامة في العمل** بنسبة **80.64%** ، تليها نسبة **70.17%** من الفئة **التي ترى أنه غير مبالي تماما بما يجري** ، ثم أخيرا نسبة **55.00%** من الفئة **التي ترى أنه يصنع المشاكل والتوترات.**

وفي الجهة المقابلة فنسبة **17.59%** منهم تعتقد أنها لا تهتم بما يمثله رئيس العمل ، وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي الفئة **التي ترى أنه يصنع المشاكل**

والتوترات بنسبة **20.00%**، تليها الفئة **التي ترى أنه غير مبالي تماما بما يجري** بنسبة **17.54%** ، وفي الأخير نسبة **16.12%** من الفئة **التي ترى أنه يجعلها تشعر بالراحة التامة في العمل.**

وفي الجهة الأخيرة فنسبة **12.03%** منهم تعتقد أن التغيير أمر مفروض من البيئة الخارجية للمؤسسة ويصعب التحكم فيه ، وللتأكد من خلال القراءة الفرعية للمعطيات الخاصة بالجدول نجد الفئة الغالبة هي الفئة **التي ترى أنه يصنع المشاكل والتوترات** بنسبة **25.00%**، تليها الفئة **التي ترى أنه غير مبالي تماما بما يجري** بنسبة **12.28%** ، وفي الأخير نسبة **03.22%** من فئة **التي ترى أنه يجعلها تشعر بالراحة التامة في العمل.**

والملاحظ أن رئيس العمل يمثل السبب المباشر لأغلب المشكلات الخاصة في العمل لأنه يسعى حسب أغلبية المبحوثين لذلك ، وهذا ما يتأكد من خلال اعتباره **غير مبالي بما يحدث في مكان العمل** ، ولا **يجعلهم يشعرون بالراحة في تأدية العمل** ، بالإضافة إلى دوره في **صناعة المشكلات في العمل** ، لذلك تبرز أهمية و دوره القائد في العمل والنتائج والآثار المنتظرة إذا لم يلعب الدور الحقيقي المنوط به في العمل.

فالمكانة التنظيمية في إطار التنظيم الرسمي التي يحظى بها رئيس العمل من خلال الصلاحيات المخولة له لا تتوافق إلى حد كبير مع الدور المنوط به فعليا وواقعيا في الواقع التنظيمي للمؤسسة باعتباره النموذج الايجابي الحي والواقعي الذي يأخذ منه الأتباع مختلف السلوكات والتصرفات الخاصة في ‘طار العلاقات المهنية والاجتماعية التي تربطهم مع بعضهم البعض وحتة مع المسؤولين في المؤسسة ككل ، لذلك الدور السلبي الذي يقدمه رئيس العم لينعكس بصورة أساسية من خلال سعيه لوضع الأتباع في ظروف عمل سيئة تتميز بالتوتر الشديد بدل الاهتمام بالمعايير والعوامل التي تساعد على الدفع بمستويات الأداء الفردي والجماعي وبالتالي الرفع من معدلات كفاءة المؤسسة في السوق بصفة عامة.

ويمثل رؤساء العمل في هذه المؤسسة غالبا أدوارا سلبية ، سواء عن قصد أو عن جهل لكيفية إدارة الأمور واستغلال جميع القدرات المادية والبشرية والتقنية والفنية بشكل عقلاني وبراغماتي يساعد على التغلب والتعامل الفعال مع مختلف مشكلات وعراقيل العمل التي تحول دوت الوصول إل الأهداف

المتوقعة ، سواء المرتبطة بالشكل التكتيكي أو تلك المتعلقة بالجانب الاستراتيجي والحيوي الذي يمثل العصب الرئيسي لها.

وتبرز محدودية أغلب رؤساء العمل ونقص خبرتهم و كفاءتهم لذا ترجم هذا الضعف إلى سلوكات من نمطية تقوم أساسا على الاكتفاء بما هو سائد من أساليب عمل غير فعالة روتينية و في أغلبها لا تستجيب إلى حجم الرهانات والتحديات التي تعيشها المؤسسة ، مع الاكتفاء بتطبيق اللوائح والقوانين على الأتباع من دون مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية لهم والمتعلقة خاصة بتدعيمهم وتحفيزهم و دفعهم لتعديل سلوكاتهم في العمل هذا ما ثبت عامل القطيعة الفكرية والاتصالية بين هؤلاء الفاعلين وجمد روح المبادرة والابتكار وتجريب أساليب عمل جديدة بإمكانها إعطاء دفع آخر لوتيرة العمل وفق ما تتفق عليه الجماعة وتراه مناسبا لأهدافها وانتظاراتها ومدى تطابقه وتوافقه مع توقعات القيادة الإدارية في سبيل تحقيق أهدافها وغايتها.

ويبرز توتر العلاقة التي تجمع رئيس العمل بأتباعه واللامبالاة التي تجمع بينهما سواء ما تعلق بالأتباع من حيث عدم الانصياع لأوامره بالشكل المطلوب وهذا ما يفسر كثرة الأخطاء والهفوات في العمل بشكل متكرر من دون الاستفادة منها ، ويقابله اهمال في أغلب الحالات لانشغالات واهتمامات الأتباع من طرف المسؤول في العمل ، خاصة ما يتعلق بضرورة تحفيزهم ودفعهم بالشكل الصحيح في تعديل سلوكاتهم في العمل من خلال اقتراحهم في برامج التكوين المقترحة وتحسين مستوياتهم أو المساعدة على ترقيتهم إلى مناصب أعلى بالاعتماد على مدى استحقاقهم لذلك.

و تلعب الترقيات بمختلف أنواعها ، سواء تلك التي ترتبط بالدرجات أو تلك التي تتعلق بالترقية الرتبية دورا محوريا في تحرير الأفراد العاملين من الناحية النفسية والذهنية ، ويمارس رئيس العمل دوره في منح الفرصة لهم من أجل التقدم والتطور في مسار أتباعه المهني من خلال العمل المتواصل على التوجيه.

و لا تساعد مظاهر التوتر والصراعات الداخلية في المؤسسة من احداث التوافق والانسجام بين الأتباع والقادة في العمل وابتعاد وجهات النطر واختلاف الرؤى فيما بينهم مما لا يساعد على الاجماع في قضية معينة ترتبط بأساليب العمل أو طرق التقييم والتقويم الخاصة بهم والتي تدخل في إطار

الممارسات التي تدخل في صلاحيات رئيس العمل ، مما يقوض ويقلص فرصهم للترقية والتطوير الوظيفي وما يرتبط كذلك بمستواهم الفني والتقني.

2-3 تحليل نتائج الفرضية الثالثة:

• ضعف النظام المتعلق بالتقييم والتقويم وتغييب معايير وعوامل التقييم الموضوعي الذي يرتكز على مبادئ واقعية ترتبط بالالتزام والكفاءة والفعالية في العمل، ولا ترتبط بعوامل غير مهنية خاصة ما يتعلق بطبيعة العلاقة مع التنظيمات العير رسمية وقوة الجماعات الضاغطة ومدى القوة أو ضعف العلاقة مع رئيس العمل من دون الاهتمام بالجوانب الموضوعية للعمل ومتطلباته ، بل تتعدى الأمور لتصبح علاقات شخصية تتميز بالموالاة والولاء لا على مبدأ الكفاءة والتميز ومعدل جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

• يعد الإصرار على التمسك بقيم وسلوكات معينة احدى المؤشرات المهمة على مقاومة التغيير ، رغم اقرار الكثير من الفئات المهنية على عدم الارتياح للوضعية الحالية التي يعيشونها في المؤسسة ، لكن رغم ذلك يعتبرون التغيير من سلوكهم أمر صعب وقد لا يضمن لهم حقوقهم المهضومة أصلا حسب اعتقادهم ، وهذا يتعلق بطريقة مباشرة في صيغة التعامل مع التغيير بالنسبة للإدارة العليا التي فشلت إل حد بعيد في وضع خطط وبرامج مناسبة تتمكن من استيعاب جميع الاتجاهات والرؤى تحت رؤية واحدة وموحدة للمؤسسة ، من خلال وضع نظام شفاف واضح وعادل يعمل على اشراك الجميع من أجل الوصول إلى أكبر قدر من الاقناع بضرورة التغيير للأحسن سواء في السلوكات أوز القيم أو التصرفات في العمل والتعامل بطريقة جدية مع كل المتطلبات والشروط التي يفرضها المتغير التكنولوجي على مستوى العمل بالعمل على التكيف والاندماج أكثر مع هذه المتغيرات التي تميز البيئة العامة للمؤسسة.

• السلطة المهنية التي يتمتع بها التنظيم الغير الرسمي المتمثل في جماعات الضغط وما تمارسه من وظائف داخل المؤسسة خاصة ما يتعلق بالأمور التي تخص الأتباع في حياتهم المهنية بالاعتماد على معايير الولاء والانتماء لهذه الجماعات على حساب الكفاءة والخبرة ، هذا من شأنه تعطيل عجلة التنمية والتطوير في المؤسسة بمنح الفرصة لمن لا يستحقها وانكارها على مستحقيها وبالتالي العمل على تهميش الفئة التي هي في أمس الحاجة للتكوين من أجل تقديم القيم المضافة وتعظيم بالتالي قدرات

المؤسسة وامكانياتها في مواجهة التحديات والرهانات الحالية والمستقبلية ، وتغييب الدور المنوط بالإدارة العليا التي بقيت في دور المتفرج على أوضاع تزداد سوء مرحلة بعد أخرى.

• يعد التعامل مع مشكلات العمل بنفس الصورة النمطية من طرف رئيس العمل التي تتميز بعدم المرونة والتأقلم مع مختلف المواقف والوضعيات ، بالإضافة لعدم التنويع في الأساليب والأدوات المتعلقة بمعالجة هذه المشكلات احدى الصور والوضعيات السلبية التي تغزو واقع المؤسسة التنظيمي ودليل على قلة البدائل إن لم نقل انعدامه في التعامل مع مختلف المواقف والوضعيات التنظيمية التي تتطلب اتخاذ القرارات المناسبة المدروسة من غير انفعال ولا تسرع مع الاهتمام بفريق العمل في إطار التنويع في أساليب حل المشكلات ، فالتفرد في التعامل مع مختلف هذه الوضعيات والمشكلات دون دراستها وتشخيصها وتحديد محتوياتها لإعطاء الحلول العلاجية اللازمة التي تساعد على وضع برامج وقائية من شأنها مساعدة رئيس العمل على تجاوزها في وضعيات أخرى أكثر صعوبة.

• غياب معيار المصداقية في العمليات والنشاطات التي تقوم بها الإدارة العليا في إطار عملية التغيير السائدة في المؤسسة في مجمل الصورة الذهنية للمورد البشري ، باعتبار الحكم المسبق على هذه العمليات بالفشل وعدم النجاح ، لفشل القيادة الإدارية ولحد بعيد في اقناع الأتباع بضرورة العملية وجديتها لضمان التوازن والفعالية المرغوبة ، فالمعايير الموجودة حاليا بالنسبة لإحداث التغيير في المؤسسة لا تتطابق وفق المعايير المتفق عليها والتي يأمل الأتباع أن تكون موجودة ومحط اهتمام القيادة الإدارية ، فالخطر الذي يمثله أي تغيير ممكن أن يحول الأمور إلى أخطر مما هي عليه لذلك توجد مقاومة شرسة للعملية ككل وهذا يؤشر في عدم قدرة الإدارة العليا على استيعاب جميع هذه المواقف والرؤى في إطار رؤية مشتركة يتقاسمها الجميع.

• ترتبط الحاجة الملحة للأمن الوظيفي بالنسبة للمورد البشري بمدى مصداقية الإدارة العليا في التعامل مع هذا العامل من خلال توفير المتطلبات والظروف المناسبة التي تجعل من المورد البشري في راحة نفسية وطمأنينة تكون لديه القدرة من استيعاب جميع المتغيرات التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة سواء في الإطار الداخلي أو الخارجي ويساعدها على محاولة التكيف والاندماج مع جميع هذه المتغيرات لوجود معيار المصداقية في سلوكات القيادة الإدارية الشيء الذي يعطي القوة والفعالية والاقتناع بها ، مما يعكس الرسالة والرؤية التي يشترك فيها الجميع في المؤسسة باختلاف رتبهم المهنية ومستوياتهم الوظيفية.

• غياب استراتيجية واضحة من شأنها التعامل بطريقة موضوعية وفعالة مع مختلف الوضعيات التنظيمية والمشكلات المتعلقة بالعمل ، وعدم الاهتمام بتحليل المعطيات والعمليات الخاصة في المؤسسة التي تساعد على تحديد درجات ومعدلات الخطورة بدراسة وتحليل كل وضعية على حد من خلال مجموعة من الآليات والميكانيزمات التي تعطي القدرة والقوة لصاحبي القرار بشكل صحيح ومتميز ويعطي القدرة على العمل الاستباقي والوقائي في جميع العمليات الإدارية ويقلص حدود الخطأ أو الوقوع فيه بشكل فعال وبكفاءة عالية ، ويعطي هذه الحلول القيمة الحقيقة التي تستحقها كونها قدمت قيم مضافة لتعظيم قدرات المؤسسة بشكل دينامي.

• بروز معالم توتر العلاقة التي تجمع رئيس العمل بأتباعه واللامبالاة التي تجمع بينهما سواء ما تعلق بالأتباع من حيث عدم الانصياع لأوامره بالشكل المطلوب وهذا ما يفسر كثرة الأخطاء والهفوات في العمل بشكل متكرر من دون الاستفادة منها ، ويقابله اهمال في أغلب الحالات لانشغالات واهتمامات الأتباع من طرف المسؤول في العمل ، خاصة ما يتعلق بضرورة تحفيزهم ودفعهم بالشكل الصحيح في تعديل سلوكاتهم في العمل من خلال اقتراحهم في برامج التكوين المقترحة وتحسين مستوياتهم أو المساعدة على ترقيتهم إلى مناصب أعلى بالاعتماد على مدى استحقاقهم لذلك.

• يكمن ضعف وظيفة الاشراف والتوجيه في المؤسسة ، باعتبارها تستمد قوتها و مرونتها وفعاليتها من رؤساء العمل من خلال تحولهم في الوقت والموقف المناسب من رؤساء إلى مرؤوسين والعكس ليستميلوا تأييد أتباعهم ، كما يعتبرون همزة الوصل بين الإدارة والأفراد العاملين ، وعدم اقتناع هؤلاء بالأفكار والمبادئ الجديدة التي من شأنها تعديل سلوكيات الأتباع فلا يمكن لهم بأي شكل من الأشكال لعب دور الوسيط الذي يحاول استيعاب الأتباع والتحكم فيهم من خلال اقناعهم واقتناعهم بسلوكياتهم في العمل.

• وجود تناقضات كبيرة في محيط العمل مما يؤثر على إنتاج قيم التميز والإبداع ويقلص من حظوظ تواجدها في المؤسسة بحيث يتميز المناخ التنظيمي بصفة عامة بموجة من التناقضات التي تحمل مجموعة من السلوكات والوقائع السلبية التي لا تتيح المجال لمعايير الكفاءة والفعالية والإبداع وبالتالي امكانية التميز في العمل بتقديم القيمة المضافة التي تخدم المصلحة العامة للمؤسسة في إطار الحصول على المراتب الريادية في السوق وسبل المحافظة عليها ، بحيث تلعب المتغيرات المتعلقة بالمناخ التنظيمي دورا محوريا في احداث القفزة النوعية في تطوير أساليب معالجة كل المعطيات المتعلقة

بالعمل بطرق موضوعية وشفافة وفعالة تتناسب بشكل كبير وتتوافق مع قدرات المؤسسة البشرية للوصول إلى أسباب التوازن والتميز والريادة والمبادرة.

• نقص فاعلية الفترات التكوينية في تقديم القيمة المضافة المنتظرة منها خاصة فيما يتعلق بتحقيق عملية الانتقال من وضعية معينة إلى وضعية أخرى أكثر ايجابية بتغيير وتبديل الأنماط السلبية التي تؤثر في سير العمل والعلاقات المهنية السائدة على مستوى المؤسسة وتبني واعتماد أخرى جديدة تم تلقينها بأسلوب فعال أدت إلى ابراز أثرها في جودة العمل ومستوى قدرتها على التكيف والاندماج مع مختلف المتغيرات.

• التسيير الحالي والثقافة السائدة في عملية الترويج التسويقي لجذب الزبائن تفتقر إلى الإحاطة الدقيقة بالسوق والميزات التسويقية كونها لا تعتمد على أطر ومبادئ خاصة بالتحليل التسويقي والتقني لبيئة المؤسسة على أسا التحليل الرباعي لبيئة الأعمال ، وما تحمله من مخاطر وتهديدات وحتى فرص يمكن اقتناصها واستغلالها لتعظيم عوائد المؤسسة والزيادة في قدراتها لاستيعاب جميع المتغيرات التي يمكن أن تشكل تهديدا على توازنها في السوق بصفة عامة.

• المكانة التنظيمية في إطار التنظيم الرسمي التي يحظى بها رئيس العمل من خلال الصلاحيات المخولة له لا تتوافق إلى حد كبير مع الدور المنوط به فعليا وواقعيا في الواقع التنظيمي للمؤسسة باعتباره النموذج الايجابي الحي والواقعي الذي يأخذ منه الأتباع مختلف السلوكات والتصرفات الخاصة في ‘طار العلاقات المهنية والاجتماعية التي تربطهم مع بعضهم البعض وحتة مع المسؤولين في المؤسسة ككل ، لذلك الدور السلبي الذي يقدمه رئيس العم لينعكس بصورة أساسية من خلال سعيه لوضع الأتباع في ظروف عمل سيئة تتميز بالتوتر الشديد بدل الاهتمام بالمعايير والعوامل التي تساعد على الدفع بمستويات الأداء الفردي والجماعي وبالتالي الرفع من معدلات كفاءة المؤسسة في السوق بصفة عامة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة.

1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى:

1-1 عرض نتائج الفرضية الأولى:

1-1-1 عرض المقابلة الأولى:

المحور الأول: البيانات العامة.

1- المسمى الوظيفي: مدير الاستغلال والرقابة.

2- الرتبة الوظيفية: عقد نجاعة.

3- المؤهل العلمي: ليسانس في التسيير السياحي والفندقي.

4- الأقدمية المهنية: 09 سنوات

5- تاريخ اجراء المقابلة: 2021/06/10

6- مدة اجراء المقابلة: ساعة وربع

7- مكان اجراء المقابلة: مقر المديرية

المحور الثاني: أهمية التحليل البيئي ومستوى الإبداع الإداري في إعادة هيكلة المورد البشري.

فيما يتعلق بنقاط الضعف الداخلية رغم العديد من المحاولات والاجراءات إلا أننا نعتبرها من أخطر العوامل التي تهدد أمن واستقرار المؤسسة في جميع الجوانب المتعلقة بالإدارة والتسيير والتحكم وخاصة ما يتعلق بمجالات التنفيذ ، ولعل المورد البشري هو الحلقة الأهم التي تحتاج إلى الرعاية والاهتمام في اعتقادي ، كما أعتقد أن هذا الاهتمام إن وجد سيوفر على المؤسسة العديد من المشكلات والعراقيل التي وإن حدثت ستضر حتما بمصالح المؤسسة ، وللأسف لا يوجد الدافع والحافز لدى أغلبية هؤلاء العمال للإنجاز والدفع نحو تحسين المستوى أو الاندماج مع التطورات والتغيرات التي يمكن أن تحصل في مجالات تخصصاتهم وأعمالهم على مختلف المستويات المهنية الموجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وإنما يعد هذا دليلا على فقدان عمليات الانتقاء في التوظيف للشروط والمعايير الموضوعية التي تخلق مناخا تنظيميا يساعد على التطوير والإبداع ، ورغم حداثة هذا الهيكل التنظيمي (**سبتمبر 2018**) إلا أنه يفتقد في نظري للعديد من المميزات والمتطلبات التي يجب

أن تحدد مسبقا فيما يتعلق بالمناصب التي يطلب شغلها ، هذا ما يتسبب في الانتقاء العشوائي لمورد البشري والذي سيمثل عبئا آخر على المؤسسة في المستقبل القريب.

التكنولوجيا الحديثة يمكن وضعها بشتى الطرق وعلى مختلف المستويات الإدارية رغم أننا نفتقد إلى هذا العامل المهم في الإدارة والتسيير ، بالرغم من وجود مديرية مختصة في التحديث والعصرنة على مستوى المؤسسة ، أما فيما يتعلق بجانب التعاون والتنسيق مع مراكز البحث كانت هنالك بعض المحاولات قبل أربعة أو خمسة سنوات لكنها باءت بالفشل نتيجة عدم التشخيص المناسب للتخصصات التي يجب أن تحافظ على قدرتها في مواكبة التغييرات الحاصلة في مجال التسيير السياحي والفندقي ، هذه الأخيرة تحتاج إلى تكوين دائم ومستمر نتيجة حساسية التسيير في القطاع السياحي ، خاصة تلك المراكز المتواجدة خارج الوطن ، المهم الفئة التي كانت تستفيد من منح التكوين لم تعطي أي اضافة للمؤسسة ، مون عملية اختيارها لم تخضع لمعايير ومقاييس موضوعية ، لذا فحجم التحديات المقبلة سيكون حتما أصعب وأخطر على سلامة واستقرار المؤسسة.

لا يخفى عليكم أن طبيعة تسير هذه المؤسسة تخضع للقانون التجاري فهي مؤسسة ذات أسهم **(SPA)** بمجلس إدارة مستقل يعالج جميع القضايا المهمة التي تخص مستقبل المؤسسة ، لكن في نفس الوقت هي مؤسسة عمومية خاضعة لقوانين وتنظيمات السلطات المركزية الخاصة بوزارة السياحة والوزارة الأولى لذا في أي وقت ترى فيه السلطات عدم جدوى بقاء هذه المؤسسات تعمل على حلها مباشرة دون استشارة أي طرف من الأطراف لأن أصل إقامة مثل هذه المؤسسات في الواقع من أجل تطوري المجال السياحي بصفة عامة في الوطن وتقديم القيمة المضافة للاقتصاد الوطني وتوفير العملة الصعبة ، لكن كل هذه الأهداف لم تحقق بل بالعكس نحن نعيش الإفلاس بسبب جائحة كورونا ، بحيث لم يتقاضى العمال أجورهم لفترة تزيد عن ثلاثة أشهر، كما يوجد العديد من العوامل الأخرى من حلال فتح الدولة لمجال المنافسة في التسيير السياحي والفندقي للخواص ، وفي ظل هذا التحول على مستوى البيئة القانونية الكلية وبروز قانون المنافسة دون شك سيلحق أضرار كبيرة على مستوى استقرار المؤسسة واستمرارها في المحيط.

فيما يتعلق بهذا الجانب فإن الطبيعة القانونية للمؤسسة التي تعد مؤسسة ذات أسهم كما ذكرنا سابقا تخضع لمعايير وتنظيم القانون التجاري ، كون القرارات المصيرية والرئيسية التي تهم مستقبل المؤسسة ووضعها الراهن ترتبط بصلاحية مجلس الإدارة الذي يعد السلطة الأعلى التي تصادق على

القرارات التي يتخذها المدير العام في إطار عمليات التسيير الروتينية ، لكن هذا لا يمنع من التدخلات الفوقية للسلطة الوصية في إطار تنظيم عمل المؤسسة وطبيعة نشاطها ، ضف إلى ذلك قد تأخذ العديد من القرارات مجرى عكسي لغياب المرونة والانسياب في قرارات مجلس الإدارة ، حيث توجد العديد من المسائل التي لم يتم الفصل فيها نتيجة التهاون والبيروقراطية الممارسة من طرف هذا المجلس بالنظر إلى الصلاحيات الواسعة الممنوحة له في إطار النظر وإعادة النظر في القرارات التي تم اتخاذها من طرف السلطة العليا للمؤسسة ، كل هذه التصرفات من شأنها انتاج العديد من المشكلات التنظيمية وغير التنظيمية والتي تساهم في خلق الصراعات الضمنية والعلنية وتعكر مجال مناخ العمل بصفة عامة.

ونظرا للمشكلات التي مرت بها المؤسسة من النواحي القانونية وكثرة الثغرات المالية في التسيير بالنسبة للإدارة السابقة أعطى الانطباع لدى مجلس الإدارة بالعمل وفق نمط بطيء جدا يحد من سرعة التصرف في مختلف المواقف الإدارية التي نصادفها في التسيير.

أعتقد أن أجواء المناخ التنظيمي لا تساعد على العطاء والانجاز فيما يتعلق بالمورد البشري داخل المؤسسة ، وهذا المشكل يمتد إلى جميع المستويات التنظيمية الأخرى ، ومع تراكم المشكلات المختلفة دون ايجاد حلول جذرية لها ما من شأنه مضاعفة نقاط الضعف على مستوى البيئة الداخلية ، وتتمظهر هذه العوامل في طريقة الاتصال وشبكة الاتصالات الداخلية ، طبيعة الهيكل التنظيمي... ، أما فيما يتعلق بمشكلات البيئة الخارجية فهي متعددة وتتعلق خاصة بعدم وجود تكامل وتوافق مع متغيرات هذا المستوى من الناحية القانونية والتنظيمية لسير هذا النوع من المؤسسات وطبيعة نشاطها ، لذا فالمشكلات تعددت واختلفت وساهم عدم حلها في هذا التراكم الغير منطقي لها ، وبقيت الآليات الخاصة بحلها قديمة وغير صالحة لمواجهتها والتعامل معها بشكل عقلاني وموضوعي يمكن المورد البشري من العمل بأريحية في مناخ تنظيمي مساعد ومشجع على المبادرة والتكيف مع التغيرات التي قد تطرأ في الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

لذا لا يوجد توافق حقيقي بين استعدادات المورد البشري والبيئة العامة التي تنتج هذا المناخ التنظيمي السلبي والذي يؤثر بطريقة مباشرة على امكانيات المؤسسة ومواردها المختلفة.

1-1-2 عرض المقابلة الثانية:

المحور الأول: البيانات العامة.

1- المسمى الوظيفي: مدير العصرنة والتحديث.

2- الرتبة الوظيفية: عقد نجاعة.

3- المؤهل العلمي: ليسانس في العلوم القانونية

4- الأقدمية المهنية: 10 سنوات

5- تاريخ اجراء المقابلة: 2021/06/12

6- مدة اجراء المقابلة: ساعة ونصف.

7- مكان اجراء المقابلة: مقر المديرية

المحور الثاني: أهمية التحليل البيئي ومستوى الإبداع الإداري في إعادة هيكلة المورد البشري.

تعد مشكلة الهيكل التنظيمي من أهم المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسات ذات الطابع العمومي رغم أن القانون الذي يحكم مؤسستنا هو القانون التجاري من حيث حرية التصرف ، لكن نبقى نعاني من تبعات هذه التبعية ، وهذا ما يتجلى خاصة في الصعوبات التي نجدها في انتقاء الكفاءات المميزة في عمليات التوظيف ، بحيث نحن في حاجة ماسة إلى مختصين يشرفون على العملية من أجل اختيار أفضل العناصر وهذا ما لا يتطابق ومتطلبات المناصب حسب الهيكل التنظيمي ، الأمر الذي يحول دون احداث انتقاء متميز يحفظ للمؤسسة أفضل العناصر والكادرات وأحسنها استعدادا لممارسة المهام التي قد توكل لها في أحسن الظروف وبأفضل الطرق والسبل الممكنة والمتاحة لدى المؤسسة.

لذا فالهيكل التنظيمي الحالي ورغم حداثته إلا أنه يحتاج إلى العديد من التعديلات ولم تسمع كلمتنا المتعلقة بضرورة تحيين الهيكل التنظيمي وفق ما تتطلبه مناصب العمل الشاغرة ، لتتوافق مع مؤهلات واستعدادات شاغلي الوظائف ، سواء أكان توظيفا داخليا في شكل ترقيات أو توظيفيا خارجيا يخضع لمعيار الانتقاء من بين العديد من المترشحين طالبي الوظائف.

هنالك العديد من البرامج التي نسعى إلى تحقيقها على المديين القصير والمتوسط من خلال ربط جميع المقرات التابعة للمؤسسة التسيير السياحي بتيبازة بجهاز الويفي **Wefi** لضمان التسيير المحكم لجميع

المراكز التابعة للمؤسسة ، مع ضمان تدفق الانترنت كذلك وهذا مشروع في طور الانجاز يمكن تحقيقه على المدى القصير خاصة في المركز السياحي القرية **(Cet)** أين يتم ربط جميع **البنجالوهات** والعمارات المخصصة لمبيت الزبائن بجهاز **الويفي(Wefi)** ، أما على المدى المتوسط فنسعى إلى تعميم هذه العملية على جميع المستويات في المؤسسة ، لكن المشكل الذي نعاني منه حاليا يتعلق بمدى تماشي العمال مع هذه التكنولوجيا الجديدة سواء من حيث القدرة على التحكم فيها والمحافظة عليها من خلال العمل على تسريع وتيرة التكوين في هذا المجال والاستفادة من عوائده لصالح المؤسسة ، ولا يوجد حاليا أي مشروع يخص عملية تحسين المستوى أو التكوين المتعلق بالمورد البشري لمواكبة هذه التكنولوجيا رغم الملايين من الدينارات التي صرفت في هذا الخصوص ، لذا أعتقد أننا سنواجه العديد من المشكلات التنظيمية المتعلقة بعدم التحكم في هذه التكنولوجيا.

من أجل توضيح الصورة أكثر بدأت تبعات وأثار المنافسة التي ستؤثر بطريقة سلبية على المؤسسة سواء من القطاع العام **(مؤسسات من نفس طبيعة النشاط)** ، أو من طرف المؤسسات الخاصة التي بدأت في العمل نتيجة التفتح الذي يعرفه القطاع في السنوات الأخيرة ، أما فيما يتعلق بالبيئة العامة التي تنشط فيها المؤسسة هي بطبيعة الحال تنطبق عليها نفس الحالة التي تنطبق على باقي المؤسسات العمومية ذات الطابع التجاري الخدماتي ، صحيح نحن في استقلالية مالية ، لكن نعتبر عرضة لجميع اللوائح والقوانين التابعة للدولة الجزائرية ، وهي بشكل عام لا تخدم المصلحة المتعلقة بالمؤسسة نتيجة الكم الهائل من الضرائب والرسوم التي تقع على عاتق المؤسسة كتكاليف ثقيلة تحول دون تحقيق القيمة المضافة التي كانت السبب في انشاء هذه المؤسسات على الاقتصاد الوطني وتوفير العملة الصعبة ، لذلك في اعتقادي مثل هذه القوانين والتشريعات تساهم بشكل شلبي في خلق مناخ سلبي يؤثر على الأفراد العاملين بشكل كبير وبالتالي تعود تبعاته على المؤسسة بشكل مباشر وغير مباشر ، وسواء على المدى القصير أو المتوسط.

لذا فالعديد من الإطارات التي كانت تحسب على المؤسسة غادرت ولم تبقى للعديد من الأسباب الموضوعية اتجاه القطاع الخاص أو قطاعات نشاط أخرى ، وهذا كان من بين العوامل التي تسببت في تدهور إدارة وتسيير هذه المؤسسة ، وإن بقي الحال على حاله ستشهد المنظمة أضعاف هذا النزيف الذي سيحد دون شك من استغلال القدرات البشرية والكفاءات بالأسلوب الذي يضمن بقاء واستمرار المؤسسة.

في اعتقادي يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة الحلقة الأساسية في البنية الداخلية للمؤسسة مهما كان طبيعة نشاطها ، حيث يجب التأقلم مع جميع المواقف والوضعيات الإدارية التي يمكن أن تواجه المؤسسة على مستواها الداخلي ، ولقد قامت المؤسسة في السبعة سنوات الأخيرة بالعديد من التعديلات والتغييرات التي أقرها وصادق عليها مجلس الإدارة باعتباره السلطة العليا في المؤسسة والتي تبث في جميع القرارات المهمة التي تخص مستقبل المؤسسة ، رغم هذا هنالك العديد من الهفوات حسب اعتقادي في محتوى الهيكل التنظيمي الحالي كونه لا يتماشى ولا يتوافق مع البيئة العامة للمؤسسة ولطبيعة نشاطها كمؤسسة تسيير سياحي ، أما فيما يتعلق بالسلطة الوصية فتوجد دائما ملاحظات حول طريقة اعداد هذا الهيكل ، رغم بعض المرونة التي يشهدها مستوى التعديل في حيثيات الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، إلا أنه يوجد العديد من الاجراءات الروتينية والتي تعطي الانطباع بوجود نوع من البيروقراطية والجمود خاصة فيما تعلق بسير وتدفق نسبة المعلومات على مستوى شبكة الاتصال الداخلي الرسمية التي تتبع مسار الهيكل التنظيمي ، مما يؤثر بشكل سلبي على جميع المستويات الإدارية ، خاصة فيما يتعلق بوقت وصول المعلومة وطبيعة القنوات الرسمية المسؤولة على ذلك وشكلها النهائي الذي ستصل عليه.

كما توجد العديد من القرارات التي تطلبت السرعة والمرونة في التنفيذ ، خاصة ما تعلق بكيفية تفويض السلطة داخل المؤسسة دون الرجوع إلى السلطة العليا في إطار ضمان استغلال الفرص الخارجية لمصلحة المؤسسة وبما يحقق لها التوازن والاستقرار إلا أن تمركز السلطة في دائرة معينة كان سببا مباشرا في تضييع هذه الفرص والموارد إلى مؤسسات أخرى ، هذا ما يفسر الحالة التي آلت لها المؤسسة خاصة في الفترة الأخيرة.

فيما يتعلق بالأساليب والطرق الجديدة التي يتم اعتمادها في المؤسسة من أجل حل جميع المشكلات التنظيمية للأسف اهتممنا بالجانب المادي فقط دون الاهتمام بالجانب البشري الذي يعد حسب نظري العامل الأساسي في العملية الإدارية ككل ، لذا فبقيت الأساليب التي يعتمدها الأفراد العاملين نفسها دون أن تتغير لنقص التكوين وتحسين المستوى في جميع التخصصات والمناصب **(بعض المناصب تستفيد من التكوين فقط دون غيرها)** ، كيف تنتظر أن يكون رد فعل العاملين على مثل هذه التصرفات والسلوكات الغير مسؤولة ، وما مدى تأثيرها على قدرة وكفاءة المورد البشري ، لذا فهنالك العديد من نقاط الضعف التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة سواء تعلق بالهيكل التنظيمي ، شبكة الاتصالات

الداخلية ، السلوكات والقيم الثقافية الفرعية للأفراد العاملين ، كل هذه النقاط السلبية التي تعتبر بمثابة نزيف داخلي ينحر قوى المؤسسة نحن على علم بها لكن لا توجد إرادة لدى أصحاب وصانعي القرار في ايجاد الآليات المناسبة للتعامل مع هذه الوضعيات بشكل سليم و عقلاني يدفع بعجلة التغيير والتطوير نحوى الأفضل.

وتجدر الاشارة هنا إلى وجود العديد من نقاط القوة الداخلية والتي لو تستغل بشكل ايجابي ستكون قيمة مضافة حقيقية للمؤسسة ، خاصة ما تعلق بالمورد البشري الكفء الذي يحتاج إلى رعاية واهتمام للوصول إلى مرحلة الابتكار والتميز والدفع نحو تحقيق قيمة المبادرة ، وهذا لا يتحقق إلا بشرط اشراك العاملين في جميع الوضعيات التنظيمية لإرساء قواعد تسيير جديدة تفيد المؤسسة وتعطيها القوة التي تفتقدها.

3-1-1 عرض المقابلة الثالثة:

المحور الأول: البيانات العامة.

1- المسمى الوظيفي: مدير التسويق.

2- الرتبة الوظيفية: عقد نجاعة.

3- المؤهل العلمي: ليسانس في العلوم التجارية.

4- الأقدمية المهنية: 06 سنوات

5- تاريخ اجراء المقابلة: 2021/06/13.

6- مدة اجراء المقابلة: ساعة وعشرة دقائق.

7- مكان اجراء المقابلة: مقر المديرية.

المحور الثاني: أهمية التحليل البيئي ومستوى الإبداع الإداري في إعادة هيكلة المورد البشري.

في السنوات الأخيرة أصبح عدد المناصب المفتوحة للتوظيف قليل نوعا ما مقارنة بالسنوات الفارطة للعديد من الاعتبارات أولها العامل المتعلق بالجانب المالي للمؤسسة وقدرتها في استيعاب عدد معتبر من العاملين رغم أننا نعاني عجزا حقيقيا في العديد من التخصصات بالنظر إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يستوجب الدقة الكبيرة في التعامل مع مختلف المعطيات الخاصة بالعمل .

كما تجدر الإشارة إلى أن عملية التوظيف التي تمت في السنتين الأخيرتين كانتا حسب ما نرى ونلمس

ضعيفة لأبعد الحدود ، حيث تم توظيف أناس من دون المستوى الذي كنا نتطلع له ، ونحن شخصيا على مستوى مديرية التسويق نعاني من هذا الجانب لغياب الكفاءات القادرة على تحقيق أهداف المديرية ، ليكن في علمكم مثلا المخطط التجاري للشركة لا يتم اعداده على مستوانا رغم وجود مديرية للتسويق ، حيث يتم إعداد دفتر شروط في هذا الشأن وعرضه للمناقصة من أجل الحصول على هذا المخطط الذي يعد العمود الفقري لمختلف النشاطات والأعمال لمؤسسة التسيير السياحي كون طبيعة نشاطها تجارية ، لذا يجب تحديد المتطلبات التي ينبغي فيها إضافة كفاءات بشرية ، من أجل الوصول إلى انتقاء أفضلها وأحسنها والتي تعطي الانطباع بأنها ستبادر وتتميز في أداء العمل ، كما يمكن ابراز ضعف الهيكل التنظيمي الحالي من خلال استعراض مشكلة أخرى لا تقل أهمية على المشكلات الموجودة ألا وهي ظاهرة تداخل الأدوار في القسم الواحد وحتى في المصلحة الواحدة ، هذا في اعتقادي يؤدي إلى انتشار مشكلة أخرى تتمثل في اعتماد طرف على الطرف الآخر في أداء المهام الموكلة إليهم من دون النظر في الصلاحيات التي منحت له أو لزملائه في العمل.

أي مؤسسة في نظري باختلاف نوعية نشاطها تسعى إلى اكتساب التكنولوجية الحديثة ومواكبة تلك التطورات والتغيرات التي يمكن أن تطرأ عليها ، ونحن في مؤسسة التسيير السياحي نحاول في الآونة الأخيرة خاصة التعامل بشكل صحيح وموضوعي مع هذا المتغير الهام جدا لضمان نوع من التوازن على المستويات البيئية المختلفة ، والمشكل الذي يطرح نفسه بقوة عدم وجود مختصين مثلا في علاقات العمل **(خبراء في سيسويولوجيا وبسيكولوجيا العمل ، الاتصال ، العلاقات العامة...)** ، حيث يمكن لهؤلاء المختصين تشخيص المشاكل بصفة دقيقة خاصة ما تعلق بجوانب الاتصال الداخلي بين الأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية ، وطبيعة علاقتهم بالإدارة العليا في المؤسسة وبالتالي يمكن تحديد أماكن النقص الموجودة في المؤسسة ومقارنة قدرات واستعدادات المورد البشري مع ما يجب أن يكون عليه الوضع الطبيعي ، وبالتالي الوصول إلى تحديد دقيق إلى نوعية التكوين الذي يمكن من خلاله الوصول إلى الكفاءة والفعالية المطلوبة بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة. وعلى أساس ما هو موجود فالمؤسسة تتجه نحو وضعية كارثية من شأنها التأثير على مستوى الاستقرار والتوازن ولا يمكن في اعتقادي حسب هذه المعطيات من مواجهة تلك التحديات التي قد تواجهها المؤسسة خاصة ما اتصل بالبيئة العامة والكلية التي تحمل العديد من المفاجآت كونها لازالت غير مستقرة نتيجة للعديد من الأحداث التي يصعب التحكم فيها في الوقت الراهن.

كما يمكن الإشارة إلى أن الاهتمام بالمورد البشري أمر معقد على مستوى مؤسسة التسيير السياحي نظرا للعديد من الاعتبارات التي في مجملها تعود لعوامل غير مهنية ، خاصة ما تعلق بالجماعات الغير رسمية والتأثر السلبي لممثلي التنظيم النقابي ، في الدفاع على الأشخاص المنتمين لهم دون سواهم من الأفراد العاملين الآخرين الذين ليس لديهم انتماء لهذه الجماعات الأمر الذي ينتج التخلي على الكثير من الكفاءات التي تحتاج إلى تكوين من أجل الاستمرار في العطاء للتكيف مع المستجدات والتغيرات التي يمكن أن تطرأ على مستويات البيئة الخاصة والعامة للمؤسسة. في اعتقادي المسائل المتعلقة بالتشريعات والقوانين المتعلقة بالسلطة الوصية أو المركزية لا تتناسب كثيرا مع طبيعة نشاط المؤسسة ، بل في الكثير من الحالات والوضعيات أثبتت أن هذه اللوائح تحد من التطوير والرقي للمؤسسة في جميع المستويات والمجالات الخاصة بالمنظمة ، والحالة الأخيرة للأزمة الصحية التي مرت بها البلاد أثرت بشكل سلبي على المؤسسة من خلال تدخل الوزارة الوصية والسلطات العليا على وضع جميع مؤسسات التسيير السياحي في حالة تسخير لاستقبال الحالات من خارج الوطن سواء الجزائريين المقيمين في الغربة وحتى المقيمين من جنسيات أخرى ، المهم توجد العديد من هذه التدخلات على مدار السنة وبمختلف الطرق والأساليب التي تؤثر على السير الحسن لنشاطات المؤسسة ، ولعل عامل آخر لا يقل أهمية على هذه العوامل ألا وهو عامل المنافسة الذي نعيشه خاصة في السنتين الأخيرتين سواء من المؤسسات التسيير السياحي العمومية المتواجدة على أرض الوطن ، أو ما يتعلق بتلك المؤسسات الخاصة ذات الطابع الفندقي والسياحي المتواجدة في البلاد بصفة عامة وعلى مستوى الشريط الساحلي لمدينة تيبازة. لذا فعامل المنافسة يفرض على المؤسسة الاهتمام أكثر بمواردها البشري مع المحافظة علة مواردها المالية والتكنولوجية والمادية، مع تسخير جميع الوسائل التي من شأنها خلق الانسجام والتوافق مع جميع المتغيرات للتعامل بشكل أكثر فعالية مع الظروف الخاصة والمحيطة بالمؤسسة.

إن ما نشهده في الفترة الحالية لا يساعد على تشجيع بقاء المورد البشري وضمان تطوره وترقيته إلى الأفضل والمحافظة على هذه الثروة بغية الالتزام بهذه الاجراءات التي من شأنها الدفع للإنجاز.

تعتبر هيئة مجلس الإدارة أعلى سلطة في المؤسسة من حيث اتخاذ القرارات المختلفة ذات التأثير في حاضر ومستقبل المؤسسة في جميع المجالات والمستويات وباختلاف الأفراد ورتبهم المهنية ، وقد شهد الهيكل التنظيمي للمؤسسة العديد من التعديلات والتغيرات في السنوات الأخيرة ، كما شهد **ابتداء من**

2018 تغيرا شبه جذري على جميع المستويات من أجل إعادة بعث تنظيم جديد بأساليب جديدة تحاول مواكبة الأحداث التي تمر بها المؤسسة ، وفي سبيل ذلك تم خلق مديرية جديدة مهمتها الأساسية تسويق منتوجات المؤسسة الخدماتية للمجتمع بصفة عامة ، والسهر على كل ما يتعلق بهذا الجانب ، كما تم انشاء مديرية خاصة بالعصرنة والتحديث تعمل على تطوير قدرات المؤسسة التكنولوجية خاصة ما تعلق بجانب الاتصالات الداخلية والخارجية بغض النظر على طبيعة الزبائن ، **(أشخاص طبيعيون أو معنويون).**

كما تم إعادة تنظيم العديد من المصالح والأقسام من خلال تعزيز التخصيص وتقسيم المهام بشكل موضوعي ومنطقي لضمان فعالية أكثر لهذه المصالح في تأدية المهام المنوطة بها وللوصول إلى مرونة المعلومة وتدفقها بالقدر الكافي الذي يضمن الكفاءة والفعالية خاصة في تلك القرارات المهمة التي لا تنتظر التأخير أو التأجيل وتتطلب السرعة في التنفيذ وعدم التسرع لتفادي وقوع الأخطاء التي تنتج العديد من المشكلات التي من شأنها تكسير وإعاقة الريتم الذي تمشي عليه المؤسسة ، مع ضمان التوازن والتوافق بين جميع هذه الأقسام والمصالح ، وهذا إنما يعبر على الأهمية القصوى التي يمثلها كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي في السير الحسن لمختلف الهياكل التابعة للمؤسسة.
وهذا لا يعني أن هذا الهيكل وصل لمرحلة الكفاءة والمثالية، بل نسجل بين الحين والآخر العديد من الثغرات والنقائص التي لا بد من تشخيصها والتأكيد عليها لتقليصها أو القضاء عليها مستقبلا بطريقة لا تحدث آثار جانبية على المستويين المالي والبشري للمؤسسة.

انطلاقا من رصد العديد من النقاط السلبية الداخلية والخارجية عملت إدارة المؤسسة على محاولة احداث نوع من الاستقرار والتوازن على مستوى هاتين البيئتين ، حيث تتمتع مؤسسة التسيير السياحي لتيبازة بالعديد من الايجابيات ومن النقاط فعالة ، وفي نفس الوقت توجد العديد من السلبيات والنقاط الدالة على ضعف في مستويات التسيير أو الإدارة ، وتعمل القيادة الإدارية على حصر هذه النقاط السلبية وتشخيصها لمحاولة ايجاد الحلول المناسبة لها ، مثلا قضية العقود المحددة الآجال بالنسبة للعديد من الأفراد العاملين في جميع المستويات المهنية خاصة المستويات الدنيا منها ، مشكلة ضعف الأداء خاصة بالنسبة لأفراد الذين يشغلون مناصب الاستقبال والتوجيه ، سيطرة التنظيمات الغير رسمية على العديد من الوضعيات المهمة في المؤسسة وبدعم من ممثلي التنظيم النقابي لوجود تقاطع في المصالح بين هذه الجهات حسب اعتقادي مما لا يخدم المصلحة العامة للمؤسسة ، ويضع قدرتها

ومواردها المختلفة على مستوى البيئة الداخلية في تهديد مستمر ، كما يؤثر على قدراتها الخارجية ومدى استثمارها العقلاني في مختلف الفرص التي قد تتاح لها من أجل تطوير هذه القدرات والموارد لمواجهة التحديات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة حاليا ومستقبلا.

كما تعمل إدارة المؤسسة على خلق مناخ تنظيمي يتناسب مع مختلف الوضعيات المهنية والأخذ بعين الاعتبار الثقافات الفرعية والقيم المتواجدة بالمؤسسة بالنظر إلى المتغير الجغرافي للمنتسبين لها ومجاولة مزج كل هذه الأمور الفرعية والثانوية في الخليط العام للمؤسسة.

ومن أولويات المؤسسة كذلك تنفيذ الرامج المتعلقة بالتكوين وتحسين مستوى المورد البشري والاهتمام أكثر بالموظفين المجتهدين والمبتكرين بتقديم علاوات رمزية لهم لواصلة تألقهم وخدمتهم للمؤسسة في إطار المحافظة على بقاء المورد البشري في مؤسسة التسيير السياحي لتيبازة وعدم المغادرة لمؤسسات أخرى في ظل المنافسة الكبيرة خاصة من القطاع الخاص ، لكن المشكلة المطروحة بقوة هي مدى تقبل الأفراد العاملين لطبيعة التغيير الذي يحدث في مختلف المستويات المهنية وبطريقة متدرجة ، وهذا ما أشرت إليه في تلك التعديلات التي مست الهيكل التنظيمي ، وهذا كله من شأنه إعطاء الدافعية والقوة للمؤسسة ، رغم الإقرار بصعوبة التكيف والإندماج مع تلك المتغيرات التي تفرضها البيئة العالمية في قطاع التسيير السياحي والفندقي والخطوات العملاقة التي حدثت وتحدث في هذا المجال ، حيث نحاول قدر امكانيتنا الوصول لها بأقل التكاليف وأكثر جهد وانضباط.

4-1-1 عرض المقابلة الرابعة:

المحور الأول: البيانات العامة.

-1 المسمى الوظيفي: مدير المالية والمحاسبة.

-2 الرتبة الوظيفية: عقد نجاعة (محدد الآجال)

-3 المؤهل العلمي: تقني سامي في المالية والمحاسبة.

-4 الأقدمية المهنية: في حالة تقاعد (33 سنة)

-5 تاريخ اجراء المقابلة: 2021/06/15.

-6 مدة اجراء المقابلة: ساعة وعشرين دقيقة.

-7 مكان اجراء المقابلة: مقر المديرية.

المحور الثاني: أهمية التحليل البيئي ومستوى الإبداع الإداري في إعادة هيكلة المورد البشري.

أعتقد أن الهيكل التنظيمي الحالي هو نتاج العديد من التغيرات والتعديلات التي تم إحداثها على حيثياته والجزئيات المكونة له من خلال طبعا مجلس الإدارة الذي يمثل السلطة الأعلى في المؤسسة ، كما أنني كنت غائبا في الخمس سنوات الأخيرة باعتبار إحالتي على التقاعد واليوم أنا في إطار عقد نجاعة محدد المدة ، لكن هذا الأمر لا يمنع معرفتي الدقيقة بحيثيات الأمور في المؤسسة ، وفيما يخص الهيكل التنظيمي الحالي فهو يساعد إلى حد ما في توفير السبل الكفيلة بوضع استراتيجية حقيقة وفعالة لخدمة المؤسسة بصفة عامة ولعل الكفاءات التي تم انتدابها خاصة من أصحاب الخبرات الطويلة في مجال التسيير السياحي والفندقي دليل على بعد نظر الإدارة الحالية وعلى رأسها المدير العام ودون أن ننسى مجلس الإدارة الذي تخول له العديد من الصلاحيات في هذا الخصوص ، لذا أستطيع أن أبرز لكم أن المؤسسة في ظل الهيكل التنظيمي الحالي من ضبط الأمور وجعلها أكثر تنظيما ودقة على ما كانت عليه في السنوات القليلة الماضية ، من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
كما أنني أفكر في تقديم عرض للمدير العام من أجل تكوين الإطارات المتوسطة وأعوان التحكم في مجال التسيير المالي والمراجعة المالية لجعلهم قادرين على مواكبة مختلف التطورات الحاصلة في الميدان ومحاولة التكيف معها بشكل ايجابي ويدفع إلى أكثر فعالية و دقة في انجاز المهام المنوطة بالمورد البشري في المؤسسة. كما تم انتقاء العديد من الكفاءات في الفترة الأخيرة في عمليات التوظيف من مختلف المستويات المهنية والتي تحتاج بطبيعة الحال إلى الاهتمام المتواصل والمستمر لما تحمله من أهمية قصوى في إنجاح خطط المؤسسة وبرامجها المختلفة على المديين القصير والمتوسط.

منذ وصول المدير العام الجديد نحاول ضمن سياسة محكمة العمل على تبني فلسفة عمل جديدة تعتمد على الاهتمام بتطوير تكنولوجيا العمل ، لعلمكم نحن من القطاعات الخدماتية التي تعتمد بشكل كبير على وسائل الاتصالات الحديثة لطبيعة وحساسية العمل الفندقي والسياحي بصفة عامة ، وهذا الاهتمام إنما هو نتيجة حرص الإدارة العامة على توفير الظروف والشروط الخاصة بقبول الأفراد العالمين هذا التوجه الجديد للإدارة وضرورة العمل به في إطار المبالغ الكبيرة التي تصرف في سبيل ربط المؤسسة تكنولوجيا بمحيطها الداخلي والخارجي ، ومن خلال جعل الزبائن في راحة تامة بتوفير جميع الامكانيات المتعلقة بهذا الإطار لتحقيق الفعالية والكفاءة اللازمة للمؤسسة.

ونحن نفكر تفكيرا جديا في امكانية الاستعانة بخبراء ومختصين في مجال علاقات العمل أو الاتفاق مع معاهد للبحث من أجل تحقيق التوافق والتوازن الداخلي للمورد البشري وتحسيسه بالأمان في المؤسسة وعلى مستقبلهم في العمل فيها ، كما تجدر الإشارة إلى المساهمة الفعلية لإدارة المؤسسة في هذا الخصوص بتبني برنامج عمل حقيقي في الميدان.

ولا يخفى عليكم أن المؤسسة أصبحت كبيرة بفضل جهود العاملين المخلصين فيها ، وكذلك حسن تدبير الإدارة العليا ، وهذا لا يخفي حجم التحديات الكبير الذي تنتظره المؤسسة في جميع مستويات البيئة الداخلية أو الخارجية لها ، وكيفية الاستغلال العقلاني للموارد بالشكل الذي يضمن الربحية الدائمة للمؤسسة ويبقيها في حالة نشاط وفعالية من شأنه التأثير بطرق ايجابية على الكادرات البشرية لها.

كما جرت العادة هنالك الكثير من العراقيل والصعوبات التي تتسبب فيها هذه اللوائح والتشريعات على المؤسسة ، فمن جهة المؤسسة تسير وفق القانون التجاري باعتبارها شركة مساهمة (SPA) ، وهي بذلك لديها الاستقلالية المالية ولا تحصل على أي دعم من طرف الدولة ، ومن ناحية أخرى تبقى التصرفات والسلوكات البيروقراطية تسيطر على المشهد المتعلق بهذه القواعد القانونية التي أضرت بمصالح الشركة أكثر مما نفعتها خاصة مع فتح المجال للمتعاملين الخواص في مجال السياحة الفندقية والشاطئية ، هذه المنافسة تفرض علينا اتخاذ العديد من الاجراءات وتبني فلسفة تسيير مختلفة عما كان عليه الخال في السابق لكن نتيجة هذه المضايقات القانونية إن صح التعبير نعاني ولا زلنا نعاني ، لكن نأمل مع الجزائر الجديدة رفع مثل هذه القيود خاصة ما تعلق بتلك الضرائب والرسوم الكثيرة التي تأخذ لنا الكثير من الموارد المالية ، كما نأمل في فتح المجال لمؤسستنا وباقي المؤسسات الأخرى استقبال السياح الأجانب بتخصيص فضاءات خاصة لهم كما كان الأمر في سنوات السبعينات والثمانينات من القرن الماضي.

كما ينقصنا في المؤسسة التعرف أكثر على أبعاد وعوامل البيئة الخارجية للتعامل مع مختلف التغيرات التي قد تطرأ عليها ونحن بصدد إعداد برنامج يتعلق بهذا الخصوص والتدقيق والتشخيص الحقيقي لهذه العوامل سيساعدنا حتما في الوصول إلى الاستغلال الأمثل لقدرات المؤسسة ومواردها المتنوعة ،خاصة ما يتعلق بالمورد البشري والتكنولوجي والمادي. ونأمل أن تمنحنا السلطات الوصية المزيد من الدعم ليس المادي وإنما الدعم التنظيمي الذي يعطي المؤسسة أكثر حرية ، ويمنحها هامش

معتبر للمناورة والمخاطرة المحسوبة وفق قواعد موضوعية ذلت كفاءة وفعالية نصل من خلالها إلى القدرة على المنافسة وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة وللاقتصاد الوطني بصفة عامة.

اتخذت الإدارة العامة العديد من القرارات الهامة في الآونة الأخيرة والتي تمت المصادقة عليها من طرف مجلس الإدارة ، بحيث تهدف هذه التعديلات والتغيرات على المستويات التنظيمية محاولة لإعادة بعث هياكل المؤسسة من جديد وإعطاء مجال وفضاء خاص للابتكار والمبادرة التي على فكرة غابت على المؤسسة في السنوات الأخيرة ، فقد تم إعادة تدوير المورد البشري حسب الكفاءة و درجات الاقتدار خاصة فيما يتعلق ب المناصب المفتوحة ، أو المناصب المتعلقة بالمسيرين للمراكز السياحية التابعة لمؤسسة التسيير السياحي ويعتبر الهيكل التنظيمي الحالي أداة فعالة ومساعدة على تطبيق هذه السياسة في ظل إعادة توزيع الأدوار والمهام.

هذا لا ينفي العديد من النقائص المسجلة في عملية التسيير وليس في الهيكل التنظيمي بعينه ، حيث أن الكثير من الأفراد العاملين لا يطبقون التعليمات التي تصلهم من رؤسائهم في العمل ، الأمر يعود لسوء فهم وتقدير هذه التعليمات أن عدم وصولها بالشكل الذي انطلقت به من المصدر ، المهم الأمر يتطلب منا إعادة النظر والتقييم والتقويم من أجل التأكد من مصدر المشكل للمحافظة على الريتم الحالي والاعتماد على السرعة القصوى في العمل من دون التسرع وارتكاب الأخطاء المجانية التي قد تضر بمصالح المؤسسة. كما تجدر الاشارة إلى بعض العراقيل من بعض أعضاء مجلس الإدارة الذين في اعتقادي ليست لهم القدرة على مجاراة الريتم الذي وصلت له المؤسسة خاصة في فترة الأزمة الصحية التي مرت بها البلاد ، حيث بقي العمال من دون راتبهم الشهري لمدة تزيد على ثلاثة أشهر من دون أي مبادرة من هؤلاء الأعضاء لولا الاجتهاد الخاص لمدير المؤسسة.

ونحن نسعى اليوم إلى بناء قاعدة معلومات قوية تساعد على الرفع من وتيرة الانجاز وتوفير أكبر قدر من الاختيارات لمتخذي القرارات الهامة والمصيرية للمؤسسة ، وبهذا لا بد من تحليل جميع هذه البيانات بشكل موضوعي لتفادي جميع الأضرار التي يمكن أن تؤثر على السير الحسن للعمل في المؤسسة.

توجد في المؤسسة العديد من النقاط والبؤر السلبية التي نحن على دراية بها ، كما توجد العديد من الأمور التي نحن ليس بدراية بها وهذا كما أسلفت لغياب استراتيجية محكمة تعمل على التشخيص الدقيق لمجمل هذه المسائل ومحاولة معالجتها في الوقت المناسب وبالأسلوب الأمثل ، ومن ضمن هذه

النقاط السلبية سيطرة التنظيمات الغير رسمية ودعمهم من طرف ممثلي التنظيم النقابي بصفة مطلقة دون التفكير في المصلحة العامة للمؤسسة بل من أجل تحقيق بعض المصالح الضيقة التي تخدم أطراف وجهات أخرى ، لذا أدعوا من خلالكم إلى ضرورة الاهتمام بتشخيص كل هذه المشكلات معظمها ، لأن ذلك في اعتقادي يمثل بداية خروج المؤسسة من النفق المظلم الذي تم محاصرتها فيه للتغير وبلوغ أعلى المراتب وتدعيم اقتصاد البلاد بالشكل الصحيح. أما فيما يخص المستوى الخارجي للمؤسسة فكما تعلمون نحن في صدد أزمة صحية أثرت بشكل كبير على قدرات المؤسسة خاصة المالية منها وتسجيل ضعف كبير على مستوى العوائد التي من المفروض الوصول إليها في السنة المالية الماضية وحتى الحالية ، كما نسعى إلى رصد جميع الفرص التي يكمن أن تتاح للمؤسسة في ظل قانون المنافسة الحالي الذي يفرض علينا المزيد من الجهد والاجتهاد من حلال الاهتمام بوضع استراتيجيات عمل جديدة وفق تصورات حديثة مبنية على الكفاءة والموضوعية ، وخلق مناخ عمل يساعد الجميع على التكيف والاندماج رغم صعوبات هذا التحدي لأنه من الصعب تحقيق هذه الأهداف في ظل المعطيات والظروف الحالية التي تعيشها المؤسسة وبالنظر إلى الوضع الاقتصادي العام الذي تعيشه البلاد ، ورغم ذلك نسعى للوصول إلى الفعالية المطلوبة.

1-1-5 عرض المقابلة الخامسة:

المحور الأول: البيانات العامة.

1- المسمى الوظيفي: مسؤول التنظيم النقابي(UGTA).

2- الرتبة الوظيفية: عقد نجاعة

3- المؤهل العلمي: السنة الثانية ثانوي.

4- الأقدمية المهنية: 27 سنة.

5- تاريخ اجراء المقابلة: 2021/06/16.

6- مدة اجراء المقابلة: ساعة وأربعين دقيقة.

7- مكان اجراء المقابلة: مقر الفرع النقابي.

المحور الثاني: أهمية التحليل البيئي ومستوى الإبداع الإداري في إعادة هيكلة المورد البشري.

الهيكل التنظيمي الحالي في اعتقادي لا يتماشى مع طموحات المورد البشري المتواجد في المؤسسة ، حيث يتم اختيار العمال والمستخدمين على اختلاف مستوياتهم المهنية من دون الرجوع إلى ممثلي العمال أو استشارتهم ، كما توجد العديد من الخروقات التي نراها في التنظيم النقابي من العوامل التي ساهمت في انتشار الرداءة وسوء التسيير والعشوائية في اختيار المترشحين للوظائف من دون اعتماد معايير موضوعية تساعد على التطوير والارتقاء بالمؤسسة ، ولقد أوصلنا انشغالات العمال إلى أعلى هرم في السلطة الإدارية سواء مجلس الإدارة أو السيد المدير العام ، بضرورة إعادة تكييف متطلبات الهيكل التنظيمي بما يخدم مصالح العمال الحاليين وحتى في أساليب الانتقاء والاختيار من بين المترشحين للوظائف الشاغرة ، هذا كله يكون على حساب المصلحة العامة للمؤسسة وحتى العمال ، وهذا ما انعكس على الواقع العام للمؤسسة من خلال تراكم العديد من المشكلات والعراقيل التي كان أصلها الانطلاق من نقطة بداية خاطئة وتتمثل في عدم الاختيار المناسب للكفاءات التي يمكن لها تقديم القيمة المضافة للمؤسسة.

لذلك ننادي اليوم بضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي الحالي من طرف السلطة الإدارية العليا للمؤسسة والمصادقة على هذه التعديلات من طرف مجلس الإدارة ، لأن هذا المجلس يعتبر أعلى هيئة في المؤسسة ، وهذا في سبيل خلق مناخ جديد يساعد الكفاءات في جميع المستويات المهنية على البذل والعطاء والتميز كذلك في العمل من الناحية التي تضمن لهم حقوقهم مع ضمان التزامهم في العمل بالشكل المناسب والذي في رأي من شأنه توفير الكثير من الجهد والمال للإدارة في سبيل تحقيق هذه الأهداف التي لا نراها بعيدة إذا ما توفرت الإرادة الحقيقية والنية الخاصة من طرف الإدارة.
كما يمكن اعتبار بعض التصرفات الغير محسوبة من الإدارة في هذا الخصوص مخاطرة حقيقة بإسناد العديد من المناصب إلى غير مستحقيهم وتهميش الكفاءات القادرة على تحقيق التميز والرقي لأسباب أعتقد أنها بعيدة كل البعد على واقع المؤسسة الحقيقي الذي يعاني فيه العمال من كل الجوانب والتي تستدعي إعادة النظر في طريقة توزيع السلطة في المؤسسة بشكل استعجالي وفوري. وتعد التصرفات المتعلقة بإدارة في الآونة الأخيرة وفيما يتعلق بانتقاء الكفاءات لشغل المناصب الحساسة المتعلقة بالتسيير ، فقد تم الاعتماد على بعض الأشخاص المتقاعدين الذين أثبتوا فشلهم حينما كانوا مسيرين واليوم يعدون على أساس خبرات وكفاءات تحتاجها المؤسسة ، لذلك نجد من غير الطبيعي العودة إلى

الاعتماد عليهم في ظل توفر المؤسسة على طاقات أخرى من شأنها الاسهام في تقديم القيمة المضافة للمؤسسة إن تم الاهتمام بها.

لا يوجد أي تعاون على مستوى مراكز البحث ولا يوجد اهتمام بالمورد البشري رغم المحاولات التي نقوم بها في هذا الصدد ، الإدارة العليا ومن وراءها مجلس الإدارة يحاولان إعطاء صورة خاطئة على واقع المؤسسة من خلال اظهار أن كل شيء في الطريق الصحيح من حلال اعتماد استراتيجية العصرنة والتحديث مع اقتناء العديد من الأجهزة والتكنولوجية لكن من دون الاهتمام بالمورد الأساسي الذي يتحكم في هذه التكنولوجيا ألا وهو المورد البشري ، وللأسف من يستفيد من التكوين وتحسين المستوى من خلال تلك المنح أشخاص لا علاقة لهم بمفهوم التسيير والإدارة وهم يحسبون على الإدارة ومجلس الإدارة ، لذلك لا يوجد أي تحضير لهذا المورد من أجل التعامل مع أي مستجدات يمكن أن تحدث .

ضف إلى ذلك نحن باعتبارنا ممثلي العمال الشرعيين نرفض ادخال مثل هذه التقنيات دون الاستفادة منها بشكل واضح وشفاف من طرف العاملين ، باعتبار الاستفادة من التكوين يؤثر بشكل ايجابي على عوامل تحصيل العوائد بالنسبة لهم ، لذلك نحن بصدد طرح اشكالية تحديث بطاقة وصف المناصب التي بقيت على حالها منذ زمن بعيد ، ومن يتعاملون داخل المؤسسة بها يضعونها كذريعة دون تقديم تقيم وتقويم موضوعي وحقيقي لها ، لذا فالتعامل بها يكون بطرق ملتوية لتحقيق مصالح فئة خاصة في المؤسسة دون سواها.

كما تجدر الاشارة أن المشكلات التي حدثت وتحدث في المؤسسة هي بسبب سوء الاختيار والانتقاء للكادرات البشرية التي من شأنها خلق مناخ عمل يعطي الأولوية للكفاءات التي تقدم الاضافة في جميع المجالات وعلى جميع المستويات المهنية .

لقد شهدنا في هذه المؤسسة العديد من المدراء والعديد من الذهنيات المتعلقة بتسيير المؤسسة وأساليب إدارتها ولقد بقيت اللوائح والقوانين في أغلبها كما هي ، بحيث بقيت المؤسسة لوقت بعيد تراوح مكانها بتوفير رواتب العاملين فقط ، هذا التضييق الذي تشهده المؤسسة باعتبارها تابعة للقطاع العام من ضمن أسبابه الرئيسية هذه اللوائح التي لا تعطي في نظري الحرية للمؤسسة وفي ظل المنافسة التي تشتد مع مرور الزمن خاصة مع المؤسسات الفندقية ذات الطابع السياحي الخاصة ، لذا يعد المحافظة

على المورد البشري الكفء من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة والتي ستؤثر على حاضرها ومستقبلها القريب.

تعتبر فلسفة التسيير الحالية احدى المعوقات التي لا بد من إعادة النظر فيها من طرف مجلس الإدارة والإدارة العليا كونها تعتمد على العشوائية والارتجالية في اتخاذ القرارات التي تكتسي أهمية قصوى إن على مستوى الأفراد العاملين وحتى ما يتعلق بمستقبل المؤسسة ، لذا إن زادت معدلات وتيرة المنافسة مثلا فسيكون مصير هذه المؤسسة الافلاس ومن ثم الاغلاق وتسريح العمال بطرق متنوعة.

وتجدر الاشارة إلى هجرة العديد من الكفاءات المتميزة إلى مؤسسات أخرى بسب اهمالها وعدم الاعتراف بالمجهودات الجبارة التي بذلتها في سبيل بقاء المؤسسة واستمرارها بشكل طبيعي في المحيط العام للعمل لذلك في اعتقادي لا بد من الوقوف أمام هذه المسألة مطولا وإعادة مناقشتها من خلال وضع الميكانيزمات وتوفير الآليات المناسبة التي تساعد على بقاء هذه الفئة المهنية على جميع المستويات التنظيمية سواء ما تعلق بالإطارات وأعوان التحكم وحتى أعوان التنفيذ للوصول إلى المرحلة التي تتمكن فيها المؤسسة من المحافظة على مواردها المختلفة وبدلك تكون لديها القدرة على التميز والابتكار والوقوف أما التحديات والمنافسين بالشكل الذي يضمن لها تحقيق أهدافها وغاياتها وفي أفضل الظروف الممكنة.

باعتباري أحد أعضاء مجلس الإدارة فإني أعتقد أن الشعار الممارس هنا يحتم المرور على العديد من المراحل والجزئيات البسيطة والثانوية والتي لا تهم المؤسسة ويجعلها في خضم البيروقراطية ، لذلك الهيكل التنظيمي الحالي يحتاج إلى تغيرات تساعد على تجاوز هذه المشكلات التي أنتجت العديد من العراقيل في الإدارة والتسيير ، وهنالك العديد من الحالات التي أثبتت ضعف الهيكل التنظيمي الحالي وسوء التعامل مع مختلف المسائل والمتغيرات التي تستدعي متطلبات التعامل معها أكثر مرونة وسرعة وقوة لتحقيق أهداف على مرمى رؤية المؤسسة وبإمكانها الوصول لها بشيء من الدقة وحسن التصرف.

كما تجدر الاشارة إلى أن مثل هذه الوضعيات التنظيمية تنتج مواقف سلبية تتجلى من خلال القرارات الغير مدروسة من طرف مجلس الإدارة والإدارة العامة ومعظمها يكون كردة فعل لواقع تنظيمي سلبي يعتمد على ايجاد حلول آنية وترقيعيه لوضعيات جد معقدة وصلت إلى هذه المراحل المتقدمة نتيجة الاهمال واللامبالاة والتراكم الكبير لها من دون الاهتمام بمحاولة حلها في الوقت المناسب.

إن مشكلة التسيب في التسيير لديها العديد من العوامل والأسباب ومن أهم هذه العوامل البيروقراطية الممارسة بشكل ممنهج ، ضف إلى ذلك وضع العديد من الأشخاص في مناصب حساسة تستدعي كم من التميز والكفاءة والتي للأسف لا تتوفر فيهم أدنى الشروط الخاصة بالعمل المنظم.

لا يوجد أي استغلال لنقاط الضعف والقوة الداخلية للمؤسسة، باعتبار وجود العديد من هذه النقاط في بيئة المؤسسة الداخلية لكن مع نقص أو انعدام القدرة العلمية المضبوطة لدراسة هذه النقاط أنتجت هذا التراكم الكبير في هذه الآثار السلبية ومن دون ايجاد آليات حقيقية لتحليل هذه النقاط ، ضف إل ذلك يوجد العديد من النقاط الايجابية التي تدفع إلى الاهتمام بها ، لكن للأسف لا يتم استغلالها من طرف الإدارة بالأسلوب العقلاني الذي يحقق العوائد اللازمة للمنظمة ، بحيث يعتبر المورد البشري الرأس مال الحقيقي في المؤسسة وهنالك مساحة كبيرة للاستثمار فيه من أوسع الأبواب.

وفيما يتعلق بالبيئة الداخلية فنحن نعيش على واقع سالبي يؤثر على المؤسسة مهما كان معدله مستواه بشكل سلبي ، لذا فشبح المنافسة مثلا من المؤسسات الخاصة يشكل هاجسا حقيقيا للمؤسسة يحول دون وصولها للأهداف المرجوة من الأفراد العاملين الذين هم في حاجة للاهتمام للقيام بعملهم على أكمل وجه وبأفضل الطرق والأساليب ، كما تجدر الاشارة إلى أن هذه المشكلة ستؤثر لا محالة على المؤسسة في كل النواحي وخاصة ما تعلق بالجانب المالي والبشري.

لذلك فكل المشكلات الموجودة لا يمكن حلها في ضوء الواقع الحالي ولا يشجع على خلق روح المبادرة والمنافسة بين الأفراد العالمين في المؤسسة ويجعل من الأساليب الموجودة والتي تفتقر إلى أدنى شروط الكفاءة والفعالية تسيطر على المشهد التنظيمي بصفة عامة.

2-1 تحليل نتائج الفرضية الأولى:

من خلال عرض نتائج الفرضية الأولى يمكن تحليل النتائج التالية:

•رغم حداثة الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلا أنه يفتقد للعديد من المميزات والمتطلبات المتعلقة بالمرونة التي يجب أن تحدد مسبقا فيما يتعلق بالمناصب التي يطلب شغلها، هذا ما يتسبب في الانتقاء العشوائي للمورد البشري والذي يمثل عبئا آخر على المؤسسة في المستقبل القريب.

•غياب مختصين يشرفون على عملية اختيار أفضل العناصر وهذا ما لا يتطابق ومتطلبات المناصب حسب الهيكل التنظيمي ، الأمر الذي يحول دون احداث انتقاء متميز يحفظ للمؤسسة أفضل العناصر والكادرات وأحسنها استعدادا لممارسة المهام التي قد توكل لها في أحسن الظروف وبأفضل الطرق والسبل الممكنة والمتاحة لدى المؤسسة.

•يحتاج الهيكل التنظيمي الحالي إلى العديد من التعديلات في شكل تحيينه وفق ما تتطلبه مناصب العمل الشاغرة ، لتتوافق مع مؤهلات واستعدادات شاغلي الوظائف ، سواء أكان توظيفا داخليا في شكل ترقيات أو توظيفيا خارجيا يخضع لمعيار الانتقاء من بين العديد من المترشحين طالبي الوظائف.

•غياب أساليب تكييف متطلبات الهيكل التنظيمي بما يخدم مصالح العمال الحاليين وحتى في أساليب الانتقاء والاختيار من بين المترشحين للوظائف الشاغرة ، الشيء الذي ساهم في توتر العلاقة بين ممثلي العمال والإدارة العليا في المؤسسة.

•تسطير وتنفيذ مجموعة من برامج تكنولوجيا الاتصالات على المديين القصير والمتوسط من خلال ربط جميع المقرات التابعة للمؤسسة التسيير السياحي بتيبازة بجهاز الويفي **Wefi** لضمان التسيير المحكم لجميع المراكز التابعة لها ، مع ضمان تدفق الانترنت بالكمية المطلوبة.

•مجرد التفكير بصفة جدية بإمكانية الاستعانة بخبراء ومختصين في مجال علاقات العمل و الاتفاق مع معاهد للبحث من أجل تحقيق التوافق والتوازن الداخلي للمورد البشري وتحسيسه بالأمان في المؤسسة وعلى مستقبله المهني.

•غياب التوازن بين ما هو موجود من تكنولوجيا ووسائل العمل الحديثة وما يتوافق مع قدرات واستعدادات ومؤهلات المورد البشري، ما من شأنه تشكيل عوائق لإحداث التغيير في أساليب العمل وتقنياته.

•وجود تضارب في مدى الصلاحيات الممنوحة للمؤسسة في إطار القانون التجاري الذي تخضع له وبالتالي وجود العديد من العراقيل في نشاط وتنظيم هذه المؤسسة يخضعها لمجموعة من المشكلات التي بموجب خضوعها لهذا القانون لم تكن لتقع فيها ، أي الوصاية المركزية تؤثر بشكل سلبي على المؤسسة وقابليتها للمنافسة في السوق.

•معاناة المؤسسة من سوء التسيير وتبعات اللوائح والقوانين التي تنظمها يشكلان حاجزا كبيران للتغيير نحو الأفضل في ظل فتح مجال المنافسة التي تهدد استمرار واستقرار المؤسسة مع المتغيرات البيئية التي تهددها.

•غياب استراتيجية واضحة في التحليل المستمر لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، مع عدم الاهتمام بأساليب التحليل البيئي وخاصة ما تعلق بنقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية في إطار تحليل سوفت SWAFT.

•ضعف القرارات الإدارية المتخذة من طرف الإدارة العليا لعدم استنادها على معايير علمية وموضوعية ، وغياب البدائل الحقيقية لصناعة القرار واختيار البديل المناسب من ضمن البدائل المتوفرة لمتخذ القرار.

•طبيعة العلاقة التنظيمية والقانونية المعقدة للمؤسسة مع السلطات المركزية تحول دون تنفيذ البرامج والمخططات الموضوعة قيد التنفيذ بالشكل الذي يضمن الكفاءة والسرعة والمرونة اللازمة التي توفر أكبر قدر من الجهد والتكاليف.

•غياب معايير موضوعية تستند للدراسة والتحليل في انجاز الهيكل التنظيمي وتكييفه بالشكل الصحيح مع متطلبات المتغيرات البيئية المتحركة التي تشكل تهديدا مستمرا على بقاء المؤسسة واستمرارها.

•غياب التنسيق والتعاون بين المصالح التابعة للمؤسسة انعكس بطرق سلبية على جميع أنشطتها وعملياتها في مختلف المستويات المهنية.

2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية:

2-1 عرض نتائج الفرضية الثانية:

2-1-1 عرض المقابلة السادسة:

المحور الأول: البيانات العامة.

1- المسمى الوظيفي: مدير الاستغلال والرقابة.

2- الرتبة الوظيفية: عقد نجاعة.

3- المؤهل العلمي: ليسانس في التسيير السياحي والفندقي.

4- الأقدمية المهنية: 09 سنوات

5- تاريخ اجراء المقابلة: 2021/06/10

6- مدة اجراء المقابلة: ساعة وربع

7- مكان اجراء المقابلة: مقر المديرية.

المحور الثالث: السعي للجودة الشاملة اعتمادا على ثقافة منظمية تحقق الولاء للمؤسسة.

في أغلب الأحيان يتم مزاولة مختلف النشاطات والمهام المتعلقة بمتطلبات العمل وفق قرارات فردية تخص المسؤول على العمل بذاته دون الاهتمام بما يقدم له من توصيات وتعليمات ، وأظن أن السبب يرجع لعوامل موضوعية وأخرى شخصية ،أما ما تعلق بالأمور الموضوعية فتتعلق خاصة ببطاقة وصف المناصب الموجودة فعليا لكن لا يتم الاعتماد عليها لحد الآن وحقيقة لا أدري ما السبب الفعلي وراء ذلك ، بحيث الأمر يعود إلى الإدارة باعتبارها الهيئة العليا في المؤسسة التي يعود لها اتخاذ مثل هذه القرارات المهمة والتي في نظري تحافظ على استقرار المنظمة وبالتالي استقرار المورد البشري مع وضوح الحقوق والواجبات وكذلك المسائل المتعلقة بالصلاحيات الممنوحة لكل فرد داخل المؤسسة حسب طبيعة المنصب الذي يشغله.

إن تداخل الأدوار في كثير من الأحيان بين العديد من المصالح والأقسام وحتى بين العاملين في العمل أمر يدل على نقص واضح في إعادة تنظيم توزيع هذه المهام ، في اعتقادي الأخذ بمبدأ الكفاءة والخبرة في العمل من شأنه التقليل من هذه الأخطاء والهفوات والتي تشكل في حد ذاتها أمرا خطيرا يعود

بالسلب على مصالح المؤسسة في الآجال القريبة أو البعيدة ، لما يحمله من عدم اليقين في قدرات المؤسسة ومواردها الموجودة أو التي ستتمكن من ايجادها من بيئتها الداخلية أو الخارجية ، وهذا ما يعقد من ظروف وأساليب تحسين الخدمة أو تطورها وفق المنظور الذي يقبل به الجميع داخل المؤسسة وبالتالي ينتج التوازن الدينامي الذي يوصل المؤسسة إلى اعتلا الريادة في المجال السياحي والفندقي بصفة عامة وباستمرار. يعتبر عدم الدقة في احداث المعايير الخاصة بوضع القواعد المناسبة لتوزيع المهام وفق شرط الأولوية والأسبقية من شأنه قتا روح المبادرة والمنافسة الايجابية بين موردنا البشري ويخلق مناخ سلبي يتسبب في خلل حقيقي على جميع المستويات التنظيمية وتصل شرارته إلى الجميع من دون استثناء ، رغم العديد من المحاولات التي نسعى إليها على مستوانا في احداث نوع من التوازن المالي والبشري داخل المؤسسة تنعكس صوره ونتائجه بشكل ايجابي وفعال خاصة في إعادة صياغة أساليب فعالة قادرة على احداث تغيير جذري في طريقة التعامل مع هذه المسائل التنظيمية التي أراها مهمة جدا لتحسين أداء المؤسسة والرفع من مردوديتها وكذا زيادة رضى الأفراد العاملين على مؤسستهم وبالتالي تعلقهم بها بصفة تعطيها الأولوية في خلق القيمة المضافة لها وبالتالي تحقيق المصلحة العامة بشكل متواصل ومستمر.

لقد تم تجريب العديد من النماذج الخاصة في العمل لكن كلها في نظري باءت بالفشل للعديد من الأسباب والعوامل وهذا في نظري من المشكلات الكبيرة والمعقدة التي تعاني أغلب المؤسسات الاقتصادية العمومية انتاجية كانت أو خدماتية ، ويعود السبب على الأقل في هذه المؤسسة على بعد الإدارة العليا على واقعها التنظيمي الداخلي والخارجي ، أي وجود فراغ كبير في الدور الذي يجب أن تلعبه السلطة الإدارية خاصة ما تعلق بالمديرية العامة وحتي ملس الإدارة ،أن تحقق النجاح والتميز والتطوير أمور تجب فيها مراعاة العديد من العوامل والظروف التي تدفع لها ، لكن هذا الدور منوط بالسلطة العليا التي تعطي النموذج المناسب لباقي المستخدمين الآخرين مهما كان وضعهم في الهيكل التنظيمي ، لذلك أقول لك أن هذه التجربة المتعلقة بفرق العمل النشطة لا يمكن تطبيقها هنا أي على مستوى مؤسستنا لغياب الإرادة من جهة بالنسبة للإدارة العليا وسيطرة أطراف على سلطة اتخاذ القرارات المهمة والتي من شأنها تحقيق الأهداف الظاهرة والكامنة التي من أجلها تم انشاء هذه المؤسسة.

لذا هنالك بعض المعايير التي نسعى إلى ترسيخها ثقافة مستمرة في تقييم العمال وتقويمهم ، مثل المردودية الفردية في العمل ، الكفاءة في انجاز العمل ، الدافعية في الأداء ، الوقت المخصص لإنجاز المهام في العمل القدرة على الاستمرار بنفس الوتيرة العالية في العمل وتطويرها إلى الأحسن ، بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المعايير التي تبدوا مشتركة في بعض المهام والمناصب ، وببعض الخصوصية حسب طبيعة العمل المنجز وقد تم العمل بهذه المعايير لمدة زمنية معينة ثم ما فتئ تغليب معايير أخرى ليست موضوعية وتتعلق بحسابات ضيقة وشخصية تتعلق بجماعات غير رسمية وحتى الأفراد المنتمين والمسيطرين على التنظيم النقابي والذين لديه السلطة الكاملة في تزكية اتباعهم المقربين وتمكينهم من اعتلاء مناصب هامة في المؤسسة رغم أن العام والخاص يدرك محدودية مستواهم العلمي وخبرتهم في العمل رغم أقدميتهم المهنية.

فيما يتعلق بهذه النقطة الهامة لدي ما سأقوله، أنظر معي يوجد العديد من المشكلات المعقدة والتي كانت نتيجة لتراكم كبير للعديد من المشاكل العادية والبسيطة والتي لم يتم حلها أو تم استغفالها بشكل عمدي أو غير مقصود من طرف المسؤولين مما شكل عبئا فقيلا على المؤسسة لكثرة المشكلات سواء المتعلقة بالمورد البشري وحتى المسائل المعقدة المتعلقة بالتسيير والإدارة ، ولدينا العديد من نماذج المشكلات التي كانت في متناول الإدارة في وقت حدوثها وكان بالإمكان حلها بطرق سهلة وبسيطة كمشكلة العمال الغير دائمين والمؤقتين الذين عملوا معنا وعاشوا المشاكل المادية التي عاشتها المؤسسة خاصة في ظل الأزمات المالية ورغم المجهودات الكبيرة التي بذلوها في نظري إلا أن هذا الأمر لم يشفع لهم من أل تسوية وضعيتهم الإدارية وتم الاستغناء عنهم رغم كفاءتهم وقدرتهم وتمكنهم من أداء مهام بشكل كان سيضمن للمؤسسة تحقيقي القيمة المضافة.

كما لا يمكن اعفاء العاملين خاصة من ذوي العقود الغير محددة المدة والمثبتين في مناصب عملهم من محاولات عملهم لصالح أطراف لا تحب مصلحة المؤسسة بل تفضل مصالحها الشخصية على حساب قدرة المؤسسة وسمعتها من خلال الكثير من السلوكات والتصرفات التي تضر وأضرت فعلا بسمعة المؤسسة وخاصة مع الزبائن الذي يقصدون مراكزنا السياحية المختلفة وهذا إنما يعد سببا مباشرا في عدم تكوينهم في الجوانب المتعلقة بالاتصال مع الزبائن والسلوكات التي يجب عليهم اتباعها أثناء التفاوض أو الاتصال بالزبون في مصلح الاستقبال وحتى على الشاطئ ، وقد تسبب سوء التقدير هذا حتى بمشاكل كبيرة مع مختلف الشرائح التي تقصد المؤسسة بغرض الراحة والاستجمام ، كل هذا في

نظري من شأنه تشويه سمعة المؤسسة التي رغم كل شيء لديها باع طويل في حقل التسيير السياحي في الجزائر.

تتوفر المؤسسة على العديد من الكفاءات والخبرات المتميزة والتي لم تنل الفرصة لحد الساعة لارتقاء أعلى المناصب الهامة في المؤسسة وهذا نتيجة عدم اقتناعها بالوضعية الحالية التي تمر بها المؤسسة وهم أصحاب الخبرات في المناصب التقنية ، وحتى من ذوي الكفاءات في مختلف المستويات المهنية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، لذلك ما هو موجود في الغالب لا يتوافق مع المتطلبات التي يفرضها منصب المسؤولية لقلة الخبرة من جهة ونقص الكفاءة من ناحية أخرى حتى لا نقول أشياء أخرى ، يمكن أن تضر بسمعة المؤسسة وهذا ما يتجلى من خلال الخدمات المقدمة للزبائن والتي في نظري مازالت بعيدة كل البعد على ما يتم في الدول الأخرى وخاصة تلك الدول المجاورة كالمغرب وتونس ، لذلك كما قلت لك سالفا غياب أو محاولة تغييب بطاقة وصف المنصب والتي تحدد لكل فرد في المؤسسة حقوقه وواجباته وحدود صلا حياته بما فيهم المدير العام كأعلى سلطة في المؤسسة ، لذا في نظري الأمور مدبرة لكي لا يتم إعادة تنظيمها بما يحقق أهداف المؤسسة القريبة والبعيدة المدى.

يعد التكوين وتحسين المستوى من أهم العوامل التي تدفع المورد البشري إلى الرفع من كفاءته وجدارته في العمل نتيجة الاحتكاك المتواصل بسبل العمل المتقدمة والمتطورة خاصة ما يتعلق بتلك المتغيرات التكنولوجية التي تتطلب درجة عالية من الكفاءة والفعالية ، والتي لم نتكن ملن نتمكن في هذه المؤسسة من الوصول إليها إذا بقيت الأمور والأوضاع على حالها ، الكل ينادي بالتغيير في أساليب العمل وطرق التسيير والكل يرفض التغيير في هذه الأساليب مع المحافظة على تلك الأنماط القديمة التي تتميز بالرتابة والمحدودية لأنها في اعتقادي تخدم مصالح الأغلبية كل حسب العوائد التي ينتظرها من هذا الأسلوب والتغيير للأحسن سيضر بمصالحها بل سيقضي عليها في أقرب الآجال.

كما يعتبر معيار الثقة في المورد البشري حسب اعتقادي من أهم الأسباب التي تزيد من دافعيته للعمل والتي تزيد من مستويات الربط بينهم وبين المؤسسة ، لكن للأسف لا تثق الإدارة بكفاءتها الموجودة بل تعتمد على خبرات خارجية وبتكاليف باهظة ، مثلا نحن نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الخدماتي التجاري في حاجة دائمة إلى مخطط عمل تجاري ورغم وجود مديرية مسؤولة على التسويق توجد بها كفاءات معتبر إلا أن الغدارة العليا تستغني دائما عليها بالاعتماد على أخرى من خارج المؤسسة وبتكاليف تحددها في دفتر الشروط في كل سنة مالية ، هذا دليل على عدم الثقة التامة في الكفاءات مما

يدفعها إلى العمل على تجنب كل الأمور داخل المؤسسة والتي من شأنها المساهمة في تحقيق القيمة المضافة للجميع وفق أنماط موضوعية وأكاديمية .

أي مؤسسة ناجحة في نظري تعتمد على مجموعة من المعايير والأسس من ضمنها مستوى التنسيق والتعاون بين مختلف المصالح والأقسام وحتى بين الأفراد العاملين في بينهم بالطرق التنظيمية الرسمية العروفة خاصة من الناحية الأفقية لضمان تدفق المعلومات بالشكل الصحيح وبأفضل الوسائل المتاحة ، وعلى مستوى مؤسستنا يود نوع من التنسيق بين الإدارة العامة وبعض المصالح التي تراها مهمة بالنسبة لها ، أما المصالح الأخرى التي لا تعتبرها مهمة بالنسبة لها فلا يوجد حسب علمي تنسيق معها وهي تعمل في كوكب آخر، ضف إلى ذلك الحم المعتبر لمؤسسة يزيد من مستويات الاشراف العشوائي الذي برزت آثاره على مستوى التنسيق لغياب استراتيجية واضحة في هذا الإطار وفلسفة الإدارة العليا التي تفضل الهروب نحو الأمام من دون احداث التوازن المطلوب بين المصالح والأقسام للحفاظ على استقرارها ومن ثم الوصول إلى تحقيقي أهدافها ،اهداف المؤسسة ، فباعتبار التكامل الذي يوجد في أداء المهام ، أي قبل دخول الزبون إلى المؤسسة وفي فترة تواجده بها وبعد مغادرته لها ، كل هذه الأمور لا بد من دراستها وضرورة تحليلها للصول إلى تحديد النقاط السلبية والتي تحتاج إلى تعديل أو تغيير وفق ما تفرضه تلك الوضعيات التي لا بد أن تكو مخططة ومدروسة سلفا إلا أن الواقع الخاص بالمؤسسة مختلف جذريا عما نتحدث عليه لغياب التنسيق بين هذه الوحدات واختلاف الأهداف والرؤى بينها بصفة كلية كل هذا لم يساعد على بلورة مجموعة الأفكار والرؤى الايجابية التي تسعى لها بعض الكفاءات في المؤسسة ، لذلك لا ننتظر نوع من الانفراج في وضعية المؤسسة في الأجل القريب لغياب هذه الفلسفة التي تعتمد على التنسيق الدائم بين مختلف مكونات المؤسسة وفق رؤية استراتيجية واضحة من شأنها توفير مناخ عمل ايجابي يمكن من التعامل مع مختلف المواقف التنظيمية الداخلية والخارجية بأساليب فعالة ويعطي بيئة العم لحقها من التحليل والتدبير والتنبؤ الصحيح لما يمكن أن تواجهه المؤسسة في الحاضر وفي المستقبل.

2-1-2 عرض المقابلة السابعة:

المحور الأول: البيانات العامة.

-1 المسمى الوظيفي: مدير العصرنة والتحديث.

-2 الرتبة الوظيفية: عقد نجاعة.

-3 المؤهل العلمي: ليسانس في العلوم القانونية

-4 الأقدمية المهنية: 10 سنوات

-5 تاريخ اجراء المقابلة: 2021/06/12

-6 مدة اجراء المقابلة: ساعة ونصف

-7 مكان اجراء المقابلة: مقر المديرية.

المحور الثالث: السعي للجودة الشاملة اعتمادا على ثقافة منظمية تحقق الولاء للمؤسسة.

نحاول من خلال استحداث هذه المديرية العمل والتنسيق مع باقي المديريات الأخرى وبطبيعة الحال المديرية العامة الوصول إلى غرس وترسيخ أفكار أساسية تتعلق بوضع آليات حديثة تعتمد على التكنولوجيا في تحديد صلاحيات كل فرد عامل في المؤسسة مهما كانت درجته الوظيفية من أبسط عون للتنفيذ حتى الإطار الأول في المؤسسة ، ويكون هذا العمل منظم وممنهج وفق تصور مبني على توقعات مدروسة نجن بصدد التحضير لها على مستوى المديرية وبالتنسيق مع المدير العام مثلا نحن بصدد العمل على وضع مخطط كامل للقوائم الاسمية للأفراد العاملين في أماكن عملهم وبطريقة آلية يتم التعرف على أدق التفاصيل المتعلقة بطبيعة المهام الموكلة إليهم في إطار سهر المؤسسة على تحديد صلاحيات الأفراد لتفادي الوقوع في مشكلات تنتج من خلال عدم معرفة الأشخاص للمهام المنوطة بهم وبالتالي الوقوع في فخ التداخل في المهام والصراعات التي يمكن أن تتسبب في ذلك.

الوضعية الحالية للمؤسسة لا تساعد على ضمان التوازن والاستقرار للمؤسسة ولا للمورد البشري ، وأنا في حالة تخوف من عدم قبولهم لهذا المشروع الذي من شأنه المحافظة على المؤسسة وعلى موردها البشري من خلال العمل على تحسين أساليب العمل وتقديم الخدمات المتنوعة للزبائن بأشكال مختلفة وفعالة ، ولا تؤدي للرتابة والنمطية وفق ما يمليه واقع المؤسسة الحالي ووفق الامكانيات المتاحة من طرف الإدارة العليا ذلك في نظري لا بد من التحضير الجيد للمورد البشري من أل التعامل مع هذه الوضعيات الجديدة التي تتطلب الدقة وشدة الحذر من النتائج التي يمكن أن تكون سلبية على المؤسسة وعلى مواردها المختلفة خاصة المورد البشري لما يكتسه من أهمية بالغة في المحافظة على استقرار المؤسسة وتوازنها.

في اعتقادي المشكل في المؤسسة لا يمكن في جلب الطرق والأساليب الحديثة التيس تعتمد على البعد التكنلوجي في التسيير خاصة ما تعلق بأساليب وفنون الاتصالات الحالية ، لكن في مدى استجابة المورد البشري لهذه المتغيرات الوافدة والتي من المفروض أن يكون أثرها ووقعها ايجابي على المؤسسة إلا أن العكس الذي يمكن أن نلمسه ولقد مررنا بحادثة مماثلة في السنوات الماضية ، أين تم اقتناء تكنولوجيا حديثة تمثلت في مجموعة من البرامج التي كانت تحتاج لها المؤسسة في أساليب التسيير والاستغلال إلا أنها بقيت من دون أن تستعمل رغم التكاليف الباهظة التي صرفت في هذه الرامج لعدم وجود كفاءات داخلية يمكن أن تتحكم فيها الأمر الذي عاد سلبا على المؤسسة ومازالت تعالج تلك الوضعيات التسييرية بنفس النمط القديم للأسف.

في الحقيقة توجد العديد من المعايير التي يتم اعتمادها حاليا لتقييم وتقويم الأفراد العاملين منها ما هو موضوعي ومنها ما لا علاقة له بالعمل وتعد مصادره شخصية وفردية نفعية ، وهذا كله في اعتقادي بسبب عدم اعتماد استراتيجية واضحة في العمل على أساس تحديد مهام كل فرد في المؤسسة حسب الاحتياجات والمتطلبات التي يفرضها كل عمل في الميدان الفعلي للمؤسسة وليس في النظري والمجرد الذي لا يساعد على التقدم والرقي. وإذا عدنا لتلك المعايير الغير موضوعية سنجد أن البعد الجغرافي والقبلي العصبي له دور كبير في تحديد معايير التقييم اللازمة للعمالة في جميع المستويات الإدارية وهذا المشكل نعاني منه منذ فترة زمنية ليست بالقصيرة ، ومن أجل ذلك أعتقد أن المؤسسة بصدد تضيع العديد من الطاقات البشرية التي همشت وظلمت نتيجة سيطرة هذه الثقافة المحدودة التي تعطي الأولوية لوليد الدشرة ووليد الدوار على الكفاءة ، وبالتالي وصول أفراد غير قادرين على العطاء للمسؤولية مما أنتج الوضع الذي نعيشه حاليا والذي يقرب المؤسسة من الافلاس المادي والمعنوي في أقرب الآجال.

كما تعتبر التنظيمات الغير رسمية المنتشرة بقوة في مؤسسة التسيير السياحي لتيبازة بمختلف مديرياتها ومراكزها السياحي العائق الذي أجل فكرة العمل وفق استراتيجية جماعات العمل التي ترتاح لبعضها البعض والتي تتشاطر في الرؤى والسلوكات بصفة ايجابية تحدث من خلالها المؤسسة قفزة نوعية نحو الأمام ، وبالتالي تشكل هذه الجماعات الخاصة بالعمل القاعدة الأساسية التي تدعم الإدارة العامة في تحقيقي أهدافها وأهداف المؤسسة لكن كما أسلفت ذكره للأسف لا يمكن في ظل الوضع الراهن الوصول إلى مثل هذه الأمور، ويمكن أن نضيع العديد من الكفاءات والموارد الأخرى نتيجة

هذه السياسات الخاطئة في نظري التي تنتهجها الإدارة العامة في ظل سكوتها وصمتها الرهيب رغم علمها بكل حيثيات الأمور المتعلقة بهذه المخاطر التي من شأنها زيادة ضعف المؤسسة وفشلها في الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.

هنالك العديد من التأويلات لهذه النقطة خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين الأفراد العاملين والإدارة ومستوى رضى هؤلاء العامل على نوعية المعاملة التي يلقونها منها في جميع المالات سواء ما تعلق بالعمل او بالأمور الاجتماعية التي تخصهم ، لذا فالشكاوي والتظلمات التي يمكن أن نلمسها عند العاملين لا تصل إلى الإدارة في أغلبها لوجود مجموعة من الأسباب والعوامل التي تدفع بهم إلى طرق أبواب أخرى غير باب الإدارة ، وهذا بطبيعة الحال يفسر غياب الإدارة وانسحابها من وظيفة الاستماع للعمال في إطار الدور المنوط بها لتحقيق الأهداف المرجوة ، وهذا الغياب إنما يؤكد تعفن الأوضاع الداخلية للمؤسسة إلى درجة كبيرة تحتا إلى إعادة النظر في كل المسائل المرتبطة بالإدارة والتسيير داخل المؤسسة ، هذا الهروب إن صح التعبير يساعد على تغلغل التنظيمات الغير رسمية والتي تعمل على جذب الأفراد العاملين لصالحها في إطار تحقيق أهدافها على حساب تحقيق أهداف التنظيم ، من خلال تحريض العاملين بشتى الطرق والأساليب التي تسعى من خلالها هذه التنظيمات في خلق جو مشحون بين الإدارة والكادر البشري في المؤسسة.

وبهذا الهروب الذي تنتهجه الإدارة إلى الأمام من دون محاولة الإصغاء إلى عمالها ينتج في نظري عدم الالتزام والفوضى في العمل وهذا ما نعيضه في هذه المؤسسة ، وبالتالي أصبحت صورة المؤسسة لدى هؤلاء عبارة عن نظرة سوداوية وسلبية ، وهذا من شأنه أن يخلق تلك التنظيمات الطفيلية التي في الحقيقة لا تهمها مصالح العمال بقدر ما يهمها السيطرة عليهم واستغلالهم والتحكم فيهم من خلال خدمة مصالحها فقط كما تجد الاشارة أن كل هذه الظروف التي ذكرتها تعطي الامكانية في زيادة حجم الهوى بين الأفراد في المؤسسة وتزيد من انتشار الأخطاء المتكررة في ميدان العمل كما تلعب دورا محوريا في مضاعفة الرداءة والتقليص من معيار الكفاءة في أداء المهام الموكلة للعمال في المؤسسة وفي المناصب التي تتطلب قدرا كبيرا من الكمال والدقة خاصة ما تعلق بطرق وأساليب التعامل مع الزبائن وصيانة حقوقهم.

كيف تكون الثقة في اعتقادك في ظل هذه الظروف الراهنة وبأساليب العمل الحالية التي تستدعي التغيير ورغم أننا نسعى كلنا إلى التغيير لكن نحو الأحسن والأفضل للمؤسسة باعتبارها مصدر الرزق

الأول للأفراد العاملين الذين في نظري نتيجة لتخلي الإدارة على الاستماع لهم فهم أصبحوا لا يثقون فيها ، رغم أن المدير العام الحالي هو في يوم من الأيام كان أحد الإطارات في المؤسسة وهو يدرك جميع هذه الأمور التي نتحدث عيها وعلى واقع المؤسسة.

فالمورد البشري الحالي بحاجة إلى تكوين وإعادة النظر في العديد من الأمور التي تخصه، كما أرى أن المخاطر والمشكلات التي تنتج في المؤسسة هي ذات مسؤولية مشتركة بين الأفراد العاملين والإدارة ، كل طرف لديه مستوى معين من المسؤولية اتجاه الوضعية الكارثية التي تعيشها المؤسسة ، باعتبار الهروب من الالتزام من طرف الأفراد العاملين هذا الهروب في كثير من الأحيان هو أمر مبرر من طرفهم لغياب الاهتمام بهم من طرف السلطة السلمية في المؤسسة ، وعدم وصولها في الغالب إلى تلبية احتياجاتهم المختلفة والتي تعتبر القاعدة الأساسية لتمكينهم وظيفيا وترقيتهم علائقيا من خلال ظروف الاتصال الرسمي وغير الرسمي بالنسبة للمناصب التي يشغلونها في المصالح المختلفة التابعة للمؤسسة.

الجودة الشاملة في مؤسسة التسيير السياحي بتيبازة هو أمر بعيد المنال على الأقل في الفترة الحالية والوضعية الصعبة التي تمر بها المؤسسة خاصة من الناحية المالية ، لذا في رأي لا بد من إعادة النظر في كل هذه التعاملات من أجل الوصول إلى تشخيص واقع المؤسسة بشكل موضوعي وعقلاني يساعد على احداث التوازن المطلوب بين ما تفتضيه الأولويات وبين ما هو مهم ، أي التفريق بين مفهوم المهم والأهم بالنسبة للمؤسسة ، وحسب معرفتي فالجودة الشاملة تشمل جميع وظائف المؤسسة ، سواء ما تعلق بنوعية وطبيعة المنتوج المقدم للزبائن أي نوعية وكفاءة الخدمات ، ضف إلى ذلك جميع الشروط والمتطلبات المتعلقة بمناصب العمل وبشاغليها والمستوى الذي لا بد عليهم من بلوغه لتقديم هذه الخدمات وفق المعايير الدولية أو على الأقل وفق ما يحدث في الدول المجاورة والتي ابتعدت في نظري أشواط كبيرة في ميدان التسيير السياحي والفندقي ، لذا فموردنا البشري بجاجة ماسة إلى تحسين المستوى والتكوين المتواصل لولوج هذه المراتب الريادية في هذا الميدان الحساس والمهم.

مع كثرة المشكلات المتنوعة والتي مست جميع المستويات التنظيمية والمهنية في المؤسسة وانتشار العديد من السلوكات والظواهر التي أقل ما يقال عليها بأنها تتصف بالفردية والشخصية و الابتعاد على المصلحة العامة فإن لكل جماعة في هذه المؤسسة توجهاتها ورؤيتها الخاصة بها من خلال التركيز على تحقيق أهدافها الخاصة ، لذا إذا تحدثنا على موضوع التنسيق فهذا الموضوع يحتاج إلى تشخيص

واقعي مبني على رؤية واضحة تتسم بالعقلانية والموضوعية ، وفي الفترة الحالية لا يوجد تنسيق يساعد على تحقيق مجال للتطوير ، بحيث مجال الخطأ المتكرر والمتداول أصبح نموذجا حيا يميز واقع المنظمة .

وفي كل الحالات فإن الرؤية التي تنتهجها الإدارة العامة في إطار فلسفة التسيير والإدارة الحالية تفتقد إلى المصداقية والموثوقية لدى الأفراد العاملين بصفة عامة وعلى اختلاف مستوياتهم المهنية ، ومن هذا المنطق الأعوج كيف تنتظر أن تكون سلوكات العاملين والموظفين على مستوى المؤسسة ، كما يعد هذ الخلط العشوائي في عدم بروز رؤية واضحة للإدارة العليا تتقاسمها مع بقية الأتباع في إطار تنظيمي ومنهجي ستنتظر الأسوأ منه العاملين من خلال انتشار مظاهر اللامبالاة والاهمال وحتى افساد ممتلكات المؤسسة كرد فعل يرونه طبيعي على ما يعيشونه في المؤسسة من تردي لظروفهم المهنية والمعيشية ، بحيث لا يخفى عليكم مثلا أن هذه السنة لم يتحصلوا على راتب ثلاثة أشهر متكررة ، فلتتخيل معي كيف سيكون رد فعلهم إزاء هذا الموقف. لذا فقضية المرونة من عدمها في المؤسسة بالنسبة لأنماط سير العملية الإدارية تخضع للعديد من المتغيرات التي هي في مجملها بآثار سلبية ، وتتأثر بجميع الأحداث والمواقف التنظيمية وغير التنظيمية بصورة مباشرة وغير مباشرة وكل هذا من شأنه خلق وضعيات معقدة جديدة تضاف للوضعيات الموجودة فعليا وتزيد من ثقل المسؤولية على الإدارة العامة التي لوكانت في مستوى انتظارات عمالتهما من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم المهنية المعقولة لما وصلنا إلى هذه المستويات المتدنية التي أظن أنها إذا استمرت فهي تشكل خطرا كبيرا ومباشرا على مستقبلها ومدى استمرارها في النشاط وتقديم الخدمات إلى الزبائن بل ستصل إلى نقطة اللارجوع والإفلاس.

2-1-3 عرض المقابلة الثامنة:

المحور الأول: البيانات العامة.

-1 المسمى الوظيفي: مدير المالية والمحاسبة.

-2 الرتبة الوظيفية: عقد نجاعة (محدد الآجال)

-3 المؤهل العلمي: تقني سامي في المالية والمحاسبة.

-4 الأقدمية المهنية: في حالة تقاعد (33 سنة)

-5 تاريخ اجراء المقابلة: 2021/06/13.

-6 مدة اجراء المقابلة: ساعة وعشرة دقائق.

-7 مكان اجراء المقابلة: مقر المديرية.

المحور الثالث: السعي للجودة الشاملة اعتمادا على ثقافة منظمية تحقق الولاء للمؤسسة.

نعم نعمل في الإدارة على تحسين وتعديل العديد من الأمور والمسائل المتعلقة بطريقة توزيع المهام وكذلك أساليب العمل ، كما توجد بعض الوضعيات ال نسعى إلى تغيرها نهائيا من خلال وضع وضبط استراتيجية جديدة تعتمد على مبدئ الكفاءة أولا ، ومن أجل ذلك حضرنا برنامجا فيما يتعلق بإعادة تحسين المستوى للأفراد العاملين خاصة في مجال المحاسبة والتسيير المالي ، وأنا شخصيا سأشرف على هذه العملية من أجل إعادة توزيع هؤلاء العمال وفق ما لديهم من امكانيات وقدرات لتقديم الاضافة للمصالح التي يشتغلون بها ومن ثم إلى المؤسسة ككل.

كما توجد قواعد مضبوطة و جاهزة تبرز صلاحيات كل فرد عامل وماهي واجباته وحقوقه المشار إليها في الاتفاقية وفي القانون الداخلي للمؤسسة ، الاشكال المطروح حاليا أ، هنالك بعض الأطراف الغير رسمية تدعي بأن هذه القواعد غير محددة وغير موجودة أصلا أو تطبق في حيز ضيق بما يخدم مصالح جماعة بعينها على الجماعات الأخرى في المؤسسة ، ومن موقع مسؤوليتي هذا أقول أنه لا توجد جماعة أفضل من جماعة أخرى ، رغم اعترافي ببعض التجاوزات المسجلة من بعض الجماعات التي يدعما ممثلي التنظيم النقابي والتي تدعي أنها تعمل على المحافظة على حقوق العمال وحمايتهم من الإدارة ، ونحن على مستوانا نحاول اقناع العمال بشتى الطرق بضرورة التركيز على العمل لضمان أمن وسلامة واستقرار موردنا البشري في ظل المعطيات العامة التي تعرفونها والتي تمر بها المؤسسة خاصة تلك الضائقة المالية التي تزيد كلما زادت مثل هذه السلوكيات والمظاهر السلبية التي تنتج الآثار السلبية التي لا يرغب فيها لا العاملين ولا الإدارة ، لذا في اعتقادي نحن نعمل في هذا الاتجاه بإعادة تحضير العاملين نحو تغيير تدريجي في أنماط العمل رغم العديد من النقائص المسجلة والتي يجب أن تعرف تظافر جهود الجميع من أجل المرور على هذه المرحلة الحساسة التي تعيشها المؤسسة بسلام ومن ثم التفكير في الطرق والأساليب التي من شانها خلق مناخ أفضل للعطاء مع ضمان الاستقرار الذي يعد معيارا ضروريا لضمان الاستمرار في تقديم الخدمات على أحسن وجه وبأفضل أشكاله لمختلف زبائن المؤسسة.

أنا لدي **حوالي 10 أشهر** في هذا المنصب ولا زلت أدرس الوضعية الحالية التي تمر بها المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بالجانب المالي والتقني ، أما فيما يتعلق بطرق ومعايير تقيم العمال وتقويمهم فأرى أنه يوجد عمل مكثف في هذا المجال من طرف المسؤولين المختصين وأقصد بذلك مديرية الموارد البشرية التي تعمل على توفير مجموعة من الآليات والميكانيزمات للوصل إلى وضع المعايير الموضوعية التي تتناسب مع قدرات الأفراد العاملين ووفق طرق وأساليب الانجاز التي استحدثتها المؤسسة ، لا يخفى عليكم أنه رغم الصعوبات المالية التي نعيشها إلا أن إدارة المؤسسة تبحث دائما على مصادر متنوعة من أجل خلق الثروة على المستوى الداخلي ، وبالتالي الوصول إلى احداث نوع من التوازن المالي في المؤسسة.

كما تعمل الإدارة العامة على إعادة توزيع المناصب على الأفراد العاملين وهذا حسب درجات الاستحقاق خاصة تلك الحملة الأخيرة والتي مست حوالي أربعين عاملا في مختلف المستويات المهنية ، سواء ما تعلق بالإطارات فقد تم ترقية إطارين وحتى أعوان التحكم والتنفيذ مستهم هذه الاجراءات من خلال مجموعة من المعايير التي احتكمت لها الإدارة وفي نظري تعد من المعايير الموضوعية المتعلقة بالكفاءة ، روح المبادرة ، روح المسؤولية والقدرة على حل المشكلات التي يواجهونها بطرق فعالة ومناسبة ، كل هذه المعطيات أدت إلى ترقية هؤلاء لمناصب ومواقع أفضل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وفيما يتعلق بجماعات العمل صراحة لا أرى مانعا من تجربة هذا النموذج في التسيير المتعلق بفرق العمل النشطة لأنه يخلق جو متميز من خلال إعادة بعث روح المنافسة بين المورد البشري داخل المؤسسة وينتج روح التعاون والتكامل بين الفريق ، كما من شأنه أ، يقلص من حجم المشكلات المعروفة حاليا في أماكن العمل ويقرب الأفراد العالمين من بعضه البعض أكثر وكل هذه المميزات من شأنها خدمة المصلحة العامة للمؤسسة ، لكن في اعتقادي الفترة الحالية تحتاج إلى إعادة تقييم عمل هؤلاء والتركيز على النقاط السلبية وتشخيصها ومن ثم ايجاد الحلول المناسبة التي من شأنها الدفع والرفع من مردوديتهم الفردية والجماعية في العمل ، وبالتالي الوصول بصفة تدريجية ومدروسة إلى أماكن الخلل وتحقيق الأهداف المتوقعة منهم من طرف الإدارة العليا ، لتحقق المؤسسة أهدافها بطريقة منتظمة ومدروسة ، عكس ما هو الوضع حاليا تقريبا على مختلف المستويات والمصالح التابعة لمؤسسة التسيير السياحي بتيبازة.

في اعتقادي الفترة التي تمر بها المؤسسة حاليا هي فترة انتقالية في اعتقادي وهذا ما يتضح في الورشة التي فتحت مؤخرا على جميع الأصعدة خاصة تلك المتعلقة بالهيكل التنظيمي ، لذا فحجم المشاكل مرتفع نوع ما على العادة وهذا بفعل العديد من العوامل والمتغيرات التي أثرت وتؤثر بشكل سلبي وغير نافع للمؤسسة لذا فهذه المشاكل في اعتقادي نتيجة عدم وصولها في الوقت المناسب للإدارة من أجل النظر فيها وحلها بشكل نهائي لا يسمح بإعادتها للواجهة من طرف بعض الجهات التي أعتقد أنها لا تبحث إلا على مصلحتها الشخصية فقط ، ولا تهمها المصلحة العامة للمؤسسة ، كما تتعلق هذه المشكلات والشكاوي في أغلبها وحسبما اطلعت عليه بعوامل تتعلق بالترقيات ، والحقوق الأخرى الخاصة بالجانب الاجتماعية والاقتصادية للمورد البشري ، وهي أمور تحتاج إلى حلول سريعة تتميز بالمرونة ولا ليس بالسرعة والتعقيد ، ونحن يجب أن نفكر جديا في وضع آليات خاصة من أجل الاستماع إلى هذه الشكاوي والتظلمات وفق طريقة مرنة ومنظمة كما تجدر الاشارة إلى أن هذا التراكم الغير طبيعي في حجم ومعدل المشاكل من شأنه أن يضاعف مساحة الهوى بين الإدارة وكادرها البشري من جهة ومن ناحية أخرى يؤثر على سمعة المؤسسة بين أفرادها وحتى خارجها ، وهذا ما هو في اعتقادي مترجم من خلال السلوكات والتصرفات السلبية التي أصبح الأفراد العاملون يتعاملون بها ، لذ استوجب من جانب أخذ الحيطة والحذر على مستقبل المؤسسة العمل على التقليص منها بالشكل الذي لا يؤدي بها إلى الوصول لزعزعة استقرار المؤسسة.

كما تجدر الاشارة أنه لا بد لنا من انتهاج أسلوب أكثر وضوح وشفافية وخاصة من طرف الإدارة العليا بالاهتمام أكثر بتقليص حجم الأخطاء المرتبكة في العمل وفي جميع المستويات المهنية ، والتركيز أكثر على خلق المناخ والظروف الملائمة للعمل وليس على شحن الأجواء وتعكيرها لأن سوء العلاقة بين هؤلاء الأطراف الفاعلين من شأنه التأثير على سير العمل بصورة عادية في المؤسسة.

لقد وضعت يدك في الحقيقة على مكمن الداء في المؤسسة ، لذا أرى رغم المحاولات الجدية التي تقوم بها الإدارة العليا إلا أننا نسجل العديد من النقائص والسلبيات فيا يتعلق بطرق وأساليب العمل الحالية والتي يعتمد عليها أغلب الأفراد العاملين في مختلف المهام المنوطة بهم ، ولعل أهم ما يؤرق الإدارة طريقة العمل القديمة والتقليدية التي يعتمد عليها اعواننا في الفنادق خاصة والتي أعتقد أنها تحتا إلى التغير الذري ولقد جمعني حديث جانبي مع المدير العام وأبرزت له هذه النقطة وشرحت له الخطة

التي يجب أن تتبع على هذا المستوى من أجل احداث نوع من التكامل والتوافق بين العمل الذي نحن بصدد انجازه في إطار إعادة الاعتبار لهؤلاء الأعوان من خلال كذلك اعداد بطاقية فردية وجماعية للأعوان الذين هم في حاجة إلى الترسيم في أماكن عملهم كما يحتاجون إلى إعادة تأهيل ورسكلة حقيقية لمواكبة جملة التطورات الحاصلة في التسيير الفندقي والسياحي على الأقل في الدول المجاورة ، ولقد كانت لدي العديد من اللقاءات الجانبية كذلك مع هؤلاء الأعوان.

كما أؤكد لكم أن للإدارة العليا النية في بعث روح جديدة تحتا إلى تظافر جهود الجميع خاصة الفئة المسيرة مع هذا المشروع والذي أعتقد أنه يشكل خطرا حقيقيا على بعض الاطراف في المؤسسة لما يحمله من معايير وقيم جديدة تؤمن بالكفاءات فقط ، ولا تتعامل في إطار ضيق من شأنه خدمة مصالح شخصية وأبعد ما تحتاه المؤسسة خاصة في الفترة الحرة الخالية التي تمر بها خاصة عل المستوى المالي والإداري ، فهم يعتقدون أن الأوضاع الحالية تخدمهم وتلبي احتياجاتهم بفعل سيطرتهم على العديد من البؤر والنقاط الحساسة التي تمثل أهم الموارد التي تعتمدها المؤسسة ، ومن خلال ايهام الأفراد العاملين أن الإدارة الحالية غير قادرة على جلب الاضافة المنتظرة والتي ستلبي احتياجات الميع في إطار قانوني ومنظم.

إن أهمية الجودة في القطاع السياحي تفرض نفسها بقوة وبشكل حقيقي ، فالمؤسسة التي تسعى للاستمرارية ما عليها سوى تطبيق استراتيجية واضحة للجودة تنس كل الهياكل والمكونات الفعلية الأساسية والثانوية ، ونحن اليوم على مستوى مؤسسة التسيير السياحي بتيبازة بأمس الحاجة لوجود هذا النموذج الهام في الإدارة والتسيير ونحن نأمل في هذه السنة الجديدة وإن استتبت الأوضاع على المستوى الصحي وتم التحكم في انتشار هذا الوباء سنعمل وفق هذه الاستراتيجية التي تحتاج في نظري الكثير من الجهد والصبر من طرف الإدارة العليا والاعتماد على الخبراء والمختصين خاصة في مجال التنظيمات وعلاقات العمل وسيسيولوجيا المؤسسة للوصول إلى أمل احداث التغير المنتظر والبداية في اعتقادي تكون من أصعب مرحلة والتي تتمثل في طرق وأساليب الاقناع بفكرة التغيير نحو الأحسن وأشكال التعامل مع تلم التنظيمات الغير رسمية المندسة بين الأفراد العاملين وإن تمكنت الإدارة من فك هذه الشفرة سيسهل عليها التعامل مع الأوضاع الأخرى بالاعتماد دائما على المختصين الذين يوفرون الاختيارات اللازمة لصاحب العمل من أجل التغلب على جميع التحديات والتعامل الايجابي مع مختلف الرهانات والصعوبات التي يمكن أن تطرأ في بيئة المؤسسة حاليا أو مستقبلا.

حاليا أكذب عليك إن أقررت لك بوجود تنسيق كامل ومتكامل بين مختلف المستويات الوظيفية ، ولو أنه توجد بعض المؤشرات لوجود نوع من التفاهم والتنسيق بين بعض المصالح كمديرية المحاسبة والمالية مع المديرية العامة ومديرية الاستغلال والرقابة مثلا لكن هذا لا يكفي في اعتقادي فقد لا تجد التنسيق بين الأفراد العاملين في المصلحة الواحدة وهذا إنما يعكس الواقع السلبي الذي عاشته وتعيشه المؤسسة نتيجة العديد من الأسباب والعوامل التي ذكرتها سابقا ، كما أريد أن ابرز سوء التقدير من الإدارة السابقة التي كانت في اعتقادي تجري نحو الأمام متجاهلة بذلك جميع المتغيرات والعوامل التي كانت تعيشها في تلك الفترة هذا الانسحاب م الإدارة العليا السابقة والضبابية الكبيرة التي كانت تتعامل بها مع مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة أثر سلبا بعد مغادرتها مخلق و عمل أقل ما يقال عليه أنه يحفز ويدفع للفوضى واللامبالاة على مصير المؤسسة ومواردها البشري في مواجهة مصيرها لوحدها من دون دعم واشراف الإدارة العليا على مصالحها ومصالح أفرادها.

الفلسفة التي تتكلم عليها مهمة جدا وتلك المتعلقة بتوحيد الرؤية بين جميع المستويات المهنية من المدير العام وصولا إلى غاية العون البسيط في المؤسسة ، مثلا شعار المؤسسة مرحبا بضيوفنا الكرام ونقصد بهم الزبائن هذه الرؤية التي رسمتها الإدارة العليا في تسييرها تنطبق وتنعكس على كل المستويات التنظيمية ، فمثلا الحارس البسيط عند الباب يرحب بالزبائن ويتعامل معهم وفق ما يخدم مصالح المؤسسة وليس بما يخدم مصالحه ومصالح الجماعة التي ينتمي لها ، إذن نحن في قطاع حساس جدا يحتاج إلى حسن التعامل والتصرف ودرجة كبيرة من التميز في الجانب الاتصالي بالزبائن ، الآن توضحت الصورة حول أهمية الرؤية الموحدة بين الجميع والتي من شأنها كذلك أن توفر حلولا سريعة وفعالة لجميع المشكلات والمتغيرات التي يمكن أن تحدث وفق ما تم التخطيط له من طرف الإدارة العليا وتبنيه من طرف الجميع في المؤسسة .

لكن للأسف ما نعيشه اليوم في مؤسسة التسيير السياحي بتيبازة من سوء تقدير للأوضاع يتطلب كما أبرزت لك آنفا تدخلا سريعا ومحسوبا من طرف الإدارة العليا الحالية لإعادة صياغة الأوضاع وفق برنامج عمل حقيقي يقسم على فترات قصيرة المدى ومتوسطة المدى ، والتركيز على الأولويات حاليا وعدم نسيان أو تناسي الأمور الأخرى خاصة ما يوفر الاحتياجات الأساسية للأفراد العاملين من استحداث مناصب مالية لهم ومن ثم الاهتمام بمسارهم التكويني من خلال تحسين مستوياتهم للوصول إلى افضل النتائج الممكنة التي تتوقعها الإدارة.

4-1-2 عرض المقابلة التاسعة:

المحور الأول: البيانات العامة.

1- المسمى الوظيفي: مدير التسويق.

2- الرتبة الوظيفية: عقد نجاعة.

3- المؤهل العلمي: ليسانس في العلوم التجارية.

4- الأقدمية المهنية: 06 سنوات

5- تاريخ اجراء المقابلة: 2021/06/16.

6- مدة اجراء المقابلة: ساعة وعشرون دقيقة.

7- مكان اجراء المقابلة: مقر المديرية.

المحور الثاني: أهمية التحليل البيئي ومستوى الإبداع الإداري في إعادة هيكلة المورد البشري.

فيما يتعلق بمجال القواعد والمعايير الخاصة بتقسيم المهام وكيفيات توزيعها على المورد البشري في مختلف المستويات التنظيمية التابعة للمؤسسة أستطيع أن أؤكد لك أن الأمر يختلف من مصلحة إلى أخرى ومن مديرية إلى أخرى ، للعلم النقطة الفارقة في هذا الخصوص تتعلق بصفة مباشرة بطبيعة المسؤول على المصلحة وطبيعة شخصيته في التعامل مع مختلف الوضعيات والمواقف الإدارية التي تستدعي الامتثال إلى القواعد العامة في المؤسسة ، سواء من خلال تبني مواقف ردعية ، أو مواقف ترغيبيه بحيث لا يوجد موقف واحد يتميز بالنمطية هو من يسيطر على قرارات ومواقف المسؤول اتجاه أتباعه في المصلحة أو المديرية. ولأكون أكثر وضوحا ودقة توجد العديد من القواعد الصحيحة في العمل والتي للأسف لا يتم الأخذ بها ولا اتباعها وإن تم اتباعها تتبع بطريقة إما ناقصة أو ارتجالية من دون تفكير بما سيحدث من نتائج قد تكون كارثية على المؤسسة ، إذن في اعتقادي المشكل المطروح على هذا المستوى يتعلق بكيفية فهم وتفسير هذه القواعد والتي أرى أن المسؤولين المباشرين في حاجة ماسة إلى تحسين مستوياتهم من أجل مواكبة جملة التغيرات التي تحدث على المستوى التنظيمي في المؤسسة والتي يجب أن يتبعها في نفس المستوى التغير في الجانب الذهني وطريقة التفكير النمطية التي أثرت بشكل كبير على معدلات المردودية الفردية والجماعية في المؤسسة. كما تجدر الاشارة إلى أن من نتائج سوء الفهم وسوء التقدير الصحيح للقواعد والتفكير الارتجالي

الخالي من العقلانية والموضوعية يؤدي إلى عدم الرضى الجماعي وانتشار العديد من المظاهر والسلوكات السلبية التي تؤثر بدورها على مستويات قبول الولاء والانتماء إلى المؤسسة بتصرفات اللامبالاة والاهمال الوظيفي وعدم التركيز على الأمور والمسائل المهمة في العمل بل التركيز على التفاهات والأمور الثانوية التي تتعقد لتصبح مشكلات كبيرة يصعب حلها على المديين المتوسط والبعيد ، وهذا بطبيعة الحال يعود سلبا على معدلات تقديم الخدمة للزبائن ويضع المؤسسة في وضعيات تنظيمية حرجة للغاية وهذا للأسف ما يميز واقع المؤسسة اليوم.

هنالك العديد من النماذج التي تتبع على هذه المستويات، وأعتقد أن طبيعة نشاط مؤسستنا الذي يتميز بالخصوصية على باقي المؤسسات الأخرى لأننا مؤسسة تقدم خدمات مقابل أموال ، لذا من الضروري على الإدارة العليا اتخاذ جميع التدابير الوقائية والعلاجية التي من شأنها ضمان تدفق الأموال من جراء تقديم هذه الخدمات بأحسن الطرق ،افضل السبل للعملاء والزبائن في مختلف المراكز التابعة للمؤسسة ، وبالتالي الاهتمام بالمعطى المتعلق بعصرنة المؤسسة وتقوية مواردها المالية والبشرية في سبيل تحقيق ذلك.

كما يحتاج المورد البشري الذي يعد أهم هذه الحلقات إلى استثمار حقيق من خلال دفعه بشكل ايجابي إلى تقبل مختلف التغيرات على جميع المستويات من أجل مواكبة هذه التعديلات والتطويرات من خلال التكوين المستمر وتحسين المستوى بشكل مقبول وفعال ليكون التقييم والتقويم بأفضل السبل والطرق الممكنة بحيث توجد العديد من المعايير الهامة التي تم الاشارة لها في بطافات وصف المناصب كل حسب درجته الوظيفية واستعداداته العقلية والنفسية للوصول إلى التقييم الأفضل والموضوعي الذي يرتكز على هذه الأبعاد الأساسية بعيدا على العناصر الشخصية والذاتية التي تضر بالمصلحة العامة ، لكن المشكل يكمن في طريقة التبليغ والتصرف من طرف بعض المسؤولين الذين في اعتقادي ولاءهم لا يصب في مصلحة المؤسسة وإنما لخدمة أطراف أخرى تسعى بشتى الطرق إلى جر المؤسسة إلى الهلاك بصفة مستمرة ومدمرة.

كما أعتقد أن دور الإدارة العامة الحالية لابد أن يكون أكثر صرامة وأكثر فعالية لتقليص مثل هذه السلوكات لأن أمر القضاء عليها نهائيا بهذه الحالة يبدوا أمرا في غاية الصعوبة والتعقيد ، لذا فنحن بحاجة ماسة إلى نماذج تتميز بالخصوصية نسبة للنشاط الذي نمارسه من أجل خلق الجو والمناخ المناسب للعمل والعطاء بالشكل الذي يضمن التساند الجماعي ويقلص من التفكير الذاتي الأناني ويغلب

منطق الجماعة في العمل بشكل رسمي وفعال يتميز بالكفاءة والصدق في القول و في العمل من طرف الجميع وعلى الإدارة العليا الاهتمام بهذه الحيثيات التي على بساطتها تكمن من خلالها قوة موارد المؤسسة وعلى رأسها المورد البشري الذي يعد في اعتقادي كلمة السر في النجاح وفي الفشل.

هنالك العديد من التحفظات التي يمكن تسجيلها على مستوى حل المشكلات المتعلقة بالعمل ، والذي أعتقد أنه ناتج عن سوء الفهم من الطرفين سواء الإدارة العليا (وأقصد هنا الإدارة السابقة) وقلة خبرتها وسوء تقديرها لأوضاع التنظيمية والمهنية في المؤسسة ، أو حتى الأفراد العاملين الذين لا يعتمدون طرق واضحة من أجل ايصال مشاكلهم وانشغالاتهم إلى الإدارة أو إلى الرئيس المباشر في العمل ، وحتى بعض الرؤساء في العمل لا يوصلون هذه المطالب التي تعد في مجملها احتياجات بسيطة يمكن حلها والتحكم فيها في البداية فهم إذن لا يوصلونها بالشكل الصحيح أو يتغاضون عليها لأن مصلحتهم فوق هذه المصالح ، ونحاول اليوم بصفة جدية العمل على الاستماع لكل هذه الانشغالات وفق طرق وأساليب مدروسة بكيفية تحقق للجميع مطالبهم لكن أشترط هنا تفهم الوضع الحالي من طرف الأفراد العاملين ، والعمل بجدية من طرف الإدارة من خلال عدم اكتفاءها بالاستماع فقط ومن ثم نسيان هذه الطلبات في أدرج المكاتب ، وهذا من شأنه التأثير على سمعة الإدارة لدى أفرادها بشكل سلبي لا يخدم مصالحها.

إن ما نعيشه اليوم في المؤسسة من تدهور للأوضاع هو في الحقيقة في نظري نتيجة التراكم والإهمال لهذه الطلبات والاحتياجات بصفة عمدية أو غير مقصودة من طرف أشخاص كانوا في سلطة القرار ولا يزال بعضهم يعمل على استمالة الطبقة العاملة إلى انتهاج سلوكات وتصرفات سلبية تكون نتاج اهمال احتياجاتهم ويرون من خلال هذه التصرفات بأنهم يضغطون على الإدارة للاستماع إلى انشغالاتهم ، لكن أظن أن هذه الطريقة غير صحيحة لأنها ستنتج الكثير من المشكلات الأخرى التي تعد المؤسسة في غنى عليها خاصة في ظل الفترة الحالية الحرجة التي تمر بها خاصة من الناحية المالية والتنظيمية.

كما تجدر الاشارة أن هذه المظاهر السلبية تؤثر اليوم على المناخ العام للعمل ،سواء سوء التقدير للبيئة الداخلية من طرف الإدارة وعدم اهتمامها بالمورد البشري في فترات زمنية سابقة ، أو على مستوى الرهان الذي تواجهه الإدارة الحالية من حيث إعادة عامل المصداقية والثقة الذي يعتبر من العوامل الأساسية لإحداث أي تغيرات ايجابية على أنماط العمل.

وفي الحقيقة يوجد العديد من النقائص والعيوب سواء فيما يتعلق بطرق أداء العمل أو ما يتعلق بالعمل نفسه هذه المشكلات تحتاج إلى تفكير عميق واستراتيجي لضمان مستقبل أفضل للمؤسسة ولمواردها البشري.

أنظر معي الثقة معيار وعامل مهم في العمل خاصة من حيث طبيع العلاقة الموجودة بين الإدارة وموردها البشري وحتى بين الأفراد العاملين مع بعضهم البعض ومع رؤساءهم في العمل ، وهي نتاج مصداقية وموثوقية متبادلة بين جميع هذه الأطراف ، ومن النتائج السلبية والعكسية لهذه الشبكة من العلاقات سواء في اطارها الرسمي أو الغير رسمي هو عدم قدرة الأفراد العاملين على الأقل في الفترة الحالية من مواجهة هذه الرهانات والتحديات المتعلقة ببيئة العمل بصفة عامة.

لذا فالمسائل المتعلقة بالتكوين وإعادة تحسين المستوى عبر فترات ، هو في الحقيقة من أهم المسائل والاحتياجات التي يطالب بها العمال من جميع المستويات المهنية وعلى اختلاف استعداداتهم وتوجهاتهم ، ولست أدري المعايير التي كانت تحكم انتقاء العمال الذين هم في حاجة إلى تكوين أو تحسين المستوى سواء في مدد قصيرة متوسطة أو طويلة نوعا ما المهم ما يتضح حاليا أن مجموعة من الأفراد العاملين كانت تستفيد من هذا التكوين في فترات متقطعة وبصفة متواصلة ومستمرة من دون استفادة أفراد آخرين من هذه الحقوق ومن دون الاستناد إلى معايير موضوعية في هذه العملية ، أي من دون الاعتماد على مخطط للتكوين يضمن من خلاله حقوق الجميع وبصفة الجدارة والاستحقاق التي يمكن أن ينالها كل عامل بالنظر إلى حجم مردوديته الفردية ومدى مساهمته الجماعية في الع لذا فنحن في الفترة الحالية بعيدون جدا على تحقيق مبادئ الجودة الشاملة لأن هذا المفهوم حسب اعتقادي يشمل كل مكونات المؤسسة ، ونحن في فترة صعبة من جميع النواحي ولا نستطيع إذن الولوج إلى هذا العالم بالإمكانيات المحدودة الحالية وبشح الموارد المالية ، وهذه العلمية تحتاج إلى كفاءات وخبرات مكونة ومدربة جيدا وفي أعلى مستوى بالنظر إلى طبيعة التسيير الفندقي والسياحي الذي يحتاج إلى مميزات وصفات جد خاصة للمشرفين على العملية.

المسائل المتعلقة بالمواقف الموحدة والرؤية الواحدة التي تكون من أعلى الهرم أي من الإدارة العليا إلى غاية العون البسيط في المؤسسة تحتاج إلى الصفاء والدقة والوقت ، وفي تحديد الأولويات ضمن برامج تخطيطية واضحة المعالم والأهداف تقسم بطريقة عقلانية في مدد زمنية معينة وعلى الأفراد كل حسب كفاءته وفعاليته في العمل الذي يكلف به في سبيل انجاز هذه الأهداف ، ونتيجة للمشكلات

والعوائق السالفة الذكر فأستطيع أن أقول لكم أن كل شخص في هذه المؤسسة لديه دولة حاصة به ، بحيث وصل الأمر إلى التصرف في أمور ومسائل هامة جدا تخص المصلحة العليا للمؤسسة بطرق ارتجالية تتميز بالرعونة واللامبالاة من النتائج المترتبة على مثل هذه التصرفات من دون أدنى تفكير بمصير المؤسسة والوضعية التي ستصل إليها من جراء هذه التصرفات ، والتي مست الموارد الخاصة والممتلكات العامة للمؤسسة ، بحيث تمت سرقتها والتستر عليها من طرف العديد من الأطراف التي تسعى إلى استمرار التعفن والوضع الحالي من أجل خدمة مصالحها الشخصية فقط من دون النظر أن هذه المؤسسة هي مصدر الرزق الحقيقي لهم ومن دونها لا يمكن لهم المواصلة والاستمرار في الحياة المهنية.

كما تجدر الاشارة إلى أن هذه الآثار والنتائج المترتبة على هذه الأفعال تعيق بصفة كبيرة الاستجابة والتكيف أو الاندماج مع مختلف الوضعيات التي من شأنها التأثير على المؤسسة سواء في الآجال القريبة المدى أو حتى البعيدة الأجل ، ورغم وجود الكثير من الطاقات البشرية ذات الكفاءة والخبرة في المؤسسة إلا أن هذه العوائق من شأنها تقليص مبادئ السرعة في أداء العمل والمرونة المطلوبة والوصول إلى أداء المهام بشكل متسرع غير مضبوط يؤثر اليوم بصفة كبيرة على جميع المكونات الخاصة بالمؤسسة وعلى أهم مواردها بشكل أدق.

2-1-5 عرض المقابلة العاشرة:

المحور الأول: البيانات العامة.

1- المسمى الوظيفي: مسؤول التنظيم النقابي(UGTA).

2- الرتبة الوظيفية: عقد نجاعة

3- المؤهل العلمي: السنة الثانية ثانوي.

4- الأقدمية المهنية: 27 سنة.

5- تاريخ اجراء المقابلة: 2021/06/16.

6- مدة اجراء المقابلة: ساعة وأربعين دقيقة.

7- مكان اجراء المقابلة: مقر الفرع النقابي.

المحور الثالث: السعي للجودة الشاملة اعتمادا على ثقافة منظمية تحقق الولاء للمؤسسة.

لا يمكنني الجزم بوجود هذه القواعد والبادئ على مستوى المؤسسة ، إن لم أقل بأنها غائبة تماما ، وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى ذلك التسيب الذي شهدته المؤسسة في السنوات القليلة الماضية على جميع المستويات ، لذا فالأمور والمسائل المتعلقة بموضوع القواعد المتعلقة بالعمل وكيفيات توزيعه وطرق استيعابه من طرف المورد البشري ، كل هذه التفاصيل غير موجودة في الواقع العملي للمؤسسة للأسف.

أما فيما يتعلق بالجوانب المتعلقة بالصلاحيات والواجبات والمسؤوليات في هذه الشركة فالأمور متداخلة كثيرا في بعضها البعض وتتميز بالكثير من التعقيد والتناقض في حين تجد مهام موكلة إلى مسؤول في إطار محدد يوكلها بطريقة تعسفية إلى أتباعه من دون قانون يشمل هذه الأمور في حين أن المسؤول يتقاضى مقابلا معتبرا على طبيعة المنصب الذي يشغله ضمن المناصب النوعية للإطارات ، إذن كيف يمكن الحكم على أداء المورد البشري البسيط في ظل هذه الفوضى والهمجية والعنف الممارس عليه وبهذه الطريقة ، وكيف تتوقعون سلوك ورد فعل هؤلاء العمال على مثل هذه التصرفات التي أقل ما يقال عليها بأنها غير مسؤولة وغير منصفة أو مدروسة ، الأمر إذا كان يتعلق بإشراك العاملين في المهام المتعلقة بالعمل فهذا بطبيعة الحال مؤشر ايجابي على التعاون والتنسيق والتفاهم ،لكن في حقيقة الأمر هنالك اتكالية واضحة على الأعوان البسطاء من ذوي الكفاءات المهمشين والذين يستحقون مناصب أفضل من المناصب التي يشغلونها حاليا ، لكن الغلبة لمن له النفوذ والقوة والمحسوبية والجهوية التي أثرت بشكل كبير على المؤسسة وأوصلتها إلى الوضعية الحالية التي لا تخدم هؤلاء الأعوان البسطاء.

وعلى هذا الأساس ماذا ينتظر هؤلاء المسؤولين من هؤلاء الأفراد العاملين ، الجواب بسيط لا يمثل هذا التصرف سوى شيء واحج وهو زيادة عمق الهوى والفجوة بين الطرفين وبالتالي تنتج العديد من السلوكات السلبية التي نراها اليوم ونعيشها بل وتمثل الحقيقية الفعلية للمؤسسة ، كما يفسر سوء التقدير والتدبير من طرف المسؤولين.

لذا فلا ننتظر خاصة في الفترة الحالية أي تغير نحو الأفضل رغم كل ما يقال ويتم مناقشته في الإدارة بتدعيم بوسائل تكنولوجية لربط المؤسسة كله بهذه التكنولوجيا الحديثة لأقول لك شيء لا يمكن التطور أو الرقي من دون الاهتمام بالمورد البشري وتحسين وضعيته في المؤسسة لأنه المورد الأساسي في بقاء واستمرار المؤسسة في أفضل الظروف والممكنة

المعايير عادة تكون معروفة من حيث الكفاءة والفعالية ، المردودية الفردية ، روح المبادرة في الجماعة إلى غير ذلك من المعايير لكن للأسف تبقى مجرد حبر يكتب على ورق فقط من دون تطبيق أو تنفيذ في الواقع المتعلق بالمؤسسة ، بل هنالك معايير أخرى ليست لها علاقة بالموضوعية والشفافية لذا تنسف كل الجهود التي نقوم بها في سبيل توحيد العمل وفق فرق العمل الجماعية التي تتفاهم فيما بينها والتي تكون مردوديتها الفردية والجماعية ذات تأثير ايجابي على الكفاءة العامة للمؤسسة ويجعلها تربح العديد من النقاط لصالحها هذه المسألة المتعلقة بهذا التقييم والتقويم الأعرج لأداء المورد البشري في المؤسسة والذي يتخذ منعرجات منحرفة تزيد من النزيف الداخلي للمؤسسة سببها التسيب وغياب المسؤولين بالدرجة الأولى ، ولأكون موضوعيا أكثر هذه التصرفات أنتجت أخرى مماثلة من طرف الأفراد العاملين لأن العامل في الوقت الذي يشعر فيه بالإهانة وعدم التقدير والاهتمام يكون رد فعله عنيفا اتجاه الأطراف التي لا تحترمه ولا تقدره على المجهودات التي يبذلها ، والأمر هنا يتعلق بأعوان الصيانة الذين يبذلون مجهودات جبارة للمحافظة على السير الحسن للعمل وتقديم الخدمات بأحسن الظروف إلى الزبائن وهم لا يظهرون للعيان بل يعملون في صمت وهدوء ، لكن هذا الجهد المبذول لا يقابله أدنى احترام من طرف العديد من المسؤولين في مختلف المواقع التابعة للمؤسسة ، ويبرز كذلك في هذه الطرق والأشكال المتعلقة بالتقييم والتقويم الذي تستفيد منه بعض العناصر بشكل كبير رغم أنها في الحقيقة لا تقدم شيء إلى المؤسسة.

هذا من شأنه التأثير على معنوياتهم ودافعيته للعمل وتحسين طرق أدائهم بالشكل الذي نريده مما يؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة على تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة المتعلق بتقديم الخدمات المتنوعة لزبائن والسياح في أفضل الظروف وبأنسب الطرق الممكنة التي يمكن أن تكون أنموذجا مناسبا يتم العمل على تعميمه في المؤسسة وفق متطلبات موضوعية تخضع لمبدئ الكفاءة فقط.

في حقيقة الأمر المسألة حينما تحدث في وقت معين وفي ظرف محدد ويتم التعامل معها بالجدية والايجابية المناسبة لا تخلق آثار جانبية غير مرغوبة ، والأمر ينطبق على واقنا في المؤسسة بحيث توجد العديد من القضايا البسيطة والتي إن وجدت من يسمع إليها من طرف المسؤولين السابقين أو الحاليين نحن اليوم في غنى على كل هذه المشكلات المسجلة التي لم تنتج بين يوم وليلة بل هي نتاج لتراكم يرتبط بالعديد من السنوات والفترات التي لم يحسن فيها المسؤولين الاصغاء والاستماع بصدق لهذه الانشغالات والاحتياجات بشكل يوفر اليوم عليها الجهد والتكاليف ، للإشارة هنالك العديد من المشكلات بأنت بسيطة في وقتها لكن اليوم للأسف مع تعقدها واستحالة التعامل معها أصبحت في أروقة المحاكم ، والعديد منها كانت لصالح العمال الذين عوملوا بطرق تعسفية من طرف الإدارة ولكن التكاليف المالية الباهظة التي تقدمها المؤسسة لهؤلاء العمال خاصة المسرحين منهم بتلك الطرق التعسفية تؤثر سلبا على موارد المؤسسة المالية بل وتجعلها في وضعية حرجة للغاية. كل هذه الأمور لا تؤثر من الجانب المادي والمالي بل تتعداها لتصل حتى إلى الإطار المعنوي والمتعلق بصورة المؤسسة وسمعتها ومصداقيتها لدى عمالها والأفراد التابعين لها ، انظر معي في الوقت الذي يفقد فيه العامل الثقة في مؤسسته ماذا يمكن لك أن تنظر من هذا ، هل هذا ما نهدف إليه بطبيعة الحال الإجابة هي ليس الوضع الحالي ما نتمناه لمؤسستنا لكن كما يقال تشتهي الرياح بما لا تشتهي السفن ، ولا يمكن من تقليص أو إزالة هذه النقائص والشوائب الحالية إلا في حالة الرجوع إلى الصراحة والشفافية والاعتراف بالكفاءة فقط في العمل من دون النظر إلى الأمور السطحية الأخرى التي تعرقل مسار العمل والنجاز في المؤسسة.

أنظر معي نحن من ناحيتنا من المفروض أن نثق في قدرات موردنا البشري واستعداده لتحمل مختلف المخاطر والصعاب في سبيل بقاء المؤسسة واستمرارها لأجيال وأجيال ، لكن بالله عليك كيف تعتمد على مورد بشري غير مؤهل مثلا واعطاءه منصب عمل حساس جدا لا يقدر على تقديم الاضافة فيه ، كيف يمكن تقديم ومنصب عمل معقد لأشخاص لا يتم تكوينهم أو العمل حتى على تحسين مستوياتهم ، لماذا نهتم بالتكنولوجيا الحديثة ونكثر المد والجزر حول هذه المسائل ونحن في حقيقة الأمر لم نعطي موردنا البشري الفرصة ولم نفسح له المجال للتقرب أكثر من هذه التكنولوجيا من خلال التكوين والتدريب وتحسين المستوى فنحن بهذا اهتممنا بالشكل وتناسينا المضمون الذي يعتبر المحور الأساسي في هذا النشاط.

من المفروض أن توزع المهام بطرق علمية ومدروسة يؤخذ فيها بعين الاعتبار العديد من المعايير وتراعى فيها العديد من الظروف ، لكن الواقع عكس ذلك ، وفي الكثير من المواقف والوضعيات التي مرت بنا تأكدنا من صحة اعتقادنا بوجود فوضى كبيرة في توزيع المناصب والمهام لغير مستحقيها الفعليين ، مع منحها لأفراد أقل ما يقال عليهم بأنهم غير أكفاء وغير قادرين على التدبير وحسن التخطيط لمواجهة المخاطر والتحديات التي تواجهها المؤسسة في الوقت الحالي أو حتى في المستقبل سواء القريب أو البعيد.

كما يمكنني أن أؤكد لكم أننا حاليا بعيدين للغاية في المؤسسة وبمختلف مستوياتها التنظيمية على تطبيق أي معايير لديها علاقة بالجودة الشاملة فكل المكونات والعناصر الداخلية للمؤسسة تحتاج إلى إعادة النظر والتوجيه بغية الوصول إلى هذه المبادئ التي تطبق بمعايير خاصة وعالمية في القطاع السياحي والفندقي لحساسية القطاع والخصوصية الكبيرة التي يتميز بها عن غيره من القطاعات ، لأعود وأكرر يجب الاهتمام أكثر بالعنصر البشري باعتباره المسؤول المباشر في اعتقادي على تحقيق التغيير المطلوب في قواعد العمل والتنظيم بشكل عام ومختلف العوامل التي تؤدي إلى الجودة الشاملة. مشكلة المؤسسة ومعضلتها الحقيقية تتعلق بطرق ومستويات التنسيق بين المصالح بشكل أفقي أو عمودي وحتى بين العمال فيما بينهم وفي أماكن العمل ، نحن كما ترى نشاطنا اليومي يعتمد على سلسلة من النشاطات التي تحتاج إلى الترابط والتنسيق الدائم وفي كثير من الأحيان تحدث العديد من المشكلات والصعوبات الناتجة في نظري على سوء التسيير وانخفاض مستويات التنسيق بين الهيئات التابعة للمؤسسة ويبقى الأمر المحير هو سيطرة الاتصال المنازل أي من الفوق إلى الأعلى على شكل العديد من التعليمات والقرارات اليومية التي تأخذ طبيعة عكسية لواقع المؤسسة ، بحيث لا تصل أي معلومات على شكل رجع الصدى إلى فوق أي إلى الإدارة العليا وهذا في حد ذاته عائق كبير على مستوى شبكة الاتصالات الداخلية للمؤسسة بل ويهدد مصداقيتها وفعاليتها اتجاه التابعين لها من الأفراد العاملين.

تعد النظرة أو الرؤية المشتركة ، أي التي يشترك فيها الجميع من دون اقصاء أي طرف من العوامل الأساسية والهامة التي توجه المورد البشري نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، أنت تخيل معي أننا منذ حوالي عامين ونحن نطالب بإجراء فترات تكوينية لأعوان الأمن على مستوى الاتصال مع الزبائن وطرق التي تتناسب مع كل زبون لأن عون الأمن هو العنصر الأول الذي يصادفه الزبون

ولا بد أن تراعى فيها العديد من الأمور المتعلقة بطريقة جذب الزبون والترحيب به ، حتى المسألة التي تتعلق بالهندام تحتاج إلى إعادة النظر فالهندام الحالي لا يساعد على تحقيق الجانب المتعلق بجذب الزبائن للمؤسسة ، هذه التفاصيل البسيطة في اعتقادي التي تحتاج إلى الاهتمام بها وأخذها بعين الاعتبار بشكل دائم ومستمر.

أما فيما يتعلق بالمرونة والتفريق بين السرعة والتسرع في التنفيذ فهذا الأمر يحتاج كذل بدوره إلى التشخيص والتمحيص لأن في كثير من المواقف يتم الاعتماد فيها على التسرع عوض السرعة المدروسة وتكون النتائج دائما عكسية وسلبية على الجميع خاصة في الأمور التي تحدث صدفة والتي لا يتم التحكم فيها بالشكل المطلوب لأنه لم يتم التأكد منها واحتمالية حدوثها لغياب معيار التنبؤ والاستشراف لذلك يكون وقعها كبيرا على المؤسسة وانعكاساتها واضحة للعيان.

2-2 تحليل نتائج الفرضية الثانية:

من خلال عرض نتائج الفرضية الثانية يمكن تحليل النتائج التالية:

•أنتج التغيير الغير متوازن في النشاطات والعمليات الإدارية الداخلية للمؤسسة بروز فجوة نتيجة تباعد الأنساق الفرعية(**المصالح والمراكز والمديريات التابعة للمؤسسة)** على النسق الكلي(**الإدارة العليا)** ، مما قد يتسبب في انحلال وتفكك النسق الكلي ألا وهو المؤسسة ككل ، دون إحداث التغيير المرجو الوصول إليه.

• في الغالب يتم معالجة مختلف النشاطات والمهام المتعلقة بمتطلبات العمل وفق قرارات فردية تخص المسؤول على العمل بذاته دون الاهتمام بما يقدم له من توصيات وتعليمات من السلطة الفوقية لغياب ثقافة الحوار والاستماع والاقناع.

•انعدام ثقافة العدالة في توزيع المهام بالشكل الذي تتطلبه وفق كفاءة وفعالية المورد البشري من شأنه تضييع المؤسسة لمعيار قيمي مهم يتعلق بروح المبادرة بالنسبة للمورد البشري وتقليص مزاهر المنافسة الايجابية بين الأفراد العاملين بما يحقق العوائد المنتظرة للمؤسسة.

•استغلال التنظيمات الغير رسمية للوضعية الصعبة التي تمر بها المؤسسة لتنفيذ برامجها المتعلقة بسوء استعمال القيادة الإدارية لمقدراتها البشرية من خلال سوء توزيع المهام والصلاحيات بين الأفراد العاملين لضمان سيطرتها على الوضعية العامة في المؤسسة لأطول فترة زمنية ممكنة.

• تأثير مظاهر التسيب واللامبالاة التي شهدتها المؤسسة في السنوات الماضية على الواقع التنظيمي الحالي لها لتراكم تلك المظاهر عبر العديد من المحطات دون ايجاد حلول جذرية لها ، مما أنتج وضعا تنظيميا معقدا للغاية يحتا إلى إعادة تشخيص هذه المشكلات وتحليلها بصفة منظمة ومنتظمة.

• سوء التقدير والتنبؤ بالمشكلات التنظيمية الموجودة وغير الموجودة أنتج فجوة عميقة بين المورد البشري والقيادة الإدارية السابقة والحالية ، واتشار مظاهر عدم الرضى مما أثر على دافعية الانجاز والعمل كما أثر على كفاءة المؤسسة وفعاليتها.

•غياب منهجية واضحة في تقييم وتقويم المورد البشري من خلال وضع سلم لذلك من شأنه خلق قيم المنافسة الايجابية بين العاملين ، واتشار مظاهر العصبية والجهوية في عمليات التقييم العشوائية وتغييب مبادئ الوضوح والشفافية.

•تضييع العديد من الكفاءات والخبرات بتهميشها وعدم تقييمها التقييم الذي تستحقه من خلال تحفيزها ماديا ومعنويا كونها تمثل النواة الحقيقية للتغيير الايجابي الذي تسعى له المؤسسة ، والاستثمار فيها يرفع من مقدرات المؤسسة وطاقات استيعابها للوصول إلى الريادة.

•غياب معايير الجودة الشاملة التي تعد احدى المبادئ الأساسية لإحداث التغيير ، والاهتمام بالجوانب التكنولوجية في الإدارة والتسيير من دون احداث التوافق بينها وبين قدرات المورد البشري في إطار المواءمة التي تضمن بها المؤسسة تحقيق الجودة الشاملة.

•غياب جهاز تابع للمؤسسة يسهر على الاستماع لشكاوي واحتياجات المورد البشري في إطار تحقيق مبادئ العدالة التنظيمية التي تعتبر من المعايير الحقيقية التي تعكس سمعة المؤسسة وقوتها.

•تعد مظاهر الإهمال واللامبالاة والتسيب الوظيفي نتائج تدخل في حيز رد فعل آني من المورد البشري نتيجة المعاملة السيئة من الإدارة من خلال اهمال احتياجاتهم والاستماع لهم ، لذا السعي وراء اقناعهم يعد أمرا معقدا.

•نمو معدلات العيوب والنقائص المتعلقة بظروف العمل نتيجة عدم الاهتمام بتشخيص هذه النقائص وتحليلها وفق منطق ايجابي يوفر على المؤسسة العديد من التكاليف والجهد ويزيد من مصداقيتها اتجاه جمهورها الداخلي والخارجي.

•ضعف البرامج المتعلقة بالتكوين وتحسين المستوى الخاصة ببرامج التكوين الفردية والجماعية ، وعدم استفادة المؤسسة من هذه الدورات رغم التكاليف التي تقع على عاتقها من خلال محدودية هذه البرامج المنجزة لتحقيق مبدأ التوافق مع الجودة الشاملة في التسيير.

•غياب عامل الثقة بين الإدارة وموردا البشري نتيجة سوء تقدير وتقييم القيادة الإدارية لقدرات موردها البشري ،واتساع رقعة الخلاف وعدم التفاهم بينها أنتج بروز العديد من التنظيمات الغير رسمية التي أصبحت تؤدي أدورا القيادة الإدارية في اشباع حاجيات أفرادها على حساب مقدرات المؤسسة.

•غياب الرؤية المشتركة التي يتقاسمها كل أعضاء المؤسسة من القيادة إلى أدنى رتبة إدارية وهذا نتيجة ضعف الإدارة العليا في تحديد سلم الأولويات في المؤسسة.

•سوء التقدير بأهمية معيار الرؤية المشتركة بين أعضاء المؤسسة والقوة التي تعطيها هذه الأخيرة لها في إطار الدفع نحو الريادة والتميز خاصة في ظل المنافسة الموجودة والمحتملة في السوق.

•اتساع نطاق الإشراف كانت له آثار سلبية على احداث الرقابة الكفيلة التي تضمن سلامة مقدرات وقدرات المؤسسة المالية والتقنية ، وغياب مظاهر التنسيق بين الوحدات الإدارية التابعة للمؤسسة ، مما أحدث بطئ كبيرا في الاستجابة لمختلف التحولات والمتغيرات المرتبطة ببيئة الأعمال التي تنشط في إطارها المؤسسة.

•غياب مظاهر الولاء والانتماء للمؤسسة نتيجة عدم الرضى الذي يميز العلاقة المتوترة بين المورد البشري والقيادة الإدارية والذي أحدث قطيعة حقيقة بينهما.

3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة:

3-1 عرض نتائج الفرضية الثالثة:

3-1-1 عرض المقابلة الحادية عشر:

المحور الأول: البيانات العامة.

1- المسمى الوظيفي: مدير الاستغلال والرقابة.

2- الرتبة الوظيفية: عقد نجاعة.

3- المؤهل العلمي: ليسانس في التسيير السياحي والفندقي.

4- الأقدمية المهنية: 09 سنوات

5- تاريخ اجراء المقابلة: 2021/06/10.

6- مدة اجراء المقابلة: ساعة وربع.

7- مكان اجراء المقابلة: مقر المديرية

المحور الرابع: القيادة التحويلية وساهمتها في خلق قيم تنظيمية تساعد على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

هذه المسائل تتعلق بالنظرة الاستراتيجية العامة للإدارة من خلال الأفكار التي تحتوي تلك الفلسفة المتعلقة بالتسيير ، كما تلعب الذهنيات المتعلقة بالمسؤولين دورا محوريا في هذه الوضعية ، لأنه في اعتقادي الأساليب الخاصة بالتعامل مع مختلف الوضعيات الإدارية ومع مختلف المشكلات التي يمكن أن نتوقعها أو تلك التي لا يمكن توقعها تعود بالدرجة الأولى إلى عدم توفر مجموعة من الشروط والآليات الموضوعية التي لها علاقة مباشرة بشبكة المعلومات المتواجدة على مستوى الهرم الرئيسي في المؤسسة ، لكن للأسف نحن لا نتوفر على هذه الشبكة على مستوى المؤسسة ، وهنالك حاليا بعض الجهود إلى الاهتمام بهذه القاعدة الكبرى لتشكيلها وتجهيزها من أجل التعامل بشكل عقلاني وموضوعي مع هذه الوضعيات والمواقف التي يمكن حدوثها ، ففي العام قبل الماضي مثلا حدثت مجموعة معتبرة من الوقائع التي أثرت بشكل رهيب على مستوى قدرة المؤسسة على مواجهتها خاصة تلك المتعلقة بالموارد المالية والمورد البشري وتم التعامل معها في نظري بطريقة ساذجة اعتمدت على حلحلت الموضوع بطرق ترقيعيه فقط ، وفي العام الماضي حدثت نفس هذه المشاكل لكن بشدة وقوة

أكبر وتم التعامل معها بنفس الأساليب والطرق من دون الاستفادة من الخبرات التي حصلت في السنين الماضية ، هذا إنما يدل على الرعونة في التعامل مع مثل هذه الوضعيات المعقدة والتي كان لا بد فيها من وجود قاعدة يتم الاعتماد عليها لتحليل هذه المشكلات بالشكل الذي يكفل وضمن عدم تكرارها وايجاد الحلول النهائية لها في المؤسسة.

إذن لم يتم الاستفادة من الخبرات المتعلقة بتكرار نفس المشكلات لكن بمميزات مختلف، فالمشكل إذا لم يجد له حلا في البداية يتعقد ويأخذ صورة أخرى مغايرة أكثر شدة وقسوة ، وبطبيعة الحال أنا شخصيا ومن منصب المسؤولية الذي أشغله أفضل الحلول الوقائية على الحلول العلاجية ، كوتها توفر الكثير من الجهد والوقت والتكاليف ، وهذا اعتمادا على مبادئ التنبؤ والتحليل والتشخيص العقلاني لجميع الأحداث التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة ،ضف إلى ذلك الوضعية المزرية التي تعيشها المؤسسة تتطلب تظافر الجهود قصد التركيز على استحداث جهاز تكون مسؤوليته الأساسية متابعة هذه الوضعيات والمشكلات تعمل بالتنسيق مع الإدارة العليا لتحليل مجموعة البيانات والمعطيات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وفق استراتيجية عمل واضحة ودقيقة توضع أساسا لتحسين الوضعية العامة في المؤسسة مع التكفل والاهتمام بتجديد الاحتياجات المتعلقة بالمورد البشري على مستويات تحسين مستوياتهم وتأهيلهم بشكل موضوعي لأداء المهام الموكلة إليهم بالشكل المطلوب والتي تفي بتحقيق أهداف وأغراض المؤسسة.

المناخ المتعلق بالعمل السائد في المؤسسة مكهرب جدا على الأقل لا يساعد في الفترة الحالية على مثل هذه المبادرات ، ولو أن هذه الفكرة ليست الحجة التي تمنع من تحقيق مثل هذه القيم والسلوكات الايجابية ، ولعلنا نعمل في هذا الخصوص ، العامل البسيط ماذا تنتظر منه إذا كنت أنت المسؤول لا تحترم الأوقات الرسمية للعمل وتخرج في الوقت الذي تريد لقضاء الحاجيات الخاصة ، العامل البسيط ينظر إلى المسؤولين المستفيدين من العديد من المزايا التي ليست في الحقيقة من حقهم ، العامل البسيط يسمع ويرى العديد من الأشياء ويعيش الكثير من المواقف ويقف على العديد من الوقائع التي لا تسمح لما في المؤسسة أن نتحدث على القيم ومبادئ العمل وفق طرق وأساليب فاضلة ومتميزة ، لذا أرى أن المسؤولين بحاجة إلى مراجعة أنفسهم ومواقفهم الشخصية اتجاه المؤسسة ومن ثم التفكير في تأسيس نظام جديد للقيم نسعى خلفه جميعا لتحقيق الأهداف المتعلقة بالمؤسسة.
لذا أعتقد أن أمر ترك الأفراد العاملين لتلك السلوكات السلبية كظاهرة التأخر على الأوقات الرسمية

للعمل خاصة في الفترة الصباحية أو ما تعلق بالتغيب وعدم الانضباط واللامبالاة فيما يخص ممتلكات المؤسسة ... من السلبيات الموجودة وهي كثيرة في المؤسسة لا تعني الأفراد العاملين وحدهم فقط بل تتعداهم لتصل إلى مسؤوليهم المباشرين و باقي المسؤولين الآخرين في المؤسسة بحيث إذا أردنا بناء قاعدة صلبة لا تهزها الرياح ولا تتأثر بالمشكلات المختلفة علينا أ، نبدئ نحن المسؤولين بأنفسنا من أجل إعطاء النموذج المناسب الذي يمكن له التأثير في الأفراد العاملين وبالتالي لا يمكن الخروج على هذه السلوكات التي تصبح مع مرور الوقت تقاليد عريقة تدخل في ثقافة المؤسسة ومن يخرج عليها يمكن محاسبته على تجاوزه لها ، أما حاليا لا يمكن الكلام أو الحديث على مثل هذه الأمور لأن بساطتها سر قوتها في بقاء المؤسسة مستمرة وقادرة على العطاء وحتى الرقي والتطور نحو الأفضل والأحسن.

هذه المسألة تعود إلى سنوات إلى الوراء وإلى الإدارات السابقة التي كانت تسيير وتدير أمر المؤسسة ، لذلك أعتبر أن مجموعة السلوكات السلبية السائدة اليوم لم تأتي بمحض الصدفة بل هي نتاج تراكم للعديد من السنوات ولعل المعايير التي يتم اعتمادها في توزيع المهام مثلا أقل ما يقال عليها أنها ليست مدروسة وغير مضبوطة وإلا كيف تمنح منصب مدير مركب سياحي لشخص ليست لديه سنة واخدة كخبرة في تسيير وإدارة مركب سياحي بحجم مركب القرية مثلا ، كيف يمكن لهذا الشخص التحكم في أمور التسيير المالي وحتى المرود البشري وليست لديه الخبرة وحتى الكفاءة اللازمة على مثل هذه الأشياء ، هذا من جهة ومن ناجية أخرى أثبت هذا الشخص محدوديته في التسيير في العديد من المناسبان والوضعيات التي استدعت تدخل المدير العام بنفسه لتسوية العديد من المشكلات التي أوقعنا فيها هذا المدير ،إذن من المسؤول على وضع هذا الشخص مثلا في هذا المنصب الحساس ، المهم أردت من خلال هذا المثال والعديد من الأمثلة الأخرى أن أبرز لكم واحدة من المعايير السلبية التي يتم من خلالها توزيع المهام وحتى المناصب المتعلقة بالمسؤولية ، وعليه لا توجد تلك القاعدة الخاصة بتوزيع المهام بالشكل الذي يضمن الاستمرارية في العمل والعطاء. والأمر المتعلق بالحوافز والمكافآت أكبر من هذا الأمر المتعلق بتوزيع المهام لأنه يتعلق بالجانب المادي الذي يعتبره الكثيرون أساس العمل والعملية ككل تعتمد عليه بالدرجة الأولى وهذاما يبرز في تلك الحوافز الغير المفهومة للعديد من الأفراد الذين لم يقدموا أي شيء ايجابي للمؤسسة بل كانوا السبب في اعاقتها في العديد من المرات والمناسبات ، هذه التصرفات الغير مفهومة من طرف متخذي القرار في المؤسسة بالنسبة

للأعوان البسطاء هي في الحقيق مجرد مناورة لكسب هذه الفئة في صفهم من أجل البقاء أكثر مدة ممكنة في مناصب المسؤولية لقربهم من الجماعات الضاغطة والتنظيمات الغير رسمية التي تعج بها المؤسسة. لذلك وفي اعتقادي أن العديد من الوظائف والعمليات في المؤسسة تحتاج إلى إعادة الهيكلة وإعادة النظر بصفة جذرية للتحكم في أدنى التفاصيل المتعلقة بالعمل من خلا اعتماد تقنيات وأليات علمية حديثة مدروسة تركز على الجانب الموضوعي للعمل زلا تهمل الجانب الذاتي للوصول إلى الكفاءة والفعالية التي تحتاجها المؤسسة

في بداية عهدة الإدارة العليا الحالية كانت هنالك العديد من القاءات والاجتماعات الجماعية والثنائية مع المدير العام من خلال مناقشة الوضعية العامة للمؤسسة وكل مسؤول أعطى وجهة نظره في الأوضاع الحالية للمؤسسة اعتماد على تشخيص الوضعية الحالية مع اعطاء مجموعة من الحلول التي تعتبر في مجملها حلولا علاجية للظاهر معينة ومشكلات خاصة بالعمل لكن الجانب المتعلق بالرؤية والفلسفة في العمل والاستراتيجيات التي يجب على المؤسسة اعتمادها في مختلف الوضعيات الوظيفية ، والمسائل المتعلقة بإعادة تصميم المهام ... لم يتم التركيز عليها برغم التركيز على الجانب الخاص بالتغيير في كل التفاصيل الخاصة بالعمل والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة ، بحيث وصل الجميع إلى هذه القناعة لكن الأمر الذي نراه اليوم ونعيشه عكس ما تم مناقشته والاتفاق عليه لأن العديد من المؤشرات توحي بأن من يطلب التغيير هو من لا يقبله ، لست أدري السبب ولكن في المجمل لبقاء الوضع على ما هو عليه من أجل خدمة بعض الأطراف على الصالح العام للمؤسسة ، وبالتالي كل تلك الأمور السابقة بقيت مجرد شعارات وفقط.

في اعتقادي التشارك في الرؤية أو النظرة العامة للمؤسسة التي تنبثق من قناعات كبيرة نحو التغيير نحو الأفضل هذا الشعار كان لابد للجميع أن يشترك فيه بغض النظر على المنصب أو المهام الموكلة لكل واحد في إطار تحقيق مبادئ هذه الرؤية ، كان لزاما على الأفراد المسؤولين والإطارات التابعة للمؤسسة أن تعطي النموذج المناسب لكي يقتدي به الأتباع في إطار يحفظ حقوق الجميع وفق استراتيجية واضحة ودقيقة. لذا فتغييب هذه المعايير والأطر أو عدم معرفتها كان له الأثر السلبي على مجريات اجداث عملية التغيير ولو أنها في الظاهر موجودة ومعتمدة لكن في اعتقادي تبقى الأساليب القديمة التي أثبتت فشلها ومحدوديتها مسيطرة على الأوضاع بشكل عام ولا يمكننا الحديث

على تغيير ونحن نهمل المختصين ولا نتبع الطرق العلمية التي تعتبر المنهج والمرشد الحقيق الذي يمكن له أن يوصلنا إلى الأمان الذي يبحث عليه الجميع كل حسب ادراكاته واتجاهاته واستعداداته.

الأصل أن كل مسؤول لا يكتفي بالإمضاء على الوراق وخصور الاجتماعات والتصريح الكلام فقط بأن الأمور تجري في أحسن الأحوال ،أن كل شيء سيتم الاهتمام به فقط يجب الصب والانتظار ، لكن أن لا تعلم بما يجري في الميدان وفي واقع العمل هذا أمر غير طبيعي ، إذن لا بد على المسؤولين الحاليين أن يعرفوا كل الحيثيات المتعلقة بالعمل بصفة ايجابية ليس تلك التفاصيل السلبية الخارجة على طبيعة العمل بل تلك التي لا تخدم التغيير والتطوير نحو الأحسن ، وفي الحقيقة هذه الأمور هي التي تعرقل مسار العمل ويجب على المسؤولين عدم الاهتمام بها ، نحن في هذه المؤسسة نهتم فقط بالترهات والتفاهات المرتبطة بالعلاقات الغير رسمية في العمل التي تتغذى من تلك السلوكات السلبية لبعض الأطراف والتي تريد بقاء الجو العام كما هو لأن التغيير في هذه الأنماط المتعلقة بالتفكير من شأنه أن يفضحها وبالتالي يهدد مصالحها بصفة كبيرة وإلى درجة خطيرة ، فعوض أن نستثير وندفع قدرات واستعدادات الأفراد العاملين نعاملهم على أساس الضحية والجلاد ، وهذا ما يؤثر على عزائمهم في العمل وفي القدرة على العطاء والمبادرة والابتكار وحتى الاستمرار في أداء عملهم بشكل طبيعي وعادي بما يضمن الحد الأدنى من الجهد المنتظر منهم.

تعتبر السلوكات السائدة في المؤسسة عبارة على أفعال وردود أفعال ، وهي في مجملها أفعال سلبية تلاقيها سلوكات وردود سلبية تكون مختلفة التأثير والقوة في الناحية السلبية للعمل ، فكيف لك أن تغير من سلوك الأفراد العاملين وقيمهم وأنت تضرب هذه القيم في الصميم ومن دون معرفة السبب الذي أدى بالأفراد العاملين لهذه الردود السلبية ، لذلك لا بد من تقييم شامل وكامل لمختلف هذه التفاصيل التي من شأنها ايصالنا إلى التشخيص المناسب لحالة المؤسسة ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لها

كما أرى أن المورد البشري في الحقيقة يحتاج إلى الرعاية والاهتمام بأمور جد بسيطة ، فاحترامه وتقديره ومحاولة اشراكه بصفة دائمة في العمل والاقتراحات المتعلقة بخطة العمل ، كل هذه التصرفات التي تحقق التغيير المنشود في قيمه وسلوكياته من شأنها التأثير على طرق وأساليب تعامله معاملته لمصلحة المؤسسة.

3-1-2 عرض المقابلة الثانية عشر:

المحور الأول: البيانات العامة.

-1 المسمى الوظيفي: مدير العصرنة والتحديث.

-2 الرتبة الوظيفية: عقد نجاعة.

-3 المؤهل العلمي: ليسانس في العلوم القانونية

-4 الأقدمية المهنية: 10 سنوات

-5 تاريخ اجراء المقابلة: 2021/06/12.

-6 مدة اجراء المقابلة: ساعة ونصف.

-7 مكان اجراء المقابلة: مقر المديرية.

المحور الرابع: القيادة التحويلية وساهمتها في خلق قيم تنظيمية تساعد على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

في المرحلة الحالية والوضعية الصعبة التي تعيشها المؤسسة على جميع الأصعدة لا أعتقد بأننا قادرين على مواجهة المزيد من المشكلات للعديد من الاعتبارات وعلى رأسها استنزاف قدرات المؤسسة المالية والبشرية وحتى التقنية بشكل رهيب أثر بصفة مباشرة وغير مباشرة على طرق ولأشكال التحكم في هذه المشكلات ومن ثم تحديد طبيعتها وكيفيات التعامل الصحيح والموضوعي معها بما يضمن أفضل كفاءة وفعالية في العمل لذا فالمؤسسة لديه اليوم كم هائل من المشكلات التي تحتاج فعليا وبصفة أكيدة إعادة التقييم والتقويم مع الانتظام في الاستمرارية والدوام الفعلي لها في المؤسسة وفي واقعها التنظيمي.

أما فيما يتعلق بطبيعة الحلول التي تعتمدها المؤسسة فأنا في منصبي وانطلاقا من خبرتي أفضل العمل بالحلول العلاجية ومن ثم الاعتماد على الحلول الوقائية التي تعتبر الجدار المنيع لمثل حدوث هذه المشكلات التي تحدث أو يحصل التنبؤ بحدوثها أو تلك التي لا يمكن التنبؤ بها في بيئة المؤسسة ، وكمثال حدثت العديد من المشكلات التي احتاجت إلى حلول بسيطة في البداية لكن مع تراكمها وتعاظمها أصبحت مشكلات مع معقدة ومركبة تحتاج إلى الكثير من التمعن والإدراك ، لكن مع مرور الزمن أصبح من المستحيل التحكم فيها بحيث تنوعت بين ما هو مهني وما هو شخصي ، وما يتعلق

بطبيعة المصالح الموزعة بين الأطراف الداعمة للتسيب وجماعات الضغط التي تمارس العديد من الألاعيب للحلول دون وضع أرضية حقيقة لحل المشكلات والأزمات التي عرفتها المؤسسة وتعرفها في الفترة الحالية وحتى في المستقبل القريب. كما تجدر الاشارة أن هنالك بعض المجهودات التي تبذله الإدارة العليا من أجل احتواء بعض هذه المشكلات لكنها تحتاج إلى العديد من العوامل وتوفير الظروف اللائمة لمثل هذه المحاولات ، خاصة فيما يتعلق بإرجاع الحقوق لأصحابها وفق معايير موضوعية بعيدة عن التعصب والذاتية والاهتمام بالتخطيط السليم المبني على أسس علمية من خلال التنبؤ الجدي بمختلف التوقعات التي يمكن رصدها اعتمادا على تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

صحيح في فترة من الفترات كانت هذه المؤسسة رائدة في مجال التسيير السياحي والفندقي خاصة الفترة الممتدة من السبعينات والثمانينات ، لذا يمكننا اليوم إعادة هذه الصورة الايجابية في المؤسسة ومحاولة الاستثمار من خلالها لإعادة توجيه المورد البشري بأساليب علمية عن طريق إعادة انتاج أو غرس تلك الأفكار الايجابية في العمل ومجموعة القيم الفاضلة والايجابية ، فمثلا أفكار التساند والتعاون التكامل أو التوافق وحتى خلق جو من التنافس الايجابي لصالح المؤسسة من خلال ابتكار نظام للحوافز يتميز بالمرونة والبساطة ويركز على المعايير التي تعيد غرس وتثبيت قيم العمل والانجاز واحترام ساعات العمل الرسمية باحترام الوقت ومثلا واستغلاله بالطرق التي تحقق أهداف وغايات المؤسسة.

النموذج الذي يمكن اعتماده من خلال تغيير تلك الأفكار السلبية والسلوكات الروتينية والنمطية يعتمد بالدرجة الأولى في اعتقادي بمحاولة تشخيص المشكلات الموجودة ومحاولة التحكم فيها من خلال ايجاد حلول منطقية لها ثم العمل على حصر تلك التكتلات والتنظيمات الغير رسمية التي باتت كبيرة وأخذت الدور المنوط بالإدارة العليا في التعاملات المتعلقة بعلاقات العمل داخل المؤسسة ، والبدء بالمسؤولين الذين يجب أن يكونوا هم النموذج المناسب التي يتم العمل عليه وفق خطة عقلانية تتميز بالتدرج والاستمرارية ومواجهة تلك التصرفات بأساليب مرنة حسب المواقف والوضعيات التي تكون عليها فإن احتاج الموقف مثلا إلى الأساليب الردعية لا بد من اعتمادها أو ما تعلق بالجوانب الانسانية والاجتماعية والعلقات العامة داخل المؤسسة ، المهم إعادة الاعتبار للمورد البشري والاستماع إليه ومن

ثم محاولة التقرب منه واقناعه ليس بالكلام أو الردع فقط وإنما بالعمل والاجتهاد لإعادة القطار إلى السكة الصحيحة بشكل فعال.

من ثم خلق مناخ أخر في نفس المستوى مع المناخ السائد والعمل علت توسيع رقعة مجال هذا المناخ الايجابي لتتقلص رقعة المناخ القديم مع الوقت ويتبنى الجميع هذه الأفكار والقيم الايجابية لتحل محل تلك المتعلقة بالجوانب السلبية في العمل.

في هذا المجال حينما تكون الأمور مضبوطة بدقة في جميع مراحل العلمية الإدارية فإن النسائل الخاصة بتوزيع المهام وحى المناصب على الإطارات وأعوان التحكم والتنفيذ تكون براحة كبيرة لأن الأمور تسيير وفق أطر وأساليب علمية عقلانية يتم من خلالها دراسة جميع الحالات المتعلقة بالتوزيع الفعلي للمهام والمناصب الخاصة بالعمل وتخلق جو ايجابي يتميز بالتساند والتعاون والتنافس بين الأفراد العاملين وفق ما تم التخطيط له مسبقا بشكل طبيعي وعادي ، أما في حالة مؤسستنا فالأمور للأسف تختلف كلية وهذا الأمر تستطيع أن تقول أنه عبارة عن إرث ثقيل من الإدارات السابقة ، حيث وضعت العديد من التقاليد والقواعد والأعراف الغير منطقية في توزيع المهام والمناصب خاصة من خلال اعتماد معايير بعيدة عن الحقيقة والواقع المتعلق بالمؤسسة ، كالبعد الجغرافي مثلا الذي يعصف بقدرات وموارد المؤسسة ، البعد الثقافي والايديولوجي ، المهم هذه الأبعاد والمعايير التي تم اعتمادها بشكل فعلي تتصل بكل ما هو سلبي وهي بعيدة عن الموضوعية وتتميز بالتعصب لأشخاص بعيدا عن المصلح العليا للمؤسسة وفق أجندة مدروسة تعرقل أي تغيير نحو الأفضل ونحو تحسبن مستوى مردودية وفعالية المؤسسة.

هذا الأمر من الطبيعي أن يؤثر بشكل سلبي بصفة مباشرة أو غير مباشرة على سلم توزيع المنح و المكافآت بالنسبة للأفراد المتميزين والمتفوقين في أداء عملهم ، بحيث لا يتم للأسف أخذ تلك المعايير بالشكل المطلوب الذي يحافظ على ذلك الريتم المتصاعد في العطاء وأداء الخدمة بالنمط الايجابي الذي يحافظ على السلاسة والاستمرار ، وإنما يتم الاعتماد على مجموعة من الشروط خاصة ما اتصل بانضمام الأفراد العاملين لتلك التنظيمات الغير رسمية التي فرضت وجودها بشكل رهيب في واقع المؤسسة.

أما فيما يتعلق بآليات وأساليب العمل الحالية فهي تحتاج كباقي العناصر الأخرى المكونة للمؤسسة لإعادة البرمجة والتصميم وفق معايير جدية تتميز بالعالمية لأننا نطمح إلى استقبال السياح والزبائن من خارج الوطن خاصة ما تعلق بالمركب السياحي الجديد **مركب السياحي القرية (cet)** ، لذلك نحن في حاجة ماسة إلى احداث هذا التغير عل هذه المستويات المتعلقة بمختلف العمليات التي يمكن للإدارة تنفيذها في الفترة الحالية وفي المستقبل القريب أو البعيد.

يوجد على مستوى المؤسسة العديد من الإطارات والكادرات البشرية ذات الكفاءة العالية والتي تحتاج إلى الاهتمام أكثر والتي يمكنها حسب رأي من إعطاء القيمة المضافة التي تحتاجها المؤسسة بحيث تعطي الانطباع من خلال عملها بقدرتها على ذلك وتوحيد هذه المجهودات وفق رؤية ونظرة مشتركة تتميز بالطموح والشمولية لتصل إلى كل الفئات المهنية الأخرى على اختلاف ترتيبها في الهيكل التنظيمي كل حسب استعداداته وقدراته والمهام المنوطة به ، وفي هذا الخصوص لا بد من تبني هذه الرؤية الواحدة لكل الأفراد العاملين ، لأنه من المستحيل الوصول إلى الكفاءة والفعالية بالوضعية الحالية التي تعيشها المؤسسة للأسف بحيث كل مجموعة لديها أفكارها وتوجيهاتها التي تعمل عليها بمعزل على الإطار العام للمؤسسة وفق ما يحقق لها أهدافها بعيدا على أهداف التنظيم وتوقعاته الحالية والمستقبلية.

كما يمكن الاشارة إلى ضرورة الاعتماد على الخبرات المهمشة في المؤسسة ولقد أبرزت هذا الأمر للمدير العام الحالي لأن المستقبل للعلم والمعرفة وللمختصين فقط وليس للأشخاص الغير متمكنين والغير فاعلين والغير مؤثرين بالشكل الايجابي المطلوب والمرغوب الوصول إليه في ظل العديد من التحديات والرهانات الكبيرة التي يمكن أن تهدد حاضر ومستقبل المؤسسة وبالتالي قرتها على الاستمرار والبقاء لأطول فترة ممكنة في تقديم الخدمة للزبائن.
كما يعد الاعتماد على هذه الكفاءات التي تحوزها المؤسسة مؤشرا حقيقيا على الرقي باعتماد المنهجية العقلانية العلمية الأكاديمية في الإدارة والتسيير والعمل على الاهتمام بهم من خلال تحسين مستوياتهم المهنية الاقتصادية والاجتماعية للاهتمام أكثر بالتميز والأبداع والابتكار وفق ما يحقق مجموعة معتبرة من الأهداف القصيرة والمتوسطة المدى وحتى تلك المتعلقة بالأهداف والغايات البعيدة المدى وفق برامج استراتيجية وأخرى تكتيكية توصل المؤسسة إلى بر الأمان.

في الفترة الحالية الصعبة التي تمر بها المؤسسة يتم استثارة حفيظة المورد البشري بالشكل الخطأ الغير مدروس من خلال التميز المفرط بين مختلف الفئات المهنية وطرق التعامل التي لا تعتمد على مبدئ الاحترام المتبادل بين الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة للأسف فعوض الاهتمام بالعاملين لطرق علمية مدروسة تعتمد على معيار استثارة عواطف وعقول العاملين بالشكل المطلوب الذي يحقق رضاهم في الأخير وينعكس بالتالي على مستويات ومعدلات أداءهم في العمل.
يعتبر التقدير والتقييم الجيد في نظري أحد الأسباب المباشرة التي عصفت بقدرات المؤسسة على التحكم في الأوضاع بشكل قوي ، فالعامل مهما كان انتمائه ومهما كانت طريقة تفكيره واتجاهاته حينما يقدر ويقيم ماديا ومعنويا بالأسلوب المعقول وفق ما هو متعارف عليه ومتفق عليه في القانون الداخلي والقواعد والتنظيم سيكون بدون شك رد فعله ايجابي ومعقول ويساهم بشكل مباشر أو غير مباشر غي عملية التغير التي تنتهجها المؤسسة ويمون ذلك نحو الأفضل دائما.

3-1-3 عرض المقابلة الثالثة عشر:

المحور الأول: البيانات العامة.

1- المسمى الوظيفي: مدير التسويق.

2- الرتبة الوظيفية: عقد نجاعة.

3- المؤهل العلمي: ليسانس في العلوم التجارية.

4- الأقدمية المهنية: 06 سنوات

5- تاريخ اجراء المقابلة: 2021/06/13.

6- مدة اجراء المقابلة: ساعة وعشرة دقائق.

7- مكان اجراء المقابلة: مقر المديرية.

المحور الرابع: القيادة التحويلية وساهمتها في خلق قيم تنظيمية تساعد على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

في الفترة الحالية نعمل بالتنسيق مع الإدارة العامة على احتواء العديد من المشكلات والعراقيل التي تواجهها المؤسسة والتي أعتبر أن الإدارة الحالية لا دخل لها فيها وإنما تعتبر ارثا على الإدارات السابقة والسنوات التي شهدت فيها المؤسسة رخاء ماليا ، وبذلك نحن بصدد العمل على وضع برامج

ومخططات واقعية تهتم بتسوية العديد من الوضعيات العالقة التي تخص الأفراد العاملين لتعديل وضعياتهم وتحسين مستواهم الاقتصادي لبذل مجهودات مضاعفة للوصول لتحقيق أهداف المؤسسة ، ونعمل بالضبط في الفترة الحالية على احتواء مشكلات أخرى تعتبر نتاج تلك المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة منذ سنين مضت والتي تعتبر نتيجة ممارسات عشوائية تتميز بلاعقلانية والتهور خاصة في تلك القرارات المتعلقة بمصير العمال والمؤسسة وتحجيم وتقليص قدراتها المالية والتقنية لصالح فئات خاصة تتميز بحقوق غير طبيعة على حساب عامة الأفراد العاملين.
ومجمل هذه المشاكل وفي الغالب تتكرر بصفة مستمرة أي لها عامل مشترك ومع مرور الوقت أصبحت أكثر تعقيدا وصعوبة ، لذا نعمل في الفترة الحالية على تشخيص هذه المشكلات وتحليلها ونأمل أن تتحسن الظروف لكي نعمل في راحة لأن العمل الذي نحن بصدد تحضيره وإعداده سيفيد المؤسسة بدرجة كبيرة جدا في مواجهة المشكلات والتحديات الحاضرة والمستقبلية إن على المدى المتوسط أو البعيد ،لاقتراح مجموعة من الحلول التي اعتبرها وقائية انطلاقا من تجارب الحلول العلاجية التي يمكن أن تواجهها المؤسسة أو واجهتها سواء في الفترة الماضية أو الحاضرة وحتى الفترة المستقبلية ، وهذا بغرض ضمان التوازن والاستقرار في المناخ العام للعمل ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة على كل حالة للرفع من خصائص واستعدادات وطاقات العاملين للمحافظة على الريتم الذي يحقق أهداف المؤسسة.

بكل صراحة ليس الوقت والظرف المناسبين للعمل على غرس هذه الأفكار والقيم الفاضلة والايجابية بين أوساط الفاعلين في المؤسسة وفي مختلف مستوياتهم المهنية ، للعديد من الظروف والاعتبارات التي في مجملها تمثل تحديا حقيقيا لإدارة المؤسسة من أجل التخلص من تلك السلوكات السلبية والتصرفات العشوائية سواء للأتباع وحتى للمسؤولين الذين تتميز العديد من قراراتهم بالرعونة ولا مصداقية ولا كفاءة ، المهم الوضعية الحالية للمؤسسة تستدعي تشخيصا معمق وتحليلا ضمنيا لمختلف المشكلات التي كادت أن تعصف بقدرات وموارد المؤسسة ، وهذا من خلال الاستعانة بالخبراء والمختصين خاصة في مجال علاقات العمل والتقنيات والآليات التي يجب اعتمادها لمواجهة هذه المشكلات بالطرق العلمية والأكاديمية المدروسة والمضبوطة لا بالقرارات العشوائية التي تزيد من حجم المشاكل وتضاعفها لتصل إلى مستويات لا يستطيع أحد أن يتحكم فيها أو يوقفها أو حتى يقلص من درجات تأثيرها المباشرة وغير المباشرة على واقع المؤسسة. إذا رجعنا إلى الوراء قليلا فإن

ماض المؤسسة كان مليئا بالأمور الايجابية والقيم الفاضلة التي تركت أثرا ايجابيا على جميع المستويات سواء تعلق بالجانب الداخلي وعلاقة الإدارة العامة بالعمال وحتى على الصعيد الخارجي من خلال السمعة الطيبة للمؤسسة في أوساط الزبائن والزائرين ، هذه المؤسسة لا يخفى عليكم أنها كانت قبلة حقيقية للسياح الأجانب لماذا لا نرجع إلى تلك الأيام بالاعتماد على العديد من الاستراتيجيات الفعالة والتي أثبتت نجاعتها وكفاءتها ونستثمر في القيم والسلوكات الايجابية للتخلص من الصورة القاتمة السوداء التي آلت إليها المؤسسة في الوقت الحالي للأسف.
وفي اعتقادي الأفراد العاملون يتأثرون بطبيعة المناخ والبيئة السائدة في المؤسسة فإن كانت بيئة ايجابية دافعة للتطور والرقي فهي تؤثر بشكل فعال على موارد المؤسسة وإن حدث العكس فالمشاكل واللامبالاة والتعسف تكون السمات المميزة لطبيعة العمل في المؤسسة.

المسائل المتعلقة بتوزيع المهام والواجبات وحتى المسؤوليات في إطار المناصب المقترحة والتي تحتاج إلى إعطاء نفس جديد للإطارات الشابة ذات الكفاءة في المؤسسة هي في الحقيقة من الأمور الهامة التي تقع على عاتق أصحاب القرار في المؤسسة ، بحيث لا بد لهم من ايجاد صيغ جديدة للتعامل مع هذه الوضعيات المعقدة التي تحتاج التشخيص الجيد والمناسب الذي يتلاءم مع توزيع المهام والصلاحيات وفق منهجية معقولة تكون فيها المعايير المتعلقة باستعدادات العاملين وكفاءتهم في أداء المهام الموكلة إليهم والأخذ بعين الاعتبار عامل الوقت والزمن في انجاز هذه المهام إلى جانب الاتقان والتميز كل هذه العوامل تساعد على اعطاء الفرص لأصحاب الكفاءة والخبرة من أخذ المهام التي يستطيعون من خلالها اثبات قدراتهم وفعاليتهم.

لكن في الوقت الحاضر في المؤسسة نحن في ورشات عمل مفتوحة ، المشكل الذي نواجهه هو كثرة الأولويات لذا فاختيار الأولوية أصبح هاجسا حقيقيا للإدارة العليا وهذا كله نتاج لسنوات من العبث والرداءة فأثر هذه التصرفات والقرارات الغير مسؤولة نحن بصدد مواجهة آثاره ونتائجه حاليا ، لذا في اعتقادي إذا توصلنا إلى ترتيب هذه الأولويات وفق منهجية تعمل على أخذ الأهم ثم العودة إلى المهم على أساس سلم للأولويات وبتظافر جهود جميع مكونات المؤسسة من أعلى رتبة إلى أدنى رتبة سنصل بالمؤسسة إلى مرحلة أخرى جديدة تكون بمثابة الانطلاقة الحقيقة لها.
أما الجانب الخاص بتوزيع المنح والمكافأة فهذا الجانب لا يقل أهمية على سابقه من خلال المعايير التي أقل ما يقال عليها أنها تفتقد إلى الموضوعية والشفافية وليست مشجعة على العطاء والبذل مادام العامل

البسيط يدرك أن هنالك فئة خاصة هي التي ستفيد من الريع والامتيازات ليس نتيجة المجهودات التي تقوم بها وانما بفعل العديد من الأسباب والظروف والعوامل التي تتصل بالأمور الشخصية والعصبية والجهوية وأمور أخرى منحطة المستوى ، ونحن ندرك هذا الأمر ومن انبي فقد قدمت مقترحات للإدارة وننتظر الرد من خلال وضع سلم جديد لتحفيز الأفراد العاملين على التميز والعمل وبذل الجهد لأنه في الأول والأخير المؤسسة هي المستفيدة من أمر تحفيز العاملين بالشكل المطلوب والفئة التي تساهم في تقديم القيمة المضافة باختلاف مؤهلاتها العلمية وخبرتها ومكانتها في الهيكل التنظيمي.

المسألة الخاصة بالرؤية المشتركة والنظرة الاستراتيجية المؤسسة على معايير موضوعية فعالة أمر لا يمكن ايجاده في المؤسسة للأسف خاصة في ظل الأوضاع الحالية فكل فرد أو جماعة هنا لديها رؤيتها الخاصة بها وفق الأجندة التي تعمل عليها وفق ما يحقق مصالحها الذاتية ، وقد تبلور هذا الكلام في العديد من المرات والمناسبات التي أثبت هؤلاء الأشخاص ضعف رؤيتهم لأنها مبنية على معايير ذاتية ، مثلا ظروف الاستقبال الخاصة بالزبائن سواء على مستوى مصلحة الاستقبال والتوجيه وحتى على مستوى أعوان الأمن في الباب الرئيسي أو المدخل الرئيسي للمؤسسة بمختلف المركبات السياحية التابعة للمؤسسة ، فهنالك العديد من المشكلات الناتجة على سوء الاستقبال للزبائن وقد تم طرح هذه المشكلة في العديد من الاجتماعات لكن دون ايجاد حلول حقيقة بل مجرد حلول ترقيعية فقط لمرحلة معينة ولأشخاص معينين نظرا لحم التدخلات من أطراف أخرى بالمؤسسة في ظروف غير رسمية الأمر الذي أبقى الأمور في صورتها الحالية التي تتميز بالرداءة والفوضى ،إذن فأمر الرؤية المشتركة بين جميع المكونات البشرية للمؤسسة باختلاف مستوياتهم المهنية أمر مستبعد جدا في المؤسسة خاصة في هذه الظروف رغم الأهمية القصوى التي يكتسيها هذا العامل في نجاح المؤسسة وعكس صورة ايجابية لها لدى أفرادها وحتى لدى فئة الزبائن.

إذن فتغيير السلوكات الحالية يحتاج إلى إعداد خطة محكمة تعتمد على الرؤية العلمية الأكاديمية من خلال تشخيص حقيقي للأوضاع الحالية على جميع المستويات ،سواء ما تعلق بالمال البشري ، المالي ، التقني ، التكنولوجي ، المادي...، ومن ثم الوصل إلى صياغة هذه الخطة والعمل بها بصفة تدريجية ترتكز على عامل الوقت وكسب أكبر قدر من الاقناع للمورد البشري ، لأنه في اعتقادي محور الرئيسي للعملة ككل.

المسألة المتعلقة بتشجيع المورد البشري على العمل والتميز والدفع به إلى اعتماد روح المبادرة والمساهمة بشكل فعال في نجاح مؤسسته أمور تحتا إلى تحقيق العديد من الشروط والأسباب والظروف المتعلقة خاصة بمناخ العمل وبيئة العمل بصفة عامة وإلى طريقة التحفيز بالاعتماد على الجانب المادي والمعنوي والعمل معهم جنبا لجنب للوصول إلى الريادة والتميز ، لكن للآسف في ظل الظروف الحالية التي نعيشها خاصة من الجانب المالي لا نستطيع الوصول لهذه النتائج بالرغم من أهميتها في إحداث التغيير المرتقب واللازم على مستويات الأداء وعلى معدلات الرضى الخاصة بالعمل.

3-1-4 عرض المقابلة الرابعة عشر:

المحور الأول: البيانات العامة.

1- المسمى الوظيفي: مدير المالية والمحاسبة.

2- الرتبة الوظيفية: عقد نجاعة (محدد الآجال)

3- المؤهل العلمي: تقني سامي في المالية والمحاسبة.

4- الأقدمية المهنية: في حالة تقاعد (33 سنة)

5- تاريخ اجراء المقابلة: 2021/06/15.

6- مدة اجراء المقابلة: ساعة وعشرون دقيقة.

7- مكان اجراء المقابلة: مقر المديرية.

المحور الرابع: القيادة التحويلية وساهمتها في خلق قيم تنظيمية تساعد على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

في الوقت الحالي توجد العديد من المشكلات ذات المصادر المختلفة التي تحتاج إلى الكثير من الجهد والتركيز خاصة على صعيد اتخاذ القرارات الهامة والمصيرية للمؤسسة فيما يتعلق بالجانب المالي والبشري ولقد وجدنا حاليا صعوبات كثيرة في تحديد الأولويات المالية والبشرية المتعلقة بعمليات التوظيف لأننا على وشك افتتاح المركب الجديد لقرية السياحية ونحتاج إلى عدد معتبر من الكادرات البشرية القادرة على العمل والانجاز وفق ما تتطلبه الظروف العامة للعمل والبيئة الخاصة بالأعمال بشكل يوفر على المؤسسة الكثير من الأعباء والتكاليف الاضافية التي تضر بالمصلحة المالية لها ، كما

تجدر الاشارة إلى أن المشكلات الحالية كما يعرف الجميع هي مجرد امتداد للإدارات السابقة ، والسلوكات والتصرفات التي تسجل هنا وهنالك ما هي إلا أمور تعود عليها الجميع في المؤسسة وأصبحت ضمن الثقافة اليومية التسييرية والإدارية لهم باختلاف مراكزهم الوظيفية ، لذا أظن أن الأمر يحتاج إلى الكثير من التحليل والتركيز على المورد البشري للوصول إلى حل شيفرة هذه المشكلات. بحيث لم يتم الاستفادة من تكرار نفس المشكلات وبنفس الطريقة ونفس مستويات التأثير على مصالح المؤسسة ، والاكتفاء فقط بتقديم إما حلولا ورقية أي بقيت مجرد حبر على ورق ولم يتم احترامها وتطبيقها في وقتها ، أو تم اهمالها جملة وتفصيلا ، وحتى ايجاد بعض الحلول التي ساهمت هي كذلك في تفاقم وتعقيد الوضعية ، إلا أن هنالك الكثير من الحالات التي تستدعي العمل وفق منطق متغير يتكيف مع مجموع المتغيرات التي يمكن أن تحدث على مستويات البيئة الداخلية للمؤسسة أو حتى البيئة الخارجية لها ، لذلك من منصبي أفضل العمل خاصة بالحلول الوقائية التي تجنب المؤسسة الضرر وتربح من خلالها الكثير من الوقت والجهد والتكاليف للوصول إلى توفير المناخ الهادئ للعمل الذي يتميز بالمرونة وبتوفير جميع الشروط والمستلزمات الكفيلة بوضع المؤسسة في الطريق الصحيح الذي يضمن لها الكفاءة والفعالية.

نحن هنا بصدد الحديث على وضعيات كارثية وصلت لها المؤسسة وسببها في اعتقادي ينطلق من منطق التفكير الأعوج والأعرج الذي يتبناه أصحاب هذه السلوكات والقيم السلبية ما من شأنه احداث شرخ وهوى كبيرة بين منطق التفكير الخاص بالأفراد العاملين وحتى ذلك المتعلق بالإدارة العامة ، ومن خلال هذا التضارب في الأفكار والقيم الذي تعد الإدارة العليا المسؤولة عليه بالدرجة الأولى ولا يمكن اخراج الإدارة العالمين من هذه المسؤولية كذلك ، لكن يبقى العامل البسيط يحتاج إلى التوجيه والنصح والارشاد وفق المعطيات التي ترسمها والاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا وتلك التصرفات التي غرست خلال السنوات القليلة الماضية لا تعبر في اعتقادي على مواقف كل الأفراد العاملين بل هي مجرد ردود أفعال انتقالية لسياسة معينة مورست ضدهم من خلال انتهاج سياسة الاقصاء والاهمال والهروب إلى الأمام واللامبالاة بمصير الكثير من العاملين في المؤسسة وهنالك العديد من النماذج التي تخص هذه الوضعيات المعقدة التي تتحمله المؤسسة على عاتقها في الوقت الحالي.

لذلك أعتقد أنه حان الوقت إلى التخلي على هذه القيم والسلوكيات السلبية من طرف الجميع والعمل على ايجاد أرضية يتم من خلالها إعداد سلم حقيقي لمجموعة من القيم الداعمة والأخرى الأساسية التي تعمل في إطار التنسيق بين الجهود المختلفة لتشكيل هذه المجموعات بما يسمح من تقليص تلك المتعلقة بالجانب السلبي وإعطاء مساحة أو حيز معتبر لهذه القيم الجديدة التي تدخل في إطار التغير الايجابي للمؤسسة تتميز بطابع الموضوعية والمرونة والتأقلم مع جميع الوضعيات التي قد تعيشها المؤسسة والبدء بالتدرج وضمان الاستمرارية .

الأمر المتعلق بتوزيع المهام ومن خلال ذلك أود التعريج على مسألة توزيع المناصب والأساليب المتبعة في اجراءات التوظيف بالنسبة لبعض المناصب الحساسة والتي تحتاج إلى قدر كبير من التركيز والدقة باختلاف المستويات المهنية التي يتمك من خلالها التوظيف أو توزيع المهام فتوجد بعض الأعمال الحساسة مثل أعوان الاستقبال ، هّا المنصب على بساطته يرتبط بالعديد من المتطلبات والالتزامات الخاصة التي تميزه على باقي المناصب الأخرى من قدرة على الاتصال ، الأمور الخاصة بالهندام ...، لذا نحن في الوقت الحاضر لا نولي الأهمية القصوى لمثل هذه الأمور باعتبارها أمور غير مهمة بالنسبة لنا ونحن أكيد على خطأ لأن مثل هذه التفاصيل هي التي تخلق القيمة المضافة أو لا تخلقها بل تكون سببا في الفشل الدائم لأننا لم نعطيها حقها من الدراسة والتحليل وللأسف هذا هو الواقع الفعلي الذي نعيشه في المؤسسة اليوم بكل مرارة.

كما لا يمكن اتخاذ واعتماد المعايير الموضوعية والدقة في توزيع الحوافز المختلفة والمكافآت المتعلقة بالجهد الإضافي المبذول وحتى تلك الأمور الخاصة بالمبادة والتعاون والمنافسة والتساند بين الأفراد العاملين ، وهذا للأسف ما يخلق حوجز حقيقية تحول دون الوصول إلى الأفراد العاملين الحقيقين الذي يستحقون هذه المكافآت والحوافز سواء تعلق الأمر بتلك الخاصة بالجانب المادي وحتى الجانب المعنوي الذي لا يقل أهمية على الجانب المالي والمادي ،لكن لا يوجد في رأي احترام للمسار المتعلق بكيفيات وأساليب تقييم وتقويم المورد البشري لذلك أعتبر أن الخطأ يبقى مستمرا من تاريخ التوظيف حتى بعد ذلك وهذا من شأنه التأثير على قدرات المؤسسة المالية المادية.
لذلك لا يمكن الحديث على أمور تتعلق بإعادة تصميم أو هندسة العمليات والنشاطات المتعلقة بأعمال المؤسسة في الوضع الحالي كون الشروط والظروف الحالية الخاصة ببيئة العمل وحتى المناخ الحالي

لا يساعد في البدء بهذه العمليات الخاصة بإعادة الهندسة لأن موردنا البشري يحتاج إلى العديد من الاحتياجات الناقصة التي تفرض البدء بها حتى نصل إلى التغير الذي نأمله.

فيما يتعلق بالعنصر الخاص بالرؤية المشتركة التي تخص جميع مكونات المؤسسة وفي مختلف مصالحها ومديرياتها فهذا الأمر لم أسمع به حقيقة من قبل لكن أرى أن الأمر مهم جدا من خلال شرحكم لهذا العنصر ولا أخفي عليكم سرا أنه لا توجد لا رؤية ولا نظرة مشتركة في هذه المؤسسة بل كل جماعة أو تنظيم غير رسمي لديه توجهاته الخاصة به والتي ينطلق من خلالها بحجم ومقدار المصلحة التي تتحقق له في المؤسسة دون النظر أو حتى التخمين في مسألة تشارك الرؤى ضمن إطار رؤية واحدة جامعة لكل الأفراد العاملين في المؤسسة.
كما أود أن أوضح أن مثل هذه الأمور لا بد من تحديدها أولا في خطة العمل العامة للمؤسسة أو ضمن سياستها العامة التي تسعى من خلال هذه الرؤية الموحدة إلى توحيد الجهود الخاصة بالعمل ومن ثم احترام الجميع لهذه السياسة ضمن تطبيق مبادئ الخطة الكبرى للمؤسسة.

كما أريد أن أحيطكم علما أن العمل بهذه المعايير هو بعيد جدا على واقع المؤسسة الحالي ، لأنه لدينا بعض الإطارات الشابة لكنها تحتاج هي بدورها إلى إعادة تأهيل وتكوين كبير لذا نحن في الحقيقية في ورشة عمل حقيقية ولازلنا إلى حد هذه الساعة لم ندرك بعد أهمية الأمور وبماذا نبدأ بالمهم أو بالأهم الذي يحقق المصلحة العامة للمؤسسة بالدرجة الأولى دون النظر إلى الحيثيات الضيقة التي تعرقل مسار التغير الايجابي الذي تستحقه مؤسسة التسيير السياحي لتيبازة.

في حقيقة الأمر أنا من المسؤولين الذين يفضلون الميدان على الجلوس في المكاتب والاكتفاء بتقديم التعليمات والأوامر فقط للأتباع لأن العمل الميداني في اعتقادي يزيد من تلك الروابط التي تجمع المسؤول مع أتباعه وفق نظرة علائقية تتميز بكثير من المرونة والانسياب الذي يعود بالفائدة ويزيد من دافعية العمل والانجاز وهذا على الأقل ما أراه متجسدا على مستوى مديرية المالية والمحاسبة من خلال تلك العلاقة القوية التي تجمع بين الأفراد العاملين على مستوانا ونحاول دائما الاصغاء الجدي لهم في إطار اشراكهم في مختلف القضايا والمسائل التي تهم المؤسسة ودرجة سير العمل فيها. وحبذا لو تم تعميم هذه العلاقة على باقي المستويات الإدارية الأخرى دون الحاجة إلى اعتماد وسائل تزيد من حجم العراقيل والمشكلات التي تعيشها المؤسسة ، لأنه في اعتقادي العامل مثلما يحتاج إلى الراتب الشهري فهو كذلك لا يحبذ الاهانة بل يحتاج إلى كثير من الاهتمام والتقدير لترتفع مستويات

حماسته واندفاعه إلى العمل ، كما يلعب الجانب الانساني دورا مهما للغاية في تثبيت معالم هذه العلاقة لذا من بين أهم الشروط التي تجعل المورد البشري يستمع بإخلاص للمسؤول ويعمل على تنفيذ جميع أوامره ترجع بالدرجة الأولى في رأي إلى مدى تماسك العلاقة بين الفريق في العمل.

2-1-5 عرض المقابلة الخامسة عشر:

المحور الأول: البيانات العامة.

1- المسمى الوظيفي: مسؤول التنظيم النقابي(UGTA).

2- الرتبة الوظيفية: عقد نجاعة

3- المؤهل العلمي: السنة الثانية ثانوي.

4- الأقدمية المهنية: 27 سنة.

5- تاريخ اجراء المقابلة: 2021/06/16.

6- مدة اجراء المقابلة: ساعة وأربعين دقيقة.

7- مكان اجراء المقابلة: مقر الفرع النقابي.

المحور الرابع: القيادة التحويلية وساهمتها في خلق قيم تنظيمية تساعد على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

لا أستطيع التأكيد بصفة دقيقة هذه المسألة لكن ما أراه كل يوم باعتباري من أقدم العاملين في هذه المؤسسة يؤكد لي أنها تفقد طاقاتها وقوتها يوم بعد يوم من خلال ذلك النزيف الحاد الذي تعيشه المؤسسة في الجانب المتعلق بالموارد الهامة لها ، سواء أكان على مستوى المورد البشري وحتى على مستويات القدرات المالية والفنية الأخرى، و لا أعتبر المؤسسة في هذه الوضعية الحالية قادرة على مواجهة مشكلات أخرى خاصة مع تفشي وباء كورونا وتداعياته الكبيرة على قدرات المؤسسة المالية والبشرية ، بحيث باتت العديد من الوظائف المتعلقة بالموسم السياحي تثقل كاهل المؤسسة وتشكل عبئا ثقيلا عليها ، وقد وصلنا حتى عدم القدرة على دفع مرتبات الأفراد العاملين لثلاثة أشهر كاملة هذا ما يفسر قساوة الوضعية التي تعيشها المؤسسة ، لذلك أعتبر أن أي مشكل أخرى بحجم هذه الجائحة أو أقل منها سيؤدي حتما إلى نتائج كارثية على المؤسسة ، وفي اعتقادي العامل البسيط هو الخاسر الأكبر من هذه الوضعية السلبية التي نعيشها اليوم، والتي أعتبر الإدارة السابقة المسؤولة المباشرة

عليها من خلال التسيير السلبي والعشوائي للمؤسسة والتي دخلت من خلاله في نفق مظلم وقد تكون نتائجه وعواقبه أكثر مما نعيشه إن بقيت الإدارة الحالية موقف المتفر فقط.

ولا يمكن الخروج من هذه الوضعية إلا بإعداد الخطط الفعالة والناجعة التي من شأنها الاعتماد على التوجهات العلمية الدقيقة التي تعطي الأولوية للجوانب الوقائية التي تعتمد على التنبؤ وقوة التشخيص الحاصل في البيئة الخاصة بالمؤسسة والبيئة الكلية وحتى البيئة المتعلقة بالجانب الداخلي للمؤسسة ، من خلال الاستفادة من المشكلات الحالية في إطار الخبرة والتربة وبما أن هذه المشكلات تتصل ببعضها البعض وهي تحصل كل سنة تقريبا مرتين أو ثلاثة فلا بد من وضع حد لها بالتدبير الجيد الذي يعتمد عل عنصر الوقاية والتحليل الجيد لجميع هذه المتغيرات التي من شأنها تعديد استقرار وتوازن المؤسسة خاصة من الناحية المالية والبشرية.

السلوكات والتصرفات التي تقصدها تدخل في حيز القيم المشتركة الذي أعتقد أن الإدارة العليا هي المسؤولة عليه باعتبار السلطة التي تمارسها على الأفراد العاملين في المؤسسة ، وللأسف هي عكس ذلك بحيث تجتهد الإدارة في اياد الحلول الواهية والترقيعية التي تكون نتيجة سوء التدبير واتخاذ جملة من الإجراءات والقرارات التي تكون في مجملها قرارات تعسفية نتيجة اصدار أحكام مسبقة وسطحية تضر بمصلحة العاملين وبالتالي بمصلحة المؤسسة ، لأنه تأكد أن أغلبية التصرفات والسلوكات الصادرة من الأفراد العاملين ما هي في حقيقة الأمر سوى نتيجة طبيعية وحتمية لتلك التصرفات والسلوكات الطائشة من الإدارة العليا التي لم تستفد بعد ولم تستفد من الأخطاء السابقة للمسؤولين السابقين لأن المورد البشري هو الذي يمثل عصب المؤسسة هذه الحقيقية هي التي تغيب للأسف

لذا من غير الممكن في الغالب أن يترك الأفراد العاملين هذه السلوكات والتصرفات التي تعتبرها الإدارة العليا اهمالا وتسيبا أو عبارات أخرى المهم أعتقد أن الإدارة العليا وحدها القادرة على الحد من هذه التصرفات السلبية للأفراد العاملين بالتخلي هي في حد ذاتها على تلك القرارات الفاشلة التي تتميز بالسذاجة وتعبر عل سوء تقدير للحم الضرر الذي يمكن لها أن تسببه لبقية العاملين في حال اصرارها على البقاء في هذه التعاملات السلبية ، لذا من الاجدر إذا بحثت الإدارة العليا على الحلول من شأنها تقريب وجهات النظر مع الأفراد الفاعلين لفي هذه المؤسسة أن تتبنى هي بنفسها مجموعة من السلوكات الايجابية التي تخلق من خلالها المناخ الي يساعد على بلورة هذه الرؤى والأفكار الايجابية وتحويلها إلى قيم مستمرة وراسخة من خلال غرسها بالكيفية الصحيحة التي تعود ثمارها لفي الأخير

لمصلحة المؤسسة لا للمصالح الشخصية الضيقة التي دمرت واقع المؤسسة خلال السنوات القليلة الماضية.

لا يتم في أي حال من الأحوال وفي أغلب المسائل المتعلقة التي أنا على دراية بها من احترام تلك الأمور المتعلقة بتوزيع المكافآت والحوافز لأن سلم هذه المكافآت هو ذوا منطق أعوج غير موضوعي ولا يستند إلى ثوابت عقلانية في عملية التوزيع والاستفادة ، بحيث تجد العديد من الأفراد العاملين البسطاء الذين يقدمون خدمات كبيرة لصالح المؤسسة لا يستفيدون حتى من ميزة التثبيت في المناصب العمل والمناصب الأخرى والمهام الحساسة توزع هنا وهنالك بمختلف المعايير الشخصية التي ليست لدها علاقة بواقع المؤسسة وماهي الاحتياجات الضرورية التي يحتاجه كل منصب وبالتالي التوزيع العشوائي لها مع منح تلك المكافآت والامتيازات من دون النظر إلى العواقب التي يمكن أن تسجلها وتنتجها مثل هذه المسائل المهمة فكما يحتاج العامل البسيط للمال وللرتب الشهري فهو يحتاج كذلك للإحساس بالأمن والاستقرار والتقدير للمحافظة على سيرورة الريتم الايجابي لإنجاز العمل بالكيفية والطريقة المناسبة التي تضمن مصالحه ومصالح المؤسسة في نفس الوقت. لذلك أعتقد حقيقة بل وأجزم على ضرورة التحلي بالمسؤولية اللازمة التي يتوجب من خلالها اتباع أساليب جديدة تكون محور عملية التغير الحقيقي من خلال إعادة تجميع قوى المؤسسة ومواردها والنظر بصفة عقلانية في امكانية تغير الوضع الحالي إلى ما يتناسب فعليا مع مقومات المؤسسة وقدراتها المالية والبشرية من أل إحداث العصرنة والتطوير والرقي الذي يبدأ في رأي من خلال اشراك الأفراد العالمين بكل وضوح وشفافية وبالتالي اقناعهم بهذه الأفكار والبداية تكون على أساس مناخ يسود الثقة المتبادلة التي تؤدي في الأخير إلى تحقيقي أهداف وغايات المؤسسة بكل فعالية وكفاءة.

الأمور الخاصة بالرؤية المشتركة والنظرة التي تكو نتيجة تفاهم مسبق في حيز تنظيمي يسوده العدل والقوة الفعالة لا يود معالمه في المؤسسة للأسف للعديد من الأسباب التي سبق لي شرحها وتأكيدها لكم من خلال الأسئلة السابقة وبطبيعة الحال مثل هذه الرؤية المشتركة من أين تبدأ هل من الأفراد العاملين لوحدهم ثم نقوم بمحاسبته الأمر أراه يتعدى ذلك بل هو لفي الحقيقة غير ذلك بالتأكيد فالأطراف المسؤولة في هذه المؤسسة في فعلا بحاجة إلى إعادة تقييم وتقويم الأوضاع الحالية الكارثية التي تعيشها المؤسسة ومحاولة إدراك الأمور قبل فوات الأوان من خلال الاستعانة بالمختصين والخبراء في مال التسيير والإدارة والعلقات المهنية والبحث بجدية على أسباب وعوامل وصول المؤسسة إلى هذه

الوضعية التي لا تحسد عليها ومن خلال تعاون جهود الجميع من دون اقصاء أي طرف من المعادلة والاستماع إلى مختلف الآراء والتوجهات تبنى قاعدة من المعلومات التي تعتبر القاعدة التي تنطلق منها المؤسسة بمساعدة مجموعة من المختصين كذلك في حقل التسيير السياحي والفندقي ومنه الوصول إلى بناء نموذج متكامل من الاستراتيجيات والرؤى المشتركة التي استرك في بناءها ميع العناصر الفاعلة والغير الفاعلة في المؤسسة .

لا يوجد ذلك التشجيع الحقيقي من خلال الاهتمام الدي باحتياجات وانتظارات الأفراد العالمي بمختلف مستوياتهم المهنية والوظيفية للأسف وما نراه مجرد محاولات لا سكاتنا على المطالبة بحقوق هذه الفئة الهامة في المؤسسة وأغلب المسؤولين في ظني على مستوى هذه المؤسسة يكتفون بالجلوس وراء المكاتب والاهتمام بأمور أخرى ويرفعون من سقف انتظاراتهم وتوقعاتهم لأداء ومردودية الأفراد العالمي ، غير أنه في رأي أمر التوقعات يرتبط بصفة مباشرة وغير مباشرة من مدى أشراف هؤلاء المسؤولين على هذه الفئة من العاملين في إطار تحفيزهم بالزيارات الميدانية والمفاجئة لأماكن العمل من خلال توفير أساليب وآليات دية تحفظ لهم سلامتهم وأمنهم داخل المؤسسة وبالتالي تحقق جزء منن توقعات هؤلاء المسؤولين في تحريك الأوضاع إلى الأحسن وبالتالي القيام بالأعمال على المستوى المرغوب الوصول إليه بطرق فعالة وسلسة تمكن الأفراد العاملين من التنويع في طرق وأساليب أدائهم للخدمة في إطار تنظيمي متميز.

3-2 تحليل نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال الاعتماد على عرض النتائج يمكن تحليل ما يلي:

•غياب شبكة مرنة للمعلومات تعمل على تفكيك ترميز مختلف البيانات المتعلقة بالبيئة الخاصة والعامة للمؤسسة تعمل على مواجهة مختلف المشكلات المحتملة وغير المحتملة في هذه البيئات وتوفر مجالا خصبا لإدارة المعرفة نتيجة تراكم هذه المعلومات بصفة تساعد على التعامل الايجابي مع كل هذه المتغيرات.

• عمليات استنزاف قدرات المؤسسة المالية والبشرية وحتى التقنية في الفترات السابقة وبشكل رهيب أثر بصفة مباشرة وغير مباشرة على طرق وأشكال التحكم في هذه المشكلات ومن ثم تحديد طبيعتها وكيفيات التعامل الصحيح والموضوعي معها بما يضمن أفضل كفاءة وفعالية في العمل.

• غياب ونقص الاعتماد على الحلول العلاجية في العديد من المواقف التنظيمية، وتفضيل الحلول العلاجية التي تعطي حلولا ظرفية من شأنها زيادة شدة التأثير السلبي على متطلبات العمل والحد من قدرات العاملين.

• الضرورة الملحة على إعادة تقييم وتقويم مختلف النشاطات والعلميات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة خاصة على المستويين المالي والبشري لما يشكلانه من أهمية قصوى في عصب العمل الإداري والسياحي.

• التفكير الجدي من طرف الإدارة العليا الحالية على وضع برامج ومخططات واقعية تهتم بتسوية العديد من الوضعيات العالقة التي تخص الأفراد العاملين لتعديل وضعياتهم وتحسين مستواهم ، عن طريق السهر على وضع الآليات والميكانيزمات الضرورية لذلك.

• معظم المشاكلات وفي الغالب تتكرر بصفة مستمرة وغير متقطعة تتميز بالتشابه والتكرار لها عوامل مشترك عديدة ومع مرور الوقت أصبحت أكثر تعقيدا وصعوبة مما كانت عليه في البداية لاعتماد أساليب غير نافعة ساهمت بشكل مباشر وغير مباشر في هذه التعقيدات الحاصلة.

• تعتبر السلوكات والتصرفات السلبية للأفراد العاملين في المؤسسة امتدادا طبيعيا لتلك المتعلقة بتصرفات الرؤساء المباشرين و أغلبية المسؤولين ، وتدخل في حيز ردود الفعل المتعلقة بالعمل.

• عدم اعطاء النموذج الحقيقي في العمل بالنسبة لرؤساء العمل مع أتباعهم ، ومحاولة تطبيق اللوائح والتشريعات على الأفراد البسطاء من دون سواهم أحدث خللا حقيقيا في طبيعة العلاقة الموجودة بين هذه الأطراف مما أثر على واقع المؤسسة التنظيمي بشكل عام.

• اعتماد أساليب وطرق سلبية في التعامل مع المورد البشري وعدم الاكتراث بأهميته في المؤسسة واقناعه بمفهوم التغيير الحقيقي في مختلف وضعيات ووسائل العمل.

• غياب مساندة الرؤساء للمرؤوسين في إطار العلاقة الانسانية التي تجمع بينهم في الفريق الواح للعمل مما يزيد من حجم الهوى والفجوة بينهم ، وهذا ما ينعكس بطريقة سلبية على الأداء والالتزام الوظيفي.

• غياب قيم التسامح والتعاون والمساندة ، وبروز العديد من القيم السلبية كالاتكالية واللامبالاة والتنافس السلبي وخلق قيم الفوضى وعدم الالتزام وتضييع الوقت بشكل متعمد ، كل هذه الآثار من شأنها الرفع من معدلات تضييع قدرات المؤسسة بشكل ساذج وسلبي.

• يعتبر الرئيس المباشر وغير المباشر النموذج الذي يتبعه الأفراد العاملون بسلبياته وإيجابياته ، لذا كل تلك القيم والسلوكات السلبية الخاصة بالمورد البشري أصلها في الحقيقية ناتج على سوء تقدير من طرف المسؤولين لخطورة الوضعية التي تعيشها المؤسسة.

• تحتاج عملية ترك السلوكات القديمة السلبية وتبني أخرى ايجابية إلى العديد من المجهودات التي تقع على عاتق الإدارة العليا التي تؤمن بضرورة التغيير ، مع اعتماد أسلوب النموذج والاقناع للوصول إلى الغاية المتعلقة بإحداث التغيير.

• يعتبر المستوى العقلي والنفسي والاجتماعي والجوانب الخاصة بالتفكير والاتجاهات من أهم الأمور الغائبة في المؤسسة لغياب المختصين من جهة وعدم الاهتمام من طرف الإدارة بهذه المعايير المهمة التي مكن شأنها خلق مساحة جديدة لأقناع المورد البشري بضرورة التغيير وتبني أفكاره والوصول إلى مرحلة الاقتناع.

• غياب سلم يتعلق بوضع سلة للمهام والبدء بالأهم ثم المهم لوصل إلى الأمور الأقل أهمية ومن ثم وضع ترتيب وتسلسل موضوعي مضبوط ودقيق لا يعطي المجال للصدفة والمفاجأة.

• غياب سلم يتعلق بتنظيم وتوزيع المكافآت والمنح بين الأفراد العاملين مما يعقد ويصعب المهام المتعلقة بالتقييم والتقويم، ومن ثم تقليص وقتل روح المبادرة والتميز والاجتهاد في العمل، وهذا ما يعرقل بروز نواة القيمة المضافة في المؤسسة.

• أغلب العلميات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة تحتاج إما للتعديل أو التغيير الجذري من أجل مواءمة حجم التطورات الحاصلة في البيئة الخاصة والعامة لها ، وبغرض التكيف معها والاندماج لضمان الاستمرارية في المحيط المتحرك.

• غياب الرؤية المشتركة والنظرة الاستراتيجية المؤسسة على معايير موضوعية فعالة خاصة في ظل الأوضاع الحالية التي تمر بها المؤسسة ،فكل فرد أو جماعة لديها رؤيتها الخاصة بها وفق الأجندة التي تعمل عليها وفق ما يحقق مصالحها الذاتية.

• من خلال التأكيد على غياب أو تغييب رؤية مشتركة تجتمع تحتها أهداف وغايات موحدة يفسر كذلك غياب فلسفة عمل وبالتالي استراتيجية عمل ، وهذا ما يتيح المجال للفوضى وانتشار التنظيميات الغير رسمية وصعوبة التحكم فيها كونها تعمل على تحقيق مصالحها ومصالح أعضائها من دون التفكير في مصلحة المؤسسة.

• تجاهل الاعتماد على المعايير والآليات الأكاديمية التي تحقق التوازن والتنظيمي وتوفر الجهد والتكاليف لخدمة عناصر وجماعات ضاغطة في المؤسسة، لأن الاعتماد على هذه المعايير من شأنه تقليص دور وسيطرة هذه الجماعات في المؤسسة.

• غياب المؤشرات المتعلقة بتحفيز المورد البشري خاصة متابعته بشكل وأسلوب ميداني من خلال توجيهه ونصحه وتذليل الصعوبات والعراقيل التي تواجهه في الميدان.

• الاكتفاء بإصدار القرارات الإدارية والتعليمات على شكل هرم نازل من دون السهر على متابعتها بشكل روتيني وميداني الأمر الذي تسبب في بروز العديد من الظواهر السلبية التي زادت من حجم ومعدلات الفوضى ولامبالاة.

• غياب مؤشرات التماسك الوظيفي في إطار فريق العمل والبحث على المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة للفريق ، وتثبيت تلك الفجوة في فريق العمل الواحد من دون تصرف الرؤساء والمسؤولين للحد من ذلك.

الفصل السابع

عرض النتائج العامة وتوصيات الدراسة.

الفصل السابع: عرض النتائج العامة للدراسة.

بعد عرض وتحليل النتائج المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة ، ومن خلال الاعتماد على تقنية الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، واعتبار تقنية المقابلة المباشرة المقننة كتقنية تدعيمية ومن خلال الاستعانة بدليل المقابلة ، و بعد عرض وتحليل كل فرضية على حدى تم الوصول إلى النتائج العامة التالية:

• أهمية تدارك نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة، ووجود العديد من هذه النقاط التي تدفع إلى ضرورة التفكير السريع والعميق في الأدوات والآليات التي يمكن اعتمادها للوصول إلى اكتشاف هذه النقاط الداخلية ومن ثم تشخيصها وتحليلها لتوفير الحلول العلاجية المناسبة لها.

• غياب معايير موضوعية تتعلق بنظام الحوافز من شأنها خلق مميزات خاصة لعدالة تنظيمية في المؤسسة تعتمد على مبدأ إعطاء الحقوق لمستحقيها من دون معايير تستند للجوانب الذاتية والشخصية الضيقة التي تضر بالمصلحة العامة للمؤسسة ، كما يمكنها القضاء على مبادئ وقيم المنافسة الشريفة والهادفة بين المورد البشري داخل المؤسسة ، وهذا من شأنه انتاج روتين نمطي معين يتميز بالركود والملل وبالتالي يؤثر على المردودية والكفاءة العامة للمؤسسة.

• نقص الجدية في التعامل الايجابي مع القضايا والمسائل والسلوكيات ذات الصبغة والعلاقة الايجابية التي تمثل المرتكزات الخاصة بالنقاط القوة ومكامنها في المؤسسة ، وهذا راجع إلى سيطرة الأغراض والأهداف الشخصية الضيقة على حساب المصلحة العامة ، والاهتمام بالشكليات والمظاهر الخارجية بصفة كبيرة ، من دون الاعتماد والنظر في محتويات هذه المسائل التي تحتوي على العديد من النقاط الايجابية التي يمكن لها إن استغلت بطرق وأساليب موضوعية وعقلانية المساعدة على رفع وتيرة ومعدلات الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة والوصول إلى التميز في الانجاز.

• غياب الظروف التنظيمية الموضوعية التي تشكل المناخ التنظيمي الايجابي الذي يوفر بدوره في جميع المستويات التنظيمية الظروف والشروط الأساسية والرئيسية التي تعتمدها الإدارة في صياغة سياستها واستراتيجياتها الحالية والمستقبلية بما يضمن ابقاء هذه الفئة الخاصة من المورد البشري في ظروف تتميز بالإيجابية والفعالية لضمان استمرار القيمة المضافة التي تنتجها هذه الفئة والتي تضمن من خلالها المؤسسة العوائد اللازمة التي تضمن الاستمرارية في العمل بالشكل والأسلوب المرغوب

الوصول إليه في إطار الغايات والأهداف التي رسمتها الإدارة العامة والمطلوب تحقيقها على المديين المتوسط والبعيد.

• الأهمية القصوى التي تمثلها الظروف المادية باختلاف مستوياتها ومعدلات وجودها وتوفرها في المؤسسة في تحقيق المعدلات المناسبة من الأداء والانجازات في المؤسسة ، لذا فهذه المعدلات المرتبطة بوجود هذه الشروط أو نقصها أو غيابها بصفة كلية في المؤسسة من شأنه التأثير بصفة مباشرة أو غير مباشرة على مستويات الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة وبظروف الانجاز بصفة عامة ، وهذا ما يمكن أن يتطابق مع الواقع التنظيمي السائد في المؤسسة.

• أهمية الظروف المادية في امكانية تحقيق الرضى الوظيفي أو في عدم تحقيق ذلك بالنظر إلى حجم المجهودات التي تبذلها الطبقة العاملة في سبيل انجاز الأعمال بالنظر إلى عوامل الوقت والزمن بالإضافة إلى ذلك مل يتعلق بضرورة توفر الجودة المطلوبة في الخدمة ، وهذا التناقض الموجود في بيئة المؤسسة الداخلية لا يساعد على تحقيق هذا الرضى بل يعد احدى العوامل السلبية التي تعيق تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تؤثر سلبا على مستويات أدائهم للعمل وللخدمة المقدمة للزبائن.

• قوة الظروف المادية في تأهيل وكفاءة العمل المنجز ، والتي تشكل في المؤسسة عاملا سلبيا أنتج شبه قطيعة مع الابتكار والمبادرة والتميز في العمل ، وأصبح معيقا وظيفيا حيويا لمجموعة القيم والسلوكات الايجابية التي يمكن أن تكون في محيط العمل ، خاصة بالنسبة للظروف المتضمنة طبيعة العلاقات الوظيفية والانسانية والاجتماعية التي تجمع بين الفاعلين في المؤسسة والتي تعتبر الحقل الأساسي لتلك العادات والسلوكات السلبية التي انتجتها قلة هذه الظروف المساعدة على العطاء والتفوق والتطوير.

• النقص الواضح على مستوى شبكة الاتصالات الموجودة في المؤسسة والتي لا تساعد على تطوير العمل من خلال عدم كفاءتها ومرونتها بالشكل الذي يضمن وصول هذه المعلومات في الوقت والزمن المحدد باعتبار معيار الزمن من أهم المعايير التي تعتمدها المؤسسات في الوقت الحالي، وهذا ما يخلق مناخ متقلب يتميز بسيطرة مجموعة أو جماعة على مصادر المعلومات من دون جماعة أخرى ، وهذا ما يعطيهم القوة والسلطة التنظيمية على البقية ، من شأنه خلق خلل واضح على مستوى الأنساق

الفرعية وبالتالي النسق الكلي في إطار عملية التنسيق والتعاون التي تحافظ على تواز النسق الكلي واستمراره في المحيط التنظيمي بشكل يضمن أداء الخدمة في أفضل الظروف وبالراحة التي تساعد على اتمامها في أوقاتها الأصلية.

• اعتماد مبدأ المركزية في اتخاذ القرارات من طرف مجلس الإدارة والقيادة الإدارية على اعتبار قلة الاستماع أو عدم الاقتناع بالقدرات والكفاءات البشرية داخل المؤسسة التي يمكن لها أن تقدم القيمة المضافة المتوقعة للتعامل مع مختلف الوضعيات التنظيمية وكذلك المشكلات والتحديات المتعلقة بالعمل في المؤسسة ، والاعتماد على قرارات ممركزة من السلطة الإدارية ، دون تفويضها للأتباع بما يضمن مستويات مقبولة من الإشراف والتقييم والرقابة القبلية والبعدية على مختلف النشاطات والعلميات الإدارية للمؤسسة ، وهذا ما يعتبر احدى المعوقات التنظيمية التي تلجم مستويات أعلى من التطوير والتغيير في قدرات المؤسسة المالية والفنية والتقنية والبشرية والتكنولوجية.

• فشل القيادة الإدارية لحد كبير في المحافظة على موردها البشري من الكفاءات والخبرات المتميزة وخلوها من إدارة تهتم باستبقاء هذه الفئة القادرة على ابقاء المؤسسة في المحيط واستمرارها لأطول مدة ممكنة في إطار المنافسة الكبيرة التي تشهدها المؤسسة في طبيعة النشاط الذي تقوم به من طرف مؤسسات عمومية أخرى أو حتى تلك التابعة للقطاع الخاص والتي تعمل على اصطياد الكفاءات والخبرات بضمان إطار العمل المريح الذي تبحث عليه هذه الكفاءات والتي يمكنها من الاهتمام بالجوانب الفنية والإبداعية للعمل من دون النظر إلى الأمور التي يمكن أن تمنعهم في سبيل تحقيق ذلك.

• يعد الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالبيانات والمعلومات التي تدخل في إطارها وحيزها مختلف النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي ستقوم بها في المستقبل دليلا واضحا على الاهتمام بالمعرفة في الإدارة والتسيير فيما يتعلق بالمؤسسة فلا توجد المؤشرات والعوامل التي تدل على هذا الاهتمام في التسيير من خلال القرارات الارتجالية المتواصلة التي تعتمد سوى على تخمينات شخصية مبنية في مجملها على واقع مغلوط تشوبه العديد من الشوائب التي لا تتصل بالتحليل والتشخيص وتفكيك البيانات القادمة من بيئة الأعمال أو البيئة الكلية للمؤسسة من دون النظر في أهمية هذه البيانات وقوة تأثيرها على واقع المؤسسة ومستقبلها التنظيمي في إطار محيط يتميز بالتحرك والتبدل المستمر نتيجة العديد من المتغيرات.

• ضعف شبكة الاتصالات الداخلية للمؤسسة لأنها لا تؤدي الدور المنوط بها بالشكل الذي يضمن استمرارية تأدية الخدمات بالشكل المرغوب اعتبارا مع العامل الزمني الذي أصبح يمثل احد المعايير المهمة في الإدارة والتسيير بشكل عام ، ما يعبر على جمود هذه الشبكة واقتصارها على الطابع الرسمي الذي يكون غالبا على شكل تعليمات وقرارات نازلة تحتاج إلى التنفيذ والتطبيق من دون إبداء الحاجة إلى توفر بدائل أخرى لها.

• نقص المساحة المخصصة للجانب التكنولوجي في احداث الطفرة النوعية في مجال تقديم الخدمات للزبائن وعدم الاستثمار في المورد البشري بالشكل العقلاني الذي يتيح الفرص لها لإبراز قدراتها وكفاءتها على المستوى الداخلي والخارجي في المؤسسة ، وسيطرة الأنماط التقليدية والأساليب الروتينية في عمليات الأداء الخاص بالأعمال اليومية أو تلك المتعلقة بالبرامج والمخططات الانمائية.

• سيطرة الإدارة العليا واحتكارها لجميع القرارات والاجراءات التنفيذية والتنظيمية على شاكلة قيادة ديكتاتورية لا تتصل بأتباعها وفق ما يضمن مشاركتهم في صناعة القرارات ومناقشة طرق وأساليب العمل مما يفسر عد توافقهم ومقاومتهم المستمرة لأغلب أشكال التغيير الذي يمس مختلف العلميات والنشاطات الإدارية وأنتج نوع من عدم الرض الجماعي بسلوكات القيادة الإدارية لعدم تقديرهم واحترامهم وفق ما يؤكد تحقيقه لذواتهم في المؤسسة.

• غياب استراتيجية اشهارية مسؤولة على الترويج لخدمات المؤسسة ومنتوجاتها المعنوية والمادية في إطار تسويقي فعال يتميز بالكفاءة والاحترافية ، مما أثر بشكل سلبي على مكانة المؤسسة في السوق المحلية والوطنية وصعب من مهمة احتلال مكانة رائدة في السوق تبرز من دورها الفعال في الخدمة السياحية والفندقية ، هذا ما يفسر تأخر المؤسسة على هذا المستوى وباقي المستويات التي لديها علاقة بالإطار التسويقي والترويجي والسياسات الخاصة بهذا المجال.

• عدم وضوح وشفافية ودقة القواعد والشروط الموضوعة للعمل لا تتناسب مع الأداء الفعلي والمقبول الذي يضمن تحقيق الأهداف والغايات بطريقة وأسلوب فعال يتميز بالكفاءة والقوة ، بحيث تشمل هذه القواعد الاهتمام بطبيعة كل مهمة ووظيفة وشروط أدائها والظروف المادية والمعنوية التي لا بد من توفيرها في سبيل ذلك ، هذا ما كان له تأثير سلبي ومستمر شكل عائقا حقيقيا دون الوصول للتحسين أو حتى التغيير في أساليب وأنماط العمل الحالية للانتقال إلى أساليب عمل أخرى تتضمنها قواعد

منطقية وموضوعية فعالة تتميز بالشفافية والوضوح وخاصة الدقة في الأداء والوقت الذي يمكن أن تستمر فيه هذه المهام.

• عدم وضوح التفاصيل المتعلقة بالوظائف المسندة للأفراد العاملين خاصة ما تعلق بالفئات المهنية الدنيا والوسطى لغياب بطاقة وصف المناصب التي يتم من خلالها وضع وتحديد طبيعة المهام ونوعيتها وحتى أساليب معالجة بعض المهام المعقدة التي تحتاج إلى مجموعة من التدابير والاجراءات الخاصة بذلك والتي تتميز بعدم المرونة وقلة الوضوح والشفافية وقلة العدالة في توزيع هذه المهام ، مما يعقد الأمور ويجعل من السلوكات المتعلقة ببذل مجهودات خاصة أو اضافية لتأدية هذه الوظائف أمر بعيد المنال والتحقيق بالنسبة للأفراد العاملين.

• تفتقر بطاقة وصف المناصب الحالية إلى العديد من المعايير والشروط المتعلقة بهوية الوظائف ودرجات تعقيدها ، واهمال ردود الأفعال المتعلقة بالمورد البشري على عدم كفاءة هذه التصاميم وافتقارها لخاصية التنوع ، وعدم ضمانها استقلالية العاملين في تأدية المهام والتي تنتج نوع من الفوضى والآثار السلبية على الكفاءة العامة للمؤسسة وعلى سمعتها اتجاه عملاءها الذين تتعامل معهم في بيئة الأعمال سواء تعلق الأمر بالزبائن ، الموردون ، الممولون أو باقي العملاء الآخرين الذي لديهم صلات وعلاقات مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة.

• تسجيل العديد من العوامل والمعطيات السلبية التي تميز المناخ التنظيمي العام للعمل في المؤسسة ومل ينتجه من قيم واتجاهات خاطئة كانت نتيجة متوقعة لمجموع الممارسات الغير مسؤولة من طرف العديد من الجهات فيها ، وعد اعطاء الأولوية والأهمية لإدارة الوقت بالشكل العقلاني الذي يضمن تأدية مختلف الواجبات والالتزامات في أوقاتها الزمنية المحددة في بطاقات وصف المناصب ، فتسببت هذه المظاهر والسلوكيات والممارسات السلبية في اهدار كبير للوقت سواء قبل أثناء أو بعد تأدية المهام في مختلف المصالح والأقسام التابعة للمؤسسة بشكل رهيب أثر بشكل مباشر على كفاءة المؤسسة.

• اعتماد الإدارة العليا على أساليب الترهيب دون الاعتماد على أشكال الترغيب من خلال تطبيق اللوائح العقابية على الأفراد العاملين كخطوة أولى من دون الرجوع إلى الاجراءات الأخرى التي تضمن المحافظة على قوة العلاقة بين الفاعلين داخل التنظيم كما تضمن أكثر ليونة ومرونة تساعد على التحكم أكثر في الأوضاع واستقطابهم بما يضمن مصالحهم ومصالح المؤسسة وهذا ما يتطلبه

التسيير الحديث في المؤسسات اليوم ، ويبرز هذا الأمر قصر النظر لدى القائمين والمسؤولين في المؤسسة بعد الاعتماد على أساليب أخرى دون العقاب تكون فعاليتها أكثر وأكبر منه بضمان ليس فقط التزامهم بل حبهم وانتمائهم للمؤسسة في إطار علاقات ودية تجمع يبنهم.

• نقص قيم التعاون بين الأفراد العاملين على مستوى مكان العمل ، وعدم وجود روح المجموعة بينهم وهذا الأمر يقع تحت مسؤولية الإدارة العليا الذي يقع على عاتقها إعادة غرس قيم حقيقية للعمل ، كما يمكن التميز بسيطرة الجماعات الغير رسمية في إطار العديد من الأبعاد والعوامل التي يغلب عليها الطابع الجهوي والجغرافي من خلال تكتلات متنوعة أخذت مكان فرق العمل وبالتالي أصبحت المشكلات الخاصة بالعمل تحل على مستوى هذه الجماعات ويكون الحل فيها للأعضاء المنتمين إليها من دون سواهم.

• نقص معدلات تأثير القائد في العمل على أتباعه باعتباره في الأصل النموذج الذي يمكن للأتباع تتبعه وتقليده في سلوكاته وتصرفاته في العمل خاصة ماي تعلق بجوانب الانضباط والدقة والصرامة والمرونة في العمل...، كما يبرز غياب استراتيجية تتعلق بترغيب المورد البشري في ترك سلوكاته القديمة ومحاولة ايجاد الميكانيزمات البديلة التي يمكن اعتمادها في مكان القيم القديمة التي تحمل معاني الاستماع للأتباع وفق ما يحقق مصالحهم ومصلحة المؤسسة وذلك بتقبل التوجيهات إن وجدت بشكل ايجابي وتقبلها والعمل على تنفيذها ، غير أن الاعتماد في الوضعية الحالية على سياسة الترهيب فقط التي تتمثل في الزجر والعقاب دون أشياء أخرى.

• غياب الاهتمام بالمقترحات والبدائل التي يتم تقديمها من طرف المورد البشري والتي تخص اجراءات العمل وكل ما يتعلق به من طرف الرؤساء في العمل والاعتماد على القرارات والتعليمات الموجودة والموجهة من طرف الإدارة ، هذا ما يساهم بشكل مباشر وغير مباشر في خلق مناخ مكهرب يتميز بعدم الثقة المتبادلة واضعاف للمعنويات وعوامل الروح المعنوية الفردية والجماعية والهروب إلى الأمام دون ايجاد حلول للمشكلات الموجودة ، والاهتمام فقط بالجانب الشكلي الذي يتميز بنمط روتيني معين يكون متكررا لعدة مرات ولمدد زمنية طويلة تجعل من التغيير والتجديد أمر يصعب الوصول له ، خاصة في إطار الرفض المستمر لهذه المقترحات وعدم الاعتماد عليها.

• تأثير غياب الحوافز المادية بشكل سلبي على القدرة في العطاء والبذل وحتى على الاستمرار في العمل بالشكل المرغوب الذي من شأنه تحقيق مصالح الجميع ما ينتج الأمن الوظيفي للأتباع وإطار عمل ايجابي يساعد على انتاج مظاهر الدافعية والرضى الوظيفي ، لأن تحقيق الاحتياجات الأساسية للأفراد العاملين يزيد من قوة العلاقة والارتباط والانتماء بين الفرد ومؤسسته ، و الوضعية الراهنة للمؤسسة تفسر الواقع التنظيمي الحالي في ذلك التباعد بين الفاعلين والقيادة الإدارية للمؤسسة ، لغياب الظروف والعوامل التي تدفع لإعادة غرس قيم جديدة ترفع من مستويات الارتباط بينهم في العمل وخارجه بما يتناسب ويتناغم ويتماشى مع السياسة العام للمؤسسة.

• تراجع مدخلات ومخرجات الانتماء التنظيمي في المؤسسة من خلال خصائص العمل الموجودة والسائدة في إطار المناخ التنظيمي ، وغياب الدوافع والمحفزات المادية والمعنوية بالشكل المرغوب للوصل لتحقيق الانسجام والتوافق بين متطلبات العمل والعوائد الناتجة على بذل الجهد في المؤسسة وما يقابلها من اعتراف و تقدير واحترام للوصول إلى تحقيق ذوات الأفراد العاملين ومن ثم تقديريها في محيط العمل بما ينعكس بصورة ايجابية على فعالية وكفاءة الأداء الكلي للمؤسسة.

• تسجيل علاقة عضوية بين الكفاءة في أداء المهام ودرجات التحفيز الذي توفره الإدارة العليا من خلال الجانبيين المادي والمعنوي ، كما لم يسجل أي تحسن أو تغيير في سلوكات الأفراد العاملين في التعامل مع طبيعة المهام الموكلة إليهم من خلال بقاء سلوكات اللاانضباط والاتكالية المفرطة في العمل والتسرع في الأداء وغياب الدقة اللازمة في ذلك ، هذا ما ترجمته مجمل الخسائر التي تتكبدها المؤسسة سنويا على مستوى التكاليف الاضافية التي تقع على عاتقها وهي بمثابة خسائر تحسب عليها وتزيد من تعقيد الأمور لعدم توفير المناخ الملائم والمفتوح للعمل بما يتناسب وموضوع نشاطها ، وزيادة تعاظم قوة التنظيمات الغير رسمية في استقطاب أكبر قدر من الأتباع.

• ارتفاع معدلات الوعي لدى مختلف الفئات المهنية في المؤسسة و المتعلق بتصحيح وتحسين طرق الأداء من خلال التقييم المستمر له من طرف الهيئات المسؤولة في المؤسسة وللتعامل الايجابي مع مختلف العراقيل والصعوبات التي يمكن أن يواجهونها أثناء وبعد تأدية أعمالهم في إطار تحمل المسؤوليات والنتائج مع اضفاء جوانب المرونة في تنفيذ هذه العلميات الإدارية والفنية لكي يسهل تقييمها وتقويمها ومن ثم تعديلها وإعادة توجيهها بما يخدم المصلحة العامة والمشتركة في المؤسسة.

• تسطير فترات تكوينية في المؤسسة لمجموعة معتبرة من الموارد البشرية ، لكن مع غياب استراتيجية واضحة للعملية في إطار المتابعة المستمرة والتقييم والتقويم القبلي والبعدي للمستخدمين

وانتقاء البرامج المناسبة والمخططات الفعالة التي تنتج القيم المضافة التي من شأنها دفع المؤسسة إلى انتهاج عمليات التحسين والتطوير المستمر لقدراتها على المديين القريب والبعيد.

• عدم فاعلية الفترات التكوينية في تقديم القيمة المضافة المنتظرة ، خاصة فيما يتعلق بتحقيق عملية الانتقال من وضعية معينة إلى وضعية أخرى أكثر ايجابية بتغيير وتبديل الأنماط السلبية التي تؤثر في سير العمل والعلاقات المهنية السائدة على مستوى المؤسسة وتبني واعتماد أخرى جديدة يتم تلقينها بأسلوب أكاديمي ويبرز أثرها في جودة العمل ومستوى قدرتها على التكيف والاندماج مع مختلف المتغيرات.

• غياب قيم ايجابية تتعلق بزيادة قوة الارتباط والتساند والتعاون والتنسيق بين الإدارة والعليا وموردها البشري من أجل فتح مجالات الحوار والنقاش من جهة وضعف الشبكة الاتصالية من ناحية أخرى التي من عوامل فعاليتها ونجاحها تبني سياسة الاستماع والاقناع أو الاقتناع بضرورة تحليل ودراسة الوضعية الحالية للمؤسسة والرهانات والتحديات التي يمكن أن تواجهها بالاتحاد مع أتباعها في إطار يسوده الثقة والاحترام المتبادل بغية تحقيق الأهداف المشتركة بينهم على أساس المشاركة الدائمة لهم في صناعة القرار.

• ضعف كفاءة الاستراتيجية المتعلقة بالتحفيز في المؤسسة على المستويين المادي المتعلق بالمكافآت والحوافز أو ما يتصل بالجانب المعنوي والمتضمن العناصر المتصلة بسلم القيم كالاحترام والتقدير والتشجيع والدافعية ، وبالتالي ــتأثيراتها السلبية المباشرة وغير المباشرة على انتاج معدلات جد منخفضة للرضى الوظيفي ، ما ينعكس بشكل كبير على سلوكات الأفراد العاملين وعلاقاتهم المهنية مع رؤساء العمل وحتى فيما بينهم ، والجهد الذي يمكن أن يتم بذله في سبيل أداء المهام بالشكل المطلوب وفي الوقت الزمني المحدد لذا يصعب تحقيق كل هذه الأمور مقابل إطار تحفيزي ضعيف لا يحقق مبادئ العدالة في التوزيع.

• تدهور معدلات الإحساس والشعور بالانتماء للمنظمة في إطار التقييم الجمعي لها وعدم خلق القيم المناسبة والمعايير التي يعتمد عليها أثناء عملية قياسها وفي بناء استراتيجية للصورة الذهنية للعملاء، هذا ما أنتج نوع من عدم الرضى بسياسات المنظمة وخلق فجوى عميقة بين ما يفكر فيه الأفراد العاملين وما يطمحون الوصول إليه في المؤسسة بالمقارنة مع توقعات الإدارة العليا منهم خاصة من

حيث الأداء الجماعي والفردي الذي من شأنه التأثير على الكفاءة العامة لها من خلال عدم الاحساس بالافتخار.

• تتمتع بكفاءات وخبرات بشرية تستطيع تحقيق القيمة المضافة التي تتوقعها الإدارة وتسعى إليها ، لكن من خلال الاهتمام أكثر بهذه الكادرات البشرية باختلاف مستوياتهم الرتبية والمهنية وكل في مجال تخصصه ، فالمسؤولية تقع على عاتق القيادة الإدارية الحالية من أجل إعطاء الفرصة أكثر لهم وفتح مجالات أخرى وفضاءات داخلية تسمح من تحقيق هذه المقترحات والبدائل ومناقشتها بأساليب علمية وأكاديمية لضمان تحقيق الثقة الغائبة بين الفاعلين وزيادة مستويات ارتباطهم بالمؤسسة وولائهم لها.

• ضعف الاستراتيجيات المتبعة من طرف القيادة الإدارية خاصة فيما يتعلق بسياسة اعداد برامج التكوين وأساليب تحديد احتياجات الأفراد العاملين على مستويات الأداء والعلاقات الوظيفية ، والفشل كذلك في التحضير والاعداد السليم لهم لتقبل مجمل التغيرات التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة في إطار تحسين وترقية العمليات الإدارية بإعادة هندستها وتصميمها ومن ثم ترتيبها وفق ما تقتضيه متطلبات البيئة المحيطة بها بدعم ومساندة المورد البشري الذي اقتنع بهذه التغيرات ومدى مساهمته في نجاحها واستمرارها في ذلك.

• إنسحاب الأفراد العاملين من المستوى الذي يوجب عليهم المشاركة بصفة جادة في إدارة وتسيير المؤسسة بسبب مجموعة من العوامل التي تتعلق بطبيعة العلاقة التي تجمعهم بالقيادة الإدارية ومدى جديتها في الاهتمام بالأفراد العاملين المجدين والمتميزين الذين لديهم القدرة على التعامل مع مختلف عناصر الخدمات المقدمة للزبائن والمبادرة إلى ابتكار حلول فعالة وسريعة لمختلف عراقيل العمل بأقل التكاليف التي يمكن أن تقع على عاتق المؤسسة مع تقديم القيم المضافة بصفة دورية ومستمرة.

• انتشار صورة نمطية سلبية انعكست في أذهان الأفراد العاملين والتي نتجت من جراء غياب نموذج قيادي حقيقي وفعلي يتميز بالكفاءة والثقة والبراغماتية يجعل من أتباعه موارد حقيقية من خلال تحوله من رئيس إلى مرؤوس معهم وهذا بالاستماع لهم والاقتناع بوجهات نظرهم والتكيف معها ومن ثم التأثير فيهم واقناعهم ببرامج التغيير في أنماط العلميات والنشاطات الحاصلة على مستوى المؤسسة.

• نقص فعالية نظام الحوافز السائد في المؤسسة والذي تعتمده القيادة الإدارية في سبيل توفير وخلق ظروف جديدة لمناخ العمل تساهم في دفع الأفراد العالمين إلى التوافق والانسجام على استيعاب كل هذه

المتطلبات وفق ما يساعد على تحقيق وتنفيذ مجمل العليات والأنشطة الجديدة التي تتوقع القيادة الإدارية خصولها في الميدان وبضمان موافقة ومساعدة الأتباع بالشكل المطلوب وحصولهم على الدعم المادي والمعنوي الكاف والفعال الذي يعطيهم الطاقة والقدرة اللازمتين للتفاعل الايجابي مع مختلف هذه التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة العمل الداخلية وحتى ما يتعلق بالخارجية منها.

• الاختلاف في الرؤية والأهداف بين الأتباع والقيادة الإدارية واتساع مجال الهوى والفجوة المسجلة على مستويات التفاهم والتنسيق والتعاون الذي من شأنه انتاج القيم المضافة على أساس الاهتمام بما يقدمه الأتباع من مقترحات وبدائل في العمل تحقق فيها قيم المشاركة في صناعة القرارات التي تساهم في تغيير أنماط العمل بشكل يتقبله الأفراد العاملون بل ويعملون على المساهمة في انجاح هذه العمليات الجديدة بما تتطلبه من كفاءة ودرجة عالية من التكيف والاستيعاب لمختلف المراحل الخاصة بهذه العمليات والنشاطات من أجل التقليص من الأخطاء والهفوات التي كانت تسجل في الأساليب القديمة للعمل.

• عدم الاقتناع بالعمل الذي يقوم به الرؤساء من طرف الأتباع خاصة ما يتعلق بدرجة صياغة الأهداف والغايات المتوقع الوصل إليها بالتشارك والتعاون معهم ، والأمر هنا يتعلق بقدرات وكفاءة الرؤساء على ممارسة أدوارهم نظرا لمكانتهم التنظيمية أو الاكتفاء بوضع أهداف وآليات روتينية من دون عناء مع الابتعاد على الجانب العلمي والتحليلي الاستقرائي والاستنباطي لجميع العناصر البيئية التي يمكن لها التأثير بصفة مباشرة وغير مباشرة في امكانية استيعاب جميع هذه العناصر من طرف المورد البشري للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف المتوقعة من طرف القيادة الإدارية بصفة عامة.

• محدودية أغلب رؤساء العمل ونقص خبرتهم و كفاءتهم لذا ترجم هذا الضعف إلى سلوكات من نمطية تقوم أساسا على الاكتفاء بما هو سائد من أساليب عمل غير فعالة روتينية و في أغلبها لا تستجيب إلى حجم الرهانات والتحديات التي تعيشها المؤسسة ، مع الاكتفاء بتطبيق اللوائح والقوانين على الأتباع من دون مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية لهم والمتعلقة خاصة بتدعيمهم وتحفيزهم و دفعهم لتعديل سلوكاتهم في العمل هذا ما ثبت عامل القطيعة الفكرية والاتصالية بين هؤلاء الفاعلين.

• تراجع اهتمام القيادة الإدارية بمعيار الخبرات المهنية التي تمثل القيمة المضافة للمؤسسة والتي يعتبر استغلالها بالشكل العقلاني في مجال العمل والتخطيط والاشراف والتوجيه مدخلا من مداخل التغيير

التنظيمي الفعال والمتوازن، لذا فعدم استغلال هذا المورد خسارة مادية ومعنوية كبيرة للمؤسسة لأنها من بين الاستثمارات المهمة التي تساعد الجيل الجديد على التكيف والاندماج مع المتغيرات الحاصلة بتسخير مكتسباتها الفنية والتقنية والعملية في خدمة المصلحة العليا للمؤسسة وهذا نزيف حقيقي تعيشه المؤسسة.

• ضعف وظيفة الاشراف والتوجيه في المؤسسة ، باعتبارها تستمد قوتها و مرونتها وفعاليتها من رؤساء العمل من خلال تحولهم في الوقت والموقف المناسب من رؤساء إلى مرؤوسين والعكس ليستميلوا تأييد أتباعهم ، كما يعتبرون همزة الوصل بين الإدارة والأفراد العاملين ، وعدم اقتناع هؤلاء بالأفكار والمبادئ الجديدة التي من شأنها تعديل سلوكيات الأتباع فلا يمكن لهم بأي شكل من الأشكال لعب دور الوسيط الذي يحاول استيعاب الأتباع والتحكم فيهم من خلال اقناعهم واقتناعهم بسلوكياتهم في العمل.

• غياب معايير الاعتماد على مؤشرات التنبؤ والاستشراف الحقيقي لمقدرات المؤسسة وامكانياتها المتاحة وغير المتاحة على أساس تقييم القيادة الإدارة للبيئة الداخلية من خلال تشخيص نقاط ضعفها وتقليصها وتحليل نقاط قوتها وتعزيزها وتدعيمها ، مع اقتناص الفرص الخارجية ، واكتشاف المخاطر والتهديدات المحتملة والسعي لتجنبها بكل الوسائل المتاحة والمشروعة ، والاستفادة من البرامج العلاجية في إطار تحضير برامج وقائية تكون أكثر فعالية بتوفير البدائل المناسبة والمحسوبة بأساليب دقيقة دون الوقوع في نفس الهفوات والأخطاء بتقليصها والمحافظة على المكتسبات والعوائد المحققة ، سواء المادية أو المعنوية.

• توتر العلاقة التي تجمع رئيس العمل بأتباعه واللامبالاة التي تجمع بينهما سواء ما تعلق بالأتباع من حيث عدم الانصياع لأوامره بالشكل المطلوب وهذا ما يفسر كثرة الأخطاء والهفوات في العمل بشكل متكرر من دون الاستفادة منها ، ويقابله اهمال في أغلب الحالات لانشغالات واهتمامات الأتباع من طرف المسؤول في العمل ، خاصة ما يتعلق بضرورة تحفيزهم ودفعهم بالشكل الصحيح في تعديل سلوكاتهم في العمل من خلال اقتراحهم في برامج التكوين المقترحة وتحسين مستوياتهم أو المساعدة على ترقيتهم إلى مناصب أعلى بالاعتماد على مدى استحقاقهم لذلك.

• قلة الانجازات والرهانات التي نجحت المؤسسة في تحقيقها والتعامل معها بشكل ايجابي ، ضف إلى ذلك غياب تقاليد تدخل في حيز ثقافة المنظمة ذات الأبعاد القوية في تثبيت قيم وسلوكات عن طريق غرسها بشكل فعلي تتعلق خاصة بالتشارك في العمل وتحقيقي الأهداف ومن ثم الاحتفاء بالنجاحات المحققة على المستويين الداخلي والخارجي كما يمكن استشعار القطيعة الموجودة بين الفئات المهنية في المؤسسة ، من خلال اسناد بعض النجاحات لفئة مهنية دون غيرها واحتكار النجاح لها فقط.

• نقص التركيز على المعايير والعوامل المتعلقة بتعزيز العلاقات الوظيفية بين القادة والأتباع سواء ما يتصل بالعلاقات الانسانية أو الجوانب العلمية والفنية للعمل ، لأن الاقتناع بتوجيهات وتعليمات رؤساء العمل من طرف الأتباع تنطلق من مستويات ومعدلات اقتناعهم بجدية وكفاءة هؤلاء الرؤساء وجدارتهم واستحقاقهم لهذا المنصب، في إطار عدم احتكار الكفاءة والخبرة وتلقينها للأتباع دون الخوف من تشكيلهم خطرا على منصب المسؤولية الذي يحتله في الهيكل التنظيمي ، بحيث كلما كان العطاء كبير كانت العوائد أكبر لتسطيع استيعاب الجميع وفق مبدا العدالة في التوزيع.

•رغم حداثة الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلا أنه يفتقد في للعديد من المميزات والمتطلبات المتعلقة بالمرونة التي يجب أن تحدد مسبقا فيما يتعلق بالمناصب التي يطلب شغلها، هذا ما يتسبب في الانتقاء العشوائي للمورد البشري والذي يمثل عبئا آخر على المؤسسة في المستقبل القريب.

•غياب مختصين يشرفون على عملية اختيار أفضل العناصر وهذا ما لا يتطابق ومتطلبات المناصب حسب الهيكل التنظيمي ، الأمر الذي يحول دون احداث انتقاء متميز يحفظ للمؤسسة أفضل العناصر والكادرات وأحسنها استعدادا لممارسة المهام التي قد توكل لها في أحسن الظروف وبأفضل الطرق والسبل الممكنة والمتاحة لدى المؤسسة.

•يحتاج الهيكل التنظيمي الحالي إلى العديد من التعديلات في شكل تحيينه وفق ما تتطلبه مناصب العمل الشاغرة ، لتتوافق مع مؤهلات واستعدادات شاغلي الوظائف ، سواء أكان توظيفا داخليا في شكل ترقيات أو توظيفيا خارجيا يخضع لمعيار الانتقاء من بين العديد من المترشحين طالبي الوظائف.

•غياب أساليب تكييف متطلبات الهيكل التنظيمي بما يخدم مصالح العمال الحاليين وحتى في أساليب الانتقاء والاختيار من بين المترشحين للوظائف الشاغرة ، الشيء الذي ساهم في توتر العلاقة بين ممثلي العمال والإدارة العليا في المؤسسة.

•تسطير وتنفيذ مجموعة من برامج تكنولوجيا الاتصالات على المديين القصير والمتوسط من خلال ربط جميع المقرات التابعة للمؤسسة التسيير السياحي بتيبازة بجهاز الويفي **Wefi** لضمان التسيير المحكم لجميع المراكز التابعة لها ، مع ضمان تدفق الانترنت بالكمية المطلوبة.

•مجرد التفكير بصفة جدية بإمكانية الاستعانة بخبراء ومختصين في مجال علاقات العمل و الاتفاق مع معاهد للبحث من أجل تحقيق التوافق والتوازن الداخلي للمورد البشري وتحسيسه بالأمان في المؤسسة وعلى مستقبله المهني.

•غياب التوازن بين ما هو موجود من تكنولوجيا ووسائل العمل الحديثة وما يتوافق مع قدرات واستعدادات ومؤهلات المورد البشري، ما من شأنه تشكيل عوائق لإحداث التغيير في أساليب العمل وتقنياته.

•وجود تضارب في مدى الصلاحيات الممنوحة للمؤسسة في إطار القانون التجاري الذي تخضع له وبالتالي وجود العديد من العراقيل في نشاط وتنظيم هذه المؤسسة يخضعها لمجموعة من المشكلات التي بموجب خضوعها لهذا القانون لم تكن لتقع فيها ، أي الوصاية المركزية تؤثر بشكل سلبي على المؤسسة وقابليتها للمنافسة في السوق.

•معاناة المؤسسة من سوء التسيير وتبعات اللوائح والقوانين التي تنظمها يشكلان حاجزا كبيران للتغيير نحو الأفضل في ظل فتح مجال المنافسة التي تهدد استمرار واستقرار المؤسسة مع المتغيرات البيئية التي تهددها.

•غياب استراتيجية واضحة في التحليل المستمر لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، مع عدم الاهتمام بأساليب التحليل البيئي وخاصة ما تعلق بنقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية في إطار تحليل سوفت SWAFT.

•ضعف القرارات الإدارية المتخذة من طرف الإدارة العليا لعدم استنادها على معايير علمية وموضوعية ، وغياب البدائل الحقيقية لصناعة القرار واختيار البديل المناسب من ضمن البدائل المتوفرة لمتخذ القرار.

•طبيعة العلاقة التنظيمية والقانونية المعقدة للمؤسسة مع السلطات المركزية تحول دون تنفيذ البرامج والمخططات الموضوعة قيد التنفيذ بالشكل الذي يضمن الكفاءة والسرعة والمرونة اللازمة التي توفر أكبر قدر من الجهد والتكاليف.

•غياب معايير موضوعية تستند للدراسة والتحليل في انجاز الهيكل التنظيمي وتكييفه بالشكل الصحيح مع متطلبات المتغيرات البيئية المتحركة التي تشكل تهديدا مستمرا على بقاء المؤسسة واستمرارها.

•غياب التنسيق والتعاون بين المصالح التابعة للمؤسسة انعكس بطرق سلبية على جميع أنشطتها وعملياتها في مختلف المستويات المهنية.

•أنتج التغيير الغير متوازن في النشاطات والعمليات الإدارية الداخلية للمؤسسة بروز فجوة نتيجة تباعد الأنساق الفرعية(**المصالح والمراكز والمديريات التابعة للمؤسسة)** على النسق الكلي(**الإدارة العليا)** ، مما قد يتسبب في انحلال وتفكك النسق الكلي ألا وهو المؤسسة ككل ، دون إحداث التغيير المرجو الوصول إليه.

• في الغالب يتم معالجة مختلف النشاطات والمهام المتعلقة بمتطلبات العمل وفق قرارات فردية تخص المسؤول على العمل بذاته دون الاهتمام بما يقدم له من توصيات وتعليمات من السلطة الفوقية لغياب ثقافة الحوار والاستماع والاقناع.

•انعدام ثقافة العدالة في توزيع المهام بالشكل الذي تتطلبه وفق كفاءة وفعالية المورد البشري من شأنه تضييع المؤسسة لمعيار قيمي مهم يتعلق بروح المبادرة بالنسبة للمورد البشري وتقليص مزاهر المنافسة الايجابية بين الأفراد العاملين بما يحقق العوائد المنتظرة للمؤسسة.

•استغلال التنظيمات الغير رسمية للوضعية الصعبة التي تمر بها المؤسسة لتنفيذ برامجها المتعلقة بسوء استعمال القيادة الإدارية لمقدراتها البشرية من خلال سوء توزيع المهام والصلاحيات بين الأفراد العاملين لضمان سيطرتها على الوضعية العامة في المؤسسة لأطول فترة زمنية ممكنة.

•تأثير مظاهر التسيب واللامبالاة التي شهدتها المؤسسة في السنوات الماضية على الواقع التنظيمي الحالي لها لتراكم تلك المظاهر عبر العديد من المحطات دون ايجاد حلول جذرية لها ، مما أنتج وضعا تنظيميا معقدا للغاية يحتا إلى إعادة تشخيص هذه المشكلات وتحليلها بصفة منظمة ومنتظمة.

•سوء التقدير والتنبؤ بالمشكلات التنظيمية الموجودة وغير الموجودة أنتج فجوة عميقة بين المورد البشري والقيادة الإدارية السابقة والحالية ، واتشار مظاهر عدم الرضى مما أثر على دافعية الانجاز والعمل كما أثر على كفاءة المؤسسة وفعاليتها.

•غياب منهجية واضحة في تقييم وتقويم المورد البشري من خلال وضع سلم لذلك من شأنه خلق قيم المنافسة الايجابية بين العاملين ، واتشار مظاهر العصبية والجهوية في عمليات التقييم العشوائية وتغييب مبادئ الوضوح والشفافية.

•تضييع العديد من الكفاءات والخبرات بتهميشها وعدم تقييمها التقييم الذي تستحقه من خلال تحفيزها ماديا ومعنويا كونها تمثل النواة الحقيقية للتغيير الايجابي الذي تسعى له المؤسسة ، والاستثمار فيها يرفع من مقدرات المؤسسة وطاقات استيعابها للوصول إلى الريادة.

•غياب معايير الجودة الشاملة التي تعد احدى المبادئ الأساسية لإحداث التغيير ، والاهتمام بالجوانب التكنولوجية في الإدارة والتسيير من دون احداث التوافق بينها وبين قدرات المورد البشري في إطار المواءمة التي تضمن بها المؤسسة تحقيق الجودة الشاملة.

•غياب جهاز تابع للمؤسسة يسهر على الاستماع لشكاوي واحتياجات المورد البشري في إطار تحقيق مبادئ العدالة التنظيمية التي تعتبر من المعايير الحقيقية التي تعكس سمعة المؤسسة وقوتها.

•تعد مظاهر الإهمال واللامبالاة والتسيب الوظيفي نتائج تدخل في حيز رد فعل آني من المورد البشري نتيجة المعاملة السيئة من الإدارة من خلال اهمال احتياجاتهم والاستماع لهم ، لذا السعي وراء اقناعهم يعد أمرا معقدا.

•نمو معدلات العيوب والنقائص المتعلقة بظروف العمل نتيجة عدم الاهتمام بتشخيص هذه النقائص وتحليلها وفق منطق ايجابي يوفر على المؤسسة العديد من التكاليف والجهد ويزيد من مصداقيتها اتجاه جمهورها الداخلي والخارجي.

•ضعف البرامج المتعلقة بالتكوين وتحسين المستوى الخاصة ببرامج التكوين الفردية والجماعية ، وعدم استفادة المؤسسة من هذه الدورات رغم التكاليف التي تقع على عاتقها من خلال محدودية هذه البرامج المنجزة لتحقيق مبدأ التوافق مع الجودة الشاملة في التسيير.

•غياب عامل الثقة بين الإدارة وموردا البشري نتيجة سوء تقدير وتقييم القيادة الإدارية لقدرات موردها البشري ،واتساع رقعة الخلاف وعدم التفاهم بينها أنتج بروز العديد من التنظيمات الغير رسمية التي أصبحت تؤدي أدورا القيادة الإدارية في اشباع حاجيات أفرادها على حساب مقدرات المؤسسة.

•غياب الرؤية المشتركة التي يتقاسمها كل أعضاء المؤسسة من القيادة إلى أدنى رتبة إدارية وهذا نتيجة ضعف الإدارة العليا في تحديد سلم الأولويات في المؤسسة.

•سوء التقدير بأهمية معيار الرؤية المشتركة بين أعضاء المؤسسة والقوة التي تعطيها هذه الأخيرة لها في إطار الدفع نحو الريادة والتميز خاصة في ظل المنافسة الموجودة والمحتملة في السوق.

•اتساع نطاق الإشراف كانت له آثار سلبية على احداث الرقابة الكفيلة التي تضمن سلامة مقدرات وقدرات المؤسسة المالية والتقنية ، وغياب مظاهر التنسيق بين الوحدات الإدارية التابعة للمؤسسة ، مما أحدث بطئ كبيرا في الاستجابة لمختلف التحولات والمتغيرات المرتبطة ببيئة الأعمال التي تنشط في إطارها المؤسسة.

•غياب مظاهر الولاء والانتماء للمؤسسة نتيجة عدم الرضى الذي يميز العلاقة المتوترة بين المورد البشري والقيادة الإدارية والذي أحدث قطيعة حقيقة بينهما.

•غياب شبكة مرنة للمعلومات تعمل على تفكيك ترميز مختلف البيانات المتعلقة بالبيئة الخاصة والعامة للمؤسسة تعمل على مواجهة مختلف المشكلات المحتملة وغير المحتملة في هذه البيئات وتوفر مجالا خصبا لإدارة المعرفة نتيجة تراكم هذه المعلومات بصفة تساعد على التعامل الايجابي مع كل هذه المتغيرات.

• عمليات استنزاف قدرات المؤسسة المالية والبشرية وحتى التقنية في الفترات السابقة وبشكل رهيب أثر بصفة مباشرة وغير مباشرة على طرق وأشكال التحكم في هذه المشكلات ومن ثم تحديد طبيعتها وكيفيات التعامل الصحيح والموضوعي معها بما يضمن أفضل كفاءة وفعالية في العمل.

• غياب ونقص الاعتماد على الحلول العلاجية في العديد من المواقف التنظيمية، وتفضيل الحلول العلاجية التي تعطي حلولا ظرفية من شأنها زيادة شدة التأثير السلبي على متطلبات العمل والحد من قدرات العاملين.

• الضرورة الملحة على إعادة تقييم وتقويم مختلف النشاطات والعلميات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة خاصة على المستويين المالي والبشري لما يشكلانه من أهمية قصوى في عصب العمل الإداري والسياحي.

• التفكير الجدي من طرف الإدارة العليا الحالية على وضع برامج ومخططات واقعية تهتم بتسوية العديد من الوضعيات العالقة التي تخص الأفراد العاملين لتعديل وضعياتهم وتحسين مستواهم ، عن طريق السهر على وضع الآليات والميكانيزمات الضرورية لذلك.

• معظم المشاكلات وفي الغالب تتكرر بصفة مستمرة وغير متقطعة تتميز بالتشابه والتكرار لها عوامل مشترك عديدة ومع مرور الوقت أصبحت أكثر تعقيدا وصعوبة مما كانت عليه في البداية لاعتماد أساليب غير نافعة ساهمت بشكل مباشر وغير مباشر في هذه التعقيدات الحاصلة.

• تعتبر السلوكات والتصرفات السلبية للأفراد العاملين في المؤسسة امتدادا طبيعيا لتلك المتعلقة بتصرفات الرؤساء المباشرين و أغلبية المسؤولين ، وتدخل في حيز ردود الفعل المتعلقة بالعمل.

• عدم اعطاء النموذج الحقيقي في العمل بالنسبة لرؤساء العمل مع أتباعهم ، ومحاولة تطبيق اللوائح والتشريعات على الأفراد البسطاء من دون سواهم أحدث خللا حقيقيا في طبيعة العلاقة الموجودة بين هذه الأطراف مما أثر على واقع المؤسسة التنظيمي بشكل عام.

• اعتماد أساليب وطرق سلبية في التعامل مع المورد البشري وعدم الاكتراث بأهميته في المؤسسة واقناعه بمفهوم التغيير الحقيقي في مختلف وضعيات ووسائل العمل.

• غياب مساندة الرؤساء للمرؤوسين في إطار العلاقة الانسانية التي تجمع بينهم في الفريق الواح للعمل مما يزيد من حجم الهوى والفجوة بينهم ، وهذا ما ينعكس بطريقة سلبية على الأداء والالتزام الوظيفي.

• غياب قيم التسامح والتعاون والمساندة ، وبروز العديد من القيم السلبية كالاتكالية واللامبالاة والتنافس السلبي وخلق قيم الفوضى وعدم الالتزام وتضييع الوقت بشكل متعمد ، كل هذه الآثار من شأنها الرفع من معدلات تضييع قدرات المؤسسة بشكل ساذج وسلبي.

• يعتبر الرئيس المباشر وغير المباشر النموذج الذي يتبعه الأفراد العاملون بسلبياته وإيجابياته ، لذا كل تلك القيم والسلوكات السلبية الخاصة بالمورد البشري أصلها في الحقيقية ناتج على سوء تقدير من طرف المسؤولين لخطورة الوضعية التي تعيشها المؤسسة.

• تحتاج عملية ترك السلوكات القديمة السلبية وتبني أخرى ايجابية إلى العديد من المجهودات التي تقع على عاتق الإدارة العليا التي تؤمن بضرورة التغيير ، مع اعتماد أسلوب النموذج والاقناع للوصول إلى الغاية المتعلقة بإحداث التغيير.

• يعتبر المستوى العقلي والنفسي والاجتماعي والجوانب الخاصة بالتفكير والاتجاهات من أهم الأمور الغائبة في المؤسسة لغياب المختصين من جهة وعدم الاهتمام من طرف الإدارة بهذه المعايير المهمة التي مكن شأنها خلق مساحة جديدة لأقناع المورد البشري بضرورة التغيير وتبني أفكاره والوصول إلى مرحلة الاقتناع.

• غياب سلم يتعلق بوضع سلة للمهام والبدء بالأهم ثم المهم لوصل إلى الأمور الأقل أهمية ومن ثم وضع ترتيب وتسلسل موضوعي مضبوط ودقيق لا يعطي المجال للصدفة والمفاجأة.

• غياب سلم يتعلق بتنظيم وتوزيع المكافآت والمنح بين الأفراد العاملين مما يعقد ويصعب المهام المتعلقة بالتقييم والتقويم، ومن ثم تقليص وقتل روح المبادرة والتميز والاجتهاد في العمل، وهذا ما يعرقل بروز نواة القيمة المضافة في المؤسسة.

• أغلب العلميات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة تحتاج إما للتعديل أو التغيير الجذري من أجل مواءمة حجم التطورات الحاصلة في البيئة الخاصة والعامة لها ، وبغرض التكيف معها والاندماج لضمان الاستمرارية في المحيط المتحرك.

• غياب الرؤية المشتركة والنظرة الاستراتيجية المؤسسة على معايير موضوعية فعالة خاصة في ظل الأوضاع الحالية التي تمر بها المؤسسة ،فكل فرد أو جماعة لديها رؤيتها الخاصة بها وفق الأجندة التي تعمل عليها وفق ما يحقق مصالحها الذاتية.

• من خلال التأكيد على غياب أو تغييب رؤية مشتركة تجتمع تحتها أهداف وغايات موحدة يفسر كذلك غياب فلسفة عمل وبالتالي استراتيجية عمل ، وهذا ما يتيح المجال للفوضى وانتشار التنظيميات

الغير رسمية وصعوبة التحكم فيها كونها تعمل على تحقيق مصالحها ومصالح أعضائها من دون التفكير في مصلحة المؤسسة.

• تجاهل الاعتماد على المعايير والآليات الأكاديمية التي تحقق التوازن والتنظيمي وتوفر الجهد والتكاليف لخدمة عناصر وجماعات ضاغطة في المؤسسة، لأن الاعتماد على هذه المعايير من شأنه تقليص دور وسيطرة هذه الجماعات في المؤسسة.

• غياب المؤشرات المتعلقة بتحفيز المورد البشري خاصة متابعته بشكل وأسلوب ميداني من خلال توجيهه ونصحه وتذليل الصعوبات والعراقيل التي تواجهه في الميدان.

• الاكتفاء بإصدار القرارات الإدارية والتعليمات على شكل هرم نازل من دون السهر على متابعتها بشكل روتيني وميداني الأمر الذي تسبب في بروز العديد من الظواهر السلبية التي زادت من حجم ومعدلات الفوضى ولامبالاة.

• غياب مؤشرات التماسك الوظيفي في إطار فريق العمل والبحث على المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة للفريق ، وتثبيت تلك الفجوة في فريق العمل الواحد من دون تصرف الرؤساء والمسؤولين للحد من ذلك.

خاتمة:

يرتبط نجاح التغيير التنظيمي في الغالب مع مدى حرص القيادة الإدارية في الوصول إلى الترجمة الفعلية للأفكار التي تحملها حول هذه الظاهرة التنظيمية، والتي تعد المؤسسة في حد ذاتها من الأنساق الفرعية التابعة للنسق الاجتماعي والتي تتأثر بدورها بتبعات وتأثيرات النسق الاجتماعي على أساس وظيفة التفاعل الدينامي مع باقي الأنساق الأخرى في إطار عضوب ووظيفي ، وتتعلق هذه الأفكار الجديدة في امكانية إعادة تصميم مختلف العمليات والنشاطات الإدارية والفنية والتقنية و تلك المرتبطة بتنظيم المورد البشري وإعادة تأهيله وفق التصميم الجديد الذي تنوي القيادة الإدارية تبنيه ، كما تشمل هذه التعديلات والتغيرات المستويين الداخلي والخارجي ، لتتبلور الفكرة وتتطور وتأخذ منعرج آخر على أساس تفاعل العمليات الذهنية للمشرفين على التغيير بالوصول إلى تبني اتجاه معين في التغيير نتيجة عصف ذهني مرتبط بمدى القدرة على التفكير المستمر والعميق الذي يعتمد الأطر الاستقرائية أو الاستنباطية في طبيعة التحضير والاعداد ومن ثم الاقناع والاجماع فالمشاركة والتنفيذ.

لذا يرتبط نجاح العملية في المؤسسة في المقام الأول بمدى التزام و اقتناع المسؤولين والمشرفين على العملية بضرورة التغيير ، بتبني الفكرة وترجمتها بالشكل المرغوب في واقع المؤسسة التنظيمي من خلال توفير الآليات والوسائل والامكانيات المادية والفنية والتقنية واللوجيستية والبشري ووضعا في مسارها المناسب لضمان حد الأدنى من الاستجابة الايجابية للمورد البري في المؤسسة ، مع عدم اغفال المناخ التنظيمي السائد و طبيعة تأثيره في مسار نجاح العملية منذ البداية إلى غاية النهاية ، لذا تعد شبكة الاتصالات الداخلية للمؤسسة محطة أساسية واحدى العوامل الحاسمة التي تلعب دورا رياديا في تحديد مصير العملية من خلال القدرة أو عدمها في استيعاب كل الاتجاهات الموجودة في المنظمة ومستويات الاهتمام بالشكل الصاعد له الذي يحمل في الغالب اهتمامات وانتظارات وطموحات واحتياجات الأتباع الذين ينتظرون في التغذية العكسية ورجع الصدى الايجابي من طرف المشرفين والمسؤولين على عملية التغيير في المنظمة وعلى أساس النظر إلى هذه المدخلات على أنها احدى أهم الشروط والمتطلبات التي تقلص من هامش المقاومة الذي يمكن أن يبديه الأتباع في سبيل انتاج مخرجات دينامية فعالة بعد عمليات التحويل المتعلقة بالمدخلات لتعزز وتدعم العملية ، وتشمل في الغالب هذه المدخلات الناتجة على الشكل الصاعد للاتصال في إطار المرونة المتوفرة الانشغالات

المتعلقة بنظام الحوافز ومدى استجابته لتطلعات وطموحات المورد البشري الذي يبحث هو بدوره على التغيير في مساره المهني بشكل تصاعدي وزيادة العوائد المادية المتعلقة بالراتب وامكانية الترقية وفق المعايير الموضوعية التي يمكن وضعها من طرف المسؤولين والمشرفين ، ولا يكون هذا إلا من خلال تبني استراتيجية وسياسة واضحة لتكوين والتدريب تهدف إلى تجديد الاحتياجات المتعلقة بالمورد البشري بكل دقة ومسؤولية من حيث القدرات والامكانات التي لا بد أن تتوافر فيه من أجل أن يكون توافق وانسجام مع ما يمكن أن يتغير من عمليات وفق رؤية مشتركة تجمع بين جميع الفاعلين داخل المنظمة بما يحقق المصلحة العامة والرفع من مستوى كفاءتها وفعاليتها في السوق ، بالأخذ بعين الاعتبار عوامل المنافسة الشرسة والسبل الكفيلة لإنتاج استراتيجية حقيقية للجذب.

ويمثل الاعداد الحقيقي لبرامج ومخططات التكوين على أساس تحديد الاحتياجات المتعلقة بالأتباع بصيغة دقيقة ، سواء ما يتصل ببرامج والاحتياجات الفردية في إطار مخططات **(IFP)** ، أو ما يتعلق بالاحتياجات الجماعية ضمن برامج **(PCF)** على جميع المستويات والوحدات والأقسام التابعة للمنظمة والعمل على ضرورة احداث التوازن بين هذه البرامج والاحتياجات المطروحة التي تتوقع القيادة الإدارية من خلالها الوصول إلى احداث التغيير المرغوب من دون مقاومة تعرقل مساره وأهدافه.

فالتغيير المتزن المرتبط باستبدال العلميات الإدارية الحالية بأخرى جديدة تتوافق وتتناغم مع طبيعة البرامج والمخططات التكوينية التي سهرت القيادة الإدارية على توفيرها للأتباع ، واستحضار أبعاد وعوامل التعاون بين الفاعلين من خلال تكريس جهودهم في إعادة غرس مجموعة من القيم الايجابية واعتمادها بصفة تدريجية يراعى فيها مصلحة الجماعة باعتماد وضعها في قاموس ثقافتها التنظيمية وما يمكن أن تقابله من عناصر مهمة أخرى في البيئة الداخلية لها لما تلعبه من أدوار حاسمة في نجاح التغيير المتوقع ، والعمل على قياس معدلات استجابة المورد البشري للعملية في إطار الحرص على الاهتمام بخلق آليات تربط بتعزيز وتدعيم عناصر وعيه التنظيمي بضرورة التوافق والانسجام مع هذه العملية بتحديد السيل الكفيلة التي تنتج العناصر التي تساهم في البناء في إطار سلوك المواطنة التنظيمي.

كما يسهم التغيير المتوازن الذي يؤمن بفكرة استيراد الطاقة اللازمة للنسق من خلال محيطه الخارجي لضمان البقاء والاستمرارية من جهة والتطوير والرقي والريادة من ناحية ثانية ، مع التركيز في

خاتمة

تحويل هذه الطاقة ضمن العليات الداخلية الجديدة التي تشكل مجمل القيم والسلوكات والتصرفات التي يمكن أن يتبناها الأتباع وامكانية التعايش مع هذه الأساليب والقيم الوافدة وتبنيها مما يسهل المهمة على المشرفين والسؤولين على التغيير ، خاصة إذا التزم رؤساء العمل بوضع الأتباع في أفضل الظروف والوضعيات التنظيمية لترجم هذه الراحة الفعلية العقلية والنفسية إلى سلوكات ايجابية في إطار علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية من خلال محاولة القيادة الإدارية التحكم في هذه الجماعات الغير رسمية واستغلالها بأسلوب عقلاني يخدم المصلحة العامة للمؤسسة التي تزيد من قوة استجابتها للتغيرات الحاصلة ويدفع بكفاءتها وفعاليتها نحو فعل تصاعدي ، غير أن الارتباط بين التغيير ومدى قوة التحليل البيئي للمتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة في إطار الرهانات الخاصة بالمحيط والمعايير التي تخص مستويات الوعي لدة الأتباع يمكن أنها لات كفي لوحدها من أجل ضمان تغيير متوازن وفعال يعمل على وضع لبناته بصيغة متأنية ومتدرجة تعطي الانطباع بقوة وقدرة القيادة الإدارية على التحكم في الوضعيات المختلفة.

جـــــامعـــــــة المديـــــــــة (يحي فـــارس)

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

قائمة الأساتذة المحكمين حسب درجاتهم العلمية

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	مكان العمل	التوقيع
01	طايبي رتيبة	محاضرة (أ)	جامعة البليدة 2	
02	زبوج سامية	محاضرة (أ)	جامعة البليدة2	
03	صغير جميلة	محاضرة (أ)	جامعة يحي فارس (المدية)	
04	قاسو سمية	محاضرة (أ)	جامعة البليدة 2	
05	مداس فاروق	محاضر (ب)	جامعة البليدة2	

جـــامعـــة المديـــــة (يحي فـــارس)

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة

في اطار اعداد أطروحة الدكتوراه لنيل شهادة أكاديمية عليا، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل والموسومة **(التغيير التنظيمي بين تحديات البيئة التنظيمية ودرجة الوعي العمالي)** يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إنجاح هذا العمل الأكاديمي ، من خلال الاجابة المتأنية على الأسئلة، وستبقى المعلومات التي تدلونا بها في خدمة البحث العلمي دون أن تكون لأغراض غير ذلك.

ملاحظة : ضع علامة (**X**) في الخانة التي تتناسب مع اجابتك

اعداد

عبدالقادر جراد

اشراف

د/ صديق الشريف

الملاحق

المحور الأول: البيانات العامة.

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- المؤهل العلمي: ليسانس ☐ ثانوي ☐ متوسط ☐ ابتدائي ☐

3- الرتبة المهنية: عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐ اطار ☐

4- الخبرة المهنية: أقل من 10 سنوات ☐ من10 إلى 20 سنة ☐

من 21 سن فما فوق ☐

5- السن: من20 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐

من 41 إلى 50 سنة ☐ من 51 إلى 60 سنة ☐ من 61 إلى 70 سنة ☐

المحور الثاني إعادة هيكلة المورد البشري على أساس التحليل البيئي ودوره في خلق الوعي بالإبداع الإداري.

6- هل بتدارك نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة و الترغيب في الابتكار يتحقق الاستقرار في العمل؟

يتحقق دائما ☐ يتحقق أحيانا ☐ لا يتحقق ☐

7- هل يهتم نظام الحوافز بالفروق الفردية مما يجعلك تطمح للوصول لأعلى المراتب الوظيفية؟

نعم ☐ لا ☐

8- هل يمكن في ظل الظروف الحالية استغلال نقاط القوة الداخلية للمؤسسة لزيادة الدافعية و التميز دائما؟ يمكن ☐ لا يمكن ☐

9- هل المناخ التنظيمي يمنح الاهتمام بالمتميزين في العمل ويضمن لهم الأمن الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐

10- هل تتوفر المؤسسة على الظروف المادية الضرورية التي تزيد من دافعيتك للإنجاز ؟

تتوفر ☐ لا تتوفر ☐

11- هل أنت راض على الظروف المادية للعمل ؟

نعم ☐ لا ☐ وفي حالة الاجابة ب لا ، **لماذا؟**

12- هل الظروف المادية للعمل تساعد على تطوير القدرات الابتكارية للعامل؟

نعم ☐ لا ☐ **وفي حالة الاجابة** لا ، لماذا؟

13- هل يتم وصول المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المحدد ؟

تصل دائما ☐ تصل أحيانا ☐ لا تصل أبدا ☐

14- هل يشركك رؤسائك في وضع الخطط و تجريب أساليب جديدة لتقديم الخدمة وحل مشكلات العمل؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

15-هل تحفزك الإدارة العليا لبذل مزيد من الجهد والتميز أم أنها تدفعك للتفكير في ترك العمل ؟

تحفز ك ☐ تدفعك لترك العمل ☐

16- هل تتوفر المؤسسة على قاعدة للبيانات العامة تمكنها من التحكم بمتطلبات العمل؟

نعم ☐ لا ☐ لا أدري ☐

17- هل شبكة الاتصالات الداخلية للمؤسسة مرنة تضمن وصول المعلومات بالشكل و الوقت المناسب ؟

مرنة ☐ غير مرنة ☐

18- هل تعتمد المؤسسة على استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في تطوير أساليب العمل؟

نعم ☐ لا ☐

19- هل تتبنى الإدارة العليا سياسة إشراك العاملين في طبيعة واجراءات العمل باختلاف رتبهم المهنية؟

تتبنى دائما ☐ تتبنى أحيانا ☐ لا تتبنى ☐

20- هل تعتمد المؤسسة على استراتيجية إشهارية وفق أنماط ابتكارية تحقق الريادة والتميز باستمرار؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: السعي للجودة الشاملة اعتمادا على ثقافة منظمية تحقق الوعي بالولاء للمؤسسة.

21- هل قواعد العمل واضحة وعادلة، تدفع للإنجاز و التحسين المستمر في نوعية الخدمة؟

نعم ☐ لا ☐

22- هل تصميم الوظيفة المسندة إليك يدفعك لبذل مجهود مضاعف في أدائها؟

نعم ☐ لا ☐

23- هل طبيعة تصميم الوظيفة المسندة إليك تؤثر سلبا على طبيعة الخدمة المقدمة للعملاء؟

نعم ☐ لا ☐

24- هل تؤدي المهام الموكلة إليك في الوقت المحدد؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

25-هل تنتظر العقاب من رئيس العمل في حالة عدم التزامك بأداء واجباتك المهنية؟

نعم ☐ لا ☐ في حالة(**نعم**) ، هل يدفعك ذلك للالتزام أكثر؟

نعم ☐ لا ☐

26- هل لطبيعة التعاون مع الزملاء تأثير في حل المشاكل والرفع من روح الفريق في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

27- هل يقدم رئيسك في العمل توجيهات تساعد على تعديل سلوكك في العمل؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

28- هل سبق وأن قدمت اقتراحات وبدائل لرئيسك في العمل؟

نعم ☐ لا ☐ في حالة الإجابة (**بنعم**)، هل تم قبولها ؟

نعم ☐ لا ☐

29- هل الراتب الشهري الذي تتقاضاه يحقق لك الاستقرار الوظيفي ؟

نعم ☐ لا ☐ في حالة الإجابة (**لا**) هل تغادر في حالة ايجاد عمل بأجر أكثر؟

نعم ☐ لا ☐

30- هل تشعر بالافتخار كونك عضو فاعل في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐ في حالة الإجابة (**لا**) **لماذا؟**

31- هل تحفز الإدارة العليا على تحسين الأداء في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

32- هل لتقييم وتقويم أداء العمل تأثير في التحسين المستمر له؟

نعم ☐ لا ☐

33- هل تهتم الإدارة العليا بالتكوين المستمر للمورد البشري؟

نعم ☐ لا ☐ في حالة الإجابة (**نعم**) هل استفدت من دورة تكوينية في مجال عملك؟

نعم ☐ لا ☐

34- هل الفترة التكوينية التي خضعت لها دفعتك لتغير نمط سلوكك بتحسين جودة الخدمة المقدمة ؟

نعم ☐ لا ☐

35- هل تنظم اجتماعات فنية لمناقشة المستقبل الوظيفي بإعطاء توجيهات حول الأساليب الفعالة للعمل؟

نعم ☐ لا ☐

36- هل طبيعة نظام الحوافز الحالي يحقق الرضى الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐ في حالة الإجابة **(لا)** ، **لمـــاذا؟**

37- هل تهتم بمكانة مؤسستك وسمعتها على المستويين الداخلي والخارجي؟

نعم ☐ لا ☐ في حالة الإجابة **(لا)**، **لمـــاذا؟**

المحور الرابع: القيادة التحويلية وساهمتها في إعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل الوعي بالقيم التنظيمية.

38- هل تمتلك اقتراحات أو أفكار تتعلق بإعادة النظر في اجراءات العمل الحالية؟

نعم ☐ لا ☐ في حالة الإجابة **(نعم)**،**أذكرها؟**

39- هل يتم تحضيركم وتحفيزكم على تقبل التغيير و التكيف مع أساليب تقديم الخدمة الجديدة؟

نعم ☐ لا ☐ في حالة الإجابة **(لا)**، أذكر الأسباب؟

40- هل تبادر بالمساهمة في ايجاد حلول لمشكلات العمل بإدخال تغييرات على محتوياته؟

نعم ☐ لا ☐ في حالة الإجابة **(لا)**، **لمـــاذا؟**

41- هل يمتلك رئيسك في العمل القدرة على حل المشكلات التي تواجهكم بأساليب وطرق فعالة؟

نعم ☐ لا ☐

42 - هل يتم تحفيزك لتغيير أسلوب عملك الحالي واستخدام تقنيات حديثة في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

43- هل هنالك تعاون وتنسيق بين الإدارة والعمال لتبني التغير في أساليب العمل القديمة؟

نعم ☐ لا ☐

44- هل يقوم رؤساء العمل بإعداد الأهداف المرغوب الوصول إليها بصفة ممنهجة وبأساليب علمية؟

نعم ☐ لا ☐

45-هل يلعب رئيسك في العمل دورا فعالا بتحفيزك بالمخاطرة المحسوبة والابتكار؟

نعم ☐ لا ☐

46- هل يدفعك رئيس العمل على تقديم خبرتك لزملائك للمساعدة في تنفيذ المهام الصعبة والمعقدة؟

نعم ☐ لا ☐ في حالة الإجابة **(لا)، لمـــاذا؟**

47- هل يمثل لك رئيس العمل النموذج المناسب لتعديل سلوكك والالتزام الايجابي في أداء العمل؟

نعم ☐ لا ☐ في حالة الإجابة **(لا)، لمـــاذا؟**

48- كيف يتم معالجة المشكلات وتلبية الاحتياجات الخاصة بالعمال من طرف رئيس العمل؟

يعتمد الحلول العلاجية ☐ يعتمد الحلول الوقائية ☐ يعتمد عليهما معا ☐

49- هل يدفعك رئيس العمل على تطوير قدراتك وأسلوبك في الأداء والطموح لنيل ترقية مهنية؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

50- هل تسعى المؤسسة لخلق قيم جديدة تتعلق بالاحتفال بالإنجازات المحققة مع جميع عمالها؟

نعم ☐ لا ☐ في حالة الإجابة **(لا)، لمـــاذا؟**

51- هل يسعى رئيس العمل لغرس قيم عملية تتضمن ابتكار أنماط جديدة للتخفيف من أعباء العمل؟

نعم ☐ لا ☐ في حالة الإجابة **(لا)، لمـــاذا؟**

جـامعـــــــــة المديـــــة (يحي فـــــارس)

كلية العلوم الانسانية والاجتماعيـة

قسم العلـــــوم الاجتماعيـــــــة

تخصـص علـــــم اجتمـــــاع تنظيم وعمل

دليل المقابلة

في اطار التحضير لإعداد أطروحة الدكتوراه من أجل الحصول على شهادة أكاديمية عليا لدراسات ما بعد التدرج تخصص علم اجتماع التنظيمات ، والموسومة (**التغيير التنظيمي بين تحديات البيئة التنظيمية ودرجة الوعي العمالي)** يطيب لنا سيدي ، أن ندعوكم من خلال هذا العمل للمساهمة في نجاحه من خلال مشاركتنا لأجوبتكم ، كما نحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلوننا بها ستكون لخدمة أغراض البحث العلمي ، لذا فتفهمكم لطبيعة الأسئلة سيزيد من مصداقية هذه الدراسة.

اعداد

عبدالقادر جراد

اشراف

د/ صديق الشريف

الملاحق

المحور الأول: البيانات العامة.

1- المسمى الوظيفي:

2- الرتبة الوظيفية:

3- المؤهل العلمي:

4- الخبرة المهنية:

5- تاريخ اجراء المقابلة:

6- مدة اجراء المقابلة:

7- مكان اجراء المقابلة:

المحور الثاني: أهمية التحليل البيئي ومستوى الإبداع الإداري في إعادة هيكلة المورد البشري.

8- هل تعتقد أن الهيكل التنظيمي الحالي يحدد المتطلبات الخاصة بالمناصب الشاغرة بحيث يتم من خلاله انتقاء أفضل الكفاءات وأكثرها تميزا ؟

9- هل تعتمدون وسائل التكنولوجيا الحديثة في جميع المستويات المهنية من خلال التعاون مع مراكز البحث العلمي لتهيئة وتحضير موردكم البشري للتحديات و الرهانات المستقبلية؟

10- ما هو مستوى تأثير اللوائح والتشريعات الحكومية على مستقبل نشاط مؤسستكم في ظل طبيعة قانون المنافسة الذي يفرض البقاء للأقوى ماديا والأكفأ بشريا؟

11- هل يمكنكم اتخاذ جميع القرارات الإدارية والتعديلات في حيثيات الهيكل التنظيمي دون الرجوع للسلطة الوصية خاصة في القرارات التي تتطلب الكفاءة والسرعة والمرونة في التنفيذ؟

12-هل تستغلون نقاط القوة و نقاط الضعف الداخلية التي تمكنكم من خلق مناخ عمل يتناسب مع قدرات موردكم البشري ويساعد على حل المشكلات بأساليب جديدة ومبتكرة؟

المحور الثالث: السعي للجودة الشاملة اعتمادا على ثقافة منظمية تحقق الولاء للمؤسسة.

13- هل تمارسون نشاطكم وفق قواعد واضحة تحدد فيها المهام والأولويات والصلاحيات وتكون معروفة للجميع بما يضمن رضى وولاء موردكم البشري، لتحسين ظروف تقديم الخدمة للعملاء؟

14- ما هي في نظرك المعايير الحقيقية التي تعتمدونها في نظام تقييم عمالتكم للمحافظة على طاقتها و مردوديتها لتحقيق الأهداف المرغوبة وفق فرق العمل النشطة ؟

15- ما هو حجم الشكاوي والاحتجاجات مقارنة بمبدأ الالتزام الوظيفي لمستخدميكم وأثرها على مصداقية وسمعة مؤسستكم للتقليص العيوب والنقائص المتعلقة بأداء العمل ؟

16- هل تثقون في موردكم البشري و في قدرته على مواجهة المخاطر والتحديات المتعلقة بالعمل من خلال تكوينهم وتدريبهم على مبادئ الجودة الشاملة ؟

17- ما هو حجم التنسيق الموجود بين مختلف المستويات الإدارية والذي من شأنه توحيد الرؤية للمحافظة على ممتلكات المؤسسة ويوفر المرونة والسرعة في الاستجابة لمختلف التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة العمل؟

المحور الرابع: القيادة التحويلية وساهمتها في خلق قيم تنظيمية تساعد على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

18- هل للمؤسسة القدرة على مواجهة المشكلات المختلفة ، وماهي الأساليب المعتمدة في مختلف المواقف التنظيمية، اعتمادا على الحل العلاجي الآني أو على الأسلوب الوقائي المبني على التنبؤ والتخطيط بغرض التحسين المستمر في مستويات العاملين؟

19- هل تتبع تقاليد متعلقة بترسيخ مجموعة من الأفكار والقيم الفاضلة وربطها بسلم القيم المشتركة وسط العاملين لتحفيزهم على ترك سلوكاتهم السلبية وتبني أخرى جديدة فعالة ومرنة؟

20- هل يتم احترام المعايير المتعلقة بتوزيع المهام والمكافآت والحوافز على موردكم البشري من خلال إعادة تصميم مختلف العمليات الإدارية الحالية؟

21- هل تمتلكون الرؤية المشتركة الواضحة للتغيير نحو الأفضل وفق معايير علمية محددة وبشكل جدي بالاعتماد على المعايير العلمية في الإدارة والتسيير؟

22- من خلال العمل الميداني، هل تشجعون موردكم البشري للبذل المستمر اعتمادا على استثارة فعاليته وتقديره بالشكل الذي يضمن لكم التغيير في أنماط أدائه بصفة مستمرة ودائمة نحو التميز والريادة ؟

2-1-1 المركب السياحي ماتاريس:

المركب السياحي ماتاريس تيبازة يتفرع إلى نمطين تنظيميين ، الأول يتعلق بالعقار الفندقي الذي يتألف من فندقين ، ومجموعة من الفيلات ، ويمكن تقسيم هذه العقارات كما يلي:

¤ فندق للإقامة:

هو معروض على شكل ثلاثة أنماط مختلفة في شكلها وهندستها المعمارية ، ينقسم إلى أربعة أجنحة مجزئة إلى الجناح (أ) ، الجناح(ب) ، الجناح (ج) ، الجناح(د) ،و يحتوي على مجموعة من الغرف تتكون من سريرين ، مع مجموعة من العمارات على شكل غرفتين وثلاثة غرف (F2) (F3) ، والتي تم انجازها مع مطلع سنة **1975**.

¤ فندق على البحر:

تتكون هذه المنشأة السياحية من مجموع **97** غرفة تتألف بدورها من سريرين أي باستيعاب شخصين في الحالة العادية ، ومساحة مخصصة لممارسة نشاطات أخرى ، مع حمام ومرش ، مع مكتب خاص بالاستقبال والتوجيه بحيث تم انشاء هذا الفندق في العام **1969**، باعتباره من أقدم العقارات السياحية في الجزائر المستقلة .

¤ منشآت سياحية على شكل فيلات:

تشمل هذه المنشآت السياحية على **43** فيلا بهندسة معمارية خاصة ومن الخشب مطلة مباشرة على البحر ، تتألف من ثلاثة غرف ومساحة خاصة بالضيوف ، زائد مطبخ ، مع مساحة خاصة تطل على البحر مباشرة تم انشائها في العام **1969**.

أما فيما يتعلق بالخدمات الخاصة بالإطعام ، فسنجد مطعمين كبيرين ، مساحة مخصصة لراحة الزبائن ، حانة متعددة الخدمات ، وبيتزيريا .

• تخصيص مساحة معتبرة لتنشيط الحفلات والسهرات الليلية على الهواء الطلق ومقابلة للبحر، أيضا توفر المركب على مسبحين صغيرين.

• ملعبين صغيرين لكرة التنس من العشب الطبيعي، يستغله نادي رياضي متعدد الخدمات.

• مركز تجاري مخصص لقضاء احتياجات الزبائن المختلفة يتكون من مجموع عشرة نقاط لبيع مختلف المنتوجات الغذائية والترفيهية.

و تجدر الاشارة إلى أن مدة الاستغلال في هذا المركب السياحي التابع لمؤسسة التسيير السياحي لتيبازة

تتجاوز أربعين(40) سنة ، كما نشير إلى أن مختلف العقارات السياحية التابعة للمركز هي في حالة جيدة تسمح لها باستيعاب العدد المطلوب من الزبائن والسياح على المستوى الوطني أو حتى السياح الأجانب بما فيهم الجالية الجزائرية الموجودة في المهجر ، كما لم نسجل أي اهتلاك كبير لهذه العقارات نتيجة أعمال الصيانة المستمرة لها من طرف الإدارة العامة للمؤسسة تقريبا في كل سنة ، خاصة ابتداء من سنة **2005**.

و بخصوص الجناحان **(أ) و(ب)** نشير إلى أنه قد ألحقت بهم العديد من أعمال الصيانة وإعادة التهيئة مع مجموعة الفيلات المطلة على البحر، بهدف التحسين من وضعيتها للاستقبال الجيد للزبائن والقدرة على استيعاب الكم الهائل من السائحين من مختلف ربوع الوطن.

كما يمكن القول أن مركز السياحة **لماتاريس** هو محطة للسياحة الشاطئية بامتياز نطرا لموقعه الجغرافي المطل مباشرة على البحر ، دون نسيان المساحات الخضراء، والمساحات الغابية المعتبرة التي يتربع عليها هذا المركز في مشهد ثقافي مادي متميز يعود بنا إلى أقدم الحقب التاريخية ذات الأبعاد الأثرية والحضارية ، كل هذه المميزات تعطي لهذا المركز السياحي ذلك الزخم العالمي في اطار التراث العالمي ، والتأكيد على **1200 سرير** كقدرة عامة للاستيعاب الخاصة بالزبائن ، والتنوع في تقديم الخدمات بجميع المستويات الاجتماعية ، سواء تعلق بالطبقة العاملة والطبقات الاجتماعية الأخرى بالنظر إلى طبيعة المجتمع الجزائري ، بحيث يشهد هذا المركز استقبال مختلف العائلات ذات الدخل المتوسط .

بحيث تعتبر الأسعار المعروضة معقولة وفي المتناول ، لأنها مدروسة إلى حد بعيد مراعاة للأوضاع المعيشية للفرد الجزائري و مختلف السواح ، أيضا التسهيلات المرادفة لهذه الأسعار من خدمات متنوعة لصالح الزبائن والزائرين للمركز كما تجدر الاشارة إلى سهر الطاقم الإداري واللوجستيكي للمركز على راحة الزبائن من خلال التفاني في العمل و تقديم الخدمات ووفائهم لتقاليد وثقافة المركز في التعامل مع الزبائن ، وهم من أبناء المنطقة لمعرفتهم وادراكهم بوجوب الاهتمام بخدمة الزبائن والسهر على راحتهم.

ويمكن التأكيد على قدرة المركز السياحي **لماتاريس** على استقبال مختلف النشاطات والتظاهرات العلمية والرياضية والثقافية التي تقام خاصة في الولايات المجاورة كالجزائر العاصمة والبليدة والمدية ومختلف المناطق المجاورة لها ، هذا دون نسيان الملتقيات والمؤتمرات العلمية والتجمعات والاجتماعات السياسية والحزبية ومختلف النشاطات بالوطن على مدار السنة.

2-1-2 المركب السياحي القرية (CET):

لقد تم تدشين المركب السياحي القرية من طرف السيد رئيس الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

المرحوم هواري بومدين العام **1969** من شهر جويلية ، بحيث يتكون من خمسة مناطق أو أحياء للإقامة ، وقد خضع هذا المركب السياحي الضخم إلى عملية ترميم واسعة النطاق على مدار **05** سنوات أي ابتداء من سنة **2015** مست جميع المرافق الموجودة مع انشاء مرافق سياحية جديدة به ، وسنعرض هذه التعديلات والترميمات على مستوى المناطق الخمسة على مستوى الاطعام والايواء كما يلي:

• منطقة (**pinède**) والتي تم انشائها سنة **1969** ودخلت حيز الخدمة من نفس السنة.

• منطقة القرن الفضي والتي تم بداية استغلالها من العام **1969**.

• منطقة (**Colonne**) والتي تم استغلالها في الخدمة بداية من العام **1975**.

• المنطقة (ب) والتي دخلت حيز الخدمة بداية من العام **1975**.

بحيث أصبحت طاقة الاستيعاب فيما يخص الايواء **1030** سرير موزعة على مجموع البنجالوهات المنتشرة في الخمس مناطق المكونة للقرية السياحية ، ومن حيث الاطعام تقدر **ب1000** وجبة في الخدمة الواحدة .

وتجدر الإشارة أن المركب يضم العديد من المنشآت الرياضية والترفيهية المعدة لفائدة الزبائن ، والتي يمكن عرضها كما يلي:

* ثلاثة ملاعب مخصصة لرياضة التنس بأرضيات ترابية وطبيعية.

* ملعب طبيعي معشوشب طبيعيا مخصص لمختلف الرياضات الجماعية والفردية.

* انشاء نادي متخصص ومخصص للغطس البحري.

* انشاء نادي خاص برياضة الفروسية يضم جميع الفئات العمرية ، تتكون حضيرة هذا النادي من **25** حصان مع تخصيص مضمار متخصص في التدريب والترفيه.

* انشاء قاعة كبيرة متعددة الرياضات والتخصصات الرياضية ، مخصصة للجنسين الرجال والنساء.

* مسبح كبير شبه أولمبي ، بالإضافة إلى مسبحين صغيرين مخصصين للأطفال والفئات العمرية الصغيرة مع مسبح للغيتار، وتوفير كافة الخدمات المرافقة .

* تخصيص مساحات غابية مهيأة ومنظمة ، مزودة بكافة الخدمات والمرافق الضرورية من أجل ارضاء فضول الزبائن.

إن المركب السياحي تيبازة القرية هو مكان متميز من خلال انفراده كموقع أثري غاية في الأهمية ، يعود إلى الحقبة التاريخية الرومانية وما يحمله من مميزات حضارية وثقافية تخص هذه المرحلة التاريخية من الحياة البشرية ، كل هذه المميزات الأثرية من شأنها إعطاء القيمة المضافة لهذا المركب ، سواء على المستوى

المحلي أو الوطني وحتى على المستوى العالمي ، وتعمل الإدارة العامة لمؤسسة التسيير السياحي بتيبازة كل المجهودات اللازمة بهدف تسجيل هذا المعلم التاريخي والأثري لدى المنظمات العالمية المتخصصة في هذا المجال.

يتوفر المركب السياحي تيبازة القرية على :مسرح على الهواء الطلق يصلح لإقامة مختلف السهرات والحفلات الليلية وجميع النشاطات ذات الطبيعة الترفيهية ، خاصة في مواسم الاصطياف ، ذي هندسة رومانية ، تبلغ سعة استيعابه **500** شخص .

أما من حيث خدمات الاطعام فنذكر ما يلي:

• مطعم نادي الفروسية بسعة **150** وجبة في الخدمة الواحدة .

• مطعم مخصص لتقديم الوجبات التقليدية المشهورة على مستوى جميع ربوع الوطن بسعة **60** وجبة في الخدمة

• مطعم القصبة الذي يحاكي في هندسته المعمارية مدينة القصبة الجزائرية بسعة **600** وجبة موزعة على قاعتين كبيرتين.

• مطعم كبير مخصص للشواء، بالإضافة إلى العديد من الخدمات.

كما تم تخصيص العديد من المساحات والفضاءات لعرض مختلف تراثنا الثقافي المادي المتمثل في العديد من المنتوجات الحرفية والتقليدية التي تحاكي في تصميمها التراث الوطني والحضاري.

2-1-3 المركب السياحي القرن الذهبي:

يعتبر المركب السياحي القرن الذهبي تحفة سياحية ذات مناظر طبيعية متميزة ، كما يحتوي المركب على العديد من المرافق والمنشآت المخصصة لقضاء أوقات ممتعة رفقة العائلة والأصدقاء ، ويمكن عرض هذه المرافق الخدماتية والتي دخلت حيز الخدمة بداية من العام **1975** كما يلي:

• مصلحة الاستقبال والتوجيه والتي تسهر على راحة الزبائن والسياح من خلال عملها على مدار **24** ساعة وفق طريقة 3×8 خاصة في مواسم الاصطياف والحركية الكبيرة التي يعرفها المركز ، ونخص بالذكر أيام الراحة الأسبوعية.

• توفير منطقتين منفصلتين تتكونان من ما يربوا على **280** بنجالوا مقسمة على **المنطقة (أ) والمنطقة (ب)** وهي موزعة كما يلي:

• **المنطقة (أ):**

تقدر سعة هذه المنطقة ب **250 سرير** ، تحتوي على مجموعة معتبرة من البنجالوهات المجهزة والمؤثثة تحتوي على غرف تتكون **من F2، F3** ، زائد حمام ودوش عصري ومساحة مخصصة للراحة وشرفة مطلة على البحر، ما يميز هذه البنجالوهات هو تلك الهندسة المعمارية التي تتماشى وجميع الأذواق بطابع تقليدي وعصري يجمع بين الماضي والعصرنة مع المحافظة على التقاليد الجزائرية.

• **المنطقة (ب):**

تبلغ سعة استيعاب هذه المنطقة **280 سرير** ، تحتوي هي الأخرى على مجموعة من البنجالوهات تتماشى والخريطة الطبيعية والجغرافية للمنطقة التي يقع فيها المركز السياحي القرن الذهبي ، كما تتكون بدورها من غرف بسعة **F2، F3** ، زائد حمام ومرش عصري بشرفة مطلة على البحر ومساحة مخصصة للراحة والاستجمام.

• مساحات غابية ومساحات خضراء مهيأة ومجهزة للعائلات ومختلف الفئات العمرية من أجل الراحة والمتعة والترفيه مع مجموعة من الخدمات المرفقية المتنوعة .

• ما يميز القرن الذهبي على بقية المركبات السياحية الأخرى حول ربوع الوطن هي تلك الشواهد التاريخية التي تعود إلى الحقبة التاريخية الرومانية ، ومن بين أهم هذه الشواهد المسرح الروماني على الهواء الطلق الذي تقام فيه مختلف النشاطات والسهرات الليلية والحفلات ، وإطلالته على البحر مباشرة ، بحيث تتسع طاقته الاستيعابية إلى ما يفوق **500 شخص**.

• مطعم كبير مخصص لتقديم مختلف الأطباق التقليدية والمحلية **بسعة 500 وجبة** في الخدمة وبجودة عالية، من خلال فريق عمل محترف يسهر على راحة الزبائن مع مقهى وحانة تتسع إلى **150 شخص** مع مساحة كبيرة مخصصة لمختلف المناسبات العائلية.

• فضاءات للعب وللترفيه مخصصة لجميع الفئات العمرية ، وخاصة لفئة الأطفال سواء اناث أو ذكور.

2-1-4 المركب السياحي البلج :

يشهد المركب السياحي البلج إقبالا كبيرا من طرف السياح والزبائن بالنظر لموقعه الاستراتيجي المطل على البحر مباشرة والموجود على سفح تلة كبيرة غاية في الروعة والجمال و تنذر بسحر الطبيعة الخلاب، بدأ هذا المركز في الخدمة بداية من العام **1975** ، ويمكن عرض مختلف المرافق والمنشآت الخاصة بهذا المعلم السياحي كما يلي:

• توفير منطقتين منفصلتين تتكونان من ما يربوا على **280** بنجالوا مقسمة على **المنطقة (أ) والمنطقة (ب)** وهي مقسمة كما يلي:

• **المنطقة (A):**

تحتوي هذه المنطقة على فندق بسعة 290 سرير ، يحتوي على مجموعة من الغرف المجهزة والمؤثثة والتي تضم غرف من نموذج F2 و F3 وبها زائد حمام ودوش عصري ومساحة مخصصة للراحة وشرفة مطلة على البحر، ما يميز هذه الغرف هو تلك الهندسة المعمارية التي تتماشى وجميع الأذواق بطابع تقليدي وعصري يجمع بين الماضي والعصرنة مع المحافظة على الطابع التقليدي للمنطقة.

• **المنطقة (B):**

تبلغ سعة استيعاب هذه المنطقة **150** سرير ، تحتوي هي الأخرى على مجموعة من البنجالوهات تتماشى والخريطة الطبيعية والجغرافية للمنطقة التي يقع فيها المركز السياحي القرن الذهبي ، كما تتكون بدورها من غرف من **صنف F2، F3** بها حمام ومرش عصري بشرفة مطلة على البحر ومساحة مخصصة للراحة والاستجمام.

• مساحات غابية ومساحات خضراء مهيأة ومجهزة للعائلات ومختلف الفئات العمرية من أجل الراحة والمتعة والترفيه مع مجموعة من الخدمات المرفقية المتنوعة ، زائد مساحات مخصصة للعب وللأطفال من الاناث والذكور.

• قاعة كبيرة مخصصة لإقامة الحفلات والأعراس والأفراح لمختلف العوائل مجهزة ومهيأة تحتوي على مرآب كبير لوضع السيارات ومختلف المركبات الأخرى.

• مطعم كبير مخصص لتقديم مختلف الأطباق التقليدية والمحلية بسعة **250** وجبة في الخدمة وبجودة عالية، من خلال فريق عمل محترف يسهر على راحة الزبائن مع مقهى وحانة تتسع إلى **100** شخص مع مساحة كبيرة مخصصة لمختلف المناسبات العائلية.

2-2 المجال البشري:

تعتبر مؤسسة التسيير السياحي لتيبازة من أهم الهياكل السياحية في الوطن ، من خلال تنوع المورد البشري الذي يعمل فيه ويزاول نشاطه به ، بحيث يمكن عرض هذه الاحصائيات الخاصة بالمورد البشري حسب مختلف الفئات المهنية المكونة لهذه المؤسسة كما يلي (**حسب إحصائيات سبتمبر 2020**):

• **اطارات 80.** • **أعوان مهارة 112.**

• أعوان تنفيذ 200. • المجموع : 392.

وهم موزعين على الأربعة (04) مراكز سياحية كما يلي:

مكان العمل	اطارات	أعوان التحكم	أعوان تنفيذ	المجموع
المديرية العامة	13	06	02	21
المركب السياحي القرية	35	48	80	163
مركب القرن الذهبي	19	33	52	104
مركز ماتاريس	20	28	75	123
مركز البلج	05	05	11	21
المجموع	92	120	220	432

3- الهيكل التنظيمي:

كما سبق ذكره تعتبر مؤسسة التسيير السياحي لتيبازة من أكبر مؤسسات التسيير السياحي التابعة لمجمع فندقة وسياحة حموية لطاقة استيعابه الكبيرة سواء فيما يتعلق بالمورد البشري أو حتى المديريات والمركبات السياحية التابعة له ، كما تم تحديث الهيكل التنظيمي مؤخرا مع نهاية سنة **2019** ، والاستغناء على العديد من الأمور فيه وتعديل أخرى وزيادة العديد من المديريات والمصالح المختلفة من خلال فتح ورشة كبيرة مع المصادقة عليه في الأخير من طرف مجلس الإدارة ، لكي يتماشى أكثر مع طبيعة البيئة العامة والخاصة والداخلية التي تتعامل فيها المؤسسة مع مجموعة من الفاعلين والمتغيرات الكثيرة التي تفرض عليها التأقلم والتكيف معها وفق أطر موضوعية تتميز بالوضوح والشفافية ، من أجل الوصول إلى تحسين تقديم الخدمات وتعظيم قدراتها المالية والبشرية والزيادة في رقم أعمالها وسبل مساهمتها في ترقية الاقتصاد السياحي بصفة عامة في البلاد ، ويمكن تفصيل الهيكل التنظيمي لمؤسسة التسيير السياحي بتيبازة على النحو التالي:

3-1 المديرية العامة:

ويرأسها المدير العام للمؤسسة الذي يتم تعينيه من خلال قرار يصدر عن مجلس الإدارة ويكون هذا التعين مصحوبا بتثبيت في المنصب أو بالنيابة إلى وقت تثبيته أو تغيره من طرف قرار من مجلس الإدارة وحتى التمديد له كذلك بقرار من نفس المجلس ، ويمثل المدير العام أكبر سلطة للمؤسسة بعد مجلس الإدارة من خلال تمتعه بشخصية الآمر بالصرف ويتفرع عليه :

3-1-1 الأمانة : وترأسها مكلفة بالسكريتارية تعمل على التكفل بالبريد الصادر والوارد للمؤسسة سواء البريد الصادر الداخلي أو الخارجي ، والبريد الوارد الداخلي أو الخارجي.

ويتفرع على المديرية العامة **خمسة (5) مديريات** ، يرأسها مديرون كل حسب طبيعة التخصص الذي تتمتع به المديرية ، كما تعتبر المركبات السياحية الأربعة الأخرى ، سواء مركب ماتاريس ، مركب القرن الذهبي مركب القرية السياحية ، مركب البلج تابعة للمدير العام لمؤسسة التسيير السياحي بتيبازة من خلال محدودية صلاحياتها في الاستقلالية المالية وإدارة الموارد البشري ، ويمكن ابراز هذه المديريات كما يلي:

3-1-2 مديرية المالية والمحاسبة:

ويترأسها مدير المالية والمحاسبة ، تعمل هذه المديرية على تنفيذ وإعداد المخططات المالية في إطار المشاريع المخصصة للمؤسسة بصفة عامة ولباقي المركبات السياحية التابعة لها ، كما تعمل على متابعة

المسائل المالية الخاصة بالرواتب الشهرية والمنح والمكافآت بشتى أنواعها ، وتسهر هذه المديرية على تنفيذ مختلف التعليمات الخاصة بالجانب المالي للمؤسسة وتتفرع هذه المديرية بدورها على ثلاثة أقسام مختلفة كل قسم لديه مجموعة من المهام والصلاحيات الموكلة له وفق القواعد واللوائح التي تنظم المؤسسة وهي كما يلي:

3-1-2-1 قسم الخزينة: وهو القسم الذي يرأسه رئيس قسم ، يعمل هذا القسم على حصر وحساب جميع الأصول التي تتوفر عليها المؤسسة ، سواء أكانت هذه الأصول منقولة أو ثابتة وحتى رأس المال ، ورقم الأعمال ، المهم هي مسؤولة على إعداد سنوي لكل ما يتعلق بجانب الأصول والأملاك المالية للمؤسسة والتي يمكن أن تدخل في حيز الرأس المال الخاص بها.

3-1-2-2 قسم المحاسبة: يترأسه رئيس قسم يسهر هذا القسم على القيام بجميع العلميات المحاسبية التي تخص مختلف العمليات الإدارية والنشاطات التي تقوم المؤسسة بها في إطار المسؤوليات والأعمال العادية وحتى تلك التي يمكن حدوثها بصفة مفاجئة ، والتي تحتاج بدورها إلى عمليات خاصة.

3-1-2-3 قسم المالية: يشرف عليه رئيس قسم مكلف بتتبع والإشراف على جميع العلميات والنشاطات ذات الصلة بالجانب المالي للمؤسسة ، خاصة فيما تعلق بالإجراءات المتعلقة بالحياة المهنية للعمال وما يتعلق بجوانب الراتب الشهري ومختلف التكاليف التي يسهر من خلالها هذا القسم على توفيرها في المؤسسة.

3-1-2-4 قسم المتابعة والتغطية اللوجستية: يسهر هذا القسم الذي يرأسه رئيس قسم معين من طرف المدير العام وباقتراح من مدير المالية والمحاسبة على متابعة جميع العلميات المتعلقة بمتابعة الجوانب المالية والتغطية المتعلقة بالجانب اللوجيستي المادي والوسائل المتعلقة بها في المؤسسة.

3-1-3 مديرية التسويق:

يترأس هذه المديرية مديرا لتسويق تشتمل مهام وصلاحيات هذه المديرية في تنظيم وإعداد كل المخططات التي تمثل عمليات تسويق منتوجات المؤسسة منها المادية والمعنوية في إطار الترويج للخدمات الفندقية والسياحية التي تقوم بها مؤسسة التسيير السياحي ضمن فعاليات موسم الاصطياف أو في باقي شهور السنة الأخرى ، كما تسهر على اعداد المخططات المتعلقة بالوضع التجاري في المؤسسة ، واستغلال قدرات المؤسسة المختلفة من أجل تحسين وضعيتها التجارية في السوق الوطنية لتقديم الخدمات الفندقية والسياحية في البلاد وحتى مع الزبائن والسياح ، وتسهر على نقل المعلومات والبيانات الخاصة بالمسائل التجارية

والتسويقية بالتنسيق مع باقي المديريات والمديرية العامة وحتى باقي المركبات السياحية التابعة للمؤسسة وتتفرع هذه المديرية إلى ثلاثة مصالح أساسية نوجزها فيما يلي:

3-1-3-1 مصلحة التسويق: ويرأسها رئيس مصلحة لديه خبرة في الميدان التسويقي تهتم هذه المصلحة بإعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالجانب التسويقي لمنتوجات المؤسسة وأساليب الخدمات التي يمكن أن تقدمها إلى زبائنها في إطار الموسم الخاص بالاصطياف وفي باقي شهور السنة والعمل على اعداد هذه المخططات وفق الرؤية والسياسة العامة للمؤسسة.

3-1-3-2 المصلحة التجارية: تهتم هذه المصلحة التي يشرف عليها رئيس للمصلحة بمتابعة جميع العلميات التجارية التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة في إطار السنة المالية الواحدة والقيام بإعداد التقارير الخاصة إلى المدير ومن ثم إلى المديرية العامة والاهتمام بالأمور والمسائل الخاصة بالجانب التجاري والخدماتي التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى زبائنها طول السنة المالية.

3-1-3-3 مصلحة الاتصالات: ويرأسها رئيس مصلحة تسهر هذه الأخيرة على ضمان تدفق المعلومات بالشكل الصحيح والسلس الذي يضمن استمرار الخدمة من حيث كميتها ونوعيتها في إطار تحسين صورة المؤسسة لدى زبائنها بالاعتماد على تلك البرامج المعدة سلفا والاهتمام بالجانب الخاص بالاتصال والتوجيه والاستعلام الذي يمكن للزبائن طلبه في إطار تحسين مستوى الخدمات المقدمة إليهم بتسجيل جميع الملاحظات التي من شأنها المساهمة في تفعيل مستويات الخدمة المقدمة.

3-1-4 مديرية المراقبة والاستغلال:

ورأسها مدير ، تعد هذه المديرية من أهم المديريات في مؤسسة التسيير السياحي للدور الاستراتيجي والحيوي الذي تقوم به في المؤسسة بهدف المحافظة على سير الخدمة وتنظيمها من الجانب المالي واللوجستيكي لمختلف الفنادق والمركبات السياحية التابعة للمؤسسة ، بحيث في إطار مهامها وصلاحياتها بمراقبة جميع العلميات التجارية التي تقوم بها المؤسسة في مختلف الفنادق والمركبات السياحية ومتابعتها والسهر على سلامتها ومن ثم التدقيق المالي في سير العملية ، من خلال وضع مجموعة من القواعد التي يتفق عليها الجميع ومن ثم مراقبة سلامة سير العلمية بما اتفق عليه سلفا من خلال تلك القواعد وأي خلل يمكن أن يحدث في هذه العملية يستدعي التدقيق ومحاسبة المتورطين فيه بصفة مباشرة بالتنسيق مع المصالح المعنية والمديرية العامة في المؤسسة ، كما تعد هذه المديرية العصب التجاري الذي تعتمده المؤسسة في تنظيم

مختلف العمليات الداخلية الممكنة حصولها في السنة المالية ، وتتفرع هذه المديرية بدورها إلى ثلاثة مصالح أساسية يمكن ذكرها فيما يلي:

3-1-4-1 مصلحة المراقبة: ويرأس هذه المصلحة مسؤولا يكلف بمراقبة مختلف العمليات التي يمكن القيام بها في المؤسسة في إطار تقديم الخدمات للزبائن في مواسم الاصطياف أو في باقي أيام السنة وتعمل هذه المصلحة على مراقبة مختلف السلع التي تخرج من المخزن إلى المطاعم وفق استراتيجية خاصة ، وتكون عملياتها دورية يومية وأسبوعية وفق الظروف الخاصة بالعملية وحجم الطلب وعدد الزبائن في الفنادق أو المطاعم وتعمل بالتنسيق نع باقي المصالح الأخرى المعنية للمحافظة على السير الحسن لعمليات تقديم الخدمات للزبائن.

3-1-4-2 مصلحة الاطعام والإقامة(الإيواء): يرأسها رئيس مصلحة تعمل هذه المصلحة بالتنسيق مع مصلحة المراقبة وفق برنامج يعتمد على احصاء الزبائن مع طلباتهم والاشراف على عملية اطعامهم ومبيتهم من خلال توجيههم وتنظيمهم بما يحقق لهم الراحة ، وتكون هذه المصلحة دائما في الواجهة لأنها تتعامل مباشرة مع الزبائن في إطار تقديم مختلف الخدمات الخاصة بالإطعام والإيواء.

3-1-4-3 مصلحة التحليل والطرائق: برأسها رئيس مصلحة يعمل مع فريقه على تحليل جميع المعطيات والبيانات المالية والتسييرية الخاصة في المؤسسة وفي المركبات التابعة لها وبالتنسيق مع مصلحة المراقبة ومصلحة الاطعام والايواء بما يضمن استمرار تقديم الخدمات بالكيفيات والطرق المناسبة ، مع اقتراح مجموعة من التوصيات على أسا عمليات التحليل المالي لتكون عملية الرقابة والمراقبة والاستغلال على أحسن صورة وبأسرع وقت ممكن بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية المناسبة وعدم الاكتفاء بالعمل البديوي فقط في إطار عصرنة وسائل المؤسسة في سير العملية وهذا بهدف التحسين المستمر لقدرات المؤسسة.

3-1-5 مديرية الإدارة العامة:

ويرأسها مدير وهي الإدارة المسؤولة على جميع العمليات الإدارية في المؤسسة والتي تخص بالدرجة الأولى سير العمليات المتعلقة بالمورد البشري في المؤسسة ، والجانب المتعلق بالدعم اللوجيستي في إطار الصلاحيات المخولة لهذه المديرية ، وتتفرع هذه المديرية إلى قسمين ، قسم الإدارة العامة ، وقسم الموارد البشرية ، وينقسم كل قسم إلى ثلاثة مصالح رئيسية ، ويمكن استعراض هذه الأقسام والمصالح كما يلي:

3-1-5-1 قسم الإدارة:

يرأس هذا القسم مسؤولا مكلفا بالسهر على جميع العلميات الإدارية التي تدور في المؤسسة وتنظيمها وتوجيهها في الإطار الذي يسمح بالمتابعة اليومية والفعلية لجميع هذه العمليات وفق الأطر القانونية والتنظيمية المعمول بها والتي تخضع لها المؤسسة ، وينقسم هذا القسم بدوره إلى ثلاثة مصالح رئيسية ويمكن ايجازها فيما يلي:

3-1-5-1-1 مصلحة الإدارة: ويرأسها رئيس قسم توكل لها مهام إعداد وتنفيذ القواعد الإدارية العامة والسهر على تنفيذ القرارات والمقررات الخاصة بسير العملية الإدارية وتعمل بالتنسيق مع باقي المصالح المختصة الأخرى وتحت اشراف مديرية الإدارة العامة والتي تأخذ صلاحياتها من المديرية العامة.

3-1-5-1-2 مصلحة الوسائل العامة: وتعمل تحت إشراف مديرية الإدارة العامة ، ويرأسها رئيس مصلح تعمل هذه المصلحة على إعداد وحصر جميع الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة خاصة بالجانب اللوجستيكي وتوفير الوسائل الضرورية للعمل من أوراق مكتبية ووسائل إعلام الآلي ووسائل مكتبية ... في إطار الحرص على سلامة هذه الوسائل والعمل على جردها وحصرها وفق إطار خاص بالمؤسسة ومن ثم تحديد الوسائل التي هي بحاجة إلى صيانة أو اقتناء أخرى جديدة مع ما يضمن سلامة العملية الإدارية والتسييرية بالشكل الصحيح.

3-1-5-1-3 مصلحة الرواتب: ويرأسها رئيس مصلحة تسهر هذه المصلحة على تحضير كل المسائل المتعلقة بالراتب الشهري للأفراد العاملين باختلاف مستوياتهم المهنية والتنظيمية ، والسهر على إعدادها بصفة شهرية تعمل بالتنسيق مع المصالح المعنية وفق استراتيجية خاصة بتعديل أو تبديل المرتبات الشهرية وفق سير الحياة المهنية للأفراد العاملين.

3-1-5-2 قسم الموارد البشرية:

ويرأس هذا القسم رئيس قسم مكلف بمتابعة جميع العمليات الإدارية الخاصة بتسيير الحياة المهنية للأفراد العاملين بمختلف تصنيفاتهم المهنية والتنظيمية وعلى جميع المصالح والديريات والمركبات التابعة لمؤسسة التسيير السياحية ، والاهتمام بجميع العمليات المتعلقة بالتوظيف بشتى أنواعه المتعلقة بالإطارات وبفئات المهنية الأخرى وحسب الطلب سواء مل تعلق بالعقود المحددة الآجال أو العقود المفتوحة وحتى كيفيات

التثبيت في مناصب العمل ، والاشراف على مختلف هذه المسائل وحصر جميع الاحتياجات المتعلقة بالتوظيف والتكوين وإعادة التأهيل في المؤسسة ، ويتفرع هذا القسم إلى ثلاثة مصالح رئيسية وهي كما يلي:

3-1-5-2-1 مصلحة التكوين والمتابعة: ويرأسها رئيس مصلحة ، تعمل وتسهر هذه المصلحة على إعداد مخططات التكوين الجماعية والفردية بكل أنواعا قصيرة المدى والمتوسطة وبعيدة المدى ، وحتى عمليات تحسين المستوى وإعادة التأهيل للمورد البشري ، وتخص كل الأفراد العاملين باختلاف مستوياتهم المهنية كما تضمن هذه المصلحة تحديد الاحتياجات الخاصة من التكوين في المؤسسة وحصرها ومن ثم إعداد مخطط سنوي خاص بالتكوين تحت عنوان السنة المالية ، وتعمل بالتنسيق مع باقي المصالح الأخرى التي لديها علاقة بالعملية وهذا دائما تحت إشراف المديرية العامة للإدارة.

3-1-5-2-2 مصلحة الشؤون الاجتماعية : تعمل هذه المصلحة تحت اشراف رئيس مصلحة تهتم بجميع الاحتياجات والشؤون الاجتماعية التي تخص الأفراد العاملين من منح خاصة بالوفاة والزواج والعمرة القروض ...، وفق ما يضمن تحقيق هذه الاحتياجات وبالأسلوب الذي يضمن تحديد الأولويات وفق سلم للأولويات والقضايا المهمة التي تخص الشؤون الاجتماعية الخاصة بالعمال، ويكون هذا العمل وفق مخططات سنوية تعدها المصلحة تحت إشراف رئيس القسم ومدير الإدارة العامة في المؤسسة.

3-1-5-2-3 مصلحة متابعة الحياة المهنية (الإحالة على التقاعد): يرأس هذه المصلحة مسؤولا يسهر هو والفريق الذي يعمل معه على تتبع جميع المعطيات والقرارات وتنفيذها وفق أحكامها المتعلقة بالسير الحسن للخدمة ومتابعة الحياة المهنية للأفراد العاملين ، على أساس فتح ملفات خاصة بكل فرد في المؤسسة ومتابعة سجلاتهم منذ تاريخ أول توظيف حتى انتهاء علاقة العمل أو تعليقها إما بالوفاة ... ، والسهر على تحضير الملفات المتعلقة بالإحالة على التقاعد ، بالتنسيق مع الصندوق المكلف بالتقاعد وباقي المصالح الأخرى في المؤسسة تحت اشراف رئيس القسم والمديرية العامة للمؤسسة.

3-1-6مديرية العصرنة والتقنيات الحديثة:

يراس هذا القسم مسؤولا مكلفا بالسهر على جميع الجوانب المتعلقة بالأطر الفنية والتقنية لتسهيل العمليات الإدارية في المؤسسة وإعداد الرامج الخاصة بمخططات دفاتر الشروط السنوية ، استنادا على الاحتياجات التي تم تحديدها من قسم الإدارة العامة ومصلحة الوسائل العامة وضبط هذه الأمور وإعدادها بشكل رسمي يندرج ضمن دفاتر شروط خاصة بالمستلزمات والوسائل التي يمكن اقتنائها ، مع السهر على توفير دفاتر

الشروط الأخرى المتعلقة بالتجهيز والصيانة والبناء ، في إطار الاستثمار الذي تعده الشركة خاصة على مستويات المركبات السياحية التابعة لها والتي تقع تحت مسؤولية ونطاق اشرافها المباشر و تتفرع هذه المديرية إلى قسم كما يندرج تحته ثلاثة مصالح رئيسية نوجزها فيما يلي:

3-1-6-1 قسم التقنيات:

ويرأسه رئيس قسم مكلف بالجوانب التقنية والفنية التي تخص المؤسسة من خلال السهر على إعداد دفاتر الشروط الخاصة بمختلف العمليات الإدارية التي يمكن القيام بها بشكل يتعلق بالسير الحسن للعملية ، سواء تعلق الأمر بضروريات انجاز دفاتر الشروط ومتابعتها بالشكل المضمون الذي يحقق أهداف المؤسسة ، ويتفرع على هذا القسم ثلاثة مصالح أساسية نوجزها فيما يلي:

3-1-6-1-1مصلحة الاعارة والصفقات :

تتضمن هذه المصلحة مختلف الصفقات والمناقصات التي يمكن للمؤسسة والإدارة العامة القيام بها في اطار احتياجاتها المختلفة من التأثيث وما تبعه من المواد الغذائية والخضر والفواكه ومختلف الحاجيات الأخر في اطار لجان متابعة وتقيم العروض وانتقاء الموردون الذين تتوفر لديهم الشروط الخاصة بعملية العرض في دفتر الشروط الذي يتم انجازه من طرف مصلحة الصفقات والإعارة.

3-1-6-1-2 مصلحة المتابعة:

يقع على عاتق هذه المصلحة متابعة جميع العمليات والنشاطات المالية والإدارية والفنية والتقنية التي تدخل في حيز المهام والصلاحيات المتعلقة بكل مديرية وكل مصلحة والسهر على تنظيم هذه العمليات وفق طرق عقلانية تساعد المؤسسة على التطور والرقي وفق خطة عمل واضحة المعالم ومتسلسلة النقاط

3-1-6-1-3 المصلحة التقنية:

تهتم هذه المصلحة بمتابعة وانجاز جميع البرامج التقنية الخاصة بالبناءات والترميمات التي تعد من أملاك المؤسسة وفق نماذج هندسية وتقنية واضحة تساعد على تطبيق جميع البرامج وفق فترات زمنية محددة ومعينة.

كما يتفرع على المدير العام مساعدين مكلفين، كل مساعد لديه التخصص أو الملف الذي هو بصدد التكلف به ومن ثم الإشراف عليه، ويمكن إبراز هؤلاء المساعدين كما يلي:

3-1-7 المساعد المكلف بالمراجعة المالية:

ويكون من الإطارات أصحاب عقود النجاعة من ذوي الكفاءة والخبرة المهنية في التدقيق المالي والمحاسبي بحيث يعتبر الركيزة الأساسية الذي يعتمد عليه المدير العام في حصر جميع التعاملات المالية للمؤسسة داخليا وخارجيا من خلال العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة في السنة المالية مع مختلف المتعاملين الذين يتعاملون معها في إطار التمويل والتموين ، كما يعد خطة عمل تخص الجوانب والثغرات المالية التي يمكن للمؤسسة الوقوع فيها من خلال مختلف التعاملات المالية لديها ، ويقوم بإعداد تقارير أسبوعية وشهرية للمدير العام بالوضعية المالية في المؤسسة ومع محافظ الحسابات المكلف من أجل تحقيق الشفافية والوضوح في سير الأمور المالية بالنسبة للمؤسسة.

3-1-8 المساعد المكلف بالنظافة والأمن:

ويحصل هذا المساعد على نفس الامتيازات التي يشغلها المساعد المكلف بالمراجعة والتدقيق المالي ، بحيث يتميز بالخبرة والتجربة في الميدان ويكون من أصحاب عقود النجاعة ، ويهتم بجميع التفاصيل المتعلقة بالأمن الداخلي للمؤسسة ومن ثم أمن الأفراد العاملين والزبائن الذين يقصدون أماكن التابعة لمؤسسة التسيير السياحي بتيبازة ويقوم بإعداد تقارير يومية من خلا سجلات الأمن الداخلي للسهر على توفير الأمن والطمأنينة في المؤسسة بالنسبة للأفراد المتواجدين فيها ، على أساس مخطط أمني محكم تحدد من خلاله المداخل الرسمية والرئيسية للإدارة العامة وحتى المركبات السياحية التابعة للمؤسسة والعمل بالتنسيق مع المصالح الأخرى المختصة ، ويزود مجلس الإدارة بجميع المعلومات التي تحص الجانب الأمني ، كما يسهر على متابعة توفير شروط النظافة وتوفير الوسائل اللازمة لأعوان النظافة لممارسة مهامهم في ظروف طبيعية وعادية من دون احداث عراقيل أو مشاكل من شأنها تعطيل العمل ، كما يقوم بحصر النقائص المتعلقة بالجانب الأمن في المؤسسة وكذلك ما تعلق بجوانب النظافة وتقديمها على شكل تقاري مفصلة للمدير العام من أجل اتخاذ التدابير والاجراءات الملائمة للحد منها أو تقليصها بالشكل الذي لا تؤثر فيه على راحة الأفراد العاملين وراحة الزبائن ، كما يقوم بإعداد مخطط أمني داخلي متعلق بموسم الاصطياف للسنة المالية تصادق عليه المديرية العامة بتوفير جميع المستلزمات والوسائل لنجاح هذا المخطط وفق الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

3-1-9 المساعد المكلف بأنظمة المعلومات:

يعمل هذا المساعد على توفير جميع الظروف المتعلقة بالسير الحسن لأنظمة المعلومات التابعة للمؤسسة من خلال السهر على إعداد قاعدة متعلقة بالبيانات الخاصة بجميع النشاطات والعمليات التي يمكن للمؤسسة القيام بها في إطار السنة المالية ، والعمل بالتنسيق مع مديرية العصرنة والتحديث وباقي المديريات الأخرى ذات الصلة بالعملية وبأنظمة المعلومات ، مع إعداد تقارير شهرية وسنوية للمدير العام حول سير أنظمة المعلومات في نصالح المؤسسة وباقي المركبات السياحية الأخرى والاشراف على جميع العمليات المتعلقة بتحديث أنظمة المعلومات في المؤسسة وربطها بشبكة الأنترنت كما حصل على مستوى المركب السياحي القرية.

3-1-10 مدراء المركبات السياحية :

وهم المسؤولون المباشرون على تسيير المركبات أو الوحدات السياحية الأربعة التابعة لمؤسسة التسيير السياحي بتيبازة يعينون من طرف المدير العام و بمصادقة مجلس الإدارة ، كما يعتبرون من أصحاب عقود النجاعة ، يشرفون مباشرة على تسيير مركباتهم السياحية خاصة ما تعلق بالجانب التنظيمي والتسييري في مؤسساتهم دون الاستقلالية المالية ، بحيث يبقون تحت وصاية المديرية العامة التي تتحكم في الجوانب المالية لهذه المركبات السياحية باعتبار المدير العام هو الآمر بالصرف ، كما يشارك مديري المركبات السياحية في مختلف النشاطات والعمليات التنظيمية والمالية التي تقوم بها المديرية العامة خاصة فيما تعلق بإبرام الصفقات في اطار لجان المتابعة ،التقييم و إبرام الصفقات و العقود.

4- نشاطات مؤسسة التسيير السياحي لتيبازة:

تقوم مؤسسة التسيير السياحي لولاية تيبازة بالعديد من النشاطات والمهام والتي يدخل بعضها في العمليات الروتينية والعادية للمؤسسة ، والبعض الآخر يدخل في حيز العمليات الموسمية الخاصة بموسم الاصطياف ، ومجموعة البرامج المعدة سلفا لإنجاح موسم الاصطياف ، ويمكن ايجاز هذه النشاطات فيما يلي:

- العمل على استقبال الزبائن والضيوف في فترات العطل الأسبوعية والعطل السنوية ومواسم الاصطياف وفق برامج وخطط معدة سلفا من طرف المديرية العامة للمؤسسة.
- اقامة العديد من التظاهرات والاعلانات في اطار البرامج التسويقية الخاصة بالدعاية للمؤسسة في اطار

المنافسة التي تلقاها من المؤسسات الخاصة الأخرى وحتى المؤسسات العمومية ذات طبيعة النشاط السياحي.

• استغلال الموقع الجغرافي المتميز للمؤسسة ومختلف المركبات السياحية الأخرى بغرض الاشهار والدعاية لتلك المواقع الأثرية التي تعود إلى حقبة الحضارة الرومانية ، واستغلال تلك المسارح التاريخية لإقامة مختلف الحفلات والمناسبات ذات الطابع العائلي .

• استضافة مختلف التظاهرات السياسية والحزبية والجمعيات المحلية و الجمعيات ذات طابع المجتمع المدني، ومختلف التظاهرات العلمية والثقافية والرياضية والفنية والتقنية، والتكفل التام بهذه التظاهرات والمحافل من جميع الجوانب بما فيها الجوانب الترفيهية والفنية لضمان راحة الزبائن.

• المشاركة في العديد من البرامج الاشهارية على المستوى المحلي والجهوي وحتى الدولي بطاقم من الكفاءات الشابة التي تحاول ايصال رسائل لمختلف الشرائح الاجتماعية بأهمية مؤسسة التسيير السياحي وتعاملها مع مختلف الشرائح الاجتماعية ، وخاصة متوسطي الدخل.

• القيام بالعديد من النشاطات والأبواب المفتوحة عل الجمهور من أجل التعريف أكثر بمنتوجات المؤسسة ومستوى الخدمات المقدم للزبائن وطاقات استيعابها...، من خلال برامج ترويجية هادفة للمؤسسة.

قائمة المراجع

• قائمة المراجع:

1- قائمة المراجع بالغة العربية:

1-1 قائمة المعاجم والمجلدات:

1- عادل هادي البغدادي: **أثر إدارة المعرفة في إعادة الهندسة نشاطات منظمات الأعمال**، دراسة ميدانية في معمل إطارات بابل، العدد 21 المجلد 5،كلية الإدارة والاقتصاد ، الكوفة العراق، 2008.

-2 مسعود جبران : الرائد ، **معجم لغوي عصري** ، دار العلم للملايين ، بيروت لبنان ، 1995.

1-2 قائمة الكتب:

-**1** محمد عمر الطنوبي: **التغيير الاجتماعي**، منشأة المعارف بالإسكندرية، الإسكندرية القاهرة ،1995.

-**2**علي عبد الرزاق جبلي: **الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.

-**3** محمود سليمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2004.

-**4**محمد الصغير بكني: **تنظيم القطاع العام في الجزائر**، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982

-**5** عبد اللطيف بن أشنهو: **التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط من 1962-1980** ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1982.

-**6** أحمد طرطار: **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في الجزائر** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992.

-**7** محمد الصغير بعلي: **المؤسسات العمومية الاقتصادية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.

-8مصطفى شاويش: **الإدارة الحديثة ، مفاهيم تطبيقات ووظائف الطبعة1** ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 1996.

-**9** سعيد يس عامر: **الإدارة في ظلال التغيير** ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، 1976.

-**10** سميث دوجلاس: سميث دوجلاس: **إدارة تغيير الأفراد والأداء ، المبادئ الاستراتيجية** ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي الطبعة 1 ،اتراك للطباعةوالنشر والتوزيع ، القاهرة مصر ، 2006.

-**11** العربي بلقاسم فرحاتي: **تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا** ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012.

قائمة المراجع

-**12**عامر سعيد يس: **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة** ، مركز سيرفيس للاستشارات والتطوير ،القاهرة، 1994.

-**13** المغربي، عبدالحميد عبد الفتاح : **السلوك التنظيمي** ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1999.

14-نجم ، عبود نجم :**إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجياتوالعمليات**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

- **15** الربيع مميمون : **نظرية القيم في الفكر المعاصر** ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 1982.

-**16** خيضر كاظم حمود وآخرون : **السلوك التنظيمي –مفاهيم معاصرة**الطبعة1 إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009.

-**17** محمد أحمد بيومي: **القيم وموجهات السلوك الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة مصر، 2006.

- **18** بلال خلف السكارنة: **القيادة الإدارية الفعالة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن ، 2010.

-**19** ناصر دادي عدون: **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2003.

-**20** محمد سلمان العميان : **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**الطبعة1، دار وائل للنشر والطباعة ، 2006.

-**21** عبد الرحمن الدسوقي: **التغيير الاجتماعي والوعي الطبقي تحليل نظري** ، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر ، مصر ، بدون سنة.

-**22** بلال خلف السكارنة: **الإبداع الإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن ، 2011.

-**23** مسعود جبران : الرائد ، **معجم لغوي عصري** ، دار العلم للملايين ، بيروت لبنان ، 1995.

- **24** محمد الصيرفي : **السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية "** ، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ،2007.

25- محمد ثامر محارمه: **سلوك المواطنة التنظيمي في الأجهزة الحكومية القطرية** ، دراسة ميدانية ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، المجلد 48، العدد2 ، 2010.

- **26** علي عبد الرزاق جلبي وآخرون : **نظرية علم الاجتماع الرواد** ، ط1 ، دار المعرفة الجامعية ، الأزبكية، مصر ،2002.

-**27** أيان كريب : **النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس**، ترجمة محمد حسين العلوم ، مطابع الوطن ، الكويت ، 2003.

-**28** طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع**، ط1، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة 2007.

قائمة المراجع

-**29** علي الحوات: **مبادئ علم الاجتماع**الطبعة1، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، ليبيا ،1990.

-**30** مرسي اللوزي: **التنمية الإدارية ط2**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.

-**31** موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

-**32** محمد فريد الصحت وآخرون : **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية الإسكندرية مصر ، 2002.

-**33** بديع محمد القاسم : **نماذج استراتيجيات التغيير والتحديث** ، مؤسسة الوراق للشر والتوزيع ، عمان الأردن ،2001.

-**34** عبد الرحمن توفيق: **التطوير التنظيمي** ، مركز الحبرات المهنية والإدارية ، بمبيك، القاهرة ، 1999.

-**35** سعيد ياسين عمر : **الإدارة وتحديات التغيير** ، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري ، القاهرة ،2002.

-**36** عبد المعطي محمد عساف: **السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران للتوزيع والنشر، عمان ، 1999.

-**37** علي السلمي: **إدارة السلوك التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1993.

-**38** زيد منير عبوي: **إدارة التغيير والتطوير** ، دار كنوز المعرفة ط1 ، عمان الأردن، 2007.

-**39** لطجم عبد الله: **السلوك التنظيمي** ، **النظريات والتطبيقات** ، دار النوابغ للنشر والتوزيع، جدة السعودية ، 1999.

-**40** إحسان دهش جلاب: **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير** ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.

41- محمد بن يوسف النمران العطيات: **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، دار الحامد للشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص118

42-جرادات ناصر: **إدارة التغيير والتطوير** الطبعة 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عما ن الأردن، 2013.

-**43** ثروت مشهور : **استراتيجيات التطوير التنظيمي** الطبعة 1 ، دار أسامة للنشر ، عمان الأردن ، 2010.

-**44** بلال خلف السكارنة: **التطوير التنظيمي والإداري** الطبعة 2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010.

-**45** سامح عبد المطلب، عامر قنديل، علاء محمد: **التطوير التنظيمي** الطبعة 1، دار البحر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

-**46** محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم** ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، 2000.

-**47** زيد منير عبوي: **إدارة التغيير والتطوير** ، دار كموز المعرفة الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2007.

قائمة المراجع

-**48** أحمد ماهر: **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية الطبعة 7، القاهرة مصر، 2000.

-**49** عمر وصفي عقيلي: **إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ، الأردن، 2005.

-**50** حنا نصر الله : **إدارة الموارد البشرية** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2002.

-**51** خالد عبد الرحمن مطر الهيثي : **إدارة الموارد البشرية** ،دار المكتبة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 19994.

-**52** بلوط حسن ابراهيم : **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** الطبعة 1 ، بيروت لبنان ، 2002.

-**53** عامر خضير الكبيسي : **إدارة الموارد البشرية في المنظمة**، المنظمة العربية للتنمية العربية ،القاهرة مصر ، 2005.

-**54 عبد** الرحمن العيسوي : **سيكولوجية الإدارة** ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الاسكندرية، مصر 1999.

-**55** روبيرماتيز وجون جاكسون : **إدارة الموارد البشرية** الطبعة 1، ترجمة ، محمود فتوح ، شعاع للنشر والعلوم ، حلب، سوريا ، 2009.

-**56** بلال خلف السكارنة: **الابداع الاداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع. الطبعة 1، عمان، الأردن، 2002.

-**57** بشير الخضر و آخرون: **السلوك التنظيمي**، منشورات جامعة القدس المفتوحة ط1، القدس فلسطين،1995.

-**58** ميخائيل أسعد: **السيكولوجيا المعاصرة**، دار الجيل للنشر والتوزيع، ط1، بيروت لبنان ،1996.

-**59** سعد العتيبي ، راشد الحمالي: **إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام ، عوامل النجاح الحاسمة** ، المؤتمر 1 للجودة ، جامعة الملك سعود، 2004.

-**60** محمد حسين العجمي :**استراتيجية الإدارة الذاتية للمدرسة والصف** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2004.

-**61** فري لونيثال : **إعادة هندسة المنظمة منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة** ، ترجمة ، عبد الله خالد ، دار المريخ ،السعودية ، 2002.

-**62** حسين سلامة عبد العظيم: **ثورة إعادة الهندسة ، مدخل جديد لمنظومة التعليم** ، دار الجامعية الاسكندرية مصر ،2007.

-**63** مصطفى أحمد السيد: **إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة**، دار النهضة، القاهرة مصر، 2005.

قائمة المراجع

-**64** فهد بن صالح سلطان: **إعادة هندسة العمليات الإدارية نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة**، مطابع الخالد، الرياض السعودية، 1998

-**65** علي عبد المهدي، أيمن علي عمر: **علم تحليل وتصميم المنظمات مدخلي إعادة الهيكلة والهندسة**، الدار الجامعية، القاهرة مصر، 2007.

-**66** مايكل ماهر ، ستيفن ستانتن: **ثورة إعادة الهندسة** ، أفاق الإبداع للنشر والتوزيع والاعلام ، الرياض السعودية ، 2000.

-**67** فريد النجار: **إعادة هندسة العمليات وهيكلة الشركات**، الطبعة1، دار طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2005.

-**68** الهواري سيد: **التنظيم، الهياكل والسلوكيات والنظم**، جامعة القاهرة، مصر ، 2005.

-**69**عمر وصفي عقيلي: **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ،2001.

-**70** خضير كاظم حمود : **إدارة الجودة الشاملة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 1994.

-**71** جوزيف جابلونسكي: **إدارة الجودة الشاملة** ، الجزء الثاني، ترجمة عبد الفتاح سيد النعماني، بيمك مصر ، 1996.

-**72** محفوظ أحمد جودة: **إدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.

-**73** فريد عبد الفتاح زين الدين: **المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، دون ذكر دار النشر، مصر، 1996.

-**74** سونيا محمد البكري: **إدارة الجودة الكلية** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2004.

-**75** عمر وصفي عقيلي: **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة** ، الطبعة 1 ، دار وائل للشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2001.

-**76** ماجد عبد المهدي مساعدة :**الإدارة الاستراتيجية مفاهيم-عمليات حالات تطبيقية** ،الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان،2013.

-**77** السيد اسماعيل محمد : **الإدارة الاستراتيجية –مفاهيم والات تطبيقية** ، مطبعة الاشعاع جامعة الإسكندرية الفنية القاهرة مصر،1990.

-**78** لدوري زكريا مطلك : **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية** ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ،2005 .

قائمة المراجع

-79 المغربي عبد الحميد عبد الفتاح : **الإدارة الاستراتيجية لمواهة تحديات القرن القادم** ، دار أم القرى ، المنصورة مصر ، 1988.

-80 ماجد عبد المهدي مساعدة : **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ،عمليات ، حالات تطبيقية** الطبعة 1، دار المسيرة للنشر ، عمان الأردن، 2013.

-81 طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس :**الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل** الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2007.

-82 حريم حسين محمود : **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي اجراءات العمل** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ، 1996.

-83 حريم حسي محمود : **السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات** ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن ،1997.

-84 عوض محمد أحمد : **الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، 2001.

-85 غراب كامل السيد : **الإدارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية**، عمارة شؤون المكتبات جامعة الملك سعود ، الرياض ، السعودية ، 1995.

-86 بشار يزيد الوليد : **التخطيط الاستراتيجي** الطبعة 1 ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010 .

-87 أحمد القاطمين : **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية** الطبعة 1 دار المجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2006.

-88 زكريا الدوري، أحمد علي صالح : **الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال** الطبعة 1 ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ،2009.

-89 نعمة عباس خضير الخفاجي: **الإدارة الاستراتيجية** ، الطبعة 2 ، دار الثقافة ، عمان، الأردن ،2010 .

-90 جمال الدين محمد مرسي: **الإدارة الاستراتيجية** ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، 2003.

-91 بلال خلف السكارنة: **الإبداع الإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ، عمان ، 2011.

-92 محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 5 ، عمان ، 2009.

-93 جمال محمد مرسي وآخرون: **التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية ، الاسكندرية ،2002.

-94 حسين حريم: **السلوك التنظيمي (سلوك الفرد في المنظمات)**، الطبعة2، دار الحامد، عمان، 2010.

-95 احسان دهش جلاب: **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، الطبعة 1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ،2003 .

قائمة المراجع

-**96** الهواري سيد: **الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21** ،مكتبة عين شمس، القاهرة مصر، 2002.

-**97** جرينبرج جيرالد وبارون روبرت : **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة: رفاعي وبسيوني إسماعيل ، دار المرعي للنشر والتوزيع ، الرياض السعودية 2000.

-**98** محمد الصيرفي :" **السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية**" ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر ،2000.

-**99** أسامة خيري: **التمييز التنظيمي**، الطبعة 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

-**100** محمد العازمي : **خصائص القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري** ، رسالة ماجيستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم ، السعودي ، 2006.

-**101** علاء السيد قنديل: **القيادة الإدارية وقيادة الابتكار**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.

-**102** بيتر نورث هاوس : **القيادة الإدارة النظرية والتطبيق** ، ترجمة ، صلاح المعيوف ، مركز البحوث الرياض السعودية ،2006.

-**103** محمود محمد أحمد ، أبو عايد : **اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة** الطبعة 1 ، دار الأمل للنشر والتوزيع ، اربد الأردن ، 2006.

-**104** حسن راوية: **القيادة الإدارية الماضي، الحاضر، المستقبل**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2014.

-**105** بلال خلف السكارنة: **القيادة الإدارية الفعالة** الطبعة 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010

-**106** علاء قنديل: **القيادة الإدارية وقيادة الابتكار الطبعة1**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.

-**107** عادل حسن: **العلاقات الانسانية وإدارة الأفراد** ، دار الجامعات العربية ، الاسكندرية ، مصر ، 1986.

-**108** عبد الكريم بكار: **تحديد الوعي ،الرحلة إلى الذات**، دار القلم للنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ، دمشق ، سوريا ، 2000.

-**109** برهان غليون: **الوعي الذاتي**، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، الطبعة 2 ، بيروت ، لبنان، 1992.

-**110** شريف السيد عبد القادر: **التنشئة الاجتماعية للطفل العربي في عصر العولمة**، دار الفكر العربي ،القاهرة ،مصر ، 2002.

-**111** محمد عرفات الشرايعة : **التنشئة الاجتماعية** ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ، عمان ، الأردن ،2006 .

-**112** ناصر ابراهيم : **التنشئة الاجتماعية** ، دار عمار للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن، 2004.

قائمة المراجع

-**114** خليل معن العمر : **الضبط الاجتماعي** ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة 1، عمان الأردن، 2006.

-**115** محمد شفيق: **الانسان والمجتمع ، مقدمة في علم النفس الاجتماعي** ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ،مصر ، 2009.

-**116** محمد سمير عبد العزيز : **التنشئة الاجتماعية في المجتمع العربي في ظروف اجتماعية متغيرة** ، مركز الامارات ، أبو ظبي ، 2001

-**117** الربيع ميمون : **نظرية القيم في الفكر المعاصر بين النسبية والمطلقية** ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 1980.

-**118** عبد الرحمن الدسوقي: **التغيير الاجتماعي والوعي الطبقي تحليل نظري**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، بدون سنة.

-**119** فهد العسكر: **الصورة الذهنية**، دار الطوابق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الرياض السعودية، 1996.

-**120** حسن الترابي: **قضايا التجديد**، معهد بحوث الدراسات الاجتماعية، الطبعة 1، الخرطوم، السودان، 1993.

-**121** محمد كامل المغربي: **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم الطبعة** 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.

-**122** محمد عبد الفتاح الصيرفي : **الإدارة الرائدة** الطبعة 1 ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2003.

-**123** بلال خلف السكارنة : **الإبداع الإداري** الطبعة 1، درا المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2011.

-**124** أحمد علي جواد: **المبدعون والمبتكرون الجزء الأول**، جامعة بغداد، العراق، 2002.

-**125** خليل محمد خسن الشماع خضير كاظم حمود : **نظرية المنظمة** ،الطبعة 5، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان الأردن، 2014.

-**126** محمد الحناوي : **السلوك التنظيمي** ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية مصر ، 1995.

-**127** بلال خلف السكارنة : **الريادة وإدارة منظمات الأعمال** الطبعة 2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010.

-**128** جمال خير الله : **الإبداع الإداري** ، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2015.

-**129** عبد الرحيم عبد الرزاق: **تعليم التفكير الإبداعي**، مطابع الجامعة، جامعة بغداد، العراق، 1999.

قائمة المراجع

-130 نادية هايل السرور : **مقدمة في الإبداع الإداري** الطبعة 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2002.

-**131** موسى سلمان مجيد : **الإبداع والتميز الإداري** ، دار نينوى للنشر والتوزيع ، الموصل العراق ، 1998.

-**132** سليم جلدة ، زيد عبوي : **إدارة الإبداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2006.

-**133** أيمن المعاني: **الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع** ، مركز أحمد ياسين ، عمان الأردن ،1996.

-**134** مدحت محمد أبو النصر : **بناء وتدعيم الولاء المؤسساتي داخل المنظمة** الطبعة 1، إثراك للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر،2005.

-**135** جوزايا رويس : **فلسفة الولاء التنظيمي** ، ترجمة ، أحمد الناصري ، المجلس الأعلى للثقافة ، مصر.

-**136** عبد الرحمن أحمد محمد الهيجان : **الولاء التنظيمي للمدير السعودي** ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض السعودية ، 1988.

-**137** طارق السويدان ، محمد العدلوني : **خماسية الولاء ، كيف تحفز وتبني ولاء العاملين** ، دار ابن حزم ، بيروت لبنان ، 2003.

-**138** عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2008.

-**139** عبد الباقي صلاح: **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005.

-**140** موسى اللوزي : **التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة** الطبعة 4، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010.

-**141** حسن ابراهيم بلوط : **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، 2005.

-**143** موسى خليل: **الإدارة المعاصرة المبادئ –الوظائف –الممارسة**، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2005.

-**144** ديف فرانسيس ومايك وود كوك: **القيم التنظيمية**، ترجمة حمد هيجان، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض السعودية ،1995.

-**145** كاظم حمود خضيرة : **السلوك التنظيمي** الطبعة 1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2002.

-**146** جابر عيد الحليم الجابر: **مدخل لدراسة السلوك الانساني**، دار النهضة العربية ،القاهرة مصر ، 1983.

قائمة المراجع

-**147** ميخائيل أسعد: **السيكولوجيا المعاصرة**، دار الجيل للنشر والتوزيع ط1، بيروت لبنان، 1996.

-**148** محمد حامدات: **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.

-**149** سعيد ياسين عامر: **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز سيرفس للاستثمارات والتطوير**، القاهرة مصر، 1994.

-**150** غياث بوثلجة : **القيم الثقافية للتسيير** ، دار العرب للنشر والتوزيع ، مصر القاهرة ، 1998.

-**151** عبد عقلة مجلي الخزاعلة : **الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009.

-**152** الربيع ميمون: **نظرية القيم في الفكر المعاصر**، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1980.

-**153** محمد اسماعيل بلال : **السلوك التنظيمي** ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2002.

-**154** محمود حسين الوادي: **التنكين الإداري في العصر الحديث**، المنظمة العربية للتقنيات الإدارية، القاهرة مصر، 2006.

1-3 قائمة المجلات والدوريات والمؤتمرات:

1-سيد محمد جاد الرب: **إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية**، دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس، مجلةالبحوث التجارية المعاصرة، المجلد 6 العدد 1، جامعة أسيوط، السويس، 1992.

2- أحمد المصري: **التغيير التنظيمي**، مجلة الإدارة، العدد4، مصر، 1997.

3- براهيم علي الملحم : **التنظيم وإعادة التنظيم الإداري في الجهاز الحكومي** ، المجلة العربية للإدارة العدد 1 ، القاهرة مصر ،2000.

4- عبد الحفيظ نائل: **نوعية الإدارة والحوكمة الالكترونية في العالم الرقمي**، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 5 ،الرياض السعودية، 2001،

-**5** محمد مصطفى القصيمي: **اجراءات تكثيف الثقافة التنظيمية في اطار جهود إعادة هندسة الأعمال مدخل نظري تحليلي**، المؤتمر العلمي السنوي 8 ،جامعة الزيتونة الأردن ،2008.

-**6** محمد زرقون: **دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية**، مجلة الوحدات للبحوث والدراسات العدد 11، عمان الأردن، 2011.

قائمة المراجع

-**7** الهلالي، الهلالي الشربيني :**استخدام نظرتي القيادة الاجرائية والتحويلية في بعض الكليات الجامعية** ، مجلة مستقبل التربية العربية العدد 21، المجلد 7 ، القاهرة مصر ، 2001.

-**8** سعد العتيبي : **دور القيادة الإدارية التحويلية في إدارة التغيير** ، الملتقى الإداري الثالث (ورقة عمل) ،الرياض السعودية 2006.

-**9** رضا أنور طاهر: **من يحتاج إلى الابتكار ولماذا ؟** ، مجلة الفيصل، العدد 305، عمان الأردن، 2002.

-**10** سعيد مؤيد السالم: **المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر**، المجلة العربية للإدارة العدد 1، المجلد 11، مصر، 1987.

-**11** رندة الزهري: **الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية**، مجلة عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3، القاهرة مصر، 2002.

-**12** محمد عبد المعطي العساف : **مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة** ، المجلة الإدارية ، المجلد 17، العدد 62 ، عمان الأردن ، 1994.

-**13** سليمان الفارس : **أثر سياسة التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 27 العدد 1 ، دمشق سوريا ، 2011.

-**14** فاطمة حسن آل خليفة ، عصام سعد الربيعان : **قياس ادراك المديرين للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت** ، المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلس النشر العلمي لجامعة الكويت ، المجلد السابع العدد 1 ، الكويت ،2000.

-**16** آدم غازي العتيبي : **أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية والأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت** المجلة العربية ، المجلد الأول العدد 3، الكويت، 1993.

-**17** فايز رويم: **واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية** ، دراسة ميدانية بورقلة الجزائر ، مجلة دراسات نفسية وتربوية ،مخبر تطوير الممارسات التربوية والنفسية ،العدد 5، الجزائر ، 2010.

-**18** رياض أبو زيد :**التنكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي** الأردن ، مجلة جامعة النجاح للعلوم الانسانية ، المجلد 24 العدد ،2009.

-**19** منى الصائغ : **القيم التنظيمية وأثرها في الخيار الاستراتيجي** ، دراسة ميدانية في منظمات الاتصالات النقالة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 5، عمان الأردن ، 2012.

-**20** نجلاء عبد الله: **القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، مجلة مركز البحوث التجارية المجلد 11العدد 22، جامعة قطر، 2002.

قائمة المراجع

1-4 قائمة الأطروحات والرسائل:

1- طارق حسين طارق عبد الفتاح : **سياسات إعادة هيكلة العمالة و آثارها على الفعالية لدى العاملين** ، رسالة ماجيستير ، كلية التجارة، جامعة عين الشمس 1999.

2- بن عنتر عبد الرحمن: **مراحل تطور الاقتصاد الجزائري، وآفاقها المستقبلية**، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 2 ، الجزائر 2002.

3- بلكير بومدين : **تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية** ، رسالة ماجستير في الإدارة والتسويق ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2006.

4- رشاد محمد بدر: **أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصناعية** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم درمان الإسلامية ، السودان ، 2013 .

-5 بوشمال أحمد : **سيسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات ، مدخل التحليل الاستراتيجي** ، مذكرة ماجستير ، الجزائر ، 2011.

2- قائمة المراجع بالغة الأجنبية:

-1T. Parsons: **Introduction, an Arbor.Paperbach,** Edition Spencer, The study ofsociology, 1969.

2-A. Bouzid : **l'entreprise publique en Algérie**, Revue de CENEAP-N01, Mars1985.

3-Humer Michael et champ' James, le **engineering réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire** édition Duodi, France, 1993.

-4Etienne cognons, Michel Wissler : **qualité et compétitive des entreprise**, ED communiqua ,2em éd paris, 1982.

5 -N.H chon « **Total quality management: panacea or pitfall, international of physical**, distribution logistic management Vol.21, No, 8, 1991.

6- THOMAS, HORTON: **Shaping Organizational ،value Telephone Engineer and Management**, 1984

-7 Posner and Manson: **The Importance of Personal values In Understanding Organizational**, behavior journal of HUMMAN Resource and Management, 1999.

قائمة المراجع

-8Bateman, T, S, and Zenithal, **C.P Management function and strategy**, USA IRWIN co, 1999.

-**9** Burns, G, M, **leadership**, New York, harper row,1978

10-Griffin: **Management**, 6eme Edition, Houghton, Mifflin Company, USA, 200510-

11- Griffin: **Management**, 6eme Edition, Houghton, Mifflin Company, USA, 2005

12- Stewart, Jim and Goldbrick: Human **Resource Development Perspective Strategies and practice,** Pitman Publishing, London, 1996

13- Talcott parsons: and other:**working papers in the theory of action**, free press, 1953

14-Parsons; Talcott; **Social systems and Evolution of Action Theory**; FP, New York, 1977

15- Benes Been & Chin, The **Planning Change**, Richard Winston, 1999

-**16** Gerald, J, Scabbing, **Organizational**, **Evolution Program**, For Managing Radical Change, American Management, 1994.

17- Larry Greiner, **Patterns Of Organization Change**, Harvard, Business, 1989.

-**18** Robert Heller : **Gérer Le changement Mango pratique**, Italie, 1999.

-**19** Jean Helms Mills: **Making Sense OF Organizational Change**, **Taylor & Francis** – Library, London and New York, 2004.

-**20** Glenn Morgan, and Andrew Sturdy, **Beyond Organizational Change**: **Structure Discourse and Power in UK financial Service**, Macmillan Press Ltd Great Britain, 2000.

-**21** Peter Drucker **: L'avenir Du Mangement**, Traduit Par Jacqui Fontaine, Selon Drucker, Village Mondial Paris, 1991.

-**22** Y Vers Simon, Patrick Joffre, (sous le di) : **Encyclopédie de Gestion** ,2éme Ed, Economico, Paris, 1997.

-**23** Sékou(L) Et Autre : **Gestion Des Ressources Humaines**, Edition de Boeck Université, canada, 1993

-**24** Driverez (J) : **Appréciation du Personnel**, Collection L'entreprise et Les Hommes, Paris, 1978.

-**25** Crozier Michel : **On ne Change Pas La Société Par Décret**, Edition Gosset, Paris, 1979.

-26 Hammer, Champy,J ,**Reengineering The Corporation, A Manifesto For Business Revolution**, London , Nicholas Bailey Publishing,1993.

-27 Ballé Michael : **Reengineering Des Processus, Guide Pratique**, édition Dunod, Institut Renault de la Qualité Et de Management, Les Réalités D'entreprise, 2000.

-28 [1]Henry C, Lucas: **Information Technology for Management** 7th Ed, New York McGraw-Hill Companies, Inc., 2000.

-29 Gilbert, Patrick et Schroth Géraldine : **évaluation des Compétence et Situation de Gestion**, économica édition, France, 2000.

-30 Chew A, **How Insurance firm Can reengineer for success**, Business Times, 1994.

-31 Jean brimant: **Les Meilleures Pratique de Management**, Edition D'organisation, Paris, 2001.

-32 Bester field; Dale H Bester field –Michal Carol; Bester field Glen H Bester field-Scar Mary; **Total Quality Management** Penrice Hall,Inc ,1955.

-33 Emery, Fred E, Trist, Eric L, **The Casuals Texture Of Organizational Environments**, human Relation, Feb, 1965.

-34 Mintzberg, M, & Quinn, J.B "The **Strategy Process: Concept, Context, and Cases** "U.S.A, Prentiss Hall International, Inc. 1996.

-35 Hill W, &, Jones, G.R, **Strategic Management Theory, In Integrated Approach** 5nd, ed, Houghton Mifflin Company USA, 1992.

-36 Porter, M, E: **Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance,** New York, the Free Press, 1985.

-37 [1]Pearce, J.A, &, Robinson, R B Jr, Strategic **Management: Strategy Formation and Implementation**, New York, Irwin 1997.

-38 Certo, S C: **Modern Management Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment**, Prentice –Hull International Inc., 1997.

-39 Miles, R.G, Snow, C.C, ET… **al organizing in the Knowledge Age: Anticipation the cellular form**, Academy of Management Executive, 1997.

-40 Lynch, R, **Corporate Strategy**, 2nd, Ed, Prentice-Hull, Inc., 2000.

-41 Eric de la Maisonneuve : **Précis de Stratégie**, Dunod, Paris France, 2008.

-42 Crucial, Donald, **Environmental Scan Influence On Strategic**, Direction Journal of Facilities Management, Vole 9, ISS 1, 2011.

-43 Collins, and pores, **Organizational Vision and visionary organizations**، California Management Review, Val, 43, 1991.

-44 Maps, **Strategic Leadership, and decision – making**, SKY Magazine، 1991.

-45 Johnnie peter cotter and Hackett: **culture performance**, 2000.

-46 Pascal Laurent, François Boucard, «**Economie D'entreprise**»Tome2, Les Editions d'Organisation, Paris, 1997.

-47 Jean François souterrain:**organisation et gestion de l'entreprise**, copyright Edition fourcheur, paris, 2006.

-48 Homestead, Greet and Greet Jan Homestead: **Cultures and Organizations** Software Of The Min, McGraw –Hilln, 2005.

-49 Leadwood ,K,Tomlison ,D,&,Ginger ,M ,**Transformational School Leadership**, In Latewood ,K, Champan,J,Corson,D, Hollinger ,P, Hart, A, EDS ,**Internationals Hand look of Education Leadership** and Administration Dordrecht The Netherlands' Kluwer Academic Publishe,1996.

-50 Kirkland, K, **The effect of emotion intelligence on emotional competence and transformational leadership**, pro Quest UMI, Dissertation Publishing, 2011.

-51 M.Skafik: **Social problems**, Manchester; university of Manchester; 1991.

-52 Delft, Richard, L, and No Raymond, A, Organizational **Behavior**, Bandon, OR, Southwestern Publishing, 2001.

-53 Robbins , Stephen ,P, **Organization Theory : Structure , Design and application** ,2nd ed , Englewood Cliffs , NJ , prentice Hall, 1993.

-54 Mikes, Mutassim: **Commitment to Organization versus Commitment to Profession, Conflict or Compatibility**, Journal Penguresam, 2002.

-55 Marie Georges Fléau **: Les Théories de L'organisation et de L'entreprise Clotilde** Marques-, ellipses, Paris, 1999.

-56 Skein ,Edgardo O**rganizational Culture**, Journal of American Psychological Association ,Inc,Vol45,N^0 2,1990.

-57 Daft R ,**Organization Theory and Design** , 4th ,Ed ,Minnesota ,Publishing co ,St , Pall ,1992.

-58 Mural and M, **Meredith Empowering Employee**, New York, M.C. Grow-Hill, 2000.