

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين سطيف.2.

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

أطروحة

مقدمة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لنيل شهادة

دكتوراه (ل. م. د)

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

من طرف الطالب: زاوي مكرم

إشراف: د. مقراني أنور

دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور. برج بوعريريج

لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | الرتبة | الجامعة الأصلية | الصفة |
|---------------------|---------------|-----------------|--------------|
| د. رفيق قروي | أستاذ محاضر أ | سطيف 2 | رئيسا |
| د. أنور مقراني | أستاذ محاضر أ | سطيف 2 | مشرفا ومقررا |
| د. عبد الحميد بوطة | أستاذ محاضر أ | سطيف 2 | ممتحنا |
| د. عبد المالك بلالي | أستاذ محاضر أ | سطيف 2 | ممتحنا |
| د. بن صويلح ليليا | أستاذ محاضر أ | قلمة | ممتحنا |
| د. سميرة لغويل | أستاذ محاضر أ | تبسة | ممتحنا |

السنة الدراسية: 2017/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله على فضله ونعمته وتوفيقه لي لإنجاز هذا العمل، وأتوجه بجزيل الشكر للدكتور مقراني أنور الذي تفضل بالإشراف على هذه الأطروحة، والذي كان مساندا ومحفزا وموجها طول مراحل البحث، دون أن أنسى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة المحترمين الذي تفضلوا علينا بقراءة وتويب هذا العمل، كما أتقدم بالشكر لمؤسسة كوندور برج بوعريريج وإدارتها على مد يد العون والتسهيلات من أجل إجراء الدراسة الميدانية، بارك الله في الجميع وجزاهم عنا خيرا.

الطالب: مكرم زواوي

الإهداء

إلى الوالد أطل الله في عُمره، إلى أمي رزقها الله الصحة والعافية والتي بفضل رؤياها وصلت إلى هذه المحطة، إلى إخوتي: سمير وعائلته هديل، أسماء، دعاء، أسينات، والأخ لطفى وأبنائه، عنتر، صارة وأبنائها، أمينة وأبنائها، فايزة، وأبنائها مُحَمَّد، عبد الله، مرام، ساجدة إلى روح زوجها سعد السعود عبد الحليم رحمه الله، إلى عائلتي الكبيرة.

إلى الأخ ماني سليم، مراكشي حسان، أولفقي رشيد، الأستاذ المحترم قرزير محمود، الأستاذة حرايرية عتيقة، أساتذة جامعة سطيف 2، أساتذة جامعة البرج، وكل الزملاء والأصدقاء.

إلى كل من ساهم في تعليمي وتكوينني، وكل من مد يد العون للمساعدة من قريب أو بعيد.

إلى بلدي الجزائر رعاها الله وحفظ أهلها.

الطالب: مكرم زاوي

المحتويات

فهرس المحتويات

الشكر والتقدير

الإهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

2.1..... مقدمة:

الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

5..... أولاً: الإشكالية:

7..... ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

7..... ثالثاً: أهمية الدراسة.

8..... رابعاً: أهداف الدراسة.

8..... خامساً: تحديد المفاهيم.

8..... 1. مفهوم الدور.

10..... 2. تحديد مفهوم القيادة.

13..... 3. تحديد مفهوم الشباب.

16..... 4. تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية.

18..... 5. تحديد مفهوم المؤسسة.

23..... 6. تحديد مفهوم التنظيم.

25..... سادساً: الدراسات السابقة.

26..... 1. الدراسات المحلية.

33..... 2. الدراسات العربية.

41..... سابغاً: الفرضيات.

42..... خلاصة.

القيادة الشبابية

الفصل الثاني:

سوسولوجيا القيادة

44..... تمهيد.

45..... أولاً: القيادة الحدود السوسولوجية للمفهوم.

50..... ثانياً: الأسس النفسية والاجتماعية للقيادة.

| | |
|----|--|
| 51 | ثالثا: أهمية القيادة..... |
| 51 | 1. الإعتناق..... |
| 52 | 2. الإدراك الذاتي..... |
| 52 | 3. الموضوعية..... |
| 52 | رابعا: العناصر والمكونات الشخصية للقيادة..... |
| 52 | 1. محددات الشخصية الإنسانية..... |
| 52 | 2. مصادر القوة القيادية..... |
| 52 | 3. الأدوار التي يلعبها القائد..... |
| 53 | 4. أثر القيادة على التابعين..... |
| 53 | خامسا: وظائف وأدوار القيادة..... |
| 54 | سادسا: القيادة الرسمية والقيادة الغير رسمية..... |
| 54 | 1. القيادة الرسمية..... |
| 55 | 2. القيادة الغير رسمية..... |
| 56 | سابعاً:العلاقة بين الاتصال والقيادة..... |
| 57 | ثامنا:القيادة والإبداع..... |
| 58 | تاسعا: نظريات القيادة..... |
| 58 | 1. نظرية السمات..... |
| 63 | 2. النظرية الموقفية..... |
| 66 | 3. النظرية الوظيفية..... |
| 68 | 4. النظرية التفاعلية..... |
| 70 | عاشرا:الاتجاهات الحديثة في القيادة..... |
| 70 | 1. القيادة التبادلية..... |
| 72 | 2. القيادة التحويلية..... |
| 77 | إحدى عشر:أنماط القيادة..... |
| 77 | 1. القيادة الأوتوقراطية..... |
| 80 | 2. القيادة الديمقراطية..... |
| 81 | 3. القيادة الحرة(المتساهلة)..... |
| 83 | اثنا عشر: القيادة النسائية..... |
| 84 | 1. دور المرأة القيادي في المجتمع الصناعي..... |
| 85 | 2. المرأة والقيادة..... |

87.....3.النساء كقيادات إدارية.

سوسيولوجيا الشباب

88.....أولا: واقع الشباب.....

92.....ثانيا: هدر الطاقات والكفاءات.....

92.....ثالثا: هدر طاقات الشباب في بلاد الهدر.....

93.....رابعا: مكانة الشباب في المجتمع المعاصر.....

95.....خامسا: ثقافة الشباب.....

96.....سادسا: أهم ملامح ثقافة الشباب في المجتمع العربي (المجتمع الجزائري نموذجاً).....

97.....سابعا: المشكلات النفسية والاجتماعية التي تواجه الشباب.....

97.....1.المشكلات الاجتماعية.....

98.....2.الاغتراب.....

98.....3.صراع الأجيال.....

99.....4.أزمة هوية الذات.....

99.....5.مشكلات المهنة والعمل.....

100.....ثامنا: أساليب التوجيه المهني للشباب.....

101.....تاسعا: العولمة وهدر المشاركة والدور.....

103.....عاشرا: التهميش وهدر المشاركة والدور.....

105.....خلاصة.....

الفصل الثالث: ظروف وعوامل تطور إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية

المؤسسة الجزائرية المحطات و التحولات

107.....تمهيد:

108.....أولا: سياسة الدولة إزاء القطاع الصناعي الخاص في الإصلاحات الاقتصادية 1980 – 2000.....

109.....ثانيا: التنظيم في المؤسسات الصناعية الجزائرية.....

110.....1.التنظيم الداخلي للمؤسسة.....

110.....2.الجهاز الإداري للمؤسسة الصناعية.....

113.....ثالثا: نبذة تاريخية عن الخصخصة.....

113.....1. مفهوم الخصخصة.....

115.....2. أسباب الاهتمام بالخصخصة.....

115.....3. مبررات الخصخصة.....

116.....4. تقنيات الخصخصة.....

- 118.....الخصوصية.
- 121.....6. أرقام عن الخصوصية وأفاقها في العالم والجزائر.
- 122.....رابعا: الأشكال الواقعية لتمثلات العمل الصناعي وعناصره التحفيزية.
- 123.....خامسا: نسق المكانة داخل المؤسسة الصناعية.
- 125.....سادسا: محددات الجماعة في المنظمة.
- 126.....سابعا: التنشئة الاجتماعية التنظيمية.
- 128.....ثامنا: الجنوسة والمنظمات.
- 129.....1. النساء في الإدارة.
- 130.....2. الجنوسة وعدم المساواة.
- 130.....تاسعا: ظاهرة التمييز الجنسي لدى الأجراء الجزائريين.
- 131.....1. تفضيل الذكر عن الأنثى.
- 131.....2. الإستحداث والاختلال في المرجعية القديمة.
- 132.....عاشرًا: القيم الثقافية داخل التنظيمات.
- 132.....1. البعد الثقافي للتنظيمات.
- 134.....2. بين السلوك الثقافي والسلوك التنظيمي.
- 135.....3. القيم والاتجاهات والرضا عن العمل.
- 139.....4. النسق القيمي للعامل.
- 142.....5. ثقافة مؤسسة أم ثقافة مجتمع.
- 143.....6. المؤسسة كوسط اجتماعي منتج للثقافة.
- 144.....7. مفهوم ثقافة المؤسسة ومكوناتها.
- 145.....إحدى عشر: إشكالية التغيير الاجتماعي وعلاقة المؤسسة بمحيطها.
- إدارة الموارد البشرية من الطرح لكلاسيكي إلى التوجه المعاصر.
- 146.....أولا: التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.
- 148.....ثانيا: الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة.
- 149.....ثالثا: مواجهة التنافسية من خلال ممارسة الموارد البشرية.
- 149.....1. إدارة البيئات الداخلية والخارجية.
- 150.....2. تقييم الوظيفة ونتائجها.
- 150.....3. تخطيط الموارد البشرية.
- 150.....4. تطوير الموارد البشرية.

| | |
|-----|---|
| 150 | 5. تعويض الموارد البشرية..... |
| 152 | رابعا: الموارد البشرية ركيزة أساسية في الفكر الإداري الحديث..... |
| 152 | 1. أهمية الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث..... |
| 153 | 2. ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية..... |
| 154 | رابعا: تحليل وتصنيف الموارد البشرية..... |
| 154 | 1. تحليل الوظائف..... |
| 156 | 2. تصنيف الوظائف..... |
| 157 | 3. وصف الوظائف..... |
| 158 | خامسا: تخطيط الموارد البشرية..... |
| 159 | 1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية..... |
| 160 | 2. أهداف تخطيط الموارد البشرية..... |
| 160 | 3. معوقات التخطيط لإدارة الموارد البشرية..... |
| 161 | سادسا: استقطاب، إختيار وتعيين الموارد البشرية..... |
| 161 | 1. الاستقطاب..... |
| 165 | 2. الاختيار والتعيين..... |
| 171 | ثامنا: أهم ما يجب أن يتميز به القائد أو مدير الموارد البشرية..... |
| 173 | تاسعا: نماذج إدارة الموارد البشرية..... |
| 173 | 1. النموذج الأول..... |
| 173 | 2. النموذج الثاني..... |
| 174 | 3. النموذج الثالث..... |
| 174 | 4. النموذج الرابع..... |
| 175 | 5. النموذج الخامس..... |
| 175 | 6. النموذج السادس..... |
| 177 | خلاصة..... |
| | الفصل الرابع : متطلبات التغيير التنظيمي والميزة التنافسية بالمؤسسة الصناعية |
| | سوسيولوجيا التغيير التنظيمي بالمؤسسة الصناعية |
| 179 | تمهيد..... |
| 180 | أولا: تحديد مفهوم سوسيولوجيا التغيير التنظيمي..... |
| 180 | ثانيا: دوافع و أسباب التغيير التنظيمي..... |
| 181 | 1. الأسباب الداخلية..... |

| | |
|-----|---|
| 181 | 2. الأسباب الخارجية..... |
| 182 | ثالثا: أهداف ومجالات التغيير التنظيمي..... |
| 185 | رابعا: خصائص التغيير التنظيمي..... |
| 185 | خامسا: أهمية التغيير في المنظمات..... |
| 190 | سادسا: العناصر الأساسية لإدارة التغيير..... |
| 190 | 1. إستراتيجية النظم الحية للتغيير..... |
| 193 | 2. إستراتيجية التغيير المخطط..... |
| 194 | 3. مداخل التغيير الطارئ..... |
| 196 | ثامنا: القيادة وإدارة التغيير..... |
| 197 | تاسعا: العلاقة بين الإبداع والتغيير..... |
| 199 | عاشرا: التغيير التنظيمي وتحولات قيم العمل في المؤسسة الجزائرية..... |
| 200 | إحدى عشر: المداخل السوسولوجية المهمة بدراسة التغيير في تنظيمات العمل..... |
| 200 | 1. تفسير المداخل الماركسية والرايكانية للتغيير في تنظيمات العمل..... |
| 203 | 2. تفسير المداخل الإمبريقية للتغيير في التنظيمات..... |
| 206 | 3. مداخل الأنساق الاجتماعية الفنية..... |
| 207 | اثنا عشر: نموذج للتغيير المخطط..... |
| 209 | ثلاثة عشر: مقاومة التغيير التنظيمي..... |
| 209 | 1. التغيير في الأفراد..... |
| 210 | 2. التغيير في الآلات والمعدات..... |
| 210 | 3. التغيير في طرق و إجراءات العمل..... |
| 210 | 4. التغيير في التنظيم الرسمي..... |
| 210 | 5. التغيير في التنظيم غير الرسمي..... |
| | المرتكزات الأساسية للميزة التنافسية. بالمؤسسة الصناعية |
| 212 | أولا: الحدود المفاهيمية للميزة التنافسية..... |
| 215 | ثانيا: المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية..... |
| 216 | ثالثا: الأبعاد الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية..... |
| 216 | 1. التحليل الاستراتيجي..... |
| 219 | 2. سلسلة القيمة..... |
| 222 | 3. نظرة هيكل الصناعة..... |
| 224 | رابعا: مصفوفة القيم التنافسية لزيادة الفعالية التنظيمية..... |

| | |
|-----|---|
| 225 | خامسا: معايير القدرة التنافسية للقيادة..... |
| 226 | سادسا: تأهيل المؤسسات من أجل تعزيز ورفع الميزة التنافسية..... |
| 227 | سابعا: التنافسية والتميز في المؤسسة..... |
| 228 | ثامنا: الميزة التنافسية وإستراتيجية الأعمال..... |
| 228 | تاسعا: نموذج العوامل التنافسية الخمسة..... |
| 229 | 1. المنافسون المحتملون..... |
| 229 | 2. المنافسة بين الشركات القائمة..... |
| 230 | 3. قدرة المشتريين على المساومة والتفاوض..... |
| 230 | 4. قوة الموردين على المساومة والتفاوض..... |
| 230 | 5. التهديد من المنتجات الجديدة..... |
| 230 | عاشرا: التكتيكات التنافسية..... |
| 230 | 1. تكتيكات البعد الزمني: من ينافس؟..... |
| 231 | 2. تكتيكات موقع السوق: كيف تنافس؟..... |
| 235 | خلاصة..... |

الجانبا الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

| | |
|-----|----------------------------|
| 237 | تمهيد..... |
| 237 | أولا: مجالات الدراسة..... |
| 237 | 1. المجال المكاني..... |
| 242 | 2. المجال البشري..... |
| 242 | 3. المجال الزمني..... |
| 243 | 4. المنهج المستخدم..... |
| 243 | 5. عينة الدراسة..... |
| 244 | 6. أدوات جمع البيانات..... |

الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

| | |
|-----|--|
| 247 | تمهيد..... |
| 247 | أولا: عرض وتحليل مواصفات العينة..... |
| 257 | ثانيا: عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى..... |
| 290 | ثالثا عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية..... |
| 310 | رابعا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة..... |

| | |
|-----------|--|
| 335..... | خامسا: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى..... |
| 339..... | سادسا: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية..... |
| 334..... | سابعاً: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة..... |
| 348..... | ثامناً: مناقشة وتفسير الفرضية العامة..... |
| 350..... | عاشراً: مناقشة نتائج الدراسة في ظل الدراسات السابقة..... |
| 351..... | إحدى عشر: مناقشة نتائج الدراسة في ظل أهداف الدراسة..... |
| .353..... | خاتمة..... |
| 355..... | قائمة المراجع..... |

الملاحق.

ملخص الدراسة.

فهرس الجداول

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 1 | أوجه المقارنة بين الدور القيادي والدور الإداري. | 46 |
| 2 | أهم الصفات لكل من القادة والمديرين. | 50 |
| 3 | النظرية الموقفية مفهومها، النوع والشكل | 66 |
| 4 | النظرية التفاعلية. مفهومها، النوع والشكل | 69 |
| 5 | القيادة التبادلية. مفهومها، النوع والشكل | 71 |
| 6 | القيادة التحويلية. مفهومها، النوع والشكل | 76 |
| 7 | القائد التبادلي والقائد التحويلي | 77 |
| 8 | نحو توزيع المؤسسات وفق أنشطتها سنة 1998. | 120 |
| 9 | يوضح انتشار البطالة بين فئات الشباب. | 120 |
| 10 | يوضح مدى تفشي البطالة وفقاً للمستويات التعليمية. | 121 |
| 11 | موقف الأجير من المرأة المسؤولة. | 132 |
| 12 | الاتجاه العام للموظف نحو التغيير. | 212 |
| 13 | متطلبات استخدام الإستراتيجيات التنافسية الشاملة. | 231 |
| 14 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 247 |
| 15 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن | 248 |
| 16 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 249 |
| 17 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإقامة | 251 |
| 18 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية | 252 |
| 19 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المسؤولية | 253 |
| 20 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية | 255 |
| 21 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة المشغولة | 256 |
| 22 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (9) حسب للمستوى التعليمي | 257 |
| 23 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10) حسب المستوى التعليمي. | 259 |

| | | |
|-----|---|----|
| 260 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11) حسب للمستوى التعليمي | 24 |
| 262 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12) حسب للمستوى التعليمي. | 25 |
| 263 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13) حسب للمستوى التعليمي. | 26 |
| 265 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14) حسب نوع المسؤولية. | 27 |
| 266 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15) حسب للمستوى التعليمي. | 28 |
| 267 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16) حسب المستوى التعليمي. | 29 |
| 268 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17) حسب للمستوى التعليمي | 30 |
| 270 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19) حسب الخبرة المهنية | 31 |
| 272 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20) حسب للمستوى التعليمي. | 32 |
| 273 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22) حسب الوظيفة المشغولة. | 33 |
| 275 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23) حسب للمستوى التعليمي | 34 |
| 276 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24) حسب الوظيفة المشغولة | 35 |
| 278 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26) حسب المستوى التعليمي | 36 |
| 279 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27) حسب المستوى التعليمي. | 37 |
| 280 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28) حسب الخبرة المهنية. | 38 |
| 282 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28) حسب الخبرة المهنية. | 39 |
| 284 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (30) حسب المستوى التعليمي | 40 |
| 285 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (31) حسب نوع المسؤولية. | 41 |
| 287 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (33) حسب الحالة العائلية | 42 |
| 289 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (33) حسب الحالة العائلية | 43 |
| 290 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (35) حسب السن. | 44 |
| 290 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (36) حسب نوع المسؤولية | 45 |
| 292 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (37) حسب نوع المسؤولية | 46 |
| 294 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (39) حسب المستوى التعليمي | 47 |
| 295 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (41) حسب الخبرة المهنية | 48 |

| | | |
|-----|---|----|
| 297 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (42) حسب الوظيفة المشغولة. | 49 |
| 300 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (43) حسب المستوى التعليمي | 50 |
| 301 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (46) حسب السن | 51 |
| 303 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (47) حسب الوظيفة المشغولة | 52 |
| 305 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (48) حسب الخبرة المهنية | 53 |
| 306 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (51) حسب الخبرة المهنية | 54 |
| 308 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (52) حسب المستوى التعليمي | 55 |
| 309 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (54) حسب نوع المسؤولية | 56 |
| 310 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (55) حسب السن. | 57 |
| 312 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (56) حسب السن | 58 |
| 313 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (58) حسب الجنس | 59 |
| 315 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (63) حسب السن | 60 |
| 317 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (64) حسب الوظيفة المشغولة | 61 |
| 318 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (66) حسب المستوى التعليمي | 62 |
| 320 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (67) حسب الجنس | 63 |
| 221 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (68) حسب الخبرة المهنية | 64 |
| 323 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (69) حسب نوع المسؤولية | 65 |
| 324 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (70) حسب المستوى التعليمي | 68 |
| 326 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (72) حسب السن | 66 |
| 328 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (73) حسب المستوى التعليمي | 67 |
| 330 | إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (75) حسب المستوى التعليمي | 68 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 134 | سلسلة التأثيرات وتداخلها | 1 |
| 138 | المكونات الرئيسية للاتجاه | 2 |
| 139 | المكونات الرئيسية للنسق القيمي للعامل | 3 |
| 142 | العوامل المساهمة في تحديد النسق القيمي للعامل. | 4 |
| 151 | مواجهة التحديات التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية | 5 |
| 156 | تحليل العمل وعلاقته بتفصيلات وظائف إدارة الموارد البشرية | 6 |
| 162 | الجوانب الأساسية لعملية الاستقطاب | 7 |
| 167 | الأبعاد الأساسية لعملية اختيار وتعيين الأفراد. محمد محمد إبراهيم | 8 |
| 171 | . عملية التعيين والاختيار. | 9 |
| 184 | المجالات الأساسية للتغيير. | 10 |
| 208 | نموذج للتغيير المخطط | 11 |
| 221 | سلسلة القيمة: نقطة انطلاق التحليل | 12 |
| 223 | العوامل المؤثرة في شدة التنافس للصناعة | 13 |
| 229 | نموذج العوامل التنافسية الخمسة لمايكل بورتر. | 14 |
| 247 | يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 15 |
| 249 | يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن | 16 |
| 250 | يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 17 |
| 252 | يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإقامة | 18 |
| 253 | يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية | 19 |
| 254 | يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المسؤولية. | 20 |
| 255 | يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية. | 21 |
| 257 | يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة المشغولة | 23 |

مقدمة

مقدمة:

إن فلسفة القرن الحادي والعشرين بالنسبة للاقتصاد السوق، وفي ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي مست جميع المجالات بما فيها المؤسسات الصناعية والخدمية بعد أن كانت تركز على رأس مالها المادي من أجل إظهار قدرتها على المنافسة والبقاء، انتقلت إلى الاستثمار في رأس المال البشري الذي أصبح يشكل الفارق في أي تفوق خاصة إذا ما تم الاستثمار في قدراته وإمكانياته وتوفير المناخ المناسب له عن طريق تعزيز الثقة والعلاقة وتنمية المهارة عن طريق التدريب والتكوين، كل هذا يجعله يشكل قيمة مضافة للمؤسسة.

وعلى اعتبار أن القيادة سواء كانت إدارية أو تقنية أي داخل وحدة الإنتاج، نجد أن المؤسسات العالمية قد أولت أهمية كبيرة بما من خلال استقطابها وتحفيزها وتنظيم الدورات التدريبية في هذا المجال، حيث وجدت المؤسسات خاصة الرائدة منها أن سر النجاح يعتمد على خلق بيئة داخلية تمتاز بحسن إدارة لعلاقات العمل وفهمها، فمن أجل هذا تحتاج المؤسسات إلى قيادات ذات قدرة على إدارة فرق العمل والموارد البشرية وفق إستراتيجية تضمن الفعالية في الأداء والانضباط وكذا جوانب إنسانية قائمة على إشعار المورد البشري بالأمان والثقة.

وفي إطار توجه الجزائر نحو اقتصاد السوق وفتح المجال أمام القطاع الخاص نشأت مؤسسات صناعية وإنتاجية تسعى إلى خوض تجربة في مجال الصناعة والإنتاج ومحاولة تقديم البديل بأقل تكلفة وأقل سعر مقارنة بما يتم إستراده، ولكي تحقق ذلك فهي ليست بمنأى عما يحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية من منافسة، نجد بعض المؤسسات الجزائرية الخاصة رغم تجربتها القصيرة في المجال الصناعي إلا أنها تطمح إلى تطبيق الطرق والأساليب العلمية سواء من حيث الإدارة أو الإنتاج، فنجدها تستقطب إدارات وقيادات من أجل السير الحسن ومحاولة الرفع من أدائها وإنتاجيتها، ومن بين الموارد البشرية التي تعتمد عليها نجد القيادة الشبابية التي أصبح لها تواجد وحضور في المجال الإداري والتقني بهذه المؤسسات.

ولتحقيق الميزة التنافسية نجد المؤسسات تسعى دائما إلى تطوير مستوى أدائها، سواء على مستوى التنظيم الهيكلي والإداري أو على مستوى التسيير و الإنتاج، فنجد من هذه المؤسسات من قامت بإحداث تغيير تنظيمي الذي قد فرضته ظروف معينة مثل توسع نشاطها أو زيادة حجمها أو تغيير على مستوى البيئة الخارجية من أجل التكيف مع المتغيرات، مما يجعل الإدارة العليا للمؤسسة تتبنى إستراتيجية أو إجراءات جديدة تأمل من خلالها إلى إحداث التغيير وفق رؤية محددة ومدروسة، ولكي تتمكن من تجسيد ذلك لابد من إشراك إدارتها وقياداتها وعمالها، ومن بين هؤلاء نجد القيادة الشبابية التي تتقلد مسؤوليات ومناصب تجعلها من ضمن المعول عليهم لتحقيق ذلك من خلال الأدوار والمهام التي تمنح لكل واحد حسب موقعه ومكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وباعتبار المؤسسة كيان اجتماعي يلتقي فيه جمع كبير من العمال وفق اتجاهات ومعتقدات وقيم منها ماهو وافد من المجتمع الكبير ومنها ماهو مكتسب من داخل البيئة التنظيمية للمؤسسة، يجعل العديد من الظواهر تبرز داخل البيئة الداخلية لها، فالاندماج والتكيف والالتزام بالإجراءات والقواعد الحاكمة للعمل قد تجعل من المؤسسة تواجه بعض الصعوبات مما يجعل المسؤولية والمهمة تقع على عاتق قياداتها بما فيها الشبابية التي تسعى من خلال آليات وإجراءات محددة من أجل تجاوز هذه العقبة وتحقيق أهداف المؤسسة، ومحاولة التعديل من السلوكات السلبية للعمال وتعزيز قيم ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، من هنا جاءت هذه الدراسة لتكشف لنا عن دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، ومدى مساهمتها في تحقيق التغيير التنظيمي والميزة التنافسية ومعرفة المعوقات التي تحد من دورها في تحقيق ذلك.

وللبحث في هذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى ستة فصول حيث تناولنا في الفصل الأول موضوع الدراسة من أسباب اختيار الموضوع، إشكالية الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، المفاهيم الرئيسية، الدراسات السابقة، فرضيات الدراسة، أما الفصل الثاني فقد تطرقنا إلى موضوع القيادة الشبابية، بتناول القيادة والمفاهيم المتعلقة بها، الأسس النفسية والاجتماعية لها، الوظائف والأدوار، نظريات القيادة وأنماطها، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة النسائية، كما تطرقنا إلى الشباب من حيث المكانة في المجتمع المعاصر، ثقافة الشباب، المشكلات النفسية والاجتماعية التي تواجه الشباب، العولمة وهدر كفاءات الشباب. كما تناولنا في الفصل الثالث المؤسسة الجزائرية وإدارة الموارد البشرية، بالتطرق إلى التحولات الجديدة في تسيير المؤسسة الجزائرية، التنظيم في المؤسسة الجزائرية، الخصخصة مفهومها وأسباب الاهتمام بها، مراحلها، نسق المكانة داخل المؤسسة الصناعية، القيم الثقافية داخل المنظمات، المؤسسة كوسط منتج للثقافة، أما إدارة الموارد البشرية، فتناولنا التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة، مواجهة التحديات التنافسية من خلال ممارسة إدارة الموارد البشرية، نماذج عن إدارة الموارد البشرية، وتناولنا في الفصل الرابع التغيير التنظيمي والميزة التنافسية بالتطرق لمفهوم التغيير التنظيمي، دوافعه وأسبابه، الخصائص والأهمية، التغيير التنظيمي و تحولات قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية، مقاومة التغيير التنظيمي، وبالنسبة للميزة التنافسية فتطرقنا إلى مفهومها، المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية، الأبعاد الفكرية التي تستند عليها، معايير القدرة التنافسية للقيادة، تأهيل المؤسسات من أجل رفع الميزة التنافسية، أما الفصل الخامس تناولنا فيه الإجراءات المنهجية من منهج وأدوات جمع البيانات كالاستمارة والمقابلة، مجالات الدراسة، وتم تخصيص الفصل السادس لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة والاستنتاج العام.

الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة.

تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

ثانياً: أهمية الدراسة.

ثالثاً: الإشكالية.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: تحديد المفاهيم.

سادساً: الدراسات السابقة.

سابعاً: الفرضيات

خلاصة.

أولا. الإشكالية:

تحتل القيادة باهتمام كافة المجتمعات في، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، وأصبح واضحا في أن تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفعالية قياداتها في العديد من المجالات، ولذا تحاول المؤسسات استقطاب القيادة ذات الكفاءة والقدرة على الإدارة والتسيير و التأثير.

وتعتبر القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على دافعية الأفراد واتجاهاتهم ومعتقداتهم وحتى قيمهم، وتعتبر محورا أساسيا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ولذلك تحتاج المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات إدارية وإشرافية تتحمل المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة عالية. وتعتبر القيادة الشبابية من أبرز الموضوعات الجديرة بالبحث والدراسة، حيث أصبح الشباب يتولى مسؤوليات ومهام داخل المنظمات والمؤسسات سواء كانت ذات طابع إداري أو تقني رقابي داخل وحدات الإنتاج.

وتجدر الإشارة هنا أن الشباب الذي نقصده هو الشباب بمعناه السوسولوجي، فحسب "بيار بورديو" يعتبر الشباب مجرد كلمة، وفق مفارقة "باريتو" لا نعرف في أي سن تبدأ الشيخوخة، وتبقى الحدود بين الشباب والشيخوخة محل صراع¹، بحيث أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الشباب لم تعطي مفهوما موحدًا لهذه الفئة المجتمعية فبعض الدارسين يعتبرونها شريحة مجتمعية والبعض الآخر يعتبرونها كفئة عمرية مرتبطة بالسن، فحسب دراسة حول الشباب بمدينة وهران التي قام بها "مصطفى مجاهدي" خلص إلى وجود خمسة مصادر لهذا المفهوم "ما معنى أن تكون شابا وفقا للتصور الشعبي والحديث العامي، الشباب كإبداع ثقافي، الشباب كقوة اجتماعية، الشباب كظاهرة اجتماعية، والشباب كشريحة اجتماعية"². وبالتالي مفهوم الشباب "يختلف من فرد إلى آخر ومن جنس إلى جنس، ومن ثقافة إلى ثقافة وتكون هذه الفروق من خلال المعايير التي يركز عليها الدارسون المختلفون"³

كما يعتبر تبني الإدارة في الكثير من المنظمات والمؤسسات العالمية اليوم مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تكسبها ميزة تنافسية، خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين الذي يركز على اقتصاد المعرفة، معتبرا أن المورد البشري ذو المعرفة والمهارة هو الدافع لبقاء واستمرار المؤسسات.

والاهتمام بالموارد البشرية في تزايد مستمر، وهذا من خلال الأبحاث والكتابات والأدبيات الفكرية والعلمية التي انتقلت من الحديث عن "تسيير الأفراد" إلى الحديث عن الموارد البشرية، وصولا إلى الكتابات الحديثة التي باتت تتكلم عن "رأس المال الفكري".

¹زواوي بن كروم: الشباب والعمل في الجزائر، دراسة سوسولوجية بالمدينة الجديدة وهران، مجلة الشباب والمشكلات الاجتماعية، العدد الأول، السنة الأولى، CRASC جانفي 2013، ص8.

² مصطفى مجاهدي: مفهوم الشباب، في مشروع بحث حول الشباب والمجتمع في الجزائر، واقع وممارسات، CRASC 2007 ص12.

إن القيادة الشبابية على اختلاف مسؤولياتها ومهامها تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال المشاركة في إدارة التغيير والسعي لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية لتعزيز قدرات وإمكانيات المؤسسة، واستمرارها.

إن القدرة على التغيير والتعامل معه بطريقة فعالة يتطلب أسلوب قيادي ناجح، ذلك أن التغيير يحدث في كل مكان، وأن مستقبل نجاح منظمات الأعمال يعتمد على قدرة القادة على إدارة التغيير، وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر.

التغيير مطلوب للمؤسسات العامة والخاصة، ومطلوب سواء في سلوكيات العمال أو هياكل التنظيم أو نظم الأداء والتكنولوجيا، والتغيير مطلوب للتكيف مع البيئة المحيطة، وهذا يعني أن المؤسسات ليست متوقعة على نفسها لا تمارس الانفتاح، بل إن الانفتاح على البيئة الخارجية يمثل عصب الحياة لها، فهي تأخذ مدخلاتها من أفراد ومعدات وسلوك تنظيمي وإداري ومجمل بنائها من البيئة، كما تعمل على إعطاء وتقديم مخرجات إلى البيئة المحيطة، وهذه العلاقة التبادلية بين المجتمع والمؤسسات، وبين المؤسسات نفسها يعطيها نوعاً من المرونة التي تخفي الركود والجمود والانعزال، حتى يكون بمقدور هذه المؤسسات خلق نوع من التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المختلفة مع المحافظة على بيئتها الداخلية.

ويؤكد " القحطاني " أنه إذا كان العامل المشترك في المتغيرات العالمية المستقبلية هو التغيير، فإن الأمر الذي يجب الاتفاق عليه اتجاه هذه المتغيرات هو دور القيادة في إدارة التغيير، فالمنظمات بحاجة إلى إدارة جديدة قادرة على القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بأكثر كفاءة"⁴.

ونظراً لزيادة حدة المنافسة في السوق العالمية والمحلية، ولأن البقاء أصبح دوماً للأصلح والأقدر على استغلال موارده المتاحة، وفي ظل نظام العولمة والانفتاح العالمي، باتت الموارد المالية والمادية وحتى التكنولوجيا متاحة للجميع، ولم يعد بإمكان أحد احتكارها، فلم تعد ذلك الميدان الخصب للتميز والمنافسة، لذلك ركزت المنظمات والمؤسسات على الاستثمار في أحد أهم مواردها والمتمثل في الموارد البشرية.

لكن هذا التغيير من أجل تحقيق ميزة تنافسية لا يخلو من تحديات ومعوقات تقف وتحذ من تحقيقه، فحسب "كوتي" أن من أهم التحديات والمعوقات التي تواجه جهود التغيير في المنظمات والمؤسسات: الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي، وحدوث نوع من التراخي، وغياب التحالف بين الإدارة والعمال، وافتقاد الرؤية وعدم توصيلها، وبيروقراطية المنظمة، والقوى المعارضة للتغيير، وعدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنظمة.⁵ إضافة إلى

⁴ سالم القحطاني: القيادة الإدارية، النحول نحو نموذج القيادة العالمي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، ص 45.

⁵ عبيد بن عبد الله بن بختير: الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات التغيير، اطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008، ص 4.

التعارض بين الثقافة التقليدية المجتمعية للعمال والثقافة التنظيمية للمؤسسة، ومدى فعالية الاتصال وأنماطه بين القيادة والعمال.

وبناء على ما سبق عرضه، وانطلاقاً من الدور الحيوي للقيادة الشبابية في إدارة المؤسسات وتمكينها من تحقيق أهدافها وميزتها التنافسية، تأتي هذه الدراسة لتقدم إطار نظري وميداني للأدوار القيادية الشبابية في إدارة الموارد البشرية (العمال المرؤوسين) في ضوء إدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية وأهمية هذه الأدوار وإمكانية ممارستها والمعوقات التي تحول دون ممارستها، من خلال طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف تساهم القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية- بميدان الدراسة؟

التساؤلات الفرعية:

- كيف تساهم القيادة الشبابية في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية- بميدان الدراسة؟

- كيف تساهم القيادة الشبابية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية- بميدان الدراسة؟

- ما هي المعوقات التي تحد من دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية- بميدان الدراسة؟

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

من الدوافع والأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع بالبحث والدراسة ما يلي: الدافع الرئيسي هو وجود مؤسسة كوندور التي تمتلك قيادات شبابية وتعطي لها إمكانيات كبيرة في تجسيد سياساتها وخططها التسييرية والإنمائية للمؤسسة، التي لا تستهدف اليوم السوق الداخلي بل تعداه إلى الخارجي. الدافع الآخر مرتبط بإستراتيجية المؤسسة التي لا تميز بين الذكور والإناث في المناصب القيادية، وهو ما يجعل منها نسقا مفتوحا يتميز بالمرونة والانتماء والاستقرار.

-على الرغم من كثرة البحوث في مجال القيادة بصفة عامة إلا أنها تقل في مجال القيادة الشبابية بالمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة.

-الرغبة في معرفة قدرات وإمكانيات الشباب على القيادة والإشراف والتسيير المؤسسي.

-الوقوف على موقع ومكانة ودور الشباب داخل التركيبة البشرية للمؤسسة الاقتصادية.

-محاولة تقديم إضافة في مجال البحث عن القيادة الشبابية في مجال إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع هذه الدراسة أهميته العلمية من خلال اشتماله على متغيرات أصبح الحديث عنها من خلال البحث والتقصي وعقد الملتقيات والندوات العلمية من الأهمية بمكان والمتمثلة في القيادة والشباب والموارد البشرية وإدارتها والمؤسسة الإنتاجية بمختلف مجالاتها.

إن الحديث عن موضوع القيادة من حيث البحث والتناول فهو قديم حديث، حيث توجد الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة من زوايا ومجالات مختلفة مثل الإدارة و العلوم السياسية والاقتصادية وعلم النفس وعلم

الاجتماع، لكن الجديد في تناول هو مدى مساهمة هذه الأخيرة في تقديم الإضافة إلى المؤسسات والمنظمات والمجتمع.

كما يعتبر موضوع الشباب هو الآخر من المواضيع المتناولة بكثرة لما لهذه الشريحة من تأثير بالغ الأثر على جميع المستويات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، خاصة في بلدان العالم الثالث ومنها الجزائر التي يفوق نسبة تعداد تركيبها السكانية 70% من الشباب هذا ما جعل العديد من الباحثين والدارسين يسلطون الضوء عليه. ويعتبر المورد البشري والقدرة على إدارته وتنميته من أهم ما يشغل الدول والمؤسسات بما فيها الاقتصادية لما له من دور في تحقيق أهداف ورفع الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في ظل ما يشهده العالم من تغيرات وتحولات سريعة يعتبر البقاء فيها للذي يحسن كيفية إدارة و توظيف واستغلال طاقات موارده البشرية.

من هنا جاءت هذه الدراسة تربط موضوع القيادة بالشباب محاولتا كشف الدور الذي يلعبه داخل المؤسسة الاقتصادية ومدى قدرته -الشباب- على حسن إدارة المورد البشري من خلال إبراز ما تملكه القيادة الشبابية من إمكانات وقدرات وطاقات تجعلها تحقق للمؤسسة الاقتصادية الميزة التنافسية وتعمل على إحداث التغيير المنشود نحو الأفضل بالإضافة إلى معرفة الصعوبات التي تواجه القيادة الشبابية داخل المؤسسة من أجل الكشف عنها.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- تقديم إطار سوسيولوجي لموضوع القيادة الشبابية وإبراز دورها في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال رفع مستوى أداء المورد البشري عن طريق إحداث التغيير التنظيمي وكيفية الاستثمار في المورد البشري لتحقيق الميزة التنافسية.
- التعرف على كيفية مساهمة القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية لتحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية.
- التعرف على كيفية مساهمة القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية.
- التعرف على المعوقات السوسيو ثقافية التي تحد من دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

خامساً: تحديد المفاهيم:

1. تحديد مفهوم الدور:

يعرّف بأنه " نموذج للسلوك الاجتماعي السوي المرتبط بالوضع أو المركز الاجتماعي للفرد، وهو أيضاً مجموع السلوكيات المتوقعة والمتفق عليها اجتماعياً لأداء عمل أو وظيفة معينة، ويتطلب الدور القيام بأفعال وسلوكيات محددة متفق عليها اجتماعياً، فالأخصائي الاجتماعي مثلاً مطالب من قبل عملائه ومشرفيه وزملاءه بالعمل والتصرف وفق مقتضيات مهنته الموصوفة والمتفق عليها من جانب جميع الأشخاص الذين يعملون في المجال نفسه"⁶.

مفهوم الدور في معناه السوسيولوجي، ينسب غالباً إلى " Linton " رغم أن هذه الكلمة الخاصة بالمسرح قد استعملت عند " Niezsche " بالنسبة لعالم الاجتماع يتضمن كل تنظيم مجموعة من الأدوار متميزة تقريباً (مثلاً المدير، الناظر العام، أمين الصندوق، مندوبو التلاميذ،... الخ)، هذه الأدوار يمكن تعريفها بصفاتها أنظمة إلزامات

⁶ عبد الناصر سليم حامد: معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 265.

معيارية يفترض بالفاعلين الذين يقومون بها الخضوع لها، وحقوق مرتبطة بهذه الإلزام، وهكذا يحدد الدور منطقة موجبات وإلزامات مرتبطة خاصة بمنطقة استقلال ذاتي مشروط.⁷

يستخدم مصطلح الدور في علم الاجتماع وعلم النفس والأنثروبولوجيا بمعاني مختلفة، فينطلق كمظهر للبناء الاجتماعي على وضع اجتماعي معين يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة تخضع لتقييم معياري إلى حد ما قبل وأولئك الذين يكونون في الموقف ومن قبل الآخرين وهذا التعريف لا يأخذ في اعتباره التفرقة التي أقامها "رالف لينتون" بين المكانة والدور.

ويعرف الدور من ناحية أخرى كعنصر في التفاعل الاجتماعي وهو هنا يشير إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف تفاعل.

ويعتقد "رالف لينتون" أن المكانة هي مجموعة الحقوق والواجبات وأن الدور هو المظهر الدينامي للمكانة فالسير على هذه الحقوق والواجبات معناه القيام بالدور.⁸

وهذا هو التعريف الذي استخدمه "بارسونز" في مؤلفه النسق الاجتماعي و "رادكليف براون" في مؤلفه البناء والوظيفة في المجتمع البدائي و "روبرت ميرتون" في النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعي.

الدور نموذج يتركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقف اجتماعي معين ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة من التوقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الشخص نفسه.

الأدوار هي رباط اجتماعي يحدد توقعات والتزامات تقترن مع المواقع الاجتماعية، ويستخدم علماء الاجتماع الأدوار على أنها وحدات تساهم في بناء المؤسسات الاجتماعية، هناك نوعين من الأساليب بشكل عام في نظرية الأدوار الاجتماعية: الأول استخدام منتظم للمفهوم تم استخدامه من قبل "جورج هيربرت ميد" عام 1934، مؤسس نظرية التفاعل الرمزي، وفي هذا الاستعمال تكون الأدوار قد شرحت أو وصفت على أنها ناتجة عن عمليات التفاعل التي يبلورها الأفراد.⁹

التعريف الإجرائي للدور:

هي مجموع السلوكات والأفعال المتوقعة من طرف القيادة الشبابية باتجاه المرؤوسين من جهة والإدارة العليا من جهة وفق محددات اجتماعية وثقافية وتنظيمية.

⁷ ر. بودون وف. بوزيكو، ت سليم حداد: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص 288، 289.

⁸ محمد عبد الرحمن: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط2013، 1، ص 418.

⁹ معن خليل العمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 362.

2. تحديد مفهوم القيادة:

حسب لسان العرب "لابن منظور" فالقيادة من قاد، يقود قود، يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قاده وهو جمع قائد.¹⁰

أما حسب "لاروس" فالقيادة، عمل قائد الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى رئسه وتدير أمره.¹¹

التعريف الاصطلاحي للقيادة:

لكل مفهوم العديد من التعريفات التي تتباين فيما بينها من حيث الرؤية والطرح والتحديد وهذا أمر طبيعي ناتج عن اختلاف وجهات النظر بين الباحثين وكذا تخصصاتهم واهتماماتهم، وينطبق هذا على مفهوم القيادة الذي تم تناوله من زوايا مختلفة، سنحاول تقديم البعض منها:

"إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، وجد أن كلمة القيادة (Leadership) من الفعل اليوناني (Arbien) معنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد (Leader) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين أي بمعنى أن هناك علاقة بين شخصين يوجه وأشخاص آخرين يقبلون التوجيه"¹².

وتعرف القيادة بأنها "عملية تأثير في الآخرين من قبل أحد أفراد المجموعة تهدف لإحداث تغير مرغوب في الأفراد والبيئة التنظيمية"¹³.

ويتضمن هذا التعريف عدة عناصر رئيسية أهمها:

- أن القيادة هي عملية تؤثر اجتماعي ايجابي في الأفراد تدفعهم للقيام بسلوك لم يكن من الممكن أن يقوموا به لولا هذا التأثير.

-- مصدر التأثير الذي يحدثه القائد في الأتباع قد يكون مستمدا من قوى مرتبطة بالمنصب أو من الذي يستغله (المكافأة والعقوبة والتنظيم..... الخ. بأداة أو من خلال قوى غير رسمية (الخبرة، المعلومات والإقناع،..... الخ).

- إن القيادة التنظيمية تمارس تأثيرها في المحيط التنظيمي أي لا تتم عملية القيادة إلا في محيط اجتماعي لمجموعة أو فريق عمل.

- إن القيادة التنظيمية عملية واعية، بمعنى أن ممارستها من قبل القائد هي بهدف التأثير على الأفراد كي يسلكوا بطريقة معينة.

¹⁰ ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط1، 2001، ص 315.

¹¹ خليل الجر، لاروس، المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس باريس، ط1، 1987، ص 96.

¹² نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 86.

¹³ حمود الخصر: علم النفس التنظيمي رؤية معاصرة، أفاق للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 245.

- إن القيادة التنظيمية تعتمد على مدي تقبل أو خضوع الأتباع لتأثير القائد عليهم، فلن تتم عملية التأثير ما لم يسلم الأتباع للقائد بقدرته على قيادتهم.

ووفقا للتعريف السابق للقيادة يمكننا القول بأن القائد هو: " فرد قادر على التأثير بأفراد مجموعته أو منظمته من أجل إحداث تغيير مرغوب".

وعرفت كذلك " أنها ظاهرة اجتماعية تفرض تأثيرها على السلوك الجماعي في المنظمة وهي واحدة من الفعاليات المتداخلة الرئيسية و ضرورة من ضرورات النجاح التنظيمي"¹⁴.

يتبين من خلال هذا التعريف أن القيادة كعامل أساسي تؤثر في العاملين من خلال تغيير سلوكهم وتغيير قناعاتهم وقيمهم ومعتقداتهم وهذا يمثل إضافة جديدة لهم ولمنظمتهم.

القيادة" هي عملية تهدف لتأثير في نشاط الأفراد و الجماعات وتوجيه السلوك الإنساني في التنظيم بما يحقق أهداف الإدارة"¹⁵.

وتتضمن عملية القيادة من خلال هذا التعريف:

- تعريف الأفراد بالأهداف التي تسعى الإدارة تحقيقها، وتوضيح السياسات والبرامج التي تتبناها الإدارة، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في تشكيل تلك السياسات وإبداء الرأي في أحسن السبل لتطبيقها.

- توضيح دور كل فرد أو جماعة في سبيل تحقيق تلك الأهداف، والتأكيد على حتمية التعاون والتكامل باعتبارهم يمثلون فريقا واحداً يسعى إلى أهداف مشتركة.

ويعرفها كل من "عبد الكريم درويش وليلى تكلا":

" القيادة هي القدرة التي يستأثر فيها المدير على رؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى فيها كسب طاعتهم واحترامهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"¹⁶

يعرفها "آلن":

" القيادة هي النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل رؤوسيه يقومون بعمل فعال"¹⁷

من خلال هذا التعريف نجد وجود عناصر مشتركة هي:

- وجود هدف محدد.

- وجود جماعة.

¹⁴ علي حسون الطائي وأكرم سالم الحبائي: قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، ط2014، ص1، ص121.

¹⁵ معتز سيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمي، الأسس والنظرية والمهارات والتطبيقات العملية، جزء1، مكتبة الأنجلو المصرية، 2014، ص50.

¹⁶ تحسين أحمد الطراونة: الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، ط1، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2012، ص126.

¹⁷ تحسين أحمد الطراونة: المرجع نفسه ص 126.

- وجود فرد من أفراد الجماعة يمارس التأثير عليها لتحقيق الهدف المشترك وهذا الفرد هو قائد الجماعة.
" بأنها " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تجسد في المدير، Prcsthus& Pfiffner ويعرفها " والتي تعمل على توجيه جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة".¹⁸

وتناول بعض العلماء مفهوم القيادة في ضوء نتائج بحوث عدد من علماء العلوم الاجتماعية، فقد أشار "ماك جرجور"¹⁹ إلى القيادة داخل التنظيم باعتبارها علاقة بين خصائص أو سمات القائد و اتجاهات الأتباع وخصائص التنظيم و الهدف وطبيعة العمل، والوسط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي الذي توجد فيه " وتمثل القيادة في نظر "ماك جرجور" علاقة بين القائد والموقف، وهي علاقة دائرية بحيث تقوم الإدارة العليا بإنشاء التنظيم ووضع سياسته، وعندئذ تفرض حدود معينة على كل أنماط القيادة التي يمكن أن تكون مقبولة داخل التنظيم، وقد أكد " ماك جرجور" على أن هناك اعتماداً متبادلاً بين الرؤساء والمرؤوسين، فالمرؤوس يعتمد على رئيسه في اشباع كثير من حاجاته، كحاجته إلى الاستمرار في العمل وإلى الترقية وزيادة الأجر وغير ذلك من الحاجات الاجتماعية، مثل الحاجة إلى الأمن.

وتعد علاقة الاعتماد المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين ذات طبيعة واحدة، بغض النظر عن مستوى الفرد في التنظيم، فالعمال يعتمدون على ملاحظتهم، والملاحظ يعتمد على مشرف قسمه، ويعتمد المشرف على مدير المصنع والمدير على المدير المساعد للشركة، والمدير المساعد على المدير العام للشركة.
يرى Kohen " أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين، بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد"²⁰.

فهي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، ومن جهة نظر النتائج، فالقيادة هي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه، فعندما يمارس شخص التأثير في الآخرين، فإنه يجعل شعورهم ومدرتهم بالأهداف تتماشى تماماً كما لو كانت أهدافه الشخصية، ومن هذا نجد أن التعريف ينطوي على بعدين هما:

- التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز الآخرين لإنجاز ما يجب أدائه.
- ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم.
ومع ذلك نجد أن القيادة هي سيف ذو حدين ، فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً إلا إذا استطاع دفع الآخرين لإنجاز ما يرغبه، ولا يمكنه أن ينجح في ذلك إلا إذا أدرك وشعر تابعيه بأنه وسيلة لإرضاء وإشباع طموحاتهم وبذلك نجد أن القائد يجب أن يكون لديه المقدرة، وفي نفس الوقت لابد من توافر الرغبة من طرف التابعين.

¹⁸ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 129.

¹⁹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع نفسه، ص 130.

²⁰ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديد للنشر، الأزاريطة الإسكندرية، مصر 2002، ص 515.

ويعرفها خميس إسماعيل "القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة".²¹

يعرفها طريف شوقي " القيادة هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكثر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عالي من تماسك الجماعة".²²

التعريف الإجرائي للقيادة:

" أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين، بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد لتحقيق أهداف، كإحداث تغيير تنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تعزيز الاتجاهات والقيم والمعتقدات الإيجابية الخاصة بالموارد البشري من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

3. تحديد مفهوم الشباب:

هناك أكثر من اتجاه فيما يتعلق بتحديد مرحلة الشباب، فهناك اتجاه يميل إلى الاعتماد على البعد الزمني، ويميل أصحاب هذا الرأي على اعتبار الشباب فترة زمنية تبدأ من السادسة عشر حتى الخامسة والعشرين من العمر، وهي الفترة التي يكتمل فيها النمو الجسمي والعقلي على نحو يجعل الفرد قادراً على أداء وظائفه المختلفة غير أن هذا المفهوم يستخدم إطاراً بيولوجياً في الغالب يعتمد أساساً على فكرة النضج الجسمي والعقلي، ومن ثم فإنه يتجاهل حقيقة هامة مؤداها أن الشباب حقيقة اجتماعية أكثر منها بيولوجية ومعنى ذلك أن هناك اتجاه آخر يأخذ بمعيار النضج والتكامل الاجتماعي للشخصية ويميل أصحاب هذا المعيار إلى تحديد مجموعة من الموصفات أو الخصائص التي تطبق كمقياس على أفراد المجتمع، بحيث نستطيع أن نميز الشباب عن غيرهم من الفئات بغض النظر عن المرحلة العمرية²³. وبالتالي تختلف النظرة والفكرة حول الشباب كمرحلة عمرية بين الاتجاه لبيولوجي وفق خصائص ومعايير معينة، وبين الاتجاه الاجتماعي الذي ينظر إلى مرحلة الشباب وفق خصائص اجتماعية ومعايير ناتجة عن ما يمد به المجتمع الفرد من قيم ومعايير واتجاهات تساهم في تشكيل الشخصية القاعدية له.

وفي نفس السياق نجد أن في "الواقع أن التصور الصحيح عن الشباب ينبغي أن يأخذ في اعتباره هذين المعيارين في آن واحد، ومن ثم يمثل الشباب في المجتمع فئة عمرية تتسم بعدد من الخصائص والصفات والقدرات الاجتماعية والنفسية المتميزة، وتختلف بداية هذه الفئة العمرية ونهايتها باختلاف الأوضاع الاجتماعية والاقتصادي والثقافية السائدة في المجتمع، وهكذا يرفض هذا التصور الحتمية البيولوجية ويحدد مرحلة الشباب في عدد من الخصائص

²¹ خميس إسماعيل: القيادة الإدارية، دراسة نظرية مقارنة، عالم الكتب، القاهرة، 1989، ص38.

²² طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1993، ص42.

²³ فريد ميلسون، ترجمة يحيى مرسى عبد بدر، ط1، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص5-6.

المتكاملة وليست مرحلة الشباب في ضوء ذلك مرحلة منفصلة عن بقية مراحل العمر وخاصة مرحلة الطفولة و المراهقة وإنما هي امتداد لهذه المرحلة الأخيرة بالذات ويجب أيضا الاهتمام بالطفولة حتى نستطيع فهم مرحلة الشباب التي لا بد من توافر النظام الاقتصادي والاجتماعي الذي يهيئ السبل للانتقال إلى مرحلة الشباب، التي تحتاج إلى أداء أدوار عالية من الكفاءة، طالما نعتبرها مرحلة الإنجاز²⁴.

حدد مؤتمر وزراء الشباب الأول بجامعة الدول العربية بالقاهرة عام 1969 من خلال الاتجاهات المتفق عليها في العالم، حدد تلك المرحلة بمن تتراوح أعمارهم ما بين 15-25 سنة، انسجاما مع المفهوم الدولي المتفق عليه ولكن ظروف الوطن العربي وطبيعة الشخصية الشابة فيه تستوجب رعاية مرحلة الطلائع التي تسبق سن الخامسة عشرة، وتمتد تلك الرعاية إلى ما بعد الخامسة و العشرين وفق متطلبات الشباب في كل قطر عربي، و من ثم فهذه المرحلة تشمل الطلاب في المراحل الإعدادية والثانوية و الجامعية الدنيا والعليا ومن مثلهم في قطاعات المجتمع العاملة²⁵. اتخذت محاولات تعريف مفهوم الشباب عدة اتجاهات تعكس نواحي الاختلافات انبثقت وهذه الاتجاهات ثلاثة:

الأول: الاتجاه لبيولوجي:

الذي يؤكد الحتمية لبيولوجية باعتبارها مرحلة عمرية أو طور من أطوار نمو الإنسان، الذي يكتمل فيه نضجه العضوي الفيزيقي، ونضجه العقلي والنفسي، والتي اختلف المهتمون في تحديدها بين تصورين، الأول من 15 إلى 25 سنة من العمر، والثاني من 13 إلى 30 سنة من العمر.

الثاني: الاتجاه السيكولوجي:

الذي يرى أن الشباب حالة أو مرحلة عمرية تخضع لنمو بيولوجي من جهة و لثقافة المجتمع من جهة أخرى، بدءاً من البلوغ وانتهاء بدخول الرشد، حيث تكون عمليات التطبيع الاجتماعي قد اكتملت.

الثالث: الاتجاه السوسولوجي:

الذي ينظر إلى الشباب كحقيقة اجتماعية لا بيولوجية فحسب، فإذا ما توافرت مجموعة من الخصائص في فئة السكان اعتبرت هذه الفئة من الشباب.

وبنما ترك هذا التعريف المفهوم من غير تحديد رقمي زمني حاول تعريفان آخرا ن وضع هذا التحديد، اعتبرها الشباب الفرد الذي يتراوح سنه بين الثامنة عشر والرابعة والعشرين و اعتبرت هذه المرحلة مرحلة انتقالية إلى الرجولة يتخطى فيها الإنسان مراحل التوجيه والرعاية ويكون أكثر تحزناً²⁶.

ويعود تعريف آخر إلى عدم التحديد الزمني ليعتبر الشباب مرحلة تحول جسمي وعقلي و نفسي واجتماعي وسياسي تنتهي بالتناسق والانتظام حتى يتم النضج والتفتح وتبلور الصورة التي تميز الشباب عن غيرهم، ويؤيد تعريف هذا

²⁴ فريد ميلسون، ترجمة يحيى مرسي عبد بدر: المرجع نفسه، ص 5،6.

²⁵ فريد ميلسون، ترجمة يحيى مرسي عبد بدر: المرجع نفسه، ص 5،6.

²⁶ عبد المنعم شوقي: الكتاب السنوي في الخدمة الاجتماعية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ط1، 1989، ص 15.

الاتجاه بالقول بان الشباب في حقيقته حالة أو ظاهرة تنشأ كمحصلة لتفاعل وتعامل عوامل بيولوجية مع خصائص نفسية في سياق عناصر ومحددات ثقافية اجتماعية، باعتبار أن الشباب هو أقصى درجات الحيوية بيولوجيا وفيزيقيا وعقليا ونفسيا واجتماعيا.²⁷

غير أن الباحثين يحاولون أن يكونوا أكثر دقة عندما يميلون إلى تقسيم مرحلة الشباب إلى مرحلتين تبدأ الأولى مع بداية البلوغ (حوالي 13 سنة) وتمتد إلى حوالي 21 سنة تقريبا، وتعرف بمرحلة الفتوة بينما الثانية من سن 21 سنة إلى سن الثلاثين تقريبا، مع عدم وجود حدود فاصلة تماما. وتبلور واحدة من محاولات تحديد مفهوم الشباب بأنه عهد النضوج أو أن نبوغ المواهب والقدرات الكامنة بالفعل في الإنسان والتي يدرجها صاحب المحاولة على النحو التالي:

الثقة بالنفس، اندفاع الميول البيولوجية والمظاهر الانفعالية نحو المسالك المعقولة، الموازنة بين الأخذ والعطاء، الحذر النسبي بين الأنانية والرغبة المبالغ فيها بالتنافس مع الآخرين، التطبع بالمرونة والتأقلم مع متطلبات الظروف الجديدة، الاهتمام بإشباع ما يرغب من الملذات في كل طور حسب درجة ارتباطها بمتطلبات المستقبل، وأن تصب إفرازات تنامي الضمير في قلب يسوق الفرد نحو السمو والتكامل.²⁸

ويعرفه آخر على أنه " دراسة حالة الشباب ينبغي الاتفاق على أن مفهوم الشباب عموما يعرف بمرحلة الانتقال من الطفولة إلى البلوغ، وخلال هذه المرحلة الأفراد يعيشون عمليات تحول جسمي، اجتماعي، اقتصادي وغيرها من أجل التدرج الحر لاستقلاليتهم عن الآخرين".²⁹

إذا نحن أمام صعوبة في تحديد مفهوم واضح المعالم للشباب وتعود نشوء هذه الصعوبة إلى اختلاف الهدف عند الباحثين والمهتمين بالشباب، فالبيولوجيون يحددون تعريفهم بما يخدم اتجاههم البيولوجي وهكذا السيكولوجيين والقانونيون والسوسيولوجيين.

- فأصحاب هذا الاتجاه البيولوجي (الجسمي) يرون الشباب فترة يمر بها الإنسان نحو اكتمال نضجه الجسمي، وتؤثر بالتالي على نفسية الفرد وسلوكه، أما أصحاب الاتجاه السوسيولوجي فهم يؤكدون تأثير البيئة الاجتماعية (الأسرة ومكان التعليم والعمل والمحيط الخارجي) على نمو الفرد وتكوينه شخصيته كشباب، والتي تجمع بين حاجات الإنسان وما يتطلبه المجتمع منه.

يحاول علماء السكان تحديد مفهوم الشباب وفقا لمعيار السن، وهم في ذلك يركزون على فكرة التوزيع السكاني لفئات العمر المختلفة التي يتكون منها سكان مجتمع ما، ولكنهم يختلفون فيما بينهم في تحديد بداية ونهاية هذا السن، فهناك من يرى أن الشباب هم الشريحة العمرية تحت سن العشرين ويرى آخرون أنها الشريحة ما بين خمسة

²⁷ فبصل محمود غرايبة: العمل الاجتماعي في مجال رعاية الشباب، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن، عمان، 2009، ص 24، 23.

²⁸ محمد رضا الشوقي: الشباب وأزمة الهوية، دار الهاوي، ط 1، بيروت، 2003، ص 21، 19.

²⁹ Sophie Boukhari et Sénim Ben Abdellah, ETER Jeune au Maghreb, BIREAU, CEA-AN, Rabat, Maroc, 2013, p3.

عشرة عاما، وخمسة و عشرين عاما ويمتد بها آخرون حتى سن الثلاثين، وقد اعتمدت هيئة الأمم المتحدة عام 1980 معيار العمر كمحدد لفترة الشباب، وحددت شريحة الشباب بأنها الشريحة التي تمتد بين 15-24 عاما، في حين ذهب المؤتمر الإقليمي لدول غرب آسيا الذي أقيم في العراق عام 1984 إلى أن تظم إلى مرحلة الشباب كما حددتها الأمم المتحدة مرحلة سابقة تبدأ من العاشرة ومرحلة لاحقة تمتد إلى الثلاثين، ولعل ذلك بأن نسبة كبيرة ممن يمرون بهذه السن المبكرة أو المتأخرة يدخلون سوق العمل بحكم الظروف الاقتصادية لبلاد المنطقة.³⁰

التعريف الإجرائي للشباب:

هو فترة تبدأ حين يحاول المجتمع تأهيل الشخص الذي يمثل مكانة اجتماعية ويؤدي دورا أو أدوارا في بنائه، واحتلال مكانته في السياق الاجتماعي، وفقا للمعايير الاجتماعية.

التعريف الإجرائي للقيادة الشبابية:

هي القدرة والمهارة في التأثير على المرؤوسين وفق محددات ثقافية واجتماعية ومعرفية يقوم بها قادة شباب يتولون منصب أو مسؤولية ذات طابع إداري أو تقني بمؤسسة كوندور برج بوعرييج، تتراوح أعمارهم بين (20-39) سنة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

4. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يُعرف **Storey** إدارة الموارد البشرية بأنها " ذلك المدخل المتميز لإدارة الاستخدام التي تسعى للحصول على الميزة التنافسية عن طريق الاستغلال الاستراتيجي للقوى العاملة ذات المهارة وذات الالتزام القوي، ويتم ذلك عبر مجموعة من الأساليب الثقافية والهيكلية التنظيمية وشؤون الموظفين"³¹.

أما **Bayarz and Rue** فغنهما يعرفان إدارة الموارد البشرية بقولهما: " تنظم إدارة الموارد البشرية تلك النشاطات الموجهة نحو توفير الموارد البشرية وتنسيق استخدامها داخل المنظمة، وهي تمثل أي الموارد البشرية احد أكبر الاستثمارات بالمنظمات" ويؤكدان ما ورد في تقرير حكومي بالولايات المتحدة الأمريكية أن 65 من الدخل القومي يستخدم في تعويضات الموظفين المالية، وأن قيمة المنظمة تجاريا في حالة بيع ملكيتها تبرز في القيمة العالية لتي توجه لمواردها البشرية مقارنة بالموارد والأصول الأخرى"³².

ويعرفها علي غربي بأنها " مجموعة من البرامج والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة"³³.

³⁰ محمد سيد فهمي: العولمة والشباب من منظور اجتماعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، 2007، ص 86.

³¹ منصور بن عبد العزيز المعشوق: المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية، مركز البحوث، مكتبة فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 44.

³² منصور بن عبد العزيز المعشوق: المرجع نفسه، ص 44.

³³ علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 14.

والموارد البشرية Human Resources كاصطلاح يعتبر حديثا حسب علي غربي وقد حل محل الأفراد Personnel الذي كان سائدا، أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الإدارة الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.

ويعرفها أحر بأنها " الأنشطة المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والعمالة"³⁴.

ويستدل هذا التعريف لإدارة الموارد البشرية على مايلي:

- أن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم و توجيه ورقابة للعنصر البشري في المنظمة.

- وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة و التي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشما هذه الأنشطة: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب والتطوير تنظيمي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء، وتحسين بيئة العمل.

- يتمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية ، وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.

- تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ومتغيرات بيئة داخلية وخارجية، يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها.

- أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري، باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.

يرى (ميراس و بيقروس) أن إدارة الموارد البشرية " عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة، بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية".

كما يرى(شردن وشرمن) " أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأى ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فعالية".

³⁴جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية،

مصر، 2003، ص 16،17.

يتضح من خلال التعريفين السابقين أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشأة الحديثة والتي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنظمات. ولكي يتحقق ذلك هناك عد من الأنشطة الرئيسية التي تؤديها و أهمها:

تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمنظمة، والعمل على خلق جو نفسي مناسب للعمل، ويتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية العمل المستمر لمعرفة اتجاهات العاملين ورغباتهم، ويرتبط ذلك بعدة مشاكل فرعية مثال ذلك نظام الاتصالات في التنظيم، والنمط القيادي السائد، والتنظيمات غير الرسمية، والعلاقات مع المنظمات أو الاتجاهات التي ينتمي إليها العاملون³⁵.

التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية:

هي مجموع الأنشطة التي تتحدد من خلالها الأنشطة والإستراتيجيات والسياسات التي تتبناها المؤسسة في تسيير مواردها البشرية.

5. تحديد مفهوم المؤسسة:

تطور تعريف المؤسسة منذ ثلاثة قرون، في الماضي كانت المؤسسات تتميز بعمليات السوق ، إذ عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة، حيث تتميز بصغر حجمها، وبقدرة تكنولوجيا صغير، وبالعلاقات مباشرة باتجاهات.

- اتساع الحجم (التكثف دولي،.....إلخ).

- كثرة المنازعات الاجتماعية.

- تعقد أناط التسيير (أقل تكلفة، تسيير الموارد البشرية،.....إلخ).

فتعريف المؤسسة يختلف عند معظم الخبراء، وهنا على سبيل المثال نذكر بعض التعاريف البارزة عند Shumpeter المؤسسة تكون مركز للإبداع ومركزاً للإنتاج، وعند " Perroux تقوم المؤسسة بتركيب السلطات.

أما عند " Galbraith " تتميز المؤسسة بتقسيم السلطات وبروز الهيكلتقنين " Technostructur " اللذين يملكون السلطة.

إن تعريف المؤسسة بدأ بنقد شديد حول فرضيات حول النظرية الاقتصادية لكلاسيكية، من بين هذه الفرضيات:

- الهدف: تعظيم الأرباح.

- دالة الإنتاج: لا تأخذ بعين الاعتبار القيود الخارجية.

- المستقبل معروف.

- مركز واحد للقرارات.

³⁵ صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة، الإسكندرية، 2002، ص 17، 18.

- تركيب الاختبارات المتعددة للمقرر.

- ولكن حسب بعض الاقتصاديين، إن عدم ملائمة النظرية لكلاسيكية مع العالم الحقيقي يجب أن تدرس بطريقة تدريجية.

فبطبيعة الحال عند " Cyert & March " هذه النظرية لا تنطبق تماما مع العالم الحقيقي، عكس ذلك حسب " إفر يدمان " تنطبق نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق " زمكاني " ³⁶.

وتعرف المؤسسة " كمنظمة مستقلة نسبيا، مجهزة بالموارد البشرية والمالية، من أجل القيام بنشاط اقتصادي بطريقة مستقرة ومنظمة " ³⁷.

إن هذا التعريف قدم لنا شكل المؤسسة في جانبها الاقتصادي، لكنه أهمل العمليات الداخلية التي تقوم بها. ويعرفها آخرون على أنها " المؤسسة لا تنحصر في الشخصية المعنوية ولا الشخصية القانونية، بل تنتمي إلى عالم الحقائق الاقتصادية والاجتماعية، فالمؤسسة مفهوم اجتماعي واقتصادي مركب، إلا أنه يمكن النظر فيه من جوانب عدة وبالتالي بملاحظة بسيطة يضح لنا أن المؤسسة هي:

- نشاط اقتصادي.

- مجموعة من الموارد المخصصة للأنشطة.

- تنظيم.

- مجتمع إنساني منظم.

- مركز للقرار والسلطة.

- مركز للمصالح.

- كيان تنظيمي قانوني. ³⁸

المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي، الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج.

المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين و إنتاج وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.

³⁶ عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2002، ص 24، 25.

³⁷ Johan Bouglet.Faycel Benchemam. **Management**. Gualino Lextenson editions. 2009.p 23.

³⁸ jeanPaillisseau-Jean-Jacques caussan. **cession D'entreprise**, Dalloz, ed4 ,France,1999,p1,2.

- المؤسسة كما يعرفها "مكتب العمل الدولي": هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة. من التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:
- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها. القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
 - أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
 - التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها أهداف كمية ونوعية، بالنسبة للإنتاج تحقيق رقم عمال معين.
 - ضمان الموارد المالية كي تتسم عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
 - يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.³⁹
- ارتبط مفهوم المؤسسة بمعاني كثيرة ومتعددة، كشفت في مجموعها عن تبين الأطر والسياقات إلى يستخدم فيها من جانب علماء الاجتماع والاقتصاد وغيرهم ممن ميزوا بين أربعة مستويات لتحليل المؤسسة والظواهر التنظيمية:
- **المستوى الأول:** دراسة المؤسسة كوحدة أو نسق اجتماعي يتكون من بنائين أحدهما رسمي والأخر غير رسمي.
 - **المستوى الثاني:** علاقة المؤسسة بالمؤسسات وأنماط التجمع الإنساني الأخرى (الأسرة، الطبقة، المجتمع المحلي... إلخ) الموجود في المجتمع.
 - **المستوى الثالث:** دراسة المؤسسة في ضوء السمات الشخصية والثقافية المميزة لأعضائها.
 - **المستوى الرابع:** علاقة المؤسسة بالبيئة التي تمارس فيها الوظائف.
- نحاول تناول هذا المفهوم في سياق التراث السوسيولوجي والاقتصادي، بدء بأفكار الرواد الأوائل ، وانتهاء بالتصورات الحديثة للتنظيم.
- بارسونز والنسق الاجتماعي:**
- عرف مفهوم المؤسسة العديد من المحاولات لتحديده، وقد أخذت هذه المحاولات صورة المداخل النظرية والمعرفية لفهمه وتحديد عناصره ومكوناته.
- تنطلق البنائية الوظيفية في دراستها للمؤسسة من أربع فرضيات:
- المؤسسة نظام كلي، يتكون من عدد من الأجزاء التي يعتمد كل منها على الآخر.
 - يأتي هذا الكل النظامي قبل الأجزاء، أي لا يستطيع أحد فهم جزء منفرد، إلا بإرجاعه إلى النظام الأوسع الكلي والذي يشكل جزءاً منه.

³⁹ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة : ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، ط2، الجزائر، 1993، ص25، 24.

- فهم الجزء بإرجاعه إلى الكل يتم في ضوء الوظيفة التي يؤديها للمحافظة على توازن الكل.
- الاعتماد المتبادل للأجزاء هو نفسه اعتماد متبادل وظيفي.

في ضوء هذه الفرضيات قدم "بارسونز" محاولة رائدة لتعريف المؤسسة كنسق اجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة.

وجمع بارسونز في تعريفه بين المحك الأول (الهدف المحدد) والمفهوم الوارد (النسق الاجتماعي).
ويتكون هذا التعريف من ثلاثة مفاهيم أساسية ينبغي تحديدها وربطها بأفكار وتصورات "بارسونز" وهذه المفاهيم هي:

- نسق اجتماعي.

- منظم.

- أهداف محددة.

النسق الاجتماعي أداة تحليلية ووسيلة لفهم الواقع " إنه الشبكة الكلية من التفاعل التي من خلالها يربطها فاعلان أو أكثر بحيث يؤثر كل منهم في سلوك الآخر، وبحيث يسلك كل منهم بصورة جمعية بكل طرف.
وبالاستناد إلى هذا التعريف، وبالنظر إلى النسق كمقولة يمكن استخدامها لتحليل ظواهر أنماط، التجمع الإنساني مثل (النظم، الجامعة، المؤسسات الصناعية والخدمية، الطبقة الاجتماعية،... إلخ) فإنه يمكننا تقسيم النسق كمايلي:
المؤسسة في السياق الاجتماعي: أفراد+ قواعد+ حيز+ هدف.

في ضوء هذا التفكيك يمكن تعريف أية مؤسسة بأنها " نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة وفق القواعد والقيم والمعايير السائدة، ضمن نطاق جغرافي معلوم (حيز) لتحقيق أهداف محددة".

يرى بارسونز أن النسق الإداري يتكون من العاملين والموظفين في الجهاز الإداري، في حين يرتبط النسق الفني بالعاملين المباشرين للعملية الإنتاجية، أما النسق التضامني فيتكون من الهيئة الإدارية العليا التي تتولى وضع السياسات العامة والتعامل مع البيئة الخارجية .

يرى "بارسونز" المؤسسة " كنسق اجتماعي " تعتبر هي الأخرى، نسقا فرعيا من نسق أشمل وأوسع

(المجتمع المحلي، النسق الاقتصادي، الجهة، المجتمع،..... إلخ)، الأمر الذي يدفعنا إلى طرح التساؤل التالي:

ما الفرق بين المؤسسة والمجتمع كنسقين اجتماعيين؟

حدد "بارسونز" الاختلافات بين هذين النسقين في النقاط التالية:

- أهداف المؤسسة أكثر تحديداً ووضوحاً من أهداف المجتمع.

- تعتمد المؤسسة على إجراءات تنظيمية واضحة تضمن تحقيق الأهداف.

- إمكانية إدراك مشكلات المؤسسة، وملاحظة نشاطاتها.

- النشأة المقصودة للمؤسسة، والقدرة على التحكم في تنظيمها لتحقيق الغايات المنشودة.
- وهكذا يتضح أن "بارسونز" قد نظر إلى المؤسسة كنسق اجتماعي، يتكون من عدد من الأنساق الفرعية ذات علاقة تبادلية، وتعتبر المؤسسة لها ذاتها نظاما فرعيا من نظام أكبر (النظام الاقتصادي،..... إلخ) كما تتفاعل مع بيئتها الخارجية، وتقوم بالمستلزمات الوظيفية كأساس لبقائها و استمرارها ونموها.⁴⁰
- يضيف محمد أكرم العدلوني حول مفهوم المؤسسة، بقوله: عرف مفهوم المؤسسة تعريفات كثيرة ترتبط بنوع النشاط الذي تقوم به المؤسسة، فالمؤسسة في التعريفات السوسولوجية هي "نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظيم علاقاتهم بميكلة محددة، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محدودة السلطة والمسؤولية والمؤسسة رديف للمنظمة، والمنشأة وتعمل على تلبية الحاجات الإنسانية، بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهه، وتنظم وتدار المؤسسات التي تلي حاجات المجتمع بطريقة مختلفة ولأغراض مختلفة"⁴¹.
- تصنف المؤسسات حسب النشاط الذي تقوم به، فهناك المؤسسات الإنتاجية، المؤسسات الخدمية المستشفيات والمدارس والجامعات، والمؤسسات التطوعية مثل المؤسسات الخيرية، ومؤسسات الحفاظ على البيئة، والدفاع عن حقوق الإنسان.
- كما تعرف المؤسسة على أنها "المؤسسة ليست هي الشخصية المعنوية ولا شخصية قانونية، تنتمي المؤسسة إلى عالم الحقائق الاقتصادية والاجتماعية، فهي مفهوم اقتصادي واجتماعي مركب، إلا أنه يمكن النظر إليها في ثمانية جوانب، وبالتالي فإنه لكل مصلحة معينة، يدل على أن المؤسسة هي:
- نشاط اقتصادي.
 - مجموعة من الموارد المخصصة للأنشطة.
 - تنظيم.
 - مجتمع إنساني منظم.
 - مركز القرار والسلطة.
 - مركز المصالح⁴².
 - كيان تنظيمي قانوني

⁴⁰ بلقاسم سلاطينية: التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، الزهة الجديدة، القاهرة، 2008، ص ص 6، 11.

⁴¹ محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار حزم، ط1، لبنان، 2002، ص 14.

⁴²- Jean Luc, Charron Sabine Separi, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Dunod, 2ed Paris, 2001.p52

التعريف الإجرائي للمؤسسة:

هي كيان اجتماعي تضم مجموعة من الموارد المادية (الوسائل والتجهيزات.....) واللامادية موارد بشرية، معتقدات اتجاهات، قيم، تشكل نسقا تسعى لتحقيق أهداف معينة.

6. تحديد مفهوم التنظيم:

يستخدم مفهوم "التنظيم" بمعان عديدة في وقت واحد، فهو يدل تارة على نوع محدد من أنواع التنظيم، كتنظيم المصنع، والمشفى، والمؤسسات الأخرى، ويشير تارة أخرى إلى معنى قريب من معنى البناء الاجتماعي، أما التنظيم بمعناه الدقيق فيشير إلى نوع محدد للجماعة هي الجماعة البيروقراطية ويتضمن كتاب علم الاجتماع لمؤلفيه " بروم وسنلينزيك. 1964" تحليلا لمفهوم التنظيم الاجتماعي الذي يعني بالنسبة لهما العلاقات المنمطة للأفراد والجماعات، وهو يشكل مع القيم والمعايير المصدريين الأساسيين للنظام العام في الحياة الاجتماعية، وقد تطرق الباحثان في دراستهما على ثلاثة مفاصل أساسية في مفهوم التنظيم وهي: العلاقات الموجودة بين الأفراد المكونين للتنظيم بمعناه البيروقراطي أي (المؤسسات) والعلاقات السائدة في الجماعات والهيئات والمؤسسات والمجتمعات المحلية، ثم العلاقات المنتشرة في التجمعات الأكبر في المجتمع.⁴³

فقد ترتب على اختلاف المجتمعات وخاصة فيما يتعلق بمستويات تطور التنظيم نفسه ظهور تباينات واسعة في التوجهات النظرية لفهم التنظيم، وتباين وجهات النظر في فهم عناصره الأساسية، وبالرغم ذلك ساد الاتفاق بين معظم الدراسات على جملة من المسائل المتعلقة بالخصائص البنائية الوظيفية للتنظيم، والتي تأتي في مقدمتها مسائل التخصص وتقسيم العمل، واتصال، ونسق السلطة، وتدرج الأدوار والعلاقات القائمة فيما بينها، ويوجز الباحثون في علم الاجتماع ابرز خصائص التنظيم في النقاط التالية:

- تقسيم للعمل، ومراكز للسلطة، ونظام للاتصال بين مختلف أجزاء المنظمة، وذلك وفق سياسة متعمدة ودراسة مخططة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- تحقيق الأهداف المخطط لها عن طريق التوجيه والإرشاد والأنشطة القائمة، وتقويم الجهود المبذولة، ومعالجة جوانب القصور من خلال إعادة بناء الهيكل التنظيمي.

- رفض العناصر غير المناسبة، واستبدالها بأشخاص وأفراد جدد، وبذلك تصبح عملية تجديد القوى البشرية عملية قائمة، ويمكن إعطاء الفرص الكافية لكل الأفراد من التنظيم الاجتماعي من اجل الرقي في السلم الوظيفي والنقل والمكافأة لمن يستحقها.⁴⁴

يعرف "A: Etzioni" التنظيم بأنه " وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من اجل تحقيق هدف معين "Etzioni". أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم".

⁴³ أحمد الأصقر: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، منشورات جامعة دمشق، 2012، ص 35.

⁴⁴ أحمد الأصقر: المرجع نفسه، ص 40.

ويتشابه هذا التعريف للتنظيم مع تعريف روبرت فورد وزملاؤه، حيث يعتبرون التنظيم على أنه "جماعة من الناس يتصلون بين بعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين" ويرى فورد وزملاؤه أن مثل هذا التعريف يثير ثلاث تساؤلات هامة هي: من هي الجماعة الإنسانية التي تشكل التنظيم؟ وكيف ولماذا اتصل أعضاء هذه الجماعة ببعضهم البعض؟ وما الهدف إلي يرغبون في تحقيقه؟ ويعتقد فورد وزملاؤه أن الإجابة عن هذه التساؤلات الثلاثة تكشف عن أهم العناصر الذي يتضمنها التنظيم"⁴⁵.

أما العلماء الذين تأثروا بالاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم فنجد أنهم قد اتجهوا نحو جعل مفهوم التنظيم يرتبط بأنماط السلوك وما يتصل بها من عمليات اجتماعية مختلفة مثل التنافس والصراع، فالتنظيم من وجهة نظر "C. Barnard." هو نظام للتعاون يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الاتصال مع بعضهم البعض ورغبون في المساهمة بالعمل، لتحقيق أهداف مشتركة"⁴⁶.

اخص "محمد الحسني" في كتابه مدخل لدراسة التنظيمات مجمل التعريفات التي وضعت لهذا المفهوم في تعريف عام حيث يقول "فالتنظيم بمعناه العام هو وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والمعايير"⁴⁷، ثم أراد أن يحدد تعريفا دقيقا للتنظيم فأشار إلى التنظيم أنه "هو وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا بلائم تحقيق هذه الأهداف"⁴⁸

و في تعريف آخر يذهب أحد العلماء إلى أن كلمة تنظيم "هي ترجمة لكلمة (organisation) وتعني الشيء ذو البنية العضوية، فهناك مجموعة من الأعضاء تنظم معا في تناغم وانسجام محققة بنية متكاملة تنشدهدفا مشتركا رغم أهدافها الجزئية".

ولعل من السابقين لإعطاء تعريف للتنظيمات هو تالكوت بارسونز فهو يعرف التنظيم بأنه "وحدة اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف معينة، وينطبق ذلك على المؤسسة الصناعية، والشركات والتنظيمات العسكرية..... ويخرج من نطاق هذا التعريف القبائل والجماعات العنصرية وجماعات الصداقة والأسرة"⁴⁹.

ويعرف ماكس فيبر التنظيم بأنه "نسق غرضي مستمر لنشاط نوع مميز"⁵⁰، ورغم وجود عدة تعريفات في كتابات ماكس فيبر إلا أننا نجد أنه ميز بين الجماعة المتضامنة وجميع أشكال التنظيم، فهو يعرف الجماعة المتضامنة على أنها

⁴⁵ طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص22.

⁴⁶ طلعت إبراهيم لطفى: المرجع نفسه، ص23.

⁴⁷ السيد الحسني: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، دار المعارف، مصر، 1996، ص6.

⁴⁸ السيد الحسني: المرجع نفسه، ص6.

⁴⁹ حسين رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص5.

⁵⁰ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، مصر، د، ص217.

"علاقة اجتماعية تكون مغلقة أو وحيدة الانضمام إليها طبقا لقواعد مميزة"⁵¹

ومن هنا نجد أن تعريف ماكس فيبر للتنظيمات يشمل العلاقات الاجتماعية التي بموجبها يتفاعل الأفراد والجماعات داخل هذه التنظيمات ولا يمكن تفسير هذا التفاعل على أنه أشياء تتم في فراغ أو بصورة عشوائية، بل أننا نجد أنه "تتوزع نشاطات التنظيم البيروقراطي على الأوضاع الاجتماعية بوصفها نشاطا ووظائف رسمية، وهذا يعني أن ثمة تقسيم عمل محدد وواضح بين الأوضاع الاجتماعية يسمح بوجود درجة عالية من التخصص الذي يزيد من الخبرة والمعرفة الفنية بين أفراد التنظيم البيروقراطي سواء كان ذلك بطريق مباشر أو غير مباشر، ثم تنظيم تلك الأوضاع الاجتماعية في شكل بناء تسلسلي رئاسي يعبر عن السلطة، حيث يتخذ هذا البناء شكلا هرميا فيه يكون كل رئيس مسؤولا بأعمال رؤوسيه مسؤولية محددة بوضوح، وهذا بدوره يتطلب وجود نسقا مستمر نسبيا من القواعد التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله"⁵².

التعريف الإجرائي للتنظيم:

هو وحدة اجتماعية قائمة على التفاعل بين مجموعة من الأفراد تسعى لتلبية احتياجات نفسية واجتماعية أو هدف معين.

سادسا: الدراسات السابقة:

" إن أهمية عرض الدراسات السابقة تكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث وبالتالي الاستفادة من مجهودات الآخرين والتبصر بأخطائهم"⁵³، لذلك سنقوم بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية بالتركيز على المواضيع التي تناولت القيادة والتغيير التنظيمي وكذا الميزة التنافسية والمعوقات السوسيو ثقافية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، كما يمكن توضيح العلاقة بين دراستنا وهذه الدراسات من خلال إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما من حيث: الهدف والمجال، لأن تحديد العلاقة يمكننا من تحديد الإسهام الذي نستطيع القيام به بناء على هذه الدراسات، وكذا تقييم هذه الدراسات من خلال إبراز جوانب الضعف والقوة فيها، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

⁵¹ محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية، ط1، مصر، 1975، ص5.

⁵² محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط3، 1993، ص31.

⁵³ ميلود سفاري: الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص37.

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

بعنوان: " إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل الجزائري" 54 وهي أطروحة دكتوراه تخصص أنتروبولوجيا مقدمة من طرف: **بن اعمر عواج**، سنة 2011م، أجريت هذه الدراسة بالجزائر بمدينة تلمسان، وهي دراسة وصفية، هدفت للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- كيف يساهم نموذج إدارة الموارد البشرية في الحد من تناقض القيم الثقافية للأفراد والقيم التنظيمية للمؤسسة المرافقة للتوجهات الاقتصادية داخل المؤسسة الجزائرية؟.

- ما مدى انعكاس هذه القيم على أداء الأفراد العاملين؟.

- ما مدى فعالية نموذج إدارة الموارد البشرية الخاص بالمؤسسة، في تكيف القيم التنظيمية الجديدة مع الخصوصيات الثقافية للعامل الجزائري بالشكل الذي يتناسب مع التوجهات الاقتصادية؟.

أهداف الدراسة:

- رصد واقع التحولات الاقتصادية بعيدا عن القراءة التاريخية والاقتصادية وذلك بمحاولة دراسة التراكمات الثقافية والاجتماعية التي أفرزها المجتمع، في إطار يسمح بدراسة العلاقة بين هذه التراكمات والبيئة الثقافية والاجتماعية العامة للمجتمع الجزائري مما يسمح بالتحقق من أبعاد وأفاق هذه التحولات.

- توضيح الجانب المتعلق بواقع التسيير داخل المؤسسة الجزائرية وذلك بالتركيز على نموذج التسيير الخاص بإدارة الموارد البشرية.

- محاولة رصد موقف العامل من التحولات التي عرفتها المؤسسة الجزائرية للاعتماد عليه كمعيار لقياس درجة وعي العامل بواجباته وحقوقه ومن ثم قياس فعالية أدائه.

- المساهمة في جمع ودراسة بعض النماذج النظرية والفكرية المتعلقة بالتنظيمات الصناعية والعمل والتأكد من الاستفادة منها.

تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة صناعة نسيج المعدات الثقيلة (MANTAL) بمستغانم، سنة 2011م.

واتبع الباحث للإجابة على هذه التساؤلات المنهج الوصفي والذي اعتبره الأنسب لهذه الدراسة، و بالنسبة للأداة البحث فقد استخدم الإستبانة ومقياس ليكورت لقياس القيم ذي النقاط الخمس لقياس بنود الاستبانة وهي: موافق شدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق إطلاقا.

وقد اختير عينة عشوائية، حيث بلغ عدد أفرادها 226 عاملا: 26 إطارا، 55 من فئة التأهيل و 145 منفذا.

⁵⁴ "شامخ عزيزة: معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية غير منشورة، جامعة منتوري، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

والمفاهيم الرئيسية في هذه الدراسة هي: إدارة الموارد البشرية، القيم، الثقافة، الأداء الوظيفي، التغيير.

وقد أشارت نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث إلى:

- من خلال قياس القيم الثقافية الفردية والجماعية لعمال مؤسسة منطال تجدر الإشارة إلى حاجة العامل للاحترام والتقدير والتي يسعى العامل لإشباعها داخل وسطه المهني المؤلف أساسا من زملائه ورؤسائه.
- بالنسبة لقيم القيادة أظهر العامل عدم رغبته في التأثير في الآخرين أو توجيه سلوكهم، وهو الأمر الذي يمكن تفسيره من خلال قيمة الفردانية التي أضحت مؤشرا على قابلية القيم الثقافية للتغيير حيث يولي العامل ولائه لنفسه، ويبحث عن تحقيق أهدافه أولا، وفي الوقت نفسه لا يمانع في محاولة إيجاد حلول التي يمكن أن تواجه العامل لكن دون الأخذ بالمبادرة.
- بالنسبة للبعد الذي يهتم بدرجة تقاسيم المهام بين الجنسين، فإن العامل الجزائري بصفة عامة أخذ المسألة من الوسط، فهو لا يرفض أن تعمل المرأة فيشتى المجالات لكنه يضع لذلك حدود وتحفظات، وعليه فالمجتمع الجزائري لا هو بالذكوري ولا بالأثوي.
- بالنسبة لقبول العامل الجزائري للقيم التنظيمية الجديدة وخضوعه لها، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك قيمة واحدة جديدة هي قيمة الفردانية.
- بعد أن تفرعت مؤسسة Mantal بعد إعادة تنظيم المؤسسات، باعتمادها ما يسمى إعادة الهيكلة، اعتمدت على توظيف من هم أكثر كفاءة وقدرة لشغل المنصب، أما عمليات التوظيف الجديدة اعتمدت على الإعلانات لطلب العمال حسب متطلبات المنصب الشاغر والقيام بعملية الاختبار الوظيفي.
- اعتمدت المؤسسة على عدة أنواع من التكوين من اجل اكتساب مهارات جديدة، التكوين الخارجي، التكوين الداخلي، من أجل تزويد العمال بأخر المستجدات وحاجات المؤسسة، وتكييف العمال مع المتطلبات الجديدة لاستعمال التكنولوجيا التي تتطلب كفاءة عالية في التعامل معها.
- بالنسبة لنظام الحوافز فالمؤسسة تركز على الجانب المادي والمتمثل في المكافآت والمشاركة في الأرباح من أجل بث روح الإبداع وترسيخ الانتماء وتحسي العلاقات السلطوية من خلال مرونة الاتصال وتسهيلها، إضافة إلى استحداث تقنيات الاتصال الحديثة داخل المؤسسة، من أجل اجتناب القيم السلبية التي سادت المؤسسة العمومية، وتعويضها بقيم الانضباط واحترام العمل ورفع المرودية الإنتاجية.
- أظهرت النتائج أن العمال يحاولون أن يثبتوا انضباطهم من خلال تأديتهم للمهام الموكلة إليهم وفق اللوائح والقوانين والذي قد يرجع إلى صرامة المراقبة من جهة، وللمكافآت التي يستطيعون الحصول عليها من جهة أخرى.
- تبني المؤسسة لإستراتيجية واضحة تتعلق بأنشطة الموارد البشرية المتوافقة مع المتطلبات الجديدة، وهو ما يفسر تجنب المؤسسة للمشاكل التي قد تعيق تحقيق الأهداف العامة.

الدراسة الثانية:

بعنوان " معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"⁵⁵ وهي رسالة ماجستير في علم الاجتماع: تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية مقدمة من طرف: شامخ عزيزة، سنة 2011، بالجزائر، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع - سونلغاز - قسنطينة 1.

وهي دراسة وصفية هدفت للإجابة عن التساؤل الأتي:

- ما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق فعالية إدارة المورد البشري في المؤسسة الجزائرية؟
التساؤلات الفرعية:

- هل تدرك المؤسسة الجزائرية ومواردها البشرية مدى خطورة تلك المعوقات الظاهرة منها والكامنة على الأداء الجيد لوظائفها وأعمالها؟.

- هل تعلم مدى تشعبها وسط البيئة الداخلية للتنظيم؟.

- هل تعترف المؤسسة الجزائرية ومواردها البشري بوجود المعوقات وضرورة معالجتها؟.

وبناء على هذه التساؤلات تمت صياغة الفروض التالية:

الفرضية الرئيسية:

تحول المعوقات التنظيمية و البشرية والمادية على التوالي وبهذا الترتيب دون تحقيق السير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضيات الفرعية:

- تحول المعوقات التنظيمية دون تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

- تحول المعوقات البشرية دون تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

- تحول المعوقات المادية دون تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

واتبعت الباحثة للإجابة على هذه التساؤلات المنهج الوصفي والذي اعتبره الأنسب لهذه الدراسة، و بالنسبة للأداة البحث فقد استخدمت الوثائق والسجلات، الملاحظة، المقابلة، و الإستبانة.

أهداف الدراسة:

- محاولة الوقوف على واقع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال تشخيص القيود والمعوقات التي تؤثر سلبا على أدائها الفعال.

- الكشف عن أهم تلك المعوقات، بحصر عوامل ومؤشرات كل نوع، مع التأكيد على تأثيرها، والتعرف على أكثرها خطورة على عملية تسيير وإدارة القوى العاملة.

⁵⁵ شامخ عزيزة: معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية غير منشورة، جامعة منتوري، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

- محاولة وضع الحلول والمقترحات العلاجية لتلك المعوقات.
- وقد اختارت الباحثة أسلوب الحصر الشامل والمتمثل في عدد عمال المديرية الجهوية للتوزيع -قسنطينة- والبالغ عددهم 135 موظفا، يتوزعون على أقسام ومصالح المديرية، ينقسمون إلى ثلاث فئات سوسيو مهنية (إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ).
- حيث بلغ عدد أفرادها 35إطارا، 75من فئة التحكم و 25 منفذا.
- والمفاهيم الرئيسية في هذه الدراسة هي: المعوقات، الإدارة، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة، الفعالية.
- وقد أشارت نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة إلى:
- ضعف وعدم فعالية تسيير الموارد البشرية بالمديرية الفرعية للتوزيع _ سونلغاز قسنطينة، وذلك بتأكيد (66.65 %) من المبحوثين.
- تأكيد حقيقة تواجد كل من المعوقات التنظيمية والمتمثلة في: التكريس السلبي للبيروقراطية، تسلط القيادة وضعف الإشراف، غياب سياسة واضحة وإستراتيجية لتسيير الأفراد، ضعف الاتصال، والمعوقات البشرية: والتي شملت كلا من نقص كفاءة المسؤولين والمشرفين في تسيير مرؤوسيههم، غياب العلاقات الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، التأثير السلبي لجماعات العمل غير الرسمية، غياب الالتزام بأخلاقيات العمل، وبالنسبة للمعوقات المادية: عدم تخصيص ميزانية كافية تغطي متطلبات العمل المادية والبشرية ، قلة الاهتمام بالتجديد والصيانة للوسائل العمل، ضعف الدور النقابي، قلة الحوافز المادية المتشكلة من الأجور والزيادات المالية.
- يرجع السبب الرئيسي لضعف الالتزام الموضوعي بالمعايير الرشيدة في أنشطة ووظائف الموارد البشرية إلى اكتساح مظاهر الوساطة والمحسوبية من (توظيف، ترقية، تقييم أداء،..) بالمديرية.
- أثبتت النتائج الإحصائية الإستنتاجية المتعلقة بترتيب المعوقات حسب درجة أهميتها وخطورتها لعملية وإدارة الموارد البشرية أن المعوقات البشرية هي أهم وأخطر الأنواع والأكثر بروزا، وهذا ما أكدته نسبة (45.09%) من المبحوثين، ثم تليها المعوقات التنظيمية بنسبة (36.27%) في حين تعتبر المعوقات المادية ذات تأثير أقل على آلية التسيير المرتبطة بقوة العمل بنسبة (18.62%) من المبحوثين.

الدراسة الثالثة:

بعنوان "دراسة مقارنة بين النظرة الإستراتيجية للقادة الجزائريين والقادة الأجانب"⁵⁶ وهي أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، مقدمة من طرف : عمر بن شريك، سنة 2012، بالجزائر، دراسة مع القادة الجزائريين والألمان والفرنسيين الناشطين في مجال الصيدلانية أمودجا. وهي دراسة مقارنة هدفت للإجابة عن التساؤل الآتي:

التساؤل الرئيسي:

ما هي النظرات الإستراتيجية الأكثر تقاربا بين النظرات الإستراتيجية للقادة الجزائريين والألمان والفرنسيين الناشطين في ميدان الصناعة الصيدلانية؟.

وتتفرع منه التساؤلات الآتية:

- ما هي النظرات الإستراتيجية الأكثر تقاربا بين النظرات الإستراتيجية للقادة الجزائريين والألمان والفرنسيين الناشطين في ميدان الصناعة الصيدلانية من ناحية الاهتمام بالبيئة الداخلية للتنظيم؟.
- ما هي النظرات الإستراتيجية الأكثر تقاربا بين النظرات الإستراتيجية للقادة الجزائريين والألمان والفرنسيين الناشطين في ميدان الصناعة الصيدلانية من ناحية الاهتمام بالبيئة الخارجية للتنظيم؟.
- ما هي النظرات الإستراتيجية الأكثر تقاربا بين النظرات الإستراتيجية للقادة الجزائريين والألمان والفرنسيين الناشطين في ميدان الصناعة الصيدلانية من ناحية اهتمامهم بالموارد البشرية؟.
- ما هي النظرات الإستراتيجية الأكثر تقاربا بين النظرات الإستراتيجية للقادة الجزائريين والألمان والفرنسيين الناشطين في ميدان الصناعة الصيدلانية من ناحية الاهتمام بالإنتاج؟.

الفرضية الرئيسية:

النظرات الإستراتيجية للقادة الألمان والفرنسيين الناشطين في ميدان الصناعة الصيدلانية أكثر تقاربا بالمقارنة مع النظرة الإستراتيجية للقادة الجزائريين.

الفرضيات الفرعية:

- النظرات الإستراتيجية للقادة الألمان والفرنسيين الناشطين في ميدان الصناعة الصيدلانية أكثر تقاربا بالمقارنة مع النظرة الإستراتيجية للقادة الجزائريين في بعد الاهتمام بالبيئة الداخلية للتنظيم.
- النظرات الإستراتيجية للقادة الألمان والفرنسيين الناشطين في ميدان الصناعة الصيدلانية أكثر تقاربا بالمقارنة مع النظرة الإستراتيجية للقادة الجزائريين في بعد الاهتمام بالبيئة الخارجية للتنظيم.

⁵⁶ عمر بن شريك:دراسة مقارنة بين النظرة الإستراتيجية للقادة الجزائريين والقادة الأجانب (القادة الجزائريين والألمان والفرنسيين الناشطين في مجال الصناعة الصيدلانية)، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، الجزائر، 2012، 2011.

- النظرات الإستراتيجية للقادة الألمان والفرنسيين الناشطين في ميدان الصناعة الصيدلانية أكثر تقاربا بالمقارنة مع النظرة الإستراتيجية للقادة الجزائريين في بعد الاهتمام بالموارد البشرية.

- النظرات الإستراتيجية للقادة الألمان والفرنسيين الناشطين في ميدان الصناعة الصيدلانية أكثر تقاربا بالمقارنة مع النظرة الإستراتيجية للقادة الجزائريين في بعد الاهتمام بالإنتاج.

أهداف الدراسة:

- الوقوف على طبيعة النظرة الإستراتيجية للقادة الجزائريين والقادة الأجانب ومعرفة خصائص كل منهما.

- التعرف على نقاط التشابه والفروق بين النظرة الإستراتيجية للقادة الجزائريين والقادة الأجانب.

- معرفة أثر البيئة الثقافية على تكوين التصورات المعرفية.

- المساهمة في تطوير أساليب المقارنة الثقافية باستعمال الخرائط الذهنية.

- المساهمة في تأصيل استعمال الخرائط الذهنية كأداة رئيسية مناسبة لدراسة النظرة الإستراتيجية للقادة.

وقد اختار الباحث المنهج المقارن في دراسة مقارنة بين الثقافات تجمع عينة من 29 قائد ينشطون في مجال الصناعة الصيدلانية في الجزائر وألمانيا وفرنسا ينتمون إلى 9 شركات تنشط في هذا المجال في ثلاث دول وهي الجزائر، ألمانيا، فرنسا، وقد استخدمت الخرائط الذهنية من اجل استكشاف نظراتهم الإستراتيجية، وتمت مقارنتها باستعمال معادلة رياضية.

والمفاهيم الرئيسية في هذه الدراسة هي: القيادة، النظرة الإستراتيجية، الخرائط الذهنية، التصورات العقلية، علم النفس مابين الثقافات.

وقد أشارت نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث إلى:

- هناك فروق في النظرة بين القادة الجزائريين والألمان والفرنسيين والنظرة الإستراتيجية للقادة الألمان والفرنسيين أكثر تشابها وتقاربا من النظرة الإستراتيجية للقادة الجزائريين.

- في بعد الاهتمام بالبيئة الداخلية للتنظيم وجد الباحث أن النظرات الإستراتيجية للقادة الألمان والفرنسيين أكثر تقاربا بالمقارنة مع النظرة الإستراتيجية للقادة الجزائريين.

- في بعد الاهتمام بالبيئة الخارجية للتنظيم وجد الباحث ان النظرات الإستراتيجية للقادة الفرنسيين أكثر تقاربا بالمقارنة مع النظرة الإستراتيجية للقادة الجزائريين.

- في بعد الاهتمام بالموارد البشرية وجد الباحث أن النظرات الإستراتيجية للقادة الألمان والفرنسيين أكثر تقاربا بالمقارنة مع النظرة الإستراتيجية للقادة الجزائريين.

- في بعد الاهتمام بالإنتاج وجد الباحث أن النظرات الإستراتيجية للقادة الجزائريين والألمان أكثر تقاربا بالمقارنة مع النظرة الإستراتيجية للقادة الفرنسيين.

الدراسة الرابعة:

بعنوان " دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية- عامل الكفاءات في المؤسسة- دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم"⁵⁷، وهي رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص موارد بشرية، مقدمة من طرف سليمان عائشة، سنة 2011/2010، أجريت هذه الدراسة بالجزائر بمدينة مستغانم، وهي دراسة حالة هدفت للإجابة عن التساؤلات الآتية:

التساؤل الرئيسي:

كيف يمكن لتسيير الموارد والكفاءات أن يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟. وتتفرع منه التساؤلات الآتية:

- ما هي الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية؟.
- هل يمكن اعتبار الموارد والكفاءات مصدرا للميزة التنافسية؟.
- ما هو مفهوم تسيير الكفاءات؟.
- هل يؤدي تسيير الكفاءات كمدخل استراتيجي لتسيير الموارد البشرية إلى تطوير الميزة التنافسية؟.
- كيف يسهم تسيير الكفاءات في خلق القيمة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة؟.

الفرضيات:

- تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.
- تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها وكفاءتها.
- يساهم تسيير الكفاءات في خلق القيمة وتحسين أداء المؤسسة وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

أهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة تسيير الموارد والكفاءات بالمؤسسة.
- تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتسيير الموارد و الكفاءات في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة.
- معرفة واقع تسيير الموارد والكفاءات وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمطاحن الكبرى للظهرة".
- محاولة التأكد من دور الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية.

وقد احتارت الباحثة المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة لدراسة موضوع بحثها، كما استخدمت المقابلة الموجهة والملاحظة، في جمع المعلومات من خلال مقابلة بعض المسؤولين في أقسام الإنتاج، إدارة الموارد البشرية، وإدارة الجودة وقسم التجارة.

⁵⁷ سليمان عائشة: دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية- عامل الكفاءات في المؤسسة- دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة، رسالة ماجستير في التسيير، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية، تلمسان، 2010، 2011.

- المفاهيم الرئيسية في هذه الدراسة هي: الميزة التنافسية، الموارد، الموارد البشرية، الكفاءات.
- وقد أشارت نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة إلى:
- أن المطاحن الكبرى للظهرة تقوم بتخطيط احتياجاتها من الكفاءات وفق أسس علمية مما يسمح لها بتوفيرها بالكميات والنوعية المطلوبة.
 - تقوم المطاحن بعملية تقييم الأداء لكفاءاتها بصفة دورية ومستمرة، مما يمكنها من معرفة نواحي القصور والضعف، وبالتالي تحديد احتياجات كل عامل من التدريب والتكوين.
 - تقوم عملية الاختيار والتعيين بالمطاحن على أساس الخبرة والكفاءة ولا مجال للعلاقات الشخصية.
 - توفر المؤسسة مجال ومناخ للتفكير والإبداع في طرق عمل جديدة أو تحسين في طريق العمل مما من شأنه أن يزيد قدرات ومؤهلات العاملين مما يجعل المطاحن تستفيد من هذه الخبرات والمهارات والقدرات التي يتمتع بها كفاءاتها في تحقيق أداء متميز.
 - عدم مشاركة العاملين في تسيير مؤسستهم مما قد يؤدي إلى شيوع ظاهرة الإهمال واللامبالاة وعدم تحمل مسؤولية الفشل في تحقيق الأهداف المسطرة وعدم تنفيذ القرارات المتخذة بشكل أمثل.
 - وجود نوعين من المشاركة في تسيير المؤسسة:
 - عن طريق التمثيل النقابي أي إشراك النقابة في مجلس إدارة المؤسسة.
 - عن طريق لجنة المشاركة (ممثل العمال)،
 - تقدم المؤسسة حافزا ماديا للعمال مكافأة على مجهودهم في العملية الإنتاجية من خلال توزيع جزء من أرباحها على العمال.
 - توزيع الأرباح على العمال لا يكون كل سنة ويتم في حالة تحقيق الأرباح.
 - تحقيق المؤسسة لنتائج جيدة مما أوجد الشعور بثقة العامل في نفسه وأنه أهل لهذه الثقة مما زاده البذل والاجتهاد.
 - تعمل الكفاءات بالمطاحن الكبرى على إحداث الفارق في المؤسسة وإكساب هذه الأخيرة ميزة تنافسية مستدامة وذلك بتحقيق أداء متميز واستجابة لحاجات ورغبات العملاء المتغيرة والسريعة وهذا بتقديم منتج ذو جودة عالية ونوعية ممتازة مقارنة بالمنافسين وهذا ما يدفع المؤسسة لاحتلال موقع تنافسي مهم بين المنافسين.
2. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

" دور المرأة في إدارة التغيير"⁵⁸: دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن
من إعداد: د. رقية البدارين، د. محمد القواسمه، قسم إدارة الأعمال - جامعة جدارا، اربد - الأردن.

⁵⁸ رقية البدارين ومحمد لقواسمة: دور المرأة في قيادة التغيير، دراسة تطبيقية على المرأة العاملة في الأردن، قسم إدارة الأعمال، جامعة جدارا، اربد، الأردن، البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 16، العدد 1، 2013.

أجريت هذه الدراسة بالأردن، وهي دراسة وصفية هدفت الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:
ما خصائص القيادة الأنثوية في منظمات الأعمال الأردنية؟.
ما المهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية؟.
ما استراتيجيات إدارة التغيير التي تستخدمها المرأة الأردنية في المنظمة؟.
ما دور المرأة الأردنية في إدارة التغيير؟.

وجاءت فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية على دورها في قيادة التغيير التنظيمي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية على دورها في قيادة التغيير التنظيمي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجيات القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية على دورها في قيادة التغيير التنظيمي.
- لا يرتقي دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير إلى المستوى المطلوب.
- لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بدلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة في المنظمات المبحوثة.

أهداف الدراسة:

- التعرف على أهم الخصائص التي تتمتع بها المرأة الأردنية، وأثر هذه الخصائص على قدرتها في قيادة عملية التغيير التنظيمي.
- التعرف على الطرق والإستراتيجيات التي تستخدمها المرأة الأردنية في قيادة التغيير في المنظمات التي تتولى قيادتها، وأثر هذه الإستراتيجيات على قدرتها في قيادة عملية التغيير في هذه المنظمات.
- التعرف على الدور الذي تقوم به المرأة الأردنية في قيادة التغيير في مجموعة من منظمات المجتمع المدني والمتمثلة بمنظمات المرأة العاملة في الأردن، ومدى كفاءتها للقيام بهذا الدور.
- تم إجراء هذه الدراسة بمنظمات المرأة العاملة بالأردن، سنة 2013.
- واتبع الباحث للإجابة على هذه التساؤلات المنهج الوصفي والذي اعتبره الأنسب لهذه الدراسة، و بالنسبة للأداة البحث فقد استخدم الإستبانة ومقياس ليكرت لقياس القيم ذي النقاط الخمس لقياس بنود الإستبانة .
وقد اختير عينة عشوائية، من مجتمع كلي يضم 45 منظمة نهاية 2010 من منظمات المرأة العاملة بالأردن، حيث تم اختيار 18 منظمة شملتها الدراسة بمقدار 40% لشمول الإستبانة (245) مبحوثة تشغل منصبا قياديا.
وبالنسبة للمفاهيم الرئيسة لهذه الدراسة هي:

وقد أشارت نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث إلى:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين خصائص القيادة الأنثوية ودور المرأة الأردنية في قيادة التغيير بمعامل ارتباط (0.32) عند مستوى دلالة (0.05) بمعنى توافر خصائص قيادية متنوعة وفاعلة عند المرأة الأردنية.

- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المهارات القيادية ودور المرأة الأردنية في إدارة التغيير بمعامل ارتباط (0.522) عند مستوى دلالة (0.05) بمعنى تتمتع المرأة الأردنية بمهارات قيادية عالية ومميزة.
- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين إستراتيجية إدارة التغيير ودور المرأة الأردنية في إدارة التغيير بمعامل ارتباط (0.606) عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن المرأة الأردنية تستخدم طرق واستراتيجيات متعددة لإدارة التغيير.
- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين خصائص القيادة الأنثوية و المهارات القيادية بمعامل ارتباط (0.476) عند مستوى دلالة (0.05) .
- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين خصائص القيادة الأنثوية و المهارات القيادية بمعامل ارتباط (0.476) عند مستوى دلالة (0.05) .
- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المهارات القيادة الأنثوية و استراتيجيات إدارة التغيير بمعامل ارتباط (0.809) عند مستوى دلالة (0.05) .
- سجل المتوسط العام لدرجات الموافقة لجميع متغيرات الدراسة الأربعة قيمة عالية بلغت (92.15%) وبمتوسط حسابي (4.04) .
- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدور المرأة الأردنية في إدارة التغيير (4.21) وانحراف معياري متدن (0.29) .

الدراسة الثانية:

" الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير"⁵⁹

أطروحة دكتوراه مقدمة من: عبيد بن عبد الله بن بحير السبيعي، سنة 2010، أجريت هذه الدراسة بالمملكة العربية السعودية، وهي دراسة وصفية هدفت للإجابة على مجموعة من التساؤلات جاءت على النحو الآتي:

التساؤل الرئيسي:

ما أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير؟، وما إمكانية ممارستها؟، وما المعوقات التي تحول دون ذلك؟

التساؤلات الفرعية:

- ما درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟.

- ما إمكانية ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد العينة؟.

⁵⁹ عبيد بن عبد الله بن بحير السبيعي: الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه في الإدارة والتخطيط، جامعة أم القرى كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 1429-1430.

- ما المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد العينة؟.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بدرجة أهمية الأدوار القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير تعزى إلى متغيرات (نوع الإدارة، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة في مجال الإدارة، الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير).

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بالمعوقات التي تحول دون ممارسة الأدوار القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير تعزى إلى متغيرات (نوع الإدارة، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة في مجال الإدارة، الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير).

أهداف الدراسة:

- تحديد الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير.
- تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- التعرف على إمكانية ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد الدراسة.

- التعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد الدراسة.

- معرفة فروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بدرجة أهمية الأدوار القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير تعزى إلى متغيرات (نوع الإدارة، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة في مجال الإدارة، الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير).

واتبع الباحث للإجابة على هذه التساؤلات المنهج الوصفي والذي اعتبره الأنسب لهذه الدراسة، و بالنسبة للأداة البحث فقد استخدم الإستبانة .

وبناء على الإشكالية المطروحة والتساؤلات قام الباحث باختيار عينة من مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في جميع إدارات التربية والتعليم (بنين) في الناطق والمحافظات البالغ عددها 42 إدارة تعليمية وقد بلغ عدد العينة المبحوثة (100) حيث استخدم العينة القصدية.

عدد المدراء: 42

عدد المساعدين: 58

والمفاهيم الرئيسية في هذه الدراسة هي: الأدوار، إدارة التغيير، مديرية التربية والتعليم، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير.

وقد أشارت نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث إلى:

- أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات التغيير مهمة بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام لمحور أهمية الأدوار القيادية (4.25).
- أن بعد تحفيز العاملين بالإدارة أحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.55) تلاه القيادة التشاركية في الإدارة بمتوسط حسابي (4.52) ثم بناء وتطوير الرؤية المشتركة للإدارة بمتوسط حسابي (4.55) ثم وضع إستراتيجية لتطوير الإدارة بمتوسط حسابي (4.44) ثم تهيئة البنية التنظيمية بالإدارة للتغيير بمتوسط حسابي (4.51) ثم بناء الثقافة التنظيمية المشتركة للإدارة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.32).
- إمكانية ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التربية والتعليم لأدوارهم كبيرة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام لمحور إمكانية الممارسة (2.88).
- احتل بعد تحفيز العاملين المرتبة الأولى من حيث إمكانية الممارسة بمتوسط حسابي (4.08) تلاه بعد القيادة التشاركية في الإدارة بمتوسط (4.07) وبعد تطوير وبناء الرؤية المشتركة للإدارة بمتوسط (3.92) ثم إستراتيجية لتطوير الإدارة بمتوسط حسابي (3.81) وبعد بناء الثقافة التنظيمية المشتركة للإدارة بمتوسط (3.75) وجاء بعد تهيئة البنية التنظيمية بالإدارة للتغيير بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.55).
- هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات الإدارة موجودة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام لدرجة وجودها (3.45).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد مجتمع الدراسة للدرجة الكلية لإمكانية ممارسة الأدوار القيادية تعزى للمتغيرات التالية (نوع الإدارة، الوظيفة، الخبرة، الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة وجود المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية تعزى للمتغيرات التالية (نوع الإدارة، الوظيفة، الخبرة، الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة وجود المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية باختلاف المؤهل العلمي بين الحاصلين على مؤهل (دكتوراه) و الحاصلين على مؤهل (بكالوريوس) وذلك لصالح الحاصلين على مؤهل (بكالوريوس).

الدراسة العربية الثالثة:

" رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"⁶⁰

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة من: مصطفى رجب علي شعبان، سنة 2011، أجريت هذه الدراسة بفلسطين، وهي دراسة وصفية هدفت للإجابة على مجموعة من التساؤلات جاءت على النحو الآتي:

⁶⁰ مصطفى رجب علي شعبان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2011م.

التساؤل الرئيسي:

ما هو دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال.

-التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود برأس المال الفكري؟ وما مدى توفر متطلباته في شركة جوال؟.

- ما المقصود بالميزة التنافسية وماهي آليات تحقيقها؟.

- كيف يمكن لشركة جوال تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس مالها الفكري؟.

وجاءت فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأي المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05.

-هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في التأثير على الميزة التنافسية لشركة جوال عند مستوى دلالة 0.05 وذلك من خلال بناء نموذج انحدار متعدد.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استجابات الباحثين حول مستوى توفر متطلبات الرأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للسمات الشخصية والوظيفية لمبحوثين (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة في الوظيفة الحالية، المسمى الوظيفي، مجال العمل في الشركة).

أهداف الدراسة:

-التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري والهيكلية والعلاقات) لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال.

-التعرف على الميزة التنافسية لدى الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال.

-إبراز دور رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

-لفت انتباه الشركة إلى أهمية رأس المال الفكري كمفهوم استراتيجي ومحاولة تأكيده دوره كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

التعرف على مدى تفاوت مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة. واتباع الباحث للإجابة على هذه التساؤلات المنهج الوصفي والذي اعتبره الأنسب لهذه الدراسة، و بالنسبة للأداة البحث فقد استخدم الإستبانة .

وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية (مدير إدارة، مدير دائرة، رئيس قسم، مدير معرض) في شركة جوال في الضفة الغربية وقطاع غزة والبالغ عددهم 120 موظف من الجنسين.

وبالنسبة للمفاهيم الرئيسية لهذه الدراسة هي: رأس المال الفكري ويضم (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلاقات)، الميزة التنافسية وضمت (الجودة المتفوقة، الكفاءة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الاستجابة المتفوقة).

- أن الجودة المتفوقة هي المجال الأكثر توفراً بين المجالات الأخرى المكونة للميزة التنافسية، يليها توافراً في تشكيل الميزة التنافسية مجال الكفاءة المتفوقة، فيما جاءت الاستجابة المتفوقة في الترتيب الأخير في تشكيل مستوى الميزة التنافسية للشركة.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة الباحثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مجال الوظيفة الحالية في الشركة).

العلاقة بين دراستنا والدراسات السابقة:

وتتناول من خلالها أوجه الاتفاق بين دراستنا وتلك الدراسات من جهة، وأوجه الاختلاف بينهما من حيث الهدف والمجال من جهة أخرى وذلك كما يلي:

أوجه الاتفاق بين دراسة الباحث والدراسات السابقة:

- تمثل أوجه الاتفاق بين دراسة الباحث وهذه الدراسات في عدة جوانب أهمها:
- تتفق الدراستان الثانية والسادسة مع دراسة الباحث في تناولهما موضوعاً القيادة.
- تتفق الدراستان الأولى والثانية مع دراسة الباحث في تناولهما موضوع الدور وإدارة التغيير داخل المنظمة.
- تتفق الدراسة الثالثة مع دراستنا من حيث تناولها لموضوع الميزة التنافسية الذي تناولناه في الفرضية الثانية.
- تتفق الدراسة الثالثة مع دراستنا من حيث تناولها لموضوع إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى العديد من الأبعاد والمؤشرات التي تناولناها في الفرضية الثالثة.
- تتفق الدراسة الخامسة مع دراستنا من حيث موضوع المعوقات التي تحول دون السير الفعال للمؤسسات الجزائرية بالإضافة إلى كونها دراسة في علم الاجتماع.
- تتفق الدراسة السادسة مع دراستنا من حيث تناولها لموضوع القيادة وسلطت الضوء على القادة بالإضافة إلى تناولها لموضوع البيئة الداخلية الذي يلتقي مع فرضيتنا الأولى من خلال التغيير التنظيمي، وكذا البيئة الخارجية التي تلتقي مع فرضيتنا الثانية من خلال الميزة التنافسية.

أوجه الاختلاف بالنسبة لدراسة الباحث وهذه الدراسات في عدة جوانب:

- من حيث مجال التخصص: باستثناء الدراسة الخامسة التي تتفق مع مجال تخصصنا في علم الاجتماع، جاءت الدراسة الأولى والثالثة في مجال إدارة الأعمال والثانية في مجال الإدارة والتخطيط و الدراسة الرابعة في مجال الأنثروبولوجيا والسادسة في مجال علم النفس تنظيم وعمل.

توظيف الدراسات:

لقد ساعدتنا هذه الدراسات في تحديد الفرضيات وبعض المؤشرات كما وفرت لنا رصيد من المراجع والمصادر التي وجهتنا في الإطلاع عليها من أجل بناء الفصول النظرية، وتحديد ميدان الدراسة وفق ما يتماشى مع دراستنا كما

مكنتنا من تحديد مجتمع وعينة الدراسة ساعدتنا في تشكيل صورة لموضوع الدراسة من زوايا مختلفة مما وضح لنا المجال والمدخل الذي ندرسه منها والمتمثل في علم اجتماع التنظيم والعمل بغية تقديم إضافة للموضوع من هذه الزاوية، بالإضافة إلى تمكيننا من مقارنة نتائج دراستنا بنتائج هذه الدراسات.

سابعاً: الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

تساهم القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية-بميدان الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى:

- تساهم القيادة الشبابية في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية-بميدان الدراسة.

مؤشرات الفرضية الأولى:

- التغيير الهيكلي: (العلاقات بين الوحدات، خطوط السلطة، شبكة الاتصالات).
- التغيير الإداري: (نظام الحوافز، نظام التدريب، الاختيار، التعيين، نظام تقييم الأداء).
- التغيير السلوكي: (الاتجاهات والقيم والمعتقدات، الرضا الوظيفي، تخفيض دوران العمل).

الفرضية الثانية:

- تساهم القيادة الشبابية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية-بميدان الدراسة.

مؤشرات الفرضية الثانية:

- الجودة: (جودة الخدمة، جودة المنتج).
- الإبداع: (الفني، الإداري).
- وحدة الفريق: (التعاون، التنسيق).

الفرضية الثالثة:

هناك معوقات تحد من دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية-بميدان الدراسة.

مؤشرات الفرضية الثالثة:

- معوقات شخصية: (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).
- معوقات ثقافية: (ثقافة تقليدية للعاملين مقابل ثقافة تنظيمية للمؤسسة، اتجاهات وقيم ومعتقدات العمال نحو العمل والمؤسسة، صراع الأجيال: قادة شباب مقابل قادة كبار في السن).
- معوقات تنظيمية: (نظام الاتصال، القوانين، حدود السلطة والمسؤولية).

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل تقديم موضوع الدراسة من خلال تحديد إشكالية البحث والتي تم من خلالها عرض الإشكال المتمحور حول القيادة الشبابية في المؤسسة الجزائرية، بعدا تم تبرير أسباب اختيار الموضوع والذي رأينا أنه يطرح مشكل يبرز في العديد من المؤسسات الجزائرية خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية، لنقدم بعدها الأهمية والأهداف من الدراسة والتي من شأنها أن تقدم إضافة علمية في هذا المجال، وتم عرض بعض الدراسات التي استعنا بها والتي ساعدتنا في تحديد موضوع بحثنا كما تم التطرق للفرضيات والمؤشرات رأينا أنها تقدم إجابات احتمالية للسؤال المطروحة.

الفصل الثاني: القيادة الشبابية

تمهيد.

• سوسيولوجيا القيادة

أولاً: القيادة الحدود السوسيولوجية للمفهوم.

ثانياً: الأسس النفسية والاجتماعية للقيادة.

ثالثاً: الأهمية العناصر والمكونات الشخصية للقيادة.

رابعاً: وظائف وأدوار القيادة.

خامساً: القيادة الرسمية والقيادة الغير رسمية.

سادساً: العلاقة بين الاتصال والقيادة.

سابعاً: القيادة والإبداع.

ثامناً: نظريات القيادة.

تاسعاً: الإتجاهات الحديثة في القيادة.

عاشراً: أنماط القيادة.

احدى عشر: أنماط القيادة.

اثنى عشر: القيادة النسائية.

• سوسيولوجيا الشباب

أولاً: واقع الشباب.

ثانياً: هدر كفاءات الشباب.

رابعاً: مكانة الشباب في المجتمع المعاصر.

خامساً: ثقافة الشباب.

سادساً: أهم ملامح ثقافة الشباب في المجتمع العربي (المجتمع الجزائري أنموذجاً).

سابعاً: المشكلات النفسية والاجتماعية التي تواجه الشباب.

ثامناً: أساليب التوجيه المهني للشباب.

تاسعاً: العولمة وهدر كفاءات الشباب.

عاشراً: التهميش وهدر كفاءات الشباب.

خلاصة.

أولاً. القيادة: الحدود السوسولوجية للمفهوم

1. القيادة والمفاهيم المتعلقة بها:

1.1- القيادة والرئاسة:

يجب أن نفرق في هذا الصدد بين مفهومي القيادة والرئاسة، رغم تشابه المسؤوليات من حيث إصدار الأوامر للآخرين والأخذ بأيديهم نحو تحقيق الأهداف وإشراكهم في بعض الاختصاصات، فكلهما يتمتع بسلطة أكبر من باقي أعضاء التنظيم.

وحسب **محمود الخطيب** يرى "المليحي" بأن القيادة تتبع تلقائياً من الجماعة، والقائد يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك الآخرين، بالطريقة التي تمكنه من الحصول على طاعتهم له، أما الرئاسة في مفروضة عليهم وفق الأوضاع التنظيمية القائمة، واستمرارها رهن بنظام ووضع رسمي محدد يقر سلطة الرئيس، ولرئيس شخص يختص بالإشراف على أداء العمل مع التدخل لحل المشكلات وعلاقته بالمرؤوسين تقوم على أساس الاختصاصات والمسؤوليات والسلطة الرسمية المقرر أن يمارسها.

إن الرئاسة في ممارستها قد تلتقي بالقيادة، إلا أن كل رئيس ليس بالضرورة قائداً، وعلى الرغم من الفرق بين القيادة والرئاسة: إلا أن "المليحي" يعتقد أن من المواقف الإدارية ما يتطلب تفضيل سوك الرئاسة إن كانت تضمن استمرار العمل وإنجاز الأعمال، بالرغم من أنه قد تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية بين العاملين، وهناك مواقف تتطلب تفعيل سلوك القيادة، لذلك فإن علماء الإدارة يحاولون الجمع بين كل من الرئاسة والقيادة للاستفادة من مزايا كل منهما والتخلص من المساوئ التي قد تنتج عنهما، ذلك عن طريق إيجاد كوادر من الإداريين يحاولون الجمع بين كل من الرئاسة والقيادة للاستفادة من مزايا كل منهما والتخلص من المساوئ التي قد تنتج عنهما، وذلك عن طريق إيجاد كوادر من الإداريين يطلق عليهم مفهوم القادة الإداريين، والذين يتم تعيينهم من قبل المؤسسة، ويستمدون سلطاتهم من خارج الجماعة وتقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية لهم لتزويدهم بالمهارات الخاصة في القيادة، وبعد فترة زمنية قد يتقبل الأفراد قيادتهم عن طيب خاطر، و يضيف **محمود الخطيب** حسب ما يميز "القيروتي" بين القيادة والرئاسة باعتبار القيادة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دون إلزام قانوني، وذلك لاعترافيهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، أما الرئاسة فالشخص يستمد منها قدرته القانونية التي يحولها إليها مركزه القانوني والوظيفي، مثل حق إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الذين عليهم واجب الامتثال لتلك الأوامر تحت طائلة توقيع العقوبات، فدافع المرؤوسين للطاعة هنا ليس القناعة بصحة أو قوة الأسباب التي تستند إليها التعليمات بل الخوف من العقوبات والجزاءات¹.

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطة منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على اقتناع

¹ رداح محمود الخطيب: القيادة دراسة حديثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص 20.

أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة².

1-2. القيادة والإدارة:

إن الحديث عن القيادة قد قدم قدم التاريخ، فيما لم يبدأ الحديث عن الإدارة إلا في العقود الأخيرة، ومع ذلك فالقيادة فرع من فروع علم الإدارة، والفرق بين الإدارة والقيادة يبدأ من حيث تركيز كل منهما على العمليات المنوطة به، فالإدارة تركز على أربعة عمليات رئيسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، والرقابة، بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي تحديد الاتجاه، الرؤية، وحشد القوى حول هذه الرؤية، والتحفيز وشحذ الهمم، ومن الفروقات الأساسية بين الإدارة والقيادة هو أن الإدارة تركز على المنطق فيما تركز القيادة على العاطفة، كذلك فإن القيادة تهتم بالكليات (اختيار العمل الصحيح) بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل (اختيار لطريقة الصحيحة للعمل)³.

الجدول رقم (01): أوجه المقارنة بين الدور القيادي والدور الإداري.

| الرقم | المقارنة بين الدورين | الدور القيادي | الدور الإداري |
|-------|--------------------------|--|--|
| 1 | جوهر النشاط | جوهر التأثير الإيجابي في الآخرين | جوهر التدبير والإعداد والتقييم |
| 2 | طبيعة نشاط القائم بالدور | نشاط تفاعلي اجتماعي يستهدف التأثير الإيجابي في سلوك المرؤوسين وتنسيق جهودهم وتوجيههم وحثهم على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية المحددة. | نشاط ذهني يستهدف تحديد الغايات المستقبلية، والخطط والبرامج والسياسات والتنظيمات الكفيلة بتحقيق هذه الغايات والأهداف ومن ثم أعداد المنظمة لمواجهة المستقبل. |
| 3 | الزمن المخاطب | يتعامل مع الحاضر بصفة أساسية | أساساً يتعامل مع المستقبل للإعداد لمواجهة، ويتعامل مع الحاضر لتقييمه لخدمة المستقبل |
| 4 | موضوع التخاطب | يتعامل مع الأفراد بصفة أساسية | يتعامل مع البيانات والمعلومات بصفة أساسية. |
| 5 | قيم القائم بالأدوار | قيمة متوافقة مع قيم المرؤوسين حتى يشعروا بانتمائهم لهم ونال ثقتهم ويؤثر فيهم. | قيمه حيادية لأن جل تعامله مع بيانات ومعلومات، وعناصر ومتغيرات مادية وبشرية افتراضية. |

² عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008، ص 207، 208.

³ عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط 1، 2013، ص 78.

| | | | |
|---|---|---|--|
| 6 | المسؤولية تجاه الغايات والأهداف والخطط والبرامج والسياسات والتنظيمات. | مسؤوليته ودوره هو حث المرؤوسين على الاقتناع بما والعمل على تنفيذها. | مسؤوليته ودوره هو تحديدها وصياغتها. |
| 7 | المستوى الإداري الممارس للدور | يمارس غالباً في المستويات الإشرافية | يمارس غالباً في المستويات الإدارية العليا. |

| | | | |
|----|-----------------------------|---|---|
| 8 | قيم القائم بالدور | يفضل أن تتوافق قيمه مع قيم مرؤوسيه لكي يتقبلونه ويؤثر فيهم، ولكي يكون على وعي وإدراك بدوافعهم. | لاشترط أن تتوافق قيمه مع قيم مرؤوسيه، لأنه في الدور الإداري لا يخاطبهم وإن كان يفضل أن يتوافق فيه القيم الستة الأساسية بنفس القدر والأهمية لكي تكون قراراته واختياراته متوازنة. |
| 9 | من حيث أخطاء القائم بالدور. | يعاني منها المرؤوسون بالمقام الأول، ثم المنظمة ويظهر الخطأ بسرعة، لأنه يتعامل مباشرة مع مرؤوسيه في إطار موقف آني. | تعاني منها المنظمة في المقام الأول، ثم الأفراد ويظهر الخطأ ببطء، لأنه يتعامل مع بيانات ومعلومات وفي إطار ظروف ومتغيرات مستقبلية افتراضية لا يمكن التحقق منها إلا عندما تصبح واقعا فيما بعد الزمن الذي أخطأ فيه. |
| 10 | من حيث سلطة القائم بالدور | سلطة غير رسمية بالمقام الأول، مصدرها في الغالب الموقف والمرؤوسين وشخصية القائم بالدور. | سلطة رسمية ومقننة في المقام الأول، مصدرها في الغالب التشريعات والقوانين واللوائح والتنظيم الرسمي. |

المصدر: محمد أبو الفضيل: القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر الأدوار والمقومات والعناصر، الرياض ص ص 51، 50.

3-1. القيادة والسلطة:

يمكن تعريف السلطة، وهي "عملية رسمية تستخدم بعض جوانب علاقات العمل في أية منظمة لإجبار شخص آخر فيها على القيام بأعمال محددة، بالرغم من رفضه القيام بها"⁴، يعتبر السلطة إحدى صفات القيادة، ويوضح ، (أتزون) الفرق بين نوعين من النفوذ: نفوذ مناصبي و نفوذ شخصي، وهذا التمييز ينبثق من إدراكه لمفهوم النفوذ والذي يعرفه بأنه القدرة على إحداث السلوك أو التأثير الشخصي أو الاثنين معا، فالأفراد القادرون على التأثير على الآخرين بسبب مناصبهم أو مراكزهم في المنظمة يمكن اعتبارهم ذوي سلطات منصبية، أما الذين تستمد سلطاتهم من الذين يعملون تحت قيادتهم فهم ذوو سلطات شخصية، وبعض الأفراد بإمكانهم امتلاك النوعين من النفوذ.

⁴ رونالدي، ت، ريجيو، ت فارس حلمي: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 453.

من أين يأتي النفوذ الشخصي أو الإداري؟ مع أن(أنزون) يجادل بأنه يأتي من المراكز أو المنصب الذي يشغله الإداري، إلا إننا نشعر بأنه يأتي من فوق (المنصب الأعلى)، أي أن النفوذ لا يأتي أوتوماتيكيا مع المنصب، فهناك حالات كثيرة لإداريين أو مدراء بالمستوى نفسه تتباين سلطاتهم أو نفوذهم، مما يدل على أن النفوذ المنصبي ليس بالمركز في التسلسل الوظيفي بقدر ما هو نتيجة رغبة المستويات العليا في الإدارة في تفويض السلطة، لذا فالنفوذ المنصبي يأتي من فوق، لكن هذا لا يعني خلو القادة أو الإداريين من التأثير، فالعلاقة والثقة التي يكونونها مع رؤسائهم تحددان مقدار التفويض من أعلى إلى أسفل.

والنفوذ الشخصي هو المدى الذي نجد فيه المرؤوسين، يكون الاحترام والولاء لرئيسهم ويرون أهدافهم في توافق مع أهداف قائدهم، وكنتيحة لذلك فإن هذا النوع من النفوذ في المجال الوظيفي يأتي من أسفل (المرؤوسين). إن النفوذ المنصبي والنفوذ الشخصي بأبعادهما المختلفة لهما علاقة بمجموعة مصادر نفوذ، تطرق إليها(فرانش وريفن) نذكر هنا أهمها:

نفوذ المكافأة: ويتعلق بإدراك المرؤوس بأن رئيسه في العمل (الفرد الذي يتولى القيادة)هو صاحب القرار فيما يتعلق بالمكافآت المختلفة كزيادة في الراتب، أو ترقية، أو امتيازات في العمل.

نفوذ العقاب: ويتعلق بالافتناع الشخصي بأن القائد له الحق في ممارسة القيادة نتيجة للانتخابات أو بسبب تفويض رسمي ضمن معايير تحظى بالقبول من قبل الجماعة التي هو عضو فيها.

نفوذ الخبرة: ويتعلق بالخبرة والمعرفة في المجال الذي يحاول فيه التأثير على الآخرين كمدير مصنع لديه الخبرة الهندسية والتأهيل العلمي في الجوانب المختلفة لعملية الإنتاج، وعلى المستوى الشخصي هناك مواقف كثيرة تقبل فيها النصح أو نغير فيها اتجاهاتنا بسبب اقتناعنا بالرسائل الموجهة إلينا من قبل نثق بهم وبمواقفهم.

ويفترض Etizoni بأن أفضل الظروف للقائد هي عندما يجمع بين النفوذين: المنصبي والشخصي، لكن من الصعب في بعض الحالات بناء علاقة مبنية على الاثنين⁵.

1-4. القيادة والقوة:

إن مفهوم القوة لا بد أن يتم تناوله في إطار لا يقتصر على الموقف التفاعلي، وإنما يمتد ليشمل السياق العام للبيئة الاجتماعية وأهم مكوناتها، التي قد تسهم في تفسير نشأة وتطور ظاهرة القيادة، وهنا تبرز الحاجة لمناقشة مفهوم القوة وعلاقتها بالقيادة. وفي هذا الشأن فإن ظاهرة القيادة التي قد تظهر بشكل طبيعي أو انتقائي في داخل جماعة معينة، تعتمد في الأساس على التمايز والاختلاف في ما يحوزه أعضاء الجماعة الواحدة من خصائص وقدرات وإمكانات، كما أنها تعبر عن وجود ظاهرة التخصص في الأدوار، وفي إطار التمايز لدى الطرف أو الأطراف الأكثر قدرة من أجل تحقيق إشباعات سواء للجماعة أو الفرد.

⁵ حمدي ياسين وآخرون: علم لنفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث ط1، الجزائر، 1999، ص ص155، 154.

ويمكن تمييز القوة في علاقتها بالقيادة بكونها تتعلق بدرجة أكبر " بكيفية التنظيم الإجرائي للعلاقات ما بين الأفراد في سياق عملية القيادة، وتحدد القوة عادة بالموقف، أي أن قوة أحد الأفراد في موقف ما لا تعني بالضرورة أن له أيضاً ذات القوة في موقف آخر، ويمكن أن تكون القوة لفرد على فرد أو لفرد على مجموعة، أو لمجموعة على أخرى، وهنا يمكن التمييز ما بين نوعين من مصادر القدرة على التأثير، السلطة Authority والنفوذ Influence والذان يناظران ما يطلق عليهما القوة الموقفية والقوة الشخصية، حيث تتسم الأولى بارتباطها لشغل الفرد لمكانة معينة ترتبط بدور محدد في إطار تنظيمي، بينما يرتبط النوع الثاني من القوة بالذات Salef tied ومن ثم لا ترتبط بدور معين أو مكانة محددة⁶.

1-5. القائد والمدير:

يرى " زالنيك " المشار إليه في عبد الرحمن أن المديرين يختلفون عن القادة، فالمديرون معنيون دائماً بإيجاد نوع من التوازن بين الوظائف والعمليات، وهم ميالون إلى تجنب المخاطرة والإبقاء على الوضع الراهن، أما القادة فإنهم يتسمون دائماً بالإبداع وتبني الأساليب الجديدة في إدارتهم، بل و إثارة قضايا جديدة بلاً من الإبقاء على الوضع القائم.

ويرى " ليوسر " أن مصطلح الإدارة أوسع في مضمونه من القيادة حيث إن القيادة لا تمثل إلاً وظيفة واحدة من وظائف الإدارة التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والرقابة، وعليه فإنه يمكن القول بان المدير والقائد يمثلان خطأً متصلاً يبدأ بالمدير وينتهي بالقائد، وأن من الممكن لأي مدير أن يكون قائداً إذا توفرت فيه المهارات المطلوبة وأحسن تطویرها واستغلالها، آخذين بعين الاعتبار أن هناك فروقاً بين الأفراد في مدى الوصول إلى درجة القيادة.⁷

⁶ محمد حلمي نوار و عماد مختار الشافعي: القيادة ومشروعات التنمية الريفية، الإدارة العامة للتعليم والثقافة بالاتحاد الأوربي ، دون سنة، ص 14.

⁷ رداح محمود الخطيب: المرجع نفسه، ص 21.

1-6- مقارنة بين المديرين والقادة في المنظمات⁸:

الجدول رقم: (02): يظهر من الجدول التالي أهم الصفات لكل من القادة والمديرين.

| القادة | المديرون |
|--|--|
| يبدع في العمل في المنظمة | - يدير المنظمة |
| - يسألون ماذا ولماذا | - يسألون كيف ومتى |
| - يركزون على الناس | - يركزون على النظام |
| - يفعلون الأشياء الصحيحة | - يقومون بالأشياء بصورة صحيحة |
| - يطورون الحالة | - يحافظون على الحالة |
| - يوحون بالثقة | - يعتمدون على السيطرة |
| - لديهم منظور طويل الأمد | - لديهم منظور قصير الأمد |
| - يقومون بتحدي الأمر الواقع | - يقبلون بالأمر الواقع |
| - عيونهم نحو الأفق | - عينهم على الأرض |
| - يبتكرون كل جديد ونافع | - يقلدون غيرهم |
| - يظهرون تجارب أصلية | - يستنسخون التجارب |
| - يهتمون بالناس/ ويركزون على المهام | - يهتمون بالمهام والانجاز |
| أحد مهماتهم الانجاز من خلال دعم الآخرين. | - من خلال الأوامر والمتابعة وتطبيق النظام. |

ثانيا: الأسس النفسية والاجتماعية للقيادة:

يعود الفضل لكل من علم النفس وعلم الاجتماع في التحليل والاهتمام بفكرة القيادة عن طريق محاولة البحث والكشف عن العلاقات والتفاعلات بين الأفراد ولطبيعة الجماعات والعوامل المؤثرة فيها.

فوجد علماء النفس من وجهة نظرهم يرون أن الأفراد تربطهم علاقات كثيرة في حياتهم اليومية، تنعكس من خلال علاقة الفرد أسرته ومحيطه من جماعة الرفاق والزملاء في العمل والمجالات الأخرى الرياضية والثقافية والسياسية، وتنتج عن هذه العلاقات عملية تأثير وتأثر بين الأفراد، وبهذا جاء اهتمام علماء النفس لمحاولة تشخيص وتحليل وفهم هذه العلاقة وفي مستوى تأثيرها على الأفراد من خلال استخدام تقنيات وطرائق علمية للكشف عن طبيعة هذه العلاقة وعن مدى تأثيرها.

⁸ عمر محمود غباين: القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 145.

أما الأسس النفسية للقيادة- من وجهة نظر علم النفس - "فتقوم على إننا أفراد نعيش معظم فترة حياتنا في ظل تبعية من جانب الفرد و إشراف من غيره، فالفرد خلال طفولته يعتمد كلياً على والديه يتلقى منهم العون والتوجيه، وفي مرحلة دراسته يخضع لإشراف وتوجيه مدرسيه بجانب والديه، ثم عندما ينتقل إلى حياة العمل يخضع لتوجيه رؤسائه ومديره حتى يصبح هو نفسه موجهاً ومرشداً، فالفرد خلال هذه المراحل يتدرب على التبعية، ويتطلع لمن يفوقونه لتلقي التوجيهات والإرشادات، فتتكون لديه الرغبة والميل للتبعية، وتصبح القيادة عنده وسيلة مرغوبة لحفظ آمنه من خلال العلاقات التي كانت تحكم سلوكه في نشأته الأولى، وتتكون لديه هالة من التقدير والهيبه لقائده، وهذه كلها - في نظر علماء النفس - رواسب نفسية ترتبط بالقيادة"⁹. فالتنشئة الاجتماعية في بعدها النفسي لها علاقة ارتباطيه بتأثر الفرد بمحيطه وبالأفراد الذين يلتقي بهم.

أما بالنسبة لعلماء الاجتماع فيرون أن القيادة ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي، ذلك أن وجود جماعة يستدعي وجود قائد ينظم ويدر العلاقات بين أعضائها ويعمل على توجيهها، ومن هنا يستدعي وجود شخص يمثل هذه الجماعة ويقودها ويعمل على تحقيق أهدافها المشتركة، وهذا القائد قد تتوفر فيه خصائص تجعل من الجماعة تتبعه وتعمل بتوجيهاته، من هنا برز الاهتمام من طرف علماء الاجتماع بالدراسة و البحث عن طبيعة القيادة وكل ما له صلة بالأفكار و المفاهيم المتعلقة بها.¹⁰

ثالث: أهمية القيادة:

تتحلى أهمية القيادة من خلال سعيها إلى تحويل الأهداف المرجوة إلى نتائج، فأثرها ينعكس على البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة فعاليتهم في تحقيق أهداف المنظمة، كما تتأثر البيئة الخارجية سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة الناتج عن العوامل والمتغيرات المستمرة التي تستدعي وجود قيادة مدركة ومتابعة لها، بالإضافة لكون القيادة تتعدى العلاقة الضيقة بين شخصين بل تتعداها إلى كل التركيبة الاجتماعية للمؤسسة لكونها كيان اجتماعي ينتج العديد من التفاعلات والعلاقات كما يتسم القائد الناجح بكونه قادراً على تطوير ملاكاته ورؤيته لكل ما يتعلق بحاجيات وظروف الأفراد، ويتطلب ذلك سلوكاً معيناً كالاعتناق والإدراك الذاتي والموضوعية وستناول كل منها على حدى:

1- الاعتناق:

يعرف على أنه مقدرة الشخص على تصفح الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرؤوسيه على العمل وتحفيزهم لا بد أن يكون قادراً على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.

⁹ بلال خلف السكارنه: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، 2014، ص ص 96،98.

¹⁰ بلال خلف السكارنه: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، 2014، ص ص 96،98.

2- الإدراك الذاتي:

تعرف على أنها مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا، فقد يعتقد بعض رؤساء بأنهم عادلون في معاملتهم لمرؤوسيه وموضوعيين في تحليلهم للمشاكل التي توجههم.

3- الموضوعية:

وتعرف على أنها مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرؤوسيه لأن يسلكوا سلوك معين.¹¹ بالإضافة إلى توافر هذه الخصائص لدى القائد لا بد من أن يكون صاحب رؤية وقادر على احتواء الجميع نتيجة الفروقات و السمات التي تختلف من مرؤوس لآخر.

رابعا.العناصر والمكونات الشخصية للقيادة:

تنقسم العناصر التي تؤثر على عملية القيادة إلى ثلاثة عناصر هي القيادة وجماعة العمل والموقف، وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر، ويضيف رأي آخر أن الشخصية القيادية تتكون من أربع عناصر أساسية رئيسية وهي:

1.محددات الشخصية الإنسانية: إلى أي مدى يتوافر لدى القائد إدراك سليم ووعي بقدراته وبذاته وبالآخرين من حوله وكذلك بالبيئة المحيطة به، وتتراوح حالات الشخصية الإنسانية من حالة الوعي إلى حالة اللاوعي فكلما زادت درجة وعي القائد كلما زادت إمكانية تأثيره في الآخرين وزاد كذلك إدراكه حتى يشمل ما يدور بداخله وخارجه.

2. مصادر القوة القيادية: إلى أي مدى يتوازن القائد عند نقاط قوته فلا تنحرف به بما لا يحوله إلى ضحية ما لديه من قوة، فيتحول إلى دكتاتور أو محب لذاته أو نرجسي ولا يحجم في الوقت نفسه عن استخدامها زهدا منه في السلطة فيتحول إلى قيادة متساهلة تتسم بالطيبة ولكنها قابلة للانقلاب والتمرد عليها من التابعين، إن القيادة الواعية هي تلك القادرة على إحداث التوازن المستمر مع مصادر قوتها أي كان نوعها (ردة، مكافأة، خبرة، علاقات، أموال، أسرة، ونسب، منصب).

3. الأدوار التي يلعبها القائد: نتحدث هنا عن الأدوار Roles وليس المهام Tasks فالقائد له أدوار عديدة أهمها أن يصبح بمثابة بوصلة التوجيه للمستقبل من خلال تفكيره ولا يصبح مجرد مؤرخا لمواقف البطولة الماضية أو حافظا لسجلات إنجازاته الفردية، وللقائد ادوار عديدة أخرى اقل من دور المفكر الاستراتيجي وان كانت مكملة له وهذه الأدوار هي: (المدرب عامل التغيير، المقدم والمتحدث طليق اللسان، والمبدع قولاً وفعلاً).

¹¹ عدي عطا حمادي: مرجع سابق، ص ص18،19.

4. أثر القيادة على التابعين: القيادة تأثير والقيادة القادرة هي صاحبة الأثر والتأثير في التابعين وتوجيههم ويتفاوت هذا الأثر حسب مصادر قوة القائد والدور الذي يلعبه، وكذلك شخصيته الإنسانية التي يتميز بها ويتراوح الأثر من رغبة التابعين في التشبه به إلى رغبتهم في أن يصبحوا من مورديه وحملة لوائه في حياته وبعد رحيله أيضاً.

تلك هي المحددات الأربعة للشخصية القيادية التي من خلالها وحسب درجة توافرها والمزيج المتجانس منها تنمو الشخصية القيادية والتي يمكن إجمالها في خمسة أنماط رئيسية وهي:

صناعة المستقبل، قادة مراحل التحول، بناء المؤسسات، القائد لميداني، القائد المدير.

وتبين المصنوفة تأثير العناصر والمحددات الأربعة السابق ذكرها على تكوين شخصية القائد بنماذجه الخمسة كما توضح كذلك ملامح كل منها، فعلى سبيل المثال نجد أن صناع المستقبل هم أولئك الذين يتسمون بشخصيتهم القيادية بالوعي بالمعطيات الموقف القيادي، والإلهام والتفكير والتعامل مع الحدس والفراسة، والقدرة على تحديد الاتجاه هو الدر الرئيسي الذي يؤمن به¹².

خامساً. وظائف وأدوار القيادة:

إن إعادة تشكيل المؤسسات تتطلب استراتيجيات جديدة وأطر لإعادة النظر في الاستراتيجيات والهياكل والأفراد في هذه المؤسسات، فالقيادة على هذا الأساس عملية ديمقراطية وتشاركية في صناعة القرار، تستجيب لحاجات الأفراد في المؤسسة دون تفریط بحاجات العمل، وتحرص على إحداث التغيير أو التطوير والتجديد، ويمكننا أيجاز الوظائف والأدوار التي يضطلع بها القائد على النحو التالي:

- الدور التعليمي والتطويري: فالقائد الإداري في المؤسسات الحديثة، يقوم بإعادة تشكيل العاملين في المؤسسة حيث إن مسؤولياته تدريب العاملين وتطوير كفاءتهم التي تمكنهم من الاضطلاع بوظائفهم بكفاءة وفعالية.

- التركيز على التفكير الإستراتيجي: فالقائد الإداري الذي يعتمد التفكير الإستراتيجي يركز على تحقيق الأهداف البعيدة المدى، ويحرص على تكوين الإجماع بين أفراد الإدارة العليا من خلال الإحساس بالامتلاك الجماعي للمؤسسة، فضلاً عن التحدي الدقيق لرسالة المؤسسة.

- امتلاك مهارات البيئة الشخصية: مع الالتزام بتحقيق المساواة والعدالة عند توزيع لمكافآت بين العاملين، ويضاف على ذلك أن القائد الفعال يحرص على انسياب المعلومات في المؤسسة بشك مفتوح، كما يحفز العاملين معه بتحقيق التغيير بشكل طوعي، وليس بالتهديد بالسلطة، من منظور أن الجميع ملتزمون بتحقيق الأهداف والقيم المشتركة في المؤسسة.

- الحرص على أخلاقيات وقيم العمل المتمثلة في الإخلاص والانتماء للمهنة، وأن يكون القائد قوة في سلوكه لمروسيه.

¹² بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 2010، ص 39، 40.

-امتلاك كفايات مهنية تتعلق بالقدرة على إعادة التنظيم والالتزام الكامل بإجراء الاتصالات الفعالة مع المرؤوسين لتحديد واجباتهم ومسؤولياتهم في المؤسسة.

-القدرة على حل الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ في المؤسسة.

-مارس القيادة دوراً رئيسياً في النشاط الإنتاجي والخدمات من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم ومدى توحده مع أهداف المنظمة ، فضلاً عن أن طبيعة القيادة تحدد خصائص بيئة العمل التي يقضي العاملون فيها معظم أوقاتهم، مما يؤثر في مدى رضاهم عن عملهم.

-فالقيادة على الرغم من أنهم قلة إلا إنهم يحددون قدرة الأغلبية على الفعل، ويسهمون في إيجاد المناخ الذي يفجر تلك الطاقات ويحولها إلى فعل إيجابي من خلال أفكارهم الإبداعية الأصيلة التي يسعى لتحديد المتوارث، وتحسينه وابتكار المستحدث من النظم والإجراءات في المجالات الفنية والإدارية¹³. إن كل من هذه الوظائف تتطلب التدريب والتطوير الذاتي المستمر في مجال القيادة من أجل إستعابها وحسن توظيفها في تسير شؤون المؤسسة، فلا يمكن تصور قائد غير مدرك للمجريات و للكيفية التي من شأنها أن تساهم في فعالية أداء العاملين أن يكون له دوراً أو وظيفة يؤديان بشكل يحقق أو يرفع من إنتاجية وأداء العاملين بالمؤسسة.

سادسا. القيادة الرسمية والقيادة الغير رسمية:

نشير في البداية أن كل من القيادة الرسمية وغير الرسمية موجودة في المؤسسة، ولكن تتمكن القيادة الرسمية من ممارسة وظائفها من خلال السلطة الممنوحة لها من القانون فهؤلاء يعتبرون قادة بحكم مراكزهم الرسمية، أما القيادة الرسمية فيلاحظ وجودها من خلال ممارسة بعض القادة عملية التأثير على أفراد الجماعة من خلال مهارات و قدرات خاصة تفي باحتياجات وإمكانات الأفراد كقوة الشخصية الاحترام، الثقة والخبرة كما سنوضح ذلك فيما يلي:

1. القيادة الرسمية:

يقوم القائد الرسمي بتوجيه العمال و إصدار الأوامر لهم واتخاذ القرارات التي من شأنها أن تؤثر سلوكهم أثناء العمل من خلال السلطة التي يخولها له المنصب، ويعرف "وليام سكوت" القائد الرسمي بأنه الشخص الذي يتم تعيينه من أجل الخدمة في مركز رسمي مثل (رئيس مجلس إدارة، المدير العام، رئيس القسم وغيرهم....)، ومن شأن القائد الرسمي كذلك أن يعمل على تنمية روح التعاون وتوثيق الاتصال في الاتجاهين وليس في اتجاه واحد لتحقيق أهداف المنظمة، وكل هذا يتحقق من خلال دعم القائد لعماله و إشراكهم في اتخاذ القرار وحل مشاكلهم قبل تفاقمها ومعاملة الجميع بالعدل، إذا نجد القيادة الرسمية داخل التنظيم الرسمي¹⁴. وبناء على هذا فإن القيادة الرسمية تعطي الشرعي للقائد في توجيه وإدارة المرؤوسين لكن دون إهمال احتياجات العمال النفسية والاجتماعية والتي تقوم على أساس بناء العلاقات الجيدة التي من شأنها أن تعزز الثقة بين القائد و مرؤوسيه وبالتالي تسهل عليه مجريات العمل.

¹³ رداح محمود الخطيب: القيادة دراسة حديثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص 22.

¹⁴ فاتن عوض الغزوي: ص 151.

استنادا إلى ما ذكرناه سابقا بخصوص القيادة الرسمية قام علماء الإدارة بتقسيمها إلى ثلاث مستويات في الهيكل التنظيمي وهي القيادة العليا و الوسطى و التنفيذية، إلا أن السلطة تكون تنازلية بالتدرج على طول الهيكل التنظيمي من القمة إلى القاعدة، وتختلف مهام القائد الرسمي في كل المستويات ، ويعتبر بناء العلاقات السليمة بين الوحدات التنفيذية والوحدات الاستشارية داخل المنظمة من بين أهم المشكلات التي تواجه القائد الرسمي كما أن الفصل بين المهام التي يؤديها كل منهما والمواءمة بين هذه المهام بالشكل الذي يساعد القائد الرسمي في كل المستويات من القيام بعمله وبنجاح، ولا تزال هذه مشكلة الإدارة إلى غاية اليوم.¹⁵ إذا نجد الكثير من المؤسسات يعاني فيها القادة من تداخل المهام وعدم وضوح خطوط السلطة مما ينتج عنه صراع أو تحاذل بعض الأطراف بالتوصل من المسؤولية وغيرها من مظاهر عدم الالتزام أو الضبابية في التسيير.

2. القيادة غير الرسمية:

يبرز القائد غير الرسمي نتيجة المكانة التي يحظى بها بين أعضاء المجموعة التي يعمل معها حيث ينتمي هذا النوع من العلاقات إلى التنظيم غير الرسمي، فينتج عن قبول العاملين لتوجيه فرد معين دون الآخرين، فهي امتياز أكثر منها حقا لأنها سلطة ممنوحة للقائد عن رضا من طرف أفراد الجماعة وليست مفوضة من مستو أعلى. وتمثل أهمية القائد غير الرسمي في المنظمة من خلال الدور الإيجابي والتأثير الذي يمارسه في توجيه الأفراد وضبط نشاطهم معتمدا في ذلك على الاستقرار والأمن الذي يخلقه في أنفس مجموعته عن طريق إشباعه لاحتياجاتهم وتحقيق مصالحهم وأهدافهم وحل مشاكلهم التي قد لا تتمكن القيادة الرسمية من حلها،¹⁶ ومن خلال ما ذكرناه بشأن القائد غير الرسمي يمكن تعريفه بما يلي " هو الشخص الذي يعمل داخل الجماعة ويمارس دورا قياديا دون أن يكون له منصب رسمي، ويتم اختيار القائد غير الرسمي بناء على قرار الجماعة لأنهم يعتقدون أن الشخص الذي يمتلك المهارات وخبرات تؤهله للقيام بذلك." كما أنه يرون بأنه الشخص الذي يساعدهم بفضل المميزات التي يتصف بها والتي تجعلهم يقبلون بأوامره وينفذونها، كما قد يكون للقادة تأثير سلبي على أفراد المجموعة كونهم مقتنعون بكل ما يقوم به. هناك عدة عوامل ساعدت على ظهور القيادات الغير رسمية في المنظمات وهذا حسب اختلاف المواقف والظروف ومن بينها:

-عدم سلامة القيادات الرسمية داخل المنظمة بسبب عدم قدرتهم على تفعيل عملية الاتصال وأساليب العمل مما يسبب انعزالهم عن زملائهم في العمل، كل هذه الأسباب من شأنها أن تؤدي إلى دخول الأفراد في تجمعات غير رسمية.

-القيود الموجودة في المنظمة قد تؤدي إلى ظهور القيادة الغير رسمية.

¹⁵ نواف كنعان: المرجع نفسه ص ص 263،264،

¹⁶ نواف كنعان، المرجع نفسه، ص 270.

-انقسام أفراد المنظمة إلى أفراد يبحثون عن القيادة الرسمية، وتشكل فرق أخرى تبحث عن القيادة غير الرسمية وتؤثر على المنظمة بطريقة غير رسمية.¹⁷

نشير إلى أنه يمكن أن يبرز بعض الأفراد كقادة في المنظمات الرسمية، بما لديهم قدرة في التأثير على الغير، نتيجة مؤهلاتهم الكثيرة، حيث تتقبله الجماعة وتثق به وتختاره لقيادتها، دون أن يمنح أو يعين في مركز أو منصب إداري رسمي، كما يمكن أن يظهر في التنظيمات الغير رسمية، أما القائد الرسمي فلا يظهر إلا في المنظمات الرسمية، ووجود النوعين معا داخل المنظمات له دور في تكامل كليهما، ذلك أن القادة الرسميون من خلال اكتسابهم لبعض من صفات القادة الغير رسميون يجعلهم أكثر تأثيرا من اعتمادهم على قوة تأثير منصبهم الرسمي، والشكل الموالي يلخص ما قدمناه بخصوص القائد الرسمي والقائد الغير رسمي.

سابعاً. العلاقة بين الاتصال والقيادة:

تشير الدراسات والأبحاث في مضمار القيادة إلى وجود علاقة وثيقة بين الاتصال بأنواعه المختلفة والقيادة، حيث تؤكد هذه الدراسات على أن نوع الاتصال المستخدم يؤثر نوع القيادة وأسلوبها، أو وجود قيادة من عدمها أصلاً. يرى المدعو "كاننغهام" أن الاتصالات الشفوية تؤثر نوعاً شفافاً من القيادة أو ما يُسمى بالقيادة الأبوية أو الصريحة، باعتبار أن القائد هنا يفضل مواجهة رؤوسيه وجهاً لوجه، ويحاولهم بشكل مباشر دون الحاجة لأي حواجز تذكر، أما الاتصالات المكتوبة (التحريرية) فإن "كاننغهام" يعتقد أنها تلائم القادة الحريصين على تدوين الأحداث حماية لمؤوسيه بالدرجة الأساس، وحفاظاً على التنظيم.

أما "ستيف بادر" فإنه يرى أن الاتصالات الإلكترونية تؤثر نوعاً من القيادة المبتكرة، حيث يلجأ إليها المدير القائد للتفاعل مع الأحداث بديناميكية عالية، وكذلك للتواصل بأساليب مبتكرة مع الرؤوسين، ولا يستبعد " بادر" أن يكون القادة في هذه البيئة الإلكترونية من المحددين، حيث غالباً ما تتسم قراراتهم بالجرأة العالية والنظرة الإستراتيجية (الثاقبة).

وبصدد العلاقة بين القيادة والاتصال غير اللفظي (لغة الجسد)، يرى كل من: Mcaloud & Beatty " أن هذا النوع من الاتصال يوحي بوجود قيادة لا تتسم بالشفافية العالية، لأن فهم الرسائل الصادرة عن حركات الجسد ليست بالعملية السهلة، وربما لا يفهمها الرؤوسون، وبالتالي قد تتم إساءة فهم إشارات القائد، ويرى " Farley " أن الاتصال غير اللفظي قد يؤثر على وجود قيادة تسلطية في أغلب الأحيان، لأن القائد هنا لا يتفاعل بعباراته ونبرة صوته، وإنما بإشارات يفهمها البعض، وقد لا يفهمها الأكثر من رؤوسيه.

وتلعب الاتصالات الصاعدة دوراً كبيراً في تعزيز علاقة القائد بمؤوسيه، " Jiffley " أن هذا النوع من الاتصالات يجد تطبيقاته في منظمات التعلم حيث يقوم القادة بصنع القرارات الإستراتيجية، وهي قرارات تحتاج غلى قدر عال

¹⁷: فاتن عوض الغزو: مرجع سابق، ص 153، 154.

من تعاون الفريق مع قائده، أما في الاتصالات النازلة، فهي تؤشر نوعاً ما من القيادة التقليدية التي غالباً ما ترتبط بظروف التأكد أو الظروف الطبيعية.

وفي مضممار شبكات اتصال الفريق، يرى "Hannovar" أن القيادة المستخدمة في هذا النوع من الشبكات هي القيادة التجديدية أو الابتكارية، سواء كان الاتصال مركزياً أولاً مركزياً، ويرى Hannovar " أن القادة يفضلون شبكات اتصال الفريق لأنها تمنحهم قدرأً عالياً من القدرة على معالجة أصعب الظروف من خلال تعاون أعضاء الفريق، حيث تفترض شبكات اتصال الفريق أعلى درجات التعاون والتنسيق بين القائد وفريقه¹⁸.

وتأسيساً على ما تقدم، فإننا سنسلط الضوء على الاتصال وفق نوع الرسالة الاتصالية والاتصال وفق اتجاهاته والاتصالات الغير رسمية والرسمية وذلك بغية فهم أكثر للعلاقة بين القيادة والاتصال.

ثامنا. القيادة والإبداع:

إن لكل من القائد والمبدع تقاطعات تجمع بينهما أو يتميزان بها، فنجد القائد له تأثير على جماعته كما للمبدع كذلك، وفي ظل ما يشهده العالم اليوم من تحولات على المستوى الصناعي والتكنولوجي والحضاري، يستوجب عليهما لعب دور أو دوار تسمح بإحداث ذلك التطلع في تقدم ومقاومة التجاذبات ومسيرة التغيرات من خلال توجيه الجماعة والعمل على تحقيق أهدافها ورغباتها، دون أن نهمل تأثير كل من المبدع و القائد بأفراد جماعته هو الآخر من خلال السعي لإثبات ذاته.

" والمبدع مؤثر ومتأثر أيضاً، وإن كان تأثيره قد يتعدى حدود جماعته أو مجتمعه، لذلك فهو قد يلقي الاحترام أو التهكم والاضطهاد، من مجتمعه أو خارجه، هو كالقائد يقود ويسيطر، ولكن سيطرته قد تتجاوز حدود جماعته ومجتمعه، ولأن كلاً منهما في مجاله قائد والمبدع يقوم بتعكير صفو العادات، ويعطل الأساليب القديمة، والقائد قد يبتكر حلولاً مناسبة لمواقف جديدة دون التأثير بعادات عقلية أو اجتماعية ثابتة"¹⁹. فكثير من أحداث التاريخ تحدثنا عن المبدعين الذين تمردوا على واقعهم الاجتماعي والنمطية السائدة فوجدوا الكثير من المواجهات والاعتراض بل حتى الرفض والمقاطعة وفي أحيان أخرى القتل أو السجن.

"القائد يجاري جماعته، ذلك لحاجته للاتصال بالآخرين والانتماء الاجتماعي، لأنه في حاجة إلى الانفتاح على الخبرة الاجتماعية الخارجية، وهو لا يكون في موقع القيادة إلا باختيار الآخرين له، ومما يشعر به الآخرون نحوه مقدرة على الإشباع والعطاء، بينما المحاراة العقلية أو الفكرية لدى المبدعين تخنفي كما تتبدي في تبني الآراء الشائعة، فالمحاراة

¹⁸ بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 185، 183.

¹⁹ عباس محمود عوض: القيادة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 11، 13.

والإبداع عمليتان متعارضتان لا يمكن الجمع بينهما، فالإبداع يتطلب تفكيراً غير تقليدي ولا امثالي، كذلك فإن المبدع يحتاج إلى الاتصال بالآخرين، وعلينا أن نلاحظ أنه لا يشترط في القائد أن يكون في مستوى العباقرة²⁰. غير أن الاختلاف بين القائد والمبدع يكمن في كون القائد يستمد شرعيته وسلطته من جماعته التي تمنحها له عن طريق إتباعه والأخذ بأفكاره ولانصياع لتوجيهاته، بينما نجد المبدع هو من يؤثر في المحيطين به عن طريق ما ينتجه أو يقدمه لجماعة ما قد تكون في مجال معين أو واسع أي على مستوى مجتمعي، وقد يكون القائد يتسم بصفات و سلوكيات مرضية، أو سلوكيات الأسوياء وينطبق هذا بدوره على المبدع الذي قد يحمل صفات و سلوكيات مرضية أو صفات و سلوكيات الأسوياء، فالكثير من المبدعين والقادة وصفوا بالجنون والمرضى عقلياً والمضطربين نفسياً.

تاسعا. نظريات القيادة:

1. نظرية السمات:

تعتبر نظرية الرجل العظيم ذات صلة بنظرية السمات، كونها ترى أن بعض الأشخاص يولدون وهم محملون بصفات وسمات القيادة إذ حسب هذه النظرية أن القائد يولد ولا يصنع وبالتالي هي تبعد الطرح المتمثل في إمكانية صناعة وتكوين القادة.

من أقدم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي نظرية الرجل العظيم ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، ونظر هؤلاء المفكرون إلى القادة على أنهم محصورون في عدد قليل من العائلات، كما أنهم يسهمون في توحيد شخصية المجتمع وبالتالي في تغيير التاريخ تغييراً جوهرياً، وذهبوا إلى اعتقاد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأما السمات القيادية مورثة وليست مكتسبة، بمعنى ثاب القواد يولدون قواداً، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القائد أن يصير قائداً فالملك والقائد والأمير والإقطاعي كل هؤلاء يولدون قواداً، لأن لديهم من السمات الشخصية التي تصنع القائد لتي تصنع الزعامة الناجحة، وكيف أن القيادة الناجحة تتطلب أشخاصاً ذوي مواهب نادرة تجعلهم صالحين لقيادة غيرهم وان الرجل العظيم يستطيع أن يحدث في الجماعة تغييرات متى كانت مستعدة لتقبلها، ويرجع - بعض الكتاب - السبب في تركيز أنصار هذه النظرية اهتمامهم على المعايير الشخصية التي تصنع الرجل العظيم إلى اهتمامهم على المعايير الشخصية التي تصنع الرجل العظيم الذي كان سائداً لد القدامى والذي يقوم على - أسطورة القائد البطل، والذي يربط النجاح في القيادة بوجود قوى غير طبيعية يهبها له للقائد وأن القائد يمتاز عن الأفراد العاديين ببعض الخصائص التي تعتبر خارقة للطبيعة البشرية مثل القدرة على قراءة أفكار الغير، وعلى استقراء المستقبل، وعلى إرغام الآخرين على الطاعة بالتنويم المغناطيسي، فالقائد في إطار هذا الاعتقاد كان شخصاً له قدرات خارقة تفوق ما يتصف به الشخص العادي.

²⁰ عباس محمود عوض: المرجع نفسه، ص 11، 13.

وتعتبر الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم، انعكاساً لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافة التي سادت في راحل مختلفة في مجتمع الغربي، استمدت منها مغزاها وحقيقتها، وأسهمت في صياغة هذه النظرية ومن هنا وصفت هذه النظرية بأنها الأب الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة، وقيل أيضاً أن نظرية القيادة على حد تعبير "Petrullo" - قد بدأت مسرتها من نظرية الرجل العظيم²¹.

وسنعرض نظرية السمات في ثلاث مباحث: السمات اللازمة للقيادة، تحليل أهم السمات والقدرات والمهارات الضرورية لنجاح القيادة، تقييم نظرية السمات وتبيان إلى ي مدى نجحت في إيجاد نمط ثابت للسمات التي تميز القادة الناجحين.

1.1 السمات الشخصية اللازمة للقيادة:

لقد أفاض كتاب الإدارة وعلوم النفس من أنصار- نظرية السمات- في تحليل السمات اللازمة للقيادة، وتوصلوا من خلا دراساتهم إلى مجموعة من السمات العامة تصوروا أنها ضرورية للقيادة، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائداً ناجحاً.

توصل " رالف ستوجديل" من خلال تقييمه لأكثر من خمسة عشرة دراسة ميدانية تمثل معظم الجهود التي قام بها علماء النفس فيما بين الحربين العالميتين، لمعرفة السمات التي تجعل من إنسان ما قائداً ناجحاً، إلى أن أهم هذه السمات هي:

- المقدرة: وتتضمن الذكاء وطلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة والعدالة.
 - مهارة الانجاز: وتتضمن الثقافة والتعليم، والمعرفة الواسعة، والقدرة على انجاز الأعمال بعبارة ونشاط.
 - تحمل المسؤولية: وتتضمن المبادرة، والثقة بالنفس، المثابرة، والاعتماد على النفس، السيطرة، والرغبة في التفوق، والطموح.
 - روح المشاركة: وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية الطيبة، المساهمة و التعاون، القدرة على التكيف، روح الفكاهة والدعابة.
 - المكانة الاجتماعية: وتطلب الشعبية، أي أن يكون للقائد مركز اجتماعي ومالي، وهذه الالزمة لها أهميتها في الواقع العملي،- كما يقول ستوجديل - في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء.
 - القدرة على فهم الموقف: وهذا يتطلب مستوى ذهنياً جيداً ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم، والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.
- يتبين من خلا العرض السابق للسمات اللازمة للقيادة- والتي أسفرت عنها نتائج مجموعة من الدراسات- أن هذه السمات متعددة إلى درجة يكاد يكن من الصعب توافرها في شخص معين، كما أن مدى توافرها أمر مرهون بالمقومات المختلفة للمجتمع، وقواعد السلوك التي تحكمه، والاتجاهات السائدة فيه.

²¹ نواف كنعان: المرجع نفسه، ص 312.

2.1 تحليل لبعض السمات اللازمة للقيادة:

سنعرض من خلال هذا البحث أهم السمات على ضوء الدراسات التجريبية التي تناولتها، والتي حاول الباحثون من خلالها التأكد من وجود علاقة إيجابية بين هذه السمات والنجاح في القيادة، وتم استخلاص هذه النظريات من الدراسات التي شملت عدداً كبيراً من مديري الأعمال الناجحين، وتم تقسيم هذه المهارات والسمات إلى أربع مجموعات:

-المهارات الذاتية:

تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، مثل: السمات الجسمية، والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، وضبط النفس.

-السمات الجسمية: تشمل كافة الاستعدادات التي تبدو أنها تتصل بالناحية الجسمية، كالقامة والهيئة، والاستعدادات الفسيولوجية بالمعنى الدقيق، كالصحة النفسية والجسمية.

-القدرات العقلية: المقصود بها مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة، فقد أكدت الدراسات التي قامت بها جامعة "أوهايو" الأمريكية تحت إشراف الباحث "ستوجد يل" أن سمة الذكاء تشكل السمة الثانية من السمات الوثيقة الصلة بنجاح القائد.

-المبادأة والابتكار: تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير، وتعتبر هذه السمة من أهم السمات الهامة اللازمة للقائد، لأنها - كما يقول فايول - تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها القوة المحرك للعمل وتمكنه بالتالي من شحذ عزميتهم على أداء العمل، كما أن سمة المبادأة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد، وتوافرها يعني القدرة أيضاً على التنفيذ.

- ضبط النفس:

تعني هذه السمة القدرة على ضبط الانفعال، فالقائد الناجح هو القائد القادر على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، وهذا ما يتطلب منه أن يكون هادئاً حتى يدفع مرؤوسيه إلى التصرف بهدوء، وترتبط هذه السمة بسمة أخرى: هي الاتزان العاطفي أو الانفعالي، ومن المؤشرات التي تدل على توافر هذه السمة لدى القائد: قدرته على مواجهة حشد من الناس، والثبات في مواجهة القوى المتصارعة، وعدم الخضوع للضغوط، وتبدو أهمية هذه السمة في أنها تمكن القائد من أن يستجيب برزانة للمثيرات المختلفة وتساعد على تقبل النقد من الرؤساء ومرؤوسين ودون انفعال أو غضب وتجعله ميالاً للتفاهم، إلا أنه بالمقابل ليس معنى توفر سمة ضبط النفس لدى القائد أن يتجرد من مشاعره وعواطفه، ولكن معناه أن يتحكم فيهما فجهده يجب أن ينصب على التخلص من العواطف، بل على التحكم فيها وتوجيهها.

3.1 المهارات الفنية:

يقصد بالمهارة الفنية، المعرف المتخصصة في فرع من فروع لعلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقق الهدف، ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية:

- أنها مهارة أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، بمعنى أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة، فالمهارة الواضحة للمهندسين والجراحين والمحاسب، تبدو واضحة لكل واحد منهم أثناء تأديته لعمله.
- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية، والمقدرة على التحليل في مجال التخصص، وعلى تبسيط الإجراءات التعسفي استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- انه مألوفة أكثر من غيرها من المهارات، لكونها أصبحت مطلوبة في الإدارة الحديثة، وفي ظل عصر التخصص، حيث أصبحت الوظائف التخصصية بحاجة على شغلها بقيادة تتوفر لديهم المعرفة والخبرة العالية كي يتمكنوا من فهم عملهم وإتقانه.
- أنها أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى ظن فقد ثبت فائدة برامج التدريب-سواء قبل العمل أو أثناءه- في تنمية المهارات الفنية للمتخصصين في مختلف المجالات.
- القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور، والحزم، والإيمان بالهدف.

4.1. المهارات الإنسانية:

يقصد بها قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينهم وبينه، ومعرفة لأرائهم و ميولاتهم واتجاهاتهم، وإذا كانت المهارة لفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء فإن المهارة الإنسانية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد، وسبب ذلك أن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو بالضرورة أكثر تعقيداً وتغيراً وتنوعاً من المجالات الفنية وان التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء، وإذا كان التركيز على أهمية المهارات الإنسانية وضرورة توافرها لدى القائد، قد حظي باهتمام علماء الإدارة في الماضي - وخاصة في ظل حركة العلاقات الإنسانية- فإن ضرورة هذه المهارات لدى القادة تبدوا أكثر أهمية في ظل الإدارة الحديثة، فقد أثبتت التطبيقات العملية أن المهارة الإنسانية تعتبر من المهارات الضرورية والهامة لنجاح القادة في قيادة المنظمات الحديثة وتحقيق أهدافها، فقد أوضح تقرير " لجمعية الإدارة الأمريكية" نتيجة دراسة أجرتها وشملت مائتي قائد لتنظيمات إدارية أمريكية كبيرة، أن أغلبية القادة الذين شملتهم الدراسة قد اتفقت آراؤهم على أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر، هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه، وسلوكه الجيد في التعامل معهم، وبينت هذه السمة أكثر أهمية للقائد من السمات الأخرى.

5.1. المهارات الذهنية:

تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، واثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على فهم وتصوير علاقات الموظف في التنظيم، وعلاقات التنظيم ككل

بالمجتمع الذي يعمل في إطاره، بما في ذلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات، وبالتالي على الدور القيادي الذي يؤديه القائد²².

تقييم نظرية السمات:

إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار هذه النظرية والتي تركز على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة، قد فشلت في أن تجد نمطاً متسقاً للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة، وإذا توصلت هذه النظرية إلى سمات للقيادة فما هي إلا سمات الشخص الشخصية التي تمكن الفرد في أي موقف مهما كان من أن يسهم إسهاماً جوهرياً في تحريك جماعته نحو الهدف المشترك، والعمل على تحقيقه بمساعدة أعضاء الجماعة الآخرين، ويرجع - القائلون بهذا النقد- السبب في فشل هذه الدراسات في إيجاد علاقة محددة بين سمات الشخصية والقيادة إلى واحد أو أكثر من العوامل التالية:

- عدم كفاية أساليب قياس الشخصية القيادية التي استخدمتها هذه الدراسات إذ أن معظم البحوث في هذا المجال استخدمت طرقاً لقياس الشخصية لا تخرج عما يأتي:

ملاحظة سلوك القادة في جماعات معينة في عدة مواقف، استطلاعات رأي المرؤوسين، اختبار الأشخاص الذين يتولون مراكز قيادية ومعرفة سماتهم، دراسة التاريخ ومعرفة سمات القادة الناجحين، الذين برزوا خلال فترات معينة، وهذه الوسائل غير كافية إذ لا تزال هناك حاجة إلى وسائل ثابتة ودقيقة لقياس الأبعاد الأساسية للشخصية.

- إن الجماعات التي شملتها هذه الدراسات تختلف عن بعضها البعض بشكل ملحوظ، فقد تمت أكثر هذه الدراسات في تنظيمات تختلف في طبيعة تكوينها وفي نشاطها، كمدارس والكنائس، والسجون، والجيش مما يترتب عليه اختلاف قوائم السمات القيادية.

- أن القيادة في حد ذاتها نمط معقد، وهذا يترتب عليه صعوبة تحديد مكونات سمة القيادة، فقد يكون شخص معين قائداً لحسن خلقته، وآخر لقدرته على الملاحظة وثالث لأنه لا شجاع لا يعرف للهيمنة معنى.

- إن الباحثين من أنصار النظرية، أقاموا فهمهم للقيادة وخصائصها في إطار السمات الشخصية للقائد، كالمؤوسين، والموقف، وطبيعة التنظيم...، وهذا أوقعهم في خطأ الفصل بين العناصر الأساسية التي يقوم عليها مفهوم القيادة والمتمثلة في: القائد والمؤوسين الذين يقومون بإنجاز عمل معين في وقت محدد.

- أن الكثير من السمات التي افترض أنصار نظرية السمات أنها سمات توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة مثل الطموح، والعدل، والقدرات الجسمية، والحماسة، والعزم، والذكاء، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائداً ناجحاً.

- إنه يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة محددة من السمات، ويتضح ذلك من خلال الدراسات التي حاولت التوصل إلى السمات الشخصية اللازمة للقيادة، وكيف أن بعض الباحثين توصل إلى أنها خمس سمات،

²² نواف كنعان: المرجع نفسه، ص 335.

وبعضهم توصل إلى أكثر من ذلك، وكذا متى تكون هذه السمات فطرية ومتى تكون مكتسبة يمكن تعلمها، هذه أسئلة لم يتضح الإجابة عنها من خلال الجهود التي بذلت في إطار هذه النظرية²³.

مزايا نظرية السمات:

بالرغم من كل الانتقادات السابقة لنظرية السمات، فإن بعض الكتاب مثل " جيب " ممن شكك في قدرة النظرية على تحديد السمات اللازمة لنجاح القادة في كل زمان ومكان، يرون أن القول ب عدم وجود علاقة بين السمات الشخصية والنجاح في القيادة لا يعني بالضرورة انعدام هذه العلاقة تماماً، فبعض الدراسات التي تمت في تنظيمات متعددة وفي مواقف مختلفة، أكدت وجود مثل هذه العلاقة، وهذا ما أكدته الدراسات التي أجراها " كرتشفيلد " و " دورث " و " البرشت " عام 1958 بهدف الكشف عن صحة بعض الاختبارات التي تمت لمعرفة العلاقة بين السمات الشخصية و النجاح في القيادة، من وجود علاقة بين سمات - الذكاء و القدرات الجسمية، والمبادأة و الابتكار، والمهارات الإنسانية، المهارة الذهنية- والنجاح في القيادة²⁴.

2. النظرية الموقفية:

تعد النظرية الموقفية من أهم المحاولات الفكرية التي ظهرت في إطار المدخل الاجتماعي، وكان ظهورها كرد فعل مباشر لخطأ نظرية السمات وفشلها في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة، وقد يرجع سبب ذلك إلى صعوبة قياس السمات بثبات، وكذلك فإن السمات التي تعتبر ضرورية في قيادة جماعة معينة قد تكون مختلفة تماماً بالنسبة لجماعة معينة، والنظرية الموقفية أكثر انتشاراً من نظرية السمات، ويعتبرها البعض المدخل السوسولوجي لدراسة القيادة وخاصة في الجماعات الصغيرة.²⁵

يقوم مبدأ هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بموقف قيادي معين، ذلك أن متطلبات القيادة تختلف باختلاف المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات التنظيمية داخل المجتمع الواحد و المستويات التنظيمية في التنظيم الواحد، والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله، ويترتب على ذلك أن نجاح القائد يتوقف على تشخيص الموقف الذي يواجهه لكي يحدد الموقف القيادي المناسب، ومن ثم فإن إمكانيات البيئة المتاحة والمواقف الاجتماعية المتباينة هي التي تخلق القائد، ويمكن إنجاز هذا الاتجاه في الآتي:

- من الممكن أن يكون كل فرد في المجتمع وفي موقع عمله صالحاً للقيادة إذا ما أتيحت له فرصة الموقف الذي يمارسه، إلى جانب وفرة قدرات خاصة تمكنه من ممارسته.

- يؤكد هذا الاتجاه على أهمية التدريب على القيادة، حتى أصبح الموقف والتدريب يمثلان المحكين الهامين للقيادة.

²³ نواف كنعان: المرجع نفسه، ص 340.

²⁴ نواف كنعان: المرجع نفسه، ص 348.

²⁵ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 66.

-يرفض أصحاب هذا الاتجاه المبدأ القائل: الرجل المناسب للموقف المناسب، ويستبدلونه بالمبدأ القائل: الموقف المناسب يلزمه الرجل المناسب، ذلك أن الموقف دائماً يشمل على مجموعة من الاحتمالات التي قد تستلزم عدة قيادات تتناوله وتديره، ويصبح الأصل هنا في القيادة وليس الأصل في الصفات التي ينبغي أن تزود بها القيادة. ينظر أصحاب هذه النظرية على القيادة بوصفها نوعية ونسبية ومرتبطة بالموقف الخاص الذي تظهر فيه، فالفرد الذي يكون قائداً في موقف ما قد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر، هذا وقد ثبت تأثير الموقف على العلاقة بين نمط القيادة من ناحية، وفعالية القيادة من ناحية أخرى، وفكرة ارتباط أسلوب القيادة بالموقف والعوامل المؤثرة فيه ليست حديثة تماماً، إذ بدأت منذ عام 1948، فقد لاحظ "برنارد وقبوليت" وغيرهما أن لعوامل الوقت والبيئة المحيطة بالقائد تأثيرات على أسلوب القيادة التي يتبناها.

وأوضح "ر. هول" أن الموقف يختلف من موقف إلى آخر داخل التنظيمات نظراً لتغيير وضع القائد نفسه، وتنقله بين المراكز القيادية، ولكن تبدو مشكلة الديمقراطية ومحاوله السيطرة على القوة وظهور اتجاه أوليجاركي داخل البناءات التنظيمية، فمن الواضح أن جماعات القوة من القيادات تعمل على زيادة نفوذها وسلوكها الداخلي بامتلاكها لعناصر قوى جديدة، فيحاول القائد الحصول على الدخول، فضلاً عما يتمتعون به من مراكز، وهم يحاولون دائماً أن يكونوا أقوى من خصومهم ومعارضيه، ولهذا يظهر فجوة بين القائد والأتباع في حالة لاتجاه نحو الاوليغاركية، ويمكن أن ينحصر هذا الاتجاه إذا ظهر ميل نحو الديمقراطية²⁶.

وطور "فيدلر"، والذي امتدت أبحاثه من (1951-1967)، طور هذه الفكرة وأسس عليها نظرية الموقفية من خلال دراسته للعلاقات بين الجماعات مؤداها أن القيادة تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة، وشرح كيفية تأثير عوامل الموقف على القيادة، ومدى إمكانية القائد في التأثير على مرؤوسيه تحت ظروف مختلفة، وبالتالي فإن عنصري النظرية يعتمدان على نمط القيادة، وعلى الموقف القيادي، وافترض "فيدلر" في نظريته الآتي:

-في المواقف الصعبة:

حيث تكون العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين، والعمل غير واضح، والقائد يتمتع بأي سلطة، يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً.

-في المواقف السهلة والمواتية:

حيث تكون العلاقة حسنة بين القائد والمرؤوسين، والعمل، واضح، والقائد يتمتع بسلطات واسعة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً.

-في المواقف العادية أو المتوسطة الصعوبة:

حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين، والعمل متوسط الصعوبة، والقائد يتمتع بقدر متوسط من السلطات، يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين فعالاً.

²⁶ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع نفسه، ص 75.

وتقاس درجة نجاح أو فعالية القيادة نموذج "فيدلر" بمستوى أداء المرؤوسين الذين يشرف عليهم القائد، حيث تضمن الموقف القيادي ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في هذا النجاح:

- طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

- تنظيم ودقة تصميم العمل، وجنوح المهام.

- قوة منصب، ومقدار نوع السلطة التي يمارسها فيما يتعلق بالحوافز والعقاب.

وتوصل "فيدلر" لنتائج مغايرة لنتائج بحوث الأسلوب القيادي المناسب، فأغلب البحوث السابقة قد أكدت على أن القائد الذي يهتم بالعاملين أكثر حظاً بالنجاح من القائد الذي يهتم بالتنظيم وإنجاز العمل بالدرجة الأولى، واكتشف "فيدلر" أن القائد الذي يهتم بالعاملين ينجح كقائد تحت ظروف مختلفة.

ويتضح من ذلك إن هذه النظرية من أكثر النظريات توضيحاً وأقرب غلى الصواب والواقعية لتفسير ظاهرة القيادة التي تتطلب حداً مناسباً يتوفر في كل من العناصر السابقة حتى تقترب وجهات النظر المتباينة في تحديد القيادة، إلا أن التطورات الحديثة أثبتت عدم كفاية هذه النظرية السابقة لتحديد خصائص القيادة مما أدى إلى توجيه معظم الجهود للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة والقادرة على التلازم مع المتطلبات وتحقيق الفعالية²⁷.

تقييم نظرية الموقف:

فالمؤيدون للنظرية: يرون أنها أسهمت إسهاماً واضحاً في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على الموقف وإبرازه كعامل هام يؤثر في تحديد هذه الخصائص، ذلك أن نظرية الموقف لا تعني أن الموقف وحده هو الذي يخلق القائد.

أما المنتقدون للنظرية: فيرون أن وضع الموقف في الاعتبار الأول عند تحديد السمات القيادية، لا يعني أن ظهور القائد يتوقف على عوامل الموقف وحدها، فقد يتطلب الموقف قائداً يتسم بسمات معينة ومع ذلك لا يستجيب للموقف مع توافر هذه السمات.

ونتيجة للمآخذ السابقة ظهر اتجاه ثالث يرى وجوب الجمع والتوفيق بين المدخلين السابقين - الفردي والاجتماعي - على أساس أن القيادة ليست سمة أو سمات يمتلكها فرد، وليست نتاج الموقف وحده، وإنما هي ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف، وخصائص الجماعة، وأن النجاح يتحقق إذا تم التفاعل بين العناصر الثلاثة²⁸، وهذا هو قوام المدخل التوفيقي (النظرية التفاعلية) الذي سنتعرض له.

²⁷ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع نفسه، ص، 77.

²⁸ . نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2009، صص 370، 372.

جدول رقم 03 : النظرية الموقفية

| النظرية | مفهومها | النوع والشكل |
|--|---|--|
| الموقفية Situationnel Theory | <p>- ترتبط بالسلوك القيادي في الموقف النوعي.</p> <p>- تؤكد النظرية على أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف ومرحلة أخرى، فالصديق رضي الله عنه أقدر من عمر بن الخطاب رضي الله عنه في موقف تلقى خبر وفاة رسول الله "ص" حيث قال قواته : من كان يعبد محمداً فإن محمداً قد مات، ومن كان يعبد الله فإن الله حي لا يموت".</p> <p>- القيادة هنا ترتبط بالظروف فهي قيادة ظرفية.</p> <p>- تحكم هذه النظرية الظرفية الموقفية عناصر هي:</p> <p>أ. سمات القائد الشخصية وقواه وقدراته الكافية.</p> <p>ب. سمات الأتباع واستعداداتهم وقدراتهم.</p> <p>سمات الموقف وطبيعة الظرف.</p> | <p>نوعها:</p> <p>(استبدادية، اوتوقراطية، ديكتاتورية).</p> <p>شكلها:</p> <p>(إدارية، عسكرية، فردية).</p> |

المصدر: محمد أكرم العدلوني: القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، 2000، ص 31.

3. النظرية الوظيفية:

يرى "شفيق رضوان" أن القيادة في ضوء هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وينظر إلى القيادة هنا في جملتها على أنها وظيفة تنظيمية.

ويهتم أصحاب هذه النظرية بالسؤال عن كيف توزع الوظائف القيادية في الجماعة؟ فقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق واسع، وقد يكون ضيقاً جداً لدرجة أن كل الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد هو القائد، وتتلخص أهم وظائف القائد في الجماعة فيما يلي:

التخطيط: للأهداف القريبة والبعيدة المدى.

-وضع السياسة: والقائد هنا يتحرك في إطار تحدد فيه الأهداف من ثلاثة مصادر مصادرك مصادر فوقية من السلطات العليا) كما في الجماعات العسكرية)، مصادر تحتية نابع من قرار أعضاء الجماعة ككل، ومن القائد نفسه حيث تفوض السلطة العليا أو الجماعة نفسها- في حالة الثقة الكاملة فيه- فينفرد بوضع السياسة.

-الإيديولوجية: وهنا ينظر إلى القائد كإيديولوجي فهو في كثير ن الأحيان قد يعمل كمصدر للأفكار ومعتقدات وقيم الأعضاء.

-الخبرة: وهنا ينظر إلى القائد كخبير ومصدر للخبرة الفنية، والإدارية والمعرفة في الجماعة.

-الإدارة والتنفيذ: وتحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة ومراقبة تنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف.

-الحكم والوساطة: وهنا يكون القائد حكماً ووسيطاً فيما قد ينشب من صراعات أو مشاحنات داخل الجماعة.

-الثواب والعقاب: حيث يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يمكنه من المحافظة على الضبط والربط في الجماعة.

-نموذج يحتذي: ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.

-رمز للجماعة: واستمرارها في أداء مهمتها.

-صورة للأب، ورمز مثالي للتمصص²⁹.

والقيادة وفق هذه النظرية لا تتعلق بشخص ما في خد ذاته، بل هي وظيفة تؤدي، حيث يتطلب الموقف القيادي أنواعاً محددة من الإجراءات والأعمال ينبغي تأديتها، وعلى ذلك فالقيادة هي القيام بتلك الأعمال أو الوظائف التي يتطلبها الموقف، وكذلك فإن القيادة وفق هذا المفهوم لا تعني القيادة، فالقائد هنا إن هو إلا أداة يتم من خلالها تنفيذ هذه الإجراءات المؤدية إلى تحقيق الحل الملائم طبقاً لمتطلبات الموقف القيادي، حيث يسهم في تحديد وتوزيع الأدوار على أعضاء الجماعة والتنسيق بين هذه الأدوار، بهدف مساعدة الجماعة على تحقيق المهام الموكلة إليها أو الأهداف التي ينبغي تحقيقها³⁰.

²⁹ شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، بيروت، 2002، ص86، 85.

³⁰ علي عياصرة و هشام عدنان موسى حجازين: القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص80.

4. النظرية التفاعلية:

هناك تفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات السابقة، فالقيادة عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية ومادية ووظيفية، القيادة تعمل مع الأفراد ومن خلالها وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم، فتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له، وهناك أربعة متغيرات رئيسية تتفاعل وتتكامل مع بعضها في العملية القيادية:

- القائد من حيث شخصيته ودوره في الجماعة.

- الجماعة التي يقودهم من حيث أهدافهم وخصائصهم وحاجاتهم واتجاهاتهم.

- العلاقة القائمة بين القائد والجماعة.

-المواقف من حيث طبيعتها وظروفها والعوامل المادية المحيطة بها.³¹

ترتكز القيادة حسب هذا الاتجاه على عمليتي التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات لرئيسية في القيادة، إذ نجد يربط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي بتفاعل دينامي - وبهذا التفاعل يتحقق التفاعل بين المتغيرات، وتستمد هذه النظرية جذورها من اتخاذ موقف وسط بين النظريتين المتطرفتين: نظرية السمات، والنظرية الموقفية، فسلوك القائد ليس مجرد ترديد أفراد الجماعة، وفي نفس الوقت ليس القائد شخصية قوية يحرك أفراد الجماعة، ويؤثر في سلوك الجماعة بحكم ارتباطاته، ويتأثر أيضاً بسلوك الجماعة، فهو ليس معصوماً كما تتصوره نظرية الرجل العظيم.

إن القائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة، ويشاركها مشكلاتها ومعاييرها وآمالها وأهدافها، ويوطد الصلة مع أعضائها، ويعمل على تعاونهم وتحقيق أهدافهم، وإشباع حاجاتهم، فقد يعطي القائد توجيهات هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة بهن وهو بذلك يكون ملماً بحاجات الأفراد واتجاهاتهم وبإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاتهم ويمنحونه تأييدهم ودعمهم وجهودهم لتحقيق الهدف المطلوب.

والقائد الناجح حسب مفهوم النظرية التفاعلية هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع المجموعة، وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمها، آخذاً في اعتباره آمال وقيم أفرادها، ويرى (بنيس) أن التفاعل بين القائد والجماعة التي يقودها بمثابة الركيزة الأساسية التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والجماعة".

ومن الضروري أن تتم قيادة الأفراد في ظل هذا الاتجاه في ظل التفاهم والتعاون، و لا بد على القائد أن يعطي الفرصة للمواهب الإنسانية، وطاقتها بحيث يشعر كل فرد أن من حقه أن يسهم في ديناميكية الجماعة ويعمل على تقدمها، وذلك حتى تكون العلاقة بين القائد وبين عناصر الموقف علاقة إنسانية، ويعمل على تحريك دوافعهم نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجماعة.

³¹ بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 69.

وتنتهي هذه النظرية أن القيادة ظاهرة تفاعلية تظهر بتكوين الجماعة، وبظهور بناء وتنظيم، يحتل فيه كل عضو مركزاً نسبياً يعتمد على علاقاته التفاعلية مع الأعضاء الآخرين، والدور النسبي الذي يلعبه كل عضو فرد داخل الجماعة محدداً بكل من الحاجات الجماعية للدور والصفات الخاصة بالشخصية والقدرة والمهارة التي بين فرد وآخر، فالقيادة إذاً وظيفة الشخصية، والعلاقات الاجتماعية، علماً بأن هذين البعدين لا ينفصلان، بل هما في تفاعل مستمر.

وقد أسهمت هذه النظرية إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص القيادة ويبدأ ذلك في الآتي:

- لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والمواقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما، لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منهما على حدى كمعيار لتحديد خصائص القيادة.

- ويبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه، وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط - من ناحية أخرى - بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور³².

وقد قام بعض الباحثين بتقييم النظرية التفاعلية، حيث أشار الباحثان اللذان أجراها "عاشور" لتقييم النظرية إلى أن هناك بعض الثغرات المنهجية والانتقادات النظرية التي يمكن أن توجه لنظرية " فيدلر" ومن هذه الانتقادات أن الاختبارات التي أجريت لاختبار النظرية لم تؤيد صحة تنبؤها إلا في اثنين فقط من المواقف الثمانية التي احتوتها النظرية، كما أن بعض معاملات الارتباط كانت في اتجاه عكس ما تنبأ به " فيدلر"، أيضاً فإن المقياس الذي استخدمه لقياس متغير شخصية القائد به كثير من الغموض وعدم الوضوح بالإضافة إلى ذلك فإن هناك صعوبة في تعميم نتائج النظرية نظراً لصغر حجم العينة وعدم تمثيلها تمثيلاً واقعياً للمجتمع.³³

جدول رقم(04): النظرية التفاعلية.

| النظرية | مفهومها | النوع والشكل |
|--|--|--|
| التفاعلية التكاملية Motivational Theory | - تدور حول مسألة التفاعل والتكامل والأولويات والمتغيرات الرئيسية في القيادة (القائد، الأتباع، الجماعة، المواقف). - تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية: السمات، عناصر الموقف المراد قيادتها. - تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف | نوعها: (ديمقراطية، متساهلة) شكلاها: (جماعية). |

³² حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 80، 77.

³³ راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 264.

| | | |
|--|--|--|
| | والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية. | |
|--|--|--|

المصدر: محمد أكرم العدلوني: مرجع سابق، ص 33.

عاشرا. الاتجاهات الحديثة في القيادة:

تعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة والتي عرضت في نظرية السمات ونظرية السلوك والنظرية الموقفية، لكن بيئة الأعمال المتغيرة إضافة إلى تعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية الجديدة للمنظمات وما رافق ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية فرض نظرة متجددة للقيادة في منظمات الأعمال، فمنذ سبعينيات القرن الماضي وضع "بيرنز" أساساً للنظرية القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والتي احتلتا حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين منذ ذلك الحين، وقام آخرون بتطوير أدوات لقياس أساليب القيادة التبادلية والتحويلية ثم استخدماهما عالمياً وعلى نطاق واسع.

1. القيادة التبادلية (الإجرائية):

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن التفاعل الاجتماعي هو نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي يقوم على أساس تضحية أعضاء الجماعة بمجهودهم لصالح الآخرين، في مقابل وجود أعضاء جماعة آخرين يقومون كذلك بالتضحية لصالح هؤلاء الأعضاء، ويرى "بالوي" على ضوء هذا المفهوم على أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد كثيراً كما يستفيد أعضاء الجماعة من إتباع نصائحه الجيدة والمتميزة و أما "جاكوب" فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي، دعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة من أجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين³⁴.

إن القيادة التبادلية هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكلة وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين و متطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع هذا الهيكل الملائم و نظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين، وهي تؤكد على

³⁴ محمد أبو الفضل: القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص 24.

المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل الخطط والجدولة والموازنات الصحيحة، كما أن لها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية³⁵.

تقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على ساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج، ويقوم هذا الأسلوب أيضاً على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحياناً إذا استمر أداءهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة³⁶.

يرى "بادي مراد" أن القائد التبادلي يتميز بأن له القدرة على الحوار مع العاملين، وهو قادر على إقناع مرؤوسيه وتشجيعهم عن طريق المكافآت والحوافز، والقائد الإجرائي يعرف نقاط القوة والضعف لدى العاملين وهو يعرف ما يريد الآخريين، من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم.

ويحدد "Carr" عوامل القيادة الإجرائية بما يلي:

- المكافئة المشروطة: وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والتابعين، التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها، من قبل التابعين.

- الإدارة بالإنشاء: والتي فيها يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب.

ويضيف "مراد بادي" أن ما يميز القيادة الإجرائية عن القيادة التقليدية:

- اهتمامها بالحوافز والمكافأة للعاملين.

- أن تدخل المدير (القائد) لا يكون بشكل كتواصل ومتسلط، وإنما تحتاج الأمور هذا التدخل³⁷.

جدول رقم (05): القيادة التبادلية.

| النوع والشكل | مفهومها | النظرية |
|--|--|--|
| نوعها: (إقناعية، ديمقراطية شورية). | - تقوم على أساس عملية تبادل أو مبادلة بين القائد والأتباع. - التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم. | التبادلية Transnational Theory |
| شكلها: (جماعية). | - القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب. - يتبع القائد هنا أسلوب الإدارة بالاستثناء | |

³⁵ صالح محسن العامري و طاهر منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2008، ص 479.

³⁶ عدي عطا حمادي: مرجع سابق، ص 39.

³⁷ بادي مراد: القيادة الإدارية وعلاقتها بتنفيذ نظام LMD، دار طليطلة، ط 1، الجزائر، 2015، ص 95.

| | |
|--|---|
| | <p>أي التدخل عند الضرورة.</p> <p>-يركز على النوع وعلى تحسين الرضا الوظيفي.</p> <p>- غير قادر على تقديم الحوافز الايجابية.</p> <p>- ضغوط العمل لا تسمح بالتقييم الجيد.</p> |
|--|---|

المصدر: محمد أكرم العدلوني: مرجع سابق ص 35.

2. القيادة التحويلية:

لقد أصبح مصطلح التحويلي، أساس لدراسة القيادة، وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة، وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (برنس) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج.

كما عرف (برنس) القيادة التحويلية على " أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض، بكل منهم بالأحرى للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"³⁸. حيث تعتبر القيادة التحويلية من بين الأطروحات الحديثة بالنسبة لما يتعلق بالقيادة.

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية، مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال قيمة راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى (برنس) تلك القيم بالقيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه، ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.

ويعتقد (تيشي و ديفان) أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي³⁹.

وفي العصر الحالي ومع تزايد الضغوط والتحديات التي تواجه المنظمات ظهرت الحاجة لقيادة من نوع جديد يقوم فيها القائد بإلهام المرؤوسين ليتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة، فيحققون تغييراً جوهرياً في سلوك المرؤوسين، حيث يستطيعون تغيير إدراك المرؤوسين للقضايا والمشكلات من خلال النظر للأمور من زاوية أو نظرة جديدة.

³⁸ أسامة خيري: القيادة الإستراتيجية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص 182.

³⁹ أسامة خيري: المرجع نفسه، ص 182.

هل يمكن لقائد ما أن يغير المنظمة كلها؟ والقادة التحويليون يحاولون تغيير المنظمة ككل من حالة أو ثقافة إلى أخرى، وهذا يرتبط بـ (كاريزما) القائد، حيث ينمي مشاعر الثقة نحوه، وبهذه الطريقة يشجع القائد إحداث تحويلات داخل ثقافة المنظمة.

وللقائد في هذه النظرية أربعة مهام رئيسية نلخصها فيما يلي:

1. تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود: فالقائد يوضح للأتباع الهدف النهائي إلي يسعون لتحقيقه، ويضعه لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود مما ييث فيهم روح التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب، وليس بالضرورة أن يشكل القائد هذه الرؤية لوحده بل قد يشاركه الأتباع في ذلك، وتشير أهم الدراسات أن تشكيل الرؤى هي من أهم عناصر القيادة التحويلية.

2. إيصال الرؤية للأتباع: ما قيمة الرؤية مهما كانت رائعة ومرغوبة إذا لم تصل إلى الأتباع بشكل مفهوم وواضح كي يؤمنوا بها، إن القائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للأتباع بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة يتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها.

لذا نجد القادة يستعملون ما لديهم ما أمكنهم من فصيح القول (وفي عصرنا هذا وسائل الإعلام والدعاية) من أجل إيضاح الصورة المستقبلية والرؤية المنشودة.

3. تطبيق الرؤية: فالقائد الذي يسعى إلى للحصول على احترام الأتباع وتفاعله معه لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها ويطبّقها، إذا لم يعد مقبولاً أن يعيش القائد في برج عاجي ويحدث أتباعه عن المستقبل والآمال والأحلام، إن من المفروض على القائد أن يعيش بين الأتباع ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ.

4. رفع التزام الأتباع اتجاه الرؤية: بعد أن يجدد القائد الرؤية ويوصله لأتباعه ويطبّقها على نفسه تصبح مهمته زيادة التزام أتباعه بها، ويتم ذلك عبر التشجيع والتذكير وإشراك الأتباع في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار، وعبر كونه القدوة الصالحة التي يكون لها دور كبير في تحفيز الأتباع على الالتزام بالأهداف والرؤى المنظمة.

وتكون القيادة التحويلية أكثر فعالية عند:

- تأسيس المنظمات.

- فترات التغيير والانتقال والتحول.

- المصائب والكوارث والأزمات⁴⁰.

3. أبعاد القيادة التحويلية:

يجد المتتبع للدراسات في هذه المجال وجود اتفاق بين معظم الكتاب والباحثين حول أبعاد القيادة التحويلية، رغم الاختلاف في التعبير عنها وتسميتها ونعتقد أن ذلك يرجع إل الترجمة العلمية لتلك الأبعاد وبخاصة في الدراسات العربية وتختلف هذه الأبعاد بالآتي:

⁴⁰ عامر عوض: مرجع سابق، ص 220، 221.

أ. الكاريزمية:

تعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، الالتزام والاعتراف للقائد، تعرف التابعين بالقائد ورسالته، وتبني قيمه و أهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد، وكثيراً ما ترتبط القيادة الكاريزمية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يكون التابعين منفتحين للقائد وأن القائدة الكاريزماتيين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطرة. ويرى (فاكلتي) أن التأثير الكاريزماتيكي يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الثقة والاحترام مع التابعين.

ب. الحافز الإلهامي:

تعبر عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وقدرته في إيضاح وإيصال توقعاته لهم، ويصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة.

ج. الإثارة الفكرية:

ونشير إلى بحث القائد التحويلي على الأفكار الجديدة فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليون يحددون الغرض والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين.

د. الاعتبار الفردي:

وتشير إلى اهتمام القائد بمشاعر أتباعه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم وإنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم وإسناد الأعمال الصعبة إلى الأفراد الذين يستحقونها، ولغرض تطوير العاملين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بنفس المستوى لكونهم مختلفين في الصفات والسلوك والقدرة على الأداء الفعال⁴¹.

4. دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير:

من ضمن أدبيات القيادة، هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافة في عملية التغيير، حيث أوضح

"Kotter" يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير، وناقش "Schein" وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها القائد التأثير على الثقافة، وتشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحويلية مثل توجيه الاهتمام للأحداث الحرجة، الاستجابة للأزمات، دور المثال الذي يقتدى به، وضمن "Schein" كذلك الرموز المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين، وتصميم البناء التنظيمي.

⁴¹ أسامة خيري: مرجع سابق ص184.

ويعتقد "Kilmann" أن القيادة أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية، حيث تحتاج للمتابعة، مؤكداً هذا الاتجاه، ويعتقد "Bass" أن بقاء أي منظمة يعتمد توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة، وهذا الأمر صحيح خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير، ويرى كل من "Kotter&Heskett" أن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين الثقافة الناجحة، وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا، فالقيادات التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات، تمتلك كما يطلق عليها صفات القيادة التحويلية، وحدد "Kotter&Heskett" القادة الناجحين بألئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم، تسمع للأفراد بتحدي ومساءلة رسالتهم وتحفز القيادة الوسطى بتولي زمام الأمور القيادية، وتعود كل هذه الصفات للقيادة التحويلية.

حدد "Higgs&Rowland" مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة، وتتضمن مايلي:

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير: حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشأة للتغيير.
- إحداث تغيير في البناء التنظيمي: التأكد من أن التغيير بني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنشأة ودعم مجموعة من الأدوات والعمليات.
- ومشاركة وإدماج جميع العاملين في المنشأة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
- التنفيذ والمحافظة على التغييرات: بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.
- تطوير القدرات: التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير⁴².

5. تمكين العاملين في القيادة التحويلية:

"ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التحلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل، ومن ثم العلاقة إلى العلاقة بين المدير والمرؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات⁴³. وبالتالي يكون تبادل الأدوار قائم على المشاركة والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين وبذلك يتحقق التمكين لكليهما.

⁴² أسامة خيري: المرجع نفسه، ص184.

⁴³ أسامة خيري: المرجع نفسه، ص190.

جدول رقم (06): القيادة التحويلية.

| النوع والشكل | مفهومها | النظرية |
|--|--|--|
| <p>نوعها: (إقناعية - ديمقراطية شورية).</p> <p>شكلها: (جماعية).</p> | <p>- يتمثل القائد التحويلي بأنه صاحب رؤية و صاحب ورسالة.</p> <p>- وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية.</p> <p>- أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.</p> <p>- يتمتع باحترام من الآخرين ويحبون أن يقلدوه.</p> <p>- ذو جاذبية خاصة شخصية.</p> <p>- يدير بالمعاني والقيم ويطلق شعارات ومصطلحات.</p> | <p>التحويلية</p> <p>Transational Theory</p> |

المصدر: محمد أكرم العدلوني: مرجع سابق، ص 36.

6. الفرق بين "القيادة التبادلية" و"القيادة التحويلية"

إن "باس" يميز بين "القيادة التبادلية" و"القيادة التحويلية"، حيث يرى أن القادة التبادليين يسيطرون على الأفراد وما يتوقع منهم الأداء حسب الخطة، خلاف ذلك القادة التحويليون الذين يهتمون الأفراد لعمل ما هو غير متوقع منهم وما هو أعلى وأبعد من الخطة، هذا التمييز يمكن أن يعني التمييز بين من يحافظ على الحالة القائمة والنمو الخلاق الإيجابي.

جدول رقم (07) : القائد التبادلي والقائد التحولي

| القائد التحولي | | القائد التبادلي | |
|---|--------------------|--|-----------------------------------|
| يقوم الرؤية والحس بالرسالة ينشئ الإحساس بالفخر والنفوذ والاحترام والثقة | الكاريزما | تحقق التبادل بين القائد والجهد، وعود بالعائد للأداء الجيد والتميز | القائد الموقفي |
| يوصل التوقعات العالية ويستخدم الرموز لتركيز على الجهد ويعبر عن الغرض بطرق مبسطة. | الإلهام | يراقب ويبحث عن الانحراف عن القواعد والمعايير ويتخذ النشاط التصحيحي. | الأداء بالاستثناء (فعال) |
| يفرز الذكاء والرشد وحل المشكلات المتأني | التحفيز الفكري | يتدخل فقط إذا المعايير لم يتم تحقيقها | الإدارة بالاستثناء (سلمي) |
| بيدي اهتماما شخصيا يتعامل مع كل فرد بطريقة فردية، ويدرب و يرشد | الاعتبار الشخصي | يتخلى عن المسؤولية يتجنب اتخاذ القرار. | متساهل |

المصدر: نجم عبود نجم، القيادة والابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص88.

إحدى عشر. أنماط القيادة:

1. القيادة الأوتوقراطية:

إن فهم الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه، ثم تقييم هذا الأسلوب ببيان مزاياه ومآخذ عليه من مآخذ على ضوء ما كشفت عنه الدراسات في مجال التطبيقات العملية من نتائج، وستتناول أشكال القيادة الأوتوقراطية وخصائصها، وتقييم القيادة الأوتوقراطية ببيان مزاياها ومآخذها.

أشكال القيادة الأوتوقراطية وخصائصها:

تنقسم القيادة الأوتوقراطية إلى قسمين، الأول منها يمثل السلوك الأوتوقراطي المتطرف، أم الثاني فيمثل ما سمي بالقيادة المتحكمة أو المتسلطة وستتطرق لكل واحد منهما:

1.1. القيادة الأوتوقراطية – التسلطية أو التحكمية:

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامر وتعليماته التي يتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة رؤوسيه لها، ولذلك فهو لا يفوض سلطاته – ولو أن ذلك بإمكانه – بل يحاول دائماً توسيع نطاق صلاحياته ومدتها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، ويتبع مثل هذا القائد أسلوب الإشراف المحكم على رؤوسيه، لعدم ثقته بهم، فهو دائم الشك فيهم، ويتصور أن بإمكانه عن طريق التعليمات و الأوامر أن يؤمن جانبه مما يدعيه من مؤامرات رؤوسيه، غير مدرك لما يترتب عليه من إثارة القلق والتوتر في نفوسهم، وتبدوا هذه الخصائص ظاهرة من خلال ميل مثل هذا القائد إلى أن يكون أمراً لرؤوسيه وليس وكيلاً يعمل باسمهم، واعتماده على الأوامر والتعليمات – التي تتسم بالجمود والصرامة والغموض – بدلاً من التعاون مع رؤوسيه لانجاز العمل تطبيقه للأنظمة على كل رؤوسيه دون أن يعير اهتماماً أو تقديراً لظروفهم وأحوالهم..

ومن الدراسات الحديثة الهامة التي كشفت عن مجموعة من المؤشرات عن سلوك المدير الأوتوقراطي المستبد، تلك التي أجراها "وليم ريدن" والتي توصل من خلالها على المؤشرات التالية: أن المدير الأوتوقراطي المستبد يبدوا انتقادياً – يهدد كثيراً – لاعتقاده أنه من الضروري الضغط على الرؤوسيين ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا، وأنه يحاول دائماً حل الخلافات والصراعات داخل التنظيم بإخمادها، وإذا ما خالفه أحد رؤوسيه في الرأي فإنه يعتبر ذلك تحدياً لسلطته ولا يغفر للموظف المخطئ خطأه بسهولة، وأن اتصالاته دائماً تكون إلى أسفل فقط، كما أنه لا يعرف معنى التحفيز ويشعر أن التهديدات وحدها هي المحفزات للعمل، مما يترتب عليه ميلهم إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده.

1.2. القيادة الأوتوقراطية – الخيرة أو الصالحة:

يُتّصف القائد الأوتوقراطي الخيرّ بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، وقد توصل " ريدن" من خلال دراساته إلى أن القائد الأوتوقراطي الخيرّ يكون في الغالب شخصاً طموحاً توصل إلى مركزه العالي بالتدرّج من أسفل المناصب إلى أعلاها، وأنه يعرف وظيفته جيداً، وينفذ أعماله بكفاءة لأنه يكرس معظم وقته للعمل ويؤديه بإخلاص، وقد استخلص " ريدن" مجموعة من المؤشرات عن سلوك القائد الأوتوقراطي الخيرّ أهمها: أنه حازم يؤكد على المبادأة، ونشيط ينجز أعماله، وملتزم، وقيم دائماً الكمية والنوع والضائع من الوقت، ويهتم بالتكلفة والعائد، وانه يحصل على نتائج في مواقف معينة. القيادة الأوتوقراطية – المتعاملة أو اللبقة:

على الرغم من أن يلوك القائد من هذا الطراز سلوك أوتوقراطي، إلا أنه يتميز باللباقة في التعامل مع مرؤوسيه، واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل.

تقييم القيادة الأوتوقراطية:

أن تقييم أسلوب القيادة الأوتوقراطي يتطلب بيان مزاياها والمآخذ عليه، على ضوء ما يترتب من مزايا ومساوئ تنعكس آثارها على التنظيم أو العاملين فيه.

مزايا القيادة الأوتوقراطية:

نجم أهم المزايا لهذا الأسلوب القيادي - بأشكاله المختلفة- والتي كشفت عنها الممارسة العملية: الميزة الأولى: إن بعض أشكال هذا الأسلوب القيادي - كالنمط الأوتوقراطي المستبد- قد يكون ناجحاً في التطبيق العملي في ظل بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه، فقد أكدت الدراسات التي أجراها كل من "ماكموري" و"بروم ومان" أن القيادة الأوتوقراطية المتحكمة وإن كانت غير ملائمة لكل المواقف، إلا أنها تكون في بعض المواقف مطلوبة ومجدية لكثير من القادة و حتى لكثير من مجموعات المرؤوسين، وأنها إذا ما استخدمت بحكمة تكون أكثر ملائمة للظروف والمواقف التي تتطلب تطبيقها، وتكون منسجمة مع بعض النوعيات من الموظفين.

الميزة الثانية: أن بعض أشكال هذا الأسلوب، كالنمط الأوتوقراطي الخيّر الذي يكرس فيه القائد معظم وقته في العمل يمكن أن يكون ناجحاً وفعالاً في بعض المواقف، وعندما تتوافر الأجواء الملائمة لممارسته.

الميزة الثالثة: نجاح هذا الأسلوب - بأشكاله المختلفة- في التعامل مع بعض النوعيات من الموظفين، فقد أثبتت بعض الدراسات الحديثة أن أسلوب القيادة الأوتوقراطي بشكل عام، هو الأسلوب الأكثر ملائمة للتعامل مع بعض النوعيات من الموظفين، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في أفعالهم واستجاباتهم.

مآخذ القيادة الأوتوقراطية:

نحمل فيما يلي أهم المآخذ على القيادة الأوتوقراطية - وخاصة شكلها المتطّرف المتمثل في نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة- وذلك على ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسات المتعددة في هذا المجال:

المآخذ الأول: إن تركيز القائد الأوتوقراطي - خاصة من الطراز التسلطي- السلطات في يده، وعدم تفويضه السلطة لمرؤوسيه، وتزمتته في الإشراف عليهم، كلها ترتب آثاراً سلبية تعوق إنجاز العمل، فانفراده في أداء مهامه واتخاذ قراراته دون إشراك مرؤوسيه ومشاركتهم له، ففي إحدى الدراسات التي قامت بها الباحثة "ماي سميث" -التي تمت في إحدى المنظمات الإدارية الكبيرة في بريطانيا- لاحظت الباحثة أن القيادة الإدارية التي كانت تصدر تعليمات مجحفة لمرؤوسيهما بإنجاز العمل بطريقة معينة، وتصرّ على تنفيذها بتهديدهم بتوقيع الجزاء إذا لم يلتزموا بهذه التعليمات، كان يترتب على أسلوبها هذا إحساس المرؤوسين بالسخط والقلق والاضطراب، مما يؤدي إلى خلق المتاعب في العلاقات بين هذه القيادات التي تتبع هذا الأسلوب وبين مرؤوسيهما.

المآخذ الثاني: وهو أن الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة يقوم على منهج الشدة، ذلك أن القائد يستخدم الحوافز السلبية- وان كان ذلك بدرجات متفاوتة حسب الشكل الأوتوقراطي للقيادة- لإيجاد الدافع للعمل لدى مرؤوسيه، كتوقيع الجزاءات عليهم، والتهديدات والتخويف بإنقاص اشبعاتهم، وكلها تؤدي إلى نتائج سلبية تبدو مظاهرها في ردود فعلهم واستجاباتهم السلبية.

المآخذ الثالث: أن النمط الأوتوقراطي للقيادة يؤدي إلى ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي، ويرى القائلون بهذا بالنقد أن تزايد الغضب والتوتر لدى الموظفين والنتائج عن شعورهم بالإحباط، يوجه سلوكهم نحو التخفيف من مظاهر الغضب والتوتر، فيلجؤون إلى التجمع في مجموعات غير رسمية تتوثق علاقاتهم في نطاقها بهدف مقاومة ضغوط القيادة الأوتوقراطية وتهديداتها.⁴⁴

2. القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية، بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة... فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

وستكون دراستنا للقيادة الديمقراطية في فرعين:

- نخصه لتحليل المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية.

- لتقييم القيادة الديمقراطية بيان مزاياها ومآخذها.

العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين:

تعني العلاقات الإنسانية في مجال تطبيقها الإداري- كما يعرفها (دافيس) اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل، بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين، وإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، أو بمعنى آخر هي النظام الوظيفي منظوراً عليه من زوايا الإنسانية.

والعلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين- في إطار هذا المعنى تدور حول الأفكار الأساسية التالية:

- إنه حتى يمكن الحصول على نتائج فعالة في العمل يجب أن يحدث اندماج بين الموظف والتنظيم الذي يعمل فيه.

- يجب ألا تتعارض مصالح الموظف مع مصالح التنظيم.

- يجب أن يعامل الأفراد العاملون المعاملة التي تحفظ كرامتهم، شأنهم في ذلك شأن أي إنسان آخر، لأنهم-

كقائدهم- آدميون من حقهم أن تحفظ لهم حقوقهم الإنسانية.

وحتى يستطيع القائد الديمقراطي أن يحقق ما يبتغيه من علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه، عليه أن يعمل على تحقيق ما يلي:

⁴⁴ نواف كنعان: مرجع سابق، ص 153، 181.

1.2. تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين

إن من بين الأسس الهامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه، تنمية الجهود التعاونية- روح الفريق- بينهم في المستويات المختلفة للتنظيم، والقائد الديمقراطي هو الذي يعمل على تهيئة الجو الديمقراطي في العمل الذي يساعده على تحقيق قدر كبير من التفاعل بين العاملين ويشجعهم على الاشتراك والإسهام في نشاطات التنظيم.

2.2. تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه:

أن تفهم القائد الديمقراطي للشخصية الإنسانية لمرؤوسيه، تعتبر من الأسس الهامة لإقامة علاقات إنسانية معهم، ويتطلب تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه توافر ما يسمى بالحساسية لمشاعرهم لدى القائد، بمعنى أن تتوافر لدى القائد حساسية للعلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه ورد فعل تصرفاته بالنسبة لهم.

3.2. تفهم القائد لوجهة نظر مرؤوسيه (التقمص الوجداني):

وهذا يعني مقدرة القائد على تقييم الأمور من خلال نظرة مرؤوسيه لها، وذلك بأن يضع نفسه مكان مرؤوسيه من خلال نظرة مرؤوسيه لها، وذلك بأن يضع نفسه موضع مرؤوسيه من خلال تساؤله عن مشاعر الموظف تجاهه وظيفته، وقائده، والمشاكل التي تقلقه والقيم السائدة في التنظيم وتؤثر فيه، وبمن يثق وبمن يخاف، ومن خلال تقييمه هذا يتسنى للقائد أن يرى الأمور من وجهات نظرهم وان يدرك أحوالهم النفسية ويتلمس حاجاتهم و أولاهم ومتاعبهم.

4.2. تفهم القائد لمشاكل المرؤوسين ومعالجتها:

فالقائد الديمقراطي هو الذي يتفهم مشاكل مرؤوسيه جيداً ويعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية دون أن يثير لديهم استجابات عدائية، فعناية القائد بكل موظف في إدارته عن طريق اجتماعاته الفردية والتي تتيح له أن يستمع لمقترحاتهم واعتراضاتهم والصعوبات والمشاكل التي تواجههم في العمل. لا يمكن للقيادة الديمقراطية أن تحقق درجة عالية من إثارة المرؤوسين ودفعهم إلى العمل المنتج إلا بتلبية حاجاتهم وإشباعها، والعمل على اتخاذ ذلك وسيلة لحفزهم على أداء العمل على أحسن وجه، وإشباع الحاجات الأساسية للموظف يمثل الحوافز الإيجابية التي يمكن للقائد الديمقراطي من خلالها بناء علاقات إنسانية مع مرؤوسيه، ويدفعهم للقيام بالعمل على نحو أفضل⁴⁵. يظهر وفق هذا الطرح بروز عامل العلاقات الإنسانية كفاعل أساسي في إنجاح النمط الديمقراطي بين القائد والمرؤوسين.

3. القيادة الحرة (المتساهلة):

تمتاز القيادة الحرة بأنها تمثل نمطاً قيادياً يعطي الفرد الحرية الكاملة في عمله لاتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ، ويهتم بالتوجيه العام دون الدخول في التفاصيل، ويتم التفويض على نطاق أوسع من التفويض الذي تمارسه القيادة الديمقراطية ما يساعد المرؤوسين ويتيح لهم الفرصة للاعتماد على النفس في مجال التنفيذ ومعالجة مشكلات العمل،

⁴⁵ نواف كنعان: مرجع سابق. ص 191.

ويطبق القائد في القيادة الحرة سياسية الباب المفتوح في الاتصالات مع المرؤوسين، وبشكل خاص تمتاز القيادة الحرة بما يلي:

- ثقة القائد في المرؤوسين ترفع روحهم المعنوية وتعطيهم القدرة على الإنجاز بثقة.
- يعتمد نجاح هذا النمط على وجود مرؤوسين يستطيعون ترجمة التوجيهات إلى نتائج من خلال حسن استخدام السلطة المفوضة لهم.

- يصلح هذا النمط في مراكز البحث العلمي والمراكز العلمية.

- حسن اختيار المرؤوسين الذين تفوض لهم السلطة والقادرين على استخدامها يسهم في تحقيق نتائج أفضل⁴⁶.
يختار هذا القائد نهج عدم التدخل والحيادية إلى الدرجة التي لا يضر بعضويته في المؤسسة، وإنه يمرر الرسائل إلى الأسفل إن كان له رؤساء، دافعيته الموجبة تتمثل في عدم الانهماك في العمل أو في التعامل مع المرؤوسين، أما دافعيته السالبة فتتمثل في خوفه من إبعاده عن المؤسسة، يتجنب المعارضة لأنها قد تعرضه للانكشاف أما العناصر القيادية لديه فهي:

- **حل الصراع:** الدافعية الموجبة عند هذا القائد هي الابتعاد عن ميادين الصراع ويرغب في عدم التدخل في ذلك، أما الدافعية السالبة فتتمثل في الاختفاء عن مسرح الصراع وإجاباته على الأغلب هي عدم التأكيد (محمتم، اعتقد ذلك، ممكن).

- **روح المبادرة في أداء المهام:** يعتبر ذلك مجازفة قد تدفعه إلى الفشل، واللامبالاة صفة تغلب عليه ولا يعمل بالتطوير ويؤدي الحد الأدنى من العمل، الدافعية الموجبة عنده هو أنه يعمل بقوة لإبعاد المشاكل عنه ويتخلص من العمل عن طريق تفويضه أما الدافعية السالبة فتتمثل بعدم القيام بأي مبادرة إلا إذا كان مجبراً.

- **الحصول على المعلومات:** الدافعية الموجبة تتمثل بالحصول على المعلومات ليكون على معرفة بالعمل ولا يقدم جهداً للحصول على معلومات تخص المرؤوسين وإنجازاتهم، أما دافعيته السالبة فتتمثل بعدم إعطاء المعلومات عن مواقفه وليست لغرض الأداء الفعال أو حل المشاكل.

- **توجيه المرؤوسين:** يعتبر القائد كتوم ولا يساعد المرؤوسين من ناحية التعليق على مواقفهم، دافعيته الموجبة هي أن هذه المهمة ليست ملزمة له، أما الدافعية السالبة فهي عدم اتخاذ موقف شفوي أو مكتوب يلفت الأنظار.

- **صنع القرار:** تتمثل الدافعية الموجبة بتأجيل صنع القرار ما أمكن ذلك وعدم اتخاذ القرار إلا عند الضرورة أو عندما يجبر على ذلك، ودافعيته السالبة تتمثل في الانسحاب من المسؤولية عن طريق تحويل صنع القرار لمرؤوسيه ويقوم بالتفكير كثيراً قبل أن يصنع القرار ليتأكد من النتائج المضمونة.

⁴⁶ تحسين أحمد الطراونة: الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، ط1، الرياض، 2012، ص 177.

- **التغذية الراجعة:** دافعيته الموجبة تتمثل في السعي لجعل الأفراد مسؤولين عن تقييم أنفسهم أما الدافعية السالبة فتتمثل في الانسحاب من هذه المهمة إذا كانت ستسلط الضوء عليه وعلى نقطة ضعفه، وتتسم أحكامه على أعمال المرؤوسين بعدم الوضوح⁴⁷.

مأخذ القيادة الحرة:

- حرية العامل في عمله قد يكون لها نتائج سلبية على زملائه عند غياب السلطة المشرفة على أعمالهم وظهور الميل إلى ممارسة السيطرة عليهم من قبل بعضهم.

- القيادة الحرة تؤدي إلى تفكك جماعة العمل وفقدان روح الفريق.

- الرقابة تكاد تكون معدومة على المرؤوسين⁴⁸.

من خلال العرض السابق لأنماط القيادة يثور التساؤل عن ما هو النمط القيادي المثالي للقائد الفعال؟ في واقع الأمر لا يوجد نمط مثالي قابل للتطبيق في كافة المنظمات وفي المواقف المختلفة داخل المنظمة الواحدة فعلى القائد أن ينتقل من نمط إلى آخر بحيث يراعي مايلي:

- طبيعة الموقف والظروف المحيطة.

- طبيعة المرؤوسين.

- تحقيق أهداف العاملين والمنظمة في ذات الوقت.

- إدراك ومعرفة حاجات العاملين الغير مشبعة لوضع نظام فعال للحوافز.

- معرفة آراء العاملين واتجاهاتهم في طرق العمل وأساليبه.

- ليس هناك طريقة مثلى محددة وواضحة لقيادة الأفراد.

- لا يوجد في الواقع قادة ديمقراطيين أو اتوقراطيين مئة بالمئة.

- عملية القيادة معقدة نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها.

- أن خبرة القائد والمناخ والظروف السائدة وشخصية القائد هي من العوامل الرئيسية التي تؤثر في سلوكه⁴⁹.

اثنا عشر: القيادة النسائية:

مع انخراط المرأة في العمل، وامتلاك الخصائص القائمة على الرعاية والتعاون والتشارك في الأهداف والإنجاز بدلاً من المنافسة والتفرد في الأهداف، والإنجاز التي تتميز قيادة الرجال، ظهرت الحاجة إلى القيادة النسوية.

⁴⁷ حبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، إشراف علمي عبد الفتاح رضوان: القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2013، ص 36، 38.

⁴⁸ تحسين أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص 178.

⁴⁹ بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 90.

عرفت فاطمة محمد علي القيادة النسائية بأنها " فئات الإناث اللاتي يقمن بالإشراف، تبدأ من رؤساء الصف الأول للعاملين إلى أعلى سلطة في المصنع، تعتمد في عملها الإشرافي على نوعين من السلطة: السلطة الإدارية والسلطة الموقفية"⁵⁰.

1. دور المرأة القيادي في المجتمع الصناعي:

لقد برز الاهتمام بالمرأة وقضاياها في العديد من الكتابات والأبحاث خاصة تلك المتعلقة بموضوع الجندر أو النوع الاجتماعي، والتي حاولت أن تكشف عن الدور الذي يمكن أن تلعب المرأة عن طريق مشاركتها في مختلف المجالات التي من شأنها أن تحقق التنمية والتطور في المجتمع يؤكد تقرير التنمية الشاملة لعام 1995 في رسالته على أن عدم إشراك المرأة للرجل في إحداث التنمية يشكل خطر وهذا في ظل التغيرات التي تشهدها المجتمعات في نظرتها للمرأة.

وللتعرف على وضع المرأة في مجال القيادة، فإن نقطة البداية وفقاً للاتجاهات الحديثة لدراسات المرأة والرجل والتنمية هي حصر البيانات والمعلومات المتعلقة بالوضع المجتمعي للرجل أو المرأة، ومن خلالها يتم التعرف على مدى مشاركة المرأة في مواقع اتخاذ القرار، وتأسيساً على ما تقدم فإن البيانات المتوفرة أن المرأة مازالت لا تشغل على مستوى العالم سوى 14% من الأعمال القيادية الإدارية، والتنظيمية، ولا تحتل سوى 10% فقط من المقاعد البرلمانية، وفي معظم البلدان النامية تصل نسبة تمثيل المرأة في المقاعد البرلمانية إلى 10%، وبالنسبة للدول العربية، احتلت المرأة مركز الصدارة في مجال التعليم، وكان تمثيلها في البرلمانات لا يتجاوز 4% وهي نسبة تقل كثيراً عن المتوسط البالغ 10% في العالم النامي.

ولما كان النساء يشكلن نصف عدد السكان، وبالتالي نصف طاقة المجتمع الإنتاجية فقد أصبح لزاماً أن يساهم في العملية التنموية على قدم المساواة مع الرجال، ومن ثم أصبح وضع النساء في أي مجتمع ما مقياساً لمدى تطور ونمو المجتمع، الأمر الذي بدأت معه المحافل الدولية ابتداءً من 1976 تهتم بقضايا المرأة، ثم أعلنت الفترة من 1976-1985 عقد دولياً للمرأة، ثم اعتمدت الاتفاقية الدولية للقضايا على جميع أشكال التمييز ضد المرأة في عام 1979، كما اعتمد مؤتمر نيروبي الدولي عام 1985 الاستراتيجيات المرتقبة للنهوض بالمرأة خلال الفترة 1986-2000، وأكدت منظمة اليونسكو في مؤتمرها العام لسنة 1989، وفي خطتها للأعوام 1990-1995 على ضرورة تحسين أوضاع المرأة، وتخفيض نسبة الأمية بينهما وزيادة عضويتها في الهيئتين الأكاديمية والإدارية، وأكد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 1995 عدم التمييز بين المرأة والرجل والمشاركة في صنع القرارات الاقتصادية والسياسية، وجاء مؤتمر المرأة الرابع في بكين في سبتمبر 1995، مؤكداً ضرورة النهوض بالمرأة وتعزيز دورها، وكان آخرها المؤتمر الذي عقد

⁵⁰ فاطمة محمد علي عثمان: القيادة النسائية في عالم متغير، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، الإسكندرية، 1998، ص 30.

بالأكاديمية العربية للنقل البحري بالإسكندرية بعنوان "المديرة العربية والتنمية المتواصلة في 1997"⁵¹. وبالتالي مر الاعتراف بدور المرأة ومساواتها مع الرجل بعدة فترات تظهر فيها كل مرة مكاسب جديد تمكنها من ممارسة أدوارها بشكل أوسع.

، إن دور المرأة القيادي يتأثر بحركة التغيير الاجتماعي عالمياً ومحلياً، ويمكن أن يكون لدورها القيادي، فعالية في هذه الحركة الشاملة، بمقدار وضوح شخصيتها في إطار النسق الاجتماعي الذي يتفاعل مع تركيبه البنائي من خلال التنظيمات الاجتماعية، وما يسود فيها من علاقات، كما يتأثر بالوضع الثقافي السائد، والوفاد إليها عبر التاريخ، وما يبدو من ثقافة المجتمع من اتجاهات فكرية تعكس أثرها على وضع المرأة ومكانتها وبالتالي دورها الاجتماعي كقيادة نسائية، كما يتأثر أيضاً بالعوامل الشخصية المتعلقة بقدرتها الفعلية، فهي التي تشكل هذا الدور وتؤثر فيه. لقد جاءت جهود القيادات النسائية بالنسبة لعمل المرأة عام 1920م مبيناً بالإحصاءات أن أكثر من ثمانية ملايين أنثى دخلن في (497) وظيفة متنوعة، مما لفت نظر المشتغلين بالعلوم الاجتماعية جرأة النساء في هذه الأعمال، وأضافوا عليها مصطلح "الثورة في السلوك والآداب".

وتشير بيانات (OE CD) عام 1955م أن معدلات عمالة النساء إلى الرجال في قوى العمل تصل في بعض الدول كالسويد على نسبة 35% وفتلندا بنسبة 60% وفي كل من فرنسا و الدنمارك بنسبة 50%، وفي بريطانيا تعد "بياترس ويب" من السيدات البريطانيات التي أعطت مع زوجها "ويب" فكراً نقدياً للإيديولوجيا الاشتراكية، ودفعه قوية لحقوق المرأة في ميادين العمل الصناعي، وأيضاً "بانكهيرست" التي كانت من السيدات البارزات في العمل السياسي الذي يتبنى مشروعات حقوق المرأة العاملة.

لقد أصبحت المرأة العاملة في نهاية القرن التاسع عشر، تمثل قوة تقودها مجموعة من النساء تتسم بقوة الشخصية، وكان معظمهن من الطبقة الوسطى بسبب قدرتهن على الخطابة في الناس، والتأثير في ميادين الصحف، وقد استطعن توجيه الأنظار إلى مشكلات المرأة من حيث تدني الأجور، وكان أشهر هذه النساء "ايمما باترسون" التي لجأت إلى مخاطبة الطبقة الوسطى في إنجلترا، والعمل على تأييدها لإنشاء نقابة وطنية للنساء العاملات.⁵² لا يتوقف الأمر على الدول المتقدمة فقط بل نجد بعض المحاولات والنضال في بعض الدول العربية كالجيزة وتونس اللذان حققت فيهما المرأة العديد من المكاسب مقارن بفترات سابقة.

2. المرأة والقيادة:

أصبحت قضية المرأة والعمل والقيادة في مختلف المؤسسات تفرض نفسها في الواقع، كما أن حاجات النساء أصبحت متشابهة مع حاجات الرجال في المجالات التي تتعلق بالمهارات واستخدامها في الإدارة والقيادة، إذ أن كلا الطرفين يجبان ويرغبان في أن يعملوا بشكل فعال مع الرؤوسيين وحل نزاعهم وغيرها من المهارات.

⁵¹ قاطمة محمد علي عثمان: المرجع نفسه، ص157، 151.

⁵² قاطمة محمد علي عثمان: المرجع نفسه، ص151، 157.

وقد استوقفت قضية المرأة والقدرة على القيادة الكثير من الباحثين نورد البعض منها:

_ دراسة جليجان (1982): قامت الباحثة بدراسة تحليلية وصفية استعرضت التعريفات المتعلقة بالعمل القيادي للمرأة، فوجدت أن هذه التعريفات يمكن أن يستخرج منها الأفكار الآتية: المرأة قيمة لا يستهان بها وأن التطور الاجتماعي الذي يجري الآن سوف يكون ذا فائدة بحيث تستفيد المؤسسات مما تملك المرأة من خصائص ومهارات قيادية من جهة، وتتيح لها الفرصة في المشاركة في القيادة من جهة أخرى⁵³.

_ دراسة "سليتر" (1987): وجد سليتر في هذه الدراسة التي كانت حول احتلال المرأة مواقع قيادية في كليات الحقوق في الجامعات الأمريكية، أن 13- كلية فقط من بين 185- كلية حقوق من الكليات المنتسبة لرابطة القانون الأمريكي تشغل فيها النساء مكان العميد. وتشكل المرأة ما نسبة (20%) من مجموع هيئات التدريس في هذه الكليات وتشكل نسبة المرأة أقل من (10%) من الأساتذة الذين يحملون رتبة أستاذ، ووجد سليتر من خلال هذه الدراسة أيضاً أنه في سنة 1975 كانت في أمريكا 4% من رؤساء الجامعات من النساء وتقول أنه في بداية الثمانينات بدأ العدد يرتفع إلى (7%) من النساء اللواتي يحتلن مراكز قيادية في الجامعات الأمريكية.

_ دراسة "رودك" (1989): تقول في دراستها عن قدرات المرأة القيادية أن خبرة الأمومة تقود إلى نموذج من القيادة خاصة، فالمرأة الأم لا تكتفي بالحفاظ على الحياة، بل يجب أن ترعى النمو وترحب بالتغيير.

_ دراسة "شودور" (1989): في دراسة لها عن القيادة النسائية تقول فيها إن حياة النساء تساهم في تشكيل شخصياتهن أثناء التفاعل الاجتماعي والعلاقات الشخصية بشكل يختلف عما يكون عليه الرجال، وهذا يعطي المرأة مهارة أكبر في إتقان العلاقات والتواصل مع الناس، مما يجعلها ناجحة في القيادة، بالمقارنة مع الرجال، لأن المرأة تمتلك مهارة الحدس والبداهة والخلق والمرونة والتأقلم والتكيف، وهي أيضاً لديها توجه نحو الأفراد، وعندها إحساس تجاه حاجات الآخرين، وهذه صفات من خصائص القيادة.

_ دراسة فرحان (1989): بعنوان اتجاهات المسؤولين في الإدارتين العليا والوسطى في القطاع العام الأردني نحو عمل المرأة، فقد توصلت الفرحان في دراستها، إلى أن الاحترام والتقدير وفرص التعلم والتطور تعد عاملاً أساسياً وجوهرياً، وحافزاً مهماً في عمل المرأة يساعدها على الرقي إلى المراكز القيادية.

_ دراسة "أبو شيحة"، (1990): فقد أجرى دراسة عن المرأة العربية والعمل بقطاع الإدارة العامة في الدول العربية بيّن فيها موقع المرأة الوظيفي في المستويات التنظيمية المختلفة، فقد تبين أنه مازالت تشغل وظائف تابعة ولا تشغل الوظائف القيادية إلا في حالات نادرة، ويعزوا أبو شيحة ذلك إلى أن الرجال الذين يملكون السلطة وحق إصدار القرارات تأتي قراراتهم لتلبي مصالحهم دون اعتبارهم لما تملكه النساء من مؤهلات لتحمل مسؤوليات كبرى، ويضيف أن سياسات وتشريعات التوظيف السائدة في الدول العربية قد صممتها الرجال، فأنت رجالية وربما تتميز بالتحيز النوعي.

⁵³ دراح محمود الخطيب: القيادة دراسة حديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، 203، 201، 2014، ص 201، 203.

ـ دراسة "فرحان" (1993): تناولت الرقي الوظيفي للمرأة في الجهاز الإداري لوزارة التربية والتعليم الأردنية، تبين وجود عدم موضوعية في الأساليب المتبعة في الرضا الوظيفي، كما تبين أن الدور الكبير الذي تلعبه العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس أدى إلى عدم إنصاف الموظفة في وزارة التربية والتعليم، وبذلك فإن الأسس التي تحكم رقي الموظفين، وتقول الفرحان في الاستنتاجات التي توصلت إليها من خلال هذه الدراسة: مع أن الدولة تتبنى في سياستها الوطنية دعم المرأة وتأهيلها علمياً وعملياً وإدراك دورها في التنمية الوطنية الشاملة، فإنه وزارة التربية بشكل خاص لم تتبني أي سياسة تشجيعية استثنائية لترجمة هذه السياسة لواقع فعلي، وتضيف الفرحان في التوصيات التي توصلت إليها، أن هناك ضرورة لخلق مناخ وظيفي واجتماعي يتيح الفرصة لكفاءات الموظفة أن تنمو وتتطور، لتمكنها من تأدية الدور المنوط بها باعتبارها جزءاً أساسياً في عملية التقدم والتطور.

ـ دراسة فاطمة محمد علي عثمان (1998): قامت الباحثة بدراسة حول الأنساق القيمية بنمط معين من أنماط القيادة النسائية في محاولة للكشف عن طبيعة التركيب الهرمي لهذه الأنساق عند تلك القيادات، والمتغيرات الاجتماعية والثقافية، المؤثرة على هذا الترتيب، وانعكاس ذلك على المصنع⁵⁴.

ـ دراسة فاطمة محمد علي عثمان (1998): قامت الباحثة بدراسة حول الأنساق القيمية بنمط معين من أنماط القيادة النسائية في محاولة للكشف عن طبيعة التركيب الهرمي لهذه الأنساق عند تلك القيادات، والمتغيرات الاجتماعية والثقافية، المؤثرة على هذا الترتيب، وانعكاس ذلك على المصنع.

ـ فوفية حسن رمضان (2004): قامت الباحثة بدراسة حول مقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية، من خلال محاولة الكشف عن مدى كفاءة القيادة النسائية، وذلك من خلال معرفة اتجاهات المرؤوسين نحوها، وقد تطرقت إلى المجالات الآتية: مجال الوظائف لبيولوجية للمرأة، مجال قدرة المرأة على القيام بقيادة العمل، مجال الفروق بين الجنسين في قيادة العمل، مجال رفض تولى المرأة للمنصب القيادي، مجال أسلوب المرأة في العمل، مجال الصفات المميزة للمرأة كقائدة، مجال الدوافع والقيادة (عمل ناقص)⁵⁵.

3. النساء كقيادات إدارية:

عرفت تقلد المرأة للمسؤوليات في الإدارة عدة مراحل شهد كل مرحلة بروز وظهور قيادات إدارية في مختلف القطاعات كالبنوك والوزارات والجامعات.....، وقد ساهمت بعض الأحداث السياسية والاقتصادية في تمكين المرأة من تولى المناصب وتقلد المسؤولية في نواحي مختلفة إلا أن هذا يبقى محل دراسة ومقارنة بما حققه الرجل الذي لا يزال يحتكر معظم المناصب والمسؤوليات في جميع المجالات.

وهناك سؤالين ينبغي توجيههما بشأن المناصب القيادية:

⁵⁴ فاطمة محمد علي عثمان، المرجع نفسه، ص7.

⁵⁵ فوفية حسن رضوان، مقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2004، ص6، 5.

الأول: عن المهارات والقدرات اللازمة للقيادة، هل القيادات من النساء أكثر أو أقل من القيادات من الرجال في الاهتمام بالناس؟ وهل القيادات من النساء أكثر أو أقل من القيادات من الرجال في الاهتمام بالعمل؟.

الثاني: يتعلق باستجابة التابعين للقيادات من الرجال ومن النساء، وهل لا يسمح للنساء بالقيادة بسبب التعود و التقولب والتحيز من جانب العاملين الرجال؟.

وهناك بعض البحوث التي تجيب عن السؤال الأول حيث أثبتت دراسات جامعة أوهايو أنه ليس هناك فروق في الاهتمام لكل من المجموعتين، وهناك باحثون آخرون طبقوا بحوثهم على 2000 مدير (950 نساء و 966 رجال) لمعرفة ما إذا كانا مختلفين عند ممارسة العملية الإدارية، وتبين أنه ليس هناك أي فروق بين القيادات من النساء والقيادات من الرجال.

أما الإجابة عن السؤال الثاني فكانت منة خلال دراسة قام بها كل من (فيكتور و جاقو) أن النساء كُنّ ذوات توجه في المشاركة أكثر من الرجال، كما اكتشفوا أن النساء المتسلطات كان ينظرن إليهن بشكل سلبي أكثر من الرجال المتسلطين، ولذا ينبغي على النساء أن يكن أكثر تساهلاً من وأقل تشدداً وأكثر اهتماماً بمشاعر الآخرين، ووفقاً لهذه الدراسة نجد أن الرجال يلزم اهتمامهم بهذه البنود اهتماماً بمشاعر الآخرين، ووفقاً لهذه الدراسة نجد أن الرجال يلزم اهتمامهم بهذه البنود مثل النساء، كما توصلت دراسة أخرى أن القيادات من النساء والتي أخذت بالنمط الاستبدادي كن أقل فاعلية، أما بالنسبة للرجال فكانوا بصفة عامة أكثر قبولاً من المشرفات من النساء.

وعموماً فإن القيادات من النساء لسن مختلفات عن القيادات من الرجال، ولكن يتم فهمهن على نحو مختلف ولا شك أن القيادات من النساء المتعلمات - ومع زيادة عددهن - سوف يدعوا بالتدرج إلى الفهم الصحيح لهن من جانب مرؤوسيهن، ولسوء الحظ فإن السيدات لازلن يواجهن تمييزاً في المنافسة على الفرص الوظيفية في الإدارة⁵⁶ إن احتكار الرجال للمناصب والقيادة لفترة طويلة من الزمن يجعل من الصعب إجراء مقارنة بينه وبين القيادة النسائية التي تعد في مراحلها الأولى كتجربة خاصة في البلدان المتخلفة..

أولاً: واقع الشباب:

تشكل فئة الشباب، كما هو معروف في الأدبيات، الشريحة الأكبر عدداً في المجتمعات النامية، التي تعتبر أساساً مجتمعات شابة، وهي الشريحة الأكثر حساسية على المستوى الاجتماعي، من ناحية وضعها ومسارها ومصيرها، فهي الفئة الأكثر توجه نحو المستقبل، إلا أنها في الآن عينه الفئة الأكثر استقطاباً للأزمات، وتعرضاً للتحديات، واستهدافاً من قبل الانفتاح الإعلامي الفضائي وقواعد المعلومات، وأسواق الاستهلاك، واحتمالات الاستمالة من قبل النزاعات المتطرفة على اختلافها، أنها في قلب دوامة الأحداث المتسارعة التي تحملها العولمة، والأكثر تأثراً بانعكاساتها من حيث تزايد الفرص، واحتمالات التهميش وتهديد البطالة، الشباب هم الكتلة الحرجة التي تحمل أهم فرص نماء المجتمع وصناعة مستقبله، كما أنهم في الآن نفسه يشكلون التحدي الكبير في عملية تطهيرهم وإدماجهم في مسارات الحياة

⁵⁶ عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008، ص 220، 219.

الاجتماعية والوطنية والإنتاجية النشطة والمشاركة، وقد يكون الأكثر مدعاة للتساؤل، تقصير علم النفس والعلوم الإنسانية عموماً في دراسة واقع الشباب وقضاياهم المتزايدة في حدتها وحرارتها ومأزقيها، لازل في علم النفس النمو التركيز متمحوراً حول الطفولة والمراهقة، مع إغفال فئة الشباب والقفز فوقها، وصولاً إلى مرحلة الرشد وقضاياها، هذا في الوقت الذي لم تعد فيه المراهقة تمثل أزمة فعلية، أو على الأقل لم يعد لها مركز الصدارة في أزمات النمو، الأزمة الراهنة تحولت إلى فئة الشباب الذين أصبح وضعهم يقتضي تطوير اختصاص قائم بذاته، وهو اختصاص شمولي ومركب يدخل فيه علم النفس وعلم الاجتماع الثقافي، والسياسي والاقتصادي، وسوق العمل، والإعلام وتكنولوجيات المعلومات، ودراسات العولمة، تشخيص مشكلات الشباب ودراسة احتياجاتهم يتجاوز أي منهج قطاعي في اختصاص واحد وحيد.

هناك خصائص عامة للشباب نابعة من الفئة العمرية واهتماماتها وهي معروفة تماماً ولا تحتاج للعودة إليها: التحولات الجسمية والنفسية والعقلية والعاطفية والعلائقية، والطموحات والأحلام، وحب المغامرة والبحث عن الإثارة، إلا أنه تجدر الإشارة إلى الحاجة إلى الإحساس بالقدرة على الفعل والسيطرة على الواقع واختيار الذات ومواجهة التحديات، وهو ما لا يتوفر للشباب في بلاد الهدر، حيث يهمشون أو يردعون ويدفعون إلى السلبية والاستسلام دفعاً، مع ما يتولد من اكتئاب وانعدام الإحساس بالحياة، ويصاحب هذه الحاجة المحبطة والتي كثيراً ما تحارب، الحاجة الأخرى الموازية لها في الأهمية والمتمثلة في البذل والعطاء والتضحية، من خلال الارتباط بقضايا كبرى وطنية، والمشاركة في معارك صناعة المصير.

على أن العولمة حملت تحولات مستجدة وهامة أخذت تعيد تشكيل واقع الشباب وتصعد من حيوية ملفه وحدته وراهنتيه، من أبرز هذه التحولات خروج الشباب خصوصاً والناس عموماً من الأطر والمرجعيات المجتمعية التقليدية، بفضل الانفجار الإعلامي ويضاف إلى ذلك قواعد المعلومات ودردشتها وتزايد إدمان الشباب عليها بحثاً عن واقع بديل، عن واقعهم الميت، يحمل لهم بعض الإحساس بالحياة، وبعض الإشباع الافتراضي يداوون به الإحباط والحرمان الواقعي، كما يحمل لهم فرصة بالمبادرة والتفاعل و اللقاء والعلاقات، ولو كانت افتراضية إلا أن أبرز التحولات التي حماتها العولمة من خلال قواعد معلوماتها وإعلامها، قد وتكمن في فقدان السلطات التقليدية (الأسرية، المدرسية، والمجتمعية) لمرجعيتها.

لم يعد الكبار يشكلون مرجعية فعلية للجيل الصاعد، على صعيد المعرفة على الأقل، الجيل الصاعد يعرف أكثر من الكبار، ويتقن التعامل مع المعلومات وقواعدها، بل هو بها ولها أحياناً، الجيل الجديد هو بصدد استبدال مرجعية الشبكة WWW بمرجعية الكبار، حيث أصبح يستغني عنهم، وهنا تبرز أزمة في العلاقة مع الكبار، حيث تفقد سلطتهم مشروعيتها ، بعد أن فقدت مرجعيتها، إلا أن هؤلاء الكبار لازالوا يتحكمون بزمام مصير جيل الشباب على مستوى الواقع، ذلك مأزق آخر متمثل في تحكّم من فقد مرجعيته.

ويضعف من حدة هذه الحالة وتراكم آثارها، تراخي المعايير الاجتماعية المتزايدة بسبب الانفتاح الكوني والخليط الثقافي الذي يحمل فرصاً للإثراء النفسي والفكري والاجتماعي، ويشكّل سبباً للتسيب في آن معاً، ويرجع قسط لا يستهان به من أسباب هذا التراخي إلى تراجع قيام الأسرة بوظائفها المعتادة في الرعاية والتوجيه.

ولابد من وقفة أولية عند قضية القضايا الحاكمة لكل ما عداها في واقع الشباب، وهي مسألة الإعداد لسوق العمل والنجاح في دخوله، فالتنافس على العمالة الماهرة رخيصة الثمن أصبح حامي الوطيس في سوق العمل، واللجوء إلى العمالة الخارجية، بفضل تسهيلات قواعد المعلومات والإدارة الإلكترونية للأعمال، يقلص من الفرص بشكل متزايد، وهناك فائض متزايد في حجم العمالة بين الشباب على اختلاف مستويات المهارة، مما يسمح بشرائح متعاظمة نحو البطالة طويلة المدى، أو العمالة المتقطعة أو غير مضمونة الاستدامة، ومع تدني الفرص وتأجيل الدخول في عالم الإنتاج الذي يوفر مقومات بناء حياة، وبالتالي استدامة حالة "الشباب المغلق" بانتظار آمال متزايدة التباعد عن إمكانية التحقيق، ومع هذا التهميش تتصاعد أزمات الحرمان من بناء مكانة وهوية منجزة، والقيام بالأدوار المنتجة، وانحسار فرص إشباع الحاجات العاطفية، وتأخر الإرضاءات الجنسية المشروعة، وتفاقم مرارة العنوسة والعزوبية، يتفاقم هدر الشباب على أكثر من صعيد: الاستهلاك، بناء المكانة، والهوية، الأبعاد عن المشاركة والاعتزاز بالعطاء والتضحية وصناعة المصير.

لابد من وقفة منهجية في الحديث عن الشباب ودراسة واقعهم، فالشباب وعلى عكس ما يشيع في الأدبيات ليسوا شريحة واحدة، بل هم فئات لكل منها ظروفها وخصائصها وإمكاناتها وأزماتها، ولا يستقيم بحث قضايا الشباب منهجياً إلا من خلال دراسة خصائص وخصوصيات كل من هذه الشرائح، وإلا وقع البحث في التعميمات المخلة التي لا تحيط بالواقع.

يتوزع الشباب عموماً بين فئة محظية مترفة، وهي قلة قليلة، وفئة النخبة المنغرسه اجتماعياً ومدرسياً ومهنياً، وفئة كبيرة طامحة إلى بناء مكانتها وأخذ النصيب من الفرص، وفئة هامة عددياً تمثل الشباب المهمش الذي لم يأخذ الفرصة الفعلية في الدور والمكانة والإعداد للمستقبل.

1. أما الفئة المترفة فهي تلك الفئة التي تربت على التراخي في الضبط والنظام الذاتي، مع إغداق الأعطيات المادية التي قد تتخذ طابع الرشوة تعويضاً عن قصور الرعاية النفسية، أنها لم تتعلم معنى الجهد، ولم يتكون لديها هوية نجح مستقبلي، تعيش من خلال الترف، في حالة من البحث عن اللذات الآنية والإثارة والاستعراض الاستهلاكي المفرط، أنها الفئة التي تتخذ من نرجسيتها والغرق في الافتتان بالذات قانوناً لتوجيه حياتها، أنها الفئة التي تتعرض نظراً لوضعها الطفيلي، حيث تأخذ كل شيء بدون أن تعطي أي شيئاً، لهدر كيانها من خلال الإفراط في "التطفيل" واستدامتها، ولذلك فهي قد تنجح نحو سوء التكيف (من مثل الانغماس في المخدرات والمغامرات) لملء الفراغ الداخلي، وحياتها الخالية من المعنى.

2. أما الفئة المنغرسه فهي تمثل جيل النخبة من الشباب من الجسرين، أهما تحظى برعاية أسرية عالية وحسن توجيه وإعداد المستقبل، وهي الفئة الأكثر تكييفاً في الدراسة حيث تحظى بأفضل فرص التحصيل والتربية، وبالتالي هي الفئة التي تحظى بفرصة بناء (هوية النجاح)، وهي محصلة الفئة المميّزة في قدراتها وفرصها على بناء مكانة اجتماعية مهنية لائقة، قائمة على الجهد والنمو الذاتي أهما الفئة القليلة التي تفلت من الهدر.

3. وهناك فئة الشباب الطامح إلى الارتقاء الاجتماعي والحياتي، يتوسل هؤلاء الدراسة والتفوق فيها لبناء حياة مهنية وأسرية كريمة، ولتحقيق نقلة نوعية في وضعهم الاجتماعي الاقتصادي المتواضع في الأصل، الدراسة بالنسبة إليهم هي الأمل المنقذ والمعبر إلى وضع مهني اجتماعي لائق، يوفر لهم السبيل لسد احتياجاتهم المادية، من خلال أمل الحصول على عمل معقول بعد جهد الدراسة، ولهذا فالنجاح الدراسي هام جداً بالنسبة إليهم، قلة من هؤلاء تنجح في تحقيق الاختراقات المأمولة، والوصول إلى وضع مهني اجتماعي معقول، أما الغالبية فإن الفرص أمامها تزداد انحساراً، إننا بصدد الشباب الذي يُهدر مشروعه الوجودي في بناء مكانة منتجة ومجزية، والأكثر معاناة بسبب التناقض مابين الدرجة العالية من الوعي والطموح من ناحية، وتدني الفرص من الناحية الثانية، تتعرض هذه الفئة لأزمات وجودية كبرى تزداد حدتها بمقدار الشعور بالتهميش والحرمان من المشاركة في الحياة المنتجة والنشطة، فرص هذه الشريحة من الشباب لا تهدر فقط في خط الوصول وبعد التخرج، بل هي تهدر على الأغلب منذ البداية، وهو ما يتمثل في تواضع نوعية التعليم الذي يتوفر لها وتدني مستواه، مما لا يؤهلها أصلاً للمنافسة في سوق العمل ومتطلباته المتزايدة في مجال الاقتدار المعرفي والمهني، والتعليم الجامعي وما قبله، الذي يتوفر لها، يراكم معلومات ولا يبني معرفة علمية قابلة لان تتحول إلى مهارة مهنية منتجة، ولا خيار بديل للغالبية العظمى منها عن هذا المسار الذي ينتهي غلى طريق مسدود في العادة، ماعدا فئة قليلة لا تشكل قاعدة بيني عليها.

4. وأما الشريحة الأكبر عدداً في الهدر فهي فئة "شباب الظل" إنها فعلاً الشريحة المهمشة، الفائضة عن الحاجة وبالتالي المستغنى عنها، أهما الفئة المهذورة منذ الطفولة التي يهدر حقها في الرعاية الأسرية عاطفياً واجتماعياً وتحصيلياً، يغلب عل أصولها التصدع الأسري على اختلاف ألوانه ودرجاته (تفكك الأسرة بالطلاق، العنف الزوجي، إهمال الأبناء وعدم القدرة على رعايتهم أو الرغبة في رعايتهم أصلاً مما يتركهم مسببين وخاضعين للحمية لبيولوجية وحدها في صحتهم ونموهم) ، وهي الفئة المغبونة مادياً حيث تحرم من الإشباع الملائم لحاجاتها الأساسية، كما أنها محرومة ثقافياً حيث تشيع الأمية في الوسط الأسري، ومعها تتدني نوعية الحياة ذاتها: لا إدارة ، ولا تخطيط، ولا تبصر بمستقبل، بل استسلام للأقدار، والعيش بناءً لمقتضيات اللحظة الراهنة، أهما تفتقد النموذج الذي يشكل أساس الدافعية للتحصيل، حيث لا توقعات أصلاً لنجاح ممكن، بل التوقع هو الفشل الذي تكرر سبخته من الأولاد الأصغر سنناً إلى الأكبر، في نوع من النمذجة التي تضع الطفل من هؤلاء منذ البداية على طريق التهميش، بعيداً عن الحياة المدرسية الناجحة، ولهذا فهي الفئة الأقل تحصيلياً، والأكثر تسرباً، لان مقومات النجاح المدرسي غير متوفرة لها أصلاً، وعندما تتسرب تكون عادة في حالة واضحة من شبه الأمية، أو الأمية الكاملة كذلك هو حال تكوينها

المهني، فهو إما غير موجود، أو غير ملائم كي يؤهل للحياة المنتجة، إنها تحرم من بناء هوية نجاح حياتي ومهني، وتدخل عالم الشغل بشكل متعثر، حيث تتعرض لكثرة تغيير الأنشطة المهنية متواضعة القيمة والمردود، مع تكرار حالات البطالة المتقطعة، ومع الغربة عن عالم الدراسة والعمل المهني تنزلق تدريجياً نحو عالم سوء التكيف الذي يسد أمامها فرص الإنعاش الاجتماعي، إنها شريحة شباب الظل، أي الشباب المستغنى عنه والمنسي، الذي يعيش في الغبن والغربة عن عالم المكانة الاجتماعية⁵⁷.

ثانياً. هدر الطاقات والكفاءات:

أنه الموضوع الأخطر والأشد كارثية، من حيث واقعه ونتائجه، هدر الطاقات والكفاءات أصبح قضية عالمية تشترك فيها بلاد الهدر، حيث الإنتاجية المتخلفة، وأسواق العمل المحدودة القدرة والفرص في انحصار مستمر، مع العولمة وسياسات العمالة الخاصة بها في البلاد المتقدمة، كما في البلاد التابعة اقتصادياً، ولكن من هاتين الحالتين المتكاملتين اللتين تهدران طاقات الشباب وكفاءاتهم، خصائص مختلفة عن الأخرى، مما يتعين التوقف عنده، وفي المحصلة يجد الشباب ذاته في حالة حصار على مستوى فرص العمل وبناء حياة مهنية، ويسري ذلك بمقادير متفاوتة على شباب الظل، والشباب متواضع التكوين، كما على شباب النخبة المنخرطين أكثر من سواهم في أسواق العولمة، نتوقف غداً عند محطتين: هدر الكفاءات في بلاد الهدر، وهدرها في أسواق العولمة.

ثالثاً. هدر طاقات الشباب في بلاد الهدر:

يهدر الإنسان عموماً في بلاد الهدر، وبالتالي فإن هدر الطاقات والكفاءات هو من باب تحصيل الحاصل، باعتباره واحداً من أشد آثار هذا الهدر العام على بناء المجتمع وثنائه، كما على صحة إنسانه وعافيته النفسية، وعلى الأمن الاجتماعي والحصانة المجتمعية، وتتعدد هدر الكفاءات مما يستدعي استعراضها:

- في البدء أنظمة الاستبداد والعصبيات هي كما رأينا تركز حول الولاء والتبعية، وليس حول الأداء والإنتاجية، ولهذا فلا وزن كبيراً، أو أولوية حيوية لبناء الكفاءات وحسن توظيفها، ولهذا فليس هناك فعلاً استراتيجيات حقيقية وفاعلة للبناء والنماء والإنتاج، وبالتالي حسن تكوين الكفاءات واستقطابها ورعايتها، تستبعد الكفاءات كي تُقرب الرداءة بدلاً منها، مادامت تتبارى في إظهار كفاءتها في الولاء.

- كذلك هو شأن العصبيات التي تقوم من حيث العريف على التعصب للجماعة ورئيسها وعزوتها وشوكتها، لقاء الحماية والمنافع، العصبيات لا تبني أوطاناً، ولا تقيم عمراناً، بل هي تعزز شوكتها كي تبسط نفوذها على مزيد من الشروات الوطنية، تماماً كما تفعل القبائل القوية في زيادة سيطرتها على مزيد من المراعي الخصبة، إنها تأكل وتغتني ليس من الإنتاج والبناء، بل من ثمار حد السيف فعلياً أو رمزياً، النصيب والغنيمة مخصصة للأتباع، وللحلقة الضيقة من زعامة العصبية، وبالتالي فلا مكان لبناء وإنماء، ولا كفاءات.

⁵⁷ مصطفى حجازي: الإنسان المهذور، دراسة تحليلية نفسية اجتماعية، ط3، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، المغرب، 2013، ص 210، 203.

-يضاعف من المآزق في الحالتين (الشباب الجامعي وشباب الظل) سيطرة الوكلاء والسماسة للمنتجات المستوردة، وحيلولتها، من خلال الشراكة واقتسام المغائم مع سلطات الهدر، دون نشوء إنتاج وطني وفرص عمل وطنية، ولقد تفاقمت هذه الظاهرة مع توجهات العولمة وفرصها لفتح الأسواق الوطنية والانسحاب الحر للسلع، على حساب نمو إنتاج وطني يتصف بالجودة القادرة على التنافس، كما أنها ازدادت تفاقماً مع فرض سياسات التصحيح الهيكلي من قبل صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي على اقتصاديات البلاد الناشئة، وأول ما يعنيه هذا التصحيح إضافة إلى فتح الأسواق للسلع المستوردة، هو إلغاء التقديمات الاجتماعية وعلى رأسها الصحة والتعليم وتوفير فرص العمل، فحتى هذا القليل، ومحدود الكفاءة في التعليم، أذاً هناك مزيد من انحسار الفرص القليلة أصلاً، والتي غن وجدت فنادرًا ما تسمح ببناء حياة أسرية ومكانة اجتماعية.

شهادات الشباب الجامعي العاطل عن العمل مؤلمة وتنذر بالخطر الفعلي، فالعجز عن تأمين العمل ومتطلبات الحياة، وكذلك الفشل الدراسي وانسداد آفاق مستقبل واعد، كل شاب من هؤلاء هو أزمة فعلية أو مشروع أزمة، وكل منهم مهدور كيانياً، أو مشروع هدر كيان، الأيام تمر والسنين تمضي بدون أن تحمل أملاً في خلاص ممكن، فقط الإحباط هو الذي يزداد استفحالاً، تسد أمام الشباب فرص الزواج والإشباع العاطفي والجنسي، يزداد الانزواء بعيداً عن المجتمع (الغربية في الوطن والدار)، تحت وطأة الاكتئاب الناجم عن البطالة المديدة بعد التخرج من الجامعة، وتبخر سنوات الدراسة الواعدة: لا عمل، لا زواج، لاستقرار، لا مكانة، بل مستقبل مسدود الآفاق، وهكذا تزداد العزوبية والعنوسة عند الجامعيين، بسبب البطالة أو العمل الهزيل المردود الذي يُدخل اليأس في النفوس.

وأما شباب الظل فوضعهم أشد فداحة في الكثير من الأحوال، وبشكل هذا الوضع احتمالات فعلية للنيل من الحصانة المجتمعية، نظراً لما يتضمن من إمكانات انفجار العنف، و سلوكيات سوء التكيف، حين يجد الواحد من هؤلاء ذاته في مآزق حياتي معيشي فعلي، أنهم المنسيون والمستغنى عنهم، والغرباء في وطنهم ولذلك يتمثل حلمهم في التطلع إلى ما وراء الحدود، الهجرة إلى الشمال، إلى ضفة المتوسط الأخرى، ويقع هؤلاء الشباب عادة ضحية مفضلة لمافيات تهريب العمالة التي تضحي بهم في عرض البحر، شطراً من شباب الظل هذا يتحمل الغربية في أرض الوطن، إلا أن هذه الغربية تعاش في حالة خطيرة من التوتر النفسي، و الانفجارات الانفعالية بسبب وبدون سبب، والانخراط في سلوكيات عدوانية مع الآخر⁵⁸.

رابعا. مكانة الشباب في المجتمع المعاصر:

أتضح لنا مما تقدم تزايد الاهتمام بقضايا الشباب في المجتمعات المعاصرة، وإن كان ذلك لا يعني انه لم يكن هناك اهتمام بالشباب قديماً، بل لقد حضى الدور الذي يقوم به الشباب في المجتمع منذ القديم بعناية فائقة، غير أن الشيء الملاحظ هو ما أصبح يتسم به الشباب من موقف حاسم يتسم بالتأثير الشامل في كافة نظم المجتمع المعاصر، بحيث أصبح الاهتمام بقضايا الشباب يعبر عن اهتمام بمستقبل المجتمع الإنساني ككل في الوقت نفسه، آثار ذلك مشكلة

⁵⁸ مصطفى حجازي: المرجع نفسه، ص 215، 211.

التفاوت والصدام بين القديم والجديد، وليس من شك أن مبلغ هذا الصدام وعمقه على مدار التاريخ يختلف نتيجة عوامل متعددة من أهمها التركيب الاجتماعي والاقتصادي السائد في المجتمع، والمعتقدات الإيديولوجية والسياسية في مرحلة معين، ولهذا اختلف المنظور الذي عولجت منه قضايا الشباب ومشكلاته باختلاف المراحل التاريخية التي مرت بها البشرية، وجدير بالذكر أن الاستعمار لعب دوره في هذا الصدد وذلك من خلال التدخل في أنظمة التعليم والتأثير في اتجاهات الشباب واهتماماتهم والحد من طاقاتهم، وكبح جماح الرغبة في الثورة والتغيير عندهم،

لا تمثل مرحلة الشباب مرحلة نمو مفاجئ، وإنما هي استمرار طبيعي لعملية التنشئة الاجتماعية التي تبدأ منذ مرحلة الطفولة المبكرة وتستمر خلال مراحل الحياة، إذن فمرحلة الشباب هي مرحلة انتقالية لها مقوماتها النفسية والاجتماعية والبيولوجية والتاريخية سواء كانت هذه المرحلة الانتقالية هادئة أو عاصفة، فإن فهمها ومواجهتها مرتبط بفهم كل مرحلة من مراحل العمر على حدى ومقارنتها بالمراحل الأخرى.

ومن الجدير بالذكر أن الخط الفاصل بين مرحلتى الطفولة والمراهقة من جهة والشباب من جهة أخرى يمكن تحديده على أساس المسؤولية، إذ لا يصبح الشباب ناضجا ومكتملا إلا إذا تحمل مسؤولية محددة، ومن ثم لا ينبغي إطالة مرحلة الطفولة، لتجنب النتائج الغير مرغوب فيها، إذ أن الشباب الذين لا يؤدون دورا في المجتمع يفشلون في اكتساب الإحساس بالمسؤولية، فتبدد طاقاتهم الهائلة، وقد تتجه اتجاهات مضادة للمجتمع، فلا يصبح الشباب عامل بناء بقدر ما يكون عاما هدم، هكذا يتعين أن يهيئ النظام الاجتماعي الاقتصادي القائم مجالات أوسع للعمل والنشاط تصلح للشباب الذين تقع عليهم المسؤولية الكبرى في بناء المجتمع، فتصبح عملية النضج الاجتماعي التي تعبر عن سمة أساسية من سمات الشباب عملية متعددة الأبعاد يتحول فيها الشباب بالتدرج إلى الحياة في المجتمع والمشاركة الايجابية في تنميته، ومن سمات هذه العملية اختيار المهنة و البدء في ممارسة العمل والنشاط والقدرة على القيام بالأعمال الإدارية المختلفة وأداء الخدمة العسكرية وممارسة الحقوق السياسية والمسؤولية الكاملة أمام القانون ثم الزواج والمسؤولية الأسرية.

وهناك عدة اعتبارات ينبغي الاهتمام بها حينما نفحص مكانة الشباب في المجتمعات المعاصرة وتتلخص فيما يلي:
-التطور الذي طرا على دور الشباب في الحياة الاقتصادية للمجتمع، وفرص التعليم المتاحة أمامهم إذ أن حينما ندرس العلاقة بين الدور الاقتصادي للشباب وفرص التعليم سنجد ارتباطا واضحا بين هذه العلاقة من جهة وبين ما يتمتعون به من قوة اجتماعية من جهة أخرى.

-أن الشباب بحكم تكوينهم النفسي والاجتماعي نحو رفض المعايير والمستويات والتوجيهات والسلطة التي يمارسها الكبار وأحيانا يتخذون موقفا عدائيا نحوهم، ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى محتوى الذات الاجتماعية عند الشباب فمن الملاحظ أن هناك محتوى مثاليا في هذه الذات ينتج مباشرة عن التربية والتنشئة التي تلقاها الشباب، وهناك إلى جانب ذلك ما يمكن وصفه بالمحتوى الحقيقي أو الذات الواقعية، والتي غالبا ما لا تكون واضحة تماما عندهم. ومثل هذا التناقض بين الذات الواقعية والمثالية يؤدي إلى عدم الاستقرار عند الشباب.

- أن الشباب في المجتمع يعبر عن تلك الفئة التي تتسم بدرجة عالية من النشاط والحيوية لما لها من خواص دينامية متفردة، غير أن الشباب لا يدرك عادة أن الوسط الاجتماعي المحيط به ليس نتاج نشاطه فحسب وإنما هو نتاج لأنشطة قامت بها وتحملت مسؤوليتها الأجيال السابقة، ولهذا يتجاهل الشباب الحقيقة التي مؤداها أنه نتاج المجتمع الذي يعيش فيه، وقد تكون هذه الظاهرة هي المسؤولة عن الصراعات والتناقضات بين الأساليب التقليدية للحياة والأساليب الجديدة التي يسعى الشباب لتوكيدها.

- ترجع أهمية الشباب في المجتمع لكونهم أكثر فئاته رغبة في التجديد وتطلعا في تقبل الحديث من الأفكار والتجارب، ولذلك فإنهم يمثلون مصدرا أساسيا من مصادر التغيير في المجتمع على أن يؤخذ في الاعتبار كيفية استيعاب هذه الرغبة في التجديد من جانب النظام القائم دون تناقضات أو صراعات حادة.

- على الرغم من أن الشباب في المجتمعات يميلون إلى تطوير نسق ثقافي خاص بهم عبر عنه بمفهوم ثقافة الشباب، أي تلك العناصر الثقافية التي انبثقت تاريخيا والتي تعبر في المحل الأول عن مصالح الشباب واحتياجاتهم ورغبتهم في التجديد والتغيير ورفض كل ما هو تقليدي، فإن المجتمع عليه ألا يقف موقف العداء من هذا النسق الثقافي وإنما تقف عليه مهمة دعم التكامل الثقافي العام دون أدنى تفرقة بين ثقافات الشباب وبين مختلف الثقافات السائدة في المجتمع، وذلك من خلال ربط الأجيال ببعضها البعض.

- إن انعدام الانتماء عند الشباب يرتبط ارتباطا وثيقا بعدم قدرتهم على أن يتخذوا من سلوك آبائهم نموذجا ملائما لسلوكهم، ويرتبط ذلك غالبا بما يوجد من صراع وتوتر بين قيم الآباء وقيم الأبناء، إلا أن هذا الصراع لا يجب أن يرقى بأية حال إلى مستوى الصراع الاجتماعي، لأن الشباب يسعى إلى الاستقلال من اجل مزيد من الحراك الاجتماعي (المكاني).⁵⁹

خامسا. ثقافة الشباب:

تنقسم ثقافة مجتمع ما إلى ثقافات فرعية وثقافة الشباب في المجتمع الحديث هي إحدى الثقافات الفرعية، وتفسر الدراسات السوسولوجية ثقافات الشباب إما من خلال العوامل الفعالة في تجربة المراهقة، أو تلاعب الكبار بأساليب الشباب في تضييق وقت الفراغ بفعل الإعلانات وغيرها من تأثيرات وسائل الاتصال الجماهيري.

ويؤكد بعض العلماء أن ثقافة الشباب لا تنفصل عن واقع وثقافة المجتمع سواء اختلفت أو توافقت مع بعضها أو كلها، ويتبين أن يكون المجتمع بمثابة كتاب مفتوح أمام الشباب حتى تتكون لديهم الخبرات والمعلومات الصريحة التي تؤثر فيما بعد في الاتجاهات والأفكار التي يعتنقها الشباب، وتكون إيديولوجيات (مجموعة القيم والأفكار السائدة). وفي المجتمعات المعاصرة ظهرت الأزمات الاجتماعية الثقافية الكبرى، والتي تتعلق بأساليب تكوين شخصية الشباب، وتحديد اتجاهاتها العامة، ويقبل الشباب دائما على التنشئة الذاتية من خلال جماعات الصداقة والجماعات

⁵⁹ أعضاء هيئة التدريس: الطفل والشباب في إطار التنمية الاجتماعية والاقتصادية، كلية الآداب، قسم علم الاجتماع، جامعة الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص 118، 117.

التي لها صفة التلقائية الأولية أو الجماعات غير الرسمية، وهي الجماعات التي تتصف بالولاء والانتماء للمجتمع، وهذه الجماعات تحدد للشباب اتجاهاته ومواقفه وتنمية المستوى الاجتماعي لسلوكياته خاصة التي يتعذر اكتسابها من الأسرة أو المدرسة أو أي جماعة رسمية وخاصة الأمور المصاحبة للنمو والقيم والمعايير المترتبة عليه.

ويرى بعض علماء الاجتماع أن الصدام الثقافي بين الأجيال قد حل محل الطبقة الاجتماعية بوصفها الشكل الأساسي للصراع في المجتمع الصناعي ومع ذلك فإن الطبقة نفسها تلعب دورا بارزا في تشكيل مضمون ثقافات الشباب المختلفة، وثقافة الشباب واقع كوني ومحلي في الوقت نفسه، وتؤكد متغيراته أن شباب اليوم شيء مختلف عن شباب أمس، فشباب اليوم يعيش واقعا مختلفا عما عرفناه أو عما نعرفه الآن، هناك إذا بعض النظم الاجتماعية الحديثة التي أسهمت وتسهم في بلورة الشباب كجماعة اجتماعية صانعة لثقافة خاصة.

وأول هذه المتغيرات هو انحسار دور الأسرة كمحدد لنوع المهنة أو النشاط الاقتصادي لأبنائها، أو رسم المستقبل الاقتصادي لهم، وكلما ازداد المجتمع انفتاحا زادت فرص حراك الفرد عن الموقع الذي كانت تشغله أسرته، كما فقدت الأسرة كثيرا من مواطن قوتها وسطوتها على أعضائها، وترتب على ذلك ظهور أشكال بديلة للحياة الأسرية.

لقد أصبحت ثورة الشباب ظاهرة عامة لا تقتصر على المجتمعات الليبرالية المتقدمة، ولا هي وقف على المجتمعات النامية التي تعاني مشكلة التخلف، فالغنى والثروة مجلبة لنوع من الرفض الشبابي، والفقر والحرمان مبررا لهذا الرفض، وهكذا ينظر إلى ثقافة الشباب في ضوء عمليات العولمة وتفاعلاتها، حيث نلاحظ أن وسائل الاتصال الجماهيري المعاصرة أصبحت تروج إما لعروض الجنس، أو عروض الرياضة، أو العروض الكلامية والتغطية الإخبارية المؤثرة⁶⁰.

سادسا. أهم ملامح ثقافة الشباب في المجتمع العربي (المجتمع الجزائري أنموذجا):

يتضح أن التحديات ذات العلاقة بدراسة ثقافة الشباب في المجتمع الجزائري كنموذج للمجتمع العربي، في التعرف على حقيقة ما تركته أو نحتته الحداثة بقيمها في هذا المجتمع وتوصيف ذلك من خلال دراسة قيم الشباب وعلاقتها بثقافتهم، يمكن أيضا ذلك من خلال ما تتميز به ثقافة الشباب الجزائري كنموذج للثقافة الشبابية في العالم العربي، حيث تتميز هذه الثقافة بذيوع وانتشار قيم الفردانية، وإصباغها بالشرعية الاجتماعية، حيث تقوم في هذا الاتجاه ثقافة الشباب في هامش كبير منها على تكريس قيم الفردانية والتي تعطي للفرد الشاب مكانة مركزية كونه فرد، سواء ارتبط ذلك باختبارات معينة خاصة ماتعلق بجسده، مظهره، التزاماته وانتماءاته الاجتماعية، محددات بناء هويته الفردية بصورة مستقلة عن سلطة العائلة وخلفياتها، مورثاتها ومرجعيتها.

كما أن عديد العناصر المشكلة لثقافة الشباب الوافدة من المجتمعات الغربية هي في مضامينها فرانية، من أهم ما تتميز به تمييز كل ما يمكنه إعلاء قيمة الفرد وتنمية إحساسه بالرضا والإشباع وتحقيق الذات، وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى المكانة المركزية التي يحتلها النجاح المادي (الاقتصادي) في المنظومة القيمية للشباب بوصف النجاح المادي

⁶⁰ عبد الحميد احمد رشوان: أزمتا الشباب والبطالة، دار التعليم الجامعي، 2015، ص 81، 79.

شكل من أشكال إثبات الوجود الفردي ومختلف مظاهر الانعكاسية أو النرجسية الجسمانية التي تحكم علاقة الشباب بأجسادهم.

ويبرز ذلك من خلال اتساع وانتشار النشاطات الرياضية ذات الطابع الجمالي، كقاعات كمال الأجسام وقاعات الأيروبيك وأنظمة الحماية ومختلف أنواع الحوار الفردي الجسدي كونه محملا ومستحب للذات، كما أن تجربة الشباب الاجتماعية تدعوهم أكثر مما كان عليه الحال بالنسبة للأجيال السابقة للتحكيم بين المرجعيات القيمية المتضاربة الخيطة بهم، والتي يمكن أن تكون مصدرها الدين والعلم أو التقاليد أو وسائل الإعلام أو الاحتكاك بالآخر، أي إلى الممارسة ما يمكن اعتباره نوعا من أنواع سيادة الذات الفردية.

إجمالا فيما يتعلق بثقافة الشباب في مجتمعنا يبقى الاختلاف والتعدد أكثر حدة واستقطابا على مستوى تمثلاتهم ونظرتهم للعالم ومرجعياتهم القيمية، حيث تلعب الانتماءات الأسرية والأصل الاجتماعي والمستوى التعليمي والاجتماعي للعائلة دور كبير في تحديد السلم القيمي التفضيلي للشباب⁶¹.

سابعا. المشكلات النفسية والاجتماعية التي تواجه الشباب:

تتسم مرحلة الشباب بجدة المشكلات التي تواجه المراهقين والشباب، نتيجة للرهافة وعدم الضبط الانفعالي، وقلة الخبرة لمواجهة مواقف الحياة، والنظرة الذاتية في الحكم على ما يواجههم من أشياء مادية أو معنوية، ومن نتائج ذلك ما يُوقع الشباب في مشكلات ومواقف تتناقض مع قيم المجتمع، الأمر الذي تبدو معه أهمية مسؤولية الآباء والمربين في تهيئة المناخ المناسب في البيئة الأسرية والمدرسية والمجتمع للحد- والتقليل- ما أمكن من المشكلات التي تواجه الشباب ومساعدتهم على تجاوزها ومن بين المشكلات التي تواجه الشباب في المجتمع المعاصر:

1, المشكلات الاجتماعية:

من المشكلات التي تواجه الشباب في العربي في الوقت الحاضر:

-عدم تمثل قيم الجماعة.

-السلوك المضاد لعادات وتقاليد المجتمع.

-عدم توافر القدوة الحسنة وتضارب الأفكار.

-الصراع الاجتماعي، ورغم ما قد توفره بعض الدول من كافة الخدمات المجانية في التعليم والصحة والاشتغال بالمهن والأعمال التي تتيح فرص لارتقاء من النواحي المادية والمعنوية.

وقد يترتب على الضغوط التي يمارسها المجتمع، التمرد عند الشباب حيث يظهر ذلك في سلوك الشباب المتمثل في عدم قبول ومقاومة النظام العام وعدم التكيف مع العادات والقيم والشعور بالاضطهاد من المجتمع وعدم الإحساس بالاستقلالية، وحرية التعبير.

⁶¹ عبد العلي دبله ، يزيد عباسي: ثقافة الشباب بين التأطير المعرفي والواقع الاجتماعي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 11، جوان 2015، ص 130، 132.

ومن المشكلات الرئيسية التي يعاني منها الشباب في المجتمع العربي بصفة عامة:

2. الاغتراب:

وهو من الناحية الاجتماعية تتعدد مفاهيمه والتي منها انعدام السلطة والانفصال عن الذات، والعداء وانعدام مغزى الحياة، وانعدام المعايير الاجتماعية المطلوبة لضبط سلوك الفرد. ومن المعاني الشائعة للاغتراب أيضا العزلة أي الانفصال عن المجتمع وثقافته، حيث يعيش الأفراد في عزلة واغتراب عن المجتمع إذ يرون أنه ليست ثمة أهمية أو قيمة للأهداف التي يقدرها المجتمع، حيث لا يشارك هؤلاء الأفراد بقية الناس في المجتمع في البرامج والأنشطة، كما أن هناك مفهوما آخر للاغتراب عن النفس، وهو ينطوي على شعور الفرد بانفصاله عن ذاته.

ويواجه الشباب العربي في وقتنا المعاصر مجموعة من الظروف الاجتماعية والحضارية تختلف أحيانا وتتناقض مع ما يواجهه جيل الآباء أو الأجداد، سواء كان ذلك في مجال العلاقات الأسرية أو نظم التعليم أو أعباء المعيشة أو ظروف العمل، وغر ذلك من العوامل التي تؤثر سلبياً على التوافق الشخصي والاجتماعي، الأمر الذي يتبعه الشعور بالاغتراب عن المجتمع الذي يعيش فيه، لبعده الواقع عن طموحاته وتطلعاته.

كما أن اهتمام الدول النامية بالتعليم والتوسع الأفقي والرأسي فيه أدى غلى ضغوط كثيرة لم يكن يتوقعها الشباب أو لم تكن تناسب ميوله، واستعداداته، وكان من نتائج ذلك الشعور بالاغتراب وعدم مواصلة التعليم، والاضطرار إلى التوجه إلى العمل الذي قد يزيد من مشاكل الشباب ولا يساعدهم على الشعور بالمسؤولية والانتماء كما أن التقدم التقني في الاتصالات وفي الاستخدام الواسع للصحافة والإعلام المرئي والسمعي، مع جعل الصراع العالمي للعديد من القضايا والأفكار والسياسات يثير اهتمام الشباب.

كل هذه المشكلات الاجتماعية ساعدت على ظهور المتناقضات التي واجهت الشباب، والتي كان من آثارها السلبية الأنانية والعزلة الاجتماعية وعدم وضوح القيم الأخلاقية، وضعف التأثير من قبل مؤسسات الضبط الاجتماعي التربوي أو الرسمية الأمنية مما أدى إلى صراعات حادة واجهها الشباب، واستسلم البعض منهم لها من واقع الخذلان والضعف وتمرد البعض الآخر بالعنف والعدوانية.

3. صراع الأجيال:

من بين المشكلات التي يتعذر إيجاد حلول سريعة لها ما يعانيه الشباب والكبار بما يعرف بصراع الأجيال، فالكبار تتسم نظرهم للصغار والشباب بالتوجس والريبة وفقدان الثقة، ويعيرون على الشباب خاصة الاندفاع والتهور وقلة الخبرة والسطحية والتفكير في حل المواقف المعقدة، بل منهم من يحكم على الشباب بالغفلة، نلمس ذلك على مستوى الدراسة الجامعية حيث نجد الصراع بين الطالب الجامعي و الأستاذ، حيث تتباعد المسافة الاجتماعية بينهما، كما يحدث ذلك بين الآباء والأبناء وبين الموظفين وكبار الموظفين.

هذا الصراع يتواجد مع واقع التباين في المواقف ووجهات النظر وتحليل الأمور، وقد يشتد الصراع لدرجة تفكك العلاقات وما يعقب ذلك من مشكلات اجتماعية.

4. أزمة هوية الذات:

من حيث أن الشباب العربي يعيش العدد الأكبر منه في الريف حيث التقاليد والعادات وأنماط السلوك المحافظة، ثم عند الانتقال إلى المدن لاستكمال التعليم أو العمل، هذا الانتقال من شأنه إيجاد هوة شاسعة بين ماتعود عليه الشباب وبين ما يواجهه في المدن من حياة مختلفة تماماً من حيث التقاليد والعادات والضغوط والممارسات التي قد تفقد البعض من الشباب الحرية الفردية.

بل أن هذا من شأنه أن يفرض عليه الانعزالية وما يتبعها من فقدان الشخصية أو أزمة هوية الذات هذا بالإضافة إلى أن التنشئة الاجتماعية في معظم البلدان العربية عامة والنامية خاصة تحدث الفطام النفسي للأبناء، حيث تنظر للأبناء على أنهم قصر وفي حاجة دائمة لحماية الكبار ووصايتهم، وهم مهمما تقدموا في العمر لم يتخطوا مرحلة الانتماء إلى الشباب الراشد، وفي هذا ما يجعل الشباب في حيرة من الذات، ويخلق لديهم أزمة هوية الذات، وما يتبعها من قلق وتوتر من شأنها إيجاد الصراع بين الواقع والمفروض، حيث يكون من نتائج ذلك التمرد والعصيان والعدوان.

كما أن أزمة هوية الذات عند الشباب، تشعر الأبناء بالعجز عن تحمل المسؤولية، والحيرة وعدم الاستقرار، والإتكالية الدائمة على الغير وسوء التوافق النفسي والاجتماعي.

كما أن الفجوة بين الجيلين كما يرى "حسن بلال التل" من المشكلات التي يعاني منها الشباب، حيث أنه مع التقدم العمري للفرد، يزداد اتساع الفجوة بينه وبين من بعده من أجيال من الناحية الاجتماعية والمعرفية على حد سواء، ويحمل الجيل الأكبر دوماً الفكرة الوصائية تجاه الجيل الأصغر، ونجد الكبير كثيراً ما ينظر نحو الأفراد الأصغر سنّاً بنوع من الدونية، على أساس أنه هو صاحب الخبرة والمعرفة الحياتية مقارنة بالتجارب القليلة لهذا الشباب، لذا نجد أن علاقة الجيل الأكبر بالجيل الأصغر هي علاقة بطريقة تقوم على الأوامر والنواهي والتعليمات، وحتى العظات نتيجة للأفكار المجتمعية الراسخة في هذا المجال، التي يُعبر المجتمع عنها حتى في مورثه الشعبي كالمثل الشعبي المعروف "أكبر منك بيوم أعرف منك بسنة"، وللإنصاف، فإن هذه المشكلة الثنائية، فحتى عندما يحاول الآباء مثلاً التواصل مع أبنائهم، فإنهم كثيراً ما يواجهون بالنفور والسلبية من الأبناء، إذ غالباً ما يخلق الشباب لنفسه، خاصة في مرحلة المراهقة، عالماً خاصاً ومغلقة عليه وحده، كما أن الشباب يكون منهمكاً داخل ذاته وعالمه، بحيث لا يعود الوقت للتواصل حتى مع أبويه⁶².

5. مشكلات المهنة والعمل:

من مشكلات المهنة والعمل التي تواجه الشباب عدم وجود برامج خاصة بالتوجيه التعليمي ونقص الإراد المهني، والتوجيه الخاطئ للآباء للتخصصات التي لا تناسب ميول الشباب وعدم وجود فرص كفاية للعمل أو مناسبة أمام

⁶² حسن بلال التل: الشباب العربي وتحديات المستقبل، منتدى الفكر العربي، مكتبة روعة للطباعة، عمان، 2005، ص 79، 80.

خريجي المعاهد العلمية أو المهنية هذا بالإضافة إلى ما قد يواجهه بعض الشباب من نقص الخبرة والتدريب في مجال العمل.

وفي الواقع أن مشكلات الشباب في مجال العمل تركز على عدم وجود بدائل للتوجيه المهني والتي تتناسب مع قدرات الشباب واستعداداتهم وعدم وجود معلومات كافية تمكنهم من الاختبار، وما يحدث في غالب الأمر هو توزيع الشباب على فرص العمل دون التزام بتخصصهم، بل إنه من المشكلات الرئيسية ما يواجهه الشباب في بيئة العمل بواقع يعيد كثيراً عما تلقنه من أهمية العمل والتفاني في بذل الجهد، وقد يضطر الشباب بسبب التعقيدات التي يتم بها كم وكيف العمل في بلادنا العربية، وافتقار المناخ العلمي الذي يشجع على الإبداع و الابتكارية والتجديد في العمل، وانتشار اتجاهات سلبية كالمعاملة أو الوساطة أو القرابة وكلها عوامل محبطة لطاقات الشباب وقدراته على الانجاز، والعائد الوطني من العمالة- في ضوء هذه الأوضاع- يعتبر إهداراً للقوى البشرية وضياعاً للوقت والمال في زمن يحتاج إلى ترشيد العمل والإنتاج وإلى مسايرة التقدم العالمي⁶³.

ثامناً. أساليب التوجيه المهني للشباب:

التوجيه المهني والتأهيل العلمي للحياة المنتجة يحقق العديد من المزايا النفسية و الاجتماعية التي تقلل من المشكلات المهنية والعملية عند الشباب، والتأهيل المهني للشباب يتيح بجانب العائد المادي للشباب ضمان الراحة النفسية التي يتلقاها الشباب عند أدائهم أعمالهم، وتفادي الأخطاء في اختيار المهنة والتأهيل، يعد من الأمور التي تواجه الآباء والمدرسين ورجال التربية والتوجيه والصناعة، وهذه الرعاية تحتاج إلى سياسة تقتضي رسم خطط التأهيل المهني للشباب والتي تقوم على:

- تشجيع الشباب وإتاحة الفرص أمامهم للتعرف على خصائصهم ومميزاتهم واستعداداتهم العقلية والميول، حتى يتوافق العمل مع الطاقات والاستعدادات.

- توصيف المهن وإبراز أوجه التشابه فيها، وتقييم المهن،... ما يحقق لهم اختيار المهنة التي تتوافق مع ميولهم واستعداداتهم.

- اختيار المهنة المناسبة للشباب، بما يتوافق مع السمات الشخصية وخصائص المهن ومتطلباتها مع تدريب الشباب عند الالتحاق بالعمل المناسب على اكتساب ما يحقق له الاستقرار النفسي، وهذا ما يحقق زيادة الكفاية الإنتاجية لمصلحة المجتمع⁶⁴.

كما تعتبر التربية المدرسية أو غير المدرسية حسب " دلال مجلس استيتية" ما هي إلا انعكاس لثقافة المجتمع ومتطلباته، ومن هنا كان للتربية دوراً هاماً في بناء المجتمع، ولما كان الأفراد هم المادة الخام التي يقدمها المجتمع يتطلب إعداد هؤلاء الأفراد وتهيئتهم واكتسابهم المرونة للتكيف مع المتغيرات والقدرة على النقد البناء للتفكير المنطقي والعلمي

⁶³ عبد المجيد سيد أحمد منصور: الشباب بين صراع الأجيال المعاصر والهدى الإسلامي، دار الفكر العربي، ط 1، 2005، ص 90، 81.

⁶⁴ عبد المجيد سيد أحمد منصور: المرجع نفسه، ص 107.

السليم، لتقييم هذه التغييرات ومعرفة الأسس والمبادئ التي تركز عليها حتى يمكنهم انتقاء العناصر الثقافية الإيجابية ذات الفائدة التي لا تتعارض مع مقومات ثقافتهم، والتخلص من الكثير من العادات والمعتقدات والأفكار التي لم تعد تشبع حاجاتهم أو تناسب متطلبات مجتمعهم ومتطلبات العصر الذي يتميز بالتقدم المعرفي والتكنولوجي والتخصص، وهذا بدوره يتطلب مجموعة من المعايير الاجتماعية والقيم مثل الدقة- المعرفة العلمية- الإتقان- الأمانة في العمل- أهمية الوقت- وتقدير قدرات الفرد.

ودور التربية لا يقتصر على إعداد التلاميذ والمعلمين فقط بل يجب أن يتعدى ذلك ليشمل أيضاً ربط التعليم بالمجتمع، فالتربية يجب أن تسهم في تحقيق خطط التنمية بالمجتمع من خلال إعداد الكوادر الفنية والعلمية اللازمة بالإضافة إلى التدريب والتوجيه والتهيئة، وأن تسهم عن طريق البحوث والتجريب في تقدم المجتمع وتطوره. إن الإعداد المهني للأفراد يرفع من كفاءتهم الإنتاجية مما يزيد من معدل الإنتاج وبالتالي من معدل الدخل القومي للمجتمع، كما أن رفع إنتاجية الفرد ونجاحه في العمل ينعكس على أدائه لأدواره الاجتماعية، فالرضا الوظيفي وتقدير الفرد لحياة ويزيد من طموحه وتطلعاته⁶⁵.

تاسعا. العولمة وهدر كفاءات الشباب:

اخترت تكتل الأدمغة Braintrust المجتمع في مدينة سان فرانسيسكو في العام 1995، بتنظيم من غورباتشوف، المستقبل في عشرين 20 / 80، كان هذا التكتل في اجتماعه المغلق، الذي اقتصر على نخبة من الأدمغة المستقبلية، تحديد معالم الطريق إلى القرن الحادي والعشرين، ولقد رأى أن الطاقة البشرية القادرة على العمل ستوزع مستقبلاً ما بين 20% يعملون و 80% عاطلين عن العمل، ولقد قدر خبراء عدد من الشركات العملاقة، خمس قوة العمل ستكون لسد احتياجات الخدمات ريفية القيمة التي تحتاج إليها العولمة، وهو ما أطلق عليه بعضهم تسمية (مجتمع الخمس)، أي أن خمس الطاقة البشرية ستعمل وتحصل على كل شيء، بينما لا تحصل الخمس الأربعة الباقية إلا على الفتات، ويتمشى مع هذا الاتجاه قول "جون نسبت" وهم من المستقبلين المعروفين بدقة تنبؤاتهم، بأن عصر الرفاه الاجتماعي، الذي أنتجه المجتمع الصناعي ليس سوى حدث عابر في التاريخ الاقتصادي، ذلك أن دولة الرعاية والتقديمات الاجتماعية التي عرفها الغرب، لم تكن سوى الثمن الذي تعين على المجتمعات الرأسمالية دفعة لمقاومة الشيوعية، وحيث أن هذه قد تلاشت، فلم يعد هناك مبرر لتحمل نفقات الرعاية، فدولة الرعاية هذه أصبحت بائدة ، نظراً لتكاليها الباهظة التي في رأي هؤلاء الخبراء، تعيق القدرة التنافسية المتصاعدة في الأسواق المفتوحة، وعليه أصبح قدر من اللامساواة الاجتماعية أمراً لا مناص منه، خدمة لأمية رأس المال التي حلت محل أمية البروليتاريا.

وُتدفع الدول على اختلافها للاستسلام لشروط إبطال السوق المالية والشركات العملاقة، المتمثلة في صدارة أرباح المساهمين على كل ما عداها من اعتبارات، وإلا فإن تهديد سيف هروب الاستثمارات خارج الحدود، أو تهديد مالية الدول الوطنية من خلال المضاربة بعملتها أو سندات خزنتها جاهز لكي يضرب ضربته، وتكون النتيجة ليست فقط

⁶⁵ دلال ملحم استيتية: التغيير الاجتماعي والثقافي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، عمان، 2008، ص 219، 218.

التخلي عن دولة الرعاية وتقديماتها للطفولة والكهولة والشباب، بل الوقوع في حالة العجز عن وقف تسريح العمالة الوطنية بحجة كلفتها المؤذية للتنافس، لقد أصبح معيار الكفاءة الإدارية في الشركات الكبرى، يتمثل في عمليات الدمج والاستغناء عن العمالة الوطنية، تحقيقاً لشعار "رفع الجدارة" والمقصود برفع الجدارة الإدارية تخفيض كلفة الإنتاج من خلال تحجيم العمالة واستبدالها بعمالة رخيصة من خارج الحدود تعمل في ظروف شبه استعبادية في بلدان العالم الثالث لصالح الشركات العملاقة، بدون الحاجة إلى استيرادها، أما تأخذ أفضل المهارات والمواهب بدون أي التزامات تجاهها على صعيد الضمانات الاجتماعية، أو ضمانات استمرارية الوظائف، وهكذا يتزاي العاطلين عن العمل في كل مكان، وهو أمر مطلوب لتحكم في حجم العمالة وفرض شروط عمل أدنى، كما أنه مطلوب لتفكيك الهيئات النقابية التي تدافع عن حقوق العمال من ناحية، وتعطيل تدخل الحكومات من الناحية الثانية،

الغرم الذي يقع على الشباب، جراء هذه السياسات، ليس اقل خطورة من الغرم الذي يقع على الشرائح الأكبر سناً، فالعولمة من حيث التعريف هي عالم الشباب على مستوى العمالة، كما الاستهلاك والثقافة، ولا يقتصر الغرم على شباب العالم الثالث المهمش، ولا على شرائح السباب في بلدان التكنولوجيا المتقدمة، بل أصبح يطال النخب الشبابية ذات الكفاءات العليا، فهذه النخب هي أداة السوق المعوم والإنتاج العابر للقارات، إلا أن عمرها التشغيلي يتزايد في انكماشه وقصره، تستقطب هذه الكفاءات بأجور مغرية أحياناً، وتشغل بشكل استنزافي كامل تحت شعار الإنتاجية القصوى ضماناً للتنافس، ويتم استهلاكها في وقت قياسي، كي يتم الاستغناء عنها من خلال كفاءات شابة طازجة، وهكذا تدفع إلى المهاشة الوظيفية، والعمالة المؤقتة والمتقلبة الغير مضمونة، وهي لازالت في مقبل العمر. لقد ولى عهد المسار الوظيفي المستقر الذي يعرف نقطة بداية وتدرجاً منتظماً، خلال عدة محطات وظيفية وصولاً إلى التقاعد، العمل في المستقبل سيكون أقرب إلى السفر في ميترو الأنفاق، حيث يتعين النزول في محطة والتحول إلى خط سير آخر، عدة مرّات خلال المسار الوظيفي، ولذلك فإن تلاحق المستجندات و التحولات هذه ستدفع الإنسان المنتج مستقبلاً وإذا تسنى له التفلت من البطالة، صرف 25% من وقته المنتج في التدريب وإعادة التأهيل، أو المرور في عدة تحولات مهنية تقدر ما بين أربعة وستة تحولات، ويذهب التطور المهني المستقبلي في اتجاهين متكاملين هما تزايد مهن المعلومات الكثيفة من ناحية، ومهن الاختصاصات المتعددة من الناحية الثانية (هندسة وإدارة على سبيل المثال) وكلهما يتطلب قدرات عالية على الانفتاح الذهني على كل ماهو جديد ومواكبته، من هنا أصبح الأساس في التوجيه التربوي والمهني ليس مجرد المواءمة بين خصائص المهنة ومتطلباتها، والكفايات وخصائص الشخصية ولا مجرد بناء مسار مهني، بل لا بدّ من بناء القدرة على التغيير والتغير، فيما أصبح يعرف تحت تسمية " اللياقة التكيفية " فقط أولئك القادرون على مثل هذا التكيف، والمتمتعون باللياقة المطلوبة له سيكون لديهم فرص البقاء في الحياة المنتجة.

أم الثاني والأخطر على مستوى هدر الكفاءات، فهو ما ينتج عن الإفلاسات الكبرى لشركات عملاقة، وتسريح آلاف العمال بدون تعويضات، أو نهب المدخرات التي وظفوها في أسهم هذه الشركات، حيث يتلاعب كبار

الشركات بأسهمها مستغلين نفوذهم الكبير مع إبطال البورصات من ناحية، وتواطؤ مدراء مؤسسات تدقيق الحسابات الشهيرة بدورها وهكذا تسد أبواب فرص العمل أمام الكفاءات الشابة، ناهيك عن تهديد الاقتصادات الوطنية حتى القوية منها، وما تجره من كساد وبطالة أصبحت معروفة، ومن أين لأعضاء هذا التكتل (مدراء ومضاربين ومدققين) القابعين في الأبراج المعمارية الضخمة والمعزولة عن حياة الناس والمجتمع، وتحجب كل إمكانية لرؤية ما هو خارج دوامة المال والثراء غير المشروع، التبصر بحاجات الناس وحصانة الأوطان ومستقبل الأجيال الصاعدة؟ لقد أصبح هؤلاء يشكلون قلة معزولة عن واقع حياة الناس، حيث يعيشون في عوالم خاصة عالية الحماية، عوالم من المرايا التي لا تعكس لهم سوى واقعهم وأنانيتهم، ولذلك فهم لا يشعرون بما يسببونه والاعتداء على حقوقهم في بناء مكانة وحياة أسرية واجتماعية منغرسه. من كوارث اقتصادية وطنية تكون نتيجتها هدر فرص الشباب المستقبلية في المقام الأول⁶⁶.

عاشرا. التهميش وهدر المشاركة والدور:

لا يقتصر مأزق الشباب على هدر الطاقات والكفاءات، بل هو يتفاقم من خلال التحييد عن المشاركة في القضايا العامة الوطنية والمصرية، الشباب في بلاد الهدر مستبعد عن دائرة صنع القرار التي يستأثر بها جيل لكبار الذي شاخ، و لا يزال يحتكر التعامل مع القضايا المصرية، كان للشباب دور أساسي في مراحل النضال من أجل الاستقلال الوطني حيث كانوا يمدون هذه الحركات بطاقتها الحيوية، وزخمها الكفاحي، وبذلها وعطائها بدون حدود. أننا فيلا الحاليتين بصدد قضية حيوية تمس صلب مسألة الهوية التي تشكل نواة الوجود، فالأبعاد والتهميش والحرمان من المشاركة والعطاء، وإحباط الحماس والبذل من خلال البطولات ليست مسألة سياسية كما يتم طرحها عادة، أنها كما تدل عليها الدراسات لبيولوجية ذاتها، قضية حيوية لدى مختلف الأجناس الحية التي تدافع عادة بضراوة عن مجالها الحيوي، الوطن ليس مسألة اعتبارية قابلة للمساومة في الزيادة والنقصان، بل هو قضية مغروسة الجذور عميقاً في صلب الكيان الحي ذاته، يتضح من مقدار الهدر الوجودي الذي يصيب الشباب، حين لا يشعرون بأنهم سادة مجاهم الحيوي وحماته، وصانعوا قوته ومنعته، يظل الشباب في حالة مأزقيه غير قابلة للاحتمال، إلا أن تكتب وتموه من خلال أمجاد وبطولات وإنجازات وهمية أو متخيلة، مما يفسر لنا هذا الحماس منقطع النظر لمشاركتهم في البرامج التلفزيونية التي أخذت تتسابق عليها بعض الفضائيات العربية من أمثال "سوبر ستار" و "ستار أكاديمي"، ومباريات كرة القدم التي أصبحت تشكّل دين الشباب الجديد، إن لهذه كلها قيمة دفاعية للتعويض الثغرة الوجودية المتمثلة في العجز المزوجة: هدر المكانة المهنية الاجتماعية/ العاطفية، وهدر فخر الانتماء والعطاء إلى كيان وطني يمد أبناءه بالهوية مصدر القيمة والاعتزاز، أما البديل الآخر فهو الانخراط في الحركات الأصولية التي تقدم أمل استرداد الفردوس المفقود، وحلم القيمة المطلقة التي تقلب دلالة الكيان من الهدر والفراغ والخواء، إلى الامتلاء من خلال الارتباط بقضية مرجعية ما ورائية.

⁶⁶ مصطفى حجازي: مرجع سابق، ص 21، 220.

تتطور الحياة من خلال طفرتها الوراثية كما أصبح معروفاً علمياً، وتتطور المجتمعات وتنمو الأوطان من خلال تغيير نماذجها المعرفية والمرجعية، والشباب هم من يقومون بهذه القطيعة، حين يقتلون الأب (بلغة التحليل النفسي) وينطلقون في إندفاع جديدة، إن المجتمعات لا تنمو إلا من خلال تغيير النماذج، من خلال إزاحة المرجعيات الهرمة واستبدالها بمرجعيات شابة قادرة على مواكبة التحولات وتحدياتها، من ذلك يتضح مقدار الخسارة الناتجة عن تهميش الشباب وتحييدهم ودفعهم إلى الغربة في وطنهم الذي ليس لهم، ماداموا مبعدين عن المشاركة في تسيير قضاياها وصناعة مستقبله.

وتستكمل العولمة هدر الهوية والانتماء عند الشباب، فهي من حيث التعريف حضارة الشباب الذين يشكلون أهم الشرائح العمرية استهدافاً من قبلها، الشباب هو رهنأ بإعلامها وتقنيات اتصالها وقواعد معلوماتها، مما يخرجه من إसार الأطر التقليدية الضيقة ومرجعياتها الثابتة التي تدور دوماً عود على بدأ، إلا أن العولمة في الآن عينه تحاول سلخ الشباب عن انتماءاته الوطنية، تتمثل إستراتيجية العولمة في استيعاب الشباب ودفعهم إلى إدارة الظهر للانتماء إلى الوطن والثقافة، وهي تستبدلها بالتلويح بإجراءات النجاح وصناعة الذات والمصير، تستبدل الانتماء الثقافي والهوية الوطنية بهوية رقم الحساب الإلكتروني ومدى ملاءمته، وبطاقات الاعتماد الإلكترونية، يشكّل ذلك بالطبع نقلة تبلغ حد تغيير النموذج المرجعي، إلا أنها تتم من خلال الاقتلاع من جذور الانتماء ذات الوظيفة لبيولوجية الحيوية، وصولاً للاستفراد بالشباب، إلا أن الاستفراد والاقتلاع لا يوفران بديلاً مضموناً، إذ أنهما يفتحان على المجهول الذي يتصف بعدم التأكيد وتسارع التحولات، كما هو الحال من النخبة من الشباب الذين أصبحوا من أصحاب الملايين من خلال دخول السوق المالية ومضارباتها، كي يجدوا أنفسهم وقد عادوا إلى نقطة الصفر بين عشية وضحاها، العولمة تفتح المجال أمام المخاطرة وجرأتها والمغامرة وحماسها، مما يتماشى مع روح الشباب الوثابة، إلا أن الفرص التي تتيحها تظل، كما سبق بيانه، من حظ أبناء المجمع الخمس، إنها تلوح بحكم تغيير المصير السحري وغير المضمون، بدلاً من انخراط الشباب في صناعة المستقبل الأكيدة من خلال الجهد وبناء الاقتدار، وإستراتيجية التنمية المستدامة ذات النفس الطويل والجهد المستمر، والنتائج المضمونة.⁶⁷ إن تعزيز الهوية والوطنية لدى الشباب يقوم على منحهم تلك الفرصة التي من خلالها يسعون لإثبات ذواتهم وتعزيز ثقتهم مما يشعرهم بالأمان ويجعلهم يشعرون بتحمل المسؤولية بل والتضحية من أجل الدفاع عن أوطانهم بدل ركوب قوارب الموت للبحث عن الأمل المفقود فيما وراء الضفة الأخرى ورفع شعار " يكلني الحوت و مايكلنيش الدود".

⁶⁷ مصطفى حجازي: المرجع نفسه، ص 220، 224.

خلاصة:

نخلص من خلال ما تقدم أن القيادة ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي وتؤثر في نشاط الجماعة في المؤسسة التي تعمل على تحقيق هدف معين، فوجود جماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم، لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل دون توجيه كما أن أهمية القيادة تكمن في توجيه العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف، فمن دون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها ويصعب على المؤسسة التعامل مع بيئتها الخارجية ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين طرفين، وإنما تمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في المؤسسة.

كما نجد أن واقع الشباب من خلال ما تم عرضه وتحليله يقدم لنا صورة بأن الشباب ليسوا شريحة واحدة بل هم فئات ولكل منها خصائصها وظروفها وإمكاناتها واستعدادها، بالإضافة إلى كون مرحلة الشباب لا تمثل نمو مفاجئ وإنما استمرار طبيعي لعملية التنشئة الاجتماعية التي تبدأ منذ الطفولة المبكرة وتستمر خلال مرحلة الحياة، إن الخط الفاصل بين مرحلتَي الطفولة والمراهقة من جهة والشباب من جهة أخرى يمكن تحديده على أساس المسؤولية، إذ لا يصبح الشاب ناجحاً ومكتملاً إلا إذا تحمل مسؤولية محددة، ينبغي أن يهيئ النظام الاجتماعي والاقتصادي عملية النضج الاجتماعي التي تعبر عن سمة أساسية من سمات الشباب، يتحول فيها الشباب بالتدرج إلى الحياة في المجتمع والمشاركة الإيجابية في تنميته، ومن سمات هذا العملية اختيار المهنة والبدء في ممارسة العمل والنشاط والقدرة على القيام بالأعمال الإدارية المختلفة.

إن القيادة الشبابية لا يمكن أن تبرز وتظهر قدراتها إلا في وجود بيئة مؤسساتية تعمل على صقل مواهبها وتفجير طاقاتها وإثبات ذاتها، من خلال منحها الفرصة في تولي المناصب والتسيير والإشراف من طرف المؤسسة التي توفر لهم المناخ المناسب للقيام بذلك، فهل المؤسسة الجزائرية بمواردها البشرية تسمح بذلك؟ هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي حول المؤسسة الجزائرية والتحويلات التي شهدتها وظروف العمل فيها.

الفصل الثالث: ظروف وعوامل تطور إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

تمهيد

- المؤسسة الجزائرية السياسات، المخطات والتحويلات.

أولاً. سياسة الدولة إزاء القطاع الصناعي الخاص في الإصلاحات الاقتصادية 1980-2000.

ثانياً. التنظيم في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

ثالثاً. نيذة تاريخية. عن الخصخصة.

رابعاً. الأشكال الواقعية لتمثلات العمل الصناعي وعناصره التحفيزية.

خامساً. نسق المكانة داخل المؤسسة الصناعية.

سادساً. محددات الجماعة في المنظمة.

سابعاً. التنشئة الاجتماعية التنظيمية.

ثامناً. الجنوسة والمنظمات.

تاسعاً. ظاهرة التمييز الجنسي لدى الأجراء الجزائريين.

عاشراً. القيم الثقافية داخل التنظيمات.

إحدى عشر. إشكالية التغيير الاجتماعي وعلاقة المؤسسة بمحيطها.

- إدارة الموارد البشرية من الطرح لكلاسيكي إلى التوجه المعاصر.

أولاً. التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

ثانياً. الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة.

ثالثاً. مواجهة التحديات التنافسية من خلال ممارسة إدارة الموارد البشرية.

رابعاً. تخطيط الموارد البشرية.

خامساً. تحليل وتوصيف وظائف الموارد البشرية.

سادساً. إستقطاب، إختيار وتعيين الموارد البشرية.

سابعاً. أهم ما يجب أن يتميز به القائد أو مدير الموارد البشرية.

تاسعاً. نماذج إدارة الموارد البشرية.

خلاصة.

أولاً. سياسة الدولة إزاء القطاع الصناعي الخاص في الإصلاحات الاقتصادية 1980-2000.

يرى الهاشمي مقراني وزملاؤه "إن الإصلاحات الاقتصادية عامة في الجزائر المستقلة لا يعود ظهورها من وجهة نظر إلى سنة 1980، بل ترجع إلى السنوات الأولى من الاستقلال، حيث قامت السلطة آنذاك بإصلاح ما تركه المستعمر في كافة المجالات، وذلك تبعاً للفلسفة العامة المسطرة من طرف الدولة، لأن الإصلاحات السياسية والاقتصادية وجهان لعملة واحدة". وهذا يعود لطبيعة الظروف التاريخية الاستعمارية التي جعلت الجزائر بعد الاستقلال تواجه عدة جبهات من أجل بنا الدولة الجزائرية المستقلة من خلال العمل على إنشاء مؤسسات اقتصادية وإدارية .

يجب أن نطرح السؤال التالي: ما معنى الإصلاحات الاقتصادية؟، نقصد بالإصلاحات الاقتصادية بتلك التغييرات التي تدخلها الدولة على اقتصادها ليتماشى مع ما تملّيه أو تقتضيه الظروف السياسية والاقتصادية وحتى الاجتماعية سواء الداخلية أو الخارجية.

وعليه نقول بأن الاقتصاد الجزائري عرف بعد الاستقلال، تغييرات عديدة ونماذج مختلفة من التنظيم والتسيير من خلال مراجعة النظام الاقتصادي الذي كان قائماً على النظام الرأسمالي قبل 1962 نتيجة الأزمات التي واجهتها البلاد على مختلف الأصعدة، أضف إلى ذلك غياب طبقة اجتماعية منظمة حول برنامج اقتصادي وسياسي قادر على دفع حركية المجتمع.

إن القطاع الخاص وقتئذ كان قليلاً من حيث الكم وكذا النوع، فأما من حيث الكم فنجد انعدام شبه كلي للقطاع الوطني الخاص، أما من حيث النوع فكانت نشاطاته تعتمد على التجارة الصغيرة والصناعة اليدوية. بعبارة أخرى نقول أن بأنه كان مهمشاً قبل الاستقلال، لأن المؤسسات الصناعية الكبيرة كانت يد المستعمرين، وبعد الاستقلال نجده محاصراً بإيديولوجية الدولة، وقد يتضح لنا ذلك من خلال قانون الاستثمار لسنة 1966 الذي يميز بين شكلين من الاستثمار هما:

أ. بالنسبة للمؤسسات المعتمدة، تتمتع هذه المؤسسات بعتاد عصري يساعد على المساهمة في عملية التنمية الاقتصادية وفقاً للبرامج والمخططات المسطرة من قبل السلطات العمومية، وتضمن لها الدولة الحماية الكلية من أضرار المنافسة الخارجية.

ب. بالنسبة للمؤسسات المتعاقدة: تنطبق عليها نفس الشروط تقريباً، التي تخضع لها المؤسسة المعتمدة وخاصة ما يتعلق بالمساهمة في التنمية الوطنية من خلال النشاطات الاقتصادية التي لها الأولوية بالنسبة للبرنامج والمخططات المسطرة من طرف الدولة.

ج. بالنسبة لتمويل رؤوس الأموال: لقد خصص هذا القانون مجالاً واسعاً لإجراءات التمويل المالي، حيث تسمح المادة 30، بجرية تحويل الأرباح ورؤوس الأموال في إطار التشريعات والمخططات المتفق عليه من قبل السلطات العمومية، رغم الامتيازات والضمانات التي أقرها القانون، غلا أن الأوضاع السائدة في تلك الفترة لا تسمح بتعبئة الرأسمال الأجنبي وحتى الجزائري من أجل المساهمة في التنمية الوطنية.

ونظرا لغياب النظرة الاقتصادية التي لم تترجم أي توجيه منسجم، ضعف الإمكانيات المادية والوضعية الاقتصادية والمتدهورة جعل دور المؤسسات المؤممة العامة وحتى الخاصة، في التنمية الاقتصادية ثانويا، لأن الأهداف المسطرة كانت اجتماعية أكثر منها اقتصادية، مما تسبب في مشاكل مالية والتي تعتبر أساس قيام المؤسسات الإنتاجية¹.
بناءً على المشاكل التي واجهها هذا النوع من التنظيم والتسيير أو الإصلاح الأولي، سواء في إطار قوانين الاستثمار أو خارجها، أدى إلى عدم تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها الدولة، من هنا كان لزاما عليها إدخال تغييرات في مختلف المستويات وفي جميع المجالات، وتجلي ذلك في نوع آخر والمتمثل في:

. التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

مع بداية 1971، كانت الشركات الوطنية تساهم بإنتاج حوالي 85% من المنتجات الصناعية، وتوظف حوالي 80% من إجمالي القوى العاملة نظرا لأهمية مساهمتها في الناتج الوطني وفي توفير مناصب عمل من جهة وأنها أدوات إستراتيجية في يد الدولة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية من جهة أخرى، فرضت التفكير بجدية أكثر من المرحلة السابقة في طريقة تسيير هذه الشركات، حيث تم في بداية 1971 ضبط نمط جديد يمكن الاعتماد عليه لتسيير هذه الشركات الوطنية/ ألا وهو التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وبما أن أساس النظام الاشتراكي هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج، فإنه من المنطقي ألا يكون عمال الشركات طرفا مهما في تسييرها ومراقبتها، وبالتالي أصبح العامل يتمتع بصفة المسير المنتج يمارسها داخل مجلس عمال منتخب، هذا المجلس أعطيت له صلاحيات متعدّدة في القانون الأساسي للتسيير الاشتراكي للمؤسسات، منها فحص الحسابات التقديرية وميزانية المؤسسة وكذلك إعطاء رأيه فيهما وهذا الأسلوب حسب المدافعين عليه يسمح للعمال والمسيرين بالمشاركة في وضع ورسم السياسة العامة للمؤسسة².

ثانيا. التنظيم في المؤسسات الصناعية الجزائرية:

تشارك مجموع الدول النامية في الخصائص والمميزات العامة، إلا أن تجربة الجزائر في التنظيم والإدارة لها بعض الخصوصيات، وستعمق في شرحها بشئ من التفصيل.
إن الأسس التي يعتمد عليها التنظيم الرسمي، كالتخصص، وتقسيم العمل وتفويض السلطة كلها خصائص عامة تشارك بها جميع المؤسسات، إلا أن الأساليب والمفاهيم، قد تختلف من بلد إلى آخر لذلك فإن ما ذكرناه في نظرية التنظيم الرسمي يمكن سحبه على التنظيمات الموجودة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، ولكن هناك اختلافات في الممارسة والأساليب، فما هي أوجه الاختلافات هذه؟ وما هي المميزات التي تنفرد بها المؤسسات الصناعية الجزائرية؟.

¹ الهاشمي مقراني وآخرون: القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد (التجربة الجزائرية)، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 62، 60.

² اسماعيل عرباجي: اقتصاد المؤسسة أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1987، ص 17.

1. التنظيم الداخلي للمؤسسة:

يؤكد " برون" كما رأينا سابقاً إلى أن وجود التنظيم الرسمي ضروري وحتمي، ولا تستطيع أي مؤسسة أن تستغني عنه، مهما كان نوع نشاطها الذي تمارسه، وبناء على ذلك فإن القانون الأساسي العام للعامل، قد اعترف أيضاً بضرورة وحتمية وجود التنظيم الرسمي في المؤسسات الجزائرية، لأن الأعمال لا يمكن فهمها، وتأديتها بصورة موفقة إلا إذا حددها التنظيم الرسمي، ووضع القواعد والإجراءات اللازمة لتقسيم العمل، واختصاصات الأفراد، وأدوارها المختلفة التي يقومون بها باعتبارهم أعضاء في التنظيم، لذلك فإن ضرورة وجود تنظيم رسمي أمر حتمي، ولازم لكل مؤسسة، وهذا التنظيم ينبغي أن يحدد بدقة:

- التنظيم التقني للعمل، ويتمثل في وضع القواعد والإجراءات التي تنظم العمل من الناحية التقنية، وفقاً لمبدأ التخصص، وتقسيم العمل، فالآلات المختلفة الموجودة بالمؤسسات الصناعية تكون عديمة الجدوى، أو تعمل بفضى إذا لم يحددها الإطار التنظيمي اللازم لذلك، وتوضع الشروط الموضوعية للأداء الجيد للعمل، لذلك فإن وضع تنظيم تقني للعمل من الشروط الأساسية للأداء الجيد والتحكم في التسيير.

- الانضباط العام، ويقصد به تلك القواعد واللوائح الرسمية، التي تحدد السلوك العمالي بما يتماشى والقواعد الرسمية للتنظيم، كتحديد موعد بدأ العمل وموعد الانتهاء منه، والقواعد التي تضبط سلوك العمال المهملين، أو الذين يرتكبون أخطاء جسيمة تضر بمصلحة المؤسسة، وهذه كلها قواعد رسمية تضبط النظام العام والالتزام باللوائح والأوامر الرسمية للعمل.

- معايير الصحة والأمن، ويقصد بها تلك الإجراءات التنظيمية، التي تضعها المؤسسة للمحافظة على صحة عمالها، وهي إجراءات وقائية لتجنب العمال من حوادث العمل، والأضرار المهنية كاستعمال الأقنعة الواقية من الحوادث واستخدام الطرق الأمنية التي تحفظ العامل من التعرض للمخاطر.

ولا تشير المادة 88 المذكورة سابقاً إلى كافة القواعد الرسمية، التي تحدد النظام الداخلي للمؤسسة، بل تركت ذلك للقوانين الأساسية النموذجية، والقوانين الخاصة بالمؤسسات المستخدمة.³ إن التنظيم الرسمي يحدد علاقات العمل بين المؤسسة والعمال في إطار قواعد وقوانين وتنظيمات تكفل حق الطرفين وتحدد واجبات وحقوق كل طرف وبالتالي توضح الرؤية حول طبيعة العمل.

2. الجهاز الإداري للمؤسسات الصناعية:

إن الجهاز الإداري للمؤسسات الصناعية الجزائرية يتكون من قيادة جماعية، وهي تتمثل في مجلس العمال - وقيادة تنفيذية - تتألف من مدير المؤسسة ونوابه، ورؤساء العمال، ويتم تشكيل مجلس العمال الذين تم انتخابهم، من المدير ونوابه ويجتمع مرة كل أسبوع، إلا أنه يجتمع في حالات استثنائية بدعوة من المدير العام كلما اقتضت الضرورة ذلك. وتحدد المادة 59 من ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات والإنتاج والتموين،

³ حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008، ص ص 83، 81.

- مشاريع توسيع نشاطات المؤسسة.

- الميزانيات وحسابات الخسائر والأرباح، وحسابات تخصيص النتائج، كما يقدم مجلس المديرية التقرير السنوي المتعلق بنشاط المؤسسة في جميع الميادين للسنة المنصرمة.

- مشروع القانون الأساسي للمستخدمين وجدول الأجور.

- مشروع الخطط الإجمالية لتنظيم المؤسسة.

وجميع هذه المهام يقوم بها مجلس المديرية بصورة رسمية، وهناك المراسيم والأوامر التي تحدد هذه المهام بدقة، ويرمي هذا كله إلى المساهمة بكل ما يتصل بترتيب أو إعادة تنظيم الأجهزة التابعة للمؤسسة وفقا لما يحقق المصلحة العامة، وما يتفق مع نموها وتطورها المستمر، فالتنظيم الإداري يتسم بالحركة، ولا يتسم بالركود والثبات.

إن تحديد الاختصاصات بدقة وموضوعية يلغي كل أشكال الغموض، التي من شأنها أن تعمل على إرباك الممارسات، وتداخل الوظائف وتصادم المسؤوليات، لهذا حدد ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات الاختصاصات التي يقوم بها مجلس المديرية⁴.

ونظراً لتعدد مجالات الإدارة والتنظيم في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وتوسع نطاقها لذلك سنحاول مناقشة موضوعاتها في مايلي:

1.2 المؤسسة بين سلطة العمال ونفوذ الإداريين:

إذا كانت المؤسسة الصناعية في البلدان الرأسمالية تقوم على أساس تفويض السلطة، فإن النظام القائم فيها يمنح السلطة الكاملة لصاحب العمل، وهو الذي يأمر وينهي وينفذ المشاريع المختلفة، إلا أنه بتطور الوعي العالمي، وانتشار النقابات العمالية، أصبحت المؤسسات في البلدان تفوض بعض السلطات للمديرين التنفيذيين، ورؤساء العمال. إلا أن الأمر يختلف في النظام الاشتراكي الجزائري، فحسب القوانين والمواثيق المختلفة لا نجد السلطة بمفهومها الرأسمالي، بل نجد صورة أخرى تتمثل في تكليف بعض العمال الذين لهم القدرة على حسن التسيير، والكفاءة اللازمة، وتعيينهم في موقع المسؤولية، وإعطائهم السلطة اللازمة للتسيير الحسن، لذلك تنص المادة 34 من القانون الأساسي العام للعمال على أنه:

- يتعين على العمال الذين يتولون مناصب المسؤولية في التأطير أن يقوموا بكل المهام المرتبطة بمنصبهم، ولا سيما تنظيم العمل ضمن جماعة العمال، بغية الوصول إلى أقصى ما يمكن من فعالية.

- مراعاة الانضباط، وتطبيق المناهج الدائمة التطور في الإدارة والتسيير، والعمل على ذلك بغية إثارة تشجيع روح الإبداع، والمبادرة لدى جماعة العمال.

- إن تطبيق المناهج دائمة التطور في التسيير يتمثل بصورة خاصة في تلك الأبحاث والدراسات التي يقوم بها العلماء لاسيما في الإدارة والتسيير، وقد طلب القانون الأساسي العام للعمل على كل من يتحمل المسؤولية أن يطلع من جهة

⁴حسانن الجيلاني: المرجع نفسه، ص 83، 88.

على أهم الأفكار والنتائج التي توصل إليها العلماء، والمتعلقة بالإدارة والتسيير ومحاولة استيعابها، والاستفادة منها قدر المستطاع، ومن جهة أخرى يعمل على تطبيق هذه المناهج الإدارية لإثارة دافعية العمال نحو العمل، وتشجيع روح الإبداع والمبادرة.

وقد وضعت الإدارة الكثير من العوائق والصعوبات في مرحلة معينة من مراحل تطور المؤسسة لإبعاد العمال عن المشاركة والسلطة في المنظمة من ذلك (... إن نظام الأجور وصعوبات الترقية الداخلية قد ثبط همم العمال المؤهلين والمهرة إلى درجة جعلت البعض منهم يجهرن بأن هذا الوضع يمثل إستراتيجية حقيقية من السلطة لأبعاد العمال من على بلوغ السلطة في المؤسسة، وبهذا تبقى السلطة وفقا على ذوي الشهادات، أو ما يعرف بفئة التیکنوقراطيين، وهم الذين يسيطرون على الإدارة، ويشرفون على تسيير المؤسسة، وبالتالي سيظل الصراع قائما في المؤسسة بين العمال والتیکنوقراطيين حول السلطة، وكل فئة تريد المزيد من النفوذ والقوة والاستيلاء على تسيير المؤسسة.

-المركزية والوصاية وهناك جهات أخرى تجاذبت السلطة مع الإدارة والعمال، على مستوى المؤسسة، وتمثل في نظامي المركزية والوصاية وهما وجهان لعملة واحدة، لأنهما يرتبطان ببعضهما أشد الارتباط، فالمركزية تعني تركيز الوظيفة الإدارية في يد الدولة أو ممثلين عنها، دون مشاركة الهيئات الأخرى التي يهملها الأمر، أما الوصاية فتعني أن المدير العام لأي مؤسسة يتصرف تحت سلطة الوزير الوصي، ويكون مسؤولا عن التسيير العام للمؤسسة في نطاق اختصاصه المحدد.

ومن هنا يتضح أن المؤسسة الصناعية الجزائرية مرت بمرحلة كان الإشراف فيها للسلطة المركزية و الوصائية، حيث أدى الإشراف على عرقلة مجهودات العاملين، ووقف عائقا دون التغيير والتطور، (فمجموع المؤسسات في الماضي - حاولت - السيطرة على عمليات تنمية نشاطاتها السريعة يجعل اتخاذ القرارات في مؤسسة مركزيا إلى الحد الأقصى، وذلك بمضاعفة عدد مستويات السلم الإداري إلى أبعد ما تستلزمه الفعالية، وقد كبحت الكثافة الإدارية انتقال المعلومات وأدت إلى استياء عميق لدى الإطارات والعمال⁵.

2.2. المعوقات التنظيمية:

إن المؤسسات الصناعية الجزائرية قبل أن تصل إلى مرحلتها الحالية كانت قد مرت بعدة تشريعات وقوانين لتنظيمها، وتنسيق جهود العاملين بها، وقد كانت الإصلاحات الحديثة التي شهدتها هذه المؤسسات والمتمثلة في إعادة هيكلة المؤسسات ومن بعدها استقلالية المؤسسات.

هذه الإصلاحات لم تأتي من باب الصدفة والتلقائية بل كانت لها أسباب موضوعية أدت إلى ظهورها، وقبل التطرق إلى الإصلاحات الجديدة لابد من التعرف على الأسباب والظروف التي أدت إلى ظهور الإصلاحات الحديثة؟..

لقد تميز النظام قبل الإصلاحات الحديثة طبعاً، بصيغة تنظيمية إدارية بحتة كما يرى تقرير التنمية والتخطيط ويرتكز أساساً على أوامر وتقنين مكثف، صادر من نفس الهياكل المركزية تجاه وحدات الإنتاج، الأمر الذي حال دون تطبيق

⁵حسانن الجيلاني: المرجع نفسه، ص 83، 88.

موضوعي لما جاء به نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات، ولاسيما أخذ القرار، وحرية التسيير على المستوى المحلي، حيث أن المؤسسات أصبحت مقيدة الحركة، ولا تستطيع التنفس في هواء نقي ملؤه الحرية والمبادرة والابتكار، بل صارت حركتها ثقيلة وعملها روتينياً، وبالتالي قلت الفعالية وتجمد مستوى الإبداع، وهذه الوضعية كما ذهب إلى ذلك نفس التقرير المذكور آنفاً، التي كانت تخضع لحتمية وضع سياسة اقتصادية مخططة لم تكن من استعمال عقلائي للوسائل المادية والبشرية، وفي بعض الأحيان أدت إلى نتائج عكسية للأهداف التي سطرها القيادة السياسية، إضافة إلى ذلك أن هذا النموذج المتميز بحشد المؤسسات قد عرف وضع هيكل وظيفي من شأنه التحكم في التسيير⁶.

ثالثاً. نبذة تاريخية عن الخصخصة:

تدخلت الدول في البلاد المتقدمة بشكل واسع في المجال الاقتصادي في فترة ما بعد الحرب العالمية من أجل إعادة البناء السريع لاقتصادياتها التي دمرتها الحرب، واتخذ هذا التدخل بشكل خاص تأميم المشروعات الاقتصادية الخاصة، أما في البلاد المستعمرة سابقاً فقد اتسع نطاق تدخل الدولة في إدارة الاقتصاد الوطني خلال عقدي الستينيات والسبعينيات في العديد من الدول النامية بصفة عامة.

وكرر فعل للدور الاستعماري، وسعيًا في الحصول على الاستقلال الاقتصادي، امتد واتسع تدخل حكومات تلك الدول، وزادت نسبة مشاركتها في النشاط الاقتصادي من خلال تقييد وتنظيم أنشطة القطاع الخاص بصفة عامة والأجنبي منه بصفة خاصة، أن تلك الإجراءات لم تنل اهتمام الدول المتقدمة والنامية على السواء، في توزيع مواردها ما بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص إلا في السنوات الأخيرة، وقد نجم عن ذلك أن تضخم حجم القطاع العام، وعجز من تقديم ما كان مستهدفاً بعد أن كان ينظر إليه على أنه وسيلة جيدة وفعالة لتحقيق التنمية الاقتصادية أصبح عالية عليها.

وإزاء هذه المظاهر السلبية لانخفاض الكفاءة الإنتاجية التخصيصية في وحدات القطاع العام، ساد الاعتقاد لدى حكومات العديد من الدول النامية، بأن القطاع العام بات أكبر مما ينبغي، وأن تكلفة الاحتفاظ به أصبحت مرتفعة على اقتصادها، وتطلعت حكومات تلك الدول إلى التطبيق الجاد لبرامج الإصلاح الاقتصادي في ظل معونات مالية وفنية من البنك الدولي، كما اتخذ مسارات واتجاهات عديدة برز منها ما عرف في الأدب الاقتصادي بالخصخصة أو التخصيص، وأصبحت الخصخصة منهجاً وأسلوباً اعتمد عليه العديد من الدول النامية والمتقدمة للتخلص من الحجم الزائد للقطاع العام وتحقيق الكفاءة الاقتصادية بصفة عامة والكفاءة الإنتاجية في وحدات القطاع العام بصفة خاصة.

1, مفهوم الخصخصة:

تستحوذ عبارة الخصخصة أو التخصيص أو الخوصصة على اهتمام معظم دول العالم سواء كانت متقدمة أو نامية وهي جميعها تسميات لمصطلح اقتصادي باللغة الإنجليزية أو الفرنسية لكلمة Privatization .

⁶ حسان الجيلاني: المرجع نفسه، ص91، 92.

لا يوجد مفهوم دولي متفق عليه لكلمة التخصص، حيث يتفاوت مفهوم هذه الكلمة من مكان إلى آخر ومن دولة إلى أخرى، ولكن لو أردنا تعريف هذه الظاهرة التي أصبحت موضوعاً رئيسياً يتم استخدامه في معظم الدول، فإنها فلسفة اقتصادية حديثة ذات إستراتيجية، لتحويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية التي لا ترتبط بالسياسة العليا للدولة، من القطاع العام إلى القطاع الخاص "فالدولة في المفهوم الاقتصادي الحديث، يجب أن تهتم بالأمر الكبير السياسي والإدارية والأمنية والاجتماعية التي ترتبط بسياساتها العليا، أما سائر الأمور الأخرى فيمكن تأمينها من قبل القطاع الخاص وذلك في إطار القوانين والأنظمة التي تضعها الدولة وتنظم من خلالها عمل هذا القطاع.

تعددت واختلقت مفاهيم التخصص وتعريفها إلى تعدد مجالات تنفيذ هذه الإستراتيجية وإلى تعدد أساليبها، فيتسع التعريف أو يضيق بقدر شموله لهذه الأساليب وتلك المجالات، فتعرف التخصص بأنها "نقل ملكية أو إدارة نشاط اقتصادي ما، إما جزئياً أو كلياً من القطاع العام إلى القطاع الخاص".

كما تعرف بأنها "تحويل ملكية مؤسسات القطاع العام إلى شركات تدار على أسس تجارية، أو بيع الأسهم المملوكة للحكومة في بعض الشركات المساهمة العامة كلياً أو جزئياً إلى القطاع الخاص" وتعرف على أنها "العملية التي يتم من خلالها تقليل دور الحكومة وزيادة دور القطاع الخاص في إدارة أو امتلاك الممتلكات".

فالخصوصية بناءً على ما سبق، يمكن النظر إليها على أنها تعني تقليل وتخفيض القيود القانونية والإدارية والرقابية على ممارسة النشاطات الاقتصادية، وإعطاء الفرصة للقطاع الخاص للقيام بذلك، شريطة أن تتعدد الوحدات الإنتاجية حتى تعمل على خلق مناخ تنافسي ينعكس على نوعية وجودة السلعة أو الخدمة المقدمة، مما يعني العمل على خلق مناخ استثماري جيد، فالخصوصية تعني الانتفاع وتقليل القيود، وإيجاد سوق مالي نشيط، وتقليل الروتين وتخفيض حدة البيروقراطية، وإعادة التدريب، وتخفيض حجم دور القطاع الحكومي⁷.

وتعرف الخصوصية في الجزائر بأنها "القيام بمعاملات تجارية تتجسد في تحويل ملكية كل الأصول المادية والمعنوية في مؤسسة عمومية أو جزء منها أو كل رأس مالها أو جزء منه لصالح أشخاص أو معنويين تابعين للقطاع الخاص وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد تحويل التسيير وممارسة شروطه.

وقد تبنت الجزائر هذه العملية على اعتبار أن القطاع الخاص هو الذي سوف يحل المشاكل ويخفف الأعباء المالية التي تتحملها الحكومة من حيث تمويل المشاريع العامة، ومواجهة الخسائر التي تتعرض إليها، ويعيد للأذهان إيديولوجية المنافسة.

⁷ أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 323، 334.

2. أسباب الاهتمام بالخصوصية:

هناك العديد من الأسباب الداعية إلى ضرورة الاهتمام بمفهوم الخصوصية، ليشمل جميع الأنشطة الاقتصادية والإدارية أو الخدمية، وهذه الأسباب هي:

- الأسباب السياسية: وتتمثل في التأكيد على حرية الفرد على اعتبار أن الإنسان يجب أن يعطي كل الاحترام والحرية في مزاولته نشاطاتها الاقتصادية والإدارية والاجتماعية، أضف إلى ذلك الرغبة في الحصول على دعم شعبي لبعض السياسات الحكومية خاصة فيما يتعلق بالأنشطة الانتخابية، وكذلك رغبة الحكومة في تحسين المستويات المعيشية وتحسين نوعية الحياة للأفراد.

- تحسين الإنتاجية وزيادة الفرص الاستثمارية، وذلك على اعتبار أن القطاع الخاص لديه قدرات ومهارات ومرونة أكثر من تحسين الإنتاجية، وهذا دليل على خلق فرص استثمارية وحلب العملة الصعبة ودعم الاقتصاد المحلي.

- أسباب مالية، حيث أن زيادة مساهمة القطاع الخاص في تقديم الخدمات والسلع والقيام بالأنشطة الاقتصادية يؤدي إلى توفير فائض في خزانة الدولة، ويعمل بالإضافة إلى ذلك على تقليل الاعتماد على مصادر مالية خارجية، مما يترتب عليه تخفيض العجز في الميزانية.

- أسباب إدارية، وهذا يؤدي إلى ضرورة تبني أسس علمية في اختيار الأفراد العاملين والعمل على تنمية مهاراتهم بهدف مواصلة القدرة على التنافس والمحافظة على الاستمرار⁸.

3. مبررات الخصوصية:

إن اختيار الجزائر للخصوصية لم يكن تلقائياً، ولا يمثل شكل الإصلاحات بقدر ما يمثل ضرورة اقتصادية فرضتها جملة من العراقيل والصعوبات التي تلقاها القطاع العام من بينها:

- ضعف القدرة الإنتاجية.

- عبء نوعية الإنتاجية.

- الديون الخارجية.

- العجز في الميزانية.

- سوء التسيير.

ولذلك فإن اختيار الدولة لهذه العملية له مبررات نذكر منها:

- اهتمام المؤسسة العمومية بأنشطة غير ملائمة لطبيعتها، حيث ارتفعت المصروفات الإدارية، بسبب زيادة الأعمال فوق الحاجة مما أدى إلى انخفاض كفاءتها، وبالتالي من الأحسن تركها للقطاع الخاص.

- إن عملية الخصوصية للمؤسسات العمومية ستؤدي إلى تخفيض العجز المتكرر في ميزانية الدولة وبالتالي ضمان عائدات أساسية لخزانة الدولة عن طريق بيع أموال المؤسسات العمومية.

⁸ أحمد يوسف دودين: المرجع نفسه، ص 330.

-ستؤدي الخوصصة إلى تخفيض درجة التدخل السياسي في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العمومية، حيث أنه في غالب الأحيان يتدخل الساسة في أهداف تلك الأخيرة.

4. تقنيات الخوصصة:

إن الخوصصة للمؤسسات العمومية متعددة يمكن جمعها وتلخيصها في نوعين:

-التقنية الأولى لاتمس الملكية العمومية لرأس المال، بل تقوم على ضخ تحصيلات التسيير للخواص في مؤسسات الدولة.

-التقنية الأخرى للخوصصة وهي التي تغذي المناقشة في الجزائر تركز على تحويل كلي أو محدود لرأس المال الخاص لحقوق الملكية في مؤسسات الدولة.

-فيما يخص التقنية الأولى التي تقوم بضخ تحصيلات التسيير للخواص في مؤسسات الدولة يمكن أن تنقسم إلى أربعة أنواع:

أ. الأحكام المتعلقة بالمؤسسة وتسييرها التي تخضع لقواعد تجارية:

في الجزائر، إنه قانون 81-01 الذي ينص على هذه الأحكام ولكن حتى سنة 1993 قامت المؤسسات العمومية الاقتصادية بالخضوع إلى مجمل الشروط للحق الخاص للقانون التجاري وأيضاً (فيما يتعلق بالتشريع القضائي والإفلاس) والعائق الوحيد والمهم في هذا التقدم هو في تحديد مهام مديري ومسيري هذه المؤسسات بعد نشر قانون المالية لسنة 1993.

ب. إن الزامات الدولة تصب حول الترخيص للمؤسسات الخاصة إجراء عملية التبادل بينها وبين الدولة في عملية الاستغلال في مجالات (النقل البحري مثلاً) والموارد الطبيعية (البترول) والتي هي محتكرة تماماً من طرف الدولة.

ج. شراء طويل الأجل: يعني إيجار مؤسسات عمومية، يقوم على كراء مؤسسة عمومية (فنادق....) مع إمكانية الشراء في نهاية العقد.

في سنة 1987 قامت الدولة بالتنازل على الأراضي الزراعية للمزارعين كما سميت بـ " كراء المزرعة".

د. عقد التسيير: وعليه تقوم المؤسسة بالإدارة والتسيير الكلي أو الجزئي لإرث المؤسسة العمومية، وفي الجزائر العاصمة فوضت إدارة وتسيير المؤسسات الفندقية لفائدة مؤسسات عالمية مختصة في هذا المجال كمثل " شيراطون و ماركير".

هـ. في مجال المساعدة في عملية التسيير في هذا النوع تقوم المؤسسة الخاصة (غالباً أجنبية) بعدم العمل بالنصائح المقدمة من طرف المؤسسات العمومية أو تجاهلها (التي تتخذ القرارات بمفردها) بعد ظهور عراقيل تقنية في المشاريع الصناعية المقامة على أساس " المفتاح في اليد" الجزائر تعيد في السبعينيات في عقود " الإنتاج في اليد" حيث كان منتج الآلات الصناعية مجبر على تكوين موارد بشرية للمؤسسات العمومية والسهر عليها لشهور أو سنوات لخلق يد عاملة مؤهلة ذات كفاءة إنتاجية.

أما النوع الثاني من الخصوصية الذي يركز على تحويل كلي أو جزئي لرأس المال الخاص وحقوق الملكية لمؤسسة عمومية فهي تركز أساسا على خمسة أجهزة زهي:

- البيع الخارجي:

هذا النوع يقوم على امتلاك العمال للأسهم (هذا النوع كان في المؤسسات الأمريكية لغرض جلب اهتمام عمالها)، ويفضل مدة التسديد التي أقرت الدولة أو التسيقات البنكية كليا أو جزئيا في رأس المال الاجتماعي للمؤسسة العمومية، وعامة تكون لفائدة مؤسسات صغيرة أو متوسطة.

وبشكل أكثر توسعا هذه الطريقة طبقت في النظام الاشتراكي الذي يهتم كل المجتمع كما هو في روسيا.

إن امتلاك الشعب والعمال للأسهم تهدف إلى إقناع الرأي العام بالإصلاحات الاقتصادية وهذا كله من أجل أن يتحمل الشعب المشاكل والصعوبات الاجتماعية التي تنجر عنها، كفقدان مناصب العمل مثلا، إن العمال الروس خوفا من ضياع مناصب عملهم قاموا بشراء المؤسسات الاشتراكية وخصوصيتها وأصبحوا يمتلكون حوالي ثلثي رأسمالها الاجتماعي بدون أن تكون لهم رؤوس أموال أو كفاءات مهمة التسيير.

شراء الأسهم من طرف الشعب والعمال موجودة في النصوص التشريعية الجزائرية، وحدها شراء الأسهم من طرف العمال مطبقة بشكل محدود في بعض الشركات العمومية المنحلة.

- رفع رأس المال الاجتماعي:

قامت المؤسسات العمومية في هذه الحالة التنازل على الأسهم الجديدة إلى غالبية القطاع الخاص وتقوم هذه الأخيرة بضخ الأموال في المؤسسة والتحكم يكون في نسب متغيرة في رأس المال الخاص، قامت عدة مؤسسات بإتباع هذا المنهج مثل رياض سطيف و الأوراسي.

- القيام بمناقصات وطنية لشراء الأسهم:

في هذه الاتجاه قامت الدولة وهي الجهة المالكة للأسهم ببيعها بشفافية وسعر ثابت في المزاد العلني بصفة كلية أو جزئية لكافة المواطنين، وهذا في مناقصات وطنية وفي هذا الشأن قامت الدولة بوضع دفتر شروط يحتوي على كل النقاط التي يجب على المالك احترامها.

- البيع المباشر للأسهم أو البيع بالتراضي:

تقوم الدولة بانتقاء أولي لمشترين مهمين فيما يخص وظيفة رؤوس الأموال وتحويل التكنولوجيا المرجوة تقوم الدولة باقتراح التنازل على جزء أو كل من ملكيتها في المؤسسة.

التنازل على أصول المؤسسات ومكوناته في قسم واحد أو في عدة أقسام للقطاع الخاص وهذه التقنية مستعملة خاصة في قطاع البناء والأشغال العمومية ودوما تستعمل هذه الخاصية في المؤسسات التي هي في مرحلة التصفية، حيث أن مؤسسة الأروقة الجزائرية وبعد تصفيتها قامت الدولة ببيع وحدتها في المزاد العلني لمؤسسات خاصة⁹.

⁹ اسماعيل عرباجي: مرجع سابق، ص 284 288.

5. آثار الخصخصة:

من المعروف أن كل الإجراءات سواء كانت سياسية أو اقتصادية، يترتب عليها آثار ونتائج معينة إما ايجابية أو سلبية، كما هو الحال بالنسبة لعملية الخصخصة، خلقت هذه العملية آثار منها:

- إن الخصخصة تعني دخول اقتصاد السوق بصفة كاملة، وخاصة في ميدان الأسعار، حيث يصبح السوق هو المحدد الوحيد لها.

- إن عملية الخصخصة لها مخاطر اقتصادية مثلها حدث في الاتحاد السوفيتي سابقا عند تبنيه لعملية الخصخصة، حيث كانت الدعوة مظللة لان بعض العاملين في القطاع سيسعون إلى تخريبه حتى يباع، وبالتالي يحصلون عليها بأثمان رخيصة، إذا الدعوة إلى الخصخصة قد تنشئ جوانب من الترقب والتوقع بأن مال ومكان هذا القطاع سيؤول إلى الزوال.

- من الناحية الاجتماعية، ستؤدي عملية الخصخصة إلى عمليات واسعة لتسريح العمال بشتى أنواعه، وهذا هو الأثر البالغ الذي تحدثه هذه العمليات نتيجة سياسة العمالة السابقة، فقد كانت أغلب مؤسساتنا تحتوي على عمالة تفوق طاقات المؤسسة وبالتالي جاءت الخصخصة لإعادة تكييف المؤسسات ووضعها على أسس اقتصادية سليمة وذلك لمواجهة المنافسة الأجنبية.

ويمكن القول أن عملية الخصخصة بصفة عامة تنطوي على طائفة من الصعوبات الاقتصادية والمالية والاجتماعية، كما أنها تنطوي على أهداف ومصالح متضاربة وتجعل إجراء المفاضلات أمر لا مفر منه في كثير من الأحيان¹⁰.

ويضيف آخر في استعراض الانعكاسات الاقتصادية والاجتماعية، التي أفرزتها سياسة الخصخصة في الجزائر، والتي تتميز أيضا بخصوصيات وظروف خاصة بها لاسيما وأنها تعد حديثة العهد ومازالت في بداية الطريق ولم تأخذ بعد كل أبعادها، إلا أن الخصخصة ترتب عنها نتائج وأثار سلبية نوجزها كالآتي:

- تراجع وتيرة النمو الاقتصادي، حيث بلغ معدل النمو 0.2% خلال فترة (1995/1994) بينما كان معدل النمو سنة 1993 ب 2% وصل التضخم إلى 29%.

- تم خفيض العملة الوطنية 40.7% وبذلك فقدت قيمتها الحقيقية أكثر من 60% مما زاد في ارتفاع الأسعار واتساع هامش الفقر.

- عدم العدالة في توزيع الدخل والثروة ومن ثمة اتساع الفقر والبطالة في كل مكان من المناطق الريفية والحضرية. وهناك جملة من الآثار الاقتصادية الايجابية لهذه العملية:

- تعتبر الخصخصة وسيلة هامة للتخفيض من عجز الميزانية.

- تعتبر الخصخصة وسيلة وعاملا ومحركا أساسيا في تنشيط الصادرات خارج المحروقات.

¹⁰ داوود معمر: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الحديث، ط 1، القاهرة،

2006، ص ص 222، 227.

- توفر الخوصصة أداة هامة ، الترشيد والكفاءة على المستوى القطاعي بصفة عامة.
 - تشكل الخوصصة عاملا أساسيا لنمو الاقتصاد الوطني، حيث أنها تستطيع أن ترد الاعتبار للتشغيل، وتختلف وظائف ومجالات عمل جديدة ومن ثمة التقليل من حجم البطالة.
 - تعمل الخوصصة على خلق وتحفيز المنافسة في ميدان الإنتاج والخدمات.
 - تعمل على توفير رؤوس الأموال، بواسطة الشراكة وبيع الأسهم سواء بالعملة الوطنية، او بالعملة الأجنبية ، وتشجيع الاستثمار الوطني والأجنبي.
 - تنمية القطاع الخاص ودعم مؤسساته، وذلك عن طريق تحويل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص.
 - تحسين المحيط القانوني، وذلك بتكييف النصوص القانونية والتشريعية التي تخدم الخوصصة.
 - الوصول إلى الأسواق الدولية بالنسبة للتكنولوجيا ورأس المال وزيادة الفعالية للمؤسسة الإنتاجية.
 - الدخول والاندماج في الاقتصاد العالمي، ومسايرة الركب الحضاري.
 - وعلى هذا الأساس فالخوصصة تفتح آفاقا جديدة للاقتصاد الوطني ، وبذلك تحقق آثار وانعكاسات ايجابية على الحياة المعيشية لكل فئات المجتمع بصفة عامة.
 - إنه على الرغم من النتائج الايجابية للخوصصة إلا أن سياسة الخوصصة أو الإصلاحات المصاحبة لوصف صندوق النقد الدولي، قد تولدت عنها الآثار السلبية المؤكدة هي كما يلي:
- تسريح العمال وحل المؤسسات العمومية:**
- ومن النتائج التي أعقبت الخوصصة تسريح عدد كبير من العمال، حيث تم حل حوالي 800 مؤسسة منذ 1994 إلى غاية 1998 ومنذ صدور المراسيم التشريعية
- 94/10 و 94/11 المتعلقة بتسريح العمال إذ بلغ عدد المسرحين في نهاية 1995 حوالي 37539 ألف عامل أحيل ضمنهم 27826 ألف عامل على صندوق التقاعد المسبق المقدر بحوالي 91137 ألف عامل إلى حوالي 4.9 مليون عامل، والباقي يعانون البطالة.
- كما بيعت للعمال مؤسسات أخرى يقدر عددها 1697 مؤسسة وتم تخصيص ما نسبته 30% من النسيج الصناعي والجدول التالي يبين لنا توزيع المؤسسات وفقا لأنشطتها خلال سنة 1998.

جدول رقم (08): نحو توزيع المؤسسات وفق أنشطتها سنة 1998.

| المجموع | مؤسسات خاصة | مؤسسات عمومية محلية | مؤسسات عمومية اقتصادية | القطاعات |
|---------|-------------|---------------------|------------------------|---------------------------------|
| 443 | - | 383 | 60 | الصناعة |
| 249 | - | 195 | 54 | البناء والأشغال العمومية والسكن |
| 98 | - | 83 | 15 | الخدمات |
| 25 | 02 | 18 | 05 | الفلاحة |
| 815 | 02 | 679 | 134 | المجموع |

المصدر: الهاشمي مقراني وآخرون، مرجع سابق، ص 96، 90.

ويلاحظ من خلال توزيع المؤسسات المحلية وفقا لطبيعة نشاطها أن القطاع الصناعي يأتي في المرتبة الأولى ثم يليه قطاع البناء والأشغال العمومية والسكن، ثم قطاع الخدمات وتحتل الفلاحة المرتبة الأخيرة.

جدول رقم (09): يوضح انتشار البطالة بين فئات الشباب.

| السنوات | 1989 | 1991 |
|---------------|------|------|
| أقل من 20 سنة | %63 | %58 |
| 20 - 25 | %31 | %41 |
| 25 - 30 | %17 | %23 |
| أكبر من 30 | %08 | %06 |

المصدر: هاشمي مقراني وآخرون، المرجع نفسه، ص 93.

وبالموازاة مع ذلك يلاحظ المختصون أن هناك تزايدا في نسبة البطالة في الأوساط التعليمية ولاسيما خريجي الجامعات.

جدول رقم (10): يوضح مدى تفشي البطالة وفقاً للمستويات التعليمية.

| السنوات | 1985 | 1989 | 1997 |
|------------------|-------|-------|-------|
| المستوى التعليمي | | | |
| ابتدائي | 43.3% | 27.9% | 24.8% |
| متوسط | 28.6% | 34.4% | 8.29% |
| ثانوي | 6.5% | 14.9% | 25.5% |
| جامعي | 0.6% | 02.8% | 05.8% |
| غير مصرح به | 21% | 20.1% | 14.1% |

المصدر: هاشمي مقراني وآخرون، المرجع نفسه. ص. 94.

أن مستوى البطالة طبقاً للمستوى التعليمي، يمكن أن يعطينا صورة واقعية عن مدى تفشي وتنامي البطالة في أوساط الشباب من المتعلمين، وهكذا تعكس لنا هذه الأرقام التطورات في انتشار البطالة بين الأوساط التعليمية، مدى التحولات التي ترض لها الاقتصاد الوطني خلال العقدین الآخرين ولاسيما خلال عقد السبعينيات والتي تمثلت أساساً في الاصطلاحات الهيكلية والركود الاقتصادي، ثم تقلص الدور الاستيعابي للأيدي العاملة وهو الأمر الذي صاحب بالضرورة سياسة الإصلاحات الاقتصادية.

6. أرقام عن الخصوصية و أفاقها في العالم والجزائر:

ازدادت عملية الخصوصية في الجزائر خلال الـ 10 سنوات الأخيرة بصفة ملاحظة من حيث الكم ومن حيث القيمة التبادلية وهذا الأمر تم بصفة ملاحظة، وهناك سببان جوهريان وراء ذلك: المشاكل الجبائية التي أحيرت الحكومات على تقليص الاستثمار أكثر فأكثر نظراً لمرونة الإجراءات وتبعاً لذلك التهرب الضريبي والذي سجل مبالغاً خيالية ونسبة معتبرة من الناتج المحلي الإجمالي، فزيادة وتيرة الخصوصية في الجزائر يسمح بفتح المجال أمام الكثير من الأنشطة التي كانت في الوعاء الضريبي وزيادة الإيرادات خارج قطاع المحروقات. الاستبيان الميداني المبني على أن تنمية القطاع الخاص منظم وقائم على روح ونظرية المنظم قد لوحظ كعنصر مفتاحي للنجاح في كل سياسات التنمية، والدليل على ذلك المشاريع في القطاع الخاص والتي أبرزت قدرات كبيرة في إدارة الأعمال والتنظيم العلمي للتسيير الفعال مما زاد في المردودية، لكن يبقى مشكل التسويق يطرح نفسه بقوة أمام المنافسة الكبيرة التي تعرفها السوق الجزائرية رغم أن القطاع الخاص من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد حقق فائض لا يستهان به من نسبة من الناتج المحلي.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك 220 مؤسسة عمومية مقومة في القطاع العمومي وتمثل 14% من الناتج المحلي الإجمالي، والأصول لـ 1200 مؤسسة اقتصادية عمومية، قدرت بـ 451 مليار، كما توجد 820 مؤسسة متوسطة

وصغيرة من بين 1200 مؤسسة التي تنتج رقم أعمال في المتوسط أي لكل واحد بواقع 2 مليار دينار، وهذه دلالة ميدانية على بقاء هيمنة الدولة على الاستثمار من خلال الكم الهائل من المؤسسات حتى أن كثير من المؤسسات المقومة ليست أساس القيم التجارية، ولكن على أساس القيم المحاسبية.

ويشير "فالح أبو عامرية" أن سوق المؤسسات الاقتصادية العمومية تقدر بحوالي 700 مليار دينار، وقد سجل 700 نشاط من مستثمرين وطنيين وأجانب.

وهناك معوقات وقيود تواجه الحكومات خلال إعداد الاستراتيجيات، وتكمن في ثلاث عناصر، هيكل السوق، السيناريو السياسي، الكفاءة المؤسساتية والتشريعية.

وأشار لبروفيسور "حميد تمار" وزير المساهمات والخصوصية، إلى الخصوصية من خلال كتابه الصادر في الجزائر (2005) إلى الأسس الليبرالية للاقتصاد الجزائري، ومن خلال ذلك وجود طرح جزائري محض بخصوص الخصوصية، حيث بين بلغة الأرقام إلى أن هناك 1060 مؤسسة سوق تتم عملية خصوصتها-مشيرا إلى وجود صناعات جزائرية في قطاعات حيوية تتميز بوفرة المزايا المقارنة، مما يشجع على ولوجها الاستثمار الأجنبي- وان كل 15 يوم هناك انعقاد لمجلس خصوصية المؤسسات C.P.E (حسب تصريح السيد الوزير في منتدى التلفزة بداية 2006)، وما يؤكد تعثر الخصوصية فإن الجزائر تقع في الرتبة 119 من حيث معيار الانطلاق¹¹.

رابعا. الأشكال الواقعية لتمثلات العمل الصناعي وعناصره التحفيزية:

تندرج دراسة التمثلات في هذا المجال ضمن النقاش الجاري بين مختلف الأطروحات السوسولوجية حول المؤسسة، وحي مقولتا "سانسوليو" المحددتان لأهم الأطروحات والمقاربات النظرية والمنهجية بمركزية أو لا مركزية المؤسسة ومن ثم العمل في المجتمع بمعنى أدق هل المؤسسة تنظيم يطبع المجتمع بثقافته ويجعله ينجز من ورائه أم هل الاتجاه معاكس؟ وعندئذ تصبح المؤسسة تابعة ومثلة لما يحتويه المجتمع من قيم ثقافية؟.

ويضيف " بشير محمد" فيقول وعندما نطرح السؤال نفسه بخصوص تمثلات العمل يمكن صياغته بالكيفية التالية: هل تمثل العمل نابع من مؤسسة أم هو استمرارية لما يوحي به المجتمع؟ لاشك أن المجتمعات تثمن العمل والإنتاج بغض النظر عن كيفية تعامل علماء الاجتماع معه من حيث إدراك بعده، هذا التثمين الذي يظهر في مركزية حتى وإن كان هناك تدرج من العمل إلى الإنتاج، الظاهرة التي لاحظها " فيليب زرفيان" عندما قال: " تم في الواقع الإغريقي الانتقال من العناية بمركزية العمل نحو الإنتاج.

ويؤكد " بشير محمد" على أن لهذه المجتمعات في هذا الميدان بالتحديد وفي ظل حركة التغيير الاجتماعي التاريخي هو إيماننا الراسخ فيما أوضحه (لهير) حين قال " أنهم معمولين" جزئياً لمنصب العمل" معتقلين" فيما بعد بهذا

¹¹ فالح أبو عامرية، التخصصية وتأثيراتها الاقتصادية، دار أسامة، للنشر والتوزيع، الأردن 2010، ص ص 74، 76.

المنصب، يتحولون من جراء تأثير الضغوطات الخاصة بالوضع المهنية، وأخيراً، يبقى منصب العمل معرف جزئياً، معاد تعريفه " مفعول" بمحتليه الذين يحضرون معهم للمنصب ما يطغى على الكفاءات المطلوبة منه.

لقد برهن " سعيد شيخي" من خلال أبحاثه الميدانية المتعددة على هامشية العمل الصناعي ومن ثم إعجازه على بلورة أي وعي خصوصي ناتج عن ثقافة خصوصية، إذ قال:

" في هذه الظروف ومنذ زمن طويل لم تصبح العلاقات الاجتماعية الصناعية محددة للمجتمع الجزائري، فهي لا تقدم صورة بلد يركز جهوده على التنمية والهوية كما هي بعيدة على أن تكون موجه أساسي للهوية"، ويضيف في دراسته الأخرى بعدما لاحظ أن العلاقات الاجتماعية ليست بموجه رئيسية للهوية في العمل لأنها " جزئية ونسبية وأن تصورات ومواقف العمال الجزائريين لا يحيلون إلا قليلا عن ثقافة عمالية وعلى فضاءات إنتاجية".

وبعد معاينة مسألة الهوية في المؤسسة الجزائرية، أوضح أن العمل " يحتل شيئا فشيئا مكانة هامشية إذ يفقد كل المسيرين والدولة والموارد الثقافية التي تؤهلهم توجيه كل مجالات الحياة الاجتماعية نحو العمل... وإذا كان الحال على هذه الكيفية فذلك يرجع إلى الشعبية حاصرت " كل إمكانية لانبعث طبقات اجتماعية أخرى قادرة على أن تكون موجه حقيقي لتغير تاريخي" وهو يستعين برأي " سامي يناير" ..

ويرى " بشير محمد" على أن مساهمة الإدارة هذه لا على شكل امتيازات يخلقها الجو الإرتياحي بالوحدة بل حوافز متمثلة في شكل مارآه " F.Herzberg... يجب تأسيس الإخلاص للمؤسسة لا على المنفعة المتولدة على الجو المريح كما يتصور ذلك التقليد بل على أساس مصطلح أكثر رشيد يتمثل في تحقيق الذات بالطريقة الشخصية (l'autoaccomplissement)، والحال كذلك حسب " بشير محمد" الذي يعتقد أن الأمر لا يتعلق بالتحفيزات المادية فقط بل أكدنا القول إن التحفيزات الحقيقية هي تلك التحفيزات المعنوية في أوسع معاني الكلمة، إذ نحن على علم باعتراف " كافة التشريعات العمالية الحديثة بما فيها التشريع الجزائري للعمال بحثهم من الاستفادة من الأرباح وفائض القيمة المحقق من طرف صاحب العمل نتيجة تحسين وزيادة مردودية العمال الذي يعود لهم الفضل في تحقيقه"¹².

خامسا. نسق المكانة داخل المؤسسة الصناعية:

إن أوضاع الأفراد داخل المؤسسة الصناعية لا تتحدد من خلال التنظيم الوظيفي للعمل الفني، ولا من خلال التسلسل الرئاسي لوظائف ذلك التنظيم، وإنما هي تخضع إلى جانب ذلك لعملية تقييم اجتماعي، وينبثق عن هذا التقييم تنظيم داخلي جديد للمصنع قد يختلف إلى حد ما مع التنظيم المخطط المقصود (الرسمي) ولعل البعض يميلون إلى الاعتقاد بأن نسق المكانة الاجتماعية يميل دائما إلى التطابق، أو على الأقل الاتفاق، مع التسلسل الوظيفي، إلا أن الواقع أكد فعلاً أن هناك بعض الفروق والاختلافات الجديرة بالملاحظة، ولعل من أبرز هذه الفروق والاختلافات

¹² بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص ص

أن التسلسل الرئاسي للسلطة يمكن تعديله والتحكم فيه الأمر الذي يبدو متعذراً بالنسبة لنسق المكانة، لذلك يصبح من المهم أن نعرف كيف يؤثر نسق المكانة السائدة داخل المصنع على سلوك الأفراد، وما هي الاعتبارات الأساسية التي ينهض عليها هذا التنسيق، ويتحكم إليها في تحديد المكانات المختلفة. تعني المكانة الاجتماعية، أو التي تعرف في أغلب الأحيان بأن الوضع الذي يشغله الفرد داخل تنظيم معين أو جماعة معينة.

بينما نجد أن التنظيم الرسمي للمصنع، وكذلك التنظيم غير الرسمي بدرجة أقل، يقتصر في مبررات وجوده وفي مجال تأثيره على حدود المصنع نفسه إلى حد كبير، فإننا نجد أن تدرج المكانة داخل المصنع يخضع بدرجة أكبر للأبنية الاجتماعية العامة، ولعل أهم هذه الظروف الاجتماعية العامة وأبعدها تأثيراً الهيبة الاجتماعية للمهن في بلدان العالم المختلفة على أن تدرج المهن الشائعة في المجتمع الكبير، موجود داخل المصنع أيضاً، مستويات الهيبة في المجتمع الكبير، وهي هنا مستويات تضم الفئات التالية:

- المستوى الأول: المشتغلون بالعلم وأعلى المستويات الوظيفية.

- المستوى الثاني: أصحاب المؤسسات، وكبار الموظفين.

- المستوى الثالث: متوسطوا الموظفين والملاحظين ورؤساء العمال.

- المستوى الرابع: صغار الموظفين، والعمال المهرة.

- المستوى السادس: العمال معاونون وغير مهرة.

وقد ظهرت هذه المستويات المختلفة للمكانة مع فروق طفيفة في جميع البلاد الصناعية التي أجريت عليها بحوث من هذا النوع، كذلك اتضح أن التدرج الهرمي للمكانة داخل المؤسسات الصناعية يتأثر بهذا التدرج الهرمي على مستوى المجتمع الكبير.

فالمؤسسة الصناعية الحديثة تعرف عاملين من الأدوار، يخلق كل منهما تدرجا هرميا للمكانة، متداخلين إلى حد ما، ويشمل الشكل الأول من شكلي هذا التدرج مختلف العاملين في المصنع ابتداء من المدير العام إلى أصغر موظفي السكرتارية، فيجمع بذلك كافة المهن التي تختص بعمليات التخطيط والتنفيذ والشؤون الإدارية العامة.

أما تدرج المكانة الأخر فيشمل كافة العاملين في القطاع الإنتاجي الفعلي داخل المصنع ابتداء من رئيس المصنع حتى أصغر العمال معاونين، على أنه إذا كان رئيس المصنع والملاحظ يمثلان على نحو ما جزء من كلا التدرجين.

إن أوضح الشواهد على أهمية الهيبة والمكانة عند العامل الصناعي فتبدو في الدور المباشر وغير المباشر الذي تلعبه في الصراع الصناعي، ومن هذا مثلاً حرص العمال الفنيين الدائم على هيبته عن طريق ضمان خصوصية مهنتهم وتميزها، كما أن بعض الصراعات حول الأجور، كثيراً ما تكون مجرد رمز أو تعبير عن صراع عميق الجذور حول الفروق في

الأجر إلا أنها أصبحت رمزية إلى حد ما، فهي تعد بمثابة مؤشر للمكانة الصناعية.¹³

سادسا. محددات الجماعة في المنظمة:

الكثير من المؤثرات والعوامل التي تحدد الجماعات في المنظمة، التي يفضل الأفراد على أساسها بعضهم على بعض، والتي جاءت نتيجة العديد من الأبحاث والدراسات ويمكن عرضها فيما يلي:

أ- **القرب المكاني:** يعتبر من أهم العوامل في تشكل جماعات العمل، فبواسطة المكان يلتقي العمال ويتفاعلون والقرب المكاني أيضا يدعم أو اصر الاتصالات بينهم، ويؤدي إلى نشوء العلاقات الاجتماعية، فالأشخاص الذين يعملون في عنبر واحد يتجهون إلى الاشتراك معاً في تنظيمات غير رسمية بحكم التقارب الفيزيقي بينه، نتيجة للتفاعل المستمر الذي ينشأ في بيئة العمل، ويشير " بيل" الذي يرى أن سبب تجمع الناس لا يتحقق إلا بالقرب المكاني أو الجغرافي، لذلك فإن أغلب المفكرين يذهبون إلى أن أهم عامل فيتشكل جماعات العمل غير الرسمية يعود إلى أقرب المكاني للعمال وعملهم في عنبر واحد.

ب- **تشابه المهن والوظائف:** إن تشابه المهن والوظائف التي يقوم بها العمال وتمثلها يؤدي إلى التشكل في جماعات غير رسمية، فالعمال المهرة يشكلون جماعات مع بعضهم، تختلف عن تلك الجماعات التي يشكلها تختلف عن تلك الجماعات التي يشكلها العمال غير المهرة، فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة، يميلون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية، ويحاولون الابتعاد عن غيرهم من ذوي المكنات الأعلى أو الأدنى، لذلك فإن الوظيفة التي يشغلها العامل تؤثر في اختياره للزملاء بل وتربطه بزملائه برباط متين (فكل فئة تحاول أن تشكل جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي تقوم به).

ج- **السن و الأقدمية في العمل:** إن العمال كبار السن يدخلون في علاقات وتفاعلات مع بعضهم، ويشكلون جماعات عمل غير رسمية، ذلك أن ثقافة وتقاليد العمال المسنين تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب، وقد يقع صراع بين الجيلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية، لذلك يميل الشباب من جهتهم إلى تكوين جماعات غير رسمية لانضم إلا العمال الذين أمضوا فترة أطول في العمل يشعرون أن مكانتهم تفوق غيرهم من العمال الصغار أو الحديث العهد بالخدمة، ولذا تميل كل فئة إلى الاشتراك في الجماعات التي تتفق مع ما تتميز به من خصائص، فالسن والأقدمية في العمل يلعبان دورا بارزا في تشكل العمال في جماعات وتنظيمات غير رسمية.

د- **المكانة الاجتماعية:** وهي الدرجة التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع المحلي، وعضوا في جماعة العمل داخل المصنع، لذلك نجد أن البعض يطلق على المكانة اسم الهيبة ومنهم " عبد الباسط محمد حسن" و " محمد الجوهري" إذ يرى هذا الأخير أن من عوامل نشوء الجماعات غير الرسمية هو تشابه الهيبة التي يتمتع بها بعض الأفراد رغم ما قد يفصل بينهم من بعد مكاني داخل المصنع.

¹³ محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، 2011، ص 140، 134.

أما العوامل الأخرى التي تؤدي إلى تشكل العمال في جماعات غير رسمية ومنها عامل الجنس (ذكر، أنثى)، والحالة العائلية (متزوج، مطلق، أعزب) والانتماء الديني والمذهبي، فهي كلها عوامل متداخلة، ومتراطة، إلا أنها ليست بالعوامل الأساسية والجوهرية، فهي تشكل جماعات العمل، لذلك لم تركز عليها كثيراً ولم تفصل فيها نظراً للدور الضئيل الذي تلعبه.

والعوامل المذكورة سابقاً لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، فلا يمكن اعتبار جماعة معينة تقوم على عامل واحد مثلاً وهو السن أو الأقدمية في العمل، فكل العوامل مهمة وأساسية¹⁴.

سابعاً. التنشئة الاجتماعية التنظيمية:

ضع نصب عينيك ماضيك الوظيفي، هل يمكن أن تصف مشاعرك وردود أفعالك خلال الفترة الأولى في أي عمل أو وظيفة التحقت بها؟، غالباً ما ستكون فترة غير مريحة لان البيئة الوظيفية للعمل الجديد مختلفة عن سابقتها ولأن معظم عن لم يكن كل المحيطين بك أغراب، ويجب عليك البدء في عملية الإقدام والتعرف عليهم، بالإضافة إلى أن العمل نفسه غالباً ما قد يكون مختلف عن سابقه ويحتاج منك على أن العمل نفسه غالباً ما قد يكون مختلف حتى يمكنك أن تؤديه بمهارة كافية

1. تعريف التنشئة الاجتماعية التنظيمية:

من التعريفات الواردة حول التنشئة الاجتماعية التنظيمية مايلي "هي العملية التي يتم فيها تحول الأفراد من أطراف خارجية عن المنظمة إلى أعضاء فعالين فيها".

ويمكننا القول أن العمل أو المهنة هو سلسلة من الخبرات الاجتماعية، كلما انتقل الفرد من منظمة على أخرى أو من موقع إلى آخر داخل المنظمة نفسها.

لذلك فإن فهم طبيعة المنظمة هام لفهم طبيعة العمل فيها والآن:

س1: ماذا يحدث خلال عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية؟.

س2: ما الذي يمكن أن تفعله المنظمة حتى تتم هذه العملية بشكل أكثر فعالية؟.

2. مراحل عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية:

من الواضح أن مراحل هذه العملية متصلة ببعضها البعض وتبدأ حتى قبل الالتحاق بالعمل ويمكننا تقسيمها إلى ثلاث مراحل رئيسية:

1.2. مرحلة الدخول في المنظمة:

غالباً ما يحاول الفرد وضع بعض التوقعات والتصورات عما تكون عليه المنظمة حتى قبل العمل فيها، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة (مرحلة ما قبل الدخول)، هذه التوقعات والتصورات تم بناؤها عن طريق الحصول على بعض المعلومات من مصادر مختلفة:

¹⁴ حسان الجيلالي: مرجع سابق، ص ص 163، 161.

- الأصدقاء والأقارب الذين يعملون فيها.
 - المجالات والمطبوعات المتخصصة.
 - المقالات التي تنشر عن المنظمة أو أي مصادر أخرى.
- وبالرغم أن هذه المعلومات قد تكون بعيدة عن الحقيقة، وأحيانا ترسم صورة وردية للمنظمة فإنها ماتزال مفيدة في رسم تصور مبدئي عما قد يكون عليه العمل في المنظمة. مصدر آخر للمعلومات قد يكون المنظمة نفسها ، وبالتالي لدى الفرد انطباع ايجابي غير واقعي عن ظروف المنظمة وعندما يتم التحاق الفرد بالوظيفة ولا يتقابل كل من توقعاته وواقعه تكون النتيجة الطبيعية هي الشعور بالإحباط وعدم الرضا.
- وبالفعل أظهرت الدراسات أنه كلما كان الفرد يتوقع صورة وردية للمنظمة كلما كان غير راضي بعد ذلك. ولتفادي ذلك يجب على المنظمة إعطاء المتقدم لشغل أي وظيفة بها معلومات دقيقة عن المنظمة، وعن الوظيفة والظروف التي سيعمل فيها، وبذلك تكون توقعات الفرد عن ظروف العمل والمنظمة أكثر واقعية، بالتالي لا يصاب بالإحباط وعدم الرضا، وتكون بداية جيدة للدخول في المرحلة الثانية للتنشئة الاجتماعية التنظيمية.
- 2.2. التأقلم مع المنظمة (مرحلة التكيف):

هذه المرحلة تبدأ عندما يبدأ الفرد بالفعل واجبات عمله الجديد، وخلال هذه المرحلة يبدأ في إيجاد حلول ومفاتيح عمل المهام الجديدة، وخلال هذه المرحلة يجب أن يكون موجه للممارسة ومعرفة إجراءات منظمته الجديدة، وبعبارة أخرى يجب أن يتعلم الثقافة والقيم والتصرفات السائدة والتوقعات لمستقبل المنظمة، ويجب أيضا أن يقيم علاقات جيدة مع زملائه الجدد ويطلق على هذه المرحلة (مرحلة التكيف).

بعد أن يلتحق الفرد بالمنظمة ويصبح مسؤول فيها، أي بعد تثبيته وبعد انتهاء برنامج التدريب والتوجيه أو انقضاء مدة الاختبار يمكن ان تقوم المنظمة بعمل برامج رسمية لانتهاج هذه الفترة أو البرنامج، فتكون بداية طيبة للالتحاق بهذا العمل، وفي حالات أخرى قد لا تكون هناك مراسم ولكن يحصل الموظف الجديد على شهادة موقعة أو ما شابه ذلك تفيد بقبوله في المنظمة.

3.2. النصح والإرشاد:

- لكي ننظر نظرة عمق لهذه العملية، فما الذي يقوم المشرف بعمله؟ البحث على طبيعة العلاقة بين المشرف والمبتدئ تفترض أن المشرف يقوم بعمل عدد من الأشياء للمبتدأ الذي يشرف عليه:
- الدعم المعنوي وإمدادهم بالثقة اللازمة للشعور بالأمان.
 - إمدادهم بالفرص والنقاط الإيجابية في المنافسة مع زملائهم.
 - جذب انتباه الإدارة العليا لهم.
 - اقتراح بعض الخطط والاستراتيجيات لتحقيق أهداف العمل.
 - حمايتهم من بعض الأخطاء وتجنبيهم بعض المواقف ذات التأثير السيئ على مستقبلهم المهني.

ماذا يحدث بعد أن تشكل علاقة الإشراف؟ هل تبقى كما هي دون تغيير؟ الدراسات أكدت أن معظم علاقات الإشراف تمر بأربعة مراحل:

أ. مرحلة البداية (التعرف): وقد تستمر من ستة أشهر إلى سنة، وهذه المرحلة تمثل الفترة ما بين بداية العلاقة وحتى تأخذ العلاقة أهميتها لكلا الطرفين.

ب. مرحلة الرعاية: وقد تأخذ من سنتين إلى خمس سنوات وخلالها قد يحقق المبتدئ تقدم وظيفي (مهني) سريع لما يتلاقاه من مساعدة.

ج. مرحلة الانفصال: وتبدأ عندما يشعر الفرد (المبتدئ) أنه حان الوقت للاعتماد على نفسه، أو عندما يرقى إلى موقع جديد أو ينقل المشرف إلى مكان آخر.

د. مرحلة إعادة التعريف أو الصياغة: إذا مرت المرحلة السابقة بنجاح تتطور علاقة الإشراف، ويعاد تعريفها أو صياغتها فتصبح علاقة صداقة أكثر منها علاقة إشراف.

ثامنا. الجنوسة والمنظمات:

لم تكن دراسات التنظيمات، حتى عقدين من الزمان تولي اهتماماً ملموساً بقضية الجنوسة، فنظرية فيبر حول البيروقراطية وكثير من البحوث اللاحقة التي تناولت هذا الموضوع كان مؤلفها من الرجال، من هنا، فإن النماذج التي وضعها هؤلاء جميعاً وضعت الرجل في مركز الهيكل التنظيمي من حيث المكانة والمرتبة والسلطة، بيد أن الحركات والدراسات النسوية منذ أوائل السبعينيات من القرن الماضي قد أدت إلى التعمق في دراسة العلاقات الجنوسية في جميع المؤسسات في المجتمع بما في ذلك البيروقراطيات والمنظمات، ولم تقصر العلوم الاجتماعية التسوية اهتماماً على الخلط الواضح في الأدوار الجنوسية في المنظمات، بل تجاوزته إلى استقصاء الطرق التي تطورت فيها هذه المؤسسات يتحيز واضح تجاه القضية الجنوسية، وترى هذه المدرسة أنه ظهور المنظمات والبيروقراطيات الحديثة وخصائص التوزيع المهني فيها قد انطلقت من تصوّر جنوسي محدد، ويرى أنصار هذا الاتجاه أن المفاهيم الجنوسية قد تغلغلت ورسخت في صلب البنية الهيكلية للمنظمات الحديثة، فالبيروقراطيات، من ناحية، تتسم بما يشبه الفصل والعزل بين الجنسين من الناحية البحثية البحتة، فمع تزايد الأعداد الكبيرة للنساء التي دخلت سوق العمل، اتضحت بنية جديدة للمجالات المهنية بحيث أدخلت النساء في الوظائف القليلة الدخل والروتينية الطابع، وتخضع هذه الوظائف في جميع الحالات للرجال الذين يتولون مناصب أعلى في المؤسسة، واستخدمت النساء في تلك الأثناء باعتبارهن مصراً رخيصاً وقليل الكلفة ويمكن الاعتماد عليه، لكنهن لم يتمتعن بالفرص نفسها التي يحظى بها الرجال لتنمية قدراتهم وتحقيق التقدم الوظيفي في المؤسسة، أما الناحية الثانية التي تركز عليها المدرسة النسوية، فهي أن النساء أسهمن بدور بالغ الخطورة في مساندة الرجال ودعمهم لتعزيز سيطرتهم على المؤسسة، ففي موقع العمل، تولت المرأة وظائف روتينية قد تبدو في ظاهرها قليلة الأثر، مثل أعمال السكرتاريا والطباعة وما إلى ذلك، إلا أن هذه الأنشطة أسهمت في التقدم والنجاح للرؤساء الرجال الذين أصبح بوسعهم تحقيق المزيد من الترقية والكسب، يُضاف إلى ذلك أن المرأة، باهتمامها بشؤون

البيت والعناية بالأطفال والمشاكل المنزلية الأخرى إنما كانت تدعم الرجل في أنشطته المهنية في المنظمة التي يعمل فيها، وكان من نتائج هذه الأدوار المزدوجة بل المتعددة التي تقوم بها المرأة، أن ترسّخت التفرقة ضد النساء في أجواء العمل التنظيمية مع تدني طبيعة المرتبة المهنية، والأجور على حد سواء وتعزيزات سيطرة الرجل على السلطة والقوة والكسب في المنظمات¹⁵.

1. النساء في الإدارة:

تتوزع الدراسات النسوية لوضع المرأة في المؤسسات العامة وشركات القطاع الخاص في اتجاهين متميزين، أحدهما ليبرالي معتدل، والآخر جذري متطرف ويتجلى الاتجاه الأول في مجموعة من البحوث تنصدها الدراسة التي وضعتها "روزايباث موس كانتر" عن وضع المرأة في الشركات الكبرى، وحلّلت فيها السبل التي أقصيت فيها النساء عن مراكز التأثير والقوة، وتبيّن هذه الدراسة، بصورة معمقة وموسعة، الأساليب التي تُحرّم فيها النساء وكذلك فئة الأقليات الإثنية في المجتمع الأمريكي من فرص التقدم والارتقاء في هذه الشركات، ومن الدخول في شبكة العلاقات الاجتماعية والشخصية التي تلعب في العادة دوراً مؤثراً في تحقيق التقدم الوظيفي، ورغم الموقف النقدي الذي اتخذته "كانتر" في هذه الدراسة وفي مؤلفاتها اللاحقة تجاه هذا الخلل الجنوسي في المنظمات، فعنها لم تكن متشائمة من احتمالات المستقبل، فالمشكلة الجوهرية في نظرها تكمن في القوة والسلطة لا في الجنوسة، إن وضع المرأة المستضعف لا يعود في أصوله إلى الأنوثة بحد ذاتها، بل إنه يرجع أساساً إلى إنها لم تحقق مواقع قوة كافية داخل المنظمات، وسوف يتناقص هذا الخلل في ازدياد عدد النساء العاملات في المؤسسات التجارية والعامة مع مرور الزمن، وعلى هذا الأساس، فإن "كانتر" ومن يحذون حذوها يمثلون التيار النسوي المعتدل الذي يركّز على قضية تكافؤ الفرص والإنصاف في أوضاع المرأة في المنظمات الحديثة، أما التيار الآخر الذي تمثله دراسات "فيرغيسون" فيختلف اختلافاً أساسياً عن الأول، ويتخذ موقفاً أكثر تطرفاً وحدّة، فالمنظمات الحديثة، وفق، هذا الرأي، مشبعة في جوهرها بالقيم وأنماط الهيمنة الذكورية، مما أخضع النساء منذ لحظة انضمامهنّ إلى هذه المؤسسات لمرتبة متدنية في الهيكل التنظيمي، ولا خيار أمام النساء، في هذه الحالة، إلى إقامة مؤسساتهنّ وشركاتهنّ على تأسيس تختلف تماماً عن تلك التي يُقيمها ويُسيطر عليها الرجال، فالنساء، كما ترى "فيرغيسون"، أقدر على تنظيم أنفسهنّ بطريقة أكثر ديمقراطية ومشاركة وتعاوناً من الرجال الذين تتميز أساليبهم في الإدارة بالتسلط والتصلب.

وبين هذين الاتجاهين تعددت وتفاوتت الدراسات ووجهات النظر حول أوضاع المرأة وقدرتها التنظيمية في المؤسسات، إذ ترى بعض الدراسات أن النساء في المجتمعات الغربية قد حققن إنجازات غير مسبوقه في المؤسسات العمة والخاصة ووصلن إلى أعلى مراتب السلطة والقوة وفق معاييرهنّ المتميزة التي تختلف عن أساليب الإدارة الذكورية المعهودة، غير أن جانباً من هذه الدراسات التي تذهب هذا المذهب، تُشير إلى أنه نسبة النساء اللواتي حققن مثل هذه الإنجازات تظلّ متواضعة وضعيفة، وأن من المبكر جداً الادعاء بأن عهداً جديداً قد بدأ في تاريخ المنظمات

¹⁵ أنتوني غدنز، ت فايز الصيّاغ: علم الاجتماع، المنظمة العربية للترجمة، ط4، بيروت، لبنان، 2005، ص 420.

والبيروقراطيات يتميّز بالمرونة واللامركزية التنظيمية التي ستفسح المجال واسعاً أمام النساء وصولاً إلى مرحلة التوازن والإنصاف، وأن النتائج العامة للدراسات الأخيرة تُبين على نحو لا تستطيع التشكيك فيه أن الأشكال التقليدية للإدارة البيروقراطية الذكورية مازالت مهيمنة وراسخة الثبات، ويصدّق ذلك بصورة أكبر شمولاً وعمقاً ورسوخاً في المجتمعات النامية والأقل نمواً مقارنة بما تحقق في البلدان الغربية¹⁶.

2. الجنوسة وعدم المساواة:

على الرغم من تحقيق نوع من المساواة بين المرأة والرجل في كثير من جوانب الحياة، سواء في المجتمعات المتقدمة أو النامية، فإن مجالات التفاوت واللامساواة في سوق العمل مازالت قائمة، وإن بدرجات مختلفة في أكثر المجتمعات، وتتسع فجوة اللامساواة بصورة خاصة- كما يظهر في تقارير البنك الدولي- في منطقة ميناء الشرق الأوسط وشمال أفريقيا) حيث ان نسبة مشاركة النساء في سوق العمل بصورة عامة لا تتجاوز 35% في أحسن حالاتها.

وفي جميع مجالات اللامساواة الجنوسية هذه، يتخذ الفصل المهني بين الرجال والنساء طابعاً عمودياً في جميع المجتمعات والثقافات، إذ تميل مجالات استخدام المرأة في النطاق العام إلى التركيز في المهن الوسطى والمتدنية في الترتاب المهني بعيداً عن مراكز وضع السياسات واتخاذ القرارات، كذا أنها تكون دون مستوى الدخل الذي يحققه الرجال، كما أن المشاركة النسائية في سوق العمل اتخذت بُعداً أفقياً، إذ تركزت بصورة عامة في الوظائف والمهام التي تتطلب مستوى أدنى من المهارة والتنوع والتخصص قياسياً على ما يمارسه الرجال، وتشير إحدى الدراسات التي أجريت عام 1998 إلى نحو 26% من النساء العاملات في بريطانيا يُزاولن العمل في قطاع " الياقات البيض " مقابل 8% من الرجال، بينما 50% من النساء، و 17% من الرجال وظائف إدارية بسيطة مثل: أعمال السكرتاريا، والخدمات المكتبية المتفرقة الأخرى، وتشير الدراسة إلى أن ما يزيد على 90% من الأعمال المكتبية البسيطة، بما فيها 98% من أعمال السكرتاريا، تقوم بها النساء في بريطانيا.

تاسعا. ظاهرة التمييز الجنسي لدى الأجراء الجزائريين:

تدل المجتمعات والحضارات القديمة جميعها على ظاهرة تفضيل الذكر عن الأنثى، كما يرى "بشير محمد" ويضيف قد يعلم العام والخاص أن هذه المعاملة عمت المجتمع الجاهلي وما عنته الأنثى بل وحتى البنت من سلوكات بشعة وصلت إلى حد دفنهن أحياء في الوقت الذي لم يتعرض الذكور إلى مثل هذا السلوك، ومن المعروف أيضاً ما أتى به القرآن من محاربة لهذه الممارسات كما دللتنا الأمثال والمقولات الشعبية عن الظاهرة دون أن نهمّل ما جاء به خاصة الشيخ عبد الرحمن مجدوب في ربايعياته.

ولكن ما يهمنا إجرائياً وفعاليتته من باب الدقة العلمية الوقوف على الأشكال المستجدة ومن ثم استمرارية هذه الظاهرة مهما كان حجمها الحالي بدلاً من الرين الاعتناء بوصفها التاريخي...، إن مسألة الفرق في الرتب بين الذكر والأنثى في المجتمعات الريفية التقليدية مسألة لا تحتاج إلى التعليل لأنها كادت أن تكون طبيعية، وعليه إن ما يجدر

¹⁶ أنتوني غدنز، ت فايز الصيّاغ: المرجع نفسه، 421، 422.

حقاً بالبحث والفحص ما يترتب عن هذا السلوك من ناحية قبوله وشرعيته وبخاصة من لدن الإناث إذ هنّ موضوع هذه الممارسة من خلال ما يسلط عليهن، ولكن إذا كان الحال في المجتمعات العصرية والحديثة عرفت تقدماً من حيث تمثلها ممارسة هذا السلوك، التقدم الذي أدخل مستجدات قد جاء بها الإسلام سلفاً مقارنة مع الحقب التاريخية التي سبقته كما أن توافد القيم من المجتمع المصنع إما عن ما ترتب عن التصنيع أو ما نتج عن العولمة في الميدان الإعلامي وخاصة وسائل الإعلام البصرية، الأمر الذي يسبب طعناً في هذه العلاقة وكذا انتقادها التاريخي.

وبناءً على ما سبق يبحث " بشير محمد " من خلال ثلاث نقاط:

- التفضيل الجنسي الذي تعد أهم ميزاته الرغبة في إنجاب الذكور بدلاً من الإناث وقت حمل الزوجة بل وقبلها حتى وإن كان هذا التصور فضائلياً فقط.

- الامتثال لهذه العلاقة اللامتكافئة بل التسلطية من حيث قبولها من طرف عنصر المعادلة الضعيف إذ نحن نعلم أن هذه الممارسة ذات جذور عميقة جداً في تصورات أغلبية الجزائريين بصفة عامة والريفين بصفة خاصة، وفي هذه الحالة نتساءل إلى أية درجة هي مقبولة ومن ثمّ نزول الأنثى عند رغبة الرجل غن لم نقل الخضوع له في بعض المرات.

- النتائج المترتبة عن عملية الاستحداث التي لا يمكن لأحد تجاهلها من حيث أنها قائمة مهما كان مستواها، إن ما عرفناه عن المجتمع الجزائري تاريخياً اتجاه المرأة قد بدأ في التلاشي التدريجي.

1. تفضيل الذكر عن الأنثى:

قد تعددت الأسئلة الوجيهة لإدراك عمق هذه الظاهرة ومع هذا اقتصرنا على البعض القليل فقط، فمن بين الأسئلة لم نطرحها مثلاً بكل طواعية من خلال اعتقادنا أنها لا تدع مجال للشك إذ هي متجددة لدرجة أصبحت شبه طبيعية لدى الأغلبية من الجزائريين، يضيف " بشير محمد " نحن ندرك جيداً أننا لو طرحنا عليهم هذا السؤال: هل تفضلون أن تنجبوا أولاداً أم بنات؟ كانت إجاباتهم من دون تردد في توجيهها العام لإنجاب الذكور، بدلاً من الإناث، كما أننا لو سألناهم عن سماح لزوجاتهم الخروج من البيت متبرجات لكان جوابهم بالنفي حتى وإن تعددت طرق ستار أنفسهن من بينها " الحايك أو الخمار ".

والحق أن هذه الكيفية تعبر عن تباين في اعتناق قيم ثقافية ومدى عمقها وتفاقمها، وإن ارتداء " الخمار " يدل على التثبث بالقيم التقليدية المحضة وبدرجة أقل الحجاب، ونحن نعلم أن هذين الستارين يعيدان نوعاً ما عن تقاليد وعادات مجتمعا، إذ يبقيان مستوردان من الشرق الأوسط بالدرجة الأولى، وما لاحظناه من كثرة استعمالها في المدة الأخيرة يرجع إلى التأثير الكبير الذي أحدثته الحركة الإسلامية، التي عرفها مجتمعا مؤخراً كان ذلك عن طوعية أو امتثال لمنطق القوة.

2. الاستحداث والاختلال في المرجعية القديمة:

يتعرض "محمد بشير" في هذا العنصر إلى معالجة نقطتين جوهريتين محاولاً التأكيد على هذه الازدواجية الثقافية لدى الأجراء، تتمثل أولاهما في موقفهم من العمل المأجور للمرأة، وثانيهما في الإحساس اتجاه المرأة المسؤولة بصفة عامة وعليهم بصفة خاصة، وأما بالنسبة للنقطة الأولى أدلى الأجراء بالمعطيات التالية:

جدول رقم: (11) موقف الأجير من المرأة المسؤولة.

| المجموع | الإطارات | | المؤهلون | | التنفيذ | | | | | |
|---------|----------|-----|----------|-----|---------|-----|--------|-----|-------|-----------|
| | العدد | % | العدد | % | الذكور | | الإناث | | | |
| % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | |
| 51.25 | 41 | 50 | 5 | 50 | 5 | 80 | 8 | 46 | 23 | أمر طبيعي |
| 31.25 | 25 | 40 | 4 | 20 | 2 | 10 | 1 | 36 | 18 | غير طبيعي |
| 17.50 | 14 | 10 | 1 | 30 | 3 | 10 | 1 | 18 | 9 | لا أدري |
| 100 | 80 | 100 | 100 | 100 | 10 | 100 | 10 | 100 | 50 | المجموع |

المصدر: محمد بشير: مرجع سابق، ص 148

تلقت انتباه الباحث بقوة نسبة من يعتبرون مسؤولية المرأة أمراً طبيعياً بـ 51.25% في مقابل من يرونها غير طبيعية بـ 31.25% إنه أكبر دليل حسب "محمد بشير" على اكتساح العصرية للتقليد، إذ أننا نعلم أن موضوعاً من هذا القبيل يصعب هضمه حتى كدنا لا نصدق هذه النسبة العالية من طرف أفراد يرضخون لأوامر امرأة ولو كانت مسؤولة عليهم.

يخلص "بشير محمد" مما سبق إلى استمرارية فكرة الذكر على الأنثى، سواء تعلق الأمر بجرمان الفتاة من التمدن لو خيروا بينهما وبين الولد أو بخصوص المهن المفضلة لمن التي انحصرت في الطب والتعليم، وحتى مزاوله الخياطة في البيت على خلاف الأولاد الذي رغب لهم فممارسة الطب والمهن الحرّة. غير أن بشير محمد" يقول أنه أظهر أن هناك مسارا تحويليا بدأ يكتسح تلك المرجعية القديمة تمثل خاصة في عدم الاعتراض على عمل المرأة المأجور وكذا تحملها المسؤولية حتى وإن عنتهم مباشرة¹⁷.

عاشرا. القيم الثقافية داخل التنظيمات:

1. البعد الثقافي للتنظيمات:

يعتبر التنظيم، كياننا اجتماعيا ذا حدود مميزة، إلا أن هذه الحدود شفافة تسمح للتنظيم بالتفاعل مع محيطه الاجتماعي بكل ما يحمله المجتمع من ثقافة وقيم، تؤثر بدورها على خصائص التنظيم وفعاليتها، لقد اعتاد المستيرون

¹⁷ بشير محمد: مرجع سابق، 2007، ص 148، 137.

المهتمون بمجالات الإدارة والتنظيم، الاعتماد على التقنيات والمعارف الغربية والشرقية، دون إعطاء أدنى اهتمام إلى واقع الأفراد في التنظيمات ومشاكلهم، وخاصة ما تعلق منها بالثقافة والقيم، وهو ما ساهم في تكاثر المشاكل وتراكمها.

سوف نتطرق إلى الطابع الاجتماعي الثقافي للتنظيم وإلى علاقة الثقافة بالتسيير البشري.

1.1. الطابع الاجتماعي للتنظيم:

أي تنظيم لابد أن يحتوي على أفراد لهم أهداف مشتركة يتقاسمون الأدوار فيما بينهم ويستعملون الوسائل المتوفرة من أجل بلوغ الأهداف، وحتى في أكثر التنظيمات آلية، لابد من مخططين ومراقبين ومبرمجين لهم دور أساسي ومركزي في اتخاذ القرارات وتنفيذها، يأتي الأفراد كمسيرين أو عمال أو زبائن في المحيط الذي يتعامل فيه التنظيم، بقيمتهم الاجتماعية والثقافية، لكل فرد نظرته إلى الحياة والعمل، وطبيعة تصرفاته في مواقف معينة، وفق قيم المجتمع وثقافته، وهي عوامل تؤثر بدورها على تصرفات الفرد في مواقف العمل المختلفة.

2.1. علاقة الثقافة بالتسيير البشري:

أول سؤال يتبادر إلى ذهن الإنسان العامي والمثقف البسيط، هو ما علاقة القيم الثقافية للمجتمع بطرق التسيير البشري داخل التنظيمات؟ لتوضيح هذا الالتباس، علينا توضيح مفهومي كل من الثقافة والتسيير ثم توضيح العلاقة بينهما.

أ- مفهوم الثقافة: من المفاهيم الصعبة التحديد مفهوم الثقافة وقد عرفها " تايلور " بأنها " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع".

لمفهوم الثقافة عدة تعاريف، تختلف من باحث إلى آخر حسب انتمائه العلمي واهتماماته، فإنه ما يهمنا في ذا المجال، هو العلاقة بين الثقافة والسلوك، تدخل في إطار الثقافة منظومة الاعتقادات والقيم المتعلقة بالأفراد، كأعضاء في المجتمع، وخاصة كأعضاء عاملين، فالثقافة هي التي تضع الحدود حول أي تكنولوجيا يمكن تطبيقها للحصول على الأهداف المرغوب فيها، وكيفية استعمال التكنولوجيا المتوفرة، فالثقافة السائدة، هي التي تحدّد خصوصيات التنظيمات والقيم السائدة فيها، من هنا نستخلص أن القيم هي نتاج تفاعل اجتماعي معقد ومتعدد الجوانب، كما أن للقيم الثقافية دور كبير في ضبط وتحديد سلوكيات الأفراد في مختلف المواقف المهنية والاجتماعية.

ب- مفهوم التسيير: يعتبر التسيير أحد الأدوات المسخرة لتحقيق أهداف التنظيم وأهمها الإنتاج، وعلاقات العمل في المؤسسات.

لقد ركز تقرير منظمة الشغل الدولية - ILO - على عنصر التنظيم عند شرحه لمفهوم التسيير (Management)، حيث يرى أن التسيير " هو تنظيم ومراقبة النشاط البشري نحو نهايات محددة"، ويلخص -

Katz- مهمة التسيير فيرى بان " أهم متطلبات المسير أن يكون محلاً للعوامل التي تؤثر على الإنتاج، ومشخصاً للعلاقات ما بين الأفراد والقيّم والمعايير داخل وحدته، هذه المتطلبات عامة بالنسبة لكل مواقع التسيير". إن التعامل مع المستخدمين بقيمهم وثقافتهم، يجعل من الحتمي أخذ هذه القيم الثقافية بعين الاعتبار، لكونها عنصراً مهماً ومؤثراً على درجة نجاح وفعالية التنظيم أو فشله.

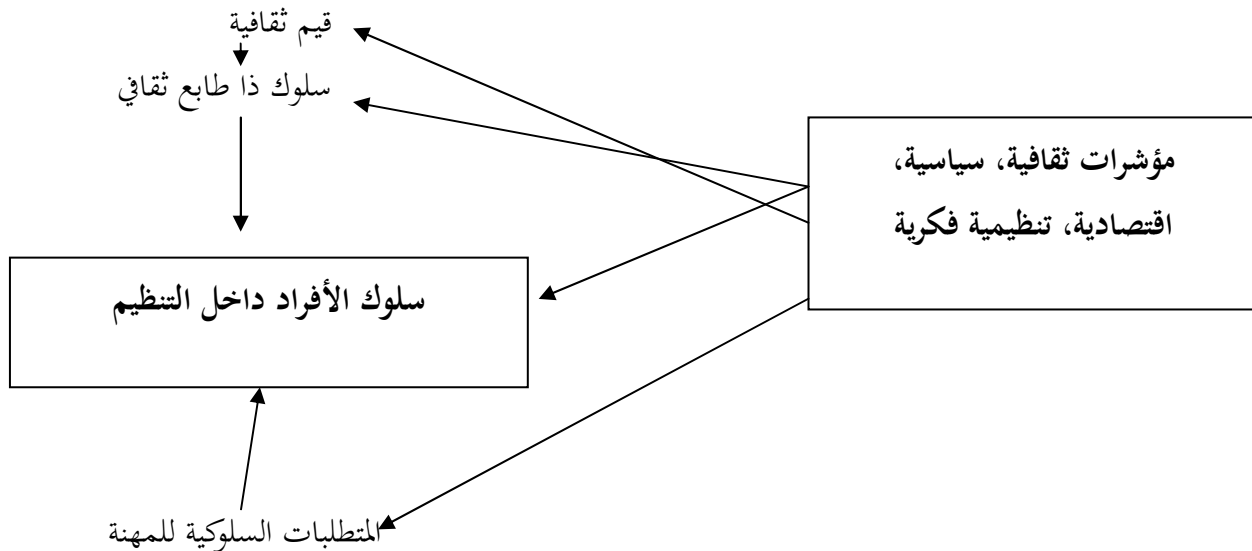
ج. ارتباط الثقافة بالتسيير: هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير، يمكن تقسيم التسيير إلى جانبين، جانب تقني بحت، كما هو الحال بالنسبة لاستعمال الإحصاء والمحاسبة واستغلال الحاسوب في التسيير البشري، وهي جوانب عالمية التطبيق، قليلة التأثير بالقيم الثقافية لمختلف المجتمعات عند تطبيقها، أما الجانب الآخر فمرتبط بمعاملات الأفراد وتصوراتهم للعمل، ودوافعهم وحوافزهم، وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية وطرق التعامل بين الأفراد في التنظيم، ولها ارتباط وثيق بالثقافة المحلية، وفي هذا السياق، يفرق (كاتز) بين ثلاث مهارات تسييره وهي: المهارة التقنية، المهارة الاجتماعية، المهارة الفكرية التصورية.

من هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري، وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير، مكّيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل.

2. بين السلوك الثقافي والسلوك التنظيمي:

تمر التأثيرات الثقافية بسلسلة من المراحل قبل أن تبرز في صورة قيم تؤثر على سلوكيات الأفراد داخل التنظيمات، إن طول هذه السلسلة وتداخل مختلف العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتنظيمية، يجعل من الصعوبة بمكان، ربط العلاقة بين القيم الثقافية ومشكلات التنظيمات.

شكل رقم (02): سلسلة التأثيرات وتداخلها¹⁸



¹⁸ بوفلحة غيات: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2015، ص 19.

المصدر: بوفلجة غيات: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015 الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2015، ص 19.

يوضح الشكل السابق دور الواقع الثقافي والاقتصادي والاجتماعي... في تحديد قيم المجتمع، وتطبع سلوكيات أفراده وتصرفاتهم وأنماط شخصياتهم، كما أن ضغوط المهنة ومتطلباتها وضغوط المجتمع وقيمه على العامل، كلها عوامل تطبع السلوكيات المهنية للعامل واتجاهاته نحو العمل.

لا يمكن بأي حال من الأحوال إهمال الجانب الثقافي في عملية التسيير البشري، وهو ما يؤكد "Bunt" حين يرى أن " الاعتقادات الثقافية تمارس تأثيراً على سلوك الفرد وتحدد استجاباته نحو العمل إلى حدود معينة"، يتأثر التنظيم بالثقافة السائدة داخله وخارجه، ترى "Smircich" أن " فكرة الثقافة قد أدمجت وأعطت أهمية باعتبارها متغيراً داخلياً ومحيطياً"، يجب النظر أعلى التنظيم على أنه متفتح على واقعه الثقافي والعمل على إدماج البعد الثقافي للعمال في أساليب التسيير وانشغالات المسيرين.

وهكذا نستخلص أن البعد الثقافي هو السبب في الكثير من المشاكل التي تعاني منها المؤسسات، مثل التغيب والإهمال وانخفاض الرضا المهني وسوء العلاقات بين العمال، وانعدام الثقة بينهم وبين المشرفين والمسؤولين، كما أن ذلك ناتج عن اختلاف وتناقضها بين القديم والحديث وبين العمال والمؤطرين وبين الشباب والشيوخ.¹⁹

3. القيم والاتجاهات والرضا عن العمل:

يمكن تعريف القيم حسب راوية حسن على أنها " ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة على أخرى" ويعني جانب التفضيل في هذا التعريف، أن القيم تتعلق بالمشاعر والعواطف التي نقيم على أساسها ما نعتبره جيداً أو سيئاً، وتميز المشاعر المتأصلة في القيم بطبيعتها الدافعة، طالما أنها تكون بمثابة الإشارات التي تميز أو تلقي الضوء على الجوانب الجاذبة في بيئة الفرد والتي يجب أن يبحث عنها، والجوانب غير الجاذبة، التي يجب أن يتجنبها الفرد أو يغيرها، أما " الميل العام" في التعريف السابق فهو يعني أن القيم هي توجه عاطفي عام جداً، وأن القيم لا يمكنها أن تتنبأ بسلوك وتصرف الفرد في المواقف المعينة بصورة جيدة.

ومن الضروري تقسيم القيم وتصنيفها إلى مجموعات: فكرية، واقتصادية، واجتماعية، وسياسية، ودينية، وليس كل فرد يعتقد أو يؤمن بنفس القيم التي يؤمن بها الآخرون، فالمديرون يمكن أن يعطوا قيمة أكبر للإنتاجية (قيم اقتصادية)، بينما النقابات العمالية تعطي قيمة أكبر للقيم الاجتماعية، خلال اهتمامها بالحالة الوظيفية مثلاً للعاملين، ولفهم القيم وتأثيرها على السلوك التنظيمي يمكن توضيح الاختلافات الوظيفية أو المهنية فيما يتعلق بالقيم وكيف تختلف هذه القيم عبر الثقافات المختلفة.

3.1. الاختلافات في القيم وفقاً للتخصصات المهنية:

¹⁹بوفلجة غيات: المرجع نفسه، ص 13، 18.

تختلف القيم باختلاف التخصصات المهنية، فالجماعات المهنية المختلفة تؤمن بقيم مختلفة، فقد أظهرت نتائج بعض الأبحاث أن أساتذة الجامعات ورجال البوليس ورجال البيع في الشركات البترول لديهم قيم تميزهم عن الجماعات الأخرى في المجتمع، فمثلاً أساتذة الجامعة يؤمنون بالقيم التي تعكس المعاملة العادلة والمساواة بين الجميع، وهذا بدرجة أكبر من بقية أفراد المجتمع.

وتعد الاختلافات في القيم مسؤولية جزئية عن الانطباعات التي نكوها عن الأفراد العاملين في مهنة معينة، وبالإضافة إلى ذلك فإن هذه الاختلافات قد تؤدي إلى الصراع بين المنظمات، وداخل المنظمة الواحدة، عندما يتفاعل أعضاء من جماعات ذات تخصصات مهنية مختلفة مع بعضهم البعض، فيمكن أن ينشأ نوع من الصراع والمشاكل داخل المنظمة، وعلى سبيل المثال فالقيم الاجتماعية للطبيب قد تتعارض مع القيم الاقتصادية لإدارة المستشفى، وبصفة عامة فإن التوافق الجيد بين قيم كل من المشرفين والمرؤوسين تزيد من رضا والتزام المرؤوسين، ونطرح تساؤل هل تنمي الاختلافات بين قيم التخصصات المهنية المختلفة بعد التحاق الفرد بالمهنة أو التخصص الوظيفي؟ أم أن هذه الاختلافات تؤدي إلى انجذاب الأفراد إلى التخصص الوظيفي؟ وإذا سلمنا بحقيقة أن القيم تتميز بالاستقرار النسبي، وبأن كثير من القيم اكتسبها في المراحل الأولى من حياة الفرد، فإنه من الواضح أن الأفراد يختارون التخصصات الوظيفية التي تناسب مع قيمهم.

3.2. القيم عبر الثقافات المختلفة:

اتجهت الأعمال الآن إلى العالمية، فالسيارات اليابانية أصبحت تسوق في أمريكا، والمنتجات الأمريكية أغرقت فرنسا واليابان، كذلك فإن أوروبا خفضت من القيود على التجارة الداخلية، كل هذه الأنشطة أظهرت مدى صعوبة منع عملية ارتباط الأعمال عبر الثقافات المختلفة، فعلى سبيل المثال أظهرت نتائج بعض الأبحاث أن نسبة ما بين 16% إلى 40% من المديرين الذين يكلفون بمهام خارجية في دورة أخرى ينهون عملهم مبكراً، نتيجة لانخفاض مستوى أدائهم أو عدم قدرتهم على التكيف مع ثقافة (أي قيم وعادات وتقاليد) البلد الأجنبي الذي يعملون به. العمل كمحور لاهتمامات الفرد:

تختلف قيمة العمل ذاته باختلاف الثقافات، فقد أظهرت نتيجة استطلاع لثمانية ألف فرد من جنسيات متعددة، أن هناك اختلافات ملحوظة عبر الثقافات المختلفة فيما يتعلق بمدى إدراك الأفراد للعمل كمحور رئيسي لاهتمام حياة الفرد، وعلى سبيل المثال اليابان من أكثر البلاد التي يمثل العمل فيها محوراً أساسياً لاهتمام وحياة الفرد.

ومن أشهر الدراسات التي أجريت للتعرف على قيم العمل لدى أفراد الشعوب المختلفة، تلك التي قام بها " هوفستد" وهو عالم اجتماعي قام بسؤال 116000 من العاملين في شركة (IBM) موجودين في 40 دولة عن قيمهم المرتبطة بالعمل، وقد احتوت عينة الدراسة على كل من العاملين في المستويات الدنيا، والمديرين في المستويات العليا، وقد خلص " هوفستد" إلى وجود أربعة أبعاد أساسية والتي تؤدي إلى اختلاف القيم عبر الثقافات، وقد تمثلت هذه الأبعاد في:

- الفرق في القوة: وهو المدى الذي يمكن أن يقبل أفراد المجتمع فيه التوزيع الغير عادل في مراكز القوة.
 - تجنب عدم التأكد: وهو المدى الذي لا يشعر الأفراد فيه بالراحة لتعاملهم مع عدم التأكد ومع المواقف الغامضة.
 - الثقافات الداعمة لقيم الرجل والمرأة: فالثقافات المدعمة لقيم الرجل تفرق وتميز بين ادوار الرجل والمرأة، وتدعم سيطرة الرجل وتركز على التفضيلات الاقتصادية، أما الثقافات التي تدعم قيم المرأة، فلا تفرق بين الأدوار، وتؤمن بالمساواة بين الرجل والمرأة، وتركز على جودة حياة الفرد، مثلاً اليابان تدعم قيم الرجل، بينما المكسيك تدعم قيم المرأة.

- الفردية والجماعية: حيث تركز المجتمعات الفردية على الاستقلالية والمبادرات الفردية والخصوصية، بينما تفضل الثقافات التي تؤمن بالقيم الجماعية العلاقات المتداخلة والولاء للأسرة.²⁰

2.3. تغيير الاتجاهات:

ترى راوية حسن أن الاتجاه هو " ميل مستقر إلى حد كبير للاستجابة بطريقة متسقة لبعض الأشياء والمواقف والأفراد، أو مجموعة معينة من الأفراد، وتتضمن الاتجاهات مجموعة من المشاعر والعواطف موجهة لأهداف معينة"، فعندما نسأل فرد عن اتجاهه ناحية رئيسه في العمل، فأول ما يفكر فيه هو ما مدى تفضيله أو حبه لرئيسه، ويفسر هذا الجانب العاطفي للاتجاهات أيضاً، تعد أكثر خصوصية عن القيم والتي تملي فقط تفضيلات عامة، فمثلاً قد تعطي قيمة عالية للعمل ولكنك في نفس الوقت قد لا تحب الوظيفة التي تؤديها، وتعريف الاتجاهات ينطوي على كونها ميول للاستجابة لهدف معين (شيء، فرد، جماعة)، لذلك فإن الاتجاهات تؤثر على سلوك الفرد تجاه هذا الشيء، أو الفرد أو الجماعة.

الاتجاه ← السلوك

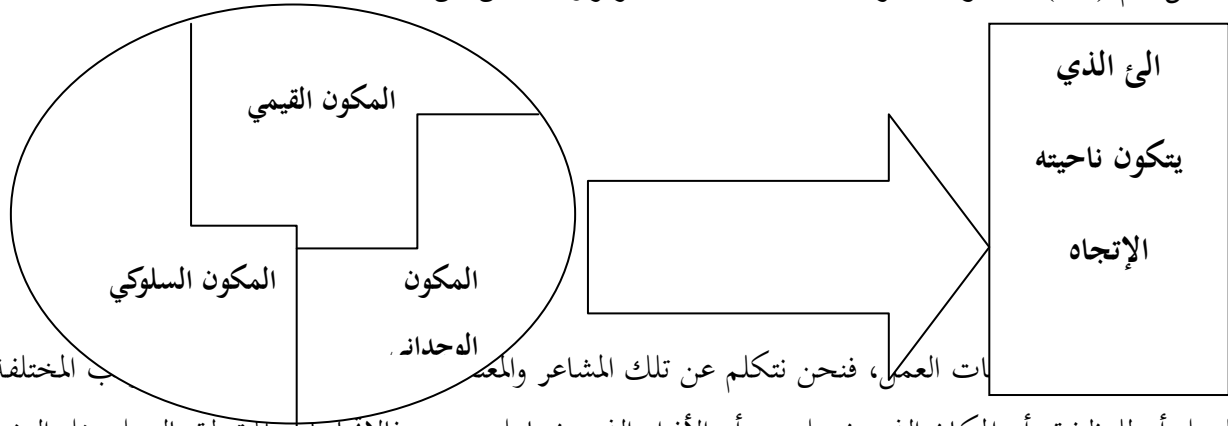
3.3. المكونات الأساسية للاتجاهات:

تتكون الاتجاهات من ثلاثة مكونات رئيسية :

- أ. المكون القيمي: وهو يعني ذلك الجزء من الاتجاهات الذي يتعلق بمشاعر الفرد تجاه شيء أو فرد أو جماعة معينة، وهو يشير إلى ما يحبه أو لا يحبه الفرد، مثلاً يشعر الفرد شعوراً إيجابياً أو سلبياً تجاه رئيسه.
- ب. المكون الوجداني: فالإتجاه ينطوي على أكثر من مجرد المشاعر والأحاسيس، أي أنه يتضمن المعرفة أي معتقدات الفرد عن شيء معين، فمثلاً قد يعتقد الفرد أن رئيسه لا يعرف شئ عن العمل.
- ج. المكون السلوكي: قد يعتقد الفرد أن رئيسه في العمل يهدر أموال الشركة ومن ثم فإن لديه شعور بأنه لا يجب أن يعمل تحت رئاسته، هذا الاعتقاد وهذا الشعور له أثر على الطريقة التي يتصرف بها الفرد أو التي ينوي أن يتصرف بها، لأنه في جميع الأحيان توجد قيود على السلوك الفعلي للفرد.

²⁰ راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص ص 165، 155.

الشكل رقم: (03). المكونات الرئيسية للاتجاه: المصدر راوية حسن ص 160.



والمكونات المختلفة للعمل، فنحن نتكلم عن تلك المشاعر والمعاني التي ترتبط بالعمل، أو المكان الذي نعمل به، أو الأفراد الذين نتعامل معهم، فالاتجاهات المرتبطة بالعمل مثل الرضا عن العمل ترتبط بعدد من الجوانب الهامة للسلوك التنظيمي مثل أداء العمل، الغياب عن العمل، ترك العمل. وإذا كنا قد تناولنا الحديث عن كيفية تكوين الاتجاهات، فإنه من الضروري أن نتناول الكيفية التي تتغير بها هذه الاتجاهات، فنتيجة تغير الظروف البيئية أو الداخلية، قد تكون المنظمة في موقف يتطلب ضرورة تغيير اتجاهات العاملين، ومن بعض الأمثلة للحالات التي ترغب الإدارة من خلالها في تغيير الاتجاهات:

- الاتجاهات ناحية تنوع العمالة.

- الاتجاهات ناحية الممارسات الأخلاقية في العمل.

- الاتجاهات ناحية توقع التغيير مثل تقديم تكنولوجيا جديدة.

وتتم معظم محاولات تغيير الاتجاهات من خلال شخص يعمل كحلقة وصل بين الإدارة والأفراد، والذي يحاول استخدام أسلوب إقناع الأفراد بتغيير أو تعديل أو تطويع معتقداتهم أو قيمهم التي تدعم الاتجاه الحالي، فمثلاً قد تعقد الإدارة حلقة بحثية من خلال إقناع المديرين بتغيير اتجاهاتهم ناحية تنوع العمالة، أو قد تنمي برنامج تدريبي لتغيير اتجاهات الأفراد ناحية الأمن الصناعي، بينما يتميز الإقناع المصمم لتطويع معتقدات معينة على التوجه الرشيد.

3.4. العوامل المؤثرة في مدى قدرة الإقناع على تغيير الاتجاهات:

- التواصل الفعال:

ما هو أقدر فرد على تغيير المعتقدات والقيم التي تدعم اتجاه الفرد؟ أشارت نتائج بعض الأبحاث أن الفرد القادر على الاتصال الفعال مع الأفراد المراد تغيير اتجاهاتهم يتميز بمصداقيته، وعادة ما يتصف بالخبرة، غير متحيز، محبوب من قبل الآخرين.

أ. الخبرة: لا يمكن أن يكون الفرد قادراً على تغيير اتجاهات الآخرين إلا إذا تميز بمهاراته ومعرفته المرتبطة بالموضوع الذي يتعامل معه.

ب. عدم التحيز: إلى جانب الخبرة، فإن الموصل الجيد الذي يرغب في تغيير الاتجاهات، لا بد أن ينظر إليه على أنه غير متحيز، فمثلاً عندما تهتم النقابة العمالية بأمن العاملين وتبادر بعمل حملة لتعريف الأفراد بممارسات الأمن، فإن مثل

هذه الحملة لتغيير اتجاهات الأفراد ستكون أكثر مصداقية عن حملة يقوم بها المسؤولون عن التأمين ضد الحوادث بالمؤسسة.

ج. مدى قبول الآخرين للفرد: ويعنى هذا، أن الفرد الذي يتطبع أن يقنع ويغري الأفراد بتغيير اتجاهاتهم، هو ذلك الفرد الذي يكون محبوباً بدرجة كبيرة من قبل الأفراد الذي نريد تغيير اتجاهاتهم²¹.

4.النسق القيمي للعامل:

تعاني المؤسسات الإنتاجية الجزائرية من غياب قيم ثقافة صناعية، تماشى ومتطلبات التسيير الحديثة، وما زاد المشكلة تفاقماً، فشل المديريين في فهم دوافع العمال وإيجاد أساليب مكيفة في التسيير مسايرة للواقع القيمي للمجتمع الجزائري، وهو ما أدى إلى مشاكل بشرية معقدة ومتعددة بهذه المؤسسات، تساهم مجموعة من العوامل التاريخية والثقافية والاقتصادية والسياسية والخبرات الخاصة في تحديد النسق القيمي للعامل، وتؤثر بالتالي على اتجاهاته نحو العمل، كما تحدد طرق معاملاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وسلوكاته داخل المنظمات.

4.1. مفهوم النسق القيمي للعامل:

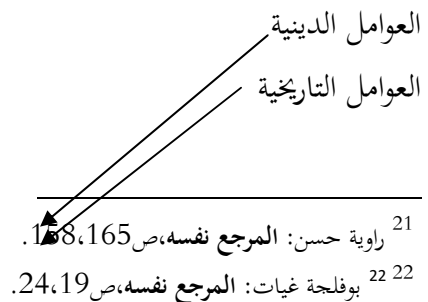
يعرف (نوبز) القيم على أنها " مجموعة مبادئ وضوابط سلوكية وأخلاقية، تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة، إذ تصبها في قالب ينسجم مع عادات وتقاليده وأعراف المجتمع".

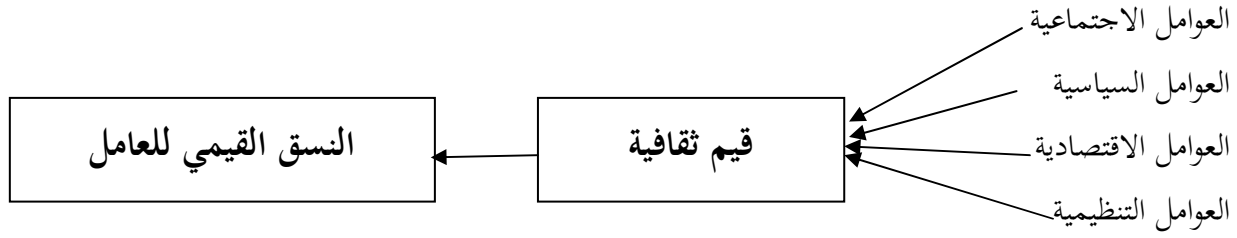
لا تنطلق تصرفات العمال و سلوكياتهم من عدم، وإنما تكون نتيجة تراكم مجموعة من الأفكار والمعارف والخبرات التي تسمح للفرد بالحكم على ما يدور حوله من أمور مادية واجتماعية وحضارية، وبالتالي يكون الحكم على الأمور وتقييمها والتصرف إزاءها تبعاً لطبيعة تلك الأفكار والأحكام والقيم، تنظم هذه الأفكار بطريقة منسجمة ومتناسقة في صورة نسق مترابط، مما يكون نظرة شاملة لدى الفرد و تحدد تصرفاته في كل المجالات، مما يؤدي إلى تكوين النسق القيمي للعامل²².

4.2. العوامل المساهمة في تكوين النسق القيمي للعامل:

يمكن تحديد العناصر المساهمة في تحديد النسق القيمي للعامل في مجموعة من العوامل، تتمثل في: العوامل الثقافية، والتاريخية، والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتنظيمية، التي تؤثر على العامل وتحدد سلوكياته وتصرفاته وطرق معاملاته.

شكل (04): المكونات الرئيسية للنسق القيمي للعامل.





المصدر: بوفلجة غيات، ص 20.

إن العوامل الثقافية المؤثرة على سلوكيات الأفراد ومعاييرهم عميقة ومتعددة، عادة ما يصعب التعرف عليها ومعالجتها، يمكن حصر أهمها فيما يلي:

أ.العوامل الدينية:

وتتمثل في تقديس واحترام العامل لمقدساته، إذ أن أهم قاعدة ثقافية للعامل هي معتقداته الدينية وتوجيه السلوكيات وتصرفات الأفراد في كل المجالات الاجتماعية والمهنية، لهذا فلا غرابة أن يتأثر العامل بهذا المخزون القيمي في حياته المهنية، فهو يتأثر بالحلال والحرام، وما يتبع ذلك من جزاء وعقاب ، مما يساهم في تحديد قيم الفرد واتجاهاته نحو العمل.

ب.العوامل التاريخية:

حيث عانى الشعب الجزائري من ويلات الاستعمار والتخلف لمدة قرون، فالعامل الجزائري أثناء الاستعمار الفرنسي، كان يعمل ليل نهار لكسب قوته وقوت عياله، وكان إما فلاحاً في الجبال والمناطق الوعرة التي لم يرضى بها المعمرون، أو عاملاً عند المعمرين في حقولهم أو مصانعهم أو بيوتهم، وفي كل الحالات ، كانت الحياة المهنية صعبة مضنية، وكان العامل الجزائري يبذل قصارى جهده لإرضاء مشغليه، لهذا كان معروفاً بالجد والصبر والتحمل، وبارتفاع إنتاجيته سواء في الوطن أو في المهجر فشارك بقسط وافر في بناء وتشبيد مختلف الهياكل القاعدية والمرافق في فرنسا ذاتها- وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية- مما ساهم في ازدهار صناعاتها، لقد برهن العامل الجزائري على قدراته وإمكاناته وأنجازاته وصبره وتفانيه في العمل، إلا أن هذا العامل نفسه تحول بعد الاستقلال إلى التكاسل والتهاون والالتكالم والتباطؤ في إنجاز مهامه ، وإهمال مسؤولياته، والزيادة في المطالب.

من هنا نستنتج أن سلوكيات وتصرفات واتجاهات العمال، هو نتيجة المراحل التاريخية التي مر بها المجتمع عبر مراحل تطوره كالانتقال من الاستعمار إلى الاستقلال، مما ساهم في تشكيل اتجاهات العامل نحو العمل وتحديد نسقه القيمي.

ج.العوامل السياسية:

للعوامل السياسية أثر في تحديد طريقة الحكم والتنظيم في مختلف المؤسسات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وهكذا فغن السياسة هي التي تحدد طبيعة النظام أهو اشتراكي أم ليبرالي أو حر، وكذلك الحال بالنسبة لاختيار النظام

الاقتصادي أهو اقتصاد عمومي أم حر، ولطبيعة الخيار السياسي وممارسة الديمقراطية، انعكاسات على تنظيم العمل وسلوكات المستخدمين.

د.العوامل الاجتماعية:

لكل مجتمع عادات وتقاليد تظهر وتتطور عبر العصور، وبالتالي تكون ظاهرة اجتماعية يخضع لها الأفراد ويساهمون بدورهم في فرض احترامها من خلال مختلف الضغوط الاجتماعية، من هذه العادات والتقاليد نظرة المجتمع لعمل المرأة واختلاط الجنسين في مواقع العمل.

-العلاقات الأسرية والقبلية: لأفراد المجتمعات النامية علاقات أسرية قوية، علاقات تربط أعضاء الأسرة بمفهومها الواسع، الذي يضم القبيلة والجهة، وهو ما يؤثر على علاقات الأفراد داخل التنظيمات وعلاقة المسؤولين والمشرفين بالعمال من مختلف القبائل والمناطق.

-اتجاه الولاء: إن نجاح المؤسسات العصرية متوقف على مستوى انتماء العمال وولائهم للمؤسسة، إلا أن ذلك قد يتعارض مع الولاء للقبيلة والجهة، حسب ما هو معمول به وفق الأعراف السائدة في المجتمع.

- مدى احترام السلم الإداري للتنظيم: إن وجود علاقات أسرية وقبلية قوية يؤثر على مستوى احترام السلم الإداري وقرارات المؤسسات وتنفيذها.

-احترام الوقت: إن تنظيم أوقات الأفراد في المجتمعات النامية، مرتبط إلى درجة كبيرة بالشمس والفصول وأوقات الصلاة، لهذا فهناك صعوبة في التقييد بأوقات العمل والمواعيد، كما تفرضه شروط العمل في المؤسسات العصرية.

ه.العوامل الاقتصادية:

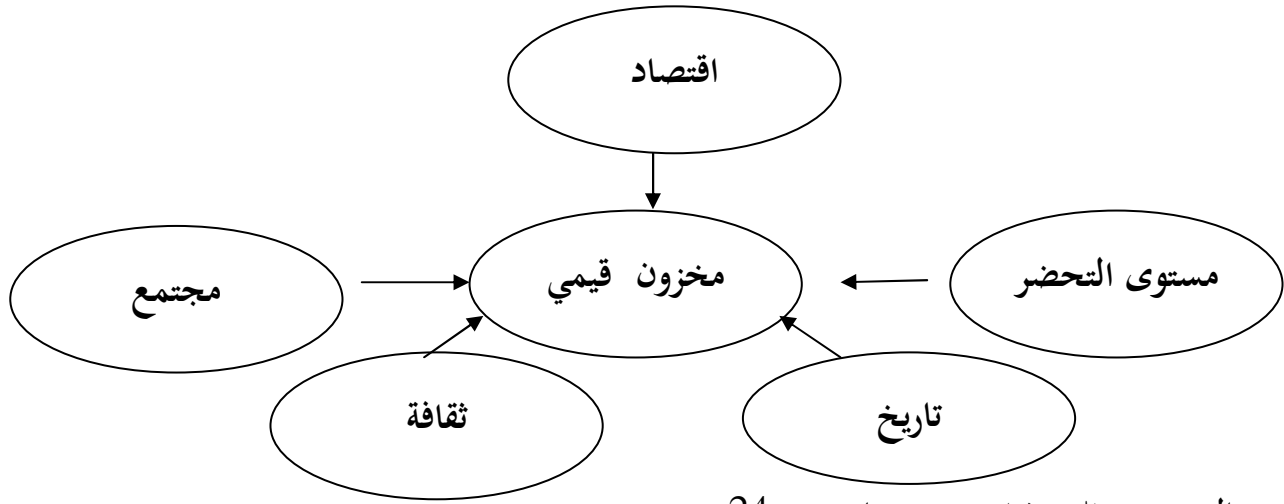
يؤثر البعد الاقتصادي على قيم الأفراد وتصرفاتهم المهنية، لما لذلك من أثر على المحيط ككل، إن التوسع الاقتصادي وارتفاع مستوى الطلب عن اليد العاملة، يجعل العامل قليل الجدوية في عمله، إذ أن طرده أو تركه لعمل ما، لا يؤثر عليه مادام العمل متوفراً في مكان آخر، هذا ما عاشه المجتمع الجزائري، حيث انتشرت المؤسسات الإنتاجية انتشاراً كبيراً في مدة وجيزة خلال السبعينيات من القرن العشرين.

بينما أدت الأزمة الاقتصادية بعد ذلك إلى ارتفاع مستوى البطالة مما جعل العامل يجدد في الحفاظ على منصب عمله، مما دفعه إلى تكييف سلوكه المهني للواقع الجديد.

من هنا نستنتج أن النسق القيمي للعامل هو نتيجة مجموعة من العوامل المتداخلة، من اقتصاد وسياسة وتاريخ وثقافة ومحيط اجتماعي وثقافي ومستوى التطور والتحصّر²³.

²³ بوفيجة غياث: مرجع سابق، 2015، ص 19.

شكل رقم (05): العوامل المساهمة في تحديد النسق القيمي للعامل.



المصدر: بوفلحة غيات، مرجع سابق، ص 24.

5. ثقافة مؤسسة أم ثقافة مجتمع؟

يوضح "بشير محمد" فيقول "في البداية نريد أن نوضح ما نقصد به من وراء هذا العنوان الداعي إلى أن ثقافة المؤسسة هي تلك المقربات والمواقف التي تعتبر المؤسسة الصناعية تنظيم موجه، مكان مستقل ومركزي في عملية الثقافة للفاعلين به والأكثر من هذا قاطرة للمجتمع بكامله، أم هل تبقى الأهمية في هذه العلاقة المتبادلة بين المجتمع والمؤسسة لصالح الأول أي طبع المجتمع لما يجري داخل المؤسسة؟- ولكن لا يعني هذا الطرح بأي حال من الأحوال مهما الموقف الذي نشاطه ونتبناه- نفي بصفة قطعية المساهمة التي قدمتها المقاربات الأخرى".

إن النظريات الفعالة في هذا الحقل إما تُغلب هذه الزاوية أو تلك دون طعنها القطعي في منافساتها، لقد أصبح من الأدبيات الكلاسيكية تلك النظريات الرئيسية في ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل بداية من "التنظيم العلمي للعمل" مروراً بنظرية "العلاقات الإنسانية" وصولاً إلى "الدراسات الإستراتيجية"، نلخص في هذا المجال إلى أن هذه الأخيرة ساهمت كل في حدودها منتقدة ومضيفة عناصر ومتغيرات مستجدة، وبهذه الطريقة وبكلام إستمولوجي نقول أنها قطعيات إما داخل النظرية نفسها أو خارجها.

لقد حدد "ر.سانسيليو" اهتمام علماء اجتماع التنظيمات والعمل بعد الحرب العالمية أن "... لم يكن الموضوع العلمي لبحث المؤسسة في حد ذاتها بل كان مصير المجتمع الصناعي الكبير، وتمثل في فهم الاغتراب وتقسيم العمل والإضرابات والنضال النقابي، الظواهر العلائقية و التضاربية للحياة داخل التنظيمات، تشعب ألعاب الاتصال والقرار، النتائج الاجتماعية غير المنتظرة للتغيير المرتبط بالعمل الآلي وكذا بداية الإعلام الآلي..."، نستنتج من هذه المقولة فكرة جوهرية تتمثل بإعطاء الأهمية القصوى للصراعات الموجودة في المجتمع وكيف هي منقولة إلى داخل المؤسسة، وتصور الأحداث و تتعاقب ليعاد الاعتبار للمؤسسة من خلال إضفاء معنى جديد عليها، إذ أصبح "

لا ينظر إليها كجهاز للإنتاج بل كمؤسسة مركزية لمجتمع يبحث عن اسمه، غير أن إعادة الصياغة هذه، لم تستطع بناء موضوع بحث علمي واحد ويرجع ذلك للاختلاف في نماذج التحليل التي هي بمثابة زوايا معالجة متباينة. ويرى " بشير محمد" وفي خضم الأربع مقاربات هذه التي تحتوي على مقاربات ثانوية على شكل تلك التي سنوليها اهتماما خاصاً من حيث حدثتها النسبية المتمثلة في النموذجين المعروفين بالتحليل الاجتماعي والتحليل الثقافي، ويرجع اهتمامه بها من خلال إجابتهما المختلفتين للفرضية الثانية التي صاغها "سانسيليو" حيث يقول " يتمثل السؤال في معرفة إذا كان هذا التطور مساير اليوم باستقلالية عميقة حقيقية للمؤسسة في وجه القوة التقليدية لتعديلات الاجتماعية المستوردة داخل المؤسسة".

فإذا كان الباحثان يتساءلان عن الوجود الفعلي لهذه الاستقلالية الحقيقية والعميقة، الفرضية التي يمثلها أكثر من غيرها، فهناك إجابتين متباينتين حول ما يسمى سالفاً بالقوى التقليدية تؤكد الحداثة في الطرح الذي أشرنا إليه مع "مارك مريس" أحد أقطاب التحليل الاجتماعي حين قال " إذا كان اتجاه كامل من علم الاجتماع التنظيمات المطور لنظرية إمكانية الحدوث بهدف تنظير علاقات التنظيم مع محيطه، لم يهتم علماء الاجتماع إلا مؤخراً لمختلف أشكال إمكانية الحدوث الثقافي والبنوي لتحليل علاقات المؤسسات الصناعية مع مؤسسات أو ثقافة مجتمع ما".

وفي مقابل هذه المقاربات، ينطلق نموذج التحليل الثقافي من الأطروحات التالية: التطابق بين أشكال العلاقات الاجتماعية الفاعلة داخل المؤسسات الإنتاجية والمجتمع الأصلي الذي تنتمي إليه هذه العلاقات، بمعنى آخر تفسير هذه الأطروحات ما هو موجود في المؤسسة من علاقات بالرجوع إلى الثقافة الوطنية المطبوعة بتاريخ هذا المجتمع أو ذاك، فبدلاً من أن تبقى " الثقافية" المساهمة الكبيرة التي قدمتها " الاجتماعية" فهي تحاول الدفع بها إلى أقصى حدود جذور ذلك التداخل بين المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه.

ويضيف " بشير محمد" مهما يمكن أن أصبح من المعروف أن العناصر الثقافية يتلاشى بعضها ويستمر البعض الآخر كما يستنجد فيها أو يبدع، الظاهرة التي أبرزها " ر. هقار" وهو يتكلم عن بقايا التعبيرات التقليدية "... تبين على الأقل أن ليس هناك قطعة راديكالية مع الثقافة القديمة، فمما هو مؤكد في حالة الشك أو الصعوبة ترجع دائماً للقيم التقليدية التي تتعلق بها بصفاتها مبادئ راسخة في عالم متغير وصعب التحكم فيه"²⁴.

6. المؤسسة كوسط اجتماعي منتج للثقافة:

رغم البروز المتقدم لمفهوم الثقافة في عموم معناها مواكباً لنشأة الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع، يعدّ مفهوم ثقافة المؤسسة من المفاهيم الحديثة والمرتبطة أساساً بسبعينيات القرن العشرين، حيث استخدم هذا المفهوم لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية، لينتشر مفهومه في الثمانينيات في فرنسا وأوروبا، في حين يظل استخدامه محتشماً إلى اليوم في أدبيات علم الاجتماع وعلوم التصرف والإدارة في جل الإدارة العربية.

²⁴ بشير محمد : مرجع سابق، ص126.

ولما كانت نماذج التسيير الأمريكي للمؤسسات إلى وقت قريب تمثل النموذج المحتذي بحكم ما كانت تحققة للصناعة الأمريكية من تفوق على سائر الصناعات الأخرى في السوق العالمي، مثل دخول اليابان كطرف مهيم على تلك السوق منذ السبعينيات تغييراً أخل بالمعادلة، حيث بدأ التميز الياباني كطرف هيمن على تلك الأسواق العالمية ببضاعة ذات جودة عالية، وقد جلب ذلك الوضع أنظار المهتمين والدارسين من أوروبا وأمريكا، وبدا لهم الأمر غير منطقي نظراً لارتباط التفوق الياباني بسباق سوسيو اقتصادي يمتاز بمحدودية الموارد الطبيعية ومصادر الطاقة، وكثرة عدد السكان، واقتقاد الرصيد التاريخي في ممارسة الصناعة وفي إدارة رأس المال، ويسجل رغم ذلك نسب نمو اقتصادي مهمة ومستويات بطالة منخفضة، وتمتع فيه اليد العاملة بأجور محترمة وبنظام تأمين صحي ممتاز، وفي الاجتهاد في فهم الأسباب وتفسيرها، انتبه المختصون إلى المسائل الثقافية وأنماط العيش في لعب أدوار مركزية في سير المؤسسة الاقتصادية، وأهمية العنصر البشري في نجاحها أو فشلها، وتبعاً لذلك فقد احتل مفهوم الثقافة حيزاً من اهتمام الدارسين في مجال التنظيم و المؤسسة منذ مطلع الثمانينيات، وتكرس اعتبار المفهوم متغيراً مركزياً يتحكم بدرجة مهمة في مسار الاشتغال والسير العام للمؤسسات والتنظيمات الاجتماعية.

وارتبط هذا التوجه الفكري الجديد بظروف الأزمة الاقتصادية وما ترتب عليها من معوقات مختلفة شهدتها المؤسسات الاقتصادية الكبرى في فرنسا والدول الغربية في تلك المرحلة، فطُرحت الثقافة كمدخل مركزي لتحليل واقع ارتهان المؤسسة وتشخيصه بعدما اقتنع جل المراقبين بعجز المستويات التكنولوجية والاقتصادية والبنوية عن احتلال سير المؤسسة الاقتصادية وفهمه، واعتبر مفهوم ثقافة المؤسسة الحامل لمختلف الأجوبة لما كان يطرح من تساؤلات وانتقادات للمؤسسات في مرحلة اتسمت بأزمة عامة في التشغيل وفي علاقة المؤسسة بالاقتصاد والمجتمع، وامتازت بالدعوة إلى ضرورة إعادة هيكلة صور المؤسسة الصناعية ونماذجها، وكذلك الدعوة إلى بناءها وترميمها، واعتبر استخدام مفهوم ثقافة المؤسسة من طرف مسيري المؤسسات وسيلة إستراتيجية قد تمكنهم من خلق نمط جديد من العمال يفقهون فلسفة المؤسسة وبرامجها، ويندجون مع أهدافها وغاياتها.

7. مفهوم ثقافة المؤسسة ومكوناتها:

تبقى الاستخدامات الشائعة لثقافة المؤسسة في أغلبها مرتبطة بالتعريفات الأنثروبولوجية لكلمة ثقافة، والتي اجتهدت منذ البدايات بربط مفهوم الثقافة بمجال واضح المعالم، تمتاز ضمنه مجموعة اجتماعية ما بنوع من التجانس في مستوى تقاسم منظومات المعارف والقيم والمعايير، فاعتبرت بذلك الثقافة محدداً مهماً من محددات السلوك والمواقف البشرية، وبنفس هذا المعنى الأنثروبولوجي استخدم مفهوم ثقافة المؤسسة ليُعد بمثابة القوة التي تفرض أنساقها القيمية وتمثلتها على الأفراد المنتمين لمؤسسة اجتماعية ما، وينصهر مفهوم ثقافة المؤسسة ضمن منظومات ثقافية مرتبطة بالحيث العام (المحلي، والإقليمي، والدولي)، الذي تنتمي إليه المؤسسة وتشكل أحد عناصره.

تشكل المسارات الثقافية لمؤسسة ما انطلاقةً من مجموعة العاملين بها، والذين يرتبطون بدورهم بالحيث الذي توجد فيه المؤسسة، ولذلك يعد المصدر الأساسي للتأثير الخارجي والمباشر على ثقافة المؤسسة موجوداً بداخلها، ويتكرس

عبر مواردها البشرية، وقبل دخول أي فرد لمؤسسة ما يكون قد تعرض مسبقاً لتأثير منظومات ثقافية مختلفة ومتعددة كالعائلة، والمجموعات الاجتماعية، والمؤسسة التربوية، وهذا إلى جانب تأثير مجالات عمل وتنظيمات أخرى قد يكون مر بها، وهي عوامل تسهم إلى حد كبير في تشكيل طباعه ونحت سلوكه ومواقفه.

وتعرف ثقافة المؤسسة بشكل عام بأنها "نسق القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات، وتدعو إلى لفت الانتباه إلى أهمية معطى العلاقات الإنسانية في هيكله عالم الصناعة والأعمال، كما تهتم بضرورة الموازنة بين الأنساق الإدارية من ناحية والبيئات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تعمل في إطارها من ناحية أخرى".

وبهذا تتجلى مكامن قوة ثقافة المؤسسة في تلك القابلية للتغيير التي تصنعها قدرة المجموعة على ابتكار أنماط مستجدة من التفكير والتصرف في مواجهة المشكلات الطارئة والمستجدة، ويعكس ذلك مرونة تلك الثقافة ومسايراتها لتطورات الظروف المحيطة بها، هذا فضلاً عما تحوله لها خاصيتها التداول والتعلم من ضمان للاستمرارية في مناخ من الانفتاح والتفاعل مع القادمين الجدد إليها، بما يحملونه معهم من أنساق قيمية ومعايير وضوابط، زهنا تصبح المؤسسة مجالاً للممارسة العمل شأنها شأن المدرسة والعائلة، مصدرهاً من مصادر التنشئة الاجتماعية، وقناة لسريان القيم الثقافية وتميرها، كما تحول إلى مجال تمارسه ضمنه الهويات الفردية والجماعية وتتهيكّل، وفضاءً محدد لمسارات إنتاج الثقافة وإعادتها وتعلّمها.

إحدى عشر. إشكالية التغيير الاجتماعي وعلاقة المؤسسة بمحيطها:

تعد إشكالية التغيير الاجتماعي أحد محاور الاهتمام البارزة التي جلبت فكر علماء الاجتماع منذ بدايات تأسيس العلم، وقد تطوّر مركز مبحث التغيير الاجتماعي اليوم ليشمل نقاط ارتكاز عديدة ومتباينة بتباين المدارس والتيارات السوسيوولوجية، وي طرح جملة من الأسئلة المتصلة بنطاق التغيير الاجتماعي على المستوى (الماكرو أو الميكروسوسيوولوجي)، وحجمه، ومداه (تغيير سطحي أو تغيير هيكلية أو جذري) وأشكاله (تغيير دائري أو خطي...) وأصنافه (التغيير الظرفي أو الهيكلي) وعوامله (داخلية أو خارجية أو كلاهما معا).

وفي بعده الميكرو سوسيوولوجي وارتباطاً بما شهدته مفهوم المؤسسة الاجتماعية من تجديد بعدما أصبحت تعد بمثابة البناء الاجتماعي الحيّ والكيان النابض بما تحتويه من علاقات اجتماعية متداخلة بين عناصرها، أصبح موضوع التغيير الاجتماعي في المؤسسة يطرح كظاهرة اجتماعية على صلة وثيقة بنطاقها الميكرو سوسيوولوجي الذي هو داخل المؤسسة، وعل نطاق الماكرو سوسيوولوجي الأشمل، وهو المحيط المجتمعي الذي تنتمي إليه، وقد تم عبر ذلك تجاوز مدار من جدل حول اعتبار المؤسسة الاقتصادية محالاً منكفئاً على ذاته وعدم الصلة بمحيطه من ناحية، وإلى تجاوز الجدل المتصل بإشكالية التغيير بين تأثير الداخل والخارج من الناحية الأخرى، إلى جانب لفت النظر نحو ما يمكن أن تتسم به نظم تسيير المؤسسات من خصوصية من سياق مجتمعي وثقافي إلى آخر من ناحية ثانية ثالثة، وهو ما تم إبرازه من خلال الدراسات المقارنة على نطاق دولي التي أكدت تراجع الحديث عن تنظيم عقلاني كوني ينسحب على كل

المؤسسات (كالنموذج التاييلوري) أمام قوة الإقرار بواقع تكيف المؤسسة مع الخصائص المميزة للسياقات الوطنية، وحتى المحلية و الجهوية.

وفي ضوء تناول إشكالية التغيير الاجتماعي بالمؤسسة وصلته بمنظومة العلاقات الاجتماعية الموجودة بداخلها، أثار المختصون مسألة أدوات التغيير وعوامله، وتصدرت إشكالية توجيه عملية التغيير داخل المؤسسة والتحكم فيها، اهتمام كل المختصين في علوم التسيير والإدارة وعلماء اجتماع التنظيم والمؤسسة²⁵.

إدارة الموارد البشرية من الطرح لكلاسيكي إلى التوجه المعاصر.

أولا. التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية :

لقد حاول العديد من الكتاب مقارنة إدارة الأفراد بإدارة الموارد البشرية ، وأن المشكلات الرئيسية التي واجهت هؤلاء الكتاب في محاولتهم كما لاحظ "Guest" التأكد بشكل أساس عن مدى وجود تلك الاختلافات بالفعل، وقد استطاعت "Legge" في سنة 1989 من خلال مراجعتها للأدبيات من التعرف على ثلاث اختلافات جوهرية بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية وهذه الاختلافات هي :

- إدارة الموارد البشرية تركز بصفة أساسية على طبقة المديرين، بينما تركز إدارة الأفراد على العاملين.
- شكل المديرون في الصفوف الأمامية محور اهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال قيامهم بمسؤولياتهم فيما يتعلق بربط إستراتيجية المؤسسة بإدارة الموارد البشرية، بينما تركز إدارة الأفراد في ممارساتها على الأفراد والفنيين والمختصين بشؤون الأفراد.

- بخلاف إدارة الأفراد، تشكل إدارة ثقافة المنظمة أحد الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها المديرون التنفيذيون. ونستطيع إضافة أيضا إلى تلك الاختلافات عدة أسباب أدت ودعت إلى وجود ذلك الاختلاف بين إدارة الأفراد، وإدارة الموارد البشرية من بينها:

أ. من حيث الوقت والتخطيط: ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ويعتمد على الاستجابة لحاجة المنظمة، وعلى المستوى الحدي، ويكون التخطيط لإدارة الموارد البشرية بأفق زمني تعيد المدى، وقائم على أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل وذو استراتيجي.

ب. أنظمة الرقابة: تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد ورسمية، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية.

ج. الوظائف: تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة، بينما تميز وظائف إدارة الموارد البشرية بالسعة والطبيعة الخارجية وتتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية.

²⁵ عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط1، منظمة المرأة العربية، لقاها، 2011، ص ص 66،76.

د.الأدوار: تركز إدارة الأفراد على الأدوار التخصصية والمهنية، بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلى التنوع والتكامل في الأدوار، علاوة على أن دور إدارة الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذ فقط بينما يغلب الطابع الاستشاري على دور إدارة الموارد البشرية.

هـ.العقد النفسي: تركز إدارة الأفراد على الإذعان في العقد مع الفرد العامل بينما تركز إدارة الموارد البشرية على الولاء و الانشداد للعمل.

و.منظور العلاقات بين الأفراد: يكون نفعي وجمعي قائم على أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد، بينما يكون تبادلي قائم على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية.

زمن منطلق هذه الفلسفة الجديدة لدور الموارد البشرية، يصبح مصطلح إدارة الأفراد جزءاً من وظيفة أكبر هي إدارة الموارد البشرية، ويصبح موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مكان يتساوى مع الإدارات التنفيذية الأخرى يمثل إدارة الإنتاج، أو إدارة التسويق، أي أن إدارة الموارد البشرية وفقاً لهذه الفلسفة إدارة تنفيذية مشاركة تماماً مع وضع استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها، وليس إدارة مستقلة، أو إدارة استشارية تقدم فقط الاستشارات وتقدم النصائح، ومنفذة لقرارات الإدارة العليا.

ومن حيث تنوع النشاطات و الوظائف، فإن منطق إدارة الموارد البشرية الجديدة في هذه الإدارة لم يكن معروف في إدارة الأفراد، وهذه الأنشطة هي:

-النشاط المتعلق بالتطور التنظيمي، ذلك لان تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاج والنمو لا يتوقف فقط على تطوير الأفراد وتدريبهم، بل على تطوير وتحسين الجوانب الأداء الشامل في المنظمة كالأنظمة والإجراءات والهيكل التنظيمية والاتصالات لغرض تحسين فعالية التنظيم، وقدرته على مواجهة حالات عدم التأكد البيئي، وحل المشاكل وتحقيق الأهداف.

-النشاط المتعلق بالتطور الوظيفي للموظفين، وتخطيط مسار هذا التطور من أجل تحقيق أهداف العاملين في هذا في التقدم الوظيفي، والنمو الذي يساعد بدوره في تحقيق أهداف المنظمة.

-نشاط تصميم الوظائف من حيث الإثراء والتوسع والتدبير الوظيفي، من أجل تحقيق أكبر إنتاجية وفعالية من العاملين وبما يتناسب مع قدراتهم وطاقاتهم المختلفة.

-التوسع في نشاط تقديم الخدمات المنافع، وإضافة خدمات ومنافع جديدة من اجل المحافظة على استقرار وبقاء العاملين وهم بحالة جيدة، زمن أمثلة هذه الخدمات المشاركة في الأرباح، المرونة في ساعات العمل، استشارات مابعد نهاية الخدمة بهدف لإعادة التوظيف في منظمات أخرى.²⁶

²⁶ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص 64، 62.

ثانيا. الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة:

تتطلب الفعالية في إدارة المنظمات للمحافظة على معدل عال من النمو، وجود علاقات طيبة بين الأفراد داخل التنظيم، وذلك خلال كل المراحل والعمليات الإنتاجية.

فقد لا نغالي إذا قلنا أن نسبة عالية من العمل الذي يتم تأديته داخل المؤسسات، يتم من خلال الجماعة وليس من خلال التكنولوجيا المتطورة كما قد يتبادر إلى الأذهان، فمقدار الفعالية والكفاءة في أداء الجماعة لعملها ومختلف وظائفها، وكذا قدرتها على حل مشكلها بالطرق المعقولة، يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقدم ونجاح المؤسسة، وإذا أردنا التأكد من ذلك نطالع ما يكتب عن الأسباب الحقيقية لنجاح المؤسسات اليابانية، ولعل أكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظه من نجاح وتقدم للمنشآت اليابانية نتيجة إدراكهم لدور جماعات العمل، فمن خلال دراسة ميدانية للشركات اليابانية اتضح أن السبب في نجاح تلك الشركات لا يرجع إلى التكنولوجيا، بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي " إن هذا ليس غريباً على الإطلاق، لما نعرف أن الفرد الياباني لا يساوم أبداً على عاداته وقيمه المختلفة (معتقداته الدينية وحقائقه الاجتماعية) فهي مصاحبة له أينما اتجه وأينما حل، ومن بين هذه القيم، حبه للعمل والاعتراف إلى حد التقديس بالإنسان المتفاني في عمله، لذلك وعلى سبيل المثال، أن تدمير الياباني من محيط عمله وواقعه المهني، لا يعبر عنه بالإضراب السلبي الذي يعني التوقف عن العمل وشل الإنتاج، وإنما كثيراً ما يتجه إلى اغرق السوق بالسلع الزائدة عن الطلب، مما يسبب لصاحب العمل تضخماً في الإنتاج بصعب تحفيظه.

إذاً، فالعلاقات الإنسانية في الصناعة ليست مجرد مطلب وجدائي عاطفي، وإنما هي شرط أساسي للوفرة في الإنتاج وتحسينه، وبالتعاون والتوافق والتحلي بالتفاهم البناء وكذلك بالتحلي بروح الفريق، يمكن تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

وهناك من يؤكد على ضرورة توفر جملة من المقومات لكي توجد جماعات عمل فعالة نذكر منها:

-تفاعلات الجماعة فيجو مدعم وبيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين، والافتناع بأن بإمكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف إذا أتاحت الفرصة لهم.

-أن تكون قيم وأهداف الجماعة مشعبة ومتكاملة ومعبرة عن قيم وحاجات أعضائها.

-استمرار الجماعة في العمل لفترة كافية في المنظمة، وذلك لتطوير وتدعيم علاقات سليمة وبناءة بين أعضائها.

-توافر درجة عالية من الدافعية من جانب أعضاء الجماعة مما يساعد على قبول القيم الأساسية بدون معارضة ويساهم في تحقيق أهداف الجماعة.

-قبول كل عضو برغبة وبدون معارضة الأهداف والتوقعات التي يتم تشكيلها بواسطة الجماعة.

-تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاواني يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها.

-تبنى قيم هامة للجماعة، فكلما زادت أهمية القيم كلما زاد احتمال قبولها من جانب الأعضاء.²⁷

ثالثا.مواجهة التحديات التنافسية من خلال ممارسة إدارة الموارد البشرية:

لم يكن ينظر تقليدياً لممارسة إدارة الموارد البشرية على أنها توفر قيمة اقتصادية للمنظمة، وترتبط هذه القيمة الاقتصادية عادة مع المعدات والتكنولوجيا والتسهيلات، فقد أظهرت ممارسة الموارد البشرية امتلاكها قيمة اقتصادية، أن التوظيف والتدريب والتنمية وتقييم الأداء وإدارة التعويضات وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية، هي عبارة عن استثمارات، وتؤثر هذه الاستثمارات مباشرة في دوافع الأفراد العاملين والروح المعنوية لهم مما يؤدي بهم إلى القدرة على توفير منتجات وخدمات تحمل قيمة حسب نظرة الزبون، فعلى سبيل المثال: من أجل مواجهة تحديات الجودة، تحتاج المنظمة إلى أن تحدد من خلال اختيارها للأفراد العاملين، فيما إذا كانوا يقيمون علاقات عمل وأن لديهم مستويات الممارسات الشخصية الضرورية للعمل مع مجموعة أفراد ضمن فريق العمل.

ومن أجل مواجهة التحديات الاجتماعية، التكنولوجية، الجودة، تحتاج المنظمات إلى الرسملة ضمن قيم متنوعة وقدرات، و إدراكات يحملها الأفراد العاملين إلى موقع العمل من خلال استخدام فريق العمل. وبالإمكان جمع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساعد على المنظمات في التعامل مع التحديات التنافسية في مجموعة معينة يمكن ملاحظتها في الشكل والتي تشمل (إدارة البيئة الداخلية والخارجية، تقييم العمل ونتائج العمل، والحصول على الموارد البشرية،" الاستقطاب" وتطوير الموارد البشرية، وتعويض الموارد البشرية، ويضاف إلى ذلك في بعض المنظمات إلى قضايا خاصة مرتبطة مع علاقات إدارة العمل وأنظمة معلومات الموارد البشرية.

1. إدارة البيئات الداخلية والخارجية:

إن إدارة العوامل البيئية الداخلية والخارجية يسمح للأفراد العاملين بتقديم أقصى مساهمة ممكنة في إنتاجية المنظمة وتنافسياتها، وهكذا فإن تأسيس بيئة إيجابية لا بد أن تستند على:

-ربط ممارسة إدارة الموارد البشرية مع أهداف الوظيفة في المنظمة، أي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

-فهم القضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الدولية.

- التأكد من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتفق مع القوانين العمالية والقوانين المحلية.

-تكوين علاقات العمل وإنشائها داخل المنظمة، أي علاقات التوظيف والتي تفيد كلا من المنظمة وأفرادها وتمثل هذه العلاقات، بعلاقات الأفراد العاملين الأخلاقية.

²⁷ صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، 2010 ص ص

2. تقييم الوظيفة ونتائجها:

طالما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في إنتاجية الفرد العامل، لذلك لا بد على المنظمة أن تقوم بمهمة تصميم الوظيفة بشكل يعظم الإنتاجية، كما يجب عليها أن بتحديد كمية ونوعية الخدمات أو المنتجات التي يقدمها الأفراد العاملين، إذ تتعامل هذه المهمة من إدارة الموارد البشرية مع:

- تصميم الوظيفة لتعظيم إبداعات الأفراد، والابتكارات.
- تحديد إنتاجية العاملين ودرجة عملهم.
- قياس اتجاهات الأفراد حول الوظيفة والبيئة التي يعملون بها.

3. تخطيط الموارد البشرية: تؤثر حاجة الزبون إلى المنتجات أو الخدمات في عدد ونوع أعمال الأفراد المطلوبة لتحقيق النجاح، إذ تؤثر على عمليات الفصل (الطرد) والترقيات والتقاعد في متطلبات الموارد البشرية، ويحتاج المدراء إلى توقع عدد ونوع الأفراد العاملين المطلوبين لتلبية طلبات الزبائن من السلع والخدمات.

4. تطوير الموارد البشرية: يحتاج الأفراد و الإدارة في تحديد اهتماماتهم بالوظيفة وأهدافهم التناسق مع قضايا خاصة، مثل موازنة العمل وأدوار العائلة والجماعات الأخرى التي ينتمي إليها أولئك الأفراد، وتتعامل هذه المهمة من إدارة الموارد البشرية مع الآتي:

- التأكد من أن الأفراد العاملين في المنظمة يمتلكون المهارات والقدرات التي تؤهلهم للقيام بأعمال الوظيفة و إنجازها على أكمل وجه.
- تهيئة الأفراد العاملين إلى لأدوار عمل مستقبلية والتعامل مع موارد بشرية متنوعة الأعراق ومختلفة الديانات والأخلاقيات.

- تحديد اهتمامات العاملين في الوظيفة (العمل) وأهدافهم وقيمهم وغيرها من المسائل الإنسانية.

5. تعويضات الموارد البشرية:

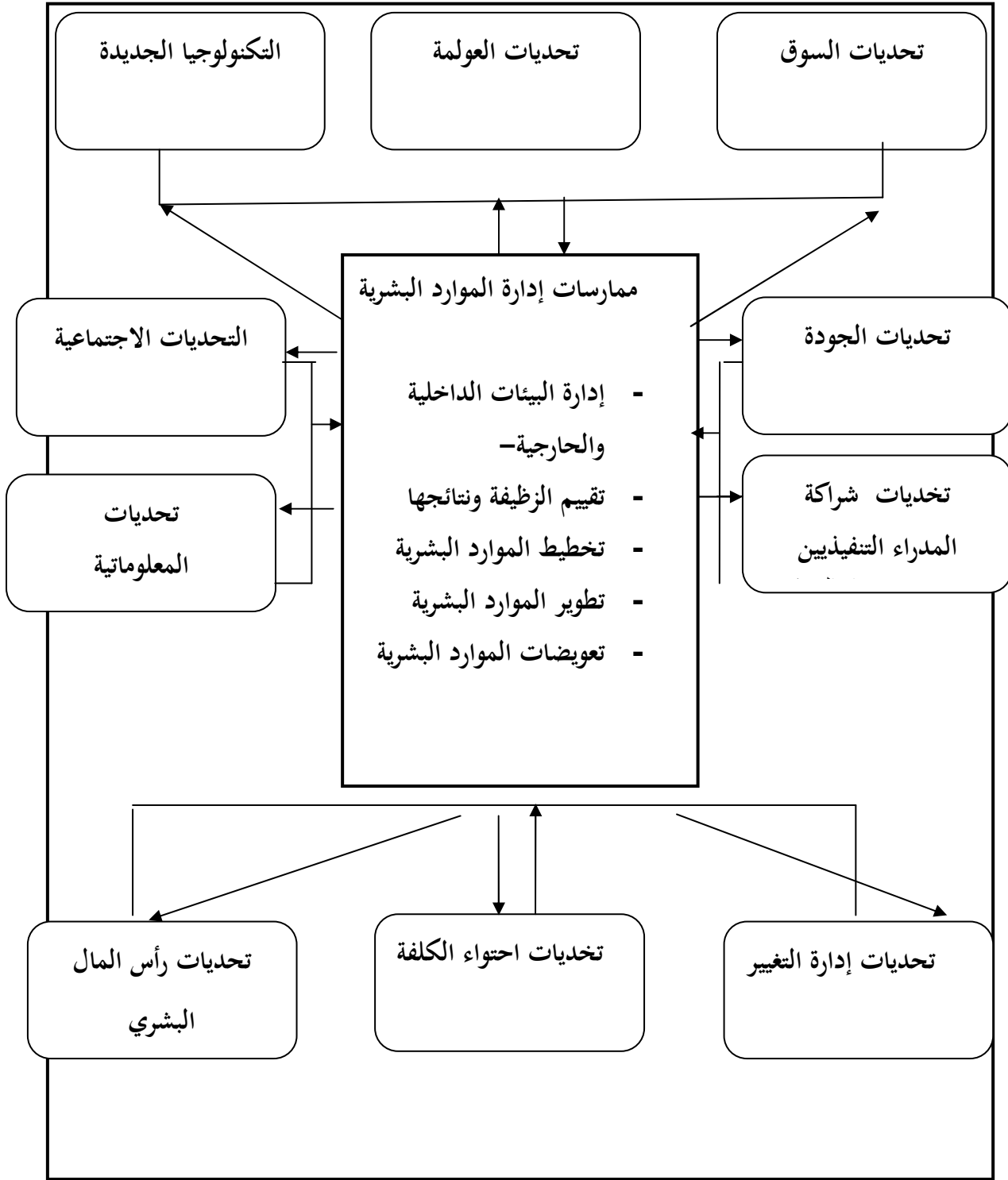
يعتبر الأجر والمنافع والخدمات التي تقدمها المنظمات إلى العاملين لديها تعتبر من أهم الحوافز التي يحصل عليها الأفراد مقابل مساهمتهم في الإنتاجية والجودة وخدمة الزبون، ومن الممكن تدمير الأثر الإيجابي لتصاميم الوظيفة الجديدة، والتكنولوجيا وأفعال الجودة على الإنتاجية، إذا لم يتوفر لدى الأفراد العاملين الرضا عن مستوى الأجور والمنافع المقدمة أو اعتقادهم أن هاته الأخيرة موزعة بطريقة غير عادلة، وهذه المهمة من إدارة الموارد البشرية تتعامل مع:

- تأسيس أنظمة دفع الأجور بصورة عادلة في المنظمة.

- تقديم المنافع والخدمات للأفراد العاملين في منظمات الأعمال مما يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم .
- تقديم مكافآت للأفراد العاملين الذين يقدمون مساهمات فريدة من نوعها كالإبداع والتطوير لتصميم المنتجات الجديد على سبيل المثال أو الذين يؤدون أداء عالي²⁸.

²⁸ يوسف حجيم الطائي وآخرون، المرجع نفسه، ص 89، 91.

الشكل رقم: (06): إدارة الموارد البشرية والبيئة الخارجية.



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، مواجهة التحديات التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية ص 93.

رابعاً. الموارد البشرية ركيزة أساسية في الفكر الإداري الحديث:

1. أهمية الموارد البشرية في الفكر الإداري الجديد:

إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، وأن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدرة وذلك وفقاً للمنطق التالي:

- إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.

- يتحدد مصير منظمات الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوفر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.

تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتخطيط والتصميم والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى قيم أعلى للعملاء وتميز واختلاف عن المنافسين. إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو " المورد البشري" الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة .

يتبين أن ما يتاح لمنظمة الأعمال من مدخلات (موارد مالية ومادية ومعلومات وأفراد....) وما قد تتميز به تلك المدخلات من خصائص وإن كانت شرطاً ضرورياً للوصول إلى القدرة التنافسية، إلا أنها ليست كافية لتكوين تلك القدرة، وذلك لا بد لها من توافر العمل البشري المتمثل في العمليات:

- تحسين الجودة
- تخفيض التكاليف
- تطوير المنتجات
- تحديث الموارد
- ابتكار الأساليب
- تحقيق التميز و الاختلاف
- عن المنافسين

- التصميم والإبداع
- التخطيط والبرمجة
- التنسيق والترتيب
- الإعداد والتهيئة
- التنفيذ والإنجاز
- التطوير والتحديث
- القويم والمحاسبة

تلك العمليات البشرية هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه منظمات الأعمال من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلا)، وثمة حقيقة واضحة أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تلك النتائج الباهرة إلا إذا تم تخطيطه وإعداده وإدارته بمفهوم حديث في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية²⁹.

2. ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

لعل ابرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية (وروافدها الإقليمية والمحلية) من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي والموارد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.

وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:

- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية Brai Power وقدرة فكرية Cognitive ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فعال وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي بمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.
- أن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده، تدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه عمله.
- أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة " فريق " من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية Human Resources Management تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من:

- العلوم السلوكية
 - بحوث ومداخل التطوير التنظيمي.
 - نظرية النظم،
 - مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- ويتلخص المنطق الأساسي للفلسفة الجديدة للموارد البشرية في حقيقة جوهرية هي احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريكا وليس مجرد أجير.

²⁹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002. ص 33.

وتبرز من هذا النموذج الخصائص التالية:

- أن إدارة الموارد البشرية هي نظام System متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات (الأنشطة) المتصلة والمتداخلة.
- أن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، والمفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة للمورد البشري باعتباره شريكا من جانب آخر.
- أهمية تصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلاً في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد.
- إن نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة إنما يعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص الموارد البشرية المتاحة، ومن ثم يأتي التخطيط والتنفيذ لعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازنا وفعالاً.
- كذلك يتوقف نجاح إستراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها واتساقها مع باقي إستراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق، وإنتاج، تمويل، وتطوير، ومن ثم تصبح جزءاً عضويًا في البناء الإستراتيجي الشامل للمنظمة.

وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:

- الإنسان طاقة ذهنية في الأساس.
- الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز.
- الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.
- الإنسان يبذل حين يعمل مع فريق متجانس.

رابعاً. تحليل وتوصيف وظائف الموارد البشرية:

1. تحليل الوظائف:

من أجل تعيين الأفراد على أسس سليمة يستلزم الأمر وضع معايير مستقبلاً تتعلق بالمواصفات المطلوبة في الشخص حتى يتسنى إجراء مقارنة بينهما وبين مواصفات المتقدمين لشغل الوظائف، وهذا مرتبط بدراسة محتويات الوظيفة لتحديد المتطلبات من الموارد البشرية، وهذا هو جوهر إصلاح " تحليل الوظائف " .

إن تحليل الوظائف ما هو إلا عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات، سلطات الوظيفة وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها، وان الناتج من هذا التحليل يتمثل في إعداد بطاقة توصيف الوظيفة وهي عبارة عن قائمة توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة المعنية، وبالرغم من أن الوظائف لا تستطيع أن تتعد عن التأثير الشخصي والحكم و الآراء الشخصية أيضاً، إلا أنه يجبر هذه الآراء على أن

تكون أكثر موضوعية وذلك لأنه يتحول إلى شكل مكتوب مؤيد بدليل حقيقي واقعي، وكذلك فإنه، عند عمل هذا التحليل فإن كل وظيفة تقسم إلى أجزاء ويتم دراستها على أساس الأجزاء أو العناصر المكونة لها، وبالتالي فإن العمل بهذه الطريقة قد يساعد على منع إعطاء كل جزء الاهتمام الذي يتفق وأهميته³⁰.

تبرز الاستفادة من مخزون المعلومات التي توفرها عملية تحليل الوظائف، تبرز هذه الاستفادة في المجالات التالية:

- الاستقطاب والتعيين: حيث ينتج تحليل البيانات في ضوء وصف وتوصيف الوظائف (سيمات الوظيفة وسجلات شاغل الوظيفة)، استخدامها كأساس في اتخاذ القرارات المتعلقة بعدد ونوعية الموارد البشرية المطلوب استقطابهم وتعيينهم.

- تقييم الأداء: إن المعايير التي يتضمنها وصف الوظيفة تعتبر هدفاً لكل وظيفة يجب الالتزام به ويتم تقييم الإنجاز لكل وظيفة وفقاً لذلك.

- التدريب والتنمية: تستخدم المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف ومن ثم وصف وتوصيف الوظائف في تحديد نوعية المهارات والقدرات والمعارف المطلوبة التي يبني على أساسها مستويات ومحتويات برنامج التدريب والتنمية.

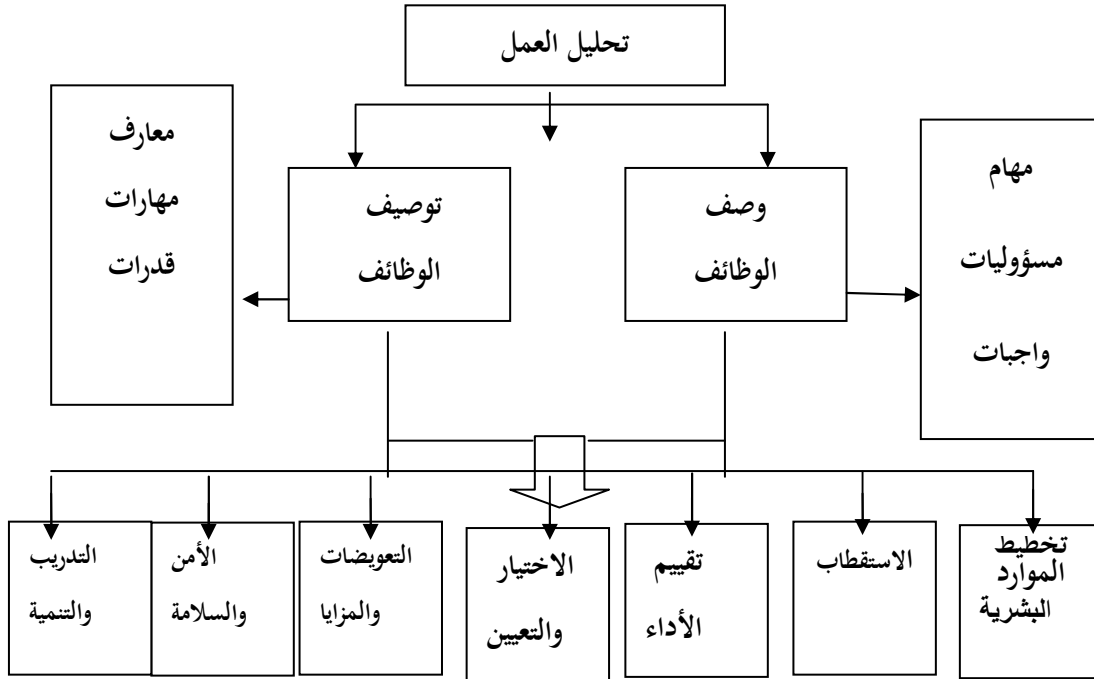
- التعويضات: تسمح المعلومات الناتجة عن عملية تحليل الوظائف في تقدير حجم ونوعية التعويضات التي تتوازن مع خصائص كل وظيفة، من جهة أخرى تساعد المعلومات أيضاً في تقدير الأهمية النسبية لهذه التعويضات بالنسبة لكافة وظائف المؤسسة تحقيقاً لمبدأ عدالة التعويضات وتوزيعها مع الأهمية النسبية لمسؤوليات الوظيفة وهو ما يعرف بتقييم الوظائف.

بالإضافة إلى ما تقدم، يساعد تحليل الوظائف إلى اكتشاف بعض القصور في الهياكل التنظيمية أو إلى ضعف في بعض مستوياته مما تسمح بإعادة النظر فيه، كما تساعد أيضاً في اكتشاف بعض الواجبات أو المسؤوليات التي لم تستند إلى أي فرد، وبالتالي يتم في هذا الإطار إلحاقها أو تخصيصها إلى وظيفة تم تحليل مكوناتها مسبقاً، فيما يلي الشكل التوضيحي الذي يبين العلاقة بين تحليل العمل ومخرجاته من جهة ووظائف إدارة الموارد البشرية³¹.

³⁰ صلاح الدين عبد الباقي، المرجع نفسه، ص 106، 103.

³¹ كامل بربير: إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص 83.

شكل رقم (07) تحليل العمل وعلاقته بتفصيلات وظائف إدارة الموارد البشرية، ص 84.



المصدر: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات. ص 83.

2. توصيف الوظائف:

يقصد بتوصيف الوظائف إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المؤسسة، بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة، وهذه البيانات تشمل:

- **التعريف العام للوظيفة:** وتشمل اسم الوظيفة، موقعها في التنظيم والقسم أو الإدارة التابعة له الوظيفة، ملخص عام عن طبيعة الوظيفة.

- **واجبات الوظيفة:** وهذه تشمل الواجبات التي تؤدي بشكل متكرر ودوري وكذلك الواجبات التي تؤدي من وقت لآخر.

- **مسؤوليات الوظيفة:** وهذه قد تكون مسؤولية إشرافية أو مالية أو فنية أو عن عتاد وآلات.

- **الصلاحيات والسلطات:** التي يتمتع بها شاغل الوظيفة، وما تتعلق بدوره في اتخاذ قرارات معينة.

- **الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة:** وهذه تشمل الظروف التي يتم فيها تنفيذ الوظيفة (عضلي أو ذهني) المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة. الظروف المتعلقة بالحرارة والجو الفيزيقي.

- **الوظائف العلاقات الوظيفية:** وهذه تشمل علاقة الوظيفة بالوظائف التي تعلوها والوظائف التي تشرف عليها الوظيفة.

- الشروط الواجب توافرها فيمن يشمل الوظيفة: وهذه تشمل المستوى التعليمي، الخبرة أو الممارسة العملية، المهارات اللازمة للوظيفة.

طرق جمع المعلومات عن لتوصيف الوظائف: يتم تجميع هذه المعلومات عن الوظائف المختلفة بأكثر من طريقة، ويمكن التمييز بين ثلاثة طرق أساسية وهي:
أ. طريقة الاستقصاء:

تعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات على إعداد نموذج معد بدقة من قبل إدارة الموارد البشرية ويحتوي على مجموعة من الأمثلة تغطي جميع البيانات لتحليل وتوصيف الوظائف، ويوزع هذا النموذج على العاملين عن طريق الإجابة عن الأسئلة، ثم ترد ثانية إلى إدارة الموارد البشرية، وتتطلب هذه الطريقة إلمام المستقصى منهم بالقراءة والكتابة، والقدرة اللغوية على فهم الأسئلة والرد عليها، وتتميز هذه الطريقة بالسرعة في الحصول على البيانات، ولكن يؤخذ عليها وتتميز هذه الطريقة بالسرعة في الحصول على البيانات، ولكن يؤخذ عليها بعض العيوب أهمها: صعوبة فهم الأسئلة، احتمال الحصول على بيانات غير كاملة أو غير دقيقة.
ب. طريقة الملاحظة الشخصية:

وتعتمد هذه الطريقة على قيام المسؤول عن التحليل عن خطة الموارد البشرية جمع معلومات عن الوظائف التي يشغلونها أثناء تأديتهم لعملهم، وتسجيل كل المعلومات اللازم الحصول عليها، وقد يتم استخدام أسلوب التصوير للحصول على صورة تفصيلية، وتصلح هذه الطريقة في تحليل الأعمال التي تتصف بالتكرار والروتينية، ومن عيوب هذه الطريقة أنها عالية التكاليف وقد تستغرق وقتاً طويلاً من المحلل، ولا تصلح للاستخدام في تحليل الوظائف الإدارية.

ج. طريقة المقابلة:

ويتم الحصول على المعلومات في هذه الطريقة بناء على مقابلة محلل الوظائف للشخص المراد جمع معلومات منه، وتسمح هذه الطريقة بإمكانية جمع معلومات كاملة عن واجبات ومسؤوليات وظروف أداء الوظيفة، كما أنها تصلح في حالة جمع معلومات من أشخاص لا يستطيعون ملء قوائم الاستقصاء بأنفسهم بسبب قلة خبرتهم أو ثقافتهم، ومن ناحية أخرى يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى توافر إمكانيات من حيث الجهد والمال والوقت.

3. وصف الوظائف:

إن النتائج المباشرة لعملية تحليل الوظيفة هو إعداد نموذج وصف العمل أو الوظيفة، حيث تعرض الحقائق الخاصة بكل وظيفة بطريقة منظمة ومنطقية، ويتم ذلك على الوجه التالي:

-تعريف الوظيفة: ويشمل ذلك على اسم الوظيفة، أو الإدارة أو القسم التابعة له الوظيفة ورقم الوظيفة.

-ملخص عام للوظيفة: وهو عبارة عن موجز عن طبيعة الأعمال التي تقوم بها الوظيفة ويستفاد منه في فهم المعلومات العامة عن الوظيفة.

-الواجبات التفصيلية للوظيفة: وتتضمن وصفا دقيقا للواجبات التي تؤديها الوظيفة في الوقت الحاضر، وكيف تؤدي ولماذا تؤدي...؟.

-الإشراف: يتضمن أسماء الوظائف التي تلي أو تسبق الوظيفة، وكذلك نوع الإشراف من حيث دقته أو عموميته.

-علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى: ويشتمل ذلك مع العلاقات الرأسية والعلاقات الأفقية للوظيفة في داخل أو خارج القسم أو الإدارة.

-الأدوات والآلات والمواد المستخدمة.

-ظروف العمل³².

جوانب وصف الوظيفة:

تشمل الجوانب التي يتناولها وصف الوظيفة متطلبات الوظيفة حيث تتحدد الشروط التي تتطلبها الوظيفة في المتقدم لإشغالها ولا يعني من توفر تلك الشروط حصول التعيين بل يلتزم ذلك استكمال الإجراءات المطلوبة من أجل الوقوف على استيفاء المرشح للشروط المذكورة وهي كما يلي:

أ.المعرفة: ويراد بها العلوم والمعلومات الشخصية التي تتطلبها طبيعة الوظيفة.

ب.المهارات: وهي الخصائص التي تتطلبها طبيعة الأعمال في المنظمة كتشغيل الآلات واستخدام الحاسب الآلي إجادة الاتصالات وغيرها.

ج.القدرات الخاصة: ويقصد بها القدرات التي تميز الموظف المتقدم للوظيفة، عن الآخرين مثل قدرته على الابتكار وقدرته على الحوار، واتخاذ القرار وقدرته التحليلية إضافة إلى قدرته على التكيف وعلى التعاون مع الآخرين.

د.السمات الشخصية: حيث تستلزم بعض الوظائف سمات شخصية ذات طبيعة خاصة، فوظيفة مسؤول الاستعلامات تختلف في أبعادها السلوكية ونزعاتها عن موظف الحسابات، كما تختلف هذه الوظيفة عن واجبات موظف تقنية المعلومات سواء في التركيز والانتباه والقوة البدنية، والطموح والمثابرة والسيطرة على النفس والمظهر وحسن التصرف واللياقة وغيرها³³.

خامسا.تخطيط الموارد البشرية:

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية في مقدمة الوظائف العملية التي تهتم بها إدارات الموارد البشرية، فبعد أن تحدد المنظمات أهدافها وترسم سياساتها الرئيسية يصبح من الضروري أن تبين الأعمال والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف ويتم تحديد الوظائف المطلوبة، ثم تتم عمليات تحليل الوظائف وتصميمها، وبمراجعة المخرجات الواجب الوصول إليها كنتائج لأعمال المنظمة يمكن تحديد حجم العمل والكم المطلوب من الأفراد لتحقيقه، وهكذا

³² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 106، 103.

³³ مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 63.

لا تستطيع المنظمات ممارسة أنشطتها بطريقة صحيحة دون التخطيط للموارد البشرية لما لها من تأثير على فعالية استخدام باقي الموارد.

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تشتمل على كل ما يهيم المنظمة فيما يخص جانب الأفراد في إطار التعامل مع احتياجاتها المستقبلية وذلك بما يحقق أهداف المنظمة والعمليين معا، وبمعنى أدق يركز تخطيط الموارد البشرية على تحديد احتياجات المستقبل من الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال توفير المعلومات الكاملة واتخاذ القرارات الفعالة.

وفي الفترة الأخيرة قد شاع استخدام مصطلح تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning وحل محل تخطيط القوى العاملة Manpower Planning الذي كان درجا ولازال في الكثير من الكتابات والتطبيقات العلمية.

تؤكد الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية على أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تقف عند تحديد الاحتياجات النوعية من الأفراد كما ونوعا، ولكنها عملية شمولية تقتضي أيضا تخطيط جوانب متعددة فيما يتعلق بنشاط الموارد البشرية ومن بين تلك الأنشطة:

- تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية كما وكيفا.

- تخطيط عملية الاختيار والاستقطاب.

- دراسة أسواق العمالة وتحليل كافة أبعادها.

- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (المستقبل الوظيفي).

- تخطيط عمليات التأهيل المبدئي والتدريب والتنمية.

تعدد التعريفات التي تهتم بتخطيط الموارد البشرية، ومن بين تلك التعريفات أن تخطيط الموارد البشرية يشير إلى:

" تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد، والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات المختلفة كل على حدى".

وتعريف آخر أكثر شمولاً نجد أن تخطيط الموارد البشرية هي:

" عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها".

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكننا استخلاص النتائج التالية:

- أن تخطيط الموارد البشرية عملية تحليلية منظمة ومستمرة.

- يهتم تخطيط الموارد البشرية بدراسة مختلف جوانب الطلب على العمالة.

-تعد دراسة وتحليل جوانب عرض العمالة داخليا أو خارجيا من أهم الموضوعات التي تركز عليها تخطيط الموارد البشرية.

-تشمل تخطيط الموارد البشرية المنظمة ككل وتهتم بكافة إداراتها وأقسامها كل على حدى.

-عملية تخطيط الموارد البشرية تخص المستقبل ومن ثم فهي تحتاج إلى حسن التوقع والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد كما وكيفا³⁴.

2. أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي، بما يسهم في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات والإدارات والأقسام الوظيفية المختلفة.

- تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراستها، وتقييمها لبيان الأسلوب الأفضل منها والذي يتوافق مع ظروف المنظمة واحتياجاتها.

-الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية وتحدد من الاستخدام الفعال لقوة العمل، والسعي لتحليلها ودراسة آثارها في الحاضر والمستقبل.

-تقديم المقترحات والحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية، واستمرار ابتكار الطرق والأساليب الحديثة التي تساهم في تنمية أداء الموارد البشرية.

-التنبؤ بأعداد ومستويات وهيكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية، وبما يغطي التوسعات وعمليات الاخلال لتلك الفترة.

-وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختيار والتعيين، وتنمية الموارد البشرية لمواكبة عمليات التخطيط للموارد البشرية وضمان الوصول إلى مستوى عملي وتشغيلي صحيح داخل المنظمة.

-التعرف على العروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصهم الجغرافية والديمغرافية، وبحث العوامل والمتغيرات المؤثرة في ذلك من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.

-العمل على صيانة الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الإنتاجية إلى جانب العمل على ضمان الاستقرار النفسي والاجتماعي والصحي لهذه الموارد³⁵.

3. معوقات التخطيط لإدارة الموارد البشرية:

لاشك أن التخطيط الفعال هو الذي يساعد على تحقيق الأهداف بالصورة المرجوة وفي التوقيت المناسب، والذي يبنى على أساس من المعلومات الصحيحة والدقيقة والذي يقبله العاملون في المؤسسة، ولكن في بعض الأحيان يفشل التخطيط في المؤسسة.

³⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسة وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 45، 43.

³⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المرجع نفسه، ص 46.

إن نجاح أي عمل يتوقف إلى حد بعيد على إدراك القائمين عليه لطبيعة ظروف الموارد البشرية المتفاعلة والمؤثرة فيه سلباً أو إيجاباً، ولاشك أن تحديد الموارد البشرية التي يلزم تنميتها يعتبر أمراً هاماً لا مكان استثمارها والافادة منها، وهناك مشكلات تعوق التخطيط لإدارة الموارد البشرية وهي:

- وجود فائض أو عجز في بعض العاملين.
- تعطيل الطاقات الإبداعية و الابتكارية.
- تنافر التخصصات المطلوبة ومهارات العاملين.
- اضطراب عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب.
- اضطراب الأداء (عدم استقرار العمالة).
- الحركية والتجديد والمراجعة.
- المشاركة والتفاعل بين أجزاء الإدارة الأخرى.
- ترك مجال للاحتتمالات الغير متوقع.
- إحباط القيادات الإدارية الإبداعية و الابتكارية مع عدم استقرار العاملين مما يؤدي إلى عدم توافر المستويات السليمة أو الجديدة.

-وجود مقاومة من بعض القيادات العليا في اتجاه التطوير في البرامج والأهداف وأداء تحسين العمل³⁶.

سادسا.استقطاب،اختيار وتعيين الموارد البشرية:

1. الاستقطاب:

إن العملية الخاصة بتدبير احتياجات المنظمة من العمالة الملائمة، يتطلب القيام بالأنشطة الأساسية التالية:

- الاستقطاب
- الاختيار
- التعيين.

يقصد باستقطاب الموارد البشرية: العملية الخاصة بمحاولة جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد الذين يتوافر فيهم متطلبات شغل الوظيفة للتقدم لشغل الوظائف الخالية بالمنظمة، وهي خطوة تسبق عملية الاختيار.

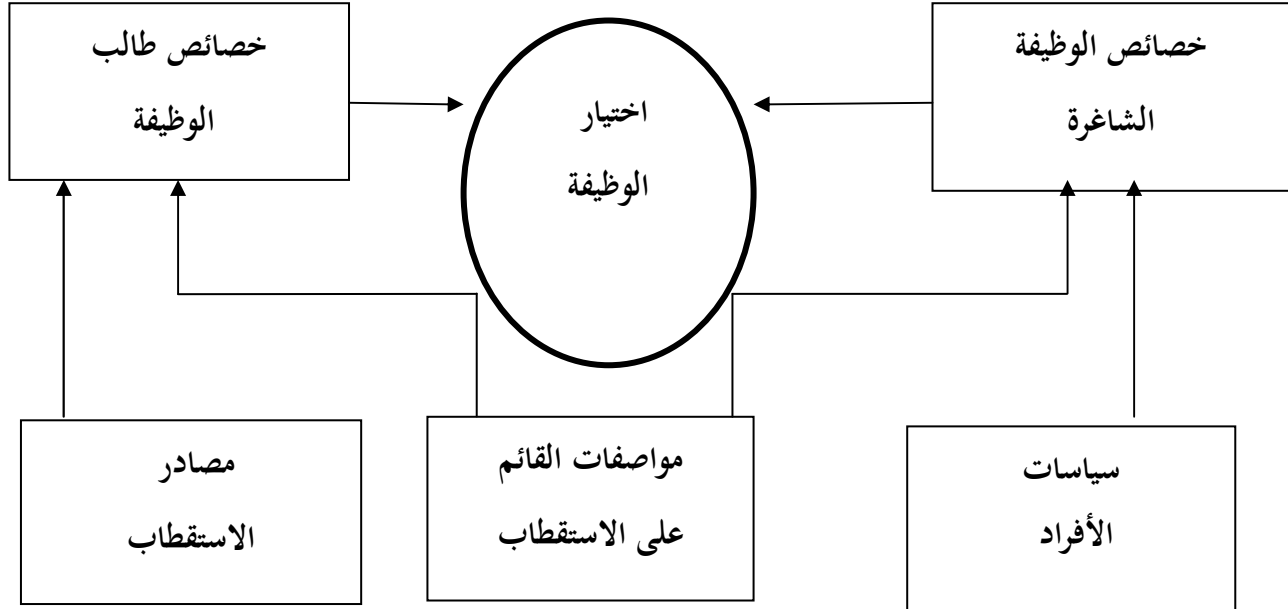
1،1. أهمية الاستقطاب:

الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة القوى البشرية للمنظمات الحديثة، إن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة القوى البشرية على تزويد المؤسسة بالموارد البشرية القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ.

³⁶ محمد نبيل سعد سالم ، محمد جاب الله عمارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، ط2، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، 2006،ص 163،167.

ويتضح مما سبق أن الهدف الأساسي من عمليات الاستقطاب، هو ضمان تزويد المؤسسة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات المرتفعة، لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة ويوضح الشكل (08) الجوانب الأساسية لعملية الاستقطاب:

شكل رقم: (08) الجوانب الأساسية لعملية الاستقطاب ص 242.



المصدر: محمد نبيل سعد سالم، محمد جاب الله عمارة: ص 242.

وكما هو موضح في الشكل، التركيز الأساسي هنا ينصب على عملية اختيار الوظيفة، كذلك يتضح أن عملية اختيار الوظيفة هي ناتج التفاعل بين خصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة وبين متطلبات شغل الوظيفة الحالية، ويتأثر هذا الاختيار بثلاث متغيرات أخرى وهي:

- سياسات الأفراد في المنظمة التي تحدد طبيعة الوظائف الحالية وشروط شغلها.
- تأثير مصادر الاستقطاب على نوعية المتقدمين لشغل الوظائف.
- تأثير القائمين على عملية الاستقطاب على اختيار المرشحين لشغل الوظيفة³⁷.

2.1. العوامل المؤثرة على الجهود الخاصة بالاستقطاب:

هناك العديد من العوامل - القيود - التي تؤثر على الجهود الخاصة بعملية استقطاب الكفاءات التي يتوافر فيها مواصفات شغل الوظيفة وهذه العوامل هي:

³⁷ عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، 2004 ص 241، 240.

أ. الصورة الذهنية عن المنظمة:

تمثل الصورة الذهنية لدى المرشح لشغل الوظيفة عن المنظمة أحد العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب، فإذا كانت الصورة الذهنية عن المنظمة لاجذب المرشحين بدرجة كافية لأحد الأسباب التي تتعلق بسمعة المؤسسة أو غير ذلك فإن ذلك سيؤثر بدرجة سلبية على عدد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة للمؤسسة ويكون عدد المتقدمين قليل بدرجة كبيرة، وفي هذا الصدد تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الصورة الذهنية للمؤسسة هي هيكل الأجور والمرتبات، نظام الترقيات، مدى توفر ظروف عمل آمنة، هذا بالإضافة إلى المكافآت التي يحصل عليها العاملين عند انتهاء الخدمة.

ب. جاذبية الوظيفة:

تعتبر جاذبية الوظيفة العامل الثاني من العوامل المؤثرة على الجهود الخاصة بالاستقطاب، فإذا كانت الوظيفة تتصف بعدم الجاذبية فمن المتوقع أن يواجه القائم بعمالية الاستقطاب صعوبات كبيرة عند محاولة جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد الذين تتوفر فيهم صفات شغل الوظيفة.

ج. السياسات الداخلية للمنظمة:

تمثل السياسات الداخلية للمنظمة مثل الترقية أحد العوامل المؤثرة على الجهود الخاصة بالاستقطاب، فإذا كانت سياسة الترقيات داخل المنظمة للترقية وشغل الوظائف الشاغرة، فمما لاشك فيه أن هذه السياسة تعتبر أحد عوامل جذب الأفراد عند القيام بعملية الاستقطاب.

د. التأثيرات الحكومية:

تعتبر التأثيرات الحكومية أحد العوامل الهامة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عن دراسة العوامل المؤثرة على الجهود الخاصة بالاستقطاب، لذا يجب على المنظمات مراعاة القوانين المتعلقة بعملية الاستقطاب، ونود الإشارة إلى هذه التكلفة تكون في أغلب الأحوال مرتفعة إلى حد كبير³⁸.

1.3. مصادر الاستقطاب:

يتطلب تحقيق هدف نشاط الاستقطاب، الإحاطة والإلمام بالمصادر التي يمكن أن تلجأ إليها المنظمة للحصول على حاجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والتنوع، والمواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة، ويشمل كذلك البحث المستمر عن مصادر جديدة ومتابعة الاتصال بها باستمرار ويمكن تصنيف مصادر استقطاب الموارد البشرية من مصدرين رئيسيين:

أ. المصدر الداخلي:

يعتبر العاملون في المنظمة مصدراً للقوى العاملة تفضله العديد من المؤسسات اليوم من أجل تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية، حيث يتم توفير هذه الاحتياجات عن طريق هذا المصدر من خلال:

³⁸ أسامة محمد عبد المنعم: إدارة الموارد البشرية، ص 50.

الترقية: هي نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة وفي العادة عند الاعتماد على الترقية كمصدر داخلي للقوى العاملة في شغل الوظائف الخالية في المنظمة، ويتميز المصدر الداخلي عن طريق الترقية بمميزات أهمها مايلي:

- يوفر معلومات كافية وواقعية عن المرشحين لشغل الوظائف الخالية وذلك من حيث إمكاناتهم وقدراتهم وميولهم ورغباتهم وبالتالي استعدادهم لشغل الوظائف الشاغرة.

- يعتبر عنصراً هاماً لحفز العاملين الحاليين على العمل بحيوية ونشاط أملاً في أن يشغلوا إحدى هذه الوظائف مستقبلاً.

- يرفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين، نتيجة شعورهم بأن المؤسسة التي يعملون فيها، تقدر جهودهم وتعتمد عليهم في ملء الوظائف الشاغرة لديها.

- تقليل تكاليف المنظمة المتعلقة بالوقت والجهد الذي يتطلبها استقطاب واختيار وتدريب القوى العاملة الخارجية الجديدة.

- المحافظة على الموارد البشرية الحالية ومنعها من التسرب وترك المؤسسة، أملاً منها في إيجاد مؤسسة أخرى توفر لها فرص التقدم والترقية.

النقل: يقصد به العملية التي يتم بموجبها نقل العاملين من إدارة أو قسم إلى قسم آخر دون ترقية لهم، وغالباً ما يكون النقل هنا أفقياً، وحتى يمكن الاعتماد على النقل كمصدر داخلي من مصادر القوى العاملة، تعتمد المؤسسات أسلوب الإعلان البارز لكافة العاملين في المؤسسة، تبين فيه وجود وظائف مطلوب مرشحين للتقدم إليها وشغلها من داخل المؤسسة.

ب. المصدر الخارجي:

إن الاعتماد على المصدر الداخلي فقط في توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، أو المرشحين للعمل من ذوي التأهيل المطلوب، لا يفي بالغرض دائماً، هذا الوضع يعتبر حقيقة بالنسبة للمؤسسات التي تنمو بشكل سريع، والتي تحتاج إلى موارد بشرية بأعداد كبيرة، والاستقطاب من خارج المؤسسة له عدة مزايا من أهمها:

- جذب أفراد جدد يحملون أفكاراً حديثة وجديدة، إلى جانب تصورات متطورة.

- إن توظيف شخص مهني مدرب وجاهز للعمل، أو موظف يكون في الغالب أقل تكلفة من تدريب وتأهيل فرد يراد تعيينه من داخل المؤسسة من أجل شغل الوظيفة الشاغرة.

- يستطيع المصدر الخارجي أن يزود المؤسسة باحتياجاتها من القوى العاملة المؤقتة، التي يمكن الاستغناء عنها عند انتهاء الحاجة إليها.

إن الاعتماد على الاستقطاب الخارجي، يتطلب من المؤسسة أن تحدد المصادر الخارجية التي يمكن الاعتماد عليها في تلبية احتياجاتها من القوى العاملة وسنعرض أهم مصادر القوى العاملة الخارجية المعروفة:

- **أجهزة ومكاتب العمل:** مهمتها الوساطة بين المؤسسات ذات الحاجة للعمالة من جهة، والأفراد الراغبين في العمل من جهة ثانية، وهذه المكاتب هي نوعاً منها ما هو خاص يؤدي هذه الخدمة لقاء أجر معين، ومنها ما هو عام تابع للدولة تقدم خدماتها دون مقابل للأجهزة الحكومية.
- **النقابات:** من مصادر العمالة الخارجية التي تقوم في بعض البلدان بدور الوسيط بين المؤسسات وبين طالبي العمل أيضاً، وقد يكون لها دور كبير في مجال التوظيف كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يقتصر التوظيف على الأفراد المسجلين لديها والمنتسبين إليها.
- **المؤسسات التعليمية:** مع التطور التكنولوجي، والتقدم في أساليب العمل في حياتنا الحديثة التي نعيشها اليوم، أصبحت المؤسسات وخاصة الصناعية منها بحاجة إلى عمالة مدربة مهنيًا، لتتمكن من مسايرة هذا التطور، ومصدر الحصول على هذه العمالة هو الكليات والمعاهد والمدارس المهنية.
- **أقارب وأصدقاء العاملين في المنظمة:** يعد هذا المصدر من المصادر المألوفة التي يمكن أن تعتمد عليه المؤسسة في توفير احتياجاتها من العمالة، وعلى الأخص في حالة الندرة في اليد العاملة بشكل عام، أم بالنسبة لبعض التخصصات أو المهارات بشكل خاص.
- **القوى العاملة الأجنبية:** تواجه بعض المؤسسات في العديد من الدول النامية - كدول الخليج العربي - مشكلة في تلبية احتياجاتها من أفراد القوى العاملة من السوق الداخلية، لذلك تجدها تلجأ لدول أخرى لديها وفرة في القوى العاملة.
- وتجدر الإشارة أخيراً إلى أن المؤسسات تعتمد عادة على المصدر الداخلي والخارجي معاً في توفير حاجاتها من القوى العاملة وذلك للاستفادة من مزايا المصدرين بأن واحد³⁹.

2. الاختيار والتعيين:

يعرف الاختيار والتعيين على أنهما "وظيفتان منفصلتان، ولكن متكاملتان في الآن معاً، فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة، بينما تعنى الوظيفة الثانية إيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها"⁴⁰.

³⁹ عمر وصفي عقيلي: تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة الاستراتيجية والاقتصاديات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 108، 115.

⁴⁰ بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 142.

أما التطبيق السليم لإجراءات هاتين الخطوتين فيخدم الأهداف المشتركة لكليهما والمتمثلة بانتقاء الأفراد المناسبين وتعيينهم في الوظائف التي تحتاج إلى كفاءتهم ومؤهلاتهم ومن ثم الاحتفاظ بهم لما يخدم مصالح المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

تعتبر عملية الاختيار والتعيين من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فعند الانتهاء من تحديد متطلبات المؤسسة من العمالة، فإن الخطوة الآتية التي ينبغي أن تقوم بها المؤسسة تتمثل في ضمان أنه لديها الأنظمة التي تستطيع من خلالها جذب واختيار المرشحين الذين يتميزون بالمؤهلات المطلوبة، وبصفة خاصة فإن ذلك يعني مايلي:

أ.الإمام بالمصادر البديلة للموظفين المرتقبين واستخدامهما، وضمان أن هناك عملية يتم من خلالها استكشاف هذه المصادر.

ب.ضمان الاستعانة بأنظمة من شأنها أن تمكن من تقييم الموظفين بفعالية وأن تضمن شغل الوظائف عن طريق الأشخاص الذين يتناسبون مع هذه الوظائف بشكل أفضل ومن خلال أقل الطرق تكلفة.

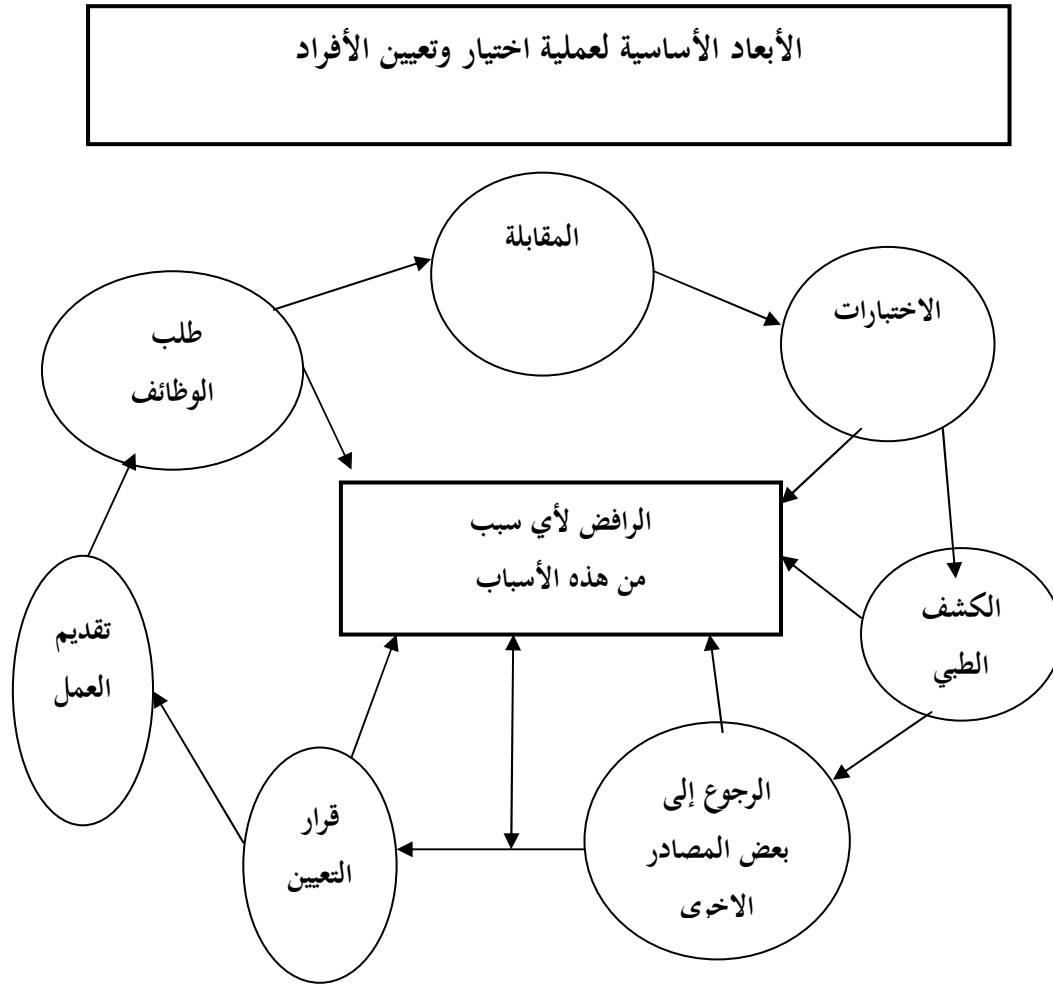
ج.ضمان أن يتم من خلال أية عمليات اختيار يستعان بها معاملة الموظفين الموجودين والموظفين المرتقبين بطريقة عادلة ومنصفة وأن تلتزم هذه العمليات بالطرق القانونية وأن توفر نوع من تكافؤ الفرص⁴¹.

1.2. الخطة التنفيذية لاختيار وتعيين الأفراد:

إن عملية اختيار العاملين من العمليات الضرورية في إعداد القوى العاملة بالمؤسسة، والشكل التالي يوضح الأبعاد الأساسية لهذه العملية:

⁴¹باري كوشواي، ت دار الفاروق للنشر والتوزيع، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ط2، القاهرة ، مصر، 2006، ص 59.

شكل رقم (09): الأبعاد الأساسية لعملية اختيار وتعيين الأفراد.



المصدر: محمد محمد إبراهيم: المرجع نفسه، ص 295.

2.2. طلب التوظيف: الغرض الأساسي من طلب التوظيف هو ضمان توفير البيانات المصلوبة عن المتقدم لشغل الوظيفة، وبذلك تتمكن الإدارة من تقديم مؤهلاته وبالتالي يساعد في استبعاد المتقدمين غير المناسبين الذين لا تتوفر لديهم شروط شغل الوظيفة، كما تعتبر أيضاً كمصدر للمعلومات المفيدة عن المتقدم لشغل وظيفة إدارية عليا، وتستخدم أيضاً كوسيلة مفيدة لحفظ البيانات التي يمكن الرجوع إليها في المستقبل عند الحاجة إليها.

هذا وقد يمكن استخدام عدة نماذج منها للفئات المختلفة من المتقدمين، وعلى ذلك فإن المؤسسة قد تستخدم نموذجاً معيناً للمتقدمين لشغل وظائف كتابية في إدارة الأفراد، ونماذج أخرى للعاملين في إدارة الإنتاج بفروعها المختلفة،

ونموذجاً خاصاً بالوظائف ذات الأجر بالساعة، إلا أنه يجب استخدام نموذج موحد لكل نوع من الوظائف المتشابهة في طبيعتها وخصائصها.

3.2. المقابلة:

لقد أطلق على المقابلة "المحادثة الهادفة" وتستخدم مثل هذه المحادثات عموماً في عملية تكوين القوى العاملة، وفي هذا الشأن أظهرت إحدى الدراسات الميدانية، أن 98% من المنظمات التي شملتها الدراسة كانت تستخدم المقابلات في تقديم المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بها.

وكما هو الحال النسبة لطلبات التوظيف، فإن مثل هذه البيانات التي يمكن الحصول عليها عن طريق المقابلة تكون ذات فائدة كبيرة في التنبؤ بالنجاح المحتمل للعمل، ومن الأغراض الأخرى للمقابلة هو إعطاء التقدم للوظيفة معلومات معينة، والنصف الآخر من المقابلة للحصول على معلومات منه، في هذا الخصوص فإن المقابلة لا تعدو كوسيلة للحصول على معلومات بل أيضاً لإعطاء معلومات وقد تخرج المقابلة عن مجال المعلومات إلى إعطاء النصيحة للمتقدمين عن فرص التوظيف الأخرى البديلة.

-أنواع المقابلات:

أما عن المقابلات فهي متعددة فعلى أساس عدد المشاركين يوجد ما يطلق عليه بالمقابلة الفردية والمقابلة الجماعية، ففي النوع الأول تتم مقابلة فردية للمتقدم للوظيفة عن طريق شخص واحد، وفي أحيان أخرى قد تتم مقابله بواسطة عدة أشخاص وفي بعض التنظيمات الأخرى تستخدم أسلوب المقابلات وأحد الملاحظين يكون حاضراً، وعادة ما يحدث في مثل هذا النوع من المقابلات التفاعل بين متقدم وآخر بدلا من التداخل مع المقابلين، بينما الآخرين يقومون بتقييم المواقف، ويطلق على هذا النوع "اختبار الأداء الشفهي الجماعي".

-الفحص الطبي: يعتبر الفحص الطبي أحد عناصر نظام التعيين قفي المشروعات التجارية والصناعية على حد سواء، ففي إحدى الدراسات التي أجريت اتضح ان من إجابات المنشآت قد أشارت إلى الكشف الطب قبل التعيين يطبق في حالة العمال والمشرفين بينما إجابة 14% منهم استخدمها بالنسبة للعمال فقط.

إن مثل هذه الفحوص الطبية التي تجري بواسطة طبيب تهدف إلى أكثر من غرض ومنها:

أ. استبعاد الأشخاص الغير قادرين صحيا على أداء العمل وبالتالي تفادي مشكلة الغياب والمرض، والحوادث.

ب. حماية المؤسسة من المطالبات التي تطلب تحت ظل قوانين معاشات العاملين، وحمائتها ضد الدعاوى القضائية الخاصة بالأضرار التي تلحق بالعاملين.

ج. منع دخول الأمراض المعدية إلى المؤسسة.

-مراجعة بعض المصادر الأخرى:

ويقصد بها الرجوع إلى بعض المصادر التي يستند إليها في الحصول على معلومات خاصة المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة وقد أصبحت هذه المراجعات أحد الإجراءات الهامة في نظام التوظيف في المنظمات، وقد تتضمن هذه المراجعات الحصول على معلومات عن المتقدم إما عن طريق الاتصال بأصحاب العمل السابقين أو الرجوع إلى مصادر أخرى أو استخدام الطريقتين معاً، إن هذه المراجعة تتم عن طريق البريد أو التلفون أو الإيميل، وفي بعض الأحيان عن طريق الاتصال الشخصي.

4.2. قرارات التعيين وتقديم العمل:

بعد أن يتقدم المرشحون للعمل، ويتم تصنيفهم يصبح قرار تعيين المقبولين منهم واجباً ومن ثم تقديمهم للعمل، فقد يقوم المقابلون الذين يتحملون مسؤولية التصفية المبدئية استبعاد المتقدمين الذين لا تتناسب مؤهلاتهم مع مواصفات العمل الحالية إلا أن الممارسة العملية الصحيحة تقضي بأن يكون لإدارة الموارد البشرية الحق في استبعاد الأفراد الذين لا تتوافر فيهم الشروط المطلوبة ولرؤساء الإدارات سلطة الموافقة النهائية⁴².

5.2. تكافؤ الفرص واختيار العاملين:

إن ما يهمنا من قانون الحقوق المدنية، الصادر في عام في الولايات المتحدة 1964، هو الجزء السابع الذي يهدف إلى تحريم التمييز بين الناس في مجال العمل على أسس العرق، أو الثقافة القومية، أو الجنس، أو العقيدة الدينية وصدرت منذ ذلك الوقت قوانين إضافية لمساعدة للناس في هذا المجال، وبصدور هذه التشريعات طرأت تغييرات كبيرة على كل ما يتصل بشؤون الأفراد من قرارات وخطوات خاصة بالانتقاء، والتعيين، والفصل من العمل،... إلخ.

وجاء إنشاء وكالة تابعة للحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة نتيجة مباشرة لصدور هذه التشريعات، وذلك يهدف التأكيد من اتفاق خطوات انتقاء وتعيين الأفراد التي يقوم بها أصحاب الأعمال أو من يمثلهم مع التشريعات الصادرة، وقامت هذه الوكالة خلال الفترة من عام 1974، 1987، بإصدار كتاب " الإرشادات الموحدة لعملية اختيار العاملين " فأصبحت هذه الإرشادات معياراً لتطبيق قوانين تحريم التمييز، وتضمنت هذه الإرشادات ثلاثة جوانب مهمة هي:

أ. الأقليات أو الجماعات المحمية، وتتضمن النساء والزنوج الأمريكيين والآسيويين والمكسيكيين، وأجبرت هذه التشريعات أرباب العمل على حفظ سجلات مستقلة لكل مجموعة، بحيث تشتمل على كل المعلومات المتصلة بإجراءات الانتقاء، والتعيين، والترقية، والفصل من العمل.

ب. الأثر السلبي إذ وجدت السلطات أن إجراءات معينة بحق فرد تمثل تمييزاً ضد أي من هذه الجماعات، فإن مخالفة للقانون تكون قد وقعت، وهذا هو الجانب الثاني لهذه التشريعات، وقد تكون المخالفة، التي تتضمن تمييزاً مارسه صاحب العمل أو من يمثله ضد جماعة من هذه الجماعات المحمية، مقصودة لذاتها أو وقعت سهواً، وتقرر الإرشادات أنه في حال اتخاذ صاحب العمل لقرارات تعيين تؤدي إلى تشغيل نسبة كبيرة جداً من جماعة معينة بالمقارنة مع

⁴² محمد محمد إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 295، 290.

الجماعات الأخرى، فإن مخالفة القانون تكون قد وقعت، فمثلاً إذا تقدم خمسون فرداً من الأفراد البيض، وخمسون فرداً من الزوج، وحدث أن قام صاحب العمل بتعيين 70% من البيض، و 40% من الزوج، فإن هذا يعتبر مخالفة لقانون مقاومة التمييز، وفي مثل هذه الحالة، فإن مسؤولية أو واجب تقديم البرهان على سلامة القرار وصدقه يقع على عاتق صاحب العمل، أي أنه مطالب بتقديم برهان على أن الذين يحملون المؤهلات الضرورية للنجاح في المهنة التي تقدموا لشغلها هم فقط 70% من البيض، و 40% من الزوج، ففي حكم قضائي مهم جداً صدر في قضية جرجز ضد شركة ديوك للطاقة أجبرت الشركة على تحمل عبء إثبات عدالة الاختيارات والتعيين، ويعني هذا أن المؤسسات وحدها تتحمل مسؤولية إثبات صدق أدوات الانتقاء والاختيار كأدوات باعتبارها أدوات تنبؤ للأداء المهني المستقبلي، ولهذا من الحكمة أن تعمل المؤسسات على التأكد من صدق وثبات ما تستخدمه من أدوات انتقاء واختيار للأفراد كي تتجنب كل ما من شأنه أن يؤدي إلى تمييز مخالف للقانون بين الأفراد.

جـ. والجانب الأخير من برنامج الإرشادات الموحدة هو العمل الإيجابي، بمعنى تطوير سياسات طوعية للمؤسسات، بهدف محاولة التأكد من وجود وظائف للأكفاء بغض النظر عن الجنس، والعمر، والثقافة، وبصفة عامة، تشجع سياسة " العمل الإيجابي " تعيين فرد ينتمي إلى الجماعات المحمية بدلاً من فرد ينتمي إلى جماعة الأغلبية، هذا إذا كان الاثنان يحملان المؤهلات نفسها، ولديهما القدرات والمهارات ذاتها، لكن المؤسسة غير مجبرة على توظيف أي فرد من أفراد الجماعات المحمية (الأقلية)، إذا كانت مؤهلات أيا منهم لا ترقى إلى مستوى مؤهلات طالي عمل آخرين من جماعة الأغلبية، أي أن سياسة أو برامج " العمل الإيجابي " تشتمل على كل ما يتعلق بشؤون الأفراد، مثل : التوظيف، والانتقاء، والاختيار، وواجبات المهنة، والعمل الإضافي، والتكليف والترقيات⁴³.

6.2. التعيين:

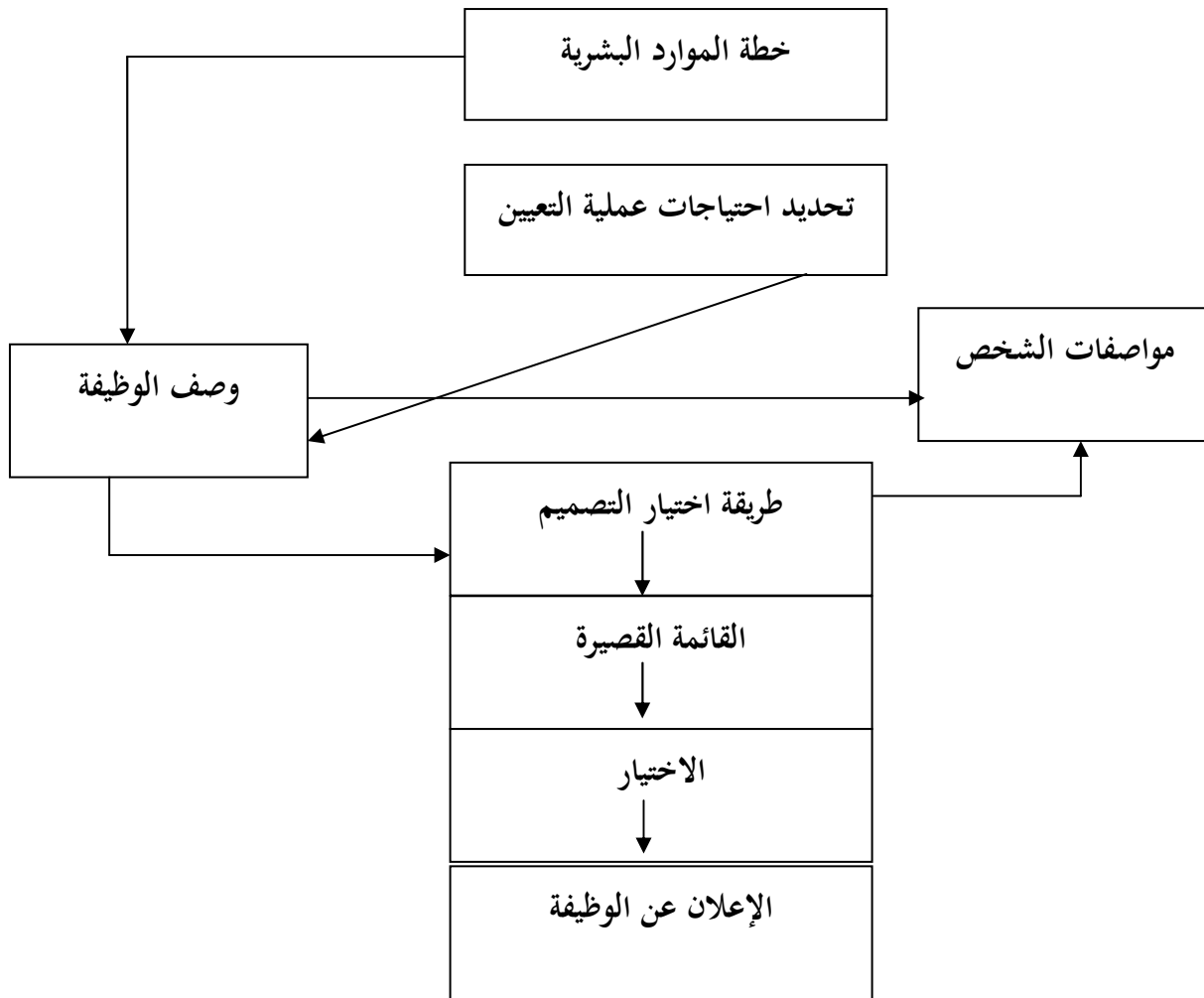
- تشمل المراحل المتعددة في عملية التعيين على:
- تحديد الحاجة إلى تعيين بعض الأشخاص.
- تحديد متطلبات أو احتياجات العمل.
- اتخاذ القرارات بشأن الموظفين المحتملين تعيينهم.
- تحديد طريقة الاختيار.
- وضع المرشحين في قوائم قصيرة.
- اختيار المرشح الناجح.
- إعلام المرشحين بالنتيجة.
- تعيين المرشح الناجح⁴⁴.

⁴³ رونالدي ريجيو، ت فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط2013، ص 1، ص 178، 179.

⁴⁴ المرجع نفسه، ص 60.

7.2. التمييز في التعيين: تشير قضية تكافؤ الفرص في التوظيف إلى أسلوب أصحاب العمل في ضمان ممارسات عادلة في عملية التوظيف، أما اصطلاح تكافؤ فرص التوظيف، فقد كان أول من أطلقه هو الرئيس "Lyndon.B.Johnson" عندما وضع القانون التنفيذي رقم (11246) الذي كان ينص على منع الفدراليين من التمييز ضد الموظفين على أساس الجنس أو العرق أو الدين أو اللون أو الأصل أو الأقلية. التمييز يشير إلى أي نوع من التمييز أو الإجحاف على أساس، الإعاقة أو الجنس، أو العمر، أو الحالة الاجتماعية الزواج، ففي التوظيف يجب عدم معاملة أي فرد بشكل تفصيلي على أساس من الأسس سالفة الذكر. ص 82 كتاب إستراتيجية التغيير.

شكل رقم (10): عملية التعيين والاختيار.



المصدر: باري كوشواي، ت دار الفاروق للنشر والتوزيع، إدارة الموارد البشرية، ص 60.
ثامنا: أهم ما يجب أن يتميز به القائد أو مدير الموارد البشرية:

حيث أورد الكتاب مجموعة من المهارات التي لا بد أن تتوفر في مدير إدارة الموارد البشرية والتي نأخذها مجملاً وتفصيلاً ومن أهم المهارات المطلوبة لمدير الموارد البشرية (سعة الإطلاع والرؤية، القدرة على الاتصال والتواصل مع الموظفين، القدرة على التخطيط ورسم السياسات، معرفة نظام الحوافز والمكافآت، الإقناع، المعرفة التقنية، الإلمام بوظيفة الموارد البشرية، القدرة على التعامل الإدارة العليا، أن يكون قائداً إنسان، وبما أن كل واحدة من هذه الصفات تعتبر دراسة مستقلة ومهارة مهمة بالنسبة لقائد ومدير الموارد البشرية فسوف نشرحها كما يلي:

- القدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، خاصة و أن هذه الغدارة تتعامل مع البشر لديهم كل يوم مجموعة من التفاعلات والمشاكل التي لا بد أن يتخذ بها قرار حاسم في لحظته ولا بد لمن يتخذ القرار أن يكون أهل له ، يتحمل ماقد ينتج عنه من نتائج.

- القدرة على إيجاد الثقة بينه وبين الموظفين، حيث أن خلق الثقة بين الموظفين يجعلهم يعملون في بيئة مريحة لنفسيتهم يشعرون فيها بالأمن الوظيفي مما يجعلهم ينفذون ما يطلب منهم بسرعة وذلك لزيادة دافع الإنتاجية.

- العمل ضمن فريق حيث أن القائد الماهر هو الذي يستطيع العمل ضمن فريق كون هو قائده وموجهه مما يمنع وجود التكتلات غير الرسمية والأحقاد الوظيفية وذلك لان الموظف الذي يعمل ضمن الفريق سوف يلتزم بقرار الفريق لأنه جزء منه.

- اعتماد أسلوب المشاركة، وذلك لدفع إحساس الموظفين أنهم مهمين وأن آرائهم ذات قيمة بالعمل.

- الأخلاق العالية فكلما ارتقت أخلاق الفرد كان تعامله أفضل مع البشر.

- سعة الإطلاع والرؤية، حيث التعلم والثقافة العالية تثري المعرفة وتزيد الخبرة مما يساعد في وضع الخطط وحل المشكلات، كما تساعد في إبداء آرائه بما يفيد الإدارة العليا فيما يخص الموظفين ومستقبلهم الوظيفي ومستقبل الإدارة.

- القدرة على الاتصال والتواصل مع الموظفين، حيث يكون الاتصال واضح وقنوات مفتوحة يكون انجاز الأعمال بصورة سريعة وواضحة.

- القدرة على التخطيط ورسم السياسات، حيث الغدارة الناجحة هي القائمة على خطة واضحة وصحيحة المعايير.

- معرفة نظام الحوافز والمكافآت، حيث يكون ملم بنظام الحوافز والمكافآت ضمن إطار الميزانية المخصصة لإدارة الموارد البشرية دون أن يكون هناك إنقاص أو إضرار بأي بند أو قسم من أقسام الإدارة الأخرى سواء في جانب التعيين أو التوظيف.

- الإقناع، أن يستطيع إقناع موظفيه بما يجب عليهم عمله من دون استخدام صيغ الأمر، حيث أن الموظفين يكون أكثر قابلية لتنفيذ الأعمال الخارجة عن نطاق الإيجاب أو الإكراه.

- المعرفة التقنية، حيث يجب أن يكون ملم باستخدام الأجهزة المكتبية الفنية وعلى علم بفوائدها واستخدامها بما يساعد في الإسراع بوتيرة العمل.

- الإلام بوظيفة الموارد البشرية وما ينطوي تحتها من وظائف إدارية وتنفيذية ومستويات هذه الوظائف وتوصيفاتها.
- القدرة الإدارية والتعامل مع الإدارة العليا للحصول على ما تريده إدارة الموارد ولمساعدة الإدارة العليا بالأعمال الخاصة بالموارد وتخطيطها.
- أن يكون قائد إنسان يضع نفسه مكان موظفيه يحس بالأمهم ويكون القدوة الأولى لهم في العمل و أن يكون الأب الموجه والقائد المعلم⁴⁵.

تاسعا: نماذج إدارة الموارد البشرية:

تتعدد نماذج إدارة الموارد البشرية نتيجة تعدد وجهات النظر وزيادة الاهتمام والتركيز التي يهتم بها الباحثون في هذا المجال، ونعرض هنا بعض النماذج المطروحة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بغرض تبين أبعادها وما تشير إليه من نقاط جديرة باهتمام وعناية ممارسي إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

1. النموذج الأول: The Business Oriented Model

يقوم هذا النموذج الأول على أساس أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تباشر الأنشطة اللازمة لمساندة الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، وفي هذا يقول " رايت وسنل " abusiness.strategic HRMdels " ويركز هذا النموذج على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي أداة لتكريس القدرة التنافسية للمنظمة، وأن أنشطتها موجهة بالدرجة الأولى لتنمية تنافسية المنظمة، أي أن إدارة الموارد البشرية ليست متفردة ولا توجد لذاتها، بل هي راتقده للاستراتيجية التنافسية للمنظمة، لذا يوصف هذا النموذج بأنه The Business Oriented Model، حيث يبغى في النهاية تحقيق أهداف ونتائج عملية.

2. النموذج الثاني: The strategic Fit Model

يرى أصحاب هذا النموذج أن إدارة الموارد البشرية هي الآلية التي يتم من خلالها التوفيق وإحداث التلاحم بين الموارد البشرية وبين التوجه الاستراتيجي للمنظمة، ومن هنا يطلق على هذا النموذج وصف نموذج التوافق الاستراتيجي للمنظمة The strategic Fit Model، والمعنى أن يتم إعداد وتنمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية لتتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتدعم تحقيقها، ومن ثم يصير هناك نوعان من التوافق الاستراتيجي، الأول الرأسي fit Vertical ويتم بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة، والنوع الثاني من التوافق الاستراتيجي هو التوافق الأفقي HorizontalFit فيما بينها كاستراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كإستراتيجية الاستقطاب والاختيار، وإستراتيجية التدريب وتنمية الأفراد وغيرها، ويتبنى هذا النموذج فكرة التجميع

⁴⁵ السعيد مبروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، 2014، ص69،72.

bundling بمعنى أن أنشطة إدارة الموارد البشرية ليست متفردة ولا منعزلة متباعدة عن بعضها البعض بل هي متجمعة في مجموعات متكاملة ومتنافسة داخلياً فيما بينها.

3. النموذج الثالث: The Hig-Commitment Model :

يركز هذا النموذج في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على التزام العاملين بتحقيق الاستراتيجيات المحددة نابعاً منهم دون فرض من جهة خارجية، ويحدد نموذج الالتزام العالي آليات تحقيق هذا الالتزام على النحو التالي:

- تصميم المسار الوظيفي (خط التقدم الوظيفي) واشتراط القابلية للتدريب والالتزام من جانب الموظف كمعايير أساسية في تقدمه الوظيفي، أي أن التقدم الوظيفي مرهون بالالتزام الفرد بالأداء وفق التوجهات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

- توفير درجة عالية من المرونة الوظيفية وتجنب أوصاف الوظائف الجامدة، التي قد تحول بين الفرد والالتزام نتيجة تمسكه بحرفية وصف المنظمة، أي أن إتاحة الفرصة للفرد للتحرك بحرية في أداء واجبات عمله ادعى على تمكينه الالتزام بجوهر التوجهات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

- تبسيط الهياكل التنظيمية والتخفيف من الفوارق والمميزات المرتبطة بالمراكز الوظيفية بما يجعل الأداء المتميز والالتزام من جانب الفرد أساس التقدير الوظيفي.

- الاعتماد المتزايد على فريق العمل كأساس للتنظيم وإدارة العمليات يجعل أعضاء الفريق أقدر على الأداء والالتزام بالتوجهات الإستراتيجية نتيجة تكامل الخبرات والمساندة المشتركة، والإحساس بوحدة المصلحة.

- تصميم العمل وتوفير نظم تضمن استقرارا لعلاقات الوظيفية، وتكريس العدالة في تحديد الرواتب والمكافآت ومعايير التقييم، كلها عوامل تصب في اتجاه الأفراد للالتزام.

4. النموذج الرابع: The Higt-Performance Model :

يركز هذا النموذج على إدارة الأداء المتميز باعتباره محل التركيز في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، وغرض هذا النموذج أن تحقق إدارة الموارد البشرية تأثيراً أساسياً على المنظمة برفع كفاءة الأداء في المناطق الحساسة منها مثل الإنتاجية، الجودة، خدمة العملاء، النمو، الأرباح ومن ثم تحقيق عوائد أعلى على الاستثمار لصالح أصحاب رأس المال، ويتطلب تحقيق الأداء العالي وجود نظم متطورة للاستقطاب والاختيار و التدريب ونظم الرواتب والحوافز وغيرها من آليات إدارة الموارد البشرية حتى تتحقق للمنظمة القدرة على تكوين هيكل الموارد البشرية المتميزة القادر والراعي في تنفيذ مستويات الأداء العالي، وقد حددت الحكومة الفدرالية الأمريكية مواصفات التنظيم على الأداء

The Higt-Performance Model، في وثيقة نظام إدارة الأداء الذي شرعت في تطبيقه بقانون صدر في 1994 على النحو التالي:

- إتباع نظم مكثفة ودقيقة لاستقطاب واختيار وتدريب الموارد البشرية.ذ.
- تطوير نظم رسمية لتبادل المعلومات مع الأفراد العاملين بالتنظيم.

- وضع تصميم واضح ودقيق للعمل.
- تنمية عمليات مشاركة العاملين إلى أقصى حد في بحث مشكلات العمل وتطويره.
- مراقبة اتجاهات العاملين إلى أقصى حد في بحث مشكلات العمل وتطويره.
- مراقبة اتجاهات العاملين ورغباتهم.
- قياس وتقييم الأداء.
- إدارة نظام منضبط لشكاوي وتظلمات العاملين.
- تصميم وإدارة نظم الترقية والحوافز والمكافآت على أساس كفاءة وجودة الأداء.

5. النموذج الخامس: The Pest Practice Model

- يرى أصحاب هذا النموذج أن مدخل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يكتمل عند وضوح الملامح التالية للمؤسسة :
- ضمان الأمان الوظيفي، حيث لا يكون العامل مهدداً بفقد عمله مع أول بادرة لتراجع الأعمال، ويعتبر الأمان الوظيفي مطلباً مهماً للعامل حتى يبدع في عمله ويرتفع إلى مستوى الأداء العالي المستهدف.
 - الاختيار الدقيق من بين أفضل العناصر بناء على معايير ومواصفات دقيقة للعمل ومتطلبات شغله، والسعي الدائب لتحقيق التوافق بين خصائص العمل ومتطلباته وبين مواصفات الفرد ورغباته.
 - التوسع في استخدام الفرق ذاتية الإدارة والتي تتحمل مسؤوليات كاملة عن عمليات أو مشروعات محددة، ثم تتكامل المسؤوليات وتتجمع الخبرات في أفراد الفريق المتعاونين في الانجاز.
 - ربط الرواتب والحوافز والمكافآت وكل ما يحصل عليه الفرد أو عمل الفريق بنتائج الأداء، وكذلك تحديد مستويات تلك التعويضات المالية للأفراد بما يتكافأ مع الأهمية النسبية للأعمال التي يقومون بها.
 - توفير التدريب المنظم والمصمم وفق دراسة واعية للاحتياجات التدريبية الحقيقية التي يستشعرها الفرد ، والعمل على إقناعه بأهمية التدريب.
 - تخفيض الرموز والفروق والإشارات الدالة على تباين المناصب والمراكز الوظيفية حتى يشعر الجميع أنهم على قدم المساواة من حيث الأهمية الفكرية ومساهماتهم لتطوير الأداء وأن هذه المساهمات ليست على شاغلي المناصب العليا فقط.

6. النموذج السادس: The strategic Fit Model

- يقدم النموذج السادس رؤية أكثر تكاملاً من حيث محالات اهتمام الموارد البشرية الإستراتيجية، حيث يطرح فكرة مؤداها أن غرض المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية هو التعامل مع المورد البشري على المحاور التالية في نفس الوقت:
- إدارة الأداء.
 - إدارة الهياكل التنظيمية.

-إدارة التعليم.

-إدارة التغيير.

-إدارة المعاني.

وتشير هذه المحاور إلى أهمية تكامل فعاليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وضرورة أن تشمل الفرد ومجموعات العمل ومراجعة وتهيئة التنظيم لتقبل نتيجة تنمية الأفراد وبتيح لهم فرص الأداء ، وأن يتحقق عن فعاليات إدارة الموارد البشرية تطور في المفاهيم والرصيد المعرفي للمؤسسة، وأن تكون إدارة الموارد البشرية فاعلة في تهيئة الأفراد والمؤسسة للتعامل مع التغيير المشاركة في إحداث التحولات الإيجابية في المؤسسة بالتوافق مع المتغيرات المتواصلة حولها، ثم أهمية توضيح المعاني والتوجيهات التي تقصدها إدارة الموارد البشرية حتى لا تنشأ توقعات تخالف الواقع وتجنبا لتبديد الموارد في غير المقصود منها⁴⁶.

⁴⁶أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2007، ص ص

.339,345

خلاصة:

إن الظروف التي مرت بها المؤسسة الجزائرية خاصة العمومية منها سواء على مستوى التسيير أو الإنتاج، وفي ظل التحولات التي شهدتها العالم من خلال فرض منطق اقتصاد السوق والعمل في بيئة المنافسة والفعالية الاقتصادية وفتح المجال أمام التخصص، التي أصبحت منهجا وأسلوبا اعتمدت عليه العديد من الدول النامية والمتقدمة، للتخلص من الحجم الزائد للقطاع العام وتحقيق الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفرص الاستثمارية، وهذا ما انتهجت الجزائر من خلال الإصلاحات الاقتصادية الناتج عن إخفاق المؤسسة العمومية من ناحية الإنتاج والتسيير، حيث ارتفعت المصاريف الإدارية بسبب زيادة الأعمال فوق الحاجة مما أدى إلى انخفاض كفاءتها وبالتالي من الأحسن تركها إلى القطاع الخاص، بالإضافة إلى التدخل السياسي في اتخاذ القرارات الإدارية للمؤسسات العمومية أعطى الفرصة لبروز القطاع الخاص الذي لم يسلم هو الآخر من السلبيات وترتب عنه نتائج سلبية منها تراجع وتيرة التنمية الاقتصادية وكذا انخفاض العملة الصعبة.

إن التسيير الحديث للمؤسسات يستدعي الاهتمام المباشر بالموارد البشري من خلال العناية الفائقة به وحسن إدارته، ذلك أن المورد البشري هو عبارة عن طاقة ذهنية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، من خلال نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة التي تعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه وعلى الإدراك الصحيح لخصائص الموارد البشرية المتاحة، من خلال التخطيط للموارد البشرية وحسن استقطابها واختيارها وتعيينها بالإضافة إلى تنمية قدراتها وكفاءتها عن طريق التدريب والتحفيز وتوفير المناخ التنظيمي لذلك.

إن نجاح المؤسسة يستدعي الاستمرارية في تحسين أدائها واستثمار كفاءتها من خلال إجراء تغيير تنظيمي كل ما دعت الضرورة و الظروف إلى ذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية التي تعطي التميز والريادة للمؤسسة حينما تتوفر الشروط والظروف المناسبة لذلك وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي المتمثل في التغيير التنظيمي والميزة التنافسية.

الفصل الرابع: متطلبات التغيير التنظيمي والميزة التنافسية بالمؤسسة الصناعية

تمهيد

- سوسيولوجيا التغيير التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
 - أولا. تحديد مفهوم سوسيولوجيا التغيير التنظيمي.
 - ثانيا. دوافع وأسباب التغيير التنظيمي.
 - ثالثا. أهداف، مجالات، خصائص، التغيير التنظيمي.
 - رابعا. أهمية التغيير التنظيمي.
 - خامسا. العناصر الأساسية لإدارة التغيير التنظيمي.
 - سادسا. إستراتيجيات التغيير التنظيمي.
 - ثامنا. القيادة وإدارة التغيير التنظيمي.
 - تاسعا. العلاقة بين الإبداع والتغيير التنظيمي.
 - عاشرا. التغيير التنظيمي وتحولات قيم العمل في المؤسسة الجزائرية.
 - إحدى عشر. المداخل السوسيولوجية المهتمة بدراسة
 - إثنى عشر. التغيير في تنظيمات العمل.
 - ثلاثة عشر. نموذج للتغيير المخطط
 - المرتكزات الأساسية للميزة التنافسية بالمؤسسة الصناعية.
 - أولا الحدود المفاهيمية للميزة التنافسية
 - ثانيا. المورد البشري والميزة التنافسية.
 - ثالثا. الأبعاد الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية.
 - رابعا. مصفوفة القيم التنافسية لزيادة الفاعلية التنظيمية.
 - خامسا. معايير القدرة التنافسية للقيادة.
 - سادسا. تأهيل المؤسسات من أجل رفع الميزة التنافسية.
 - سابعاً. التمنافسية والتميز في المؤسسة.
 - ثامنا. الميزة التنافسية وإستراتيجية الأعمال.
 - تاسعا. نموذج العوامل الخمسة.
- خلاصة.

أولاً. تحديد مفهوم سوسيو لوجيا التغيير التنظيمي:

تعدد مفاهيم التغيير التنظيمي وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، فالبعض يُعرف التغيير من زاوية نتائج التغيير، إذا مفهوم التغيير لا يزال غير واضحاً، فهناك طبيعة التغيير من حيث المضمون والشكل، وهناك علاقات التغيير من حيث الترابط والتشابك، ومن حيث العلاقات التبادلية والسببية، ومن حيث الاتجاه والتأثير، وهناك القابلية للتغيير من حيث المرونة التي تتقبل التغيير.

ويعرفه (بيشارد) على أنه " جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم، من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية".

أما (فرانش و بال) فيعرفان التغيير بأنه "جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتحديد ذاتها، من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، وتعطى تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل"¹.

ويعرفه "عبوي" على أنه " هو تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات، وهو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتحديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار، أو خبير في التغيير والذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة"

أما "رافدة عمر" فتعرفه على أنه " التحول من حالة متعارف عليها إلى حالة أخرى جديدة أفضل منها بهدف التطوير والتحسين والتكيف مع التغييرات البيئية المتسارعة"².

ثانياً: دوافع وأسباب التغيير التنظيمي:

تشعر المؤسسة بالحاجة إلى التغيير للعديد من الأسباب ناتجة عن القوى المكونة لبيئتها الداخلية والخارجية: كالتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والحضارية، والمتغيرات التكنولوجية، حيث تعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أحدث مفرزات التطور العلمي والتكنولوجي، والمتغيرات الدولية خاصة التحول التدريجي إلى عهد اقتصادي جديد يسمى باقتصاد المعرفة وهو: الاقتصاد الذي يقوم على المعلومة (المعرفة) أي أن المعرفة أو

¹ أحمد يوسف دودين: مرجع سابق، ص 18.

² رافدة عمر الحريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011 ص 66.

المعلومة هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية، وهي التي تحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته فهو الاقتصاد الذي يحول الثقل من المواد الأولية والمعدات الرأسمالية إلى المعلومة والمعرفة ومراكز التعليم والتدريب والبحث العلمي، البيئة التنافسية، التغيير في العمالة، الهيكل التنظيمي...، ويشمل جميع المجالات داخل المنظمة كالرسالة، التكنولوجيا المستخدمة، الهيكل المالي، الثقافة التنظيمية، القوى العاملة، المعارف الموجودة...، يحدث التغيير نتيجة إلى أسباب داخلية و أسباب خارجية:

1. الأسباب الداخلية:

يكون تأثير الأسباب الداخلية أقل حدة من الأسباب الخارجية وتتمثل فيما يلي:

وعى إدراك المديرين للتغيير: يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية، إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمات فممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة أو إنتاج منتج جديد.

-زيادة طموحات وحاجات العمال: عادة ما تلجأ المنظمة للتغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال، وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل.

-نمو المنظمة وتطورها: تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها، واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة.

2. الأسباب الخارجية:

وهي أسباب تظهر بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها الخارجية ويمكن إدراجها في النقاط التالية:

- التطور التكنولوجي: إن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة للتكنولوجيا من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التغيير وذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاج وتحسين النوعية.

- التغيير في ظروف السوق: إن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين يعتبر مؤشراً مهم في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق، خاصة إذا اعتمدت على تغيير وتطوير مجال أنشطتها وإحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم المتنامية.

- ازدياد حدة المنافسة: وهي إحدى العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير، حيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الأبعاد التقليدية والمتمثلة أساساً في الأسعار وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا

الحديثة واستعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتج جديد، وهذا من طرف إحدى المنظمات، مما يدفع المنظمات الأخرى إلى البحث عن بدائل التي يمكن من خلالها تحسين قدراتها وفعاليتها وهذا ما يمكن ملاحظته في إنتاج بعض المنتجات الإلكترونية والكهربائية والذي كان مقتصرًا في الماضي على عدد محدود من الدول، ولكن في الوقت الحاضر أصبحت هذه المنتجات صناعة متميزة في كل دول العالم تقريباً، وفي هذا المجال أصبحت الشركات الكورية منافساً قوياً للشركات الأمريكية في مثل هذه الصناعات، كما يمكن أن نجد هذا التنافس في صناعات النقل الجوي وصناعة الحواسيب الشخصية وصناعات السيارات³.

ثالثاً. أهداف ومجالات التغيير التنظيمي:

تسعى منظمات الأعمال من خلال القيام بالتغيير التنظيمي إلى إيجاد منظمة مجددة، مبدعة، ومكيفة وهذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة وذات أهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

-التخلي:

يهدف التغيير التنظيمي إلى التخلي عن أنشطة معينة أو بعض الأسواق والموارد وبعض الاستراتيجيات والأساليب داخل المنظمة.

-التبني:

عندما تتخلى المنظمة على بعض الإستراتيجيات والأنشطة فهي تهدف إلى تبني إستراتيجية أو تكنولوجيا جديدة أو أساليب تسيير جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات والمستجدات الجديدة.

-التطور والتنمية:

-تهدف منظمات الأعمال إلى من خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير وتنمية إستراتيجياتها وأساليبها وتوسيع مجال نشاطها أو توسيع حقل معارفها وذلك من أجل البقاء والاستمرار.

-التحسين:

من اجل أن تصبح المؤسسة أكثر فعالية وأكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها، لذلك تهدف المؤسسة إلى التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي والتحسين في مهارات وقدرات العمال كذلك التحسين المستمر في أساليبها الإدارية.

³ بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009، صص68، 65.

.. مجالات التغيير التنظيمي:

يظهر التغيير التنظيمي في المجالات التالية:

- **التغيير على مستوى الإستراتيجيات:** مع تزايد الاهتمام بالتغيير المخطط منذ الستينيات حاول الكثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي، تطوير إستراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط والواعي في المنظمات وذلك من خلال حشد الجهود والطاقات وكسب الدعم والتأييد للتغيير التنظيمي ومن ثم إحداث التغيير وتقييم نتائجه، لذلك تسعى منظمات الأعمال عادة إلى إجراء التعديلات والتغييرات على إستراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة بها.

- **التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:** توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي، وقد تلجأ منظمات الأعمال في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخل المؤسسة والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، كإعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية وذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة.

- **التغيير على مستوى أنماط القيادة:** لاشك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر أهم الوسائل، وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وأدوار تغييره أو بالتأثير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العمال، ويوجد العديد من الأنماط من ذلك النمط الأوتوقراطي إلى النمط الديمقراطي، وفي بعض الحالات قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من أجل إنجاح عملية التغيير وفي هذا الصدد أجرى أحد الباحثين محاولة لحصر المداخل المختلفة لكيفية إدخال التغيير التنظيمي وذلك من خلال تحليل نتائج 18 دراسة عملية التغيير التنظيمي وقد حددها في ثلاث مداخل رئيسية:

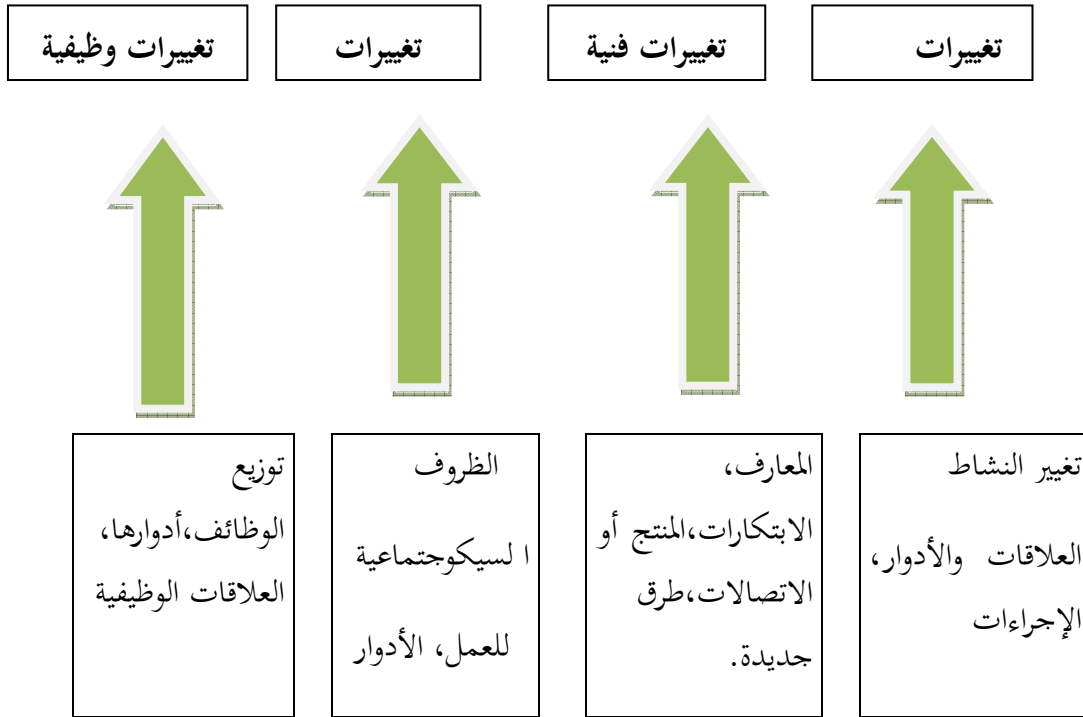
- مداخل السلطة الفردية.
- مداخل المشاركة.
- مداخل التفويض.

وتوصل إلى أن هناك سبعة تجارب فاشلة والباقي تعتبر ناجحة، ويعتبر مدخل المشاركة في السلطة هو المدخل الذي اتبعه جميع التجارب التغييرية الناجحة، بينما نجد أن التجارب الفاشلة قد استخدمت مدخل السلطة الفردية في خمس منها والاثنين الباقيتين استخدم مدخل تفويض السلطة.

ومن خلال هذا توصل إلى تقديم اقتراح بأن التغيير الناجح يعتمد على إعادة توزيع السلطة داخل المنظمة لتتجه نحو المشاركة في السلطة، أما الأنماط التي تميل إلى التركيز على السلطة في الفرد أو تفويضها كلية فإنها فشلت في عملية التغيير التنظيمي.

-التغيير على مستوى الثقافة: وتعرف الثقافة على أنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات ، وبالتالي فالمنظمة تلجأ إلى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل، أساساً في مجال التغيير وكيفية إحداث التغيير والجهة المستهدفة من التغيير.

تغييرات فنية شكل رقم: (11) المجالات الأساسية للتغيير



المصدر: بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي الإداري، ص 69.⁴

⁴ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 69.

رابعاً. خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص مهمة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة، ومن أهم تلك الخصائص:

- **الإستهدافية:** فالتغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

- **التوافقية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

- **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بجرية مناسبة، وتملك القدرة في التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في المنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار من الشرعية القانونية والأخلاقية التي تحددها معايير السلوك في آن واحد.

- **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير، يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

- **القدرة على التطوير والابتكار:** يتعين على التغيير أن يوفر قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها⁵.

خامساً. أهمية التغيير في المنظمات:

إن إدارة التغيير هي إدارة للفكر والجوهر وإدارة للمضمون الوظيفي والعقلي الذي يقود نحو اتجاهات معينة بذاتها، وتحمل أبعاد وظيفية جديدة ذات طابع بنائي وذات انطلاقة تحريرية تبقى وتؤكد على حرية الإنسان ومن ذلك يتضح لنا أهمية التغيير.

⁵ ناصر جردات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، 2013 الأردن، ص 43، 42.

العالم يمر بحالة من التغيير الذي يمس جميع مجتمعات اليوم غنيها و فقيرها صغيرها وكبيرها، فالتغيير شديد الأهمية فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة وهناك بعض الجوانب المتعلقة بأهميته ومن بينها:

-المحافظة على النشاط والتقدم ومواكبة التطور: حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المنظمة إلى التحديد والحيوية وتظهر روح التقدم والتطور والمقترحات الجديدة، حيث تحتفي روح عدم الاهتمام والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.

- غرس روح الإبداع والتنمية بين الأفراد:فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤدي التغيير ويكون التعامل بالإيجاب، ومنهم ما يتعامل حيث أن ذلك التغيير يطلق كما هائلاً من مشاعر الخوف من الجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.

-غرس روح التغيير بين أفراد المنظمة:إن التغيير مبني على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب:

أ. عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

ب. عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.

ج. التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة، حيث أن التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة توجد وتولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير.

- الحفاظ على الحيوية والفاعلة: حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة أو منظمة إلى التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات، كما تحتفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.

- التوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات تسيطر عليها:يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط ومطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم والمبادئ الاقتصادية الحديثة.

-الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء: يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع الإدارات إلى إحداث تطوير وتغيير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وأنه لايمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغييرات المحيطة مالم تحدث بعض التغييرات في أجزاء الإدارة وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها، ويمكن تحويلها إلى أهداف مثل:

- فحص مستمر لنمو أو تدهور الإدارة والفرص المحيطة بها.
- تطوير أساليب الإدارة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد الإدارة.
- زيادة حماس ومقدرة أفراد الإدارة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
- تطوير قدرات الإدارة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج الإدارة.
- بناء مناخ محابي للتطوير والإبداع⁶.

سادسا. العناصر الأساسية لإدارة التغيير:

تقوم بعض المنظمات والإدارات بالتخطيط وبشكل مكثف لإحداث التغييرات الإستراتيجية في مؤسساتها، لكنها لا تأبه بمعالجة قضايا الفترة الانتقالية من أساليب العمل التقليدية إلى أساليب العمل الجديدة، وهذا يربك عملية التنفيذ، لذا يتوجب على المدير أن يعلم العاملين بما سيحدث أولاً بأول، وذلك أن معظم الصعوبات التنظيمية تحدث خلال الفترة الانتقالية، حيث يذهل العاملون ويعتريهم الغضب ويميل لمقاومة التغيير مما ينعكس سلباً على العملية الإنتاجية، لذا ينبغي على المدير أن ينقل الأفراد عبر مرحلة التغيير بأقصى قدر من المرونة والتفهم والإقناع، ذلك أنه لا يتمكن المدير من السيطرة على التغيير إلا إذا تخلّى عن أسلوب التحكم الصارم ولجأ إلى زيادة دوره في مجال التنسيق والتركيز والتعزيز، والعمل الفريقي القائم على التعاون والتشاور، وذلك لأن القيادة المستبدّة والتي تحتفظ بالمعلومات لنفسها ولا تفتح خطوط اتصالات قوية مع الآخرين لن تصلح لتطبيق التغيير ولن تتمكن من تعليم العاملين على كيفية الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإجراء التغيير، وهناك مستلزمات أساسية يجب توافرها لكي يتمكن قائد التغيير من تحقيق أهدافه في إحداث التغيير وهذه المستلزمات هي:

- **السلطة:** لكي يكون التغيير شرعياً وقانونياً يجب أن تكون هناك سلطة، والسلطة يمكن الحصول عليها بالإقناع أو بالانتزاع، والإقناع يجب أن يكون قائماً على الحجّة والبرهان وبيان الخسائر التي ستلحق بصاحب السلطة أو بالمؤسسة إذا لم يتم التغيير.

- **الألم:** وهو الشعور بأن الواقع مؤلم ومرير، فإذا لم يشعر المغيرون بمرارة الواقع فإن حماسهم تجاه التغيير سيكون ضعيفاً.

- **الرؤية:** أي يجب أن يكون لقائد التغيير تصور واضح للمستقبل المرغوب فيه.

⁶ خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص ص 73، 68.

- بعد النظر: يجب أن يكون لدى لقائد التغيير فهم عميق وإدراك للآثار المستقبلية لعملية التغيير.
- الموارد: يحتاج التنفيذ الناجح لعملية التغيير إلى موارد وإمكانات مادية وبشرية كافية.
- الحساسية: ويقصد بها تفهم القائد للمشاعر التي ستنشأ لدى المؤيدين والمعارضين والتعاطف معها.
- الحجم: هو إدراك حجم المجموعة التي ستتأثر بعملية التغيير.
- مشاركة الجمهور: وتعني القدرة والرغبة في الحصول على التعاطف الجماهيري اللازم في اتجاه التغيير.
- المشاركة الخاصة: وتعني الرغبة والقدرة على الاستعانة بالأشخاص المؤثرين الذين يمتلكون القدرة على دعم أو إعادة التغيير.
- الترغيب والترهيب: ويعني القدرة على تحفيز الأفراد المتفاعلين مع التغيير ومكافأتهم، والقدرة على إيقاف المقاومين للتغيير بمعايبتهم أو تهديدهم بالعقاب.
- المراقبة: ويقصد بها الالتزام التام بمراقبة ومتابعة الأداء أثناء عملية تنفيذ التغيير وتحديد نقاط الضعف والصعوبات لتلافيها فور ملاحظتها.
- الإصرار: ويعني المضي والاستمرار في عملية التغيير وعدم التردد أو التوقف في تنفيذها.⁷

⁷ رافدة عمر الحريري: مرجع سابق، ص 74.

جدول رقم (11) الفروق الأساسية بين إدارة التغيير التنظيمي ومفهوم إدارة التطوير التنظيمي.

| التطوير التنظيمي | التغيير التنظيمي |
|---|--|
| تحتاج المنظمة لتعديل وتطوير أنظمتها حينما تستدعي الحاجة ذلك كظهور نظم إنتاجية أو تكنولوجية جديدة، تغير المفاهيم الإدارية، إتباع أساليب إدارية أكثر حداثة، ظهور تخصصات ومسؤوليات ومهام جديدة للوظائف، زيادة الاهتمام بالموارد البشرية. | 1. سمة من سمات المنظمة ومنهاج عمل دائم يسبق أو يلاحق على أقل تقدير التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية. |
| قد تشابه كل من إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في الدراسة المنظمة والمستمرة لمكونات المنظمة وظروفها ووضع خطة متكاملة لتطويرها وتخصيص الموارد والإمكانات اللازمة للتطوير. | 2. يشتمل التغيير على برنامج عمل متكامل ومستمر لتشخيص أوضاع المنظمة وتحديد مجالات التغيير بها ثم إتمام عمليات التغيير والتأكد من فعاليتها. |
| يستهدف التطوير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف داخل المنظمة، وذلك لتحسين قدراتها على التكيف مع المتغيرات والمستجدات الداخلية والخارجية. | 3. يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة وتحديد المواءمة المرغوبة مع البيئة الخارجية والداخلية بما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والتهديدات التي تواجهها. |
| أحد مدخلات إدارة التطوير التنظيمي هو إحداث التطوير من خلال دراسة قيم ومعتقدات العاملين الثقافة السائدة في المنظمة، نظم الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات وغيرها من النواحي السلوكية التي تساعد على تحديد أساليب التطوير بالإضافة لدراسة بيئة العمل لتحديد أماكن وطرق التطوير التنظيمي المناسبة. | 4. أحد أهم مدخلات إدارة التغيير التنظيمي هو وجود جهاز أو وسيلة أو توجه دائم للرصد والتنبؤ بكافة المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه المتغيرات. |
| يمكن أن يهتم التطوير بالمنظمة ككل في مرحلة ما من مراحل عمر المنظمة إلا أنه قد يهتم بإحداث التطوير في الأجزاء التي تحتاج للتطوير. | 5. يهتم التغيير التنظيمي بإحداث التغيير في كافة جوانب المنظمة ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء، حتى وإن استهدف التغيير أحد أجزاء المنظمة فلا بد من تغيير جميع الأجزاء أو الإدارات المرتبطة بالجزء الذي تم تغييره، وحيث إن التغيير دائم ومستمر فلا بد أن يشمل كافة أجزاء المنظمة بشكل تكاملي. |
| تتفق إدارة التطوير التنظيمي مع إدارة التغيير في أنها ليست مسؤولية الإدارة العليا فقط بل مسؤولية جميع العاملين، كما إنها تحتاج كما في إدارة التغيير التنظيمي لإيمان واقتناع العاملين بأهمية التطوير لتحقيق المواءمة بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين. | 6. لا تقتصر مسؤولية التغيير التنظيمي على الإدارة العليا إنما تمتد لتشمل مشاركة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية، ويتوقف نجاح عملية التغيير على التعاون وكفاءة توزيع المهام والمسؤوليات بين الإدارة العليا والعاملين. |

أما إستراتيجية التغيير: فهي تعني التوجه العام للتغيير نفسه والذي ينظم المنظمة، وهو يمثل الإطار المفاهيمي والعلمي الذي يقوم التغيير التنظيمي على أساسه، وهو في شكله العام يعكس الغاية الرئيسية من التغيير والمنهج أو الأسلوب التغييرى.

هناك عملية تغيير تنظيمي يتم التخطيط لها مسبقا، مثل التغيير الذي يصاحب تنفيذ إستراتيجية الأعمال، وهي تختلف عن عمليات التغيير التي تتم بصورة تلقائية كرد فعل طبيعي لبعض المؤثرات الخارجية كنتيجة طبيعية لمقابلة بعض تأثيرات البيئة الخارجية مثلا.

في محاولة لوضع إطار جامع لاستراتيجيات التغيير التنظيمي، نجد أن التغيير التنظيمي يقوم على أساس من الإستراتيجيات والمداخل التالية:

إستراتيجية النظم الحية للتغيير، إستراتيجية التغيير المخطط، مدخل التغيير الطارئ.

1. إستراتيجية النظم الحية للتغيير:

يعتمد هذا المدخل على مبدأ أساسي هو أن عملية التغيير عملية مستمرة تستمر مع فترة حياة المنظمة، ولا تنتهي إلا بنهاية المنظمة، وهو في ذلك يختلف عن التغيير المخطط والذي ينتهي في الغالب بإتمام تنفيذ عملية التغيير في الفترة المخطط لها، وهو كذلك يختلف عن التغيير الطارئ والذي لا يحدث إلا عند بروز مشكلة ما تعترض سير المنظمة. يرتكز أسلوب سير النظم الحية على مبدأ رئيس هو تنمية مبدأ المشاركة بين جميع الأفراد العاملين بالمنظمة في المساهمة لتنفيذ التغيير من خلال التفاعل المستمر مع ثلاثة حقول رئيسية هي: المنظمة، المعلومات، العلاقات، وما على قائد التغيير إلا أن يكون على دراية تامة ومستترة عن كيف تعمل المنظمة والمجموعات التي تنتمي إليها في ظل هذه الحقول الثلاث (الهوية، المعلومات، العلاقات)، وهو في هذا يتبع المبادئ ويقوم بتنفيذ الأعمال التي تستوفي شروط هذه الحقول الثلاثة:

1.1. المحتوى النظري لاستراتيجية النظم الحية للتغيير:

- **هوية المنظمة:** بدون معرفة ما هي المنظمة وما هي المرامي التي تسعى المنظمة لتنفيذها لا يمكن للمنظمة التفاعل بفاعلية مع بيئتها، ولا يمكن لها كذلك أن تبدع في ظل هذه البيئة، ويمكن أن يركز هذا الحقل على المحالات التالية:
القيم التنظيمية والهدف الجماعي للمنظمة، التفاعل مع رسالة المنظمة، توحيد الهوية.
- **المعلومات:** إذا تمتعت المنظمة بنظام معلومات له القدرة على المراقبة والاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية (القدرة على التواصل مع البيئة) يكون للمنظمة الأدوات المناسبة للتقييم والتفسير والاستجابة لما يدور حول المنظمة من

متغيرات، ويركز هذا الحقل على المجالات التالية: المعرفة والإدراك الجماعي بمشكلات وعمل المنظمة، القنوات المعلوماتية المفتوحة، المشاركة المعلوماتية، التغذية العكسية.

- **العلاقات:** تتعامل المنظمات مع عالم لا يقبل التوحد والانعزالية، الأمر الذي يفرض على الأفراد والمجموعات التشارك معا لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، ويتم تنمية هذه العلاقات من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- كيف لنا أن تكون في حاجة للتقارب مع بعضنا البعض؟.
- كيف لنا أن نصل لاتفاق واحد يجمعنا معا؟.
- كيف يمكن لنا أن نخدم بعضنا البعض؟.
- كيف لنا أن نتواصل مع بعضنا البعض؟.
- كيف يمكن لنا أن نصنع الظروف التي تمنع تجاهل الحقائق الإنسانية التي تتم بيننا؟.

1.2. المبادئ الأساسية لعمل إستراتيجية النظم الحية للتغيير:

للعمل وفق هذه الإستراتيجية يجب على قائد التغيير الاسترشاد بالمبادئ الست التالية:

- **التوجه حيث توجد الطاقة العاملة بالمنظمة:** لكل منظمة يتسم العاملون فيها بالفعالية والنشاط، وحتى يتسنى لمنفذ التغيير العمل بفعالية يجب عليه أن يستهل عمله مع هذه الفئة من العاملين، وهذا الاتجاه يفيد قائد التغيير كثيرا في معرفة ما هي اهتمامات؟ ما هي الأشياء المحفزة للعاملين؟ وما هي أولوياتهم؟ إضافة لتعليم الأفراد كيف يعملون بشكل جماعي يشرعون لتنفيذ المهام الموكلة لهم.

- **اختيارا لأفراد للتعريف بالعمل:** يتم اختيار الأفراد الذين يملكون المعلومات اللازمة، والتي تحتاجها المنظمة للتنفيذ، وإشراكهم في عملية التغيير حتى يتسنى لهم التعبير عن اهتماماتهم الشخصية عند التنفيذ.

- **بناء تاريخ المنظمة وكيفية تبادل المعلومات الجماعية:** عملية بناء تاريخ المنظمة والتعريف بكيفية تبادل المعلومات الجماعية بالمنظمة تفيد الأفراد بالمنظمة في معرفة الشكل الكلي للعمل الذي يمارسونه كما يعرفهم بمحيط وبيئة العمل الجديد وخلق نظام مفتوح لتداول الأخبار عبر الفئات العاملة بالمنظمة.

- **الفهم الكامل لطريقة تنفيذ العمل:** وفق هذا الفهم يمكن للأفراد من معرفة الطرق الجديدة للعمل الجماعي بفعالية والاشتراك في إنتاج السلع والخدمات بالجودة المطلوبة والتي تصب في تحقيق الغرض الأساسي للتغيير بالمنظمة.

- **تمليك المعلومات الكاملة للأفراد:** خلق الوعي الكامل بالمعلومات يشحذ التعلم في أوساط العاملين، ويزيد من استيعابهم الكامل لعملية التغيير عن طريق التفاعل الكامل وتبادل الآراء حول كيفية تنفيذ التغيير.

- التحرك من التوحد للعمل الجماعي: وهذا الاتجاه يحطم الاتجاهات الدفاعية للهوية المفردة، والتي قد تنشأ بين الأفراد عند التغيير، ويعمل على بناء غاية مشتركة بالعمل الجماعي الذي يعبر بهم لتحقيق أهداف المنظمة.

3.2. الموجهات العملية لإستراتيجية النظم الحية: تتركز هذه الموجهات في الحوار الفعّال بين جميع العاملين، وذلك عن طريق التداول في أمر التغيير، القيادة التي تغذي وتنمي العلاقات وتوفر الفرص للأداء الانعكاسي الذي يطور المعلومات المخزنة لدى بعض الأطراف والتي تعرف جيدا ماهي هوية المنظمة. تتمثل مجموعة هذه الموجهات في التقاط التالية:

- تصميم مجال الحوار: تصميم مجال أو نطاق الحوار بين العاملين يهدف لتسهيل المعلومات والبيانات بصورة فعالة ومفيدة، وذلك بإتاحة الفرصة لطرح الأسئلة الصحيحة وعلق الفرص لتفاعل المشاركين.

- استعراض النتائج: يتم استعراض نتائج الحوار بصورة جماعية ودون توبيخ أو لوم من أي طرف كان، مع كشف النتائج التي حدثت جراء الأحداث السابقة.

- إنشاء ناد للحوار: يفيد كثيرا في توليد المعلومات الغنية، إضافة لتداول الأفكار والخبرات بين الأعضاء، مع إعطاء صورة شاملة عن كيف يمكن التطور في مجال العمل.

- خلق مساحة للحوار: خلق مساحة للحوار بين الأفراد يتيح للمشاركين المشاركة في الحوار في الأمور التي قد تنشأ أو الأسئلة والمواضيع التي تتصل بواقع العمل بحرية كافية.

- تشكيل فريق الحوار: يتم تشكيل فريق الحوار بالشكل الذي يقود بالفريق بالغوص في تفاصيل العمل أو الأعمال، وبالشكل الذي يمكن من بناء قدرات الفريق للتعريف بالعمليات التي تقود لاستعراض ومناقشة أمور المنظمة بالكفاءة المطلوبة.

- تصميم قاعدة بيانات: يتم توفير قاعدة البيانات بالمنظمة، وذلك عن طريق خلق بيئة تمكن المشاركين من بناء الخبرة والمعرفة عن العمليات اللازمة للتطور، وما هو أثر هذه العمليات على المنتج النهائي؟.

- تصنيف المعلومات: يتم ترتيب المعلومات في شكل مصفوفي، بحيث يمكن للمشاركين الحصول على المعلومات الهامة التي يطلبها وبشكل غير حطي، وذلك من خلال تقديم صورة كلية للعمليات التبادلية التي تتم داخل المنظمة ككل.

إن مدخل النظم الحية هي نموذج نشط غير تقليدي أو توجيهي، وهي نظم لا يرتبط تطبيقها بأحداث معينة، وفق هذه الطريقة يقوم قائد التغيير بتطبيق قواعد تساعد المشاركين على:

- التدريب على النظر للمنظمة ككل ومعرفة دور كل فرد فيها.
- تنمية وزيادة المعرفة عن طريق التفكير والتعلم.
- ترجمة هذه المعرفة لعمل يخدم عملية التغيير⁸.

2. استراتيجيات التغيير المخطط:

التغيير المخطط هو تغيير يتم وفق خطط موضوعة مسبقاً، وهذا التغيير يكون فعالاً عندما يكون في الإمكان التنبؤ بمستقبل بيئة العمل بصورة أسهل، مما يعطي بعض المؤشرات للتغيرات التي سوف تحدث في هذه البيئة، ومن ثم تهيأ المنظمة لتغيرات هذه البيئة بوضع الخطط التي تمكن المنظمة من التواكب مع هذه المتغيرات، الغرض الأساسي من إتباع التغيير التنظيمي المخطط هو تحسين فعالية واحدة أو أكثر من المستويات الأربعة التالية:

أ. **الموارد البشرية:** مجهودات التغيير التي تغطي الموارد البشرية تشمل النواحي التالية: التدريب والتطوير لزيادة قدرات ومؤهلات الموارد البشرية، عملية إدماج الموارد البشرية في ثقافة المنظمة، تغيير العادات والقيم التنظيمية لدعم تنوع الثقافات المتعددة واللازمة للوضع الجديد بالمنظمة، التقييم المستمر لنظم الحوافز التي يتطلبها العمل وفق بيئة متنوعة، تغيير الفهم الإداري للعمل نحو الفريق الواحد من أجل تطوير التعلم وعملية صناعة القرار بالمنظمة.

ب. **موارد التشغيل:** يهدف التغيير لتطوير العمليات التشغيلية بالمنظمة من خلال تطوير الهياكل والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة.

ج. **القدرات التكنولوجية:** هي المعنية بتطوير قدرات المنظمة لإنتاج منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية، مما يتطلب تطوير هذه القدرات وإعادة تصميمها لمواكبة متغيرات البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

د. **القدرات التنظيمية:** التغيير التنظيمي غالباً ما يشتمل في تغيير العلاقة بين الأفراد والعمليات لزيادة قدراتهم على خلق القيمة للمنظمة، حيث إن تغيير الهيكل التنظيمي مثلاً قد يشتمل على تغيير الطريقة الروتينية التي يتم بها العمل أو أن يزيد من العلاقة بين الأقسام، وربما تتغير الثقافة الكلية للمنظمة بتغيير فريق الإدارة العليا بالمنظمة.

رائد هذا المدخل هو Kurt Lewine، وهو باحث نظري وعملي في مجال العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد داخل المجموعات والعلاقات التي تحكم المجموعات مع بعضها ببعض والمجتمعات في إطارها الواسع، هذا المدخل يتعامل مع التغيير التنظيمي على أساس أنه العملية التي تعنى بتحويل المنظمة من الوضع الثابت

⁸ حسن محمد أحمد : إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، السودان 2014، ص ص

إلى وضع جديد عن طريق خطوات معروفة ومخططة مسبقا، ويقوم هذا الأسلوب على تنفيذ التخطيط من أعلى إلى أسفل⁹.

3. مدخل التغيير الطارئ:

على عكس التغيير المخطط، التغيير الطارئ، كما هو واضح من محتوى الاسم هو مجموعة التغييرات التي تنتظم المنظمة دون تخطيط مسبق وبشكل تلقائي عند حدوث أمر يستدعي هذا التغيير، يعد مدخل التغيير الطارئ أحد الأساليب التغييرية الجديدة نسبيا، فقد بدأ هذا التغيير بعد مدخل التغيير الطارئ أحد الأساليب التغييرية الجديدة نسبيا، فقد بدأ العمل بهذا الأسلوب في الثمانينيات بافتراض أساسي هو أن التغيير عملية مستمرة بلا نهاية، حيث لا يمكن التنبؤ بما سوف يحدث للمنظمة، وبالتالي لا يمكن معرفة الخطوات اللازمة لإجراء هذا التغيير لتوافق المنظمة مع متغيرات البيئة التي تعمل فيها، وهو أسلوب يناسب منظمات الأعمال التي تعمل في بيئات متقلبة وشديدة التعقيد. لا يوجد اتفاق عام حول شكل ومحتوى وبعد التغيير الطارئ، فهو يمكن أن يأخذ عدة أشكال (تغيير في طرق وأساليب العمل، تغيير في تصميم مكان العمل والأدوات والمنتجات، تغيير في الهيكل التنظيمي وهكذا)، وعلى نفس المنوال نجد أن التغيير الطارئ أبعادا متعددة في التأثير، وعلى ذلك يمكن أن تمتد آثار هذا التغيير إلى مدى واسع من المجالات.

أصحاب مدخل التغيير الطارئ يشددون على أهمية هذا المدخل لعلاج المشكلات التي تعترض منظمات اليوم أكثر مما يفعل التغيير المخطط، نسبة لان بيئة العمل تزداد تعقيدا وديناميكية، مما يصعب معه التنبؤ، وبالتالي التعامل معه وفق خطط تغييريه معدة سلفا، وعلى هذا فإنهم يؤكدون على ضرورة أن لا تكون الخطط التغييرية جامدة وثابتة، وبدلا عن ذلك يجب أن تتسم العملية التغييرية بالمرونة الكافية بالقدر الذي يجعلها تتكيف وتتبدل وفق متطلبات البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

يتجه مسار التغيير الطارئ من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلى المستويات الإدارية بالمنظمة (على عكس التغيير المخطط)، بمعنى أن الحاجة للتغيير تظهر في المستويات الإدارية الدنيا، ومن ثم تتواصل عملية التغيير بتبني الفكرة والعمل على تنفيذها من قبل الإدارة العليا، وبذلك يكون هذا الأسلوب أصعب في تنفيذه من التغيير بل عليهم أن يضمنوا توافر الدافعية والقدرات اللازمة للتغيير لكافة الأفراد بالمنظمة لتنفيذ عملية التغيير، وعلى هؤلاء المديرين كذلك

⁹ حسن محمد أحمد: المرجع نفسه، ص 118، 128.

أن يغيروا من طريقة تفكيرهم وطريقة فهمهم للعالم المحيط بهم، وأن تكون لديهم القدرة على تحويل وتبادل هذا الفهم الجديد إلى كافة أفراد المنظمة.

لخلق الظروف المناسبة للتغيير الطارئ، يتطلب الأمر توافر أربعة عوامل شرطية هي:

- إلى أي مدى أن تكون جميع الأطراف المؤثرة بالمنظمة مؤيدة لتطبيق الأساليب والأدوات المرنة والمنفتحة للتقييم البيئي؟.
- ماهو المدى الذي تذهب إليه أدوات التقييم البيئي بالمنظمة؟ وإلى أي مدى تتصل هذه الأدوات بعمليات المنظمة الرئيسية؟.
- إلى أي مدى تضع المنظمة في حساباتها الضغوط البيئية؟.
- الخصائص الهيكلية والثقافية للمنظمة ومدى ملاءمتها للتغيير الطارئ.

العناصر الأربعة التي تحدد نجاح أو فشل التغيير الطارئ هي:

أ. الهيكل التنظيمي: المعنى بالهيكل التنظيمي للمنظمة كافة أنواع أشكال الهياكل الرسمية وغير الرسمية، ويجب أن يكون الهيكل مرنا بما فيه الكفاية حتى يتسنى للمنظمة تطبيق أسلوب التغيير الطارئ، ولعل نظم الهياكل المفتوحة والمرنة هي الأقدر على الاستجابة للمتغيرات ليشمل ثقافة المنظمة مع الظروف الخارجية، الأمر الذي يتطلب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة تماما لنظم التغيير الطارئ.

ب. الثقافة التنظيمية: في الغالب يتوسع مدى التغيير ليشمل ثقافة المنظمة، وهذا من شأنه أن يعمل على موافقة السلوك الداخلي للمنظمة مع الظروف الخارجية، بالرغم من أن هذه العملية قد تأخذ وقتا طويلا وربما تكون خطيرة نسبيا، إلا أن الأمر يتطلب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة تماما لنظم التغيير الطارئ.

ج. التعلم: في كثير من الأحيان تنشأ الرغبة في التغيير من عدم وجود خيار آخر غير هذا التغيير، إلا أن الوضع الأنسب أن يتم ذلك بالتعلم، وعلى هذا يجب أن يعم مبدأ التعلم على كافة أطراف المنظمة ليقود إلى تساؤل الأفراد بالمنظمة عن جدوى السلوك الحالي للوضع الحالي ويجعلهم يفكرون في الحلول المناسبة، وهذا لايتأتى إلا بالاستفادة بمزايا التعلم.

د. السلوك الإداري: التغيير الطارئ يتطلب تغييرا جذريا للأساليب الإدارية التقليدية، وعلى هذا يتوقع أن يكون دور المدير تسهليا أكثر من الدور الأمر، وحتى يضمن وقوف جميع أفراد المنظمة في العمل التغيري يجب على المدير أن

يساعد العاملين في التفكير الأمثل، ويدل على الطرق المناسبة لتقييم افتراضاتهم وعاداتهم، وكذلك اتجاهاتهم وفق أسلوب يجعلهم أقدر على القراءة الصحيحة لأوضاعهم الحالية مقارنة بالأوضاع المثلى.

التغيير الطارئ لا يسلم من المشاكل، ولعل المآخذ التي قد تؤخذ على هذا المدخل تتمثل في النقاط التالية:

- هناك خطورة في التعامل مع هذا المدخل، على أن الثقافة المثلى لكافة المنظمات المماثلة، فهو مدخل يناسب منظمات بعينها وقد لا يناسب أخرى.

- يعتمد هذا المدخل أساساً على تغيير ثقافة المنظمة، وهو ليس بالأمر السهل بالأنماط التدريجية المخططة¹⁰.

ثامناً. القيادة وإدارة التغيير:

إن درجة تقبل القيادة "للتغيير" يعتمد على النموذج القيادي، هل هو ديكتاتوري أم ديمقراطي، هل هو من نوع القادة الذي يهتم بالعلاقات أم بالمهمة، إن الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي بدأت بالظهور من بداية القرن العشرين كان لكل مدرسة فكر خاص بها وغط قيادي بلاتمها، فالمدرسة الكلاسيكية كانت تتبنى النمط القيادي X ، وهو نمط متشدد في قيادته، سلطوي، لا يقبل التغيير بل يقاومه ولا يسمح للمرؤوسين بإبداء الرأي وهو أشبه بالنمط الديكتاتوري يتعامل مع الفرد كأنه آلة هو يأمر وما على الآخرين إلا الطاعة وهو وحده الذي يصنع القرار ولا يجتمع مع رؤوسيه لأخذ رأيهم، لذلك فإن "إدارة التغيير" تجري بشكل فردي من قبل القائد وغالباً لا يسمح بالتغيير، إلا إذا فرض هذا التغيير لأسباب خارجية أكثر منها داخلية، فإنه في هذه الحالة يتعامل معه بسلبية ويحذر شديد ويحاول مجابته بطريقة غير عقلانية في الغالب، لذلك فهي قيادة ترغب بإبقاء الوضع الراهن على ما هو عليه ولا يوجد أي رد فعل من المرؤوسين إلا ما يسمح بتمريره القائد، والتنظيم في ظل هذا النمط القيادي تنظيم معزول ومنطوي على نفسه ولا يتفاعل مع البيئة الخارجية ويخشى التغيير.

في الثلاثينيات عندما بدأت اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية بالظهور، وبدأ الاهتمام بالعامل الإنساني والاجتماعي وتأثير القيم والاتجاهات و أصبح هناك نوافذ يدخل منها التغيير أهمها "التنظيمات الغير رسمية" بالإضافة لتلبية حاجات المرؤوسين بالقدر الذي يسمح به التنظيم وهذا يعتبر مدخل لقبول التغيير وإدارته بطريقة منطقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف وأيضاً الرضي الوظيفي والذي ينعكس على المعنويات والإنتاج، إذاً "إدارة التغيير" أصبحت ذات قاعدة عريضة وهو نمط القيادة y المخالفة في سلوكياته عن نمط X والأهداف **Goals&objectives** يتم تعريفها وتحديد طرق الاقتراب إليها وتعزز هذا الموقف في الخمسينيات مع ظهور

¹⁰ حسن محمد أحمد: المرجع نفسه، ص 131، 128.

أنماط جديدة للقيادة مثل القيادة الموقفية وهي قيادة مرنة وتكيف مع الظروف وتتقبل التغيير وظهرت " الإدارة بالأهداف " وأصبح التركيز على التدريب والتأهيل والعامل الإنساني في الستينات وأصبحت عملية اتخاذ القرار تخضع للبحث العلمي والأسلوب العلمي في اتجاهات المدرسة الحديثة ومع كل مرحلة من مراحل الفكر الإداري كانت " إدارة التغيير " تأخذ شكلاً متجدداً يتفق وطبيعة المرحلة وأصبح الاهتمام بالبيئة الخارجية وتأثيراتها بسبب كبح حجم التنظيمات وامتداداتها والتطور العلمي والتكنولوجي السريع وما يحمله في كل يوم من مفاجآت ومتغيرات تقلق مضجع التنظيمات وأصبح تأثير البيئة الخارجية كبيراً بسبب أن مدخلات الأنظمة ومخرجاتها فيها تشابك هائل لإجراء التطوير والتحديث، فالمدرسة الحديثة لا تتبنى نمط قيادي واحد فلكل نمط ما يقابله والحوافز هي الأخرى مختلفة ومتغيرة تبعاً للحاجات الإنسانية مما يجعل القيادة ممكنة وتحمل التغيير في جعبتها وأيضاً تتفاعل معه بأسلوب " الفريق الواحد " مع أصحاب العلاقة جميعهم المباشرين وغير مباشرين وهذا يعود إلى يسر الاتصال وتبادل المعرفة والمعلومات ومن خلال طرق شتى دخلت فيها التكنولوجيا كطرف رئيسي لذلك فإن "إدارة التغيير" عليها مسؤوليات كبيرة في متابعة كل ما يجري في البيئة الخارجية بالدرجة الأولى والبيئة الخارجية بالدرجة الثانية، حيث أن التغيير أصبح مصدره خارجياً أكثر مما هو داخلي، ويزداد في حجمه وقوته ونوعه (كمأً ونوعاً)، لذلك فإن القائد عليه واجب تزويد رؤوسيه بالمعلومات الضرورية وتبادل وجهات النظر المختلفة والوصول إلى استنتاجات علمية منطقية، بالإضافة إلى أن القائد علي واجب إشراك المرؤوسين على كافة المستويات في عملية صناعة القرار وتحديد الأهداف ووضع التعليمات والإرشادات الضرورية لاستيعاب موجات التغيير والتكيف معها واستثمارها بطريقة لا تلحق بأي ضرر من أطراف المعادلة.¹¹

تاسعا. العلاقة بين الإبداع والتغيير:

باعتبار أن الإبداع هو نتاجات العقل الفريدة التي تصدر على شكل أفكار وأساليب أو طرق أو سلوكيات وغيرها من المستجدات التي لم تسبق لها وجود أو تداول في السوق أو المنظمة أو المجتمع، وكذلك بعد أن عرفنا أن التغيير هو إجراء أو تكنيك ينفذ على وضع قائم للتحويل من واقع حالي إلى واقع أفضل استجابة للمستجدات والنتائج الإبداعية للوصول إلى هدف معين، هذا يكفي أن نستدل من خلاله على العلاقة الوثيقة التي تربط بين الإبداع والتغيير، إذ أن الإبداع يعتبر المحرك الرئيسي للتغيير، وأن التغيير هو نشاط استجابي لما يصدره الإبداع من مستجدات أو نتاجات جديدة، وقد أكد ذلك "عامر" عندما عرف التغيير بأنه "تحرك ديناميكي يتبع طرق وأساليب مستخدمة

¹¹ ظاهر كلالدة : القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، 2012، ص ص 295، 293.

نتيجة عن الإبداعات المادية والفكرية، كما وأكد ذلك "خير الله" عندما قال أن الإبداع هو العملية الأساسية في عمليات التغيير والتطوير، كذلك بين "جلده و عبوي" أن الإبداع والابتكار يمكن أن يعتبر أحد فروع التغيير، وتعمل الكثير من المنظمات على إيجاد أقسام منفصلة لملازمة وتلاءم وتصميم منظمات مبدعة سيزداد أهمية كلما زادت وتيرة التغيير، كما يرى أن أغلب المنظمات الإبداعية يكون لديها اتجاه داخلي لتغيير ولتحقيق ذلك ينبغي توفر أجزاء رئيسية وهي:

- مراجعة الإبداع والتغيير في المواقع الإستراتيجية والتغيير الاستراتيجي.
- فحص ومراجعة التغيير من خلال الاتجاهات الرئيسية الأربعة وهي الموارد البشرية، وإدارة المنظمة، وتكنولوجيا المعلومات والعمولة.
- الاهتمام بالإبداع وتوضيح العلاقة بين الأفكار الإبداعية وتبنيها.

وكذلك يمكن أن يتواجد الإبداع والتغيير معاً من خلال عوامل متعددة أو يمكن أن يقدم من خلال الأعمال الإنسانية أو نتيجة مواقف أو ظروف باطنية النمو كالنزاع الأفقي والتتابع التنفيذي، ومؤيدي الفكرة أو النشاطات التنظيمية أو العوامل الخارجية مثل التدخلات الحكومية، وأعمال المنافسين، أو استجابة لحاجات ورغبات الزبائن أو أصحاب المصالح، ويربط الإبداع والتغيير علاقة من حيث التشاركية في القوى المؤثرة التي يخضع لها كل منهما ومساعد في عملية التفعيل، وهي قوى البيئة الداخلية التي تحدث داخل المنظمة كالأنظمة والقوانين والثقافة التنظيمية، ونمط القيادة وهيكلية التنظيم، وكل أنشطة المنظمة ومحتوياتها الداخلية، أما القوى الأخرى فهي قوى البيئة الخارجية والمتمثلة بالتحديات التي تواجه المنظمة من الخارج كالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والتشريعية والقوى التنافسية.

كما يرتبط الإبداع بالتغيير من حيث التداخل والتفاعل في دورة حياة الإبداع، حيث أن الإبداع والتغيير يشكلان جوهر الروح لدورة حياة الأفكار الإبداعية و استمراريتها وكل منهما مرتبط بالآخر منذ المرحلة الأولى في دورة الحياة وحتى المرحلة الأخيرة، إذ لا قيمة للإبداع دون تغيير، ولا قيمة للتغيير دون إبداع ويقول في هذا الصدد "عاكف لطفي" ما الفائدة من النتائج الإبداعية دون أن تحقق شيء من التغيير للأفضل على واقع معين؟، والفائدة من التغيير الذي لا يستند على مستجدات أو نتائج جديدة؟ أعتقد أن الجواب واضح ، إذ لا قيمة للنتائج الفكرية دون أن يحقق التغيير للأفضل، ولا قيمة للتغيير دون أن يستند على النتائج الإبداعية"، ويقدم عزز ذلك الحضري عندما قال في كتابه الذي يحمل عنوان "إدارة التغيير" إن أسلوبية التغيير هي التي تكفل استمرارية انطلاق التفكير والإبداع

والابتكار، كما يرتبط الإبداع بالتغيير من حيث إنهما نشاطان يتميزان بالديناميكية والنمط والتجدد اللامتناهي مع متغيرات الحياة وذلك منذ ظهور البشرية وحتى فنائها.¹²

عاشرا. التغيير التنظيمي وتحولات قيم العمل في المؤسسة الجزائرية:

عرف المجتمع الجزائري تغييرات كبيرة، أثرت على قيمه واتجاهاته نحو العمل وعلى ممارستهم له، وهكذا انتقل المجتمع الجزائري من فترة استعمارية كان فيها المواطنون يشتغلون كالعبيد، استقلت الجزائر بعد حرب ضروس ضد المستعمر، فانتهجت الجزائر نظاما اشتراكيا، وأسلوبا مناسبا في تسيير القطاعين الفلاحي والاقتصادي، لمحاولة تعويض الشعب الذي عانى كثيرا من ويلات المستعمر، وهكذا ظهرت شعارات براقية، كالأرض لمن يخدمها، وطبق التسيير الذاتي في قطاع الفلاحة ووزعت الأراضي الخصبة التي تركها المعمرون على المواطنين والعمال الفلاحين، وقدماء جيش التحرير الوطني.

أما في القطاع الاقتصادي والخدمي، فاعتمدت سياسة التسيير الاشتراكي للمؤسسات، ومن خلال هذه الأساليب، اعتمدت الدولة نمطا أبويا في الإدارة والتسيير، ومنح العلاوات، وتقاسم الأرباح، وقد لا توجد أرباح أصلا، مع ذلك يستفيد العمال من توزيع ما سمي بالأرباح، في نفس الوقت كان يمنع طرد العمال، مهما ارتكبوا من أخطاء، وكانت تمنح لهم امتيازات متعددة، من مسكن ونقل وأكل وتعاونيات استهلاكية، وجولات ترفيهية من طرف الخدمات الاجتماعية التابعة لمؤسسات الدولة.

رغم كل ذلك كان العامل الجزائري يميل إلى التكاسل والتسيب والإهمال، وهناك أمثلة متعددة لتفشي ظاهرة التهاون، والبحث عن الربح السهل، والتغيب عن العمل للقيام بإخراج سلع وأجهزة الكترومنزلية من أسواق القطاع العمومي، " سوق الفلاح " و " الأروقة الجزائرية "، وبيعها في الخارج بأثمان مضاعفة، وذلك دون تمكن المسؤولين في العمل من معاقبتهم، بسبب تساهل الدولة وقوة نقابات العمال، التي كان لها دور كبير في تسيير مؤسسات القطاع العمومي.

وهكذا لم تستفك الدولة الجزائرية، إلا وهي في أزمة حادة، حيث تزايدت الديون الأجنبية للدولة، وانخفضت عائدات البترول وبرزت أزمة الاقتصاد الوطني واضحة، وهكذا هيكل القطاع الصناعي العام، وبدأ التسامح بل

¹² عاكف لظفي خصاونة: مرجع سابق، ص ص 186، 188.

تشجيع المؤسسات الخاصة، وفتح السوق في وجه السلع والخدمات والشركات الأجنبية، بل أصبحت الدولة تغير قوانينها لتشجيع استقطابها للعمل والاستثمار في الجزائر، تبع ذلك غلق كثير من المؤسسات الجزائرية التي لم تتمكن من مواكبة التغييرات السياسية والاقتصادية، وظهر الاقتصاد الخاص المستغل، الذي أصبح قطاعا مشغلا لعدد متزايد من العمال.

كل هذه العوامل كان لها أثر كبير على تسيير المؤسسات الاقتصادية في القطاعين العام والخاص، وهو ما تبعه تغير في قيم العمال ونظرتهم إلى العمل، وتحول علاقات العمال بمسؤولياتهم، وهو ما دفع إلى ضرورة التحول من قيم التسبب والتهاون، إلى درجة أعلى من الصرامة والجدية، إذ أن القطاع الخاص لا يسمح بإهمال تعليماته، ولا يتوانى في طرد أي عامل عند ارتكابه لأتفه الأشياء.

وهكذا يتضح لنا تحول ظروف العمل وتنظيمه وإدارته، وهو ما أدى إلى تغير القيم، تكيفا مع التغيرات، مع اقتصاد السوق التنافس الحاد في كل المجالات، فالبقاء للأصلح ولا مجال للإيديولوجيا المثالية ولا للعواطف في محيط لا يرحم، حيث أن التطورات الكبيرة، التي مرت بها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تركت آثارها على العمال وعلى تصرفات شريحة واسعة من المجتمع، وتركت بصمات عميقة على واقع عالم الشغل¹³.

إحدى عشر. المداخل السوسولوجية المهمة بدراسة التغيير في تنظيمات العمل:

1. تفسير المداخل الماركسية والراديكالية للتغيير في تنظيمات العمل:

على الرغم من اتفاق وجهات نظر الباحثين الماركسيين والراديكاليين فيما يتعلق بدراساتهم لظاهرة التغيير على مستوى التنظيمات - باعتبارهم ينطلقون من نفس التوجه وهو المدخل الهيكلية الماركسي - إلا أن تحليلاتهم لهذه الظاهرة على مستوى تنظيمات العمل قد تبدوا متباينة في بعض الأحيان، وذلك راجع إلى رؤية كل طرف لطبيعة وحجم التغيرات والتحديات التي ينبغي إدخالها على عمليات الإنتاج.

1.1. المدخل الماركسي اللينيني:

يعتمد التفسير الماركسي على مجموعة من القضايا الفكرية التي انطلق منها "كارل ماركس" في تحليلاته للتنظيمات البيروقراطية، وكذا الإضافات والتعديلات لبعض المفكرين الذين تبنا المدخل الماركسي كإطار لتحليلاتهم النظرية والإمبريقية.

¹³ بوفلحة غيات: بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، مطبوعات مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، ط2010، ص1، ص15.

فالتنظيمات البيروقراطية في نظر ماركس تشكل فئة اجتماعية متميزة، كونها أداة من أدوات الدولة التي تمارس من خلالها الطبقات الحاكمة سيطرتها واستغلالها للطبقات الأخرى، فالوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات هي فرض نظام يدعم التقسيم الطبقي والاستغلال، مع الإشارة إلى أن هذه التنظيمات لا ترتبط ارتباطا مباشرا بعمليات الإنتاج، لذلك فإن نموها يعد طفيليا، ومهمتها الأساسية هي الحفاظ على الأوضاع الراهنة التي تعتر عن استغلال الطبقات الحاكمة للطبقات المغلوبة على أمرها.

ومن هذا المنطلق، فقد وضع ماركس تحليلاته للتنظيمات البيروقراطية في إطار نظريته عن صراع الطبقات، ليكشف عن جوهر ذلك التناقض والصراع الناشئ عن النظام الرأسمالي والمرتبط بالصراع بين علاقات الإنتاج والقوى المنتجة، فالمعروف أن النظرية الماركسية تفترض بأن القوى المنتجة تتغير وتنمو باستمرار نظرا لامتدادها على مستوى النشاط الإنساني الفعلي، لتعبر عن مقاومة علاقات الإنتاج الثابتة، مما ينتج عن ذلك ظهور التناقضات داخل التنظيمات.

ومن ثم، فإن هذه التناقضات يمكن أن تشمل مختلف المستويات التنظيمية، وخاصة بين أبنية السلطة كما هو الحال بين الأقسام والوحدات الإنتاجية داخل المصانع، والحقيقة أن تلك التناقضات قد لا تؤدي دائما إلى تحولات أو تغييرات راديكالية داخل التنظيمات، بل يكفي أن تظهر في شكل أزمات سياسية يمكن رؤيتها أو كأزمة قانونية، إن مثل هذه الأزمات يمكن رؤيتها كظاهرة سطحية، ولكنها تعبر في الواقع عن عمق التناقضات التنظيمية والتي حددها ماركس في النقاط التالية:

- إن التنظيمات كغيرها من الأبنية الاجتماعية يجب دراستها في إطار العمليات التاريخية التي تساعدها على النمو، وتؤدي أيضا إلى حدوث تناقضات مختلفة بين التنظيم والقوى الاجتماعية.
- إن حيوية البناء الاجتماعي لا يجب قياسها أو تحديدها بمفاهيم الزمن أو الثبات المؤقت، وينمو معيار الوحدة الذاتية كما هو الحال في التنظيمات، وإنما يتم تحديدها عن طريق معدل الأشكال الاجتماعية الجديدة التي تظهر في مقابل أشمال أخرى بدأت في الاختفاء.
- إن دراسة التنظيمات باعتبارها تتكون من مشاركين مندمجين مع بعضهم البعض داخل نشاط معين يعد تجريدا يخفي وراءه خصوصية وأشكال داخل التنظيمات، ويخفي أيضا خصوصية المصالح ما بين الجماعات التي تتخذ شكل مخرجات للتنظيمات.

- تتنوع التنظيمات تبعاً لتنوع درجة التناقضات البنائية التي تتطور بداخلها، كما أن المشاركين قد أصبحوا يشعرون بهذه التناقضات إلى درجة أنها انعكست على مستوى الإيديولوجيات من جهة، وعلى مستوى المراكز السياسية من جهة أخرى.

- تعد التنظيمات مراكز لتطوير التناقضات، كما أنها تعد جزءاً من اقتصاد سياسي واجتماعي وتاريخي أكثر اتساعاً، كما تعد جزءاً من تكوين سوسيو تاريخي الذي منح أسلوب الإنتاج القدرة على السيطرة على الآخرين.

وأخيراً، فإن التناقضات سوف تتضاعف إذا كانت الموارد المخصصة للعمل والإنتاج غير مراقبة (مضبوطة) من طرف العمال اليدويين أو المهرة أنفسهم، ولكن من طرف هيئات خارجية (خاصة أو حكومية)، أي أن الإدارة تسعى دوماً إلى تطبيق المزيد من الضبط في العمل، وفي المقابل يطالب العمال بالمزيد من الاستقلال الذاتي أثناء أداء العمل، عندئذ فإن الفائدة مئة العقلنة والتكنيك الفعال في العمل سيعبر عن وجود جماعة معزولة بنائياً داخل التنظيم الواحد، وستكون هذه العلاقة أكثر وضوحاً منذ أن اتجهت الرأسمالية إلى التعبير عن مصالح الرأسمال الخاص، مع أنها في الوقت ذاته حاولت التظاهر بأنها تتكلم عن المصلحة العامة تحت اسم تكافؤ الفرص، وديمقراطية المشاركة، والمساواة أمام القانون، وإزالة التفرقة الطبقية.

2.1. تفسير المدخل الراديكالي:

يحاول المدخل الراديكالي في المجال التنظيمي تقديم إطار تحليلي لدراسة العلاقات التنظيمية يستند على الفكر الجدلي المستمد من الفكر الماركسي - الماركسي، بحيث تعتبر هذه المحاولة كرد فعل معارض لتوجهات بعض علماء اجتماع التنظيم الغرب، أي أصحاب النظريات التقليدية على وجه الخصوص الذين قدموا تفسيرات ضيقة تؤكد على ثبات الأوضاع داخل التنظيمات.

وفي مقابل وجه النظر السابقة، اهتم الراديكاليون ببحث العلاقة الجدلية بين الأشكال المجتمعية وأبنية المصالح والسيطرة، ومصادر القوة والبناء الإيديولوجي للمجتمع.

فقد انتقد "H, Marcuse" نظرية التنظيم في المجتمعات الرأسمالية، وخاصة مفهوم الترشيد عند "M. Weber"، والتحول التكنولوجي للمجتمع الرأسمالي، وينطلق "H, Marcuse" في نقده لفكرة الترشيد المبنية أساساً على الاختيار المناسب للتكنولوجيا التي تحقق المزيد من السيطرة والهيمنة على مستوى تنظيمات العمل، وعلى الرغم من أن الواقع الاجتماعي للبلدان الرأسمالية قد شهد تغيراً كبيراً، إلا أن ذلك لم ي إلى تغير علاقات السيطرة التي تربط الإنسان بالإنسان التي يفرضها النسق التكنولوجي، ومع ذلك فإن المجتمع الرأسمالي يسعى جاهداً إلى القيام بتطبيق التحول

التكنولوجي وتعديل أساليب السيطرة سعياً منه إلى إخفاء الطابع الظالم والمستغل بواسطة الترشيد التنظيمي، ولتوضيح هذه الفكرة يشير H, Marcuse " إلى النتائج السلبية التي تترتب عن السيطرة والترشيد والتي تتمثل في خضوع الأفراد لجهاز الإنتاج الكبير الحجم الذي يستغل قوة عملهم، وقد يمتد هذا الاستغلال إلى حرمانهم حتى فترات الراحة.

وقد أكد هذا في دراسته الموسومة " الإنسان ذو البعد الواحد" على وجود شكل شائع لسيطرة المجتمع التنظيمي على الأفراد الذي يتضح من خلال خضوعهم لسيطرة قوى كلية مستقلة عن إرادتهم، وفي هذا السياق يشير إلى الدور الذي لعبته التكنولوجيا التي تحولت - حسب رأيه- من مجرد أداة في أيدي أفراد المجتمع إلى قوة محددة لملامح وصفات المجتمع الأساسية، بمعنى أنها أصبحت مظهراً أساسياً للحياة الاجتماعية.

وبناءً عليه، رأى H, Marcuse " أن هذا الوضع قد حرم الإنسان ذو البعد الواحد من الدعم والسند الإيديولوجي الذي يواجه أفعال وتصرفات الأفراد في المجتمع، ولتجاوز هذا العجز اقترح هذا الباحث أشكالاً محدودة من النشاطات التي من شأنها أن تحفز الإنسان وتدفعه على إحداث التغيير على مستوى تنظيمات العمل، مثل زيادة المشاركة الديمقراطية للجماهير العمالية في الإدارة التنظيمية، على اعتبار أن ذلك يشكل خطوة تمهيدية للتغيير الاجتماعي التدريجي، بالإضافة إلى ضرورة العمل على استبدال وسائل الضبط الحالية في العمليات الإنتاجية بوسائل ضبط تكون أقل قهراً.

إن التحليل الذي قدمه H, Marcuse " حول طبيعة التغيرات التي يمكن إدخالها على تنظيمات العمل تشير بوضوح إلى تأثير هذا الباحث بالأيديولوجيا الرأسمالية رغم تقديمه لنظرية نقدية للمجتمع البرجوازي الصناعي الحديث¹⁴.

1. تفسير المداخل الإمبريقية للتغيير في التنظيمات:

ينطلق الباحثون الإداريون والسلوكيون في تحليلاتهم النظرية من تلك القضايا والمشكلات التي ارتبطت بالجوانب التقنية والإنسانية لتنظيمات العمل محاولين إدخال سلسلة من التغيرات التقييمية والمادية على طرق تنفيذ عمليات العمل والإنتاج، وذلك على الرغم من تباين وجهات النظر بين الطرفين حول نوعية التغيرات الواجب إدخالها وطريقة تنفيذها على مستوى تنظيمات العمل، من خلال وجهات نظر كل من حركة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية، ومدخل الأنساق الاجتماعية الفنية في تحليلاتها الإمبريقية لقضية التغيير على مستوى تنظيمات العمل الصناعية.

¹⁴ يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، دون سنة، ص 3، 14.

1.2. حركة الإدارة العلمية:

يرجع الفضل في ظهور هذه الحركة إلى جهود F, Taylor الذي حدد مبادئها ووضع فلسفتها رفقة بعض زملائه أمثال F, Gilberth نتيجة قيامه بإجراء العديد من الدراسات والبحوث في عدة مصانع أمريكية مثل شركة "Bethlehel Iron Copany" وشركة "MidvaiSteel Company" والتي نشرت نتائجها في كتابيه الشهيرين "إدارة الورش 1903" وأصول الإدارة العلمية 1912".

إن الدافع الحقيقي الذي شجع على هذا الباحث على القيام بدراساتها هو تلك الظروف الصعبة والمشكلات التي كان يعاني منها المجتمع الأمريكي، والمتمثلة في ضعف الإنتاج الصناعي رغم استخدام آلات ومعدات ضخمة حديثة، ومع ذلك ظل رأس المال الصناعي يعاني من الخسائر بسبب أساليب العمل المطبقة في المشروعات الصناعية، والتي اكتشف بأنها أساليب موروثية وغير مخططة تترك للعمال كامل الحرية، مما ينتج عنه تباطؤ عمليات الإنتاج، وحتى إتلاف بعض الآلات وتبذير في الإنتاج.

ومن ثم، جاءت هذه البحوث والدراسات لكي تواجه تلك المشكلات التي عانت منها إدارة التنظيمات، وذلك عن طريق إدخال بعض التغييرات على طرق وأساليب العمل والإنتاج من شأنها العمل على زيادة الإنتاج مع خفض التكاليف، وبالتالي تقليص حجم الخسائر.

وسعى منه لتحقيق الأهداف السابقة الذكر أجرى "تايلور" سلسلة من التجارب ركزت في بداية الأمر على ثلاث مبادئ نظرية وهي: الاختيار العلمي للعاملين، التدريب السليم للأفراد، تطبيق مبدأ الحوافز.

ولقد أسفرت نتائج تجربة "تايلور" الأولى بشركة بتلهم للحديد، عن عدم قدرة الإدارة على التحكم في العديد من العقبات التنظيمية المرتبطة بطرق أداء العمل، فقد سجل "تايلور" أنه في خلال ثلاث سنوات من إجراء التجربة، ارتفع إنتاج الشركة إلى اضعف بعد تطبيقه لتلك المبادئ، وقام "تايلور" بإجراء تجربة مماثلة بشركة "ميديفال" ركز فيها على تحليل العمل ودراسة الوقت اللازم لأداء العملية الإنتاجية.

وقد انتقل "تايلور" بعد ذلك إلى إجراء تجارب حول ظروف العمل بإدخال بعض التغييرات عليها للتأكد من تأثيراتها على عمليات الإنتاج، ولعل أشهرها تلك التي أجراها في مصنع متخصص في صنع "بلى الصلب وكلائها وتركيبها" داخل عجلات الدراجات وبعض الآلات الأخرى، علما بأن التجربة قد شملت كل العاملات بالمصنع، وفي تقييمه لتجاربه التي أحدثت ثورة فكرية في تنظيمات العمل الصناعي في مقابل الثورة الصناعية في تصميم الآلات، توصل "تايلور" إلى استخلاص جملة من الملاحظات لخصها كما يلي:

- يلجأ العمال إلى التكاسل أثناء أدائهم لعملهم بسبب عدم وجود حوافز مادية تدفعهم إلى بذل مجهودات إضافية لزيادة الإنتاج.
- إن تحديد نظام الأجر وفقا لمعايير المركز و الأقدمية قد أثر سلبا على معنويات العمال، أي أنه قتل روح المبادرة لديهم ومن ثم انخفض معدل إنتاجهم.
- عدم دراية الإدارة القديمة بأساليب التنظيم العلمي للعمل، خاصة فيما يتعلق بحساب الوقت اللازم الذي تستغرقه العملية الإنتاجية، وكذا تقديرات مستوى الإنتاج.
- تخوف العمال من المواقف المحتملة للإدارة، وذلك حسب الاعتقاد الذي كان سائدا و الذي يزعم بأن العمال قد يتعرضون إلى التسريح إذا رفعوا كمية إنتاجهم.

2.2. حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت عركة العلاقات الإنسانية نتيجته لتلك الجهود الكبيرة التي بذلها " E.Mayo وزملائه من جامعة هارفارد عرفت باسم " تجارب الهاوثورن" التي أجريت في شركة " وسترن الكتريك" في عام 1927 قامت الشركة بدعوة E.Mayo لدراسة المتغيرات التي تؤثر في إنتاجية العمال، بحيث أتجهت تلك التجارب في البداية نحو دراسة الآثار المترتبة على تغيير الظروف الفيزيكية للعمل.

فقد استخدم هؤلاء الباحثين في البحث تحاكي العلوم الطبيعية، محاولين التحكم بقدر الإمكان في المتغيرات شبيهة بالتجربة المخبرية، لقد بدأت تلك التجارب بقياس إنتاج خمسة عاملات كن تشتغلن بتصنيع أجهزة التلفون، بحيث تم عزلهن في غرفة اختبار خاصة تماثل ظروف العمل فيها نفس ظروف العمل في الشركة، ثم شرع E.Mayo في إدخال بعض التغيرات على ظروف العمل تمثلت في تغيير فترات الراحة، ووجبات الغذاء، وعدد ساعات العمل اليومية، ومنه توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مؤداها، أن الإنتاج قد استمر في الزيادة بغض النظر عن التغيرات التي أدخلت على الظروف الفيزيكية في العمل.

وبناء عليه، استخلص E.Mayo بأن هناك مجموعة أخرى من العوامل أكثر تأثير من الظروف الفيزيكية للعمل أثرت على نتائج التجربة وغيرت من مجراها الحقيقي، فقد تغير موقف الفتيات بمجرد علمهن بأنهن تحت التجربة، بحيث تمكنت من التخلص من قنوات الإشراف الروتينية التي كانت تمارس عليهن من طرف إدارة الشركة، بالإضافة إلى أن مشاركة الباحثين لهن وإشراكهن في القرارات الخاصة بالعمل

قد ساهم في تكوين روابط اجتماعية بينهن نتيجة شعورهن بالاعتزاز يفوق زميلاتهن خارج إطار التجربة، كما لوحظ هناك تغيرا جوهريا قد بدأ يظهر في طبيعة العلاقة التي أصبحت سائدة بينهن وبين الإدارة. وهكذا أمكن التوصل في نهاية المطاف إلى اكتشاف تلك الحقيقة التي تشير إلى : أن تغيير أنشطة الأفراد واتجاهاتهم يتطلب أولا تغيير في طبيعة العلاقات السائدة بينهم، ومن ثم وجهت تلك النتائج جهود الباحثين نحو الاهتمام بقضايا أخرى مثل تأثير الروح المعنوية على الإنتاج، وتأثير نمط الإشراف على إنتاجية العمل. إن اهتمام حركة العلاقات الإنسانية بدراسة السلوك الإنساني العمل يمكن اعتباره بمثابة نقطة تحول في الدراسات التنظيمية التي ظلت لفترة طويلة مهتمة بالجوانب المادية، ومن ثم أكدت هذه الحركة على ضرورة دراسة الواقع التنظيمي بمختلف أبعاده الأستراتيجية والمتغيرة لأن حل المشاكل التنظيمية لا يتم عن طريق تغيير بعض عناصر البيئة المادية، وإنما يتطلب ذلك تغيير بعض أساليب العمل التي لم تعد تسير البيئة الاجتماعية والإنسانية لتنظيمات العمل¹⁵.

3. مدخل الأنساق الاجتماعية والفنية:

على الرغم من تأثر مدخل الأنساق الاجتماعية والفنية بالاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيمات، إلا أنه استطاع أن يطور عدة قضايا جديدة أغفلها أصحاب الاتجاه البنائي الوظيفي، ويسعى هذا المدخل إلى توضيح أثر التكنولوجيا على البناءات التنظيمية الداخلية وكذا في علاقتها الخارجية، ومن ثم التركيز على دراسة القوى التكنولوجية باستمرار لتلائم طبيعة التغير الشامل في التنظيمات الاجتماعية بصفة عامة.

وترجع بداية الاهتمام بالمدخل التكنولوجي في دراسة التنظيمات إلى عام 1904 ، حينما قدم T.Veblin آرائه حول سيطرة الآلات والمعدات التكنولوجية على شخصية الإنسان الحديث، والتي وصفت من قبل علماء الاجتماع بأنها تشاؤمية، كونها لم تبرز المجتمعات الإنسانية بشكل عام، ويؤكد أيضا مدخل النسق الاجتماعي الفني على ضرورة النظر إلى هذا النسق باعتباره نسقا مفتوحا، غير أنه يرتبط بالبيئة الخارجية عن طريق التبادل (المدخلات والمخرجات)، التي تحقق له مزيدا من التوازن والاستقرار مهما تباينت المواقف والظروف.

والجدير بالذكر أن مفهوم النسق الاجتماعي الفني قد تم استخدامه في دراسات عديدة أشهرها تلك الدراسات التي أجريت في مناجم الفحم في بريطانيا، وتصنيع القطن في الهند، والتي تم تحديد المواقف من نمط التكنولوجيا المطبق في أنظمة الإنتاج، فقد جاءت نتائج تلك البحوث لتدحض الافتراضات التي كانت ترى بان التخصص الدقيق المطبق في

¹⁵ يوسف سعدون: المرجع نفسه، ص 22، 15.

التنظيمات الإنتاجية كان مطلباً مرغوباً فيه من قبل إدارة تلك التنظيمات دون مراعاة لمواقف العمال وردود أفعالهم تجاه التغييرات التقنية المرتبطة ببيئة العمل.

أما بالنسبة للتنظيم الحديث، فرغم استخدامه نفس التكنولوجيا وخضوعه لظروف عمل مشابهة لتلك السائدة في التنظيم الأول، إلا أن ردود أفعال جماعات العمل قد اختلفت عن سابقاتها، حيث استطاعت هذه الأخيرة أن تنظم نفسها بنفسها، وبالتالي تمكنت من تحقيق قدر كبير من الإشباع في ميدان العمل، مما ساهم في زيادة الإنتاج بهذا التنظيم

وهناك دراسات أخرى اهتمت بالتكنولوجيا باعتبارها بعد تحليلياً، ومن بين الباحثين الذين كان لهم إسهاماً مميّزاً في هذا المجال نشير إلى كل من (باروي، بلونر، ورد) وغيرهم، ولعل من أشهر تلك الإسهامات هي تلك الدراسة الحقلية التي قامت بها (ورد) ضمن أكثر من مائتي شركة صناعية بريطانية، حيث اعتمدت على المنهج المقارن، وتوصلت من خلالها إلى نتائج هامة، تؤكد على وجود علاقة وثيقة بين التكنولوجيا ونوعية البناء التنظيمي في خد ذاته، وعلاقة ذلك بأنماط العلاقات الإنسانية السائدة داخل تنظيمات العمل الصناعي،

وتأتي دراسة (بلونر) التي قدمها عام 1964 لتكشف عن حقيقة تأثير التكنولوجيا على التنظيمات الصناعية وبالتحديد ذلك النمط المرتبط بخط التجميع، حيث كشفت نتائج دراسته تلك، أن هناك أنماط من التكنولوجيا تخلق لدى العامل إحساساً بالضعف وشعوراً متزايداً بالاغتراب عن ذاته، وحتى عن عمله بسبب إحساس جماعة العمل بعدم قدرتها على تكوين علاقات اجتماعية وروابط إنسانية، وبذلك تتجه التكنولوجيا كقوى مغتربة عنهم.

لقد أثار مدخل الأنساق الاجتماعية والفنية في دراسة تنظيمات العمل قضايا هامة لها علاقة وثيقة بالواقع التنظيمي بوجه خاص والبيئة الخارجية بوجه عام، وخاصة تلك القضية التي تؤكد التفاعل بين مختلف الأبعاد التنظيمية الفنية والاجتماعية والتي من المحتمل أن تؤدي في حالات معينة إلى الاستقرار وتوازن تلك التنظيمات، كما يشمل في حالات أخرى أن تؤدي إلى نشوب توترات وصراعات تعبر عن رفض جماعات العمل لأساليب العمل الحالية ومطالبتها بإدخال تغييرات على شروط العمل تساعد على تحسين ظروفها الاجتماعية والاقتصادية¹⁶.

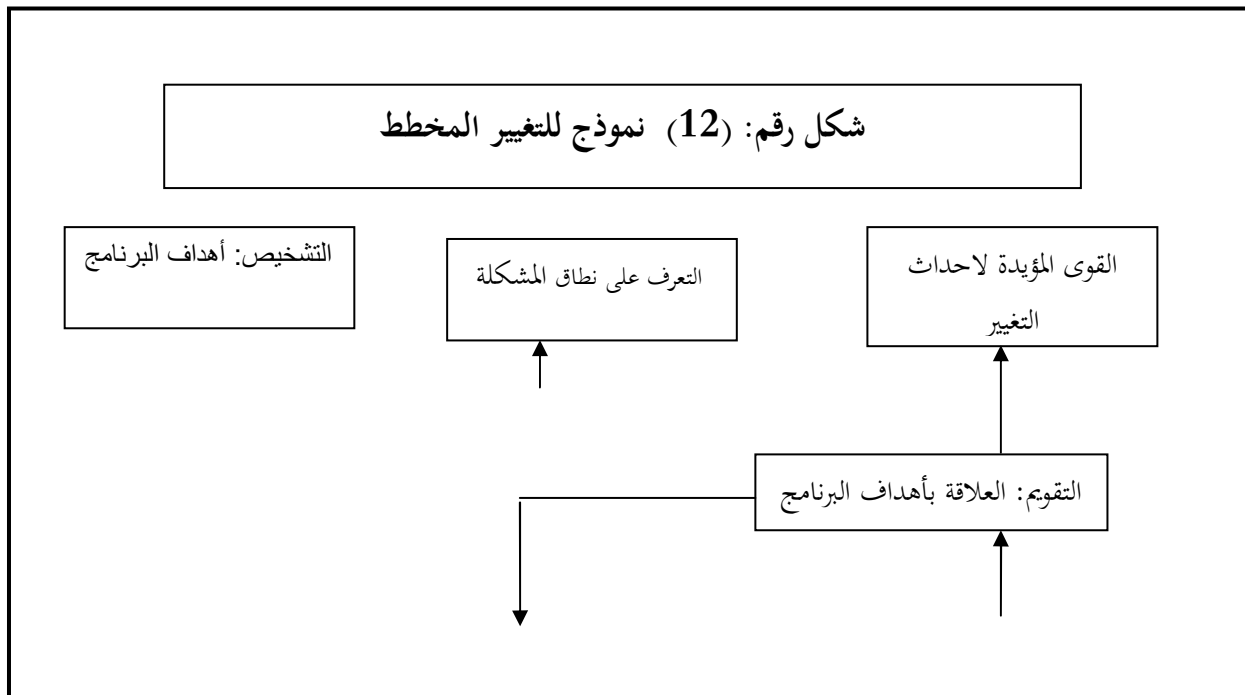
اثنا عشر. نموذج للتغيير المخطط:

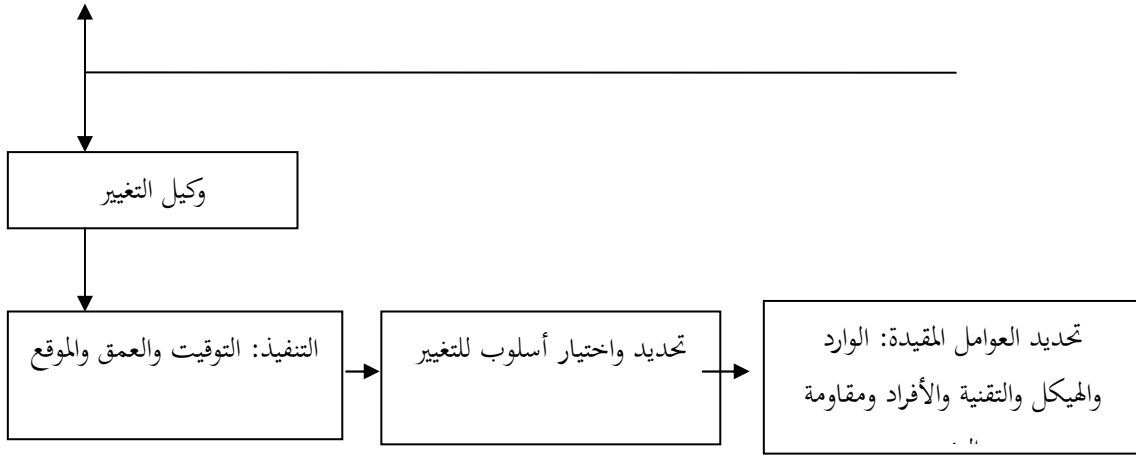
يوضح النموذج في الشكل (12) تسلسل المراحل التي يمكن للمديرين إتباعها في أي وضع لإدارة التغيير وتوسيع قوتهم، يفترض هذا النموذج أن القوى المؤيدة للتغيير، تقتحم المنظمة باستمرار، مما يحدث ضغوطاً ملحوظة في اتجاه

¹⁶ يوسف سعدون: المرجع نفسه، ص 23، 26.

التغيير، ويتعين على المدير أن يتعرف على هذه القوى ويقرر ما إذا كانت على درجة من الأهمية بحيث تستدعي النظر في إحداث تغيير في البنية التنظيمية أو التقنية أو المهام أو الأفراد، أو النظر في مجموعة من التغييرات في هذه الجوانب، فإذا كانت المشكلة على قدر كبير من الأهمية، فلا بد من قيام الهيئة الإدارية، أو خبراء من خارج المنظمة بالتشخيص الدقيق، وعندما يكشف التشخيص عن نطاق المشكلة، يتم تحديد أهداف التغيير وتحديد (وسطاء أو وكلاء) التغيير ومناقشة العوامل المعوقة، بعد تحديد العوامل المقيدة يوجه الاهتمام نحو دراسة المداخل والأساليب البديلة المتوافرة لحل المشكلة، ومن ثم لا بد من اتخاذ قرار حول أي بديل يتم اختياره، وفي هذه المرحلة يستلزم التغيير المخطط أن يتم تقويم البديل المختار، ويحدد النموذج أيضا مسارين للتغذية الرجعية يتفرعان من مرحلة التقويم، وقد يثبت البديل الذي تم اختياره أنه غير مناسب تماما، وبالتالي لا يمكن معالجة هذه المشكلة إلا من خلال المراقبة والمعلومات المرتدة فقط، إلى جانب ذلك لا بد من توفير معلومات مرتدة لمصدر الضغط ولأهداف البرنامج، كما تتطلب نتائج التغيير، عندما تقترن بتغييرات في البنية وفي أهداف المنظمة والموارد المتاحة،

لعل أنسب وصف لعملية التغيير التنظيمي المستمر ما أسماه " Blau and Scott " "بالعملية الجدلية للتغيير" إذ يريا أن حل مشكلة واحدة سيؤدي إلى نشوء مشكلات جديدة تتطلب التغيير، بإضافة معدة جديدة في أحد خطوط التجميع، - مثلا- قد يؤدي إلى زيادة مفاجئة في الإنتاج، ومن جهة أخرى، قد ينتج عن ذلك في نفس الوقت عدم رضا بعض العمال عن تقلص دورهم بسبب هذه المعدة، عيث يقرر عدد قليل منهم ترك العمل ويبقى بعض آخر منهم في بيوتهم لأطول وقت ممكن، وعلى ذلك يمكن أن ينتج عن تطوير التقنية المستخدمة تفاعلات سلوكية في شكل انخفاض في الروح المعنوية الذي يتجلى في نسب عالية نترك العمل والغياب، ويتعين على المدير- أن يشرع في بداية النموذج، في تحليل المشكلات المتعلقة بالتغييرات السابقة¹⁷.





المصدر: أندروي دي، مارك جي والاس، ت جعفر أبو القاسم أحمد ص 555.

ثلاثة عشر. مقاومة التغيير التنظيمي:

تواجه كل عملية تغيير بمقاومة، تختلف من حيث القوة والنوع والمصدر والتوقيت، ولاشك أن لهذه المقاومة دوراً كبيراً في التأثير على عملية التغيير وقد تصل بها إلى الفشل، لذا كان لابد من دراسة أسباب هذه المقاومة رغم ما للتغيير من فوائد مهمة، وكذلك لتحديد سبل معالجة ومواجهة هذه المقاومة، وبيان الفوائد التي تعود على المنظمات من مقاومة التغيير.

تمثل عملية مقاومة التغيير واحدة من الحقائق الأساسية لأي عملية تغيير، وكلما كان التغيير أكثر جذرية، كلما كانت المقاومة المحتملة أكثر قوة وأهمية، لذلك يصبح الاهتمام بهذه المقاومة بعداً مهماً لأي عملية تغيير، وهذه المقاومة قد تمنع المنظمة من القيام بأي تغيير، لذلك فلا بد من فهم أسباب هذه المقاومة وكيفية التعامل معها لكي تستطيع المنظمات إحداث التغييرات المرغوبة.

بالرغم من أن الإدارة ترى في التغيير التنظيمي فوائد كبيرة تعود على العاملين إلا أن بعضهم قد يرى عكس ذلك من خلال إدراكه الخاص للأمور، وازدياد درجة المقاومة للتغيير إذا كان ذلك التغيير يؤثر في بعض الجوانب، ومن أبرز وأهم التغييرات التي تواجه مقاومة من العاملين :

1. التغييرات في الأفراد: كتنقل المرؤوسين من تحت رئاسة رئيس مباشر إلى رئيس أو مشرف آخر، حيث تتوقف مدى ودرجة المقاومة على رضا العاملين عن رئيسهم الجديد، فالشعور بالقلق والخوف من أسلوب الرئيس الجديد في التعامل وفقدان مقدراته على إدارة العمل يدفع العاملين إلى مقاومة التغيير أو النقل من مكان العمل.

2. التغييرات في الآلات والمعدات: في كثير من الأحيان، تلجأ الإدارة في المنظمة إلى إدخال تغييرات على أساس الأجهزة، أو الآلات والمعدات المستخدمة في المنظمة بهدف تطوير أسلوب العمل وتحسين مستوى الأداء، وقد يكون الدافع للتغيير هو إدخال الأساليب التكنولوجية في العمل لمسايرة التقدم أو رفع الكفاءة الإدارية، ومن هنا فقد تواجه الإدارة مقاومة العاملين إذ يشعرون أن التغيير سيهدم مستقبلهم ومراكزهم ويؤثر على حاجاتهم الأساسية بالرغم من أنت هذا التغيير سيحقق فوائد لهم، فإن المقاومة هي النتيجة المتوقعة من العاملين.

3. التغييرات في طرق وإجراءات العمل:

يكتسب الفرد خلال حياته الكثير من العادات، والتي تُصبح جزءاً من حياته وخاصة إذا كانت هذه العادات سليمة ومنسجمة مع السياق الاجتماعي الذي يعيش فيه مما يُساعده على أداء نفس الأعمال بصورة متكررة، فيمكن تحقيقه لأعلى كفاءة ومهارة في مجالات الأعمال التي يقوم بها، وحدثت أي تغيير في طرق وأساليب وإجراءات العمل الذي يؤديه الفرد لا بد أن يواجه مقاومة شديدة خوفاً من أن الأسلوب الجديد في العمل قد يُعرقل أداء عمله بطريقة سليمة فهذا يؤثر على مكانته ومستواه الأدائي في العمل وسيواجه بصعوبات ومزيد من بذل الجهد لاكتساب المهارات الجديدة.

4. تغييرات في التنظيم الرسمي: يوضح الهيكل التنظيمي في أي منظمة ما يوجد بالمنظمة من سلطات ومسؤوليات وما يرتبط بها من خطوط واتصالات، ومن خلال تلك الخطوط توجد أيضاً قنوات اتصال وعلاقات داخلية بين الأفراد، لذلك فإن أي تغيير يحدث في شكل التنظيم قد يتعلق بتطوير خطوط السلطة والمسؤولية في المستقبل وتحسين العلاقات يواجه بمقاومة من العاملين نظراً لأن التعديل الذي يحدث في التنظيم يتعلق بالاختصاصات والعلاقات الوظيفية، وبالتالي فإنه يواجه بمقاومة من العاملين لهذا التغيير نظراً لعدم معرفتهم بالنتائج المتوقعة من التغيير، فقد يعتقد البعض أن هذه التغييرات ستؤثر على فقدان مراكزهم ومكانتهم وانتمائهم، وبالتالي ينشأ عن ذلك مرحلة عدم التوازن ومقاومة التغيير، وقد يقاوم العاملون التغيير على أساس تصوراتهم عن الشخص الذي يصدر قرارات التغيير، فهم قد يرون أن ذلك الشخص لا يملك إصدار تلك القرارات وليس من حقه ذلك.

5. التغييرات في التنظيم غير الرسمي:

لاشك أن إحداث أي تغيير في المنظمات، قد يؤثر بشدة على تماسك التنظيمات غير الرسمية بتلك المنظمات، وتدرج الإدارة الفعالة في المنظمة أن التغيير قد يَشْتت الجماعات داخل المنظمة، مع وجود حرص منها على توجيه تلك العلاقات غير الرسمية في المنظمة إلى خدمة المنظمة وتحقيق أهدافها وليس الإضرار بها.

ومقاومة التغيير يأخذ صوراً عديدة تختلف حديثاً باختلاف الأفراد، ففي بداية الأمر يُعاني الأفراد من حالة عدم التوازن في إشباع حاجاتهم فقد يسأل البعض بعض الأسئلة عن التغيير وضرورته وأسبابه وقد يحاول تعديل سلوكه بما يتماشى مع التغييرات الجديدة، ومن الصور الأخرى لمقاومة التغيير هو المعارضة الصريحة والتي قد تصل إلى حد الأضرار والتدمير وردود الأفعال غير السوية، وبصورة عامة فإن أي صورة من تلك الصور تعتبر ذات أهمية للمديرين للتعرف على السلوك الإنساني والعوامل من حيث الكمية ونوعية الإنتاج ومعدلات ترك العمل وغير ذلك¹⁸.

ومن أهم مصادر مقاومة التغيير التي أشار إليها Shermerhorn وزملاؤه:

- الخوف من المجهول، الحاجة للأمن والاستقرار، عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير، تهديد مصالح ومزايا مكتسبة، تفسيرات متباينة، توقيت سيء، الافتقار للموارد.

أما Kinicki & Kreitner فيذكران الأسباب التالية التي تدعو الأفراد لمقاومة التغييرات:

المفاجأة والخوف من المجهول، الخوف من الفشل، فقدان المركز أو الأمن الوظيفي، الضغط من الزملاء على الفرد باتجاه مقاومة التغيير، إرباك التقاليد الثقافية والعلاقات الاجتماعية.

أما Newstrom & Davis فيميزان بين ثلاثة أنواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها البعض وينشأ عنها الاتجاه العام للموظف نحو التغيير.

- عوامل منطقية: تعتمد على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة.

- عوامل نفسية: تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات.

- عوامل اجتماعية تعتمد على مصالح وقيم الجماعة¹⁹.

الجدول رقم: (12) يبين تفاصيل الأنواع الثلاثة.

| العوامل المنطقية | العوامل النفسية | العوامل الاجتماعية |
|--------------------------------|--|--------------------------------------|
| - الوقت المطلوب للتكيف. | - الخوف من المجهول. | - التحالفات السياسية. |
| - الوقت الإضافي لإعادة التعلم. | - عدم التسامح مع التغيير. | - القيم المضادة للجماعة. |
| - احتمالات نشوء ظروف | - عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير. | - نظرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة. |

¹⁸ حسين النهامي: التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة، دار الكتاب الحديث، 2013، القاهرة، ص ص 156، 152.

¹⁹ حسين حرم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص

| | | |
|--------------------------------------|---|----------------------------|
| غير مرغوبة. | - الحاجة للأمن، والرغبة في المحافظة على الوضع الراهن. | - الحفاظ على مصالح مكتسبة. |
| - التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير. | - الرغبة في المحافظة على العلاقات الراهنة. | - الرغبة في المحافظة على |

المصدر: حسين حريم: المصدر نفسه، ص 392.

فوائد مقاومة التغيير التنظيمي:

يجب التنويه إلى أنه رغم ما لمقاومة التغيير من سلبيات إلا أن هناك عدداً من الفوائد لهذه المقاومة تعود على المنظمة ككل وهي:

- تجبر المقاومة إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل، مما يجعل العاملين على اطلاع بها.
- يمكن أن تكشف عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعدم توافر النقل الجيد للمعلومات، الأمر الذي يدفع المنظمة لأن تبدأ بنشاطات تتضمن توضيح مبررات التغيير والفوائد المرجوة منه.
- تساعد المنظمة على تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير ومراجعة الخطط مما يزيد من فعالية التغيير، خاصة عندما تكون المقاومة علنية، والعاملون غير مقتنعين بجدوى التغيير،
- تردي إلى كشف النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة، وهذا يدفع المنظمة لمحاولة معالجة نقاط الضعف تلك، لتقليل من آثارها السلبية، ومحاولة تعزيز نقاط القوة.²⁰

الميزة التنافسية

أولاً. الحدود المفاهيمية للميزة التنافسية:

قبل أن نشعر في تعريف التنافسية علينا التطرق إلى الفرق بين التنافسية والتنافس، فإذا كانت التنافسية يمكن أن تعرف على أنها قدرة البلد على تصريف بضائعه في السوق الدولية، فإن التنافس هو الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني، وبالتالي التي تصف تلك السوق المعنية، والتنافس والتنافسية هما من العناصر الأساسية لأي تحليل للإنتاج والتجارة الدولية.

²⁰ ناصر جردات وآخرون : مرجع سابق، ص 280.

تعرفها (تيسون) وهو من أكثر التعاريف رواجاً: إن التنافسية هي قدرتنا على إنتاج منتجات وخدمات تنجح في اختبار المنافسة الدولية، في حين يتمتع مواطنونا بمستوى معيشية متنامي ومستديم على حد سواء.

ويمكن تعريف التنافسية على ثلاث مستويات كما يلي:

أ. **التنافسية على صعيد المؤسسة:** يمكن تعريفها بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، والتكنولوجيا).

ب. **تنافسية على مستوى القطاع (فرع النشاط):** وتعني قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة.

ج. **تنافسية البلد:** بعض الاقتصاديين يرون أنه لا يمكن تعميم تعريف التنافسية استناداً إلى الميزان التجاري في كل الحالات، فمن الممكن بلوغ مستويات معيشية مرتفعة رغم وجود عجز تجاري متنامي (حالات الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينيات) والعكس أيضاً قد يحدث²¹.

تعريف الميزة التنافسية:

أحد المصطلحات المرتبطة بالتنافسية والذي ظهر خلال الثمانينيات أيضاً من القرن الفارط هو الميزة التنافسية إذ تعتبر هذه الأخيرة المنهاج الأمثل والأحسن لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية هذا في ظل التحولات والتطورات الكبيرة التي يشهدها محيط المؤسسة في الوقت الحالي، ولذلك فإن المؤسسات تحاول جاهدة الحصول على هاته المزايا (تحقيق مزايا تنافسية) وهذا بعد تجنيدها لكافة الوسائل والإمكانات.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها " تمتع المؤسسات بقدرة ناشئة عن امتلاكها مورداً متميزاً يكون مرشداً أساسياً في اختيار قوتها الدافعة عند صياغة الإستراتيجية المناسبة، وهذا يمكن المؤسسة من تقديم منتجات ذات قيمة ومنافع للعملاء وتفضل عما يقدمه المنافسون الآخرون فتأكد التميز ولاختلاف عنه"²².

²¹ بوقرة رايح، جعيجع نبيلة، أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة كوندور، ورقة مقدمة للملتقى العلمي الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاعات المحروقات في الدول العربية، ص7. د س.

²² بارك نعيمة، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسة الصناعية الجزائرية، ورقة مقدمة للملتقى العلمي الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاعات المحروقات في الدول العربية، ص6. د س.

يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط".

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، و قدرة المنظمة على تحقيق التميز.

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل:

يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أية منظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، ومن أشهر الأمثلة على ذلك IBM التي سيطرت على صناعة الحاسبات الآلية في فترة السبعينيات فشلت في تحديد وإدراك أهمية السوق النامي للحاسبات الشخصية مما تسبب في فقدانها حوالي 90 بليون دولار واضطرها ذلك إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وهيكلها التنظيمية.

وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون - جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها، وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع.

البعد الثاني: التميز:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية والموارد المعلوماتية، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين وفيما يتعلق بالموارد المادية، والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المنظمات الأخرى، وتمثل الموارد البشرية

المصدر الثالث للتميز الذي يحقق الميزة التنافسية فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، أما المصدر الرابع للتميز فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تسير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة احتياجات عملائها، وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة أن التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المنظمة من الصعب على الآخرين تقليدها²³.

ثانيا. المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية:

يستدل على أهمية الموارد البشرية في المنظمة الحديثة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها، وكما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة، فإن تحقيق التميز في أداء منظمة القرن الحادي والعشرين لن تستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد، إن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد.

وتوضح تجارب الشركات الناجحة عالميا مثل Xerox&IBM&Toyota أن الطريقة التي تدار بها الموارد البشرية في مثل هذه الشركات تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الفعالية لأنشطتها وعملياتها ومن ثم زيادة قدراتها التنافسية. وتساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة بالعديد من الوسائل منها:

- اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهام وظائفهم.
- إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات.
- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل.
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.

لقد أدركت الإدارة خلال العقدين الماضيين فقط أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات الأنشطة الرئيسية الأخرى والمساهمة بالتالي في تحقيق الميزة التنافسية التي تدعم من ربحيتها ونموها، ومن الدراسات الرائدة التي استهدفت التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية تلك الدراسات التي أجرتها مؤسسة

²³ فهمي حيدر: نظم المعلومات دخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2006، ص 10، 8.

Towers Perrin الاستشارية عام 1992 على عينة من 3000 من المديرين والمتخصصين في مجال الموارد البشرية والتي توصلت إلى النتائج التالية:

- أن العولمة والنقص في أعداد المنضمين لقوة العمل، لإضافة إلى التغيير في سمات الموارد البشرية الملائمة، تمثل أهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية للمنظمات في القرن الجديد.
- أن الإنتاجية والجودة وتحقيق رضا المستهلك والربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة تعتبر أبرز الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها من وجهة نظر العينة الدراسة.
- أن أكبر التحديات التي تواجه مديري الموارد البشرية تكمن في مدى قدرتهم على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الاستراتيجي.
- إن مجالات تركيز إدارة الموارد البشرية يجب أن تشمل تحقيق الجودة، تقديم خدمة متميزة للعملاء، تحسين الإنتاجية، مشاركة العاملين، تنمية فرق العمل، وخلق قوة عمل مرنة.
- يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون أكثر استجابة لمتطلبات السوق.

وقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة إلى اعتبارها مصدراً للقدرة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال المشاركة الفعالة مع المسؤولين عن الأنشطة الأخرى²⁴.

ثالثاً. الأبعاد الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية:

إن الرؤى و الأبعاد الفكرية التي تبلورت ولا تزال لتأطير مفهوم الميزة التنافسية قد انطلقت من الأبحاث والدراسات حول مفهوم الإستراتيجية وإدارتها والعوامل المتأثرة بها، ومن خلال استقراء ومراجعة العديد من هذه الدراسات والكتابات حول الميزة التنافسية والإدارة الإستراتيجية، فإنه يمكن تأشير أربعة مفاهيم أساسية يمكن اعتمادها بوصفها أبعاداً فكرية يستند إليها موضوع الميزة التنافسية، وهي:

التحليل الاستراتيجي، سلسلة القيمة، نظرة هيكل الصناعة.

2. التحليل الاستراتيجي: إن الوقوف على مصادر الميزة التنافسية، وتشخيص نقاط القوة التي تؤثر احتمالية كونها من تلك المصادر، يستلزم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة، إلى جانب الوقوف على مكامن الضعف التي قد تهدد أركان تلك الميزة، وتكتمل الصورة للتحليل بالوقوف عند الفرص البيئية المتاحة التي قد تمثل إحداها فرصة

²⁴ جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص 23، 24.

للمنظمة تستغل فيها نقاط قوتها نحو بناء ميزة تنافسية، وتأثير التهديدات المحتملة التي قد تقوض أية جهود نحو تعزيز المزايا التنافسية.

وضمن هذا التوجه يعرف Johnson&Scholes التحليل الاستراتيجي بأنه " مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية، وتحديد التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومراكزها الاستراتيجي.

إن فهم المنظمة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المختلفة، وإن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة والمقدرات الجوهرية في أنشطة وموارد المنظمة، باتجاه استغلال الفرص البيئية المتاحة، وتقليل أثر التهديدات ونقاط الضعف وصولاً إلى تحقيق المزايا التي ينتج عنها الأداء المتفوق.

أ. التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

قد يتبادر للذهن أول وهلة أن تركيز المنظمة يجب أن ينصب على بيئتها الداخلية لتحديد مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، مع إهمال البيئة الخارجية وللدرد على هذا التصور يعرف Sharplin "نقاط القوة بأنها" صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة مع غيرها من المنظمات الأخرى، وبخاصة المنافسة منها، والتي تمنحها ميزة التفوق عليهم".

من هنا يتضح لنا أن مواطن القوة الداخلية بدون منافسين تعد غير ذات مغزى، فقوة المنظمة وضعفها تتجلى بالمقارنة مع ما يحيط بها من مؤثرات بيئية خارجية، وبخاصة مؤثرات وعوامل بيئية المهمة وهي البيئة التي تحتوى على العناصر الأكثر التصاقاً بالمنظمة وأهدافها"

ويمكن الوقوف على آلية عمل تحليل البيئة الخارجية من خلال استعراض مجموعة من الخطوات قدمها كل من " Johnson&Scholes"، وعلى النحو الآتي:

- تدقيق وفحص متغيرات البيئة الخارجية وتأثيراتها بهدف التعرف على أكثر هذه العوامل تأثير في إمكانات المنظمة ومستوى أدائها.

- التعرف على طبيعة الثبات والتغير في قطاعات البيئة الخارجية من حيث كفاية ووضوح المعلومات المتوفرة عن البيئة الخارجية وعواملها المختلفة، بحيث يساعد ذلك الإدارة العليا على تحديد العوامل البيئية الواجب التركيز والتكيف معها والطرق المناسبة لذلك.
- إجراء التحليل الهيكلي لعوامل البيئة الخارجية المباشرة بهدف تحديد تأثيرات البيئة الخارجية المباشرة بهدف تحديد تأثيرات قوى البيئة الخارجية المباشرة بهدف تحديد تأثيرات قوى البيئة الرئيسية وإمكانات الإدارة في مواجهتها ولاسيما في البيئة التنافسية.
- التعرف على المراكز التنافسي للمنظمة قياسيا بالمنافسين لها في الصناعة نفسها، والذين يستخدمون مدخلات إنتاج متشابهة، ويعملون في السوق نفسها، ويستهدفون المستهلكين أنفسهم.
- تحديد الفرص والتهديدات التي يساهم التحليل الاستراتيجي في اكتشافها، وبعبارة أخرى تحديد محالات الاستثمار المربحة والسعي إلى تجنب المخاطرة والتهديدات.
- تحديد المركز الاستراتيجي النهائي للمنظمة من خلال دمج الفرص والتهديدات مع نقاط القوة والضعف التي يتم تحديدها بوصفها نتيجة لتحليل البيئة الداخلية.

ب, التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

تتبع أهمية تحليل البيئة الداخلية لأية منظمة بما تفرزه هذه العملية من تشخيص لمواقع القوة ومواقع الضعف لكل مواردها وأنشطتها ومكوناتها وبالتالي الوقوف على المركز الحالي والمتوقع للمنظمة وربطه مع مخرجات عملية التحليل للبيئة الخارجية لتكوين حقيقة التحليل الاستراتيجي التي يطلق عليها اصطلاحاً "SWOT" والبيئة الداخلية هي هوية خاصة تمتلكها المنظمة من دون أن تكون هناك بيئة مشابهة لها في منظمة أخرى، وتتضمن البيئة الداخلية المتغيرات والعوامل المتعلقة بكل من الوظيفة التسويقية، العمليات والإنتاج، التمويل والإدارة المالية، والبحث والتطوير، والموارد البشرية والعوامل المتعلقة بالقدرات والموارد المنظمة.

ويعرف "Glueck & Jauch" بيئة المنظمة الداخلية على أنها "نتاج تفاعل مجموعة من العناصر والأنظمة التي تتكون منها المنظمة والتي تمتاز بتأثيراتها المتبادلة والمتداخلة" وضمن هذا التعريف يوسع الكاتبان من حدود عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها، بحيث تشمل على كل ما تحويه المنظمة، وعلى ما تفرزه التأثيرات المتبادلة بين تلك العناصر. ويرى "Wheelen & Hunger" أن عملية تحليل عوامل البيئة الداخلية يجب أن تغطي كافة جوانب أنشطة ووظائف المنظمة الداخلية، فكل من وظائف التسويق، المالية، البحث والتطوير، العمليات وإدارة الموارد البشرية، يجب أن يتم التحري عن كل من أهداف، استراتيجيات وبرامج هذه الوظائف، بالإضافة إلى التركيز على مدى انسجام

تلك الأهداف والاستراتيجيات، والسياسات والبرامج مع رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة العامة، ومع البيئات الداخلية والخارجية.

ومن خلال تحليل البيئة الداخلية بمختلف عناصرها ومكوناتها، يتم التوصل إلى نقاط القوة والضعف، ووفق هذه التوجهات فيما يتعلق بنقاط القوة، يمكن القول بأن تحليل البيئة الداخلية يستهدف تحديد مجالات الكفاءة المميزة بالشكل الذي يمكن المنظمة من استخدامها بشكل فعال في إطار تحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين.

أما فيما يتعلق بالثقل الأخر من نتائج تحليل البيئة الداخلية، ألا وهي نقاط الضعف، فأنها تعزى إلى عدم توفر القدرات والقابليات الداخلية التي قد يؤدي النقص في أحد مجالاتها إلى عدم قدرة المنظمة من تحقيق أهدافها وحرمانها من امتلاك ميزة تنافسية محددة، وتعزى نقاط الضعف الداخلية للمنظمة إلى أحد الأسباب الآتية:

- العجز في الخبرات والمهارات التنافسية المهمة.
- النقص في الموجودات التنافسية المادية، البشرية، التنظيمية.
- ضعف أو فقدان القابليات التنافسية في مجالات محددة²⁵.

2. سلسلة القيمة:

يعد أسلوب تحليل سلاسل القيمة من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطاراً لتحديد نقاط قوة المنظمة وخلق المزايا التنافسية فيها، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمنظمة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة، وتحليل الكفاءة والفعالية لها والرقابة عليها، يمكن الوصول إلى فهم عميق لقابليات هذه الأنشطة في خلق هذه القيم، وبالتالي تحديد مواطن القوة التي يحتمل أن تتحول إلى مزايا تنافسية.

وفق هذا الإطار، فإن المنظمة عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتنفيذ أعمال المنظمة، ويطلق على تلك الأنشطة مصطلح (مشكلة القيمة)، وتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع فئات تضمنها مجموعتان أساسيتان هما:

1.2. الأنشطة الأولية أو الأساسية: وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى الخلق المادي للمنتوج أو الخدمة، وتتضمن:

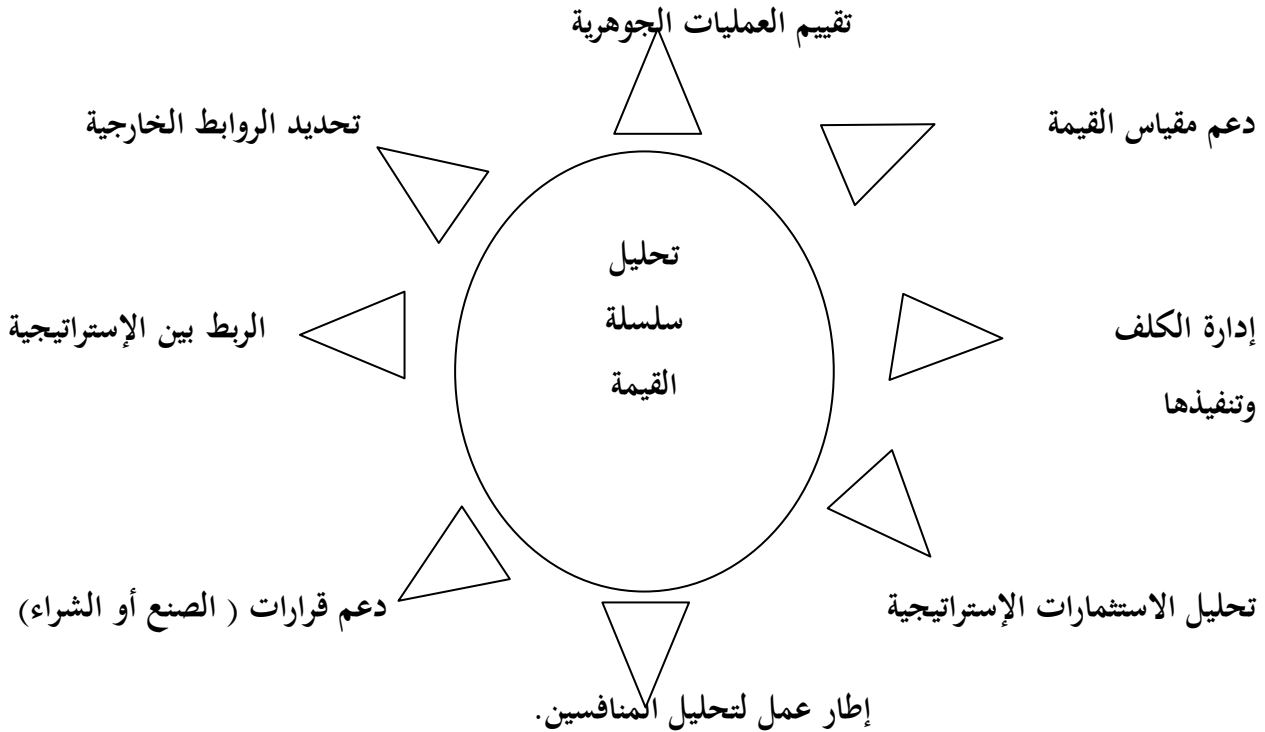
²⁵ محي الدين القطب: الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص ص 82، 89.

- الإمدادات الداخلية أو ما تعرف بالأنشطة اللوجستية والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد و المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.
 - العمليات: وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات).
 - العمليات اللوجستية الخارجية: أي التوزيع المادي، والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات وبالوقت المحدد.
 - التسويق والمبيعات: وهي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية و البيعية من تسعير وترويج وبيع وغير ذلك.
 - الخدمة: وهي تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمه المنتج، أي بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.
- 2.2. الأنشطة السائدة:** وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمنظمة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، وتشمل الأنشطة السائدة على كل من:
- البنى الأساسية: أو ما تعرف بالبنى الإرتكازية والتي تتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة وغيرها من الأنشطة الداعمة الأخرى،
 - إدارة الموارد البشرية: وتتضمن الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة كالتعيين والتدريب والتحفيز وغيرها من الأنشطة.
 - التطوير التكنولوجي: وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج، وكذلك إيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.
 - التدبير: وهو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى المنظمة.
- وهذه الأنشطة بكل أنواعها ترتبط ببعضها بحيث يؤثر كل نشاط على كفاءة وفعالية الأنشطة الأخرى، وتحقق المنظمة أرباحا عندما تكون قيمة المخرجات وهي حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تحتملها المنظمة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة.

كما أن التأثير المتراكم لأنشطة سلسلة القيمة، والطريقة التي ترتبط بها هذه الأنشطة داخل المنظمة وعلاقتها مع العوامل الخارجية المؤثرة، تحدد نقاط قوتها وضعفها ومستوى أدائها مقارنة بالمنافسين باتجاه تطوير ميزتها التنافسية، وضمن مفهوم سلسلة القيمة فإن هذه الميزة التنافسية يمكن للمنظمة أن تطورها من خلال:

- أي من الأنشطة الرئيسية أو السائدة.
- الطريقة التي تتمتع وتتوحد بها الأنشطة الرئيسية والسائدة.
- ارتباط وتوجد الأنشطة الداخلية والعناصر البيئية المباشرة²⁶.

شكل رقم: (13) سلسلة القيمة: نقطة انطلاق التحليل ص 95.



²⁶ محي الدين القطب: المرجع نفسه، ص ص 90، 94.

3. نظرة هيكل الصناعة:

إن نظرة هيكل الصناعة أو ما يعرف بتحليل هيكل الصناعة قد انطلقت على يد الكاتب Porter وتقوم هذه النظرة على أساس أن الميزة التنافسية ما هي إلا دلالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه، والذي يمتاز بخصائص هيكلية مواتية، كقوة التفاوضية للمشتري والمجهزين فضلاً عن تهديد الداخلين الجدد وتهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة التنافس في تلك الصناعة.

من هنا، فإن تحليل هيكل الصناعة يستند إلى تحليل العناصر البيئية التي تؤثر في مستوى قدرة أداء المؤسسة على التنافس من مجهزين ومشتريين، بالإضافة إلى المنافسين الموجودين أصلاً ضمن الصناعة، فضلاً عن المنافسين المحتملين أو ما يطلق عليهم بالمنافسين الجدد، والتهديدات المحتملة المتأتية من المنتجات البديلة التي قد يطرحها المنافسون، ون ثم تحديد مركز المنظمة في الصناعة الذي تنطلق من خلاله نحو إتباع الإستراتيجية التنافسية المناسبة لها.

ويوضح Porter طبيعة المنافسة ودرجتها والعوامل المؤثرة بها ضمن نموذج يوضحه الشكل رقم:

وفيما يلي توضيح لكل عنصر من عناصر النموذج:

- **شدة المنافسة في الصناعة:** تمثل محور ومركز القوى التي تحدد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج والتمركز والتوازن بين المنافسين، فإذا كانت صناعة ما تميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة بنسبة أقل، مدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التمركز، فإن الاحتمال الأكثر هو توفر فرص ربحية أكبر لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح.

- **تهديد دخول منافسين جدد:** الداخلون الجدد إلى الصناعة يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، إن جدية دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة في البيئة، وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين فيما يخص دخول المنافسين الجدد، وتوجد مصادر عديدة لهذه المعوقات من أهمها الولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامات التجارية المعروفة، وارتفاع تكاليف التمويل والتسويق والإنتاج والتوزيع والبحث والتطوير للداخلين الجدد.

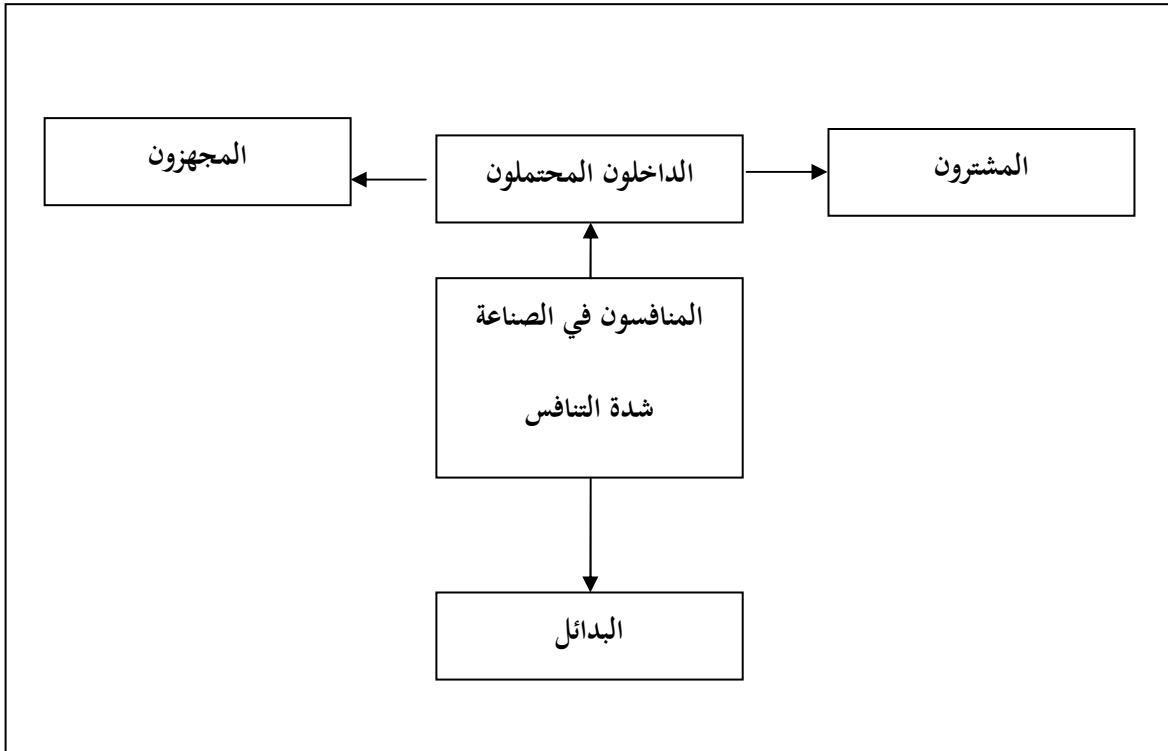
- **القوة التفاوضية للمجهزين:** إذ يهتم صانعو الإستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التجهيز، وبصورة خاصة كلفة ونوعية العناصر أو المواد أو المنتجات المستلمة، والتعبير التكنولوجي لهذه المواد في المستقبل القريب على الأقل.

إن الحديث عن تحليل هيكل الصناعة والانطلاق من خلاله نحو تحقيق الميزة التنافسية يبقى مبتورا لم يتم ربطه بالاستراتيجيات التنافسية التي ترسم وتصاغ على أساس ذلك التحليل بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

ويرى Fachey أن تحديد إستراتيجية المنافسة الملائمة لظروف المنظمة، يجب أن يسبقه معرفة عميقة للقوى التنافسية الموجودة في بيئة أعمال المنظمة بحيث تؤثر مدى تهديدها لوضع المنظمة، كما يجب تحديد الأهداف الإستراتيجية بصورة واضحة، ورسم الإستراتيجية التنافسية على أثرها.

من هنا نرى أن الإستراتيجية التنافسية تتعلق بالبحث عن مركز تنافسي ملائم للمنظمة ضمن الصناعة التي تعمل بها، وإدامة ذلك المركز ضد القوى التنافسية في تلك الصناعة، ويوضح Lynch أن المنظمة في سعيها للحصول على مركز تنافسي انطلقا من إستراتيجيتها التنافسية، تواجه عقبتين رئيسيتين، تتمثل الأولى في التغيير المستمر للقوى التي تحدد مستوى التنافس في الصناعة، فيما تمثل الثانية نمط الاستجابة لتلك القوى، إذ يجب على المنظمة أن لا تستجيب لتلك القوى فقط، بل تحاول التأثير فيها لتحقيق ما هو ملائم لها²⁷.

الشكل رقم: (14) العوامل المؤثرة في شدة التنافس للصناعة



²⁷ محي الدين القطب: المرجع نفسه، ص 96، 101.

المصدر: محي الدين القطب: المرجع نفسه، ص 98.

رابعا. مصفوفة القيم التنافسية لزيادة الفاعلية التنظيمية²⁸:

صمم كل من "Quinn & Rohrbaugh" مصفوفة تشكل القيم التي قد تتوافر أو لا تتوافر في المنظمات، لكن توافرها يؤدي لزيادة الفاعلية التنظيمية، ويعتبر إحدى الأدوات التي تزيد من القدرات التنافسية للمنظمات، وتحدد المصفوفة ما الذي يمكن تنميته وتطويره من خلال دراسة المؤشرات التي أدت لزيادة فاعلية المنظمات، وتشير المصفوفة إلى أن هناك بعدين أو اتجاهين أساسيين للمنظمات:

البعد الأول: مرتبط بمدى تركيز المنظمة على تطوير وزيادة فاعلية الأداء داخليا من خلال زيادة الاهتمام بالعنصر البشري في اتجاه التركيز على الأداء الكفاء وتطوير المنظمة وتميزها في بيئتها الخارجية.

البعد الثاني: والذي يفرق بين مدى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الثبات في الأداء والأهداف والقدرة على التحكم في مفردات العمل التنظيمي وبين المرونة والقدرة على التعامل مع التغيير.

وتظهر المصفوفة أن هناك أربعة أنماط للمنظمات والأداء الإداري داخلها:

- النمط الأول: وهي المنظمات التي تركز على المرونة في التعامل مع التغيير من خلال تطوير بيئتها الداخلية اعتماداً على العنصر البشري من خلال إرساء القيم الإيجابية وتحقيق الترابط والتناغم والتجانس بين القيم داخل كل المستويات الإدارية، كما يتزايد الاهتمام داخل هذه المنظمات بتطوير وتنمية المهارات والقدرات البشرية كأساس لزيادة الفاعلية التنظيمية.

- النمط الثاني: وهي تلك المنظمات التي تركز على المرونة في التعامل مع التغيير من خلال الاهتمام بالبيئة الخارجية، وهذه المنظمات تهتم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات واستقراء المستقبل لتحديد أثر هذه الفرص والتحديات على اتجاهات المنظمة، وتهتم هذه المنظمات بالتطوير الحادث في البيئة الخارجية وأثره على المنظمة.

- النمط الثالث: وهي تلك المنظمات التي تستهدف الرقابة على مواردها الداخلية مع التركيز على زيادة الفاعلية من خلال بيئتها الداخلية لتحديد أوجه التطوير والتغيير، كما تنمي المنظمات التي تنتمي لهذا النوع الأشكال الإيجابية

²⁸ أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2008، ص 157، 156.

للاتصالات للوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وبذلك تضمن الرقابة والتحكم مع ثبات الأداء لتحقيق الفعالية التنظيمية.

النمط الرابع: والذي يركز على الرقابة على عناصر البيئة الخارجية، وتسهم هذه الرقابة في تحديد الخطط ووضع الأهداف وربط الإنتاجية بالكفاءة لزيادة الفعالية التنظيمية.

خامسا. معايير القدرة التنافسية للقيادة:

يعتبر جميع العاملين في منظمات الأعمال كلاعبين في الفرق الرياضية، ويجب أن يتعلموا المبادئ الأساسية للتنافس وقوانين المكاسب والتي تعتمد على:

- تقدير المسافات والوقت.
- التقديرات الكمية.
- مقارنات القوة مع المنافسين.
- تقدير فرص المكسب.

- تعدد معايير القدرة التنافسية، والتي يمكن اعتبارها- من زاوية أخرى- مؤشرات لجودة الإدارة

ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي:

- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- مدى تفويض وتمكين العاملين.
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين، وقدر المخصصات التي ترصد لذلك بالنسبة لمحددات مثل عدد العاملين ومدى حدة المنافسة.
- مدى الاهتمام بالبحوث والتطوير، وقدرة المخصصات التي ترصد لذلك.
- مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهاهم حاجات ورغبات وتوقعات العملاء، كأساس لتصميم الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات وتوقعات العملاء، والتكيف مع متغيراتها.
- مدى زرع وتنمية روح الفريق، على مستوى المنظمة وقطاعاتها وإداراتها.
- مدى استخدام المديرين المحترفين.
- مدى توافر العمالة الماهرة.
- مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات مثل:

- دعم عملية صنع القرار.
- البحوث والتطوير.
- تصميم وتطوير المنتج.
- جدولة العمليات والتسليم للعملاء.
- تأكيد الجودة، أي تحري كافة مقومات وضمانات الجودة منذ أولى المراحل وحتى آخرها.
- مدى فاعلية وإدارة التكاليف.
- قدرة الحصة السوقية ونسبتها إلى إجمالي الطلب الفعال في السوق.
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية²⁹.

سادسا. تأهيل المؤسسات من أجل تعزيز ورفع الميزة التنافسية :

ليس كل مؤسسة لها قدرات تنافسية تستطيع امتلاك مزايا تنافسية وأداء تنافسي فعال، و لا يتحقق ذلك إلا من خلال الاستغلال الأمثل والمتميز لتلك القدرات وتوجيهها لتدعيم مجالاً محددة والتركيز عليها في عملية التنافس، ومن أجل تعزيز تنافسية المؤسسات وزيادة قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة من خلال عمليات التأهيل يجب توجيه جهود هذه الأخيرة إلى تمكين المؤسسات من اكتساب مزايا تنافسية ورفع قدرتها على الاستغلال الأمثل لها، وهذا الأمر الذي يبنى بالأساس على المورد البشري ذو الكفاءات والقدرات الذهنية والفكرية ذات القدرة العالية على التجديد والتطوير وخاصة في ظل اقتصاد المعرفة، وحتى تؤدي عملية تأهيل المؤسسات إلى رفع وتعزيز تنافسيتها يمكن إتباع الإجراءات التالية:

- تكييف المؤسسات مع الظروف الحديثة للتسيير والتنظيم، خاصة التحكم في نوعية المنتجات والخدمات، ولهذا يجب إخضاع عملياتها لمفهوم الجودة الشاملة الذي يبنى على أساس تحسين خدمة العميل.
- تدعيم مؤهلات المديرين، المسيرين، المستخدمين المنفذين، وذلك من خلال جهود التنمية التي تركز على رفع قدراتهم و مهاراتهم وخاصة الذهنية والفكرية منها.
- السعي إلى اكتساب تكنولوجيا حديثة والعمل على تحقيق الريادة في هذا الشأن من خلال تدعيم الإبداع والابتكار.

²⁹ عبد الرحمان سيار: القيادة الفعالة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2014، ص 204، 202.

- تدعيم إمكانية النمو والاستمرار للمؤسسة، ومن ثم الاستمرار والبقاء ففي خضم التحديات والتهديدات البيئية التي ومواجهتها وخاصة تلك المتعلقة بالعمولة واقتصاد السوق.
- خلق مناصب الشغل: تؤدي عملية تأهيل المؤسسات إلى زيادة فعاليتها وتوسيع قدراتها ونشاطها الأمر الذي يؤدي إلى خلق وظائف جديدة متبوعا ذلك بخلق مناصب شغل جديدة، وهكذا يمكن لعملية التأهيل أن توفر مناصب شغل جديدة³⁰.

ثامنا. التنافسية والتميز في المؤسسة:

يشهد العالم المعاصر تحولات كبيرة نحو ظاهرة العمولة الاقتصادية والتي من بين ما تعنيه شمولية السوق، هاته الأخيرة تعتمد على أنظمة إمداد تسمح بتوزيع المنتجات عبر أنحاء العالم في أقصر وقت، وذلك من خلال الاستفادة من اقتصاديات المسافة، بالإضافة إلى تحرير المبادلات التجارية الشيء الذي أدى إلى عرض عالمي كاف للمنتجات كما تعتمد هذه الشمولية على الاتجاه نحو توحيد البرامج التعليمية، مما يؤدي حتما بالمستهلكين إلى طلب احتياجاتهم بشكل مماثل، وكذا تقليص الحواجز التجارية، والذي يسمح بإنشاء معايير دولية تشع أكثر فأكثر على الاندماج الاقتصادي.

ومما سبق أصبح من ضروريا على المؤسسات الجزائرية مراجعة طرق التسيير وذلك بغرض التكيف مع البيئة التنافسية والتي تتميز باعتمادها على التكنولوجيا الحديثة، وظهور كم هائل من المنتجات المنافسة بشكل يومي ومتجدد، إضافة إلى وجود مؤسسات تهدف إلى التعلم وإنتاج المعرفة، مع تزايد معدلات الابتكار، والتغير التكنولوجي، ليطم ظهور المنافسة الحادة على نطاق واسع.

كما أن الميزة التنافسية تؤثر على سلوك الزبائن حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات بما يوافق أذواقهم ومدخلهم، وتؤثر على المؤسسة، حيث تعمد هاته الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية والتنظيمية، فتتخذ قرارات هيكلية قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق مما يؤهلها للتفوق على المنافسة ضمن القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشاؤها بعد إدراك وتفكير عميقين، مما يضمن للمؤسسة قدرة تنافسية عالية والبقاء ضمن جماعة المنافسين، والنمو في سوق النشاط،

³⁰ بن نافلة قدور وقلش عبد الله: دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف. ص 287، 288.

وتبذل المؤسسة جهدا كبيرا لتحقيق ميزة تنافسية، ويحدث أن يكون ما حصلت عليه ميزة مؤقتة- أي استغلالها على المدى القصير- لا تحدث النمو والتطور المطلوبين، مما يتطلب معرفة دقيقة بالمصادر التي تنتج هاته المزايا³¹.

تاسعا. الميزة التنافسية وإستراتيجية الأعمال:

يشير امتلاك المنظمة لميزة تنافسية إلى نجاحها في تحديد واختيار استراتيجيات أعمال لوحداها المختلفة، لذا فإن الاستراتيجيات المختلفة التي تتبعها المنظمات لتنفيذ أعمالها المختلفة، خاصة تلك المرتبطة بوحدا الأعمال التي تتكون منها المنظمة ينبغي أن تكون استراتيجيات تنافسية، بمعنى أن تكون تلك الاستراتيجيات قادرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وهنا يجب أن تحديد نمط المنافسة التي ترغب وحدات العمل المختلفة الدخول فيها، فقد تكون منافسة قائمة على أساس التكلفة المنخفضة، أو منافسة قائمة على أساس التميز في النوع أو الخدمة المقدمة. وهناك الكثير من الركائز والأسس من أجل تحقيق الميزة التنافسية، فيمكن أن تكون من خلال قيادة الكلفة، أو التمايز، أو النمو، أو التحالفات، أو الإبداع، أو تحسين الكفاءة الداخلية، أو التوجه نحو الزبون، كما يمكن أن تشمل: الكفاءة، والجودة، والإبداع، والاستجابة للزبائن، وهناك ثلاثة شروط أساسية يجب توافرها في إستراتيجية الأعمال لغرض تحقيق الميزة التنافسية هي:

- تقديم منتج بجودة عالية وتكلفة منخفضة، مع ضرورة تقديم خدمة متميزة للزبون، ومن خلال التركيز على جزء معين من السوق.
- ضرورة توافر خبرة عالية في مجال الحصول على الموارد الضرورية التي تضمن التميز في تقديم المنتجات.
- توفير حماية عالية للأعمال من ردود أفعال المنافسين من خلال المحافظة على السرية فيما يتم إنتاجه وبأي طريقة يتم الإنتاج.³²

تاسعا: نموذج العوامل التنافسية الخمسة:

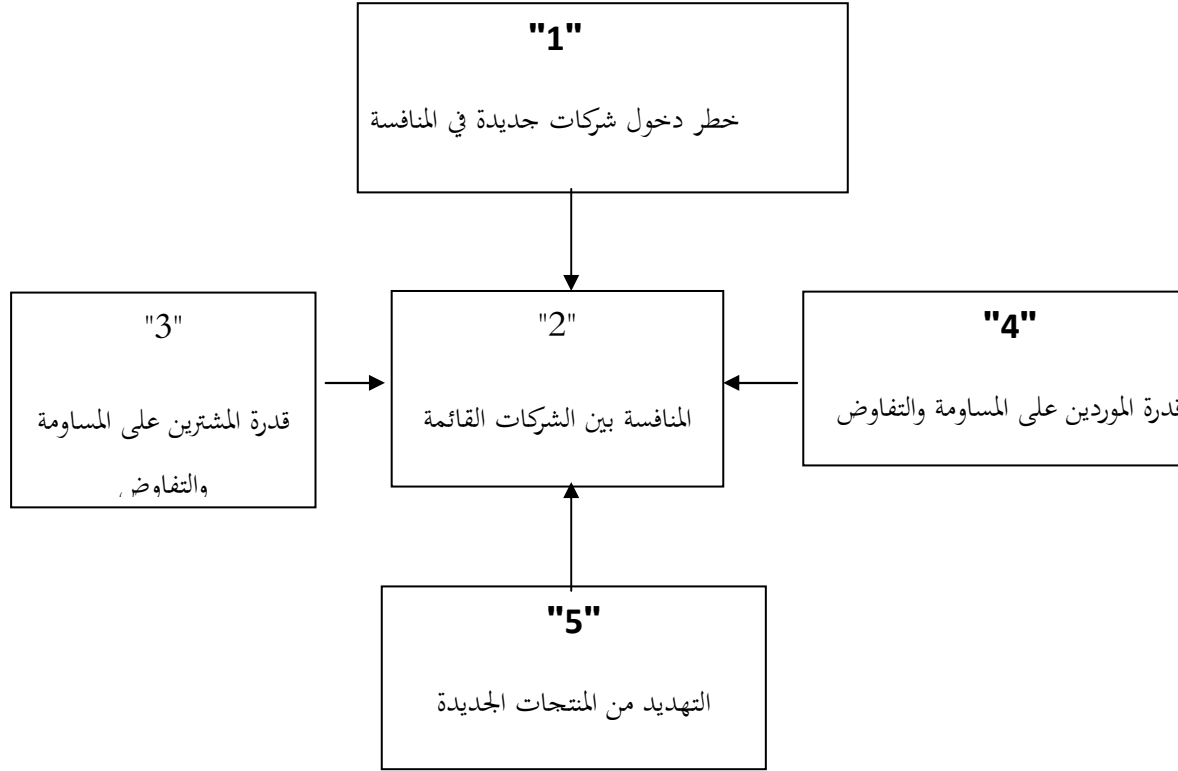
قدم Micheal Porter نموذجًا للعوامل التنافسية التي تواجه أي صناعة من الصناعات، والذي يمكن أن يكون بسبب واحدة من القوى التنافسية الخمس التي بينها Porter" وأطلق عليها اسم " نموذج العوامل التنافسية الخمسة "لمايكل بوترتر" إذ يخلص Porter" من هذا النموذج إلى أنه كلما زادت قوة أي من هذه العوامل الخمسة

³¹ حكيم بن جروة، سامي بن خيرة: مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية- حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- المحلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، ديسمبر 2014، ص 5.

³² عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جردات: الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، 2014، ص 212.

تراجع قوة المنظمة في تحقيق مزايا تنافسية، أي أن عوامل المنافسة القوية تعتبر بمثابة تحديد للمنظمة في تحقيق مزايا تنافسية، فيما تشكل عوامل المنافسة الضعيفة فرصة للمنظمة، وبين الشكل رقم () نموذج العوامل الخمسة:

الشكل رقم (15): نموذج العوامل التنافسية الخمسة لمايكل بورتر.



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جردات: المرجع نفسه، ص 213.

من خلال هذا الشكل يتبين لنا أن عوامل المنافسة "البورتر" تشمل مايلي:

1. المنافسون المحتملون: يقصد بهم الشركات التي لم تدخل المنافسة بعد، غير أن لديها القدرة على المنافسة عندما ترغب بذلك، ويعتبر قوة عامل المنافسة للمنافسين المحتملين مؤشراً مهماً على ارتفاع عوائق دخول الصناعة، وتمثل تلك العوائق في الولاء للماركة، ومزايا التكلفة المطلقة، واللوائح الحكومية.
2. المنافسة بين الشركات القائمة: والتي تعمل في مجال صناعي واحد، فعندما تكون تلك المنافسة ضعيفة، يكون ذلك مدعاً لتلك الشركات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر، أما إذا كانت المنافسة قوية فستقوم تلك الشركات بتخفيض أسعارها، وربما الدخول فيما يسمى حرب الأسعار، الأمر الذي يؤدي إلى تقليص حجم الأرباح.

3. قدرة المشتريين على المساومة والتفاوض: إن المشتريين يمكن أن يكونوا زبائن الشركة الذين يستهلكون منتجاتها، أو الشركات التي توزع منتجاتها على المستخدمين النهائيين، مثل تجارة الجملة والتجزئة، وعندما تتسم قدرة المشتريين بالضعف يمكن للشركة رفع أسعارها وتحقيق أرباح كثيرة.

4. قوة المورددين على المساومة والتفاوض: ويمثل هؤلاء تهديداً عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتوجب على الشركة دفعها ثمناً لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية الشركة، ويكون الموردون في مركز قوي حينما يكون للمنتج الذي يبيعه الموردون بدائل قليلة مع أهمية ذلك المنتج للشركة، وعندما لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها الشركة المشتريية عميلاً مهماً للمورددين، وعندما تكون منتجاتهم متميزة بدرجة تؤدي إلى تحمل الشركة تكاليف عالية إذا ما تحولت إلى موردٍ آخر.

5. التهديد من المنتجات الجديدة: وهي تلك المنتجات التي تقدمها صناعة أخرى ويمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة، محل الدراسة، فكلما زادت قوة إحلال هذه المنتجات أصبح الموقف التنافسي للشركات محل الدراسة أكثر ضعفاً³³.

التكتيكات التنافسية:

يقصد بالتكتيك تلك الخطة التشغيلية أو التنفيذية التي تحدد بالتفصيل كيف يمكن تنفيذ إستراتيجية معينة، وذلك في شكل "متى" و "كيف" يمكن أن تتحول الإستراتيجية إلى تنفيذ فعلي، وفقاً لطبيعتها فإن التكتيكات هي أقل من حيث النطاق، وأقصر من حيث البعد الزمني بالمقارنة بالإستراتيجيات، لذلك فإن التكتيكات يمكن النظر إليها مثل السياسات، كحلقة وصل بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، ويمكن تصنيف التكتيكات الممكنة لتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية إلى نوعين هما التكتيكات الخاصة بالبعد الزمني وتتعلق بالسؤال "متى" والتكتيكات الخاصة بموقع السوق وتتعلق بالسؤال "أين".

1. تكتيكات البعد الزمني: متى تنافس؟.

يطلق على المؤسسة التي تعتبر الأولى في إنتاج وتسويق وبيع منتج جديد في صناعة معينة اسم "المبادر الرائد" ومن أهم مميزات المبادر الرائد القدرة على بناء

سمعة ريادية في الصناعة، وخفض التكلفة، وتحقيق معدلات عالية مؤقتة من الربحية والناجحة من إقبال المشتريين على منتجات المؤسسة التي تعتبر وفقاً لإدراكاتهم ذات قيمة عالية، كما أن المؤسسة الرائدة الناجحة يمكنها أن تضع معايير

³³ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جردات: المرجع نفسه، ص 214، 213.

يتم إتباعها من جانب المؤسسات التي تقوم بإنتاج منتجات مماثلة لاحقاً في نفس الصناعة، ومثال على ذلك هو شركة Microsoft والتي وضعت مثل هذه المعايير من خلال نظم تشغيل Windows التي احتلت بها الريادة في سوق البرامج الجاهزة للحاسبات الآلية في العالم.

جدول رقم (13) متطلبات استخدام الإستراتيجيات التنافسية الشاملة.

| المتطلبات التنظيمية | المتطلبات من حيث المهارات و الموارد | الإستراتيجية |
|--|---|------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> -رقابة شديدة على التكلفة. -تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة. -هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محددة. - حوافز تعتمد على حجم المبيعات المحققة. | <ul style="list-style-type: none"> - استثمار رأس مال مستمر وإمكانية توفير رأس مال. - مهارات هندسية/فنية. - إشراف مكثف وكفاء على العمالة. - تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع. - نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة. | 1. الريادة في التكلفة الكلية |
| <ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي بين الوظائف وخاصة البحوث والتطوير والتسويق. - مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية. جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة، إضافة إلى العلماء والباحثين. | <ul style="list-style-type: none"> -قدرات ومهارات تسويقية عالية. - مواصفات في المنتجات متميزة. - الابتكار والتطوير. - قدرات عالية في مجال البحوث. - شهرة المنظمة في مجال الريادة في الجودة أوالتكنولوجيا. | 2. التمايز |
| <ul style="list-style-type: none"> -مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى السوق المعين. | <ul style="list-style-type: none"> -مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع السوق المعين. | 3. التركيز |

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي: المرجع نفسه، ص 264.

2. تكتيكات موقع السوق: كيف تنافس؟.

يمكن للمؤسسة أو وحدة الأعمال أن تمارس إستراتيجيتها التنافسية بشكل هجومي أو دفاعي، وذلك من خلال مجموعة من التكتيكات الهجومية أو الدفاعية، والتكتيك الهجومي يحدث عادة في وضع السوق الحالي الخاص بالشركة، وذلك كأسلوب دفاعي ضد أي هجوم ممكن كم جانب المنافسين³⁴.

أ، التكتيكات الهجومية:

من بين أهم الطرق أو التكتيكات التي يمكن استخدامها لمهاجمة أوضاع المنافس في السوق مايلي:

- الهجوم والانقضاض من خلال المواجهة المباشرة:

يتم الهجوم في هذه الطريقة بشكل مباشر ضد المنافس وعلى أساس الند بالند باستخدام كافة الأساليب بدأ بالأسعار وحتى الترويج والتوزيع وغيرها.

- المناورة على الأجنحة:

يعتبر هذا التكتيك بديلاً لهجوم المواجهة المباشرة ضد المنافس، حيث يمكن للمؤسسة أن تهاجم جزء من السوق الذي يكون فيه المنافس ضعيف، أو تهاجم سياسة ضعيفة من سياساته مثل سياسة الجودة، أو التعبئة، أو قنوات التوزيع لمنتجاته.

- هجوم متعدد الجبهات:

ينطوي هذا التكتيك الهجومي على ضرورة القيام بالهجوم على جبهات متعددة للمنافس، والتي لا تقتصر على الجبهة الأمامية المباشرة، أو الجوانب الأمامية أو الجوانب الضعيفة، بل وتمتد حتى ظهره في نفس الوقت.

هجوم التجنب:

التجنب يمثل أحد التكتيكات التنافسية الهجومية، والذي ينطوي على تجنب الحركة المباشرة ضد المنافسين، وتستهدف أسواقاً أسهل، فالمؤسسة التي تتبع هذا التكتيك يمكنها أن تتجاهل المنافس، وتستهدف أسواقاً أسهل لها لتوسيع قاعدة مواردها، وهناك في الواقع ثلاثة مداخل لهذا التكتيك الهجومي وهي: التنوع في منتجات غير مرتبطة بالمنتجات المنافسة، والتنوع في أسواق جديدة جغرافياً، والقفز نحو تكنولوجيا جديدة والمدخل الأخر يستخدم عادة في الصناعات التي تتصف بتكنولوجيا عالية.

ب. التكتيكات الدفاعية:

³⁴ نابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 264.

وفقاً لـ Porter فإن التكتيكات الدفاعية تستهدف تخفيض احتمالات الهجوم، أو تحويل الهجوم إلى مجالات أقل تهديداً، أو تخفيف كثافة الهجوم، وبدلاً من زيادة الميزة التنافسية فإن التكتيكات الدفاعية تجعل الميزة التنافسية للمؤسسة أكثر استمرارية من خلال جعل الهجوم غير فعال، إن هذه التكتيكات تؤدي حتماً إلى تخفيض الربحية في الأجل القصير لتحقيق مزيد من الربحية في الأجل الطويل.

ومن بين هذه التكتيكات الدفاعية التنافسية مايلي:

-تشديد حواجز هيكلية:

إن تشديد حواجز لدخول الصناعة يمكن أن يمنع من احتمالات الهجوم من جانب المنافس ومن بين الأساليب الهامة في هذا الصدد:

- عرض خطوط منتجات كاملة في كل قطاع مريح من السوق وذلك لغلق كل باب محتمل للدخول من جانب المنافس.
- زيادة حجم الإنتاج للاستفادة من اقتصادياته والمتمثلة في خفض تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة.
- غلق الباب الخاص باحتمالات تقليد التكنولوجيا المستخدمة من خلال تسجيل براءة الاختراع أو التسجيل أو الترخيص القانوني.

-زيادة الانتقام المتوقع:

يشتمل هذا التكتيك على أي تصرف يمكن أن يؤدي إلى زيادة التهديد المدرك بالانتقام من هجوم معين، مثال ذلك فإن المؤسسة ربما تدافع بقوة ضد أي تآكل في حصتها السوقية من خلال تخفيض كبير جداً في أسعار منتجاتها، أو تنفيذ حملة ترويجية مماثلة أو تفوق لحملة المنافس الترويجية.

- تقليل الدافع للهجوم:

ينطوي التكتيك التنافسي الثالث على تقليل توقعات المنافس المتحدي حول الأرباح المستقبلية في نفس الصناعة، مثال ما تقوم به شركة South West Airline الأمريكية حيث تعتمد المحافظة على أسعارها المنخفضة، ومن ثم يصبح هناك دافع ضعيف للربحية بالنسبة لأي منافس جديد في هذا المجال³⁵.

خلاصة:

مما سبق يتضح لنا أن التغيير التنظيمي عن القوى المكونة للمؤسسة المتمثلة في بيئتها الداخلية والخارجية كالمغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والتكنولوجية، والتي تتبنى من خلالها المؤسسة إستراتيجية وأنشطة وأساليب تسيير جديدة، بالإضافة إلى التحسين من أجل أن تصبح المؤسسة أكثر فعالية وأكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها، لذلك تسعى إلى التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي والخدمي وكذلك في مهارات وقدرات العمال و

³⁵ تأت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي: المرجع نفسه، ص 271.

أساليبها الإدارية من خلال وقد يشكل التغيير كذلك الهيكل التنظيمي بتوزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات وإعادة توزيع بعض الاختصاصات أو إضافة أو حذف بعض الوحدات بنا يتماشى مع التغييرات الحاصلة، إلا أن كل تغيير تنظيمي تصاحبه مقاومة ورفض من يختلف من حيث القوة والمصدر والتوقيت، ولاشك أن لهذه المقاومة دوراً كبيراً في التأثير على عملية التغيير وقد تصل بها إلى الفشل.

ويمكن للمؤسسة أن تحقق ميزتها التنافسية من خلال نجاحها في عملية التغيير، بالإضافة إلى التميز عن المنافسين عن طريق عرض سلعة أو خدمة لا يستطيعون تقليدها بسهولة وذلك بالاستغلال الأمثل للمصادر سواء المالية أو الموارد البشرية والإمكانات التنظيمية والمعلوماتية، إن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية، فال مورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب التحديات التي تفرضها الظروف البيئية الجديدة، ولكن المؤسسة في ذلك يجب أن تتبنى أسلوب التحليل الإستراتيجي للوقوف على مصادر الميزة التنافسية، وتشخيص نقاط القوة والضعف.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

تمهيد

أولا. مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني.

2. المجال الزماني.

3. المجال البشري.

ثانيا. المنهج المستخدم.

ثالثا. أدوات جمع البيانات.

1. الاستمارة.

2. المقابلة الموجهة.

رابعا. الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خامسا. عينة الدراسة.

1. نوع وحجم العينة.

2. خصائص أفراد العينة.

أهداف المؤسسة:

تسعى مؤسسة كوندور لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- تحقيق متطلبات المجتمع، من خلال تحقيق الإشباع أو تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار.
 - تحقيق الربح، من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل سنة، وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وتوسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة.
 - عقلنة الإنتاج، ويتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها وبالإشراف على عمالها.
 - توفير خدمات التأمين للعمال، التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل والتقاعد.
 - إقامة أنماط استهلاكية معينة بالاعتماد على مختلف وسائل الإشهار والإعلام.
 - ضمان مستوى مقبول من الأجور، وتقديم مختلف العلاوات والتعويضات والمكافآت والخدمات.
 - الاهتمام بالبيئة من خلال التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية.
 - المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة.
 - تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتج.
 - تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.
 - التكوين المستمر للعمال والإطارات.
 - الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.
- تحتوي على وحدات وهي:
- مؤسسة "Argilor" وهي وحدة لإنتاج الأجر.
 - مؤسسة "Gerbior" وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
 - مؤسسة "Polyben" وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
 - مؤسسة "Gemac" وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.
- مؤسسة "بن حمادي" أو "عنتر تراد" مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، وهي تحمل كذلك العلامة التجارية "Condor" والرمز الذي يوجد أمام الكلمة يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، والشائع عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فأل خير عليها، والحرف ® يعني أنّ المؤسسة مسجلة في الدّيون الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير أو التقليد. وشعار المؤسسة هو "الحياة ابتكار Innovation Is Life".

مراحل تطور المؤسسة: مرت بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه وهي:

1. المرحلة الأولى: مرحلة الشراء للبيع (Vent en Etat" حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات

الإلكترونية جاهزة ويبيعها على حالها في السوق الجزائري، انتقلت بعدها المؤسسة إلى المرحلة الثانية نتيجة تزايد الطلب على المنتجات.

2. المرحلة الثانية: وهي مرحلة شراء المنتج مفككا جزئيا (Semi Knock Down) في هذه المرحلة تقوم

المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

- تخفيض تكلفة الشراء.

- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.

- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

3. المرحلة الثالثة: وهي مرحلة شراء الجهاز مفككا كلياً Complete Knock Down

أي شراء المنتجات مفككة كلياً وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.

- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محلياً، أو ذاتياً، وتكلفة أقل.

- توفير مناصب أخرى للعمل.

4. المرحلة الرابعة: أو مرحلة الإنتاج، وجاءت هذه المرحلة بعد الاستفادة من المراحل السابقة، وبعدها أصبحت

المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محلياً، أو إنتاجها ذاتياً،

لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licenece، وهو

ماقامت به فعلاً، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens الصينية.

وتتبع المؤسسة إستراتيجية التنوع في المنتجات، رافعة شعار (الحياة ابتكار/ Innovation is lif) تسعى من

خلالها إلى تحقيق الرؤى التالية:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.

- التواجد عبر كامل التراب الوطني.

- التصدير.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة "كوندور/Condor": يتم تقسيم العمل وتوزيع الأدوار حسب الترتيب التسلسلي

والإداري وحسب مصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعد على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات، ومهام كل مديرية

أو مصلحة أو دائرة أو وحدة، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة "كوندور/Condor" مما يلي:

أ. الإدارة العامة: تتكون الإدارة العامة من المدير العام المتثل في السيد "بن حمادي عبد المالك" والأمانة العامة ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة، تتمثل أعمال المديرية العامة فيما يلي:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة.
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات و إجراءات مسطرة من طرف المؤسسة.
- ضمان السير الحسن للمؤسسة.
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين.
- تقرير الأولويات العامة، والحسم في الأمور المعقدة.

ب. المصالح الاستشارية: تتمثل في:

مسؤول تسيير الجودة: يقوم بوظيفة استشارية، ويتولى المهام التالية:

- يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO وتحسين الجودة.
- يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.
- مديرية الموارد البشرية: تتولى مهام تسيير العمال مثل:
- توظيف العمال حسب طلبات هيكل المؤسسة.
- تسيير مختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية كالتكوين والأجور وغيرها.
- معالجة الشؤون القانونية للعمال.
- التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة.
- مصلحة العتاد: وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين... إلخ.

مصلحة المحاسبة والمالية: وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوميا كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروق، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

مصلحة الأمن والوقاية: هذه المصلحة لديها المسؤولية على القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم بـ:

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما.
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.
- المديرية التقنية: تتمثل مهامها في:
- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج.
- القيام ببرنامج الصيانة والوقاية والسهر على تطبيقها.

- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.
- السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.
- مصلحة المشتريات: تتمثل مهامها في:
- التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات، ومتابعتها في مراكز العبور.
- معالجة الطلبات اتجاه البنك، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك.
- فرز ملفات الشراء.
- مصلحة البيع: تتمثل مهامها في:
- الاستماع إلى الزبون.
- تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدامى والحصول على زبائن جدد.
- تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها.
- دراسة السوق وإدارة مخزونه.
- الإمداد والتكفل بالنقل.
- مديرية خدمات ما بعد البيع: تتمثل مهامها في:
- توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن والتكفل بتوفيرها.
- دراسة السوق وإدارة مخزونه.
- الإمداد والتكفل بالنقل.
- مديرية خدمات ما بعد البيع: تتمثل مهامها في:
- توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان.
- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج.
- توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.
- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع.
- مديرية التسويق: تتمثل مهامها فيما يلي:
- دراسة وجذب كل ما يتعلق بالسوق.
- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام.
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية.
- تدعيم الفرق الرياضية وخاصة كرة القدم، والنشاطات الثقافية والاجتماعية.
- وحدات الإنتاج والتركيب: وتتكون من:

1. وحدة المكيفات والمواد البيضاء: وتقوم هذه الوحدة بتركيب المكيفات الهوائية، وتطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، وتلبية احتياجات مصلحة البيع.
2. وحدة الثلجات: تقوم بتركيب الثلجات، وتطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، وتلبية احتياجات مصلحة البيع.
3. وحدة جهاز الاستقبال الرقمي: تقوم بإنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية، وتركيب أجهزة الاستقبال الرقمية، تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، وتلبية احتياجات مصلحة البيع.
4. وحدة التلفاز والمواد الرمادية: تقوم هذه الوحدة بإنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز، وتركيب جهاز التلفاز، تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، وتلبية احتياجات مصلحة البيع.
5. وحدة البلاستيك: تقوم بصناعة المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلجات، وتلبية احتياجات وحدة المكيفات الهوائية.
6. وحدة البوليسثيران: تقوم هذه الوحدة بصناعة صناديق التغليف لوحدي التلفاز والمكيفات الهوائية، تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، وتلبية احتياجات وحدة التلفاز والمكيفات الهوائية¹.

1. المجال البشري:

مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع البحث لهذه الدراسة في فئة القيادة الشبابية التي يتراوح عمرها ما بين [20 - 39] سنة، والتي تتولى مسؤولية سواء على مستوى وحدة الإنتاج، أو الإدارة (إطارات ومشرفين) قد بلغ عدد مجتمع الدراسة وفق هذه الخصائص 677 مفردة من الجنسين ذكور/إناث، موزعة على مختلف وحدات مؤسسة "كوندور/Condor". إلى غاية أبريل 2017.

2. المجال الزمني:

المرحلة الأولى: المرحلة الاستطلاعية، موازاة مع الإطلاع على التراث النظري لموضوع بحثنا قمنا بإجراء زيارات متكررة لمؤسسة "كوندور" من أجل ضبط إشكالية الدراسة والفرضيات وكذا تحديد أهم المؤشرات وكذا معرفة خصائص المؤسسة ميدان الدراسة، من خلال إجراء مقابلات مع مصلحة الموارد البشرية وكذا البعض من مدراء الوحدات، مما شكل لنا صورة حول الموضوع في جانبه النظري والميداني وقد تم الانطلاق في هذه المرحلة مارس 2015.

المرحلة الثانية: تم فيها الحصول على كل المعلومات والإحصاءات حول مجتمع الدراسة، من طرف مسؤول مديرية الموارد البشرية، وكذا مكتب الإحصائيات الخاص بالموارد البشرية في جميع وحدات المؤسسة، حيث قمنا بتوزيع 20

¹ مديريةية الموارد البشرية لمؤسسة كوندور.

استمارة تجريبية على مختلف وحدات المؤسسة من أجل الوقوف على مدى فهم الأسئلة ووضوحها بالنسبة للأفراد الذين تستهدفهم الدراسة، وقد تم من خلال هذه العملية من تعديل بعض الأسئلة وتوضيحها بشكل أفضل.

المرحلة الثالثة: تم في هذه المرحلة توزيع الاستمارات بتاريخ 10 أوت 2017 واسترجاعها بتاريخ 20 يوم حيث تم استرجاع جميع الاستمارات الموزعة.

4. المنهج المستخدم:

إن اختيار منهج الدراسة يستدعي توافقه مع طبيعة الموضوع المراد دراسته ولما كان موضوع بحثنا حول " دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية" تم اختيار "المنهج الوصفي" حيث تم التطرق إلى وصف القيادة الشبابية وفق الواقع وما جاءت به الأدبيات النظرية حولها، ثم وصف واقع المؤسسة الجزائرية مع تحديد خصائصها و أهم المراحل التي مرت بها، ثم التطرق إلى الموارد البشرية وموقعها في المؤسسة الجزائرية وأهم خصائصها، بعدها تم تناول التغيير التنظيمي والميزة التنافسية وأهم المرتكزات التي يقومون عليها.

وقد عرف المنهج الوصفي على أنه: "يقوم المنهج الوصفي برصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى المضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره"².

بالنسبة للجانب الميداني تم التحليل والتفسير ومحاولة ربط ما جاء من أرقام ومعلومات ومعطيات حول الموضوع بما جاءت به الأدبيات النظرية في الإطار النظري للموضوع.

5. عينة الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا على العينة الطبقية لبحثنا لتوافقها مع خصائص مجتمع البحث. وبناءً على ذلك قمنا بتقسيم العينة إلى طبقات حسب الخطوات الآتية:

1. تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات، حيث قمنا بتوزيع المجتمع إلى طبقتين:

- طبقة القادة الشباب الإداريين.

- طبقة القادة الشباب على مستوى وحدات الإنتاج.

2. تقدير حجم العينة:

تم تحديد نسبة 20% من مجتمع البحث كعينة تمثيلية بلغ مجتمع البحث 677 وحدة من القادة الشباب تتراوح أعمارهم بين [20 - 39] سنة، من الجنسين معاً.

وقد بلغ عدد أفراد العينة 135 مفردة.

3. توزيع العينة على الطبقات:

² ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2010، ص

- بلغ عدد القادة الشباب على مستوى المسؤولية الإدارية: 40.
- بلغ عدد القادة الشباب على مستوى وحدات الإنتاج: 95.
- 4. تم توزيع الاستمارة على الطبقتين بالطريقة العشوائية البسيطة.

6. أدوات جمع البيانات:

أ. الاستمارة:

تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والمعطيات حول موضوع الدراسة، ذلك لأن حجم العينة بلغ 135 مفردة موزعين على مختلف وحدات الإنتاج الخاصة بالمؤسسة مما صعب علينا إجراء مقابلات شخصية مع أفراد العينة لالتزامهم المهنية وعدم وجود وقت يسمح لهم بذلك.

وتعرف الاستمارة على أنها "وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة من الباحثين حول ظاهرة أو موقف معين".

وقد تناولت الاستمارة في المحور الأول البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين، وتشملها الأسئلة من 01 إلى 08، وتناول المحور الثاني أسئلة تتعلق بالقيادة الشبابية والتغيير التنظيمي، وتشملها الأسئلة من 09 إلى 35 وتناول المحور الثالث القيادة الشبابية والميزة التنافسية، وتشملها الأسئلة من 36 إلى 54 كما تناول المحور الرابع معوقات القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية، وتشملها الأسئلة من 55 إلى 81، أردنا من خلالها معالجة المؤشرات التي جاءت بها فرضيات الدراسة.

وقد تم عرض الاستمارة للتحكيم بغية إفادتنا بأهم الملاحظات والتصويبات من طرف مجموعة من الأساتذة من عدة جامعات جزائرية.

الأعضاء المحكمين للاستمارة:

- أ.د. محمود قرزيز، جامعة برج بوعرييج.
- د. حرايرية عتيكة، جامعة الجزائر.
- د. بوطلة عبد الحميد، سطيف 2.
- د. علاوي عبد الفتاح، برج بوعرييج.

ب. المقابلة الموجهة:

وقد استخدمناها كأداة ثانوية لتدعيم ما تم جمعه من معلومات ومعطيات عن طريق الاستمارة حول الموضوع من خلال إجراء مقابلات مع بعض الإطارات في الإدارة العليا، حيث تم تقديم صورة حول موضوع البحث ثم تم طرح أسئلة محددة في دليل المقابلة لكي نستعين بها في عملية التحليل وكذا تدارك بعض النقائص التي قد تكون مست الاستمارة، ولم يتسنى لنا مقابلة عدد كبير من الإطارات في الإدارة العليا نظرا للالتزامات المهنية الخاصة بهم.

وقد تم إجراء المقابلة مع:

- مدير إدارة الموارد البشرية.
- مسؤول التكوين بمديرية الموارد البشرية.
- رئيس مصلحة الإحصاء والمحاسبة.
- مدير وحدة الأجهزة الإلكترونية.

الوثائق والسجلات:

تم الاطلاع عليها لمحاولة معرفة التركيبة البشرية والتنظيمية للمؤسسة وكذا التعريف بمجال الدراسة، من خلال معرفة عدد عمال وإطارات المؤسسة مجال الدراسة، وكذا الهيكل التنظيمي والإداري والقانون الداخلي الذي ينظم السير العام للمؤسسة.

الأساليب الإحصائية:

تمت معالجة البيانات الخاصة بمعلومات الاستمارة معالجة إحصائية عن طريق استخدام برنامج SPSS.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.

ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة.

رابعاً. مناقشة النتائج في ظل فرضيات الدراسة.

الخاتمة.

قائمة المراجع.

الملاحق.

من خلال النسبة المحصل عليها يتضح لنا أن الذكور أكثر تواجدا من الإناث وهذا راجع إلى كون المؤسسة خاصة وذات طابع صناعي، فهي تستقطب المورد البشري ذات تخصصات تقنية التي تتماشى مع طبيعة نشاط المؤسسة، بينما نجد المورد البشري النسوي يتجه في العموم إلى العمل في الإدارة وأعمال السكرتاريا والخدمات، إضافة إلى كون الإناث عموما يفضلن العمل في قطاعات أخرى كقطاع التربية وقطاع الصحة اللذان يعرفان تواجد كبير للعنصر النسوي على المستوى المحلي.

إن قضية تولي المرأة للمناصب القيادية وكذا الولوج إلى تخصصات تبقى حكرا على الرجال والمتمثلة أساسا في طابعها التقني، يعكس لنا صورة على الهيمنة الذكورية في مجال الإنتاج الصناعي والمناصب القيادية ذات التخصصات التقنية، وهذا لا يقتصر على المؤسسات الجزائرية فقط بل حتى في المؤسسات بالدول المتقدمة، وهذا ما يؤكد تقرير التنمية الشاملة وفق الدراسات الحديثة المتعلقة بالوضع المجتمعي للمرأة والرجل من خلال البيانات والإحصائيات أن المرأة لا تشغل من المناصب القيادية الإدارية والتنظيمية إلا نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالرجال.

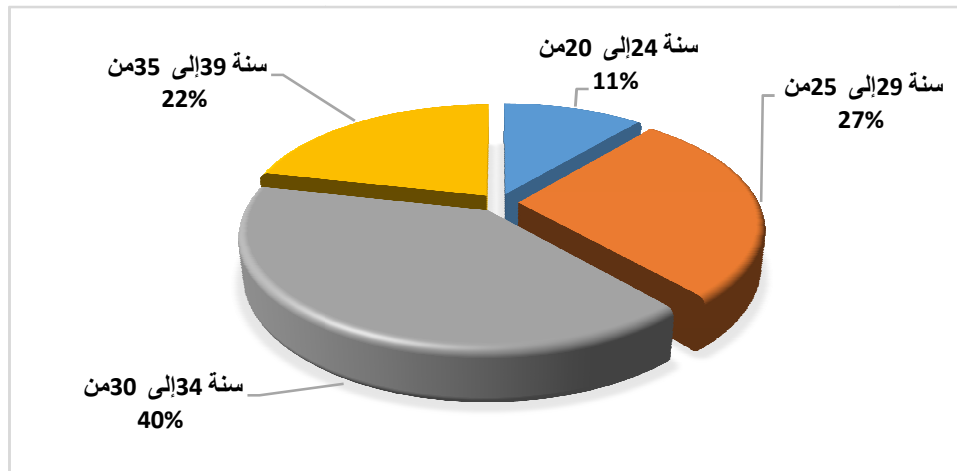
وبالنسبة لدولة كالجنازير نجد محاولة تمكين المرأة من توليها المناصب القيادية يتجلى في بعض المؤسسات كالبرلمان من خلال القوانين الصادرة مؤخرا والتي تعطي نسبة معينة للمقاعد للنساء وكذا بعض الوزارات والقضاء وبنسبة أقل في المجال العسكري والأمني، تقول ليلي بوطمين " تشير التغييرات التي مست البنية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في الجنازير إلى التطور الحاصل في دخول المرأة إلى فضاءات كانت تعرف تقليديا بأنها فضاءات رجولية بدءا بالشارع، وبطريقة أكثر راديكالية المدرسة والفضاء المهني، بالرغم من أن هذا اعتبر نموذجا غربيا ومفروض من الخارج وبدل على أزمة هوية وهو موقف يشير إلى النظرة السلبية التي لا تزال تحملها بعض الفئات داخل المجتمع، وترتبط في اعتقادنا بعوامل إيديولوجية وثقافية مازالت تمارس تأثيرها إلى اليوم"¹.

الجدول رقم (15) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

| النسبة المئوية | التكرارات | السن |
|----------------|-----------|------------------|
| 11% | 15 | من 20 إلى 24 سنة |
| 27% | 37 | من 25 إلى 29 سنة |
| 40% | 54 | من 30 إلى 34 سنة |
| 22% | 29 | من 35 إلى 39 سنة |
| 100% | 135 | الإجمالي |

1 العياشي عنصر: الإطارات الصناعية، مواقع، أدوار، مسارات تمثلات، CRASC، مركز البحث في الأنتروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية، دفاتر المركز، وهران، الجزائر، 2001، ص 55.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 135 فرداً، نلاحظ أن 15 فرداً تراوحت أعمارهم بين 20 و 24 سنة بنسبة بلغت 11%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (25 إلى 29 سنة) فقد بلغ عددهم 37 فرداً بنسبة قدرت بـ 27%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى 34 سنة) فقد بلغ عددهم 54 فرداً بنسبة قدرت بـ 40%، في حين أن البقية والذين تراوحت أعمارهم بين 35 و 39 سنة والبالغ عددهم 29 أفراد فقد بلغت نسبتهم 22%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (17)



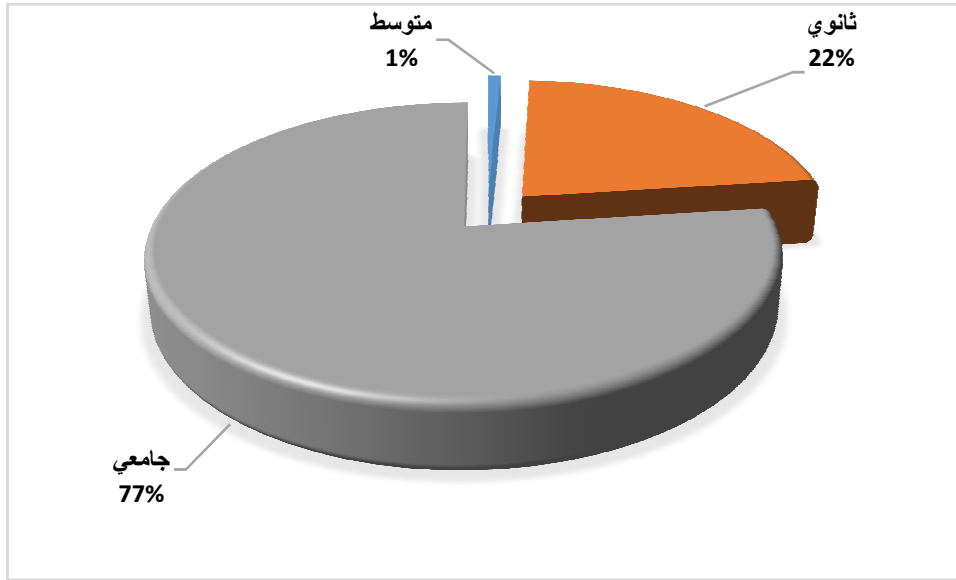
الشكل رقم (17) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

من خلال النتائج نلاحظ أن أقل نسبة مسجلة في الفئة العمرية بين 20 إلى 24 سنة، والتي قد لا تزال متواجدة في مقاعد الدراسة أو التكوين (الجامعات، المعاهد، مراكز التكوين...) أو ربما تجدها لا تفكر في العمل في هذه المرحلة العمرية، بينما ترتفع بدءاً من 25 إلى 39 سنة وهي الفئة النشطة التي تبحث عن الاستقرار الوظيفي والأسري الرغبة في تكوين أسرة من خلال الزواج بالإضافة إلى النضج العقلي والشعور بالمسؤولية.

الجدول رقم (16) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرارات | المؤهل |
|----------------|-----------|----------|
| 1% | 1 | متوسط |
| 22% | 30 | ثانوي |
| 77% | 104 | جامعي |
| 100% | 135 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 135 فرداً، نلاحظ أن فرداً واحداً فقط في طور المتوسط بنسبة بلغت 1%، أما الذين هم في طور الثانوي فقد بلغ عددهم 30 فرداً بنسبة قدرت بـ 22%، أما الذين هم في طور الماستر فقد بلغ عددهم 104 فرداً بنسبة قدرت بـ 77%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (18)



الشكل رقم (18) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

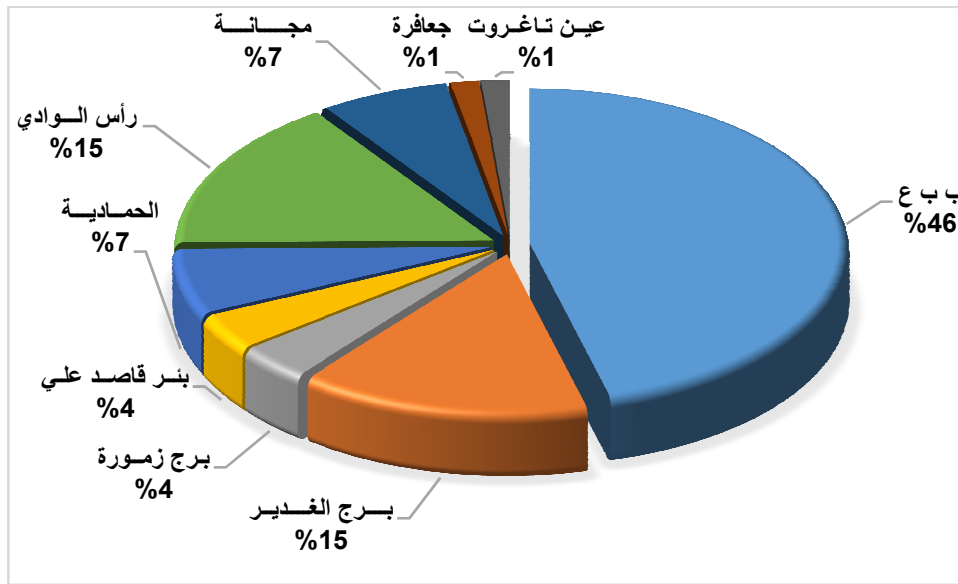
من خلال النتائج يتضح لنا أن النسبة الأكبر تتشكل من إطارات ذوي مستوى تعليمي جامعي، وهذا يعكس لنا صورة عن استقطاب المؤسسة للشباب الجامعي، وهذا ما أكدته لنا مدير الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال المقابلة التي أجريت معه²، وكذلك بحكم تعدد الوحدات بالمؤسسة وكذا طبيعة الأنشطة التي تقوم بها والتي تستدعي مستوى تعليمي مرتفع من مهندسين وإداريين، لتأتي المرتبة الثانية لذوي العليم الثانوي وهي الفئة التي تلقت تكوين في المعاهد ومراكز التكوين المهني والتي لديها خلفية مهنية تمكنها من الاندماج في العمل.

² مسؤول الموارد البشرية بمؤسسة كوندور. برج بوعريبيج.

الجدول رقم (17) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإقامة

| النسبة المئوية | التكرارات | الإقامة |
|----------------|-----------|--------------|
| 46% | 62 | ب ب ع |
| 15% | 20 | برج الغدير |
| 4% | 5 | برج زمورة |
| 4% | 5 | بئر قاصد علي |
| 7% | 9 | الحمادية |
| 15% | 21 | رأس الوادي |
| 7% | 9 | مجانة |
| 1% | 2 | جعافرة |
| 1% | 2 | عين تاغروت |
| 100% | 135 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 135 فردا، نلاحظ أن 62 فردا مقيمين في برج بوعرييج بنسبة بلغت 46%، أما المقيمين ببرج الغدير فقد بلغ عددهم 20 فردا بنسبة قدرت بـ 15%، أما المقيمين ببرج زمورة وبئر قاصد فقد بلغ عددهم 5 فردا بنسبة قدرت بـ 4% لكليهما، في حين أن المقيمين بالحمادية و مجانة فقد بلغ عددهم 9 فردا بنسبة قدرت بـ 7% لكليهما، أما المقيمين في رأس الوادي فقد بلغ عددهم 21 فردا بنسبة قدرت بـ 15%، في حين من المقيمي في كل من جعافرة وعين تاغروت فقد بلغ عددهم 2 فردا بنسبة قدرت بـ 1% لكليهما، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (18).



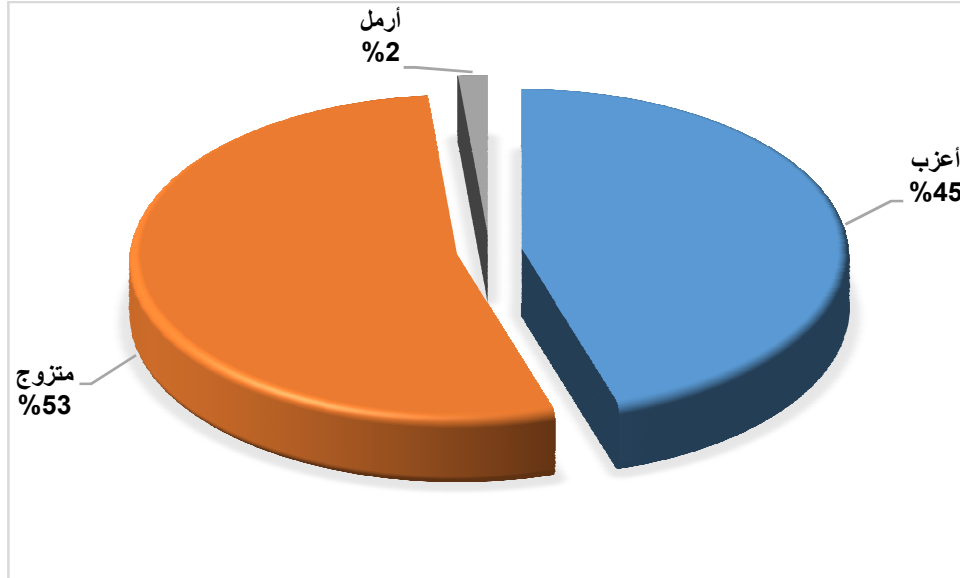
الشكل رقم (19) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإقامة

يتضح لنا أن الفئة الأكبر من المبحوثين يقطنون بمدينة برج بوعريريج، وهذا يرجع إلى كون المؤسسة توفر سكنات وإيجار خاصة بالإطارات التي تتقلد مناصب ذات أهمية بالمؤسسة والتي تستدعي التواجد في القرب منها كونها متواجدة بعاصمة الولاية خاصة المهندسين والتقنيين للاستعانة بهم في حالة وجود طارئ ما بالمؤسسة، لتأتي في المرتبة الثانية مدينة رأس الوادي وهي الموطن الأصلي لأصحاب المؤسسة، ثم برج غدير وهي كذلك تربطها حدود مع رأس الوادي وهناك علاقة وطيدة بين سكانها وأصحاب المؤسسة، بينما تقل ، في بقية الدوائر هذا لايعكس لنا قلة الإطارات من هذه الدوائر لأنهم قد يتواجدون ضمن سكان المدينة التي وفرت لهم المؤسسة سكنات.

الجدول رقم (18) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

| النسبة المئوية | التكرارات | الحالة العائلية |
|----------------|-----------|-----------------|
| 45% | 61 | أعزب |
| 53% | 72 | متزوج |
| 2% | 2 | أرمل |
| 100% | 135 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 135 فرداً، نلاحظ أن 21 فرداً من العزاب بنسبة بلغت 45%، أما المتزوجون فقد بلغ عددهم 72 فرداً بنسبة قدرت بـ 53%، في حين أن الأرمال فقد بلغ عددهم 2 فرداً بنسبة قدرت بـ 2%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (20)



الشكل رقم (20) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

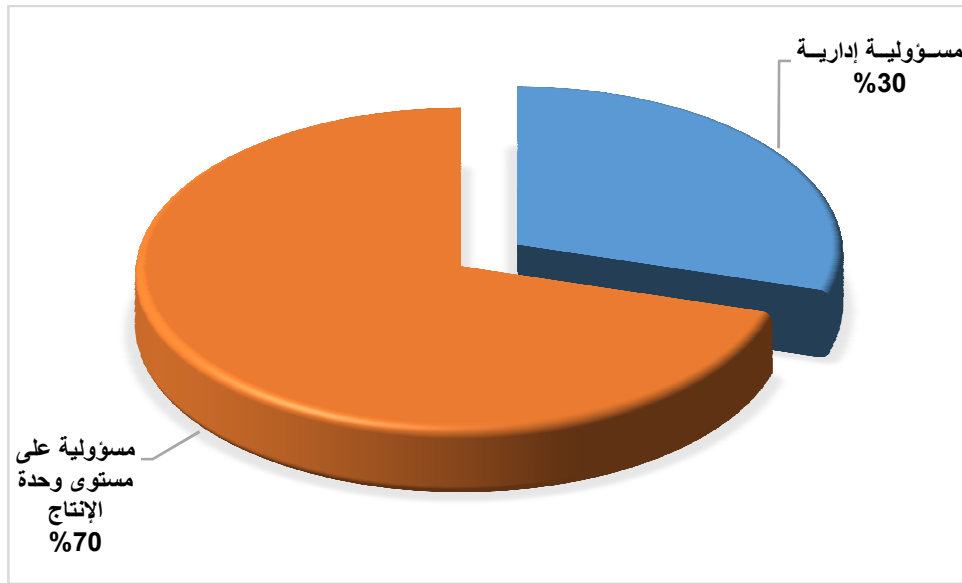
الاتجاه العام يوضح لنا أن النسبة الأكبر من المبحوثين متزوجون، وهذا قد يعود للاستقرار الوظيفي للإطارات والتي تسمح لهم بتكوين أسرة وقد يعود لعامل السن أي متوسط سن الزواج عموماً. في حين نسجل فئة متقاربة من الفئة المبحوثة الذين لم يتزوجوا بعد وقد تعطينا ملمحاً إما عن العزوف عن الزواج في إطار الظاهرة بصفة عامة، أو كون هذه الفئة تبحث عن بديل للعمل خارج هذه المؤسسة، كمؤسسات القطاع الحكومي، وللإشارة فإن الإطارات من مهندسين وتقنيين الذين يشغلون مناصب مهمة يتحصلون على أجور جيدة ولديهم امتيازات كثيرة كالسيارة والسكن والتكوين في الخارج والداخل... الخ.

الجدول رقم (19) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المسؤولية

| النسبة المئوية | التكرارات | نوع المسؤولية |
|----------------|-----------|--------------------------------|
| 30% | 40 | مسؤولية إدارية |
| 70% | 95 | مسؤولية على مستوى وحدة الإنتاج |
| 100% | 135 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 135 فرداً، نلاحظ أن 40 فرداً لهم مسؤوليات إدارية بنسبة بلغت 30%، أما الذين لهم مسؤوليات على مستوى وحدة الإنتاج فقد بلغ عددهم 95 فرداً بنسبة قدرت بـ 70%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (21)

يتضح لنا أن الفئة الأكبر من الباحثين يتقلدون مسؤولية ذات طابع تقني، وهذا راجع لخصوصية المؤسسة من خلال طبيعة النشاط الذي تمارسه والذي يستدعي وجود موارد بشرية تقنية، بينما نجد المسؤولية ذات الطابع الإداري تتركز في الإدارات الخاصة بالوحدات أو إدارة الموارد البشرية كمصالح المحاسبة وتسيير الأجور والمصالح المرتبطة بالموارد البشرية ذات الطابع الإداري البحث.



الشكل رقم (21) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المسؤولية.

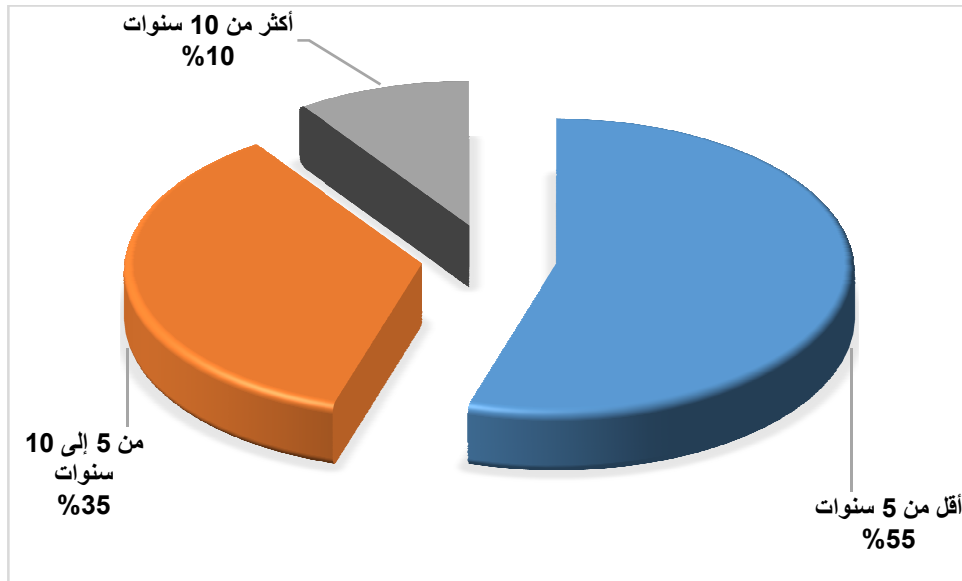
نجد أن فئة كبيرة من الباحثين تقل خبرتهم عن 05 سنوات، وهذا يعطينا ملامح على وجود طاقات شابة في المؤسسة تم استقطابها وإعطائها فرصة من حيث المسؤولية والإشراف بالإضافة إلى الظروف الداخلية التي شهدتها المؤسسة من الناحية التنظيمية و التسييرية على مستوى هيكلها التنظيمي الذي سمح بخلق مناصب ومسؤوليات جديدة على مستوى إدارة الموارد البشرية وكذا الوحدات الأخرى التي أنشأتها المؤسسة.

كذلك وجود فئة كبيرة من الإطارات لها من الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات، مما يجعلنا نلاحظ وجود استقرار وظيفي بهذه المؤسسة، قد يعود لتوفر المناخ المؤسسي المساعد على ذلك، بالإضافة إلى الامتيازات التي تتوفر عليها المؤسسة.

الجدول رقم (20) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

| النسبة المئوية | التكرارات | الأقدمية |
|----------------|-----------|-------------------|
| 55% | 74 | أقل من 5 سنوات |
| 35% | 48 | من 5 إلى 10 سنوات |
| 10% | 13 | أكثر من 10 سنوات |
| 100% | 135 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 135 فرداً، نلاحظ أن 74 فرداً قلت أقدميته عن 5 سنوات بنسبة بلغت 55%، أما الذين تتراوح أقدميته ما بين (5 إلى 10 سنوات) فقد بلغ عددهم 48 فرداً بنسبة قدرت بـ 35%، أما الذين فاقت أقدميته عن (10 سنوات) فقد بلغ عددهم 13 فرداً بنسبة قدرت بـ 10%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (22).



الشكل رقم (22) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.

نجد أن فئة كبيرة من الباحثين تقل خبرتهم عن 05 سنوات، وهذا يعطينا ملامح على وجود طاقات شابة في المؤسسة تم استقطابها وإعطائها فرصة من حيث المسؤولية والإشراف بالإضافة إلى الظروف الداخلية التي شهدتها

المؤسسة من الناحية التنظيمية و التسيرية على مستوى هيكلها التنظيمي الذي سمح بخلق مناصب ومسؤوليات جديدة على مستوى إدارة الموارد البشرية وكذا الوحدات الأخرى التي أنشأتها المؤسسة.

كذلك وجود فئة كبيرة من الإطارات لها من الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات، مما يجعلنا نلاحظ وجود استقرار وظيفي بهذه المؤسسة، قد يعود لتوفر المناخ المؤسسي المساعد على ذلك، بالإضافة إلى الامتيازات التي تتوفر عليها.

الجدول رقم (21) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة المشغولة

| النسبة المئوية | التكرارات | الوظيفة المشغولة |
|----------------|-----------|------------------|
| 27% | 37 | إداري |
| 18% | 24 | تقني |
| 34% | 46 | تقني سامي |
| 21% | 28 | مهندس |
| 100% | 135 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 135 فرداً، نلاحظ أن 37 فرداً من الإداريين بنسبة بلغت 27%، أما التقنيين فقد بلغ عددهم 24 فرداً بنسبة قدرت بـ 18%، أما التقنيين السامون فقد بلغ عددهم 46 فرداً بنسبة قدرت بـ 34%، في حين أن المهندسين فقد بلغ عددهم 28 فرداً بنسبة قدرت بـ 21%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (22).

من خلال النتائج نلاحظ أن الفئة المبحوثة تتشكل بالدرجة الأولى من تقني سامي ثم إداريين ثم تليها المهندسين والتقنيين، وهذا كما أشرنا سلفاً لطبيعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة خاصة في التركيب الإلكتروني والمنزلي، مثل التلفزيون، الثلاجات، مكيفات الهواء، الذي يتطلب مورد بشري متخصص لمتابعة عملية التركيب والإنتاج، كما نجد أن الإداريين هم الآخرون يشكلون نسبة معتبرة كون المؤسسة تتشكل من عدة وحدات إنتاجية لكل وحدة منها إدارة ومدير يسيروها.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم ... والمتعلق بـ " عند مباشرة المؤسسة لعملية التغيير التنظيمي هل علمت بذلك عن طريق " حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ من خلال قيمة (كا²) والتي بلغت 4.67 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 09 تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

يبين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي علمت عند مباشرة المؤسسة لعملية التغيير التنظيمي عن طريق " الإدارة العليا للمؤسسة " بواقع 62 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية من "المستوى الجامعي" بواقع 51 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من المستوى الثانوي بواقع 11 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 37 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي علمت عند مباشرة المؤسسة لعملية التغيير التنظيمي عن طريق "الزملاء في العمل" وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من "المستوى الجامعي" بواقع 27 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من المستوى الثانوي بواقع 09 أفراد، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من المستوى المتوسط بواقع فرداً واحداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 26 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي أجابت عند مباشرة المؤسسة لعملية التغيير التنظيمي قد " بدأت قبل التحاقها بالمؤسسة" وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من "المستوى الجامعي" بواقع 18 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من المستوى الثانوي بواقع 09 أفراد، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من المستوى المتوسط بواقع فرداً واحداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 10 أفراد، في فئة القيادة الشبابية التي أجابت عند مباشرة المؤسسة لعملية التغيير التنظيمي قد " شاركت بمقترحات في التغيير الجديد" وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من "المستوى الجامعي" بواقع 08 أفراد، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من المستوى الثانوي بواقع فردين 02.

نستنتج من خلال النتائج أن فئة الإطارات الجامعية في المرتبة الأولى التي علمت بالتغيير التنظيمي للمؤسسة عن طريق الإدارة العليا كون هذه الأخيرة المشرفة عليه، وهذا يقدم لنا تفسير على أن المؤسسة من خلال إدارتها العليا قد أخبرت الإطارات بعملية التعيير الذي باشرته أما كون الفئة الأكثر علماً بذلك من الجامعيين قد يعود إلى شغلها

مناصب إدارية أو تقنية لها علاقة مباشرة بأهم المراكز التي يمسها التغيير، وهذا ما تعكسه لنا النسبة الثانية التي علمت بالتغيير التنظيمي عن طرق الزملاء أي أن الإدارة العليا أخطرت فئة بعينها بعملية التغيير التي ستحدثها، ويرجع سبب إجراء عملية التغيير إلى عوامل داخلية تتمثل في نمو المنظمة وتطورها وبالتالي زيادة العمالة وكذا الخوض في نشاطات صناعية أخرى مما يستدعي إستراتيجية تنظيمية وتسيرية تتماشى مع هذا النمو والتطور إلى جانب العوامل الخارجية نجد التوسع في السوق الداخلي بل حتى التصدير بعض المنتجات إلى خارج الوطن والسعي إلى تحقيق النوعية والجودة في الإنتاج والناتج عن حدة المنافسة بحكم تواجد العديد من المؤسسات التي تشتغل في نفس النشاط وتشكل قوة تنافسية لمؤسسة كوندور خاصة في مجال الصناعة الإلكترونية.

الجدول رقم (23) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10) حسب للمستوى التعليمي

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | عند مباشرة المؤسسة لعملية التغيير التنظيمي هل واجهت رفض أو معارضة من طرف العمال | | السؤال رقم (10) تبعاً للمستوى التعليمي. |
|---------|---------------|------------|-------------|---------|---|-----|---|
| | | | | | لا | نعم | |
| غير دال | 0.191 | 3.313 | 2 | 1 | 1 | 0 | متوسط |
| | | | | 30 | 26 | 4 | ثانوي |
| | | | | 104 | 74 | 30 | جامعي |
| | | | | 135 | 101 | 34 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ "عند مباشرة المؤسسة لعملية التغيير التنظيمي هل واجهت رفض أو معارضة من طرف العمال" حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 3.31 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 10 تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

يبين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي عند مباشرة المؤسسة لعملية التغيير التنظيمي لم تواجه رفض أو معارضة من طرف العمال بواقع 101 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية من "المستوى الجامعي" بواقع 74 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية

من المستوى الثانوي بواقع 26 فرداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من المستوى المتوسط بواقع فرداً واحداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 34 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي واجهت عند مباشرة المؤسسة لعملية التغيير التنظيمي رفض أو معارضة من طرف العمال بواقع 34 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من "المستوى الجامعي" بواقع 30 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من "المستوى الثانوي" بواقع 04 أفراد. يتضح لنا من خلال الجدول أن الفئة المبحوثة والتي أجاب أصحاب على عدم وجود معارضة من طرف العمال تمثل في القيادة الشبابية ذات المستوى الجامعي، بنسبة مرتفعة على عملية التغيير التنظيمي التي بادرت بها المؤسسة، يعطينا ملمحاً عن كون هذه الشريحة لديها مكانة اجتماعية ذات طابع رمزي في تمثيلات العاملين أي من حيث التعلم والمستوى الثقافي، كما قد يكمن في قدرتها على الشرح والإقناع والتواصل مع الفئات العمالية الأخرى بحكم الاحتكاك اليومي معها بالإضافة إلى استيعاب الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة بحكم المسؤولية والمنصب والمهام والإطلاع على مجريات سير المؤسسة من خلال الاجتماعات الدورية التي تقوم بها.

الجدول رقم (24) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11) حسب للمستوى التعليمي.

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | حسب رأيك هل التغيير الجديد يساعد على: | | | | | السؤال رقم (11) تبعا للمستوى التعليمي. |
|---------|---------------|------------|-------------|---------|---------------------------------------|--------------------------------|-------------------|--|------------------------|--|
| | | | | | لم تتأثر بعملية التغيير التنظيمي | خلق لك مشاكل وصعوبات مع العمال | أضف لك مهام جديدة | سهل من عملية التسيير والتحكم في العمال | خلق مناصب قيادية جديدة | |
| غير دال | 0.212 | 10.830 | 8 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | متوسط |
| | | | | 30 | 9 | 2 | 1 | 8 | 10 | ثانوي |
| | | | | 104 | 15 | 3 | 14 | 32 | 40 | جامعي |
| | | | | 135 | 25 | 5 | 15 | 40 | 50 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ "حسب رأيك هل التغيير الجديد يساعد على" حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 10.83 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات

أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 11 تبعاً لمتغير المستوى التعليمي ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

يبين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن التغيير الجديد يساعد على خلق مناصب قيادية جديدة بواقع 50 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية من "المستوى الجامعي" بواقع 40 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من المستوى الثانوي بواقع 10 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 40 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن التغيير الجديد "سهل من عملية التسيير والتحكم في العمال" وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من "المستوى الجامعي" بواقع 32 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من المستوى الثانوي بواقع 08 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 25 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي لم تتأثر بعملية التغيير التنظيمي الجديد، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من "المستوى الجامعي" بواقع 15 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من المستوى الثانوي بواقع 09 أفراد، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من المستوى المتوسط بواقع فرداً واحداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 15 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي أضاف لها التغيير التنظيمي مهام جديدة وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من "المستوى الجامعي" بواقع 14 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من المستوى الثانوي بواقع فرداً واحداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 05 أفراد، في فئة القيادة الشبابية التي خلق له التغيير التنظيمي مشاكل و صعوبات مع العمال وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من "المستوى الجامعي" بواقع 03 أفراد، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من المستوى الثانوي بواقع فردين اثنين 02.

يتبين لنا أن التغيير الجديد قد ساهم في خلق مناصب عمل جديدة هذا من خلال إجابات الباحثين والذي نجده عند القيادة الشبابية ذات المستوى الجامعي، ومنه نستنتج أن المؤسسة قد أعطت فرصة للأصحاب المستوى الجامعي في تولي مناصب ومهام من خلال استحداث مناصب قيادية جديدة تتماشى مع الهيكل التنظيمي الجديد والذي يستدعي استحداث مناصب قيادية تتمثل في تولي مسؤوليات ومهام جديدة. في المقابل نجد نسبة ضعيفة واجهت مشاكل وصعوبات مع العمال، والذي قد يعود إلى قلة خبرتها أو في الطريقة التي تعاطت بها في إخبار العمال بذلك.

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | هل التعبير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى 07 وحدات قام على أساس " | | | | السؤال رقم (12) تبعاً للمستوى التعليمي. |
|---------|---------------|------------|-------------|---------|---|------------------------------|---------------------------|--------------------------------|---|
| | | | | | متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة | تسهيل عملية التسيير والإنتاج | تخصص كل وحدة في منتج معين | كبر حجم المؤسسة وزيادة أنشطتها | |
| غير دال | 0.969 | 1.351 | 6 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | متوسط |
| | | | | 30 | 3 | 6 | 7 | 14 | ثانوي |
| | | | | 104 | 10 | 20 | 27 | 45 | جامعي |
| | | | | 135 | 13 | 26 | 34 | 60 | الإجمالي |

الجدول رقم (25) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12) حسب للمستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ "هل التعبير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى 07 وحدات قام على أساس " حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ من خلال قيمة (كا²) والتي بلغت 1.35 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 12 تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن التعبير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى 07 وحدات قام على أساس " كبر حجم المؤسسة وزيادة أنشطتها" بواقع 60 فرداً، وبالموازاة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية من "المستوى الجامعي" بواقع 45 فرداً، وبالموازاة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من المستوى الثانوي بواقع 14 فرداً. وبالموازاة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية من "المستوى المتوسط بواقع فرداً واحداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 34 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى 07 وحدات قام على أساس " تخصص كل وحدة في منتج معين " وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من " المستوى الجامعي " بواقع 27 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من المستوى الثانوي بواقع 07 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 26 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى 07 وحدات قام على أساس " تسهيل عملية التسيير والإنتاج " ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من " المستوى الجامعي " بواقع 20 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من المستوى الثانوي بواقع 06 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 13 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى 07 وحدات قام على أساس " متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة " وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من " المستوى الجامعي " بواقع 10 أفراداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية من المستوى الثانوي بواقع 03 أفراد.

يتضح لنا أن تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عدة وحدات أساسه حسب الفئة المبحوثة هو كبر حجم المؤسسة، وهذا ما أدلت به القيادة الشبابية الجامعية، والذي يتوافق مع الإجابة التي قدمها لنا مدير الموارد البشرية³، أي أن توسع النشاط وتنوعه استوجب جلب عمالة من أجل تغطية النقص الناتج عن الزيادة في النشاط والإنتاج، وهذا التغيير قد يمس إعادة توزيع المهام والأعمال والمسؤوليات، وإضافة بعض الاختصاصات الأخرى وحذف أخرى.

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | هل التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتقسيمها إلى عدة وحدات ساهم في التقليل من مركزية السلطة " | | السؤال رقم (13) تبعا للمسؤولية |
|-------------|---------------|------------|-------------|---------|---|-----|--------------------------------|
| | | | | | لا | نعم | |
| دال إحصائيا | 0.036 | 4.397 | 1 | 40 | 23 | 17 | مسؤولية إدارية |
| | | | | 95 | 36 | 59 | مسؤولية على مستوى وحدة |

³ مقابلة أجريت بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة كوندور.

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|-----|----|----|----------|
| | | | | | | | الإنتاج |
| | | | | 135 | 59 | 76 | الإجمالي |

الجدول رقم (26) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13) حسب نوع المسؤولية

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ "هل التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتقسيمها إلى عدة وحدات ساهم في التقليل من مركزية السلطة" حسب متغير نوع المسؤولية نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 4.39 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 13 تبعاً لنوع المسؤولية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتقسيمها إلى عدة وحدات ساهم في التقليل من مركزية السلطة بواقع 76 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى "مسؤولية وحدة الإنتاج بواقع 59 فرداً"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية ذات "المسؤولية الإدارية" بواقع 17 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 59 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتقسيمها إلى عدة وحدات لم يساهم في التقليل من مركزية السلطة وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى "مسؤولية وحدة الإنتاج بواقع 36 فرداً"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات "المسؤولية الإدارية" بواقع 23 فرداً.

يتضح لنا أن نسبة كبيرة من الفئة المبحوثة قد اعتبرت أن التغيير الهيكلي الجديد قد ساهم من التقليل من مركزية السلطة، و نلاحظ ارتفاعها عند القيادة الشبابية على مستوى وحدات الإنتاج، أي أصبح لها مساحة أكبر من الحرية والعمل واللامركزية مما يساعدها على التقليل من الضغوط ويفتح لها المجال للتصرف والتعاطي مع الأمور خاصة المرتبطة بالعمال بصفة مباشرة دون الرجوع إلى الإدارة العليا، حيث نجد من أنه كلما زاد حجم المؤسسة (زيادة العمال والوحدات الإنتاجية) يعني زيادة تعقد عملياتها، مما تستدعي الحاجة إلى تفويض السلطة، ومنح الحرية إلى المستويات الوسطى وأحياناً الدنيا من قبل الإدارة العليا، مما يجعل القيادة الشبابية تثق في قدراتها وإمكانياتها وتوسع خبراتها من خلال التفويض الذي يمنحها فرصة للتحرير و للتدريب لتقلد مناصب أكبر، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لديهم نتيجة الشعور بالمشاركة الإيجابية، إلى جانب زيادة التحفيز لديهم الذي يزيد من رغبتهم في حل المشكلات التي

تواجههم وبالتالي تظهر الأفكار والحلول المبتكرة، مما يسهل باتخاذ القرارات الفورية بالنتيجة عن المعرفة بالظروف والعوامل والمعاشية والاتصال المباشر بين القيادة الشبابية والفئة العمالية.

الجدول رقم (27) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14) حسب نوع المسؤولية.

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | عند حدوث مشاكل مع بعض العمال تستدعي الفصل عن العمل، هل يتم ذلك | | السؤال رقم (14) تبعا للمسؤولية |
|-------------|---------------|------------|-------------|---------|--|---|--------------------------------|
| | | | | | قرار تنفرد به إدارة الوحدة فقط | إبلاغ الإدارة العليا بذلك للفصل في القضية | |
| دال إحصائيا | 0.017 | 5.725 | 1 | 40 | 25 | 15 | مسؤولية إدارية |
| | | | | 95 | 38 | 57 | مسؤولية علي مستوى وحدة الإنتاج |
| | | | | 135 | 63 | 72 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ "عند حدوث مشاكل مع بعض العمال تستدعي الفصل عن العمل، هل يتم ذلك عن طريق" حسب متغير نوع المسؤولية نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 5.72 أنها قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 14 تبعا نوع المسؤولية التعليمي، ونسبة التأكيد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أنه عند حدوث مشاكل مع بعض العمال تستدعي الفصل عن العمل يتم ذلك عن طريق "قرار تنفرد به إدارة الوحدة فقط" بواقع 72 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى "مسؤولية وحدة الإنتاج بواقع 57 فرداً"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية ذات "المسؤولية الإدارية" بواقع 15 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 68 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي أنه عند حدوث مشاكل مع بعض العمال تستدعي الفصل عن العمل يتم ذلك عن طريق "إبلاغ الإدارة العليا بذلك للفصل في القضية

"وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى "مسؤولية وحدة الإنتاج بواقع 38 فرداً ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات "المسؤولية الإدارية "بواقع 25 فرداً. نستنتج من خلال إجابات الباحثين أن القرار في فصل العامل عن العمل يعود إلى إدارة الوحدة دون الرجوع إلى الإدارة العليا مما يجعلنا نلاحظ استقلالية إدارة الوحدات في اتخاذ القرار وكذا عدم مركزية السلطة وأن التغيير التنظيمي له بسمته في الواقع، إذا أن من مؤشرات اللامركزية هو زيادة اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة الوسطى والمستويات الأقل.

| السؤال رقم (15) تبعاً للمستوى | . " بالنسبة لعملية الاتصال داخل المؤسسة، هل كانت من أولويات التغيير التنظيمي بالمؤسسة | | المجموع | درجة الحرية | Chi-Square | مستوى الدلالة | القرار |
|-------------------------------|---|-----|---------|-------------|------------|---------------|---------|
| | لا | نعم | | | | | |
| متوسط | 0 | 1 | 1 | 2 | 3.504 | 0.173 | غير دال |
| ثانوي | 24 | 6 | 30 | | | | |
| جامعي | 80 | 24 | 104 | | | | |
| الإجمالي | 104 | 31 | 135 | | | | |

الجدول رقم (28) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15) حسب للمستوى التعليمي.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " بالنسبة لعملية الاتصال داخل المؤسسة، هل كانت من أولويات التغيير التنظيمي بالمؤسسة " حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 3.50 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 15 تبعاً لمتغير المستوى التعليمي ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن عملية الاتصال داخل المؤسسة، كانت من أولويات التغيير التنظيمي بالمؤسسة بواقع 104 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى الجامعي بواقع 80 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى الثانوي "بواقع 24 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 31 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن عملية الاتصال داخل المؤسسة، لم تكن من أولويات التغيير التنظيمي بالمؤسسة، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى جامعي بواقع 24 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على المستوى الثانوي "بواقع 06 أفراداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على المستوى المتوسط "بواقع فرداً واحداً.

من خلال إجابات المبحوثين نجد أن الاتصال من أولويات التغيير التنظيمي بالمؤسسة، وتظهر جلياً عند القيادة الشبابية الجامعية ربما لإدراكها لما للاتصال من أهمية داخل التنظيم أو المؤسسة، وقد يكون هذا له انعكاس على الأداء والمردود من خلال تحديد الإدارة العليا نوع المعلومات المطلوب تداولها بين الإدارات والوحدات والمجموعات والأشخاص في طابعها الرسمي، حيث تكون واضحة ودقيقة بالإضافة إلى اختيار القنوات لنقل المعلومات الصادرة من الإدارة العليا، كون الاتصال من الدعائم الرئيسية في المؤسسات الصناعية إذ تقوم أغلب الأعمال أساساً على الحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم كما يساعد على ظهور التعاون في العمل وتجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم.

الجدول رقم (29) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16) حسب المستوى التعليمي.

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | بعد التغيير الهيكلي داخل المؤسسة، كيف تقيم عملية الاتصال داخل المؤسسة " | | | السؤال رقم (16) تبعاً للمستوى |
|---------|---------------|------------|-------------|---------|---|-------------------|----------------|-------------------------------|
| | | | | | تطورت إلى الأحسن | تراجعت إلى الأسوأ | بقيت على حالها | |
| غير دال | 0.659 | 2.419 | 4 | 1 | 0 | 0 | 1 | متوسط |
| | | | | 30 | 9 | 2 | 19 | ثانوي |
| | | | | 104 | 29 | 2 | 73 | جامعي |
| | | | | 135 | 38 | 4 | 93 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " بعد التغيير الهيكلي داخل المؤسسة، كيف تقيم عملية الاتصال داخل المؤسسة " حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 2.41 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفيا (0.05)، وهذا

معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 16 تبعاً لمتغير المستوى التعليمي ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى بعد التغيير الهيكلي داخل المؤسسة، تقييم عملية الاتصال داخل المؤسسة " تطورت إلى الأحسن" بواقع 93 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى الجامعي بواقع 73 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى الثانوي "بواقع 19 فرداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى المتوسط "بواقع فرداً واحداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 38 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى بعد التغيير الهيكلي داخل المؤسسة، تقييم عملية الاتصال داخل المؤسسة " ببقائها على حالها" ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى جامعي بواقع 29 فرداً ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على المستوى الثانوي "بواقع 09 أفراداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 04 أفراداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى بعد التغيير الهيكلي داخل المؤسسة، تقييم عملية الاتصال داخل المؤسسة" تراجعت إلى الأسوأ " ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى جامعي بواقع فردين اثنين ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على المستوى الثانوي " بواقع فردين اثنين.

نستنتج من خلال إجابات الباحثين وبصفة خاصة عند القيادة الشبابية الجامعية أن الاتصال بعد التغيير الهيكلي بالمؤسسة قد تطور إلى الأفضل وهذا يترجم لنا أخذ المؤسسة للعملية الاتصالية كأولوية ضمن التغيير الذي قامت به، لما له من أهمية سواء على مستوى الإدارة العليا أو على مستوى الإدارة الوسطى من خلال تبني القيادة الشبابية لفلسفة جديدة في عملية الاتصال من شأنها أن تسهل طريقة العمل سواء في الحصول على المعلومة ونقلها أو في اتخاذ القرارات وفقاً للفعالية العملية الاتصالية.

| السؤال رقم (17) تبعاً للمستوى | ما طبيعة الاتصال الغالب داخل المؤسسة بعد التغيير التنظيمي | | | | المجموع | درجة الحرية | Chi-Square | مستوى الدلالة | القرار |
|-------------------------------|---|----------------|----------------|-------------|---------|-------------|------------|---------------|--------|
| | الاتصال الأفقي المباشر | الاتصال الصاعد | الاتصال النازل | اتصال متنوع | | | | | |
| | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|----------------|-------|--------|---|-----|----|----|----|----|----------|
| دال إحصائيا | 0.000 | 30.630 | 6 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | متوسط |
| | | | | 30 | 10 | 10 | 2 | 8 | ثانوي |
| | | | | 104 | 76 | 6 | 15 | 7 | جامعي |
| | | | | 135 | 87 | 16 | 17 | 15 | الإجمالي |

الجدول رقم (30) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17) حسب للمستوى التعليمي.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " ما طبيعة الاتصال الغالب داخل المؤسسة بعد التغيير التنظيمي " حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ من خلال قيمة (ك²) والتي بلغت 30.63 أنها قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم ... تبعا لمتغير المستوى التعليمي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن طبيعة الاتصال الغالب داخل المؤسسة بعد التغيير التنظيمي " اتصال متنوع "بواقع 87 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى الجامعي بواقع 76 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى الثانوي "بواقع 10 أفراداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى المتوسط "بواقع فرداً واحداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 17 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن طبيعة الاتصال الغالب داخل المؤسسة بعد التغيير التنظيمي " الاتصال الصاعد"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى جامعي بواقع 15 فرداً ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على المستوى الثانوي "بواقع 02 أفراداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 16 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن طبيعة الاتصال الغالب داخل المؤسسة بعد التغيير التنظيمي " الاتصال النازل"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى جامعي بواقع 10 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على المستوى الثانوي "بواقع 06 أفراداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 15 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن طبيعة الاتصال الغالب داخل المؤسسة بعد التغيير التنظيمي " الاتصال الأفقي المباشر"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى جامعي بواقع 07 أفراد، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على المستوى الثانوي "بواقع 08 أفراداً.

تظهر لنا النسبة المحصل عليها أن هناك تنوع في عملية الاتصال داخل المؤسسة (أفقي، عمودي، صاعد، نازل) وهذا يتفق مع ما صرح به لنا مسؤول الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث قال أن المؤسسة تحرص على التنوع في طرق الاتصال

من أجل علق الفعالية ورفع الإنتاج والتقليل من حدوث المشاكل والصعوبات، فالمؤسسة تتبع الطرق التقليدية كالاتتماعات واللقاء الدورية والملصقات بالإضافة إلى التكنولوجيات الحديثة كالانترنت والإيميل والهاتف، التي من شأنها تسهيل عملية وصول المعلومة أو نقل وتلقي الانشغال بين الإدارة العليا وباقي الوحدات بالمؤسسة.

الجدول رقم (31) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19) حسب الخبرة المهنية

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | ما هو الأسلوب الذي تركز عليه في تحفيزك للعمال | | | | | السؤال رقم (19) تبعاً الخبرة المهنية |
|---------|---------------|------------|-------------|---------|---|--|--|-----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| | | | | | التكريم في بعض المناسبات | إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل | أسماء بعض العمال للحصول على مكافأة مالية | الثناء على العمال عند مدير الوحدة | الثناء للعمال على العمل الذي قام به | |
| غير دال | 0.070 | 14.499 | 8 | 74 | 26 | 13 | 6 | 2 | 27 | أقل من 5 سنوات |
| | | | | 48 | 13 | 11 | 2 | 6 | 16 | من 5-10 سنوات |
| | | | | 13 | 0 | 4 | 2 | 0 | 7 | أكثر من 10 سنوات |
| | | | | 135 | 39 | 28 | 10 | 8 | 50 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " ما هو الأسلوب الذي تركز عليه في تحفيزك للعمال " حسب متغير الخبرة المهنية نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 14.49 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم ... تبعاً لمتغير الخبرة المهنية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن الأسلوب الذي تركز عليه في تحفيزها للعمال " الثناء للعمال على العمل الذي قام به " بواقع 50 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أقل من 5 سنوات بواقع 27 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة " من 5-10 سنوات بواقع 16 فرداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة " أكثر من 10 سنوات " بواقع 07 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 39 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن الأسلوب الذي تركز عليه في تحفيزها للعمال " تكريم العمال في بعض المناسبات " وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أقل من 5 سنوات بواقع 26 فرداً ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة " من 5-10 سنوات بواقع 13 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 28 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن الأسلوب الذي تركز عليه في تحفيزها للعمال " إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل " وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أقل من 5 سنوات بواقع 13 فرداً ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة " من 5-10 سنوات بواقع 11 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أكثر من 10 سنوات " بواقع 04 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 10 أفراد، في فئة القيادة الشبابية التي الأسلوب الذي تركز عليه في تحفيزك للعمال " على اقتراح أسماء بعض العمال للحصول على مكافأة مالية، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أقل من 5 سنوات بواقع 06 أفراد ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة " من 5-10 سنوات بواقع فردين اثنين. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أكثر من 10 سنوات " بواقع فردين اثنين.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 08 أفراد، في فئة القيادة الشبابية التي الأسلوب الذي تركز عليه في تحفيزك للعمال " على الثناء على العمال عند مدير الوحدة ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أقل من 5 سنوات بواقع فردين اثنين، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة " من 5-10 سنوات بواقع 06 أفراد.

نلاحظ من خلال النسبة أن أسلوب الثناء على العمال هو الغالب في تحفيز العمال ويظهر جليا عند القيادة الشبابية التي تقل خبرتها على 5 سنوات، إن عملية التحفيز سواء في شكله المادي أو المعنوي له الأثر البالغ في أداء العمال والرفع من الروح المعنوية لديهم عندما تكون نابعة من إستراتيجية وأهداف العمل، كما يجعلها توفر القدرة التنافسية المطلوبة لجذب والحفاظ على المستوى العالي من المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة.

الجدول رقم (32) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20) حسب للمستوى التعليمي.

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | هل تعتبر الحوافز من ضمن الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق التغيير التنظيمي " | | السؤال رقم (20) تبعاً للمستوى |
|---------|---------------|------------|-------------|---------|---|-----|-------------------------------|
| | | | | | لا | نعم | |
| غير دال | 0.608 | 0.995 | 2 | 1 | 0 | 1 | متوسط |
| | | | | 30 | 7 | 23 | ثانوي |
| | | | | 104 | 17 | 87 | جامعي |
| | | | | 135 | 24 | 111 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " هل تعتبر الحوافز من ضمن الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق التغيير التنظيمي " حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 0.99 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الف (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 20 تبعاً لمستوى التعليمي ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي تعتبر أن الحوافز من ضمن الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق التغيير التنظيمي "بواقع 111 فرداً، وبالمواظبة على نفس

الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها المستوى الجامعي بواقع 87 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من المستوى الثانوي " من بواقع 23 فرداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من المستوى المتوسط " بواقع فردا واحدا.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 39 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي لا تعتبر أن الحوافز من ضمن الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق التغيير التنظيمي "بواقع 24 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها المستوى الجامعي بواقع 17 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من المستوى الثانوي " من بواقع 07 أفراداً.

يتضح لنا أن من خلال إجابات الفئة المبحوثة أن التغيير التنظيمي يعد من ضمن الإستراتيجية تسعى من خلالها المؤسسة لإحداث التغيير التنظيمي، وهذا يعطينا ملمحا أن المؤسسة تسعى بمختلف الوسائل والطرق من أجل تحقيق التغيير التنظيمي الذي يحقق لها الفعالية والاستمرارية وكذا الميزة التنافسية في السوق من خلال الاعتماد توفير الآليات والميكانيزمات التي تضعها في متناول القيادة الشبابية لترجمتها على أرض الواقع، وكذا مدى تركيز المؤسسة على تطوير وزيادة فعالية الأداء داخليا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري، مما يجعل أداءه أفضل و يجعلها تتميز في بيئتها الخارجية، وكذا قدرة المؤسسة على التحكم في العمل التنظيمي وبين المرونة والقدرة على التعامل مع التغيير.

الجدول رقم (33) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22) حسب الوظيفة المشغولة.

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | كيف تمنح الحوافز من طرف المؤسسة " | | | السؤال رقم (22) تبعاً الوظيفة المشغولة |
|--------------|---------------|------------|-------------|---------|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|--|
| | | | | | هناك حوافز خاصة بالعمال | هناك حوافز خاصة بالعمال | هناك حوافز خاصة بالإطارات والمشرفين | |
| دال إحصائياً | 0.008 | 17.342 | 6 | 37 | 8 | 1 | 28 | إداري |
| | | | | 24 | 5 | 3 | 16 | تقني |
| | | | | 46 | 14 | 14 | 18 | تقني سامي |
| | | | | 28 | 4 | 8 | 16 | مهندس |
| | | | | 135 | 31 | 26 | 78 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " كيف تمنح الحوافز من طرف المؤسسة " حسب متغير الوظيفة المشغولة نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 12.69 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 22 تبعاً لمتغير الوظيفة المشغولة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن الحوافز تمنح من طرف المؤسسة حوافز خاصة بالإطارات والمشرفين "بواقع 78 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل الوظيفة الإدارية بواقع 28 فرداً،" وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني سامي بواقع 18 فرداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني "بواقع 16 فرداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة مهندس "بواقع 16 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 31 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن الحوافز تمنح من طرف المؤسسة حوافز خاصة بالعمل"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل الوظيفة تقني سامي بواقع 14 فرداً،" وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة الإدارية بواقع 08 فرداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني "بواقع 05 فرداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة مهندس "بواقع 04 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 26 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن الحوافز تمنح من طرف المؤسسة حوافز خاصة بالعمل"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل الوظيفة تقني سامي بواقع 14 فرداً،" وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة الإدارية بواقع 08 فرداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني "بواقع 05 فرداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة مهندس "بواقع 04 فرداً.

يتضح لنا من خلال إجابات المبحوثين أن الحوافز تختلف، أي توجد حوافز خاصة بالمشرفين والإطارات وحوافز خاصة بالعمال بالمؤسسة، وهذا يعطينا ملمحاً أن المؤسسة تولي أهمية للإطارات وأصحاب المسؤوليات لمن نجدها بصفة أقل عند العمال، وهذا قد يجعلنا نفسره بسعي المؤسسة للحفاظ على إطاراتها والاستفادة منهم في ظل المنافسة

والامتيازات المغربية التي قد تعرض عليهم من طرف مؤسسات أخرى، وهذا م أدلى به لنا مسؤول التكوين بمديرية إدارة الموارد البشرية أن المؤسسة توفر السيارة والمبلغ المحترم والرحلات وكذا التكوين في الداخل والخارج ونقلهم لأداء العمرة من أجل الحفاظ عليهم بالإضافة لاصطياد الكفاءات من المؤسسات الأخرى من خلال الامتيازات المقدمة والتي تعرضها عليهم من أجل استقطابهم.

| السؤال رقم (23) تبعاً للمستوى | هل تلقيت تدريباً بالمؤسسة " | | المجموع | درجة الحرية | Chi-Square | مستوى الدلالة | القرار |
|-------------------------------|-----------------------------|-----|---------|-------------|------------|---------------|---------|
| | لا | نعم | | | | | |
| متوسط | 1 | 0 | 1 | 2 | 2.426 | 0.209 | غير دال |
| ثانوي | 13 | 17 | 30 | | | | |
| جامعي | 31 | 73 | 104 | | | | |
| الإجمالي | 45 | 90 | 135 | | | | |

الجدول رقم (34) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23) حسب للمستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " هل تلقيت تدريباً بالمؤسسة " حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 2.42 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 23 تبعاً لمتغير المستوى التعليمي ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي تلقت تدريباً بالمؤسسة "بواقع 90 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 73 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع 17 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 45 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي لم تتلقى تدريباً بالمؤسسة"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 31 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع 13 فرداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى المتوسط بواقع فرداً واحداً.

من خلال إجابات الباحثين يتضح لنا أن نسبة كبيرة من القيادة الشبابية تلقت تدريباً بالمؤسسة وهذا يتماشى مع إستراتيجيتها وفلسفتها من أجل تمكين مواردها البشرية من التحكم بشكل جيد في العمل سواء كان ذا طابع تقني أو إداري وهذا ما أكدته لنا المسؤولين في الإدارة العليا، وبالتالي العملية التدريسية هي جزء من النشاطات التي تسعى من خلاله المؤسسة للرفع من مستوى الأداء وزيادة إنتاجيتها.

الجدول رقم (35) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24) حسب الوظيفة المشغولة

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | برامج التدريب التي تقوم بها المؤسسة يستهدف " | | | السؤال رقم (24) تبعاً الوظيفة المشغولة |
|---------|---------------|------------|-------------|---------|--|------------|------------------------|--|
| | | | | | كلهما | العمال فقط | الإطارات والمشرفين فقط | |
| غير دال | 0.210 | 8.401 | 6 | 37 | 24 | 1 | 12 | إداري |
| | | | | 24 | 11 | 0 | 13 | تقني |
| | | | | 46 | 22 | 0 | 24 | تقني سامي |
| | | | | 28 | 19 | 1 | 8 | مهندس |
| | | | | 135 | 76 | 2 | 57 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " برامج التدريب التي تقوم بها المؤسسة يستهدف " حسب متغير الوظيفة المشغولة نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 8.40 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 24 تبعاً لمتغير الوظيفة المشغولة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن برامج التدريب التي تقوم بها المؤسسة تستهدف الإطارات والمشرفين معا بواقع "76 فرداً"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة إدارية بواقع 24 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني سامي بواقع 22 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة مهندس بواقع 19 فرداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني بواقع 11 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 57 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن برامج التدريب التي تقوم بها المؤسسة تستهدف الإطارات والمشرفين فقط، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني سامي بواقع 24 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني بواقع 13 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة إداري بواقع 12 فرداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة مهندس بواقع 08 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى فردين اثنين، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن برامج التدريب التي تقوم بها المؤسسة تستهدف العمال فقط، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة مهندس بواقع فردا واحداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة إداري بواقع فردا واحداً.

يتضح لنا أن المؤسسة تقوم بتقديم دورات تدريبية منها ما هو موجه للإطارات والمشرفين، ومنها ما هو موجه للعمال مما يجعلنا نستنتج أنها تولي أهمية لعملية التدريب من خلال استهداف جميع المستويات السوسيو- مهنية، لما للتدريب من أهمية ترتبط برفع مستوى الأداء وتقليل من نسبة الوقوع في الخطأ كما يزيد من وتيرة الإنتاج، إضافة إلى خصوصية نشاط المؤسسة الذي يستدعي التدريب الدوري من أجل مواكبة التطورات و مساهمتها خاصة في الوحدات التي تنتج الأجهزة الالكترونية فهي في تغير دائم ومستمر، وتجدر الإشارة إلى قيام المؤسسات بدورات تدريبية ذات مستوى عالٍ خاصة للإطارات ومنه فإن القيادة الشبابية تستفيد من المزايا التدريبية مما يجعلها تطور المهارات والمعارف، فمعروف عن المؤسسة أنها تقوم بإجراء دورات تدريبية للإطارات والمشرفين و المسؤولين داخل الوطن بجلب خبراء ومختصين في مجالات ذات صلة بأنشطة المؤسسة وأخرى خارجه مثل مصر، وكوريا الجنوبية والصين، بحكم

طبيعة المنتجات التي تقوم بها المؤسسة والتي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بتهاته الدول مما يجعل القيادة الشبابية هي الأخرى تستفيد من هذا التدريب، فيشكل لها حافز للتطوير وتنمية قدراتها وكفاءتها والثقة بنفسها، فينعكس على مستوى أدائها بالمؤسسة، فيجعلها تبدع وتبتكر وتطرح الأفكار الجديدة سواء في طريقة التسيير أو التعامل مع الآلات و المنتج والتقنيات خاصة التكنولوجية منها.

الجدول رقم (36) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26) حسب المستوى التعليمي

| السؤال رقم (26) تبعاً للمستوى | هل التغيير التنظيمي واضح ومفهوم بالنسبة لك | | | المجموع | درجة الحرية | Chi-Square | مستوى الدلالة | القرار |
|----------------------------------|--|----|----------|---------|-------------|------------|---------------|--------------|
| | نعم | لا | نوعاً ما | | | | | |
| متوسط | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 10.673 | 0.030 | دال إحصائياً |
| ثانوي | 6 | 8 | 16 | 30 | | | | |
| جامعي | 48 | 18 | 38 | 104 | | | | |
| الإجمالي | 54 | 27 | 54 | 135 | | | | |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ "هل التغيير التنظيمي واضح ومفهوم بالنسبة لك" حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 10.67 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 26 تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن التغيير التنظيمي واضح ومفهوم بالنسبة لها" بواقع 54 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 48 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع 06 أفراداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 27 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن التغيير التنظيمي واضح ومفهوم بالنسبة لها، وبالموازاة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 18 فرداً، وبالموازاة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع 08 أفراد. وبالموازاة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى التعليمي المتوسط بواقع فرد واحد. يتضح لنا من خلال الإجابة أن الفئة الأكبر من الباحثين يعتبر التغيير التنظيمي واضح لديه مما يعطينا ملمحاً أن القيادة العليا للمؤسسة قد استطاعت أن توضح وتشرك القيادة الشبابية في القيام بعملية التغيير التنظيمي، وأنا لها دور في إحداثه من خلال تبنيه وترجمته على أرض الواقع، وهذا يسهل على المؤسسة تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التغيير، وهذا من خلال إشراك القيادة الشبابية وتمكينها من إنجاح عملية التغيير من خلال العمل كفريق واحد وذلك عن طريق تبادل المعرفة والمعلومات لاستيعاب ما يجري في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، كذلك على القيادة الشبابية إشراك المرؤوسين في عملية التغيير التنظيمي على جميع المستويات ووضع التوجيهات والإرشادات لاستيعابه والتكيف معه.

| السؤال رقم (27) تبعاً للمستوى | في حالة الإجابة بـ "لا" لأن التعيين والاختيار " | | المجموع | درجة الحرية | Chi-Square | مستوى الدلالة | القرار |
|-------------------------------|---|-------------------------|---------|-------------|------------|---------------|---------|
| | من صلاحيات إدارة الموارد البشرية | من صلاحيات صاحب المؤسسة | | | | | |
| متوسط | 1 | 0 | 1 | 2 | 0.827 | 0.661 | غير دال |
| ثانوي | 15 | 3 | 18 | | | | |
| جامعي | 38 | 12 | 50 | | | | |
| الإجمالي | 54 | 15 | 69 | | | | |

الجدول رقم (37) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27) حسب المستوى التعليمي.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " في حالة الإجابة بـ "لا" لأن التعيين والاختيار " حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 0.82 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات

أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 27 تبعاً المستوى التعليمي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن التعيين والاختيار " من صلاحيات إدارة الموارد البشرية بواقع 54 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 28 فرداً،" وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع 15 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى التعليمي المتوسط بواقع فرداً واحداً. لتتخفف النسبة من المجموع الكلي إلى 15 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن التعيين والاختيار " من صلاحيات صاحب المؤسسة، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 12 فرداً،" وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى التعليمي الثانوي بواقع 03 أفراد.

من خلال إجابة الباحثين يتضح لنا أن عملية التعيين والاختيار هو من صلاحيات إدارة الموارد البشرية، هي المسؤولة عن التوظيف من خلال إجراء مقابلة مع المرشحين للالتحاق بالمؤسسة بعد مراجعة ملفاتهم، وهذا ما تؤكد لنا من خلال اللقاء المباشر مع مدير الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث قدم لنا شروحات عن ذلك حيث يتم تحديد موعد للمرشح للالتحاق بالعمل يتم بعدها إجراء مقابلة من طرف لجنة مكونة للالتقاء العمال يتم فيها طرح بعض الأسئلة منها ماهو متعلق بالجانب النفس للمرشح وأخرى ذات طابع تقني أي هل سبق للعامل وأن عمل في مؤسسة أخرى، في حالة قبول العامل يتم إخباره عن طريق الهاتف للالتحاق بالعمل.

| السؤال رقم (28) تبعاً الخبرة المهنية | حسب رأيك هل تحتاج المؤسسة إلى إعادة النظر في طريقة اختيار وتعيين العمال | | المجموع | درجة الحرية | Chi-Square | مستوى الدلالة | القرار |
|--------------------------------------|---|-----|---------|-------------|------------|---------------|---------|
| | لا | نعم | | | | | |
| أقل من 5 سنوات | 26 | 48 | 74 | 2 | 4.959 | 0.084 | غير دال |
| من 5-10 سنوات | 10 | 38 | 48 | | | | |
| أكثر من 10 سنوات | 4 | 9 | 13 | | | | |
| الإجمالي | 40 | 95 | 135 | | | | |

الجدول رقم (38) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28) حسب الخبرة المهنية.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " حسب رأيك هل تحتاج المؤسسة إلى إعادة النظر في طريقة اختيار وتعيين العمال " حسب متغير الخبرة المهنية نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 4.95 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم ... تبعاً لمتغير الخبرة المهنية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن المؤسسة تحتاج إلى إعادة النظر في طريقة اختيار وتعيين العمال " بواقع 95 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أقل من 5 سنوات بواقع 48 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة من 5-10 سنوات بواقع 38 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أكثر من 10 سنوات بواقع 09 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 40 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي لا ترى أن المؤسسة تحتاج إلى إعادة النظر في طريقة اختيار وتعيين العمال، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أقل من 5 سنوات بواقع 26 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة من 5-10 سنوات بواقع 10 فرداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أكثر من 10 سنوات بواقع 4 أفراد.

من خلال الإجابات يتضح لنا أن أغلبية الفئة المبحوثة ترى ضرورة إعادة النظر في طريقة الاختيار والتعيين، ولها مبرراتها في ذلك، إذ ترى بضرورة إشراكها في اختيار العمال بحكم علاقتها المباشرة مع بيئة العمل مما يسمح لهم باختيار العمال المناسبين والذين يقدمون إضافة للمؤسسة حسب رأيهم، كما يرى البعض منهم أن الاختيار والتعيين يخضع للمحاسبة و المعرفة من طرف بعض المسؤولين الذين يلعبون دور الوسيط وبالتالي لهم تأثير في التوظيف، رغم حرص المؤسسة على ضرورة إتباع الشروط والإجراءات الإدارية من أجل اختيار الأفضل والأحسن، وهنا يظهر لنا أن جانب العصبية والقبلية يلعب دوراً في عملية الاختيار والتعيين فتبالي يكون على أساس القرابة أو المصاهرة أو الجوار.

الجدول رقم (39) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29) حسب الخبرة المهنية

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | في حالة الإجابة بـ " نعم " لماذا " | | | | السؤال رقم (29) تبعاً الخبرة المهنية |
|---------|---------------|------------|-------------|---------|---------------------------------------|--|---------------------------|--|--------------------------------------|
| | | | | | من أجل تحقيق التغيير التنظيمي المنشود | لان العمال المختارين يجدون صعوبة في مجال عملهم | لأنها تتم عن طريق القرابة | لان عملية الاختيار والتعيين تتم بطريقة عشوائية | |
| غير دال | 0.177 | 8.941 | 6 | 48 | 19 | 2 | 9 | 18 | أقل من 5 سنوات |
| | | | | 38 | 10 | 4 | 2 | 22 | من 5-10 سنوات |
| | | | | 9 | 4 | 0 | 2 | 3 | أكثر من 10 سنوات |
| | | | | 95 | 33 | 6 | 13 | 43 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " في حالة الإجابة بـ " لا " لماذا " حسب متغير الخبرة المهنية نلاحظ من خلال قيمة (كاسي²) والتي بلغت 8.94 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 29 تبعاً لمتغير الخبرة المهنية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن عملية الاختيار والتعيين تتم بطريقة عشوائية بواقع 43 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة من 5-10 سنوات بواقع 22 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أقل من 5 سنوات بواقع 18 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أكثر من 10 سنوات بواقع 03 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 33 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن عملية الاختيار والتعيين من أجل تحقيق التغيير التنظيمي المنشود، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة من أقل من 5 سنوات بواقع 19 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة من 5-10 سنوات بواقع 10 أفراد، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أكثر من 10 سنوات بواقع 04 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 13 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن عملية الاختيار والتعيين تتم عن طريق القرابة، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة من أقل من 5 سنوات بواقع 09 أفراد، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة من 5-10 سنوات بواقع فردين اثنين، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أكثر من 10 سنوات بواقع فردين اثنين.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 06 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن العمال المختارين يجدون صعوبة في مجال عملهم، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة من 5-10 سنوات بواقع 04 أفراد، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أقل من 5 سنوات بواقع فردين اثنين.

يتضح لنا من خلال إجابات الباحثين أن عملية الاختيار تتم بطريقة عشوائية، أي لا يتم الانتقاء بطريقة جيدة ولا يخضع للمعايير السليمة حيث لا يتم التركيز على الجوانب التقنية في عملية الاختيار لعدم الاستعانة بمختصين أثناء إجراء المقابلة ويقتصر الأمر على إطارات ذات طابع إداري تقوم بالعملية، وقد تم إخبارنا من طرف مسؤول الموارد البشرية بأن طريقة التوظيف ستتغير في إطار مشروع جديد أطلق عليه تسيير الكفاءات بالمؤسسة والذي سيشارك جميع فروع ووحدات المؤسسة، ومن بين النقاط التي سيركز عليها هم تشكيل لجنة متعددة التخصصات تقوم باختيار العمال وفق معايير علمية من أجل استقطاب الأفضل، بالإضافة إلى إجراء آخر يتمثل في استقطاب إطارات شابة عن طريق ما يعرف بالتفاوض أي تتفاوض المؤسسة مع الإطار المتقدم للوظيفة وتحاول أن تعرف ما سيقدمه لها من إضافة وكإجراء جديد تعطيه فرصة لاقتراح الأجر والامتيازات مقابل الاستفادة من خدماته وهذا في ظل الإستراتيجية الجديدة للمؤسسة حيث تسعى لاستقطاب الإطارات ذات الكفاءة العالية حتى من المؤسسات المنافسة لها عن طريق تقديم امتيازات تفوق ما تقدمه نظيراتها في السوق حسب مسؤول الموارد البشرية، ويدخل كذلك في إطار عقلنة في التسيير أي إعطاء فرصة للإطارات الشابة من أجل الإبداع والابتكار وإظهار القدرات، وفي المقابل التخلي عن الإطارات التي قد تكون تتقاضى أجر أكثر من الجهود المقدم بتعبير آخر أي التي لا تقدم إضافة للمؤسسة.

| | | | | | | |
|------------|--|---------|------|------|-------|--------|
| السؤال رقم | "هل تضمن التغيير التنظيمي تعزيز ثقافة العمل" | المجموع | درجة | Chi- | مستوى | القرار |
|------------|--|---------|------|------|-------|--------|

| | الدلالة | Square | الحرية | لدى العمال " | | (30) تبعاً المستوى |
|---------|---------|--------|--------|--------------|-----|-----------------------|
| | | | | لا | نعم | |
| غير دال | 0.736 | 0.613 | 2 | 1 | 0 | 1 |
| | | | | 30 | 7 | 23 |
| | | | | 104 | 29 | 75 |
| | | | | 135 | 36 | 99 |
| | | | | | | متوسط |
| | | | | | | ثانوي |
| | | | | | | جامعي |
| | | | | | | الإجمالي |

الجدول رقم (40) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (30) حسب المستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ "هل تضمن التغيير التنظيمي تعزيز ثقافة العمل لدى العمال" حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 0.61 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 30 تبعاً للمستوى التعليمي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن التغيير التنظيمي تضمن تعزيز ثقافة العمل لدى العمال بواقع 99 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 75 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع 23 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى التعليمي المتوسط بواقع فرداً واحداً. لتتخفف النسبة من المجموع الكلي إلى 36 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي لا ترى أن التغيير التنظيمي تضمن تعزيز ثقافة العمل لدى العمال، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 29 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع 07 أفراد.

من خلال إجابات الباحثين يتضح لنا أن التغيير التنظيمي أسهم في تعزيز ثقافة العمل لدى العمال، بنسبة كبيرة وذلك من خلال الطريقة التي يتم إتباعها لإدماجهم في المؤسسة والتي تعتمد على توضيح طريقة العمل وشرح الحقوق والواجبات، وكذلك إبلاغه بطريق تبادلي أخطار العمل من طرف المكلف بالأمن الصناعي من أجل سلامته وتجنب ما قد يسبب له أخطار، بالإضافة إلى تعريفه على محيط المؤسسة، ثم يتم تسليم عقد العمل من طرف مسؤول

العمل، كما يتم شرح القانون الداخلي ونظام سير العمل وكذا امتيازات التي توفرها المؤسسة، هذا بالنسبة للعمال التحكم والتنفيذ.

بالنسبة للإطارات فهناك طريقة أخرى تتمثل في المرور على جميع الهياكل والمسؤولين والمسؤول الأول، من أجل التعارف والاتصال وتعزيز الثقة بينه وبين المؤسسة، بالإضافة إلى تسلم السكن والسيارة واللباس، المقدم من طرف المؤسسة لصالحه، وهذا يدخل في إطار سياسة المؤسسة في استقطاب الكفاءات والإطارات من أجل المحافظة عليها.

إن ثقافة العمل بالنسبة للجزائري ليست بمعزل عن منظومته القيمية، يقول علي حرب في وصفه الأزمة القيمية "إننا نعيش خصوصياتنا حتى البداوة.... وننغمس في عالميتنا حتى الشمال، إننا نستخدم أحدث الأدوات ولكننا نرفض أحدث الأفكار والمناهج، نتشبث بالأصول حتى العظم على صعيد الخطاب والكلام، ولأننا نخرج عليها ونطعننا بالفعل والممارسة"⁴ وحسب تقديرنا فإن الفرد الجزائري خصوصا والعربي عموما مازال يعيش أزمة ثقافية ونفسية فيما يتعلق بموضوع العمل فهو دائم التدمير وعدم الرضا يظهر ذلك جليا من خلال الممارسات و السلوكات التي تصدر منه وهي تكاد تنطبق على جميع الفئات المهني.

الجدول رقم (41) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (31) حسب نوع المسؤولية.

| السؤال رقم (31) تبعاً للمسؤولية | هل تبني التغيير التنظيمي طريقة لتعزيز القيم الإيجابية عن العمل " | | المجموع | درجة الحرية | Chi-Square | مستوى الدلالة | القرار |
|------------------------------------|--|-----|---------|-------------|------------|---------------|---------|
| | لا | نعم | | | | | |
| مسؤولية إدارية | 9 | 31 | 40 | 1 | 0.007 | 0.934 | غير دال |
| مسؤولية على مستوى وحدة الإنتاج | 21 | 74 | 95 | | | | |
| الإجمالي | 30 | 105 | 135 | | | | |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " هل تبني التغيير التنظيمي طريقة لتعزيز القيم الإيجابية عن العمل " حسب متغير نوع المسؤولية نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 0.007 أنها غير قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق

⁴ عبد الرزاق أمقران: مرجع سابق، ص 184.

في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 31 تبعا نوع المسؤولية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن التغيير التنظيمي تبني طريقة لتعزيز القيم الإيجابية عن العمل بواقع 105 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى "مسؤولية وحدة الإنتاج بواقع 74 فرداً"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية ذات "المسؤولية الإدارية" بواقع 31 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 30 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي لا ترى أن التغيير التنظيمي تبني طريقة لتعزيز القيم الإيجابية عن العمل وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى "مسؤولية وحدة الإنتاج بواقع 21 فرداً" ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات "المسؤولية الإدارية" بواقع 09 فرداً.

من خلال إجابات الباحثين يتضح لنا أن التغيير التنظيمي قد أسهم في وجود طريقة تعزز القيم الإيجابية لدى العمال، من خلال مكافأة العمال الذين لا يتغيرون بصفة كبيرة لدى القيادة الشبابية على مستوى وحدات الإنتاج، قد يرجع السبب في ذلك كونها في علاقة مباشرة من خلال لمعايشة اليومية للعمال، وأن طبيعة العمل تجعل من تغيب العمال يؤثر على السير الحسن للعملية الإنتاجية كون الأعمال مقسمة خاصة داخل وحدات تركيب الأجهزة الالكترونية، وتتنوع طريقة التحفيز بيم (المادي و المعنوي) بالمؤسسة، فمن بين الحوافز المعنوية التي تعتمدها المؤسسة في تعزيز القيم الإيجابية للعمل للتقليل من التغيب عن العمل نجد وضع صورة للعامل المنضبط والذي لا يتغيب في لوحة اشهارية على مستوى ساحة الوحدة الإنتاجية كتكريم رمزي عن العامل المثالي لكل شهر، ولقد عكفت نتائج جيدة واستحسان من طرف العمال، كذلك تكريم العمال الأكثر انضباطا والتزاما بقواعد العمل أثناء المناسبات مثل عيد العمال، بحضور رب المؤسسة والقيادة العليا للمؤسسة، من هذا المنطلق يجعلنا نستنتج أن تبني مثل هذه الطرق يساهم في تغيير سلوكيات العمال نحو الجدية والصرامة، والتخلي عن القيم السلبية كالتهاون والتسيب، أن التغيير التنظيمي في هذا الجانب يسمح مما يسمح بتغيير ظروف العمل وتنظيماته وإدارته، مما يؤدي إلى تغير القيم وتعزيزها بشكل أفضل، ويحل المؤسسة ترفع من إنتاجياتها بشكل تصاعدي وكذا مستوى أداء عمالها، تكيفا مع المتغيرات والتنافس الحاد في مجال السوق خاصة من المؤسسات الناشطة في نفس المجال.

إن ثقافة العمل بالنسبة للجزائري هي ثقافة متأرجحة بين قيم إيجابية وأخرى سلبية نجد لها وقعا حتى في الأمثال الشعبية ذات الصلة بفضاء العمل كسلطة قانونية واجتماعية تعمل من أجل تجاوز الواقع الاجتماعي بقيمه السلبية وإصلاحها وذلك وفق رؤية وفلسفة شعبية تبحث من أجل تأصيل قيم إيجابية يفتقر إليها الواقع التمس والتي نجد منا البطالة تعلم الهمة، الكسل ما يعطي العسل، ومن القيم الإيجابية في الحركة بركة، احدم تريح، جاءت الأمثال الشعبية حسب محمد سعيدي ذات صلة وثيقة بالدعوى إلى العمل من أجل الخروج من الدائرة السلبية بقيمتها المنحطة، ف جاء المثل الشعبي محملا بقيم تحركه كدستور وقانون ثقافي اجتماعي يساهم بقسط وافر في تنظيم حياة الفرد حيث له من القوة الفكرية والفلسفية ومن الحضور في الانتشار الشعبي ما يؤهلانه لأن يكون موسوعة قانونية مدنية وإدارية تسهر على حياة الفرد أخلاقيا، اجتماعيا، ثقافيا، سياسيا واقتصاديا، وذلك في حدود ما تشيعه بنية نصوصه الدلالية والرمزية من نواه وأوامر وتوجيهات ونصائح..... فالمثل الشعبي أو الإنتاج الأدبي على حد تعبير "لوسيان كولدمان" ليس انعكاسا بسيطا للوعي الجماعي الواقعي، ولكنه يميل دائما إلى أن يبلغ درجة عالية من الانسجام، تعبر عن الطموحات التي يزرع إليها ووعي الجماعة التي يتحدث الأديب باسمها ويمكن تصور هذا الوعي كحقيقة موجهة من أجل حصول الجماعة المذكورة على نوع من التوازن في الواقع الذي تعيش فيه"⁵.

الجدول رقم (42) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (33) حسب الحالة العائلية

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | في حالة الإجابة بـ "نعم" تحقق ذلك من خلال | | | | السؤال رقم (33) تبعاً الحالة العائلية |
|--------------|---------------|------------|-------------|---------|---|------------------------------|--------------------|---------------------------|---------------------------------------|
| | | | | | عدم الاعتراض على طريقة العمل | ارتفاع الروح المعنوية للعمال | ارتفاع نسبة الأداء | قلة الشكاوي من طرف العمال | |
| دال إحصائياً | 0.033 | 13.728 | 6 | 38 | 3 | 0 | 15 | 20 | أعزب |
| | | | | 36 | 1 | 9 | 11 | 15 | متزوج |
| | | | | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | أرمل |
| | | | | 76 | 4 | 9 | 26 | 37 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ "في حالة الإجابة بـ" نعم" تحقق ذلك من خلال " حسب متغير الحالة العائلية نلاحظ من خلال قيمة (ك²) والتي بلغت 13.72 أنها

⁵ محمد سعيدي: صورة العمل ودلالاته الاجتماعية والثقافية في المثل الشعبي الجزائري، مجلة إنسانيات، crasc، 1997، ص 3.

قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الفيا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 33 تبعاً لمتغير الحالة العائلية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن الرضا الوظيفي تحقق من خلال قلة الشكاوي من طرف العمال **بواقع 37 فرداً**، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية "العزاب" **بواقع 20 فرداً**، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية "المتزوجون" **بواقع 15 فرداً**، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية "الأرمل" **بواقع فردين اثنين**.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى **09 أفراداً**، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن الرضا الوظيفي تحقق من خلال إرتفاع الروح المعنوية للعمال، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية "المتزوجون" **بواقع 09 أفراداً**.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى **04 فرداً**، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن الرضا الوظيفي تحقق من خلال عدم الاعتراض على طريقة العمل، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية "العزاب" **بواقع 03 فرداً**، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية "المتزوجون" **بواقع فرداً واحداً**.

من خلال إجابات الباحثين نستنتج أن الرضا الوظيفي قد تحقق من خلال قلة الشكاوي من طرف العمال، مما يعكس لنا، أن المؤسسة ومن خلال التغيير التنظيمي تسعى لتحقيق ذلك التوازن بين متطلبات رفع الإنتاج والأداء وفي المقابل تحقيق نوع من الرضا لدى العمال باعتبارهم جزءاً أساسياً في تحقيق ذلك إذ لا يمكن أن نتصور وجد تضمير لدى العمال يقابله ارتفاع في مستوى الأداء الذي يزيد من الإنتاجية أو على الأقل يحافظ عليها، وهذا ما انتبعت له الكثير من المؤسسات الريادية والتي لها حضور قوي في السوق خاصة العالمية منها والتي أعطت أهمية لمواردها البشرية من خلال تحسين ظروف العمل سواء الفيزيائية أو العلائقية أي الجوانب الإنسانية داخل التنظيم لإدراكها لأهمية تحقيق الرضا لدى عمالها لما له من انعكاسات إيجابية تصب في صالح المؤسسة تجعلها تحقق أهدافها ويساهم في تطورها.

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | " هل قلل التغيير التنظيمي من نسبة دوران العمل " | | السؤال رقم 35) تبعاً السن |
|--------|---------------|------------|-------------|---------|---|-----|------------------------------|
| | | | | | لا | نعم | |
| | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|----------------|-------|--------|---|-----|----|----|----------|
| دال إحصائيا | 0.005 | 13.043 | 3 | 15 | 6 | 9 | 20-24 |
| | | | | 37 | 16 | 21 | 25-29 |
| | | | | 54 | 36 | 18 | 30-34 |
| | | | | 29 | 8 | 21 | 35-39 |
| | | | | 135 | 66 | 69 | الإجمالي |

الجدول رقم (43) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (35) حسب السن.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ "هل قلل التغيير التنظيمي من نسبة دوران العمل" حسب متغير السن نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 13.04 أنها قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 35 تبعا للسن، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن التغيير التنظيمي قلل من نسبة دوران العمل بواقع 69 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 25-29 و 35-39 بواقع 21 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 30-34 بواقع 18 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 20-24 بواقع 09 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 66 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي لا ترى أن التغيير التنظيمي قلل من نسبة دوران العمل، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 30-34 بواقع 36 فرداً وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 20-24 بواقع 16 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 35-39 بواقع 08 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 20-24 بواقع 06 أفراد.

من خلال إجابات الباحثين يتضح لنا أن التغيير التنظيمي قد أسهم في التقليل من دوران العمل، ويظهر بصورة جلية من خلال انخفاض عدد العمال المطالبين بالانتقال من منصب أو مركز عمل إلى آخر، وهذا يعطينا تفسيراً عن وجود استقرار وظيفي حققته المؤسسة، من خلال عملية التغيير التنظيمي الجديد، إذ نجد في غالب الأحيان بالمؤسسات الخاصة الجزائرية ظاهرة دوران العمل لعدة اعتبارات، حيث نجد الكثير منهم يتخلون عن العمل ويغادرون المؤسسة،

والبعض الآخر نجده كثير التغيب، لعدم وجود الظروف الملائمة والمحفزة على البقاء، وكما تظهر تمثلات لدى العامل في القطاع الخاص أنه مهدد بالطرد في أي لحظة أو بمجرد ارتكابه لأي خطأ، بينما نجد بهذه المؤسسة نوع من الاستقرار المقبول لحد بعيد لدى فئتها العمالية، وقد يرجع ذلك كونها تسعى للحفاظ على مواردها البشرية، بل تقوم بتطوير خبراتها من أجل الاستفادة منها ويرى في كمال بوقرة في نتيجة دراسته حول المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية أن ثقافة الجزائري عن الوقت هي ثقافة سلبية جدا وغير عملية، كما يعتبر أن الفرد الجزائري متذبذب في تحديد مواقفه من الموضوعات، فما يتمناه ويرجوه شيء، وما يقوم به شيء آخر، حيث يغيب عنه المنطق العملي حسبه⁶،

ب/ نتائج المحور الثاني: القيادة الشبابية والميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية.

الجدول رقم (44) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (36) حسب نوع المسؤولية

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | على أي أساس يتم تولي المسؤولية والإشراف في المؤسسة | | | | السؤال رقم (36) تبعاً لنوع المسؤولية |
|---------|---------------|------------|-------------|---------|--|------------------------|---------|----------------|--------------------------------------|
| | | | | | المحاسبة (المعرفة) | المستوى العلمي والتخصص | الكفاءة | الخبرة المهنية | |
| غير دال | 0.949 | 0.358 | 3 | 40 | 6 | 10 | 5 | 19 | مسؤولية إدارية |
| | | | | 95 | 18 | 21 | 12 | 44 | مسؤولية على مستوى وحدة الإنتاج |
| | | | | 135 | 24 | 31 | 17 | 63 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " على أي أساس يتم تولي المسؤولية والإشراف في المؤسسة " حسب متغير نوع المسؤولية نلاحظ من خلال قيمة (ك²) والتي بلغت 0.35 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفيا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات

⁶ بوقرة كمال: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز، باتنة، أطروحة دكتوراه التنظيم والعمل، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، باتنة، الجزائر، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، 2007، 2008، ص 420..

أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 36 تبعاً لمتغير نوع المسؤولية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن أساس تولي المسؤولية والإشراف في المؤسسة هو الخبرة المهنية بواقع 63 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى "مسؤولية وحدة الإنتاج بواقع 44 فرداً"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية ذات "المسؤولية الإدارية" بواقع 19 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 31 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن أساس تولي المسؤولية والإشراف في المؤسسة هو لمستوى العلمي والتخصص، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى "مسؤولية وحدة الإنتاج بواقع 21 فرداً ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات "المسؤولية الإدارية" بواقع 10 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 24 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن أساس تولي المسؤولية والإشراف في المؤسسة هو المحاباة (المعرفة) وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى "مسؤولية وحدة الإنتاج بواقع 18 فرداً ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات "المسؤولية الإدارية" بواقع 06 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 17 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن أساس تولي المسؤولية والإشراف في المؤسسة هو الكفاءة وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى "مسؤولية وحدة الإنتاج بواقع 12 فرداً ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات "المسؤولية الإدارية" بواقع 05 أفراد.

من خلال إجابات الباحثين يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على عامل الخبرة في تولي المسؤولية والإشراف، مما يفسر لنا أن القيادة الشبابية المتواجدة على مستوى المؤسسة قد تحصلت على المسؤولية والإشراف نتيجة الخبرة في مجالها حتى وإن كانت تبدو قصيرة نوعاً ما (الفئة الأكبر لديها أقل من 05 سنوات، وبالتالي إعطاء الفرصة للشباب في إدارة وتسيير شؤون المؤسسة سواء على مستوى وحدات الإنتاج أو على مستوى الإدارة، مما يجعلها تثق في قدراتها وإمكاناتها، وكذا يخلق نوع من المنافسة بين الشباب للظفر بمنصب أو إشراف على فريق عمل، يفترض حسان مراني "أن هناك ثلاث أبعاد أساسية لدور الإطارات في المجتمع الجزائري، يعتبر كل بعد يرتبط بمستوى معين من مستويات

الواقع الاجتماعي الذي يتحرك في إطاره أفراد هذه الفئة وتمثل هذه الأبعاد في ، البعد التقني- التنظيمي، البعد المهني- الاجتماعي، البعد الاجتماعي القيادي، ويعتقد مراني في هذا السياق أن وعي الإطارات بهذه الأبعاد الثلاثة وبأهميتها وعيا حقيقيا وكاملا كفيل بأن يرفع من حظوظ هذه الفئة في القيام بدورها بفعالية مما يساهم في تدعيم مركزها المهني والتنظيمي والاجتماعي بما يفتح لها المجال لتحقيق الأهداف التي تطمح إليها،..... كما نتوقع أن هذا الانتقال سيخدم مصلحة أفراد هذه الفئة ومصلحة المجتمع على حد سواء لما لدور الإطارات من نتائج إيجابية على سيرورة العمل والإنتاج والتنمية والتحسين من أوضاع المجتمع وظروفه"⁷.

الجدول رقم (45) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (37) حسب نوع المسؤولية

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا " | | | السؤال رقم (37) تبعاً لنوع المسؤولية |
|---------|---------------|------------|-------------|---------|---------------------------------|---|-----------------------------------|--------------------------------------|
| | | | | | تعتمد العمل التشاركي في العمل | هناك استجابة من العمال للمهام بشكل عادي | لأنك متعود على المسؤولية والإشراف | |
| غير دال | 0.880 | 0.256 | 2 | 35 | 9 | 8 | 18 | مسؤولية إدارية |
| | | | | 82 | 23 | 21 | 38 | مسؤولية على مستوى وحدة الإنتاج |
| | | | | 117 | 32 | 29 | 56 | الإجمالي |

⁷ العياشي عنصر: مرجع سابق، ص 38.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " في حالة الإجابة بـ " لا " لماذا " حسب متغير نوع المسؤولية نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 0.25 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 37 تبعاً لمتغير نوع المسؤولية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي لا تجد صعوبات في إدارة فريق العمل الذي تشرف عليه لأنك متعود على المسؤولية والإشراف بواقع 56 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى "مسؤولية وحدة الإنتاج بواقع 38 فرداً"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية ذات "المسؤولية الإدارية" بواقع 18 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 32 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي لا تجد صعوبات في إدارة فريق العمل الذي تشرف عليه لأنها تعتمد العمل التشاركي في العمل، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى "مسؤولية وحدة الإنتاج بواقع 23 فرداً"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية ذات "المسؤولية الإدارية" بواقع 09 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 29 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي لا تجد صعوبات في إدارة فريق العمل الذي تشرف عليه لأن هناك استجابة من العمال للمهام بشكل عادي ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى "مسؤولية وحدة الإنتاج بواقع 21 فرداً"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية ذات "المسؤولية الإدارية" بواقع 08 فرداً.

من خلال إجابات الباحثين يتضح لنا أن القيادة الشبابية متعددة على المسؤولية والإشراف، ويظهر في الفئة التي تعمل على مستوى وحدات الإنتاج وهذا بحكم طبيعة العمل، حيث تعتمد بشكل كبير على الطابع التقني مما يعطي فرصة وفي فترة قصيرة للقيادة الشبابية لتولي المنصب خاصة عند وجود الخلفية المعرفية والتكوين مما تجعل سهولة الاندماج والتعاطي مع مجريات العمل والتعلم بشكل أسرع، عكس المناصب الإدارية التي قد تأخذ وقت حتى يتم تقلد منصب قيادي أو مسؤولية، كما يرى أنور مقراني من الناحية الميكروسوسولوجية أن المؤسسات بمختلف أشكالها الإنتاجية والخدمية، أصبحت تستقطب الأفراد العاملين من كل الفئات الاجتماعية، وتعرض عليهم في مقابل إنجاز العمل نمطاً علائقياً يستند إلى دفع الأجرة كمكافأة مادية وأيضاً إلى إعادة ترتيب سوسيو- مهني في المؤسسة

والمجتمع المحلي، بحيث تتأسس مكانة الأفراد في الجماعة المهنية بمقدار المعرفة النظرية والتطبيقية التي يحتلونها في نظام القيادة في المؤسسة، وحسبه يصبح تعريف العمل على أنه " ... نشاط إنتاج ثقافي أكثر عمقا من التبادل الاجتماعي" كونه السياق الذي تشكل فيه الهويات المهنية، والفضاء الذي يشعر فيه الأفراد بالمسؤولية في نجاحهم كما فشلهم، وبالتالي التقدير الاجتماعي الذي يتبادل به الفرد والمجتمع الاعتراف بنوعية وأهمية العمل المقدم⁸.

الجدول رقم (46) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (39) حسب المستوى التعليمي

| السؤال رقم (39) تبعاً المستوى التعليمي | ما هي المعايير التي تعتمد عليها في تقييم أداء فريق عمالك " | | | المجموع | درجة الحرية | Chi-Square | مستوى الدلالة | القرار |
|--|--|-------------|-------------------------------|---------|-------------|------------|---------------|---------|
| | الانضباط في العمل | إتقان العمل | إنهاء الأعمال في الوقت المحدد | | | | | |
| متوسط | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 5.409 | 0.248 | غير دال |
| ثانوي | 22 | 6 | 2 | 30 | | | | |
| جامعي | 58 | 40 | 6 | 104 | | | | |
| الإجمالي | 80 | 47 | 8 | 135 | | | | |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " ما هي المعايير التي تعتمد عليها في تقييم أداء فريق عمالك " حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 5.40 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 39 تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن المعايير التي تعتمد عليها في تقييم أداء فريق عمالها الانضباط في العمل بواقع 80 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 58 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع 22 فرداً.

⁸ أنور مقراني: المقاربة السوسولوجية لمفهوم علاقات العمل في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 15 جويلية 2012، سطيف 2، الجزائر. ص

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 47 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن المعايير التي تعتمد عليها في تقييم أداء فريق عملها إتقان العمل، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 40 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى التعليمي الثانوي بواقع 06 أفراد. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى التعليمي المتوسط بواقع فرد واحد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 08 أفراد، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن المعايير التي تعتمد عليها في تقييم أداء فريق عملها إتقان العمل، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 06 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى التعليمي الثانوي فردين اثنين.

يتضح لنا من خلال إجابات الباحثين أن القيادة الشبابية تعتمد على معيار الانضباط في العمل، لتقييم أداء فريق العمل الذي تشرف عليه، وقد يكون سبب اعتمادها عليه لطبيعة العمل والمنتج، حيث يتشكل العمل من سلسلة في غالب الأحيان خاصة في الوحدات الإنتاجية المتعلقة بالإنتاج الإلكتروني والمنزلي (تلفاز، جهاز الاستقبال الثلاثيات....) والذي قد يؤدي التهاون أو التسبب من طرف مجموعة مكلفة بتركيب جزء معين من إحداث خلل على مستوى باقي الفرق مما يجعلها على إنهاء الأعمال في الوقت المحدد، بالإضافة إلى كون الانضباط والجدية يرفعان من مستوى الأداء ويجعلان العامل ملتزم ومتعود على أداء مهامه بكل مسؤولية.

الجدول رقم (47) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (41) حسب الخبرة المهنية

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | ما هي الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق النجاح في السوق | | | السؤال رقم (41) تبعاً للخبرة المهنية |
|---------|---------------|------------|-------------|---------|---|-----------------------|---------------|--------------------------------------|
| | | | | | ارتفاع نسبة مبيعاتها | حجم انتشارها في السوق | جودة منتجاتها | |
| غير دال | 0.706 | 2.160 | 4 | 74 | 12 | 9 | 53 | أقل من 5 سنوات |
| | | | | 48 | 8 | 5 | 35 | من 5-10 سنوات |
| | | | | 13 | 4 | 2 | 7 | أكثر من 10 سنوات |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|-----|----|----|----|----------|
| | | | | 135 | 24 | 16 | 95 | الإجمالي |
|--|--|--|--|-----|----|----|----|----------|

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " ما هي الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق النجاح في السوق " حسب متغير الخبرة المهنية نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 2.16 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 41 تبعاً لمتغير الخبرة المهنية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق النجاح في السوق جودة منتجاتها بواقع 95 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أقل من 5 سنوات بواقع 53 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة من 5-10 سنوات بواقع 35 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أكثر من 10 سنوات بواقع 07 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 24 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق النجاح في السوق هو ارتفاع نسبة مبيعاتها، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أقل من 5 سنوات بواقع 12 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة من 5-10 سنوات بواقع 08 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أكثر من 10 سنوات بواقع 04 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 16 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق النجاح في السوق هو حجم انتشارها في السوق وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أقل من 5 سنوات بواقع 09 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة من 5-10 سنوات بواقع 05 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أكثر من 10 سنوات بواقع 10 فردين اثنين.

يتضح لنا من خلال إجابات الباحثين أن المؤسسة تسعى لتحقيق النجاح في السوق من خلال جودة منتجاتها، وهذا واضح من خلال حصولها على شهادة الأيزو، وكذا توفرها على وحدة للبحث والتطوير من أجل التجديد المستمر

ومحاولة الابتكار والتحسين من نوعية المنتج، وكذا الانتشار الواسع في السوق بل حتى خارج الوطن لديها حضور وفي قد سجل السيد عبد المالك بن حمادي المدير العام للمؤسسة في تصريحات إعلامية منها " أن إستراتيجية التوسع نحو السوق الدولية والتواجد والمنافسة في مختلف الأسواق عبر العالم، مؤكداً على أنّ منتجات العلامة تستجيب إلى المعايير التي تجعلها تنافس المنتجات الأجنبية من نفس الفئة، وذلك من خلال المنافسة في الملتقيات العالمية كما هو الشأن بالنسبة لـ " أم دبليوسي، وهذا من خلال فعاليات صالون برشلونة الدولي للهاتف النقال للمرة الثانية على التوالي، تندرج ضمن السياق بجناح أكبر وعرض منتجات جديدة أكثر⁹ برشلونة. وهذا يعكس لنا صورة عن اهتمام المؤسسة بنوعية وجودة المنتج فهي توفر كذلك خدمات ما بعد البيع لزيائنها عن طريق إصلاح أي خلل قد يتعرض له المنتج أثناء اقتنائه من طرف الزبون للحفاظ على سمعة المؤسسة وصورتها في بيتها الخارجية .

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | من المسؤول عن مراقبة جودة المنتج في المؤسسة " | | | | | السؤال رقم (42) تبعا الوظيفة المشغولة |
|---------|---------------|------------|-------------|---------|---|----------------|--------------------------|-------------|-----------------|---------------------------------------|
| | | | | | صاحب المؤسسة | الإدارة العليا | يوجد مسؤول مراقبة الجودة | مدير الوحدة | رئيس فريق العمل | |
| غير دال | 0.462 | 11.793 | 12 | 37 | 2 | 2 | 24 | 2 | 7 | إداري |

⁹ سعيد بشار: بن حمادي يؤكد على التوجه للمنافسة في الأسواق الأجنبية، (كوندور تشارك بجناح مميز في صالون برشلونة)، جريدة الخبر اليومية، الخميس 2 مارس، 2017، الموافق لـ 3 جمادى الثانية 1438. الجزائر.

| | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|-----|---|---|----|----|----|-----------|
| | | | | 24 | 1 | 1 | 20 | 2 | 0 | تقني |
| | | | | 46 | 3 | 2 | 31 | 7 | 3 | تقني سامي |
| | | | | 28 | 3 | 1 | 15 | 4 | 5 | مهندس |
| | | | | 135 | 9 | 6 | 90 | 15 | 15 | الإجمالي |

الجدول رقم (48) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (42) حسب الوظيفة المشغولة.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " من المسؤول عن مراقبة جودة المنتج في المؤسسة " حسب متغير الوظيفة المشغولة نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 11.79 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم ... تبعاً لمتغير الوظيفة المشغولة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن المسؤول عن مراقبة جودة المنتج في المؤسسة هو مسؤول مراقبة الجودة بواقع 90 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني سامي بواقع 31 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة إداري بواقع 24 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني بواقع 20 فرداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة مهندس بواقع 15 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 15 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن المسؤول عن مراقبة جودة المنتج في المؤسسة هو مدير الوحدة، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني سامي بواقع 07 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة مهندس بواقع 04 أفراد، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني بواقع 04 أفراد. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة أداري بواقع 04 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 09 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن المسؤول عن مراقبة جودة المنتج في المؤسسة هو صاحب المؤسسة، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة مهندس بواقع 03 أفراد، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني

سامي بواقع 03 أفراد، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة إداري بواقع فردين اثنين. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة أداري بواقع فردا واحدا. لتتخفف النسبة من المجموع الكلي إلى 06 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن المسؤول عن مراقبة جودة المنتج في المؤسسة هو الإدارة العليا، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني سامي بواقع فردين اثنين، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة إداري بواقع فردين اثنين، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني بواقع فردا واحد، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة مهندس بواقع فردا واحدا. من خلال إجابات المبحوثين يتضح لنا أن المؤسسة تتوفر على فريق لمراقبة الجودة، مما نستنتج أن المؤسسة تطبق الطرق العلمية والحديثة في عملية الإنتاج إذا لا تكتفي بالإنتاج فقط بل تسعى لمراقبة جودته مما يجعله يقدم بشكل أفضل للزبون، وهذا إجراء منطقي وحتمي كونه مدخل أساسي في لأي مؤسسة من أجل مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، عن طريق حلقات الجودة (مراقبة الجودة)، والتحسين المستمر للجودة لا يقتصر على المنتج فقط بل يتعداه إلى التقليل من تكلفته، وهذا ما حققته اليابان في صناعتها وتبنته كفلسفة ومكنتها من تحقيق إنجازات على المستوى العالمي كالجودة مسؤولية الجميع، والتلف الصقري، ومن خلال التزام فريق مراقبة الجودة بعمله يجعل المؤسسة تحتل مركز تنافسي، بالإضافة إلى رضا المستهلك الذي يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وكذا تحسين كفاءة العملية الإنتاجية.

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | " هل تتبنى المؤسسة استراتيجية خاصة بالإبداع التقني " | | السؤال رقم (43) تبعا المستوى التعليمي |
|--------|---------------|------------|-------------|---------|--|-----|---------------------------------------|
| | | | | | لا | نعم | |
| دال | 0.002 | 12.102 | 2 | 1 | 0 | 1 | متوسط |
| | | | | 30 | 13 | 17 | ثانوي |

| | | | | | | | |
|---------|--|--|--|-----|----|-----|----------|
| إحصائيا | | | | 104 | 15 | 89 | جامعي |
| | | | | 135 | 28 | 107 | الإجمالي |

الجدول رقم (49) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (43) حسب المستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 43 والمتعلق بـ "هل تتبنى المؤسسة استراتيجية خاصة بالإبداع التقني" حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 12.10 أنها قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 43 تبعاً للمستوى التعليمي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن المؤسسة تتبنى استراتيجية خاصة بالإبداع التقني بواقع 107 أفراد، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 89 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع 17 فرداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى المتوسط بواقع فرداً واحداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 47 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي لا ترى أن المؤسسة تتبنى استراتيجية خاصة بالإبداع التقني بواقع 28 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 15 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع 13 فرداً.

يتضح لنا من خلال إجابات الباحثين أن المؤسسة تتبنى إستراتيجية خاصة بالإبداع التقني، مما يجعلنا نستنتج أن المؤسسة تقوم بمجهودات من أجل التغيير في مواصفات أو مكونات وخصائص المنتج من أجل إشباع حاجات المستهلكين، وتحقيق تفوق على المنافسين، كما يتضمن الإبداع التقني الفن الإنتاجي أي تحسين الأسلوب الفني للإنتاج مما يترتب عليه نتائج إيجابية في المردودية والكمية والمخرجات وترشيد العملية الإنتاجية، ويتوقف نجاح هذا العمل على مدى استيعاب القيادة الشبابية لهذه المهمة من خلال فهمها لدورها المحوري في تحقيق غايات المؤسسة، وامتلاكها للرؤية نحو المستقبل من خلال إشراك العاملين والعمل كفريق واحد، وذلك من خلال تعزيز قيم التغيير والتجديد والتحدي والمخاطرة، وحسب عبد الرزاق أمقران فإن القيم في المجتمعات العربية قيم قدرية وليست قيم مخاطرة أهم ما يميز النظم أو الأفراد أو الجماعات في المجتمعات العربية في موقفها تجاه ما يحيط بها هو القبول والتقليد والاستسلام

وفي الوقت نفسه قلما أو نادرا ما تغلب قيم الجاهمة والتحدي أو كما عبر عنها أنتوني غيدنز بمفهوم المخاطرة..... القيم القدرية تعني ضيق الهامش الذي يتحرك فيه الفرد بعلاقته بالمحيط، وفي علاقة الفرد بالقيم القدرية ، يلجأ الفرد إلى نسق من المسوغات لتبرير العجز أو النجاح¹⁰ وعلى القيادة الشبائية كما العاملين تبني قيم واتجاهات وحتى معتقدات تتوافق مع المتطلبات التنظيمية والصناعية وأن يؤمنوا بقدراتهم وإمكاناتهم وأن يثقوا بأنفسهم مما يسمح للمؤسسة من تحقيق مساعيها ورؤيتها واستراتيجياتها من أجل التحسين والتطوير والقدرة على المنافسة إذا ما توافرت الظروف المناسبة لذلك.

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | هل يتميز العمل الذي تقوم به بالروتين والتكرار " | | السؤال رقم (46) تبعاً السن |
|--------------|---------------|------------|-------------|---------|---|-----|----------------------------|
| | | | | | لا | نعم | |
| دال إحصائياً | 0.017 | 10.150 | 3 | 15 | 0 | 15 | 20-24 |
| | | | | 37 | 13 | 24 | 25-29 |
| | | | | 54 | 23 | 31 | 30-34 |
| | | | | 29 | 8 | 21 | 35-39 |
| | | | | 135 | 44 | 91 | الإجمالي |

الجدول رقم (50) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (46) حسب السن

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " هل يتميز العمل الذي تقوم به بالروتين والتكرار " حسب متغير السن نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كاسم²) والتي بلغت 10.15 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 46 تبعاً السن ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

10 عبد الرزاق أمقران: في سوسيلوجيا المجتمع دراسة في علم الاجتماع، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 184.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن العمل الذي تقوم به يتميز بالروتين والتكرار بواقع 91 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 34-30 بواقع 31 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 25-29 بواقع 24 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية " المحصورة بين 35-39 بواقع 21 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية " المحصورة بين 20-249 بواقع 15 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 44 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن العمل الذي تقوم به يتميز بالروتين، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 34-30 بواقع 23 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 25-29 بواقع 13 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية " المحصورة بين 35-39 بواقع 08 أفراد.

من خلال إجابات الباحثين يتضح لنا أن القيادة الشبابية يغلب على عملها طابع الروتين والتكرار، مما يجعلنا نفسر أنها تلتزم بالمهام المنوطة بها، نتيجة خصوصية العمل والنشاط داخل الوحدات والتي تعتمد في غالبها على التركيب والتعليب، هذه العملية تكاد تكون يومية مما يجعل القيادة الشبابية تقع في فخ الروتين والتكرار، مما يستوجب عليها اقتراح بدائل على الإدارة العليا فيها نوع من التجديد والإبداع، وهذا لا يتحقق إلا بوجود محفزات إبداعية في بيئة المؤسسة من خلال قيم تنظيمية تشجع وتجعل من كل فرد قادراً على العمل المبدع، إذا هيئة له الظروف ذلك، بالإضافة إلى الخصائص النفسية والاستعدادات الكامنة للقيادة الشبابية للقيام بذلك وهي تختلف من شخص لأخر، يذهب مالك بن نبي إلى القول " إن القيمة الثقافية للأفكار وللأشياء تقوم على طبيعة علاقتها بالفرد، وإن "نيوتن" بدلاً من أن يأكل التفاحة قد استخرج معناها، إذ كانت صلته بعالم الأشياء جد مختلفة عما كان لجدّه في القرن الحادي عشر"¹¹، وبالتالي نقول إن قيمة الأفكار الإبداعية تصنعها ظروف نفسية واجتماعية تجعل من الفرد قادراً على الخلق والابتكار والإبداع ونحن لا ننظر للقضية بتشاورٍ مية بقدر ما نحاول أن نضعها في إطارها وواقعها الصحيح إذ نرى أن هذه الظروف في الوقت الراهن جعلت من الشباب يعيش حالة من اليأس والإحباط وفي بعض الأحيان عدم الإيمان بقدراته وإمكاناته وضعف الثقة بنفسه وهي أسباب ليس وليدة اليوم بل نتيجة لتراكمات سوسو تاريخية جعلت من القيادة الشبابية تتشكل في ذهن أغليبتها صورة نمطية غير قابلة في الكثير من الأحيان عن مجابهة الواقع ومحاولة إحداث القطيعة مع المألوف والمكرر.

¹¹ مالك بن نبي: ت عبد الصبور شاهين، مشكلة الثقافة، ط 4، دار الفكر، دمشق، سورية، 1984، ص 49.

الجدول رقم (51) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (47) حسب الوظيفة المشغولة

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | ما هو الأسلوب المفضل لديك في التعامل مع العمال " | | | السؤال رقم (47) تبعاً الوظيفة المشغولة |
|---------|---------------|------------|-------------|---------|--|-----------------|--------------------|--|
| | | | | | حسب الموقف | الأسلوب التسلطي | الأسلوب الديمقراطي | |
| غير دال | 0.117 | 10.196 | 6 | 37 | 23 | 2 | 12 | إداري |
| | | | | 24 | 21 | 2 | 1 | تقني |
| | | | | 46 | 33 | 6 | 7 | تقني سامي |
| | | | | 28 | 17 | 4 | 7 | مهندس |
| | | | | 135 | 94 | 14 | 27 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " ما هو الأسلوب المفضل لديك في التعامل مع العمال " حسب متغير الوظيفة المشغولة نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (χ^2) والتي بلغت 10.19 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 47 تبعاً لمتغير الوظيفة المشغولة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن الأسلوب المفضل لديها في التعامل مع العمال هو حسب الموقف بواقع 94 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني سامي بواقع 33 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة إداري بواقع 23 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني بواقع 21 فرداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة مهندس بواقع 17 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 27 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن الأسلوب المفضل لديها في التعامل مع العمال هو الأسلوب الديمقراطي، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة إداري بواقع 12 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل

وظيفة مهندس بواقع 07 أفراد، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني سامي بواقع 07 أفراد"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني بواقع فردا واحدا.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 14 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن الأسلوب المفضل لديها في التعامل مع العمال هو الأسلوب التسلطي، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني سامي بواقع 06 أفراد"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة مهندس بواقع 04 أفراد، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني بواقع فردين اثنين"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة إداري بواقع فردين اثنين.

من خلال إجابات المبحوثين يتضح لنا أن القيادة الشبابية أنه لا يوجد أسلوب محدد بعينه في طريقة التعامل مع العمال بل يتحدد حسب الموقف، ويعتبر هذا الأسلوب ناجح في الكثير من الأحيان لأنه متعلق بتشخيص الموقف الذي يواجهه القائد وبناءا عليه يتم تحديد الأسلوب القيادي المناسب، وهي تعكس بذلك العلاقة بين القائد والمرؤوسين فطبيعة العلاقة لها تأثير في طبيعة الأسلوب القيادي المتبع، فكلما كانت العلاقة حسنة بين القائد والمرؤوسين بالإضافة إلى قوة المنصب والمركز الذي يشغله القائد، والعمل واضح والقائد يتمتع بسلطات واسعة، فنجد مثلا حسب فيدلر في المواقف الصعبة عندما تكون العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين يغلب نمط الاهتمام بالعمل والإنتاج والتسلط، بينما في المواقف السهلة المواتية حيث تكون العلاقة بين القائد والمرؤوسين مهني مرتبطو يكون القائد يتمتع بسلطات واسعة ويهتم كذلك بالعمل والإنتاج. وفي المواقف السهلة والمواتية حينما تكون العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين والعمل واضح يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين فعلا. باختصار تقوم حسب فيدلر على طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وتنظيم ودقة تصميم العمل، وجنوح المهام، قوة منصب، ومقدار نوع السلطة التي يمارسها فيما يتعلق بالحوافز والعقاب.

| | | | | | | |
|-----------------|-------------------------------|---------|------|------|-------|--------|
| السؤال رقم (48) | مناخ المؤسسة يشجع على الإبداع | المجموع | درجة | Chi- | مستوى | القرار |
|-----------------|-------------------------------|---------|------|------|-------|--------|

| تبعاً الخبرة المهنية | نعم | لا | الحرية | Square | الدلالة |
|----------------------|-----|----|--------|--------|---------|
| أقل من 5 سنوات | 51 | 23 | 74 | 3.839 | 0.147 |
| من 5-10 سنوات | 25 | 23 | 48 | | |
| أكثر من 10 سنوات | 7 | 6 | 13 | | |
| الإجمالي | 83 | 52 | 135 | | |

الجدول رقم (52) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (48) حسب الخبرة المهنية

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ "هل مناخ المؤسسة يشجع على الإبداع" حسب متغير الخبرة المهنية نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 3.83 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم ... تبعاً لمتغير الخبرة المهنية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن مناخ المؤسسة يشجع على الإبداع بواقع 83 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أقل من 5 سنوات بواقع 51 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة من 5-10 سنوات بواقع 25 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أكثر من 10 سنوات بواقع 07 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 24 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي لا ترى أن مناخ المؤسسة يشجع على الإبداع بواقع 52 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أقل من 5 سنوات و 10-5 سنوات بواقع 23 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أكثر من 10 سنوات بواقع 06 أفراد.

من خلال إجابات الباحثين يتضح لنا أن مناخ المؤسسة يشجع على الإبداع، ومنه نستنتج أن للقيادة الشبابية فرصة على إبراز وتفجير طاقاتها الإبداعية إذا ما توفرت الرغبة والإرادة لديها، فالقائد المبدع يؤثر في جماعة العمل وسلوكياتها

وطريقة أدائها، ويرغبون في التعلم منه، فالمقاربات الحديثة في تسيير المؤسسات والمنظمات تعطي أولوية لمناخ المؤسسة من حيث الاهتمام بجميع الفئات السوسيو- مهنية حتى يتسنى لها أن تفجر طاقاتها وترفع من مستوى أدائها وتحقق الرضا الوظيفي ومنه يتعزز الولاء والانتماء للمؤسسة.

الجدول رقم (53) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (51) حسب الخبرة المهنية

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | ماهو الأسلوب الذي تتبناه في إدارة فريق العمل الذي تشرف عليه " | | | السؤال رقم (51) تبعا الخبرة المهنية |
|---------|---------------|------------|-------------|---------|---|--|------------------------|-------------------------------------|
| | | | | | الأوامر والتوجيهات الصارمة | تترك لهم الحرية المطلقة في انجاز العمل | تشاركهم في انجاز العمل | |
| غير دال | 0.227 | 5.644 | 4 | 74 | 40 | 14 | 20 | أقل من 5 سنوات |
| | | | | 48 | 18 | 14 | 16 | من 5-10 سنوات |
| | | | | 13 | 9 | 2 | 2 | أكثر من 10 سنوات |
| | | | | 135 | 67 | 30 | 38 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " ماهو الأسلوب الذي تتبناه في إدارة فريق العمل الذي تشرف عليه " حسب متغير الخبرة المهنية نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 5.64 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 51 تبعا لمتغير الخبرة المهنية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن الأسلوب الذي تتبناه في إدارة فريق العمل الذي تشرف عليه هو مشاركتهم في انجاز العمل بواقع 67 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أقل من 5 سنوات بواقع 40 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة من 5-10 سنوات بواقع 18 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أكثر من 10 سنوات بواقع 09 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 38 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن الأسلوب الذي تتبناه في إدارة فريق العمل الذي تشرف عليه هو ترك الحرية المطلقة لهم في انجاز العمل، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أقل من 5 سنوات بواقع 20 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة من 5-10 سنوات بواقع 16 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أكثر من 10 سنوات بواقع فردين اثنين.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 30 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن الأسلوب الذي تتبناه في إدارة فريق العمل الذي تشرف عليه هو الأوامر والتوجيهات الصارمة، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أقل من 5 سنوات بواقع 14 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة من 5-10 سنوات بواقع 14 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أكثر من 10 سنوات بواقع فردين اثنين.

من خلال إجابات الباحثين يتضح لنا أن القيادة الشبابية تشارك فريق العمل الذي تشرف عليه، وهذه نقطة إيجابية تجعل من فريق العمل يستجيب بشكل جيد مع القائد ويزيد من الروح المعنوية ويعزز الثقة بينها، كما يسمح برفع أداء، بالتعاون والتفاعل والتواصل الجيد له من الإيجابيات ما يجعل الصعوبات وضغوط العمل تخف نظراً للعلاقة التشاركية القائمة بين القائد والعمال، وهذا ما أكدته الأبحاث والدراسات في هذا المجال، عكس القيادة القائمة على الأوامر والتسلط والتي تحدث شرخاً في العلاقة بين القائد والإتباع فتكوم قائمة على الإكراه وانخفاض الروح المعنوية لدى العمال مما يترتب عنه ضعف في الأداء وعدم رضا وربما حدوث مشاكل تعيق السير الحسن للعمل.

ونجد ليكرت قد حدد في دراسته من بين المؤشرات رؤساء الجماعات المتعاونة مساندة صديق وميله إلى التعاون أكثر من العداء له، والعطف والحزم وعدم التهديد، كما يهتم برفاهية المرؤوسين ويتعامل معهم برقة وعدل واحترام¹².

¹² ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص 157.

الجدول رقم (54) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (52) حسب المستوى التعليمي.

| القرار | مستوى الدلالة | Chi- Square | درجة الحرية | المجموع | بالنسبة لفريق العمل الذي تشرق عليه، هل لديهم علم بالمحطات التي يمر عليها المنتج | | السؤال رقم (52) تبعا المستوى التعليمي |
|----------------|------------------|----------------|----------------|---------|---|-----|--|
| | | | | | لا | نعم | |
| دال إحصائيا | 0.028 | 7.157 | 2 | 1 | 1 | 0 | متوسط |
| | | | | 30 | 11 | 19 | ثانوي |
| | | | | 104 | 20 | 84 | جامعي |
| | | | | 135 | 32 | 103 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " بالنسبة لفريق العمل الذي تشرق عليه، هل لديهم علم بالمحطات التي يمر عليها المنتج " حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 7.15 أنها قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم ... تبعا للمستوى التعليمي ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى بالنسبة لفريق العمل الذي تشرق عليه، أن لديهم علم بالمحطات التي يمر عليها المنتج بواقع 103 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 84 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع 19 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 32 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي لا ترى بالنسبة لفريق العمل الذي تشرق عليه، أن لديهم علم بالمحطات التي يمر عليها المنتج ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 20 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية

ذات المستوى الثانوي بواقع 11 فرداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع فرداً واحداً.

من خلال إجابات المبحوثين يتضح لنا أن العمال على إطلاع بالمحطات التي يمر عليها المنتج، تعتبر نقطة إيجابية لأنها تمكنهم من دراية بكل مراحل التي يمر عليها المنتج فتكسبهم خبرة ومعرفة حوله، وهذه تعتبر كإستراتيجية نعمل بها المؤسسة من أجل إشراك جميع العمال في العملية الإنتاجية من أجل تعويض بعضهم البعض في حالة الغياب أو التحلي عن المؤسسة بصفة نهائية مما يضمن استمرارية في العمل وعدم انقطاع أو حدوث خلل عبر محطات التي يمر بها المنتج، بالإضافة إلى القضاء على الروتين وتحديد النفس لدى العمال من خلال تغيير مكان العمل والمهام وهذا ما علمناه من خلال المقابلة مع الإدارة العليا للمؤسسة.

الجدول رقم (55) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (54) حسب نوع المسؤولية

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | هل تنسق مع باقي رؤساء فرق الوحدة التي تنتمي إليها : | | | السؤال رقم (54) تبعاً لنوع المسؤولية |
|---------|---------------|------------|-------------|---------|---|------------|-----------|--------------------------------------|
| | | | | | هناك مسؤول ينسق مع جميع الفرق | بشكل أسوعي | بشكل يومي | |
| غير دال | 0.523 | 1.298 | 2 | 40 | 12 | 3 | 25 | مسؤولية إدارية |
| | | | | 95 | 28 | 3 | 64 | مسؤولية على مستوى وحدة الإنتاج |
| | | | | 135 | 40 | 6 | 89 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " هل تنسق مع باقي رؤساء فرق الوحدة التي تنتمي إليها " حسب متغير نوع المسؤولية نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 1.29 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم ... تبعاً لمتغير نوع المسؤولية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي تنسق مع باقي رؤساء فرق الوحدة التي تنتمي إليها بشكل يومي بواقع 89 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على

مستوى "مسؤولية وحدة الإنتاج بواقع 64 فرداً"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية ذات "المسؤولية الإدارية بواقع 25 فرداً".

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 40 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي تنسق مع باقي رؤساء فرق الوحدة التي تنتمي إليها أن هناك مسؤول ينسق مع جميع الفرق، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى "مسؤولية وحدة الإنتاج بواقع 28 فرداً"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية ذات "المسؤولية الإدارية بواقع 12 فرداً".

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 06 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي تنسق مع باقي رؤساء فرق الوحدة التي تنتمي إليها بشكل أسبوعي، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى "مسؤولية وحدة الإنتاج بواقع 03 فرداً"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية ذات "المسؤولية الإدارية بواقع 03 أفراد".

من خلال إجابات الباحثين يتضح لنا أن القيادة الشبابية تنسق بشكل يومي مع رؤساء فرق الوحدة، مما يجعلنا نستنتج وجود انسجام وتكامل فيما بينهم، بالإضافة إلى الضرورة التي تفرضها طبيعة العمل فأبي خلل أو عدم تنسيق يؤدي إلى اضطراب في العملية الإنتاجية مما يعطل في خروج المنتج بشكله النهائي وكذا في الوقت المحدد لاستلامه من طرف العملاء والزبائن، خاصة المنتجات التي يكثر الطلب عليها في مواسم معينة مثل المكيفات الهوائية والثلاجات، والتي تجعل المؤسسة تتجه إلى تمديد ساعات العمل مقابل تعويضات للعمال نتيجة الطلب المرتفع على هذه المنتجات في فصل الصيف.

ج/ نتائج المحور الثالث: القيادة الشبابية والمعوقات السوسيو ثقافية بالمؤسسة الجزائرية.

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | هل هناك تقارب في السن بينك وبين فريق العمل الذي تشرف عليه | | السؤال رقم (55) تبعاً السن |
|--------------|---------------|------------|-------------|---------|---|-----|----------------------------|
| | | | | | لا | نعم | |
| دال إحصائياً | 0.000 | 26.716 | 3 | 15 | 9 | 6 | 20-24 |
| | | | | 37 | 13 | 24 | 25-29 |
| | | | | 54 | 8 | 46 | 30-34 |
| | | | | 29 | 0 | 29 | 35-39 |
| | | | | 135 | 28 | 107 | الإجمالي |

الجدول رقم (56) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (55) حسب السن.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " هل هناك تقارب في السن بينك وبين فريق العمل الذي تشرف عليه " حسب متغير السن نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 26.71 أنها قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الفيا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم ... تبعاً للسن ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن هناك تقارب في السن بينها وبين فريق العمل الذي تشرف عليه 107 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 35-39 بواقع 29 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 25-29 بواقع 24 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية " المحصورة بين 20-24 بواقع 06 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 28 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي لا ترى أن هناك تقارب في السن بينها وبين فريق العمل الذي تشرف عليه ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 25-29 بواقع 13 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 20-24 بواقع 09 أفراد، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية " المحصورة بين 30-34 بواقع 08 أفراد.

من خلال إجابة الباحثين يتضح لنا أن القيادة الشبابية تتقارب مع العمال في السن مما يعطينا مؤشراً على أن المؤسسة تعتمد على طاقات شابة في عملية الإنتاج بالإضافة إلى قدرتها على استيعاب فئة كبيرة من الشباب في المجال الصناعي مما يجعل المؤسسة الخاصة تساهم في امتصاص البطالة وتوفير مناصب للشغل للشباب العاطل عن العمل، بالإضافة إلى التعود على قبول العمل في مؤسسات القطاع الخاص عكس ما كان سائداً حيث نجد عزوف

خاصة من فئة الشباب عن العمل في القطاع الخاص لعدة اعتبارات منها اعتقاد الشباب وتخوفهم من مؤسسات القطاع الخاص بالإضافة إلى غياب الأمان الوظيفي، أي الخوف من التسريح والفصل عن العمل وحتى إستراتيجية الدولة نجدها تسعى لتعزيز القطاع الخاص حتى يساهم في التنمية الوطنية هذا ما يتردد في خطابات المسؤولين في

الدولة فأصبح القطاع الخاص حتمية تفرضها الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي تعيشها الجزائر بالإضافة إلى محاولة خلق الثروة خارج قطاع المحروقات الذي يشكل نسبة كبيرة من مداخيل الجزائر.

الجدول رقم (57) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (56) حسب السن.

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | هل يؤثر عامل السن عليك في إدارة فريق العمل | | السؤال رقم (56) تبعاً السن |
|--------------|---------------|------------|-------------|---------|--|-----|----------------------------|
| | | | | | لا | نعم | |
| دال إحصائياً | 0.036 | 8.553 | 3 | 15 | 12 | 3 | 20-24 |
| | | | | 37 | 36 | 1 | 25-29 |
| | | | | 54 | 53 | 1 | 30-34 |
| | | | | 29 | 27 | 2 | 35-39 |
| | | | | 135 | 128 | 7 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ "هل يؤثر عامل السن عليك في إدارة فريق العمل" حسب متغير السن نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 8.55 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 56 تبعاً السن، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن عامل السن لا يؤثر عليها في إدارة فريق العمل بواقع 128 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 30-34 بواقع 53 فرداً وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 25-29 بواقع 36 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 35-39 بواقع 27 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 20-24 بواقع 12 فرداً..

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 07 أفراد، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن عامل السن يؤثر عليها في إدارة فريق العمل، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 20-24 بواقع 03 فرداً.. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 35-39 بواقع 03 فردين، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 25-29 بواقع فرداً واحداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 30-34 بواقع فرداً واحداً.

من خلال ايجابيات المبحوثين يتضح لنا أن عامل السن لا يؤثر على القيادة الشبابية في إدارة فريق العمل، وقد يرجع السبب في ذلك إلى التعود على العمل معهم و الاحتكاك اليومي بالإضافة إلى عامل التدريب والتكوين في مجال الإشراف وإدارة فرق العمل مما يجعل المهمة تبدو طبيعية وعادية بالنسبة لهم، إلى جانب تقارب الفئات العمرية على العموم.

الجدول رقم (58) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (58) حسب الجنس.

| السؤال رقم (58) تبعا للجنس | في حالة كون الفريق الذي تشرف عليه من الإناث ماذا يمثل لك ذلك | | المجموع | درجة الحرية | Chi-Square | مستوى الدلالة | القرار |
|----------------------------|--|----------------------|---------|-------------|------------|---------------|---------|
| | شئ طبيعي عادي | تجد صعوبة في التعامل | | | | | |
| ذكر | 80 | 28 | 108 | 1 | 2.680 | 0.102 | غير دال |
| أنثى | 24 | 3 | 27 | | | | |
| الإجمالي | 104 | 31 | 135 | | | | |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " في حالة كون الفريق الذي تشرف عليه من الإناث ماذا يمثل لك ذلك " حسب متغير الجنس نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 1.03 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم ... تبعا للجنس ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى في حالة كون الفريق الذي تشرف عليه من الإناث شيء طبيعي عادي بواقع 104 فرداً ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية من الذكور بواقع 80 فرداً وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية من الإناث بواقع 24 أفراد. لتتخفف النسبة من المجموع الكلي إلى 31 أفراد، في فئة القيادة الشبابية التي ترى في حالة كون الفريق الذي تشرف عليه من الإناث تجد صعوبة، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية من الذكور بواقع 28 فرداً وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية من الإناث بواقع 03 أفراد.

من خلال إجابات المبحوثين يتضح لنا أن القيادة الشبابية تعتبر الإشراف على فريق من الإناث في العمل يعتبر أمراً طبيعياً ولا يشكل أي عائق بالنسبة إليه وهنا يجعلنا نلاحظ كذلك كسر القاعدة التي كانت سائدة على اعتبار عمل

الإناث يقتصر على بعض الأنشطة والأعمال فقط كورشات الخياطة، و المواد الغذائية بينما ندهن اليوم يلجون عالم العمل في المصانع التي كانت حكرًا على الرجال خاصة في الجزائر للخصوصية الثقافية وبالأخص في المناطق الداخلية، فعمل المرأة اليوم في وحدات تركيب الأجهزة الالكترونية والمنزلية أصبح شئ طبيعي ولا يشكل عائقًا سواء بالنسبة لصاحب المؤسسة أو القيادة المشرفة وحتى الأسر وهو واقع أملتته ظروف و عوامل سوسو ثقافية منها ما هو متعلق باستقلالية المرأة وتجاوز فكرة العمل للرجال دون النساء وسعيًا منها لتأمين مستقبلها وتحقيق ذاتها بالإضافة إلى اتجاه الأسرة الجزائرية نحو الفردانية حيث نجد اليوم كل فرد داخل الأسرة مستقل بحياته وراتبه وخصوصياته، مما غير من ملامح النظر إلى عمل المرأة بالإضافة إلى الخطابات اليومية الرسمية والغير رسمية التي تنادي بحرية المرأة واستقلاليتها ولا يقتصر على عالم الشغل فقط بل تعداه إلى المجال السياسي والأمني والعسكري فالיום نجد في البرلمان مناصب مخصصة للمرأة كما نجد نساء يعملن في سلك الشرطة والجمارك والدرك وحتى الجيش بل نجدهن في مناصب قيادية وهذا يعطينا ملمحًا عن تحولات على مستوى البناء الاجتماعي وكذا على مستوى التمثيلات بالنسبة لعمل المرأة فالجزائر في هذا المجال قطعت شوطًا مقارنة بدول المشرق الخليج إلي نعاني فيه المرأة من تضييق وعقبات و قد صنع قرار السماح للمرأة السعودية بقيادة السيارة حدثًا عالميًا رحبته به كبرى دول العالم.

إن مسألة النوع الاجتماعي تعرف وجود طرح وكتناول وأصوات تنادي بالمساواة بين الجنسين وعن تحرير المرأة وتمكينها اجتماعيًا في مختلف المجالات ونجد هذا حتى في الدول المتطورة والتي تدعي الديمقراطية التي لا تزال فيها قضايا المرأة من بين المواضيع التي تطرح سواء على مستوى البحوث أو الخطابات السياسية والإعلامية فنجد على سبيل المثال قضية احتلال المرأة لمناصب قيادية ومسؤوليات في مختلف المؤسسات والمجالات فنجد السينما الأمريكية تحاول أن تثبت أدوارًا للمرأة وقدرتها على القيادة وتولي المناصب الرفيعة فبعد الرجل الأسود نجد أفلام تسوق لحكم المرأة للبيت الأبيض حيث يتهافت المخرجون وكتاب السيناريو منذ سنوات طويلة، على صناعة أفلام تروج لصورة حكم المرأة للبيت الأبيض، ومدى قدراتها وصمودها على قيادة أقوى دولة في العالم حسبهم، وفي ذلك حسب صناعات الأفلام أن صناعة المحتوى هو تمرير لأفكار وفرض لقناعات من يملك الدفة، لجعل المواطن الأمريكي مع تكرار الأمر يتقبل حكم المرأة له، كما فعل سابقًا مع الرجل الأسود ومهد الطريق له¹³.

¹³ نوال مسلاقي: جريدة الخبر: تحضير لتقبلها في المجتمع كقائدة المرأة في هوليوود من الأزياء إلى ترؤس العالم. الأحد 2 أكتوبر 2016، الموافق لـ 30 ذي الحجة 1437 هـ. ص 22. نوال مسلاقي باتنة الجزائر، العدد

الجدول رقم (59) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (63) حسب السن

| القرار | مستوى الدلالة | Chi- Square | درجة الحرية | المجموع | متى تقلدت المسؤولية والإشراف " | | | السؤال رقم (63) تبعاً السن |
|-----------------|------------------|----------------|----------------|---------|--------------------------------|-------------------------|---------------|-------------------------------|
| | | | | | منذ مدة طويلة | منذ مدة زمنية متوسطة | منذ مدة قصيرة | |
| دال إحصائياً | 0.014 | 16.006 | 6 | 15 | 0 | 8 | 7 | 20-24 |
| | | | | 37 | 7 | 19 | 11 | 25-29 |
| | | | | 54 | 11 | 24 | 19 | 30-34 |
| | | | | 29 | 12 | 15 | 2 | 35-39 |
| | | | | 135 | 30 | 66 | 39 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " متى تقلدت المسؤولية والإشراف " حسب متغير السن نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 16.00 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم ... تبعاً لمتغير السن ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي تقلدت المسؤولية والإشراف منذ مدة زمنية متوسطة بواقع 66 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 30-34 بواقع 24 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 25-29 بواقع 19 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية " المحصورة بين 35-39 بواقع 15 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية " المحصورة بين 20-24 بواقع 8 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 39 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي تقلدت المسؤولية والإشراف منذ مدة طويلة ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 35-39 بواقع 12 فرداً،

وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 30-34 "بواقع 11 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية " المحصورة بين 25-29 بواقع 07 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 30 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي تقلدت المسؤولية والإشراف منذ مدة قصيرة، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 30-34 بواقع 19 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 25-29 "بواقع 11 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية " المحصورة بين 20-24 بواقع 07 أفراد.

من خلال إجابات الباحثين يتضح لنا أن فئة كبيرة من القيادة الشبابية قد تقلدت المسؤولية والإشراف في مدة متوسطة وهنه نستنتج أن خبراتها في مجال المسؤولية والإشراف مقبولة، وهذا يعكس لنا أن هناك فرصة للترقية وتقلد المناصب بالمؤسسة فيشكل حافزاً للقيادة الشبابية من أجل أبراز قدراتها ومهاراتها والسعي لتنميتها من أجل التدرج في الوظائف والمسؤوليات بالإضافة إلى تعزيز الثقة في أنفسهم مما يسمح لهم بالعمل بطريقة إبداعية والرفع من مستوى أدائهم وزيادة فعاليتهم، وحسب مقراني أنور فإنه لا يظهر تصور علاقات العمل لدى العمال على المستوى الداخلي الذي يجري فيه إنجاز المهام، ولكنه مرتبط بالمستوى المجتمعي الذي يخضعهم لإعادة التثقيف والتنشئة بمناسبة العمل، من نتائج شعور العمال بحالة اللأيقين الذي يظهر في صعوبة التواصل بين ما يقدمه العمل الصناعي من أنماط للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وبين سيورة التثقيف الذي يجري في سياقات مختلفة ومتداخلة (المحيط بشكل العام) تعمل كلها على استقطاب الفئات السوسيو- مهنية لأجل الانتماء إلى هذه السياقات باعتبارها بناءات مرجعية أساسية، وهو يجعل المؤسسة المعاصرة منظور إليها حسب أنور مقراني " على أنها مركز إنتاج هوية، ومجال موسوم بثقافة اختلاف، وعلامة مؤسسية مركزية في ضبط الروابط الاجتماعية" وأن الفعالية التنظيمية للمؤسسة تتحقق فقط، عندما تأخذ بالتنسيق والتعاون بين مكونات التنظيم، وبالعوامل المحفزة عليه¹⁴.

¹⁴ مقراني أنور: مرجع سابق، ص 03.

الجدول رقم (60) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (64) حسب الوظيفة المشغولة.

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | هل تلقيت صعوبات في العمل بعد توليك المسؤولية والإشراف | | السؤال رقم (64) تبعاً الوظيفة المشغولة |
|--------------|---------------|------------|-------------|---------|---|-----|--|
| | | | | | لا | نعم | |
| دال إحصائياً | 0.013 | 10.848 | 3 | 37 | 24 | 13 | إداري |
| | | | | 24 | 24 | 0 | تقني |
| | | | | 46 | 32 | 14 | تقني سامي |
| | | | | 28 | 19 | 9 | مهندس |
| | | | | 135 | 99 | 36 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ "هل تلقيت صعوبات في العمل بعد توليك المسؤولية والإشراف" حسب متغير الوظيفة المشغولة نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة χ^2 والتي بلغت 10.84 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفيا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم ... تبعاً الوظيفة المشغولة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي لم تتلقى صعوبات في العمل بعد توليها المسؤولية والإشراف بواقع 99 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني سامي بواقع 32 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة إداري وتقني على التوالي بواقع 24 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة مهندس بواقع 19 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 27 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي تلقت صعوبات في العمل بعد توليها المسؤولية والإشراف بواقع 36 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة تقني سامي بواقع 14 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل

وظيفة إداري بواقع 14 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي تشغل وظيفة مهندس بواقع 09 أفراد.

من خلال إجابات المبحوثين يتضح لنا أن القيادة الشبابية لم تجد صعوبة في العمل بعدت وليها المسؤولية والإشراف، وهذا مؤشر إيجابي يعكس لنا إمكانية توليها للمناصب والمسؤوليات إذا أعطيت لها الفرصة، وسمح مناخ العمل بذلك، فالواقع الاجتماعي والأصوات الشبابية تنادي بتسليم المشعل وتمكينها من تولي المسؤوليات في مؤسسات الدولة بمختلف مستوياتها بعد احتكارها الكبار في السن نذكر على سبيل المثال على مستوى الأحزاب السياسية البرلمان والوزارات والمؤسسات الاقتصادية الكبرى فهي تكاد تكون حكراً على كبار السن مما شكل الإحباط و اليأس في نفوس الشباب جراء عدم إتاحة الفرصة لهم، والتاريخ يسجل لنا أن الثورة فجرها جيل من الشباب والرئيس هواري بومدين كان شاباً إلا أن الأوضاع في الجزائر تغيرت وأقصت الشباب من تقلد المسؤولية و قزمت من دوره، ومنه ظهرت أزمة نخبة في مؤسسات الدولة ، ونجد تناقض في الخطاب الموجه من المسؤولين وأصحاب القرار أن المشعل بيد الشباب في المقابل نجد مجرد خطاب ديمagogي ليس له من حقيقة على أرض الواقع مما أدى إلى هجرت العقول والإطارات إلى دول خليجية و أوروبية وأمريكا وكندا للأسباب عدة منها عدم الأخذ بيدها لتفجير طاقاتها وقدراتها.

الجدول رقم (61) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (66) حسب المستوى التعليمي

| السؤال رقم (66) تبعاً للمستوى التعليمي | " ماهي الصعوبات التي تواجهك مع العمال الجدد أثناء التحاقهم بالمؤسسة " | | | المجموع | درجة الحرية | Chi-Square | مستوى الدلالة | القرار |
|--|---|-------------|-------------------------------|---------|-------------|------------|---------------|---------|
| | الانضباط في العمل | إتقان العمل | إنهاء الأعمال في الوقت المحدد | | | | | |
| متوسط | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2.589 | 0.629 | غير دال |
| ثانوي | 19 | 8 | 3 | 30 | | | | |
| جامعي | 52 | 36 | 16 | 104 | | | | |
| الإجمالي | 72 | 44 | 19 | 135 | | | | |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " ماهي الصعوبات التي تواجهك مع العمال الجدد أثناء التحاقهم بالمؤسسة " حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 2.58 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه

لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم ... تبعاً لمتغير المستوى التعليمي ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي واجهت صعوبات مع العمال الجدد أثناء التحاقهم بالمؤسسة الانضباط في العمل بواقع 72 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 52 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع 19 فرداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى المتوسط بواقع فرد واحد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 44 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي واجهت صعوبات مع العمال الجدد أثناء التحاقهم بالمؤسسة إتقان العمل، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 36 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع 08 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 19 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي واجهت صعوبات مع العمال الجدد أثناء التحاقهم بالمؤسسة إنهاء الأعمال، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 16 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع 03 أفراد.

من خلال إجابات الباحثين يتضح لنا أن الصعوبة التي تواجه القيادة الشبابية مع العمال الجدد هو عدم التأقلم مع بيئة العمل، وهذا أمر طبيعي خاصة إذا لم يسبق لهم أن زاولوا عمل في مؤسسة أخرى مما يستدعي وجود استراتيجي مؤسساتية للاندماج والتكيف العمال مع بيئة العمل الجديدة وعلى القيادة الشبابية إدراك ذلك من أجل تسهيل العملية، فالمرحلة الأولى التي يلتحق فيها العامل للمؤسسة تضعه في صورة واقعية على عكس ما كان يتصوره في ذهنه فلهذا توجب أن يتعلم الثقافة والقيم والسلوكيات التي تتبناها المؤسسة، من خلال تقديم الدعم المعنوي وإشعارهم بالأمان، تذكيرهم بالنقاط الايجابية للمؤسسة والامتيازات التي توفرها لهم.

الجدول رقم (62) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (67) حسب الجنس

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | في حالة الإجابة بـ "نعم" فيما تتمثل هذه القيم السلبية | | | | السؤال رقم (67) تبعاً للجنس |
|---------|---------------|------------|-------------|---------|---|---------------------------|-----------------|------------------|-----------------------------|
| | | | | | عدم إتيان العمل | عدم الانضباط داخل المؤسسة | التغيب عن العمل | عدم احترام الوقت | |
| غير دال | 0.132 | 5.622 | 3 | 70 | 6 | 8 | 31 | 25 | ذكر |
| | | | | 11 | 1 | 3 | 1 | 6 | أنثى |
| | | | | 81 | 7 | 11 | 32 | 31 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " في حالة الإجابة بـ "نعم" فيما تتمثل هذه القيم السلبية " حسب متغير الجنس نلاحظ من خلال قيمة (ك²) والتي بلغت 5.62 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 67 تبعاً لمتغير الجنس ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى وجود قيم سلبية بالتغيب عن العمل بواقع 32 فرداً ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية من الذكور بواقع 31 فرداً وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية من الإناث بواقع فرداً واحداً..

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 31 أفراد، في فئة القيادة الشبابية التي ترى في حالة كون الفريق الذي تشرف عليه من الإناث عدم احترام الوقت، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية من الذكور بواقع 25 فرداً وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية من الإناث بواقع 06 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 11 أفراد، في فئة القيادة الشبابية التي ترى في حالة كون الفريق الذي تشرف عليه من الإناث عدم الانضباط داخل المؤسسة، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية

الشبابية من الذكور **بواقع 08 فرداً** وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية من الإناث **بواقع 03 أفراد**.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى **07 أفراد**، في فئة القيادة الشبابية التي ترى في حالة كون الفريق الذي تشرف عليه من الإناث **عدم إتقان العمل**، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية من الذكور **بواقع 06 فرداً** وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية من الإناث **بواقع فرد واحد**. من خلال إجابات الباحثين يتضح لنا أن القيم السلبية عند العمال تتمثل في التغيب عن العمل وهي متقارب مع عدم احترام الوقت، وهذه القيم السلبية هي انعكاس لواقع اجتماعي لان الفرد يأتي إلى المؤسسة وهو محمل بثقافة وقيم و سلوكيات اكتسبها من المجتمع ليجد نفسه أمام مشهد آخر يتسم بالتنظيم والانضباط والصرامة والقواعد والإجراءات التنظيمية التي تحدد العمل والتسيير، ويلعب البعد والمعتقدات الثقافية دوراً في هذا المجال فهي تؤثر على سلوك العامل وتحدد استجابته نحو العمل، بالإضافة إلى ضغوط العمل وضغوط المجتمع تجعل بروز هذه القيم السلبية لدى العامل من تغيب وعدم احترام للوقت وعدم التزام بقواعد وإجراءات العمل وهي تستدعي اهتمام من القائمين على أي مؤسسة من خلال وضع الخطط والبرامج والبحث في الأسباب الدافعة لذلك من أجل التقليل منها لتأثيرها على مردود وأداء المؤسسة بشكل عام.

الجدول رقم (63) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (68) حسب الخبرة المهنية

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | بما تفسر بروز القيم السلبية لدى العمال نحو العمل | | | السؤال رقم (68) تبعا الخبرة المهنية |
|---------|---------------|------------|-------------|---------|--|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | | | | | عدم اقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل | عدم تعوده على الانضباط في حياته العامة | عدم شعوره بأهمية العمل الذي يقوم به | |
| غير دال | 0.447 | 3.710 | 4 | 74 | 12 | 28 | 34 | أقل من 5 سنوات |
| | | | | 48 | 10 | 13 | 25 | من 5-10 سنوات |
| | | | | 13 | 2 | 7 | 4 | أكثر من 10 سنوات |
| | | | | 135 | 24 | 48 | 63 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " بما تفسر بروز القيم السلبية لدى العمال نحو العمل " حسب متغير الخبرة المهنية نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 3.71 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم ... تبعاً لمتغير الخبرة المهنية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي تفسر بروز القيم السلبية لدى العمال نحو العمل "بعدم شعوره بأهمية العمل الذي يقوم به" بواقع 63 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أقل من 5 سنوات بواقع 34 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة من 5-10 سنوات بواقع 25 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أكثر من 10 سنوات بواقع 04 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 48 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي تفسر بروز القيم السلبية لدى العمال نحو العمل عدم تعوده على الانضباط في حياته العامة، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أقل من 5 سنوات بواقع 28 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة من 5-10 سنوات بواقع 13 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أكثر من 10 سنوات بواقع 07 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 24 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي تفسر بروز القيم السلبية لدى العمال نحو العمل عدم اقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أقل من 5 سنوات بواقع 12 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة من 5-10 سنوات بواقع 10 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية التي لها من الخبرة أكثر من 10 سنوات بواقع 10 فردين اثنين.

من خلال إجابات الباحثين يتضح لنا أنها تفسر بروز القيم السلبية لدى العمال نحو العمال نحو العمل، هو لعدم شعوره بالعمل الذي يقوم به، وهذا الشعور يظهر حتى في الحياة العامة للفرد كون المجتمع من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية كالأُسرة والمدرسة لم يعملوا على أو تعزيز تقدير الذات واحترامها لدى الفرد مما يجعله يجلد ذاته ولا نجده يشعر بأهمية دوره ومكانته في القيام بأي عمل سواء كان عمل بسيط أو عمل مهم وهذا يستدعي عملاً كبير يقع

على كاهل الأسرة وتليها المدرسة من أجل العمل على تعزيز هذه الجوانب في الأجيال الصاعدة، ونجد على سبيل المثال يمتلك هذه الخاصية التي تشرها من مجتمعه فنقلها إلى المصنع أو المؤسسة التي يعمل بها فهو فخور بالعمل الذي يقوم به بالإضافة إلى التضحية والمبادرة والولاء للجماعة، وهذا ما تفقده مصانعنا ومؤسساتنا لأسباب سوسيو ثقافية عبر مراحل بناء الجزائر الحديثة.

الجدول رقم (64) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (69) حسب نوع المسؤولية

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | في حالة الإجابة بـ "نعم" فيما تتمثل هذه الصعوبات | | | السؤال رقم (69) تبعاً لنوع المسؤولية |
|---------|---------------|------------|-------------|---------|--|---------------------|--------------------|--------------------------------------|
| | | | | | نقص الجودة في المنتج | ضعف المردود والمنتج | عدم الرضا عن العمل | |
| غير دال | 0.421 | 1.729 | 2 | 15 | 2 | 0 | 13 | مسؤولية إدارية |
| | | | | 48 | 5 | 5 | 38 | مسؤولية على مستوى وحدة الإنتاج |
| | | | | 63 | 7 | 5 | 51 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ "في حالة الإجابة بـ "نعم" فيما تتمثل هذه الصعوبات" حسب متغير نوع المسؤولية نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 1.72 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 69 تبعاً لمتغير نوع المسؤولية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن صعوبات تعزيز قيم ولاء العمال للمؤسسة تتمثل في عدم الرضا عن العمل بواقع 51 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى "مسؤولية وحدة الإنتاج بواقع 38 فرداً"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية ذات "المسؤولية الإدارية" بواقع 13 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 07 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن صعوبات تعزيز قيم ولاء العمال للمؤسسة تتمثل في عدم الرضا عن العمل، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على

مستوى "مسؤولية وحدة الإنتاج بواقع 05 فرداً"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية ذات "المسؤولية الإدارية" بواقع فردين اثنين.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 05 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أن صعوبات تعزيز قيم ولاء العمال للمؤسسة تتمثل في عدم الرضا عن العمل، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية على مستوى "مسؤولية وحدة الإنتاج بواقع 05 فرداً".

من خلال إجابات الباحثين يتضح لنا أن القيادة الشبابية أن الصعوبات التي يجدها في تعزيز قيم الولاء للمؤسسة تظهر من خلال عدم الرضا عن العمل بالنسبة للعمل، ومنه نستنتج أن عدم الرضا عن العمل قد يكون له عوامل أخرى ليس لها علاقة بالمؤسسة في حد ذاتها كونها تمتلك سمعة طيبة وتهتم بعمالها حسب شهادات الكثير منهم، إلا أنه قد يعود للعمل كقيمة في حد ذاته لدى الجزائري إذ تعاني معظم المؤسسات الجزائرية سواء ذات طابع عمومي أو خاصة من هذه المشكلة فكثيراً ما نجد التذمر والسخط من طرف العمال وهي تتعلق بجوانب سوسيو نفسية يعني منها العامل الجزائري مما نجده قل ما يبدي ولاءه للمؤسسة التي ينتمي إليه حتى نجده يستعمل كلمة "رابح للخدمة بدل رابح نخدم" والتي لها دلالتها ووقعها، مما يستدعي النظر في الإشكال الواقع والذي صاحب عدة أجيال.

الجدول رقم (65) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (70) حسب المستوى التعليمي

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | في حالة الإجابة بـ "نعم" تتم هذه الإستراتيجية من خلال | | | السؤال رقم (70) تبعاً المستوى التعليمي |
|---------|---------------|------------|-------------|---------|---|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| | | | | | الاهتمام بمشاكل وانشغالات العمال | الحديث مع العمال عن مزايا المؤسسة | تقديم الحوافز المادية والمعنوية | |
| غير دال | 0.085 | 8.195 | 4 | 1 | 0 | 0 | 1 | متوسط |
| | | | | 24 | 1 | 7 | 16 | ثانوي |
| | | | | 91 | 21 | 34 | 36 | جامعي |
| | | | | 116 | 22 | 41 | 53 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " في حالة الإجابة بـ " نعم " تتم هذه الإستراتيجية من خلال " حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 8.19 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه

لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم ... تبعاً لمتغير المستوى التعليمي ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أنها توجد إستراتيجية من اجل تعزيز انتماء العمال للمؤسسة من خلال الحديث مع العمال عن مزايا المؤسسة بواقع 53 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 36 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع 16 فرداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى المتوسط بواقع فرداً واحداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 41 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أنها توجد إستراتيجية من اجل تعزيز انتماء العمال للمؤسسة من خلال الاهتمام بمشاكل وانشغالات العمال ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 34 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع 07 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 22 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى أنها توجد إستراتيجية من اجل تعزيز انتماء العمال للمؤسسة من خلال الاهتمام بمشاكل وانشغالات العمال، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 21 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع فرداً واحداً.

الجدول رقم (66) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (72) حسب السن

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " ما هي الصعوبات التي تواجهك كإطار شاب مع الإطارات كبار السن في المؤسسة " حسب متغير السن نلاحظ من خلال قيمة (ك²) والتي بلغت 12.73 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بمتغير السن ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي تواجه صعوبات كإطارات شابة مع الإطارات كبار السن في المؤسسة ينظرون إليهم على أنهم يشكلون لهم خطر على مناصبهم بواقع 65 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 30-34 بواقع 20 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 25-29 بواقع 18 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية " المحصورة بين 35-39 بواقع 16 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية " المحصورة بين 20-24 بواقع 11 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 39 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي تواجه صعوبات كإطارات شابة مع الإطارات كبار السن في المؤسسة عدم تزويدك بخبرتهم في العمل، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 30-34 بواقع 16 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 25-29 بواقع 12 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية " المحصورة بين

| السؤال رقم (72) تبعاً السن | ماهي الصعوبات التي تواجهك كإطار شاب مع الإطارات كبار السن في المؤسسة " | | | | المجموع | درجة الحرية | Chi-Square | مستوى الدلالة | القرار |
|----------------------------|--|-------------------------------|-------------------------------|--|---------|-------------|------------|---------------|---------|
| | عدم تزويدك بخبرتهم في العمل | التقليل من شأن أدائك في العمل | عدم الأخذ باقتراحاتك في العمل | ينظرون إليك على أنك تشكل خطر على مناصبهم | | | | | |
| 20-24 | 4 | 0 | 0 | 11 | 15 | 9 | 12.734 | 0.175 | غير دال |
| 25-29 | 12 | 5 | 2 | 18 | 37 | | | | |
| 30-34 | 16 | 12 | 6 | 20 | 54 | | | | |
| 35-39 | 7 | 2 | 4 | 16 | 29 | | | | |
| الإجمالي | 39 | 19 | 12 | 65 | 135 | | | | |

35-39 بواقع 07 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية " المحصورة بين 20-24 بواقع 04 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 19 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي تواجه صعوبات كإطارات شابة مع الإطارات كبار السن في المؤسسة التقليل من شأن أدائك في العمل، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 34-30 بواقع 12 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 25-29 بواقع 05 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية " المحصورة بين 35-39 بواقع فردين اثنين.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 12 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي تواجه صعوبات كإطارات شابة مع الإطارات كبار السن في المؤسسة عدم الأخذ باقتراحاتك في العمل، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 34-30 بواقع 06 أفراد، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية " المحصورة بين 35-39 بواقع 04 أفراد، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 25-29 بواقع فردين اثنين.

من خلال إجابات الباحثين يتضح لنا أن أهم صعوبة تواجه القيادة الشبابية مع الإطارات الكبيرة في السن هو خوف الأخيرة من خطر على مناصبهم مما أن تنقل للقيادة الشبابية، ويظهر لنا ملمحا مهما هنا يجب الإشارة إليه إذ لا يقتصر هذا على المؤسسات الاقتصادية والإدارية فقط بل يتعداها إلى مؤسسات أخرى سياسية مثل الأحزاب حيث يسيطر القادة الكبار في السن على رئاسة الحزب وكذا المناصب القيادية العليا له بل حتى الترشح للقوائم التشريعية و الولائية والبلديات، كذلك بالنسبة لمؤسسات الدولة كالوزارات فقل ما تجد في الجزائر وزيرا أو مدير عام من الشباب، كذلك هو الحال بالنسبة للنقابات العمالية فجل قياداتها كم الكبار بل حتى على مستوى لجان المسجد نجد الكبار هم المتحكمين فيها، مما يطر إشكالية أزمة بين جيل الشباب وجيل الكبار تتطور في بعض الأحيان إلى صراع أجيال نتيجة اتساع الهوة بينهما فلكل نظرة وتصور وقناعة يبرر بها أحقيته في القيادة تولى المناصب، فند الكبار يرون أنهم أهل خبرة ودراية بزمم الأمور وأنهم الأجدر بالقيادة على الشباب أن يصبروا لأنهم غير مرهلين لذلك حسب تصورهم وتجد البعض من الكبار يتوهم أن المسؤولية تقاس بسنوات العمل بينما نجد الدراسات العلمية الإدارية و التسييرية تتكلم عن القدرة على الأداء والفعالية والعطاء أي ما هو الذي قد تقدمه كقيمة مضافة، في المقابل نجد الشباب يتكلم عن الإقصاء الذي يتعرضون له من طرف الكبار خاصة في تولي المناصب سواء بوعي أو غير وعي

وحجتهم في ذلك عدم منحهم الفرصة لإبراز قدراتهم وإمكانياتهم، إنها أزمة حقيقية، تستدعي التشخيص ومحاولة معرفة الأسباب من أجل تقريب المسافة بينهما لأن ما يظهر لنا في الواقع الاجتماعي سواء في المؤسسات الرسمية أو الغير رسمية ينمى بوجود تصدع حاد ظاهر وآخر كامن قد يعود إلى عوامل عديدة منها ما هي ثقافية اختلاف ثقافة الكبار عن ثقافة الشباب، وآخر اجتماعي لغة التواصل وطريقة الحوار والاهتمامات، وآخر نفسي صوري يعكس النظرة الدونية أو الاستصغار من طرف الكبار نحو الشباب. ينتج الصراع كما يقول " دارندورف" بشكل أساسي على الاختلاف والتعارض بين مصالح الأفراد والجماعات على السواء، ويعززه بصورة أوسع إلى الاختلاف على السلطة والقوة، وفي جميع المجتمعات ينشأ الخلاف بين من يملكون السلطة والقوة من جهة، ومن يتم إقصائهم عنها من جهة أخرى¹⁵.

إن ما يقدم في الغرب من نماذج تشجيع الشباب على المسؤولية وتقلد المناصب تجعلنا نشعر بالحجل إزاء ذلك نجد على سبيل المثال رئيس فرنسا لا يتجاوز سنه 39 سنة، كذلك رئيس وزراء كندا ، ورئيس السابق للولايات المتحدة الأمريكية، أليس هذا يجعلنا نطرح التساؤل حول الإقصاء والتهميش الممارس ضد الشباب جعله يعيش اغتراب اجتماعي وإحباط نفسي، بل حتى قطيعة اجتماعية وقلة المبادرات في الأدوار الاجتماعية إنها حقيقة أزمة بين جيلين تستدعي الإسراع في وجود الحلول لها.

الجدول رقم (67) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (73) حسب السن

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | ماهو تقديرك للاطارات الكبار في السن " | | | السؤال رقم (73) تبعاً للسن |
|--------------|---------------|------------|-------------|---------|---------------------------------------|--------------|-----------|----------------------------|
| | | | | | ذوي كفاءة عالية | كفاءة متوسطة | غير أكفاء | |
| دال إحصائياً | 0.004 | 19.159 | 6 | 15 | 0 | 6 | 9 | 20-24 |
| | | | | 37 | 8 | 16 | 13 | 25-29 |
| | | | | 54 | 0 | 33 | 21 | 30-34 |
| | | | | 29 | 2 | 17 | 10 | 35-39 |
| | | | | 135 | 10 | 72 | 53 | الإجمالي |

¹⁵ مصطفى بوجلال: علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2015، ص 199.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " ما هو تقديرك للإطار الكبار في السن " حسب متغير السن نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 19.15 أنها قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال تبعا لمتغير السن ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى تقديرها للإطار الكبار في السن ذوي كفاءة متوسطة بواقع 72 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 30-34 بواقع 35 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية " المحصورة بين 35-39 بواقع 17 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 25-29 بواقع 16 فرداً وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية " المحصورة بين 20-24 بواقع 06 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 53 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى تقديرها للإطار الكبار في السن ذوي كفاءة عالية، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 30-34 بواقع 21 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 25-29 بواقع 13 فرداً وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية " المحصورة بين 35-39 بواقع 10 فرداً وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية " المحصورة بين 20-24 بواقع 09 أفراد.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 10 فرداً، في فئة القيادة الشبابية التي ترى تقديرها للإطار الكبار في السن غير أكفاء، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية المحصورة بين 25-29 بواقع 08 فرداً وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية " المحصورة بين 35-39 بواقع 09 أفراد.

من خلال إجابات الباحثين يتضح لنا أن القيادة الشبابية ترى أن الإطارات الكبيرة في السن صاحبة كفاءة متوسطة مما يشكل لنا ملمحاً عن حقيقة الأزمة بينهما ويزيد التأكد من ذلك، أما عن حقيقة هذا القول فنحن بدورنا نرى أن المسألة فيها قولين: قول يفند هذا الرأي إذ نجد من الإطارات الكبار في السن ما لها من الكفاءة والخبرة والفعالية ما يجعلها جديرة بالمسؤولية و تقلد المناصب وهذه نتيجة عوامل تتلخص في كون وجود إطارات تلقت تكويناً علمياً أو إدارياً جيداً نتيجة انتمائها إلى جيل السبعينات الذي درس في الجامعة الجزائرية التي كانت تقدم تكويناً جيداً في الغالب من طرف أساتذة أجنبية خاصة في التخصصات التقنية، بالإضافة إلى حصول فئة معتبر من منح دراسة

وتربصات وتكوين خارج الجزائر مثل فرنسا وألمانيا وإنجلترا وروسيا، مما جعلها أكثر مهارة وكفاءة، أي فئة ساهمت الظروف في صناعتها.

القول الثاني: يؤيد رأي القيادة الشبابية التي ترى أن الإطارات الكبار في السن متوسطو الكفاءة بل حتى ضعف في الكثير من الأحيان والتبرير على ذلك يتمثل في ووجود فئة من كبار السن ليس للبعض منها سوى شهادة الابتدائي أو المتوسط، لمنها التحقت بالمؤسسات والإدارات في سن مبكرة خاصة بمؤسسات الصناعية في عهد التسيير الاشتراكي، وهي فئة ليس لها خلفية معرفية أو تكوينية وهي الفئة الغالبة في تلك الفترة، وبهذا نصل إلى استنتاج عام أن الصورة التي يحملها كل طرف عن الأخر زادت من الهوة بينهما.

الجدول رقم (68) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (75) حسب المستوى التعليمي

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | ما هو الاتصال السائد بينك وبين العمال داخل المؤسسة | | | السؤال رقم (75) تبعا المستوى التعليمي |
|-------------|---------------|------------|-------------|---------|--|------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| | | | | | اتصال شفوي وكتابي (أوامر) | اتصال شفوي مباشر | اتصال شفوي وكتابي معا | |
| دال إحصائيا | 0.001 | 18.785 | 4 | 1 | 0 | 0 | 1 | متوسط |
| | | | | 30 | 12 | 0 | 18 | ثانوي |
| | | | | 104 | 72 | 9 | 23 | جامعي |
| | | | | 135 | 84 | 9 | 42 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " ما هو الاتصال السائد بينك وبين العمال داخل المؤسسة " حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 18.78 أنها قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 75 تبعا لمتغير المستوى التعليمي ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن الاتصال السائد بينها وبين العمال داخل المؤسسة هو شفوي وكتابي معا بواقع 84 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية

الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 72 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع 12 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 42 فرداً، التي ترى أن الاتصال السائد بينها وبين العمال داخل المؤسسة هو شفوي مباشر، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 23 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع 18 فرداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى المتوسط بواقع فرداً واحداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 09 فرداً، التي ترى أن الاتصال السائد بينها وبين العمال داخل المؤسسة هو اتصال كتابي (تعليمات و أوامر)، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 09 أفراد.

من خلال إجابات الباحثين يتضح لنا أن القيادة الشبابية تعتمد على التنوع في الاتصال بين شفوي وآخر كتابي، وقد تعتمد على الشفوي في التوجيهات أثناء العمل في إطار الاتصال المباشر، وقد تستخدم الاتصال الكتابي في شكل تعليمات قد تكون على مستوى الوحدة أو صادرة من الإدارة العليا وهي تتنوع بين ما يخص العمال سواء وثائق أو إجراءات إدارية كما يمكن أن تكون في شكل إجراءات تنظيمية متعلقة بالانضباط أو التذكير ببعض القواعد التي تضبط العمل.

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | هل تقتصر العملية الاتصالية بينك وبين العمال حول | | | السؤال رقم (77) تبعاً المستوى التعليمي |
|--------------|---------------|------------|-------------|---------|---|------------------------------------|---|--|
| | | | | | التوجيه والإشراف بخصوص العمل | انشغالات العمال ومطالبهم حول العمل | الحديث عن انشغالاتهم الحياتية خارج إطار العمل | |
| دال إحصائياً | 0.020 | 11.720 | 4 | 1 | 0 | 0 | 1 | متوسط |
| | | | | 30 | 2 | 0 | 28 | ثانوي |
| | | | | 104 | 2 | 28 | 74 | جامعي |
| | | | | 135 | 4 | 28 | 103 | الإجمالي |

الجدول رقم (69) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (77) حسب المستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " هل تقتصر العملية الاتصالية بينك وبين العمال حول " حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 11.72 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 77 تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي تقتصر العملية الاتصالية بينه وبين العمال حول بواقع 103 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 74 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع 28 فرداً. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى المتوسط بواقع فرداً واحداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 28 فرداً، التي تقتصر العملية الاتصالية بينه وبين العمال بانشغالات العمال ومطالبهم حول العمل، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 28 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 04 فرداً، التي تقتصر العملية الاتصالية بينه وبين العمال الحديث عن انشغالاتهم الحياتية خارج إطار العمل، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع فردين اثنين. وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع فردين اثنين.

من خلال إجابات الباحثين يتضح لنا أن العملية الاتصالية بين القيادة الشبابية والعمال تقتصر على التوجيه الخاص بالعمل فقط، وهذا يعكس لنا صورة عن تحدد العملية الاتصالية في شكلها الرسمي فقط، أي عدم وجود اتصال غير رسمي خارج نطاق العمل، من شأن هذا الإجراء أن يقلل من الثقة بينها كما قد يخلق نوع من القلق والتوتر وعدم الشعور بالارتياح أثناء العمل، فكلما تنوع الاتصال وكلما اتسع المجال في ذلك سمح بتعزيز العلاقة بينهما كما رفع من الروح المعنوية للعمال وقلل من ضغوط العمل.

الجدول رقم (70) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (79) حسب للمستوى التعليمي

| القرار | مستوى الدلالة | Chi- Square | درجة الحرية | المجموع | في حالة الإجابة بـ " نعم " هل يحد القانون الداخلي من | | | | السؤال رقم (79) تبعاً للمستوى |
|---------|------------------|----------------|----------------|---------|---|---------------------------------|----------------------------------|--|-------------------------------------|
| | | | | | وقف عائقاً بينك وبين حل مشاكل العمال | من مبادرتك واجتهادك الخاص | من اتخاذك المباشر للقرارات | من ممارستك للمسؤولية والمهام المنوطة بك | |
| غير دال | 0.173 | 9.012 | 6 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | متوسط |
| | | | | 26 | 6 | 0 | 8 | 12 | ثانوي |
| | | | | 101 | 16 | 9 | 20 | 56 | جامعي |
| | | | | 128 | 23 | 9 | 28 | 68 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " في حالة الإجابة بـ " نعم " هل يحد القانون الداخلي من " حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ من خلال قيمة (ك²) والتي بلغت 9.01 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 79 تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في القيادة الشبابية التي ترى أن القانون الداخلي يجد من بواقع 68 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 56 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع 12 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 28 فرداً، التي ترى أن القانون الداخلي يجد من من اتخاذها المباشر للقرارات، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 20 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع 08 فرداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 23 فرداً، التي ترى أن القانون الداخلي وقف عائقاً بينها وبين حل مشاكل العمال، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 16 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الثانوي بواقع 06 فرداً، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى المتوسط بواقع فرداً واحداً.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 09 فرداً، التي ترى أن القانون الداخلي حد من مبادراتها واجتهادها الخاص، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة القيادية الشبابية ذات المستوى الجامعي بواقع 09 فرداً. من خلال إجابات الباحثين يتضح لنا أن القانون الداخلي يجد من ممارسة القيادة الشبابية لمهامها، وهذا يحمل لنا ميزتين واحدة إيجابية والأخرى سلبية:

الميزة الإيجابية تتمثل في وضع الإطار العام الذي ينظم ويضبط علاقة العمل في ابسط سورها بين القيادة الشبابية والعمال حيث يجعلها أكثر وضوحاً كما يمنعها من التعسف واستخدام السلطة في غير موضعها مما يضر بالعمال، كما تمنع من تمرد العمال وخضوعهم لإجراءات والقواعد التنظيمية لذلك، وتجدر الإشارة أنه من خلال المقابلة مع الإدارة العليا أن هناك دورات تفتيش دورية تفقد الوحدات وفرق العمل من أجل الوقوف على مدى التزام الأطراف بالإجراءات والقواعد التنظيمية للعمل سواء في إدارة الوحدة أو على مستوى فرق العمل، من أجل منع حدوث عمليات كالتعسف أو المحاباة والمفاضلة بين العمال خاصة من طرف القيادة نحو العمال.

الميزة السلبية تتمثل في كون هذا الإجراء يجد من صلاحيات القيادة الشبابية و يكبح حرياتها مما يجعلها قليلة المبادرة في حل المشكلات وتذليلها عن طريق الاجتهاد الشخصي.

وتجدر الإشارة أن المؤسسة تتوفر على مجلس تأديبي يقوم بالبت في الخلافات التي قد تحدث داخل الوحدة الإنتاجية أو الإدارة سواء بين العمال أو بين القيادة و العمال، وتحدد العقوبة حسب درجة الخطأ بعد أن يتم استدعاء

الأطراف المعنية بذلك من أجل التحري واتخاذ القرار المناسب لذلك، وهذا من شأنه أن يعطي مصداقية أكبر للإجراءات ويحقق العدالة التنظيمية ويمنع من حدوث والاختلال في العملية التسرية والتنظيمية بل علاقات العمل برمتها.

مناقشة النتائج :

بعد جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها في جداول ومعالجتها إحصائياً وتحليلها كميًا وكيفياً، سنعرض خلاصة النتائج التي جاءت بها هذه الدراسة والتي حاولت ان تعالج موضوع يتمثل في:

دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور.

برج بوعريبيج.

عرض ومناقشة وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

تمثلت الفرضية الفرعية الأولى في "تساهم القيادة الشبابية في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية. ميدان الدراسة" وقد تضمنت مجموعة من المؤشرات تمثلت في:

1. التغيير الهيكلي: (العلاقات بين الوحدات، خطوط السلطة، شبكة الاتصالات).

من خلال البيانات والإحصائيات الكمية والكيفية يتضح أن القيادة الشبابية قد علمت بالتغيير التنظيمي والمتمثل في التغيير الهيكلي عن طريق الإدارة العليا هذا شئ طبيعي بحكم موقعها في أعلى هرم للمؤسسة فهي التي تضع الإستراتيجيات الكبرى والبرامج والخطط والأهداف التي تحدد الرؤية الشاملة للمؤسسة وهذا ما يؤكد الجدول رقم (22) ، كما يتضح لنا أن المؤسسة قد نسقت مع القيادات بما فيها الشبابية من أجل القيام بعملية التغيير التنظيمي وقد أكد لنا مدير الموارد البشرية أنه توجد اجتماعات دورية تعالج كل ما يتعلق وبمس التطورات داخل المؤسسة أ والبيئة المحيطة بها، وهنا يظهر لما ملمحا عن اهتمام المؤسسة بإشراك قياداتها في عملية التغيير، مما يعطيها طابع التسيير الاحترافي والحديث الذي يمكنها من إنجاحه، إذ لا يقتصر التسيير على إصدار الأوامر والقرارات الفوقية التي تكون معزل عن باقي الإدارات، فكلما تم توسيع دائرة المشاركة كلما تم نجاح العملية وفهمها بالشكل المطلوب.

و حسب المعطيات الكمية والكيفية أن القيادة الشبابية لم تتلقى أي رفض أو معارضة من طرف العمال أثناء مباشرة المؤسسة لعملية التغيير التنظيمي، مما يجعلنا نستنتج أن القيادة الشبابية لعبة دورا بشكل أو بآخر في إحداث هذا التغيير الذي قامت به المؤسسة، كما قد يتوقع أن العمال لقوا استحسان في تبني هذا التغيير كونه يقسم العمل إلى عدة وحدات فيجعلها أكثر وضوحا حيث تتضح المهام ويسهل التواصل في ظل التقسيم الجديد للعمل هذا ما يتوافق مع الجدول رقم (23).

ومن خلال النتائج الميدانية يتضح لنا أن التغيير التنظيمي حسب القيادة الشبابية قد أدى إلى خلق مناصب قيادية جديدة، مما يجعلنا نستنتج أن المؤسسة تولي أهمية بشرية الشباب خاصة المتعلمة والمتكونة وتعطي لها الفرصة في تولي المناصب والمسؤولية بالإضافة كذلك إلى طبيعة العمل الذي يستدعي تنظيم جديد إذا كل وحدة أصبح لديها إدارة ومدير يسيرها مما يجعل من خلق مناصب قيادية عملية منطقية تتطابق مع معطيات الوضعية الجديدة للمؤسسة هذا ما يؤكد الجدول (24).

كما نجد حسب إجابة الباحثين من القيادة الشبابية ترجع التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي بإحداث 7 وحدات يعود إلى كبر حجم المؤسسة ، وهذا يتطابق مع ما تفضل به السيد مدير الموارد البشرية أثناء المقابلة أن هذا التغيير جاء كنتيجة حتمية لزيادة نشاطات و أعمال المؤسسة نتيجة توسعها وانتشارها في السوق، مما جعلها تقوم بخلق وحدات كل وحدة تختص بإنتاج منتج معين، ولها إدارة خاصة بها تقوم بعملية التسيير مما يقلل العبء على الإدارة العليا، ويجعل العملية الإنتاجية تسير بطريقة سلسلة كما يجعل خطوط السلطة واضحة واضحة وغير متداخلة فيما بينها وفق مهام وواجبات محددة بدقة، وقد اعتبرت القيادة الشبابية أن التغيير في الهيكل التنظيمي قد ساهم في التقليل من مركزية السلطة ونجدها عند القيادة الشبابية التي تعمل على مستوى وحدات الإنتاج قد لقت استحسان كبير لما لها من أثر على مستوى القرار وكذا العمل بأكثر حرية ، كذلك بالنسبة للقيادة الشبابية على مستوى الإدارة وهذا يعطينا ملمحا عن ترحيب هاته الأخيرة بهذا الإجراء بحكم تعاملها المباشر مع الفئة العمالية مما يسهل عليها المهمة في الإشراف والتصرف في حدود المسؤولية طبعا ويجعلها أكثر تجررا من ذي قبل وهذا من الإيجابيات التي تتوفر في اللامركزية في الإدارة والتسيير وهذا ما يؤكد الجدول رقم (25).

وتظهر لنا النتائج أن قرار الفصل عن العمل في حالة ارتكاب العامل لخطأ أو مشكل يستدعي الفصل عن العمل يعود القرار في ذلك إلى إدارة الوحدة دون الرجوع للإدارة العليا ، وهذا يتماشى مع طبيعة عملها لأنها في علاقة مباشرة داخل الوحدة مع العمال وهي التي تراقب وتشرف على العملية الإنتاجية مما يجعل المسؤولية تقع عليها في السير الحسن وإلزام العمال بالانضباط واحترام قواعد وإجراءات العمل، على عكس القيادة الشبابية الإدارية التي ربما

تكون في علاقة غير مباشرة مع العمال إذا استثنينا العمال الإداريين، مما يجعل الاحتكاك أو اللقاء يقل إلا في حدود قليلة جدا هذا ما أكدته الجدول رقم (27) .

ونجد أن القيادة الشبابية قد عبرت عن اعتبار العملية الاتصالية من أولويات التغيير التنظيمي للمؤسسة، وهذا يعكس لنا إدراك القيادة الشبابية بمختلف مستوياتها التعليمية لما تقوم به المؤسسة في مجال التغيير في العملية الاتصالية وهذا يعد منطقيًا إذا أن العملية الاتصالية اتمس وتعني الجميع على اختلاف مستوياتهم من أجل تسهيل نقل المعلومة وحل المشكلات التي قد تطرأ، هذا ما أكدته الجدول رقم (28).

كما اعتبرت القيادة الشبابية أن عملية الاتصال قد تطورت إلى الأحسن بعد التغيير الهيكلي داخل المؤسسة، وهنا نلمس أن الاتصال يأخذ جانبا مهما داخل المؤسسة سواء بين الإدارة العليا والوحدات، أو بين الوحدات، بل حتى داخل الوحدة في حد ذاتها، لما يعكس عليه من فعالية تنظيمية وسلاسة في نقل المعلومات وكذا الصعوبات والمشاكل أثناء العمل في المؤسسة، وهذا ما أكدته لنا "مدير إدارة الموارد البشرية" أثناء المقابلة، حيث تطرق إلى الاتصال وعلى الأهمية التي يحتلها وأن هناك تنوع في أنماطه أفقي عمود صاعد ونازل، شفوي ومكتوب، حسب طبيعة الموقف والموضوع، إذ توفر المؤسسة الانترنت للتواصل بين مختلف القيادة فيما بينها وبين الإدارة العليا، بالإضافة إلى الملصقات، والإيميل وغيرها من الوسائط الاتصالية. وهذا ما يؤكد الجدول رقم (29).

2. التغيير الإداري: (نظام الحوافز، نظام التدريب، الاختيار، التعيين، نظام تقييم الأداء).

وتعتبر الحوافز من ضمن الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق التغيير التنظيمي حسب القيادة الشبابية، وهذا من خلال تبنيتها للحوافز المادية والمعنوية، فنجدها على سبيل المثال تقدم مكافأة مالية في المناسبات عيد الأضحى، عيد الفطر، التعويض عن الساعات الإضافية، وتجد من الحوافز المعنوية التكريم في عيد العمال، عيد المرأة حيث تنظم المؤسسة حفلا كبيرا مع وجود تغطية إعلامية وبحضور كل القيادة بالمؤسسة بما فيها صاحب المؤسسة، وهي تدخل ضمن ثقافة المؤسسة من أجل تعزيز ولاء العمال لها، وجعل الإطار والقيادات لا يفكرون في مغادرتها و هاته الفئة الأخيرة تستفيد من امتيازات كبيرة مثل المسكن والسيارة واللباس وهذا ما تأكد أثناء المقابلة وما أكدته الجداول (31)، (32)، وهذه الإجراءات التحفيزية قد تغيب حتى في بعض المؤسسات ذات الطابع الحكومي، مما جعلها تكسب احترام الجميع والكل يتمنى الالتحاق والعمل بها. وهذا ليس وليد الصدفة حسب الإدارة العليا بل هدف وعمل جاد أثمر نتيجة رؤية وفلسفة تحاول جعل المؤسسة دائما في الريادة والصدارة.

ونجد أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية موجهة للإطارات وأخرى للعمال حسب الاحتياجات وطبيعة العمل، وهذا ما أكدته الجدول (35)، هذا دليل على اهتمام المؤسسة بتطوير قدرات و مهارات مواردها البشرية باختلاف فئاتها

السوسيو مهنية، من أجل التحكم أكثر في العمل، وتطوير المهارة والخبرة الذي ينعكس بدوره على مستوى الأداء، بالنسبة للقيادة والإطارات الإدارية أو التقنية يتم إرسالهم في بعثات إلى الخارج مثل الصين، كوريا الجنوبية ، ومصر، من أجل القيام بدورات تدريبية في مجالات متعددة لها علاقة بنشاطات المؤسسة مما يزيد من كفاءة هاته الموارد وقدرتها على الإبداع والابتكار.

كما ترى القيادة الشبابية بضرورة إعادة النظر في عملية الاختيار والتعيين التي تقوم بها المؤسسة، هذا ما أكده الجدول (38)، قد يعود هذا إلى التفاعل والعلاقة المباشرة التي تربطها بمختلف الفئات السوسيو مهنية، مما يجعلها تعرف العمال الجادين والأكثر انضباط والتزام بقواعد وإجراءات العمل وأصحاب الأداء والفعالية من أولئك الذين قد يعيقون السير الحسن أو المتهاونين، خاصة إذا كانت لهم علاقة ببعض القيادة على مستوى وحدات الإنتاج أو الإدارية أو حتى صاحب المؤسسة مما تجعلهم يملكون السلطة الرمزية والحماية الصورية من طرف هؤلاء مما يعود بالسلب على الأداء العام للعمل.

3. التغيير السلوكي: (الاتجاهات والقيم والمعتقدات، الرضا الوظيفي، تخفيض دوران العمل).

وترى القيادة الشبابية أن التغيير التنظيمي قد أسهم في تعزيز ثقافة العمل لدى العمال وهذا ما أكده الجدول رقم (40)، مما يعكس لنا تصورا عن مساهمة الإجراءات والتدابير الجديدة في تعزيز ثقافة العمل وذلك من خلال التغيير في السلوكات والالتزام بالإجراءات والقواعد التنظيمية و السلامة والأمن الصناعي، والتقليل من حوادث العمل وذلك وفق الإستراتيجية المتبناة في إطار التغيير التنظيمي الذي شهدته المؤسسة مما جعلها تترك آثار إيجابية كم نجد أن التغيير التنظيمي قد عزز من القيم الإيجابية عن العمل هذا ما أكده الجدول (41)، يتضح لنا أن التغيير التنظيمي قد أسهم في وجود طريقة تعزز القيم الإيجابية لدى العمال، من خلال مكافأة العمال الذين لا يتغيرون بصفة كبيرة لدى القيادة الشبابية على مستوى وحدات الإنتاج بصفة خاصة، لمعايشتها اليومية للعمال، وأن طبيعة العمل تجعل من تغيب العمال يؤثر على السير الحسن للعملية الإنتاجية كون الأعمال مقسمة خاصة داخل وحدات تركيب الأجهزة الالكترونية، وقد تلعب الحوافز (المادية و المعنوية) بالمؤسسة دورا في ذلك، فمن بين الحوافز المعنوية التي تعتمد عليها المؤسسة في تعزيز القيم الإيجابية للعمل لتقليل من التغيب عن العمل نجد وضع صورة للعامل المنضبط والذي لا يتغيب في لوحة إخبارية على مستوى ساحة الوحدة الإنتاجية كتكريم رمزي للعامل المثالي لكل شهر، ولقد حققت نتائج جيدة واستحسان من طرف العمال، كذلك تكريم العمال الأكثر انضباطا والتزاما بقواعد العمل أثناء المناسبات مثل عيد العمال، بحضور رب المؤسسة والقيادة العليا للمؤسسة، من هذا المنطلق يجعلنا نستنتج أن تبني مثل هذه الطرق يساهم في تغيير سلوكات العمال نحو الجدية والصرامة، والتخلي عن القيم السلبية كالتهاون

والتسبب، إن التغيير التنظيمي في هذا الجانب يسمح بتغيير ظروف العمل وتنظيمه وإدارته، مما يؤدي إلى تغيير القيم ويعززها بشكل أفضل، ويجعل المؤسسة تزيد من إنتاجيتها بشكل تصاعدي وكذا مستوى أداء عمالها، تكيفا مع المتغيرات والتنافس الحاد في مجال السوق خاصة من المؤسسات الناشطة في نفس المجال.

وأما بالنسبة للرضا الوظيفي فإن القيادة الشبابية ترى أن التغيير التنظيمي قد ساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إلى حد مقبول هذا ما أكدته الجدول () ، وهذا من خلال الميكانيزمات والإجراءات التي باشرت بها المؤسسة من أجل تحقيق بعض الإشباعات النفسية والاجتماعية للعمال عن طريق تحسين ظروف العمل الفيزيائية، والحوافز المادية والمعنوية وتبني طريقة تنظيمية جديدة سهلت وساعدت من تقريب الإدارة من العمال وعززت من العملية الاتصالية، مما جعلهم يشعرون بنوع من الارتياح والشعور بالأمان اللذان حققا الاستقرار الوظيفي.

أما بالنسبة لدوران العمل بالمؤسسة، يتضح لنا أن التغيير التنظيمي قد أسهم في التقليل من دوران العمل وهذا ما أكدته الجدول (43)، ويظهر بصورة جلية من خلال انخفاض عدد العمال المطالبين بالانتقال من منصب أو مركز عمل إلى آخر، وهذا يعطينا تفسيراً عن وجود استقرار وظيفي حققته المؤسسة، من خلال عملية التغيير التنظيمي الجديد، إذ نجد في غالب الأحيان بالمؤسسات الخاصة الجزائرية ظاهرة دوران العمل لعدة اعتبارات، حيث نجد الكثير منهم يتخلون عن العمل ويغادرون المؤسسة، والبعض الآخر نجده كثير التغيب، لعدم وجود الظروف الملائمة والمحفزة على البقاء، كما تظهر تماثلات لدى العامل في القطاع الخاص أنه مهدد بالطرد في أي لحظة أو بمجرد ارتكابه لأي خطأ، بينما نجد بهذه المؤسسة نوع من الاستقرار المقبول لحد بعيد لدى فئتها العمالية، وقد يرجع ذلك كونها تسعى للحفاظ على مواردها البشرية، بل تقوم بتطوير خبراتها من أجل الاستفادة منها.

وبناء على ما تقدم من عرض وتحليل ومناقشة للمتغيرات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بـ

" تساهم القيادة الشبابية في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية.. بميدان الدراسة"

نستنتج أن الفرضية قد تحققت وأن القيادة الشبابية تساهم في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، بميدان الدراسة والمتمثل في مؤسسة كوندور برج بوعريبيج.

عرض ومناقشة وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

تمثلت الفرضية الفرعية الثانية في: " تساهم القيادة الشبابية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية- بميدان الدراسة". وقد تضمنت مجموعة من المؤشرات تمثلت في:

1. الجودة: (جودة الخدمة، جودة المنتج).

من خلال البيانات والإحصائيات الكمية والكيفية يتضح أن القيادة الشبابية أن المؤسسة تعتمد على عامل الخبرة في تولي المسؤولية والإشراف، مما يفسر لنا أن القيادة الشبابية المتواجدة على مستوى المؤسسة قد تحصلت على المسؤولية والإشراف نتيجة الخبرة في مجالها حتى وان كانت تبدو قصيرة نوعا ما (الفئة الأكبر لديها اقل من 05 سنوات، والتي قد نجدها بصفة أكبر في القيادة الشبابية على مستوى وحدات الإنتاج والتي في الغالب نجدها أجرت تربصا بالمؤسسة سواء عن طريق الاتفاقية المبرمة مع الجامعة أو معاهد التكوين و التمهين على مستوى ولاية

برج بوعرييج فنجد على سبيل المثال نسبة كبيرة من القيادة الشبابية قد التحقت بالمؤسسة في إطار التمهين مما مكنتها من معرفة أكثر بإجراءات وقواعد العمل مما سهل لها من تولي الأشراف والمسؤولية في ظرف وجيز وبالتالي إعطاء الفرصة للشباب في إدارة وتسيير شؤون المؤسسة سواء على مستوى وحدات الإنتاج أو على مستوى الإدارة، مما يجعلها تثق في قدراتها وإمكانياتها، وكذا يخلق نوع من المنافسة بين الشباب للظفر بمنصب أو إشراف على فريق عمل بجودة وخدمات أفضل، وهذا ما أكدته الجدول (44). كما أن القيادة الشبابية متعوده على المسؤولية والإشراف، ويظهر في الفئة التي تعمل على مستوى وحدات الإنتاج وهذا ما أكدته الجدول (45) ، وهذا بحكم طبيعة العمل، حيث تعتمد بشكل كبير على الطابع التقني مما يعطيها فرصة وفي فترة قصيرة من تولي المنصب خاصة عند وجود الخلفية المعرفية والتكوين ما يسهل الاندماج والتعاطي مع مجريات العمل والتعلم بشكل أسرع، عكس المناصب الإدارية التي قد تأخذ وقت أطول حتى تتقلد منصبا قياديا أو مسؤولية.

وبالنسبة للمعايير التي تعتمد عليها القيادة الشبابية في تقييم أداء فريق عملها من أجل تطوير وتحسين جودة الخدمة تعتمد على معيار الانضباط في العمل، لتقييم أداء فريق العمل الذي تشرف عليه، وقد يكون سبب اعتمادها عليه لطبيعة العمل والمنتج، حيث يتشكل العمل من سلسلة في غالب الأحيان خاصة في الوحدات الإنتاجية المتعلقة بالإنتاج الإلكتروني والمنزلي (تلفاز، جهاز الاستقبال الثلاثيات.....) والذي قد يؤدي التهاون أو التسبب من طرف مجموعة مكلفة بتركيب جزء معين من إحداث خلل على مستوى باقي الفرق مما يجعلها غير قادرة على إنهاء الأعمال في الوقت المحدد، بالإضافة إلى كون الانضباط والجدية يرفعان من مستوى الأداء ويجعلان العامل ملتزم ومتعود على أداء مهامه بكل دقة ومسؤولية، هذا ما أكدته الجدول (47).

كما نجد أن المؤسسة تسعى لتحقيق النجاح في السوق من خلال جودة منتجاتها، وهذا واضح من خلال حصولها على شهادة الإيزو، وكذا توفرها على وحدة للبحث والتطوير من أجل التجديد المستمر ومحاولة الابتكار والتحسين من نوعية المنتج، وكذا الانتشار الواسع في السوق بل حتى خارج الوطن لديها حضور وتواجد، و قد سجل السيد عبد المالك بن حمادي المدير العام للمؤسسة في تصريحات إعلامية منها أن المؤسسة

وهذا يعكس لنا صورة عن اهتمام المؤسسة بنوعية وجودة المنتج فهي توفر كذلك خدمات مابعد البيع لزيائنها عن طريق إصلاح أي خلل قد يتعرض له المنتج بعد اقتنائه من طرف الزبون، وهذا من خلال تواجد نقاط خدمات ما بعد البيع عبر مختلف جهات الوطن للحفاظ على سمعة المؤسسة وصورتها في بيتها الداخلية والخارجية. وبالنسبة لمراقبة جودة المنتج نجد أن المؤسسة تتوفر على فريق لمراقبة الجودة، هذا ما أكدته الجدول (48) مما نستنتج أن المؤسسة تطبق الطرق العلمية والحديثة في عملية الإنتاج، إذا لا تكتفي بالإنتاج فقط بل تسعى لمراقبة جودته ما يجعله يقدم بشكل أفضل للزبون، وهذا إجراء منطقي وحتمي كونه مدخل أساسي لأي مؤسسة من أجل مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، عن طريق حلقات الجودة (مراقبة الجودة)، والتحسين المستمر للجودة لا يقتصر على المنتج فقط بل يتعداه إلى التقليل من تكلفته، وهذا ما حققته اليابان في صناعتها وتبنته كفلسفة ومكنتها من تحقيق إنجازات على المستوى العالمي كالجودة مسؤولية الجميع، والتلف الصقري، ومن خلال التزام فريق مراقبة الجودة بعمله يجعل المؤسسة تحتل مركز تنافسي، بالإضافة إلى رضا المستهلك الذي يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وكذا تحسين كفاءة العملية الإنتاجية.

2. الإبداع: (الفني، الإداري).

إن المؤسسة تتبنى إستراتيجية خاصة بالإبداع التقني، هذا ما أكدته الجدول (49) ، مما يجعلنا نستنتج أن المؤسسة تقوم بمجهودات من أجل التغيير في مواصفات أو مكونات وخصائص المنتج من أجل إشباع حاجات المستهلكين، وتحقيق تفوق على المنافسين، كما يتضمن الإبداع التقني الفن الإنتاجي أي تحسين الأسلوب الفني للإنتاج مما يترتب عليه نتائج ايجابية من الناحية الكيفية والكمية للمخرجات وترشيد العملية الإنتاجية وعقلنتها " ويتوقف نجاح هذا العمل على مدى استيعاب القيادة الشبابية لهذه المهمة من خلال فهمها لدورها المحوري في تحقيق غايات المؤسسة، وامتلاكها للرؤية نحو المستقبل من خلال إشراك العاملين والعمل كفريق واحد.

كما نجد أن القيادة الشبابية يغلب على عملها طابع الروتين والتكرار، هذا ما أكدته الجدول (50) مما يجعلنا نفسر أنها تلتزم بالمهام المنوطة بها، نتيجة خصوصية العمل والنشاط داخل الوحدات والتي تعتمد في غالبها على التركيب والتعليب ، هذه العملية تكاد تكون يومية مما يجعل القيادة الشبابية تقع في فخ الروتين والتكرار، إذ يستوجب عليها اقتراح بدائل على الإدارة العليا فيها نوع من التجديد والإبداع، وهذا لا يتحقق إلا بوجود محفزات إبداعية في بيئة المؤسسة من خلال قيم تنظيمية تشجع وتجعل من كل فرد قادرا على العمل المبدع، إذا هيأت له الظروف ذلك، بالإضافة إلى الخصائص النفسية والاستعدادات الكامنة للقيادة الشبابية للقيام بذلك وهي تختلف من شخص

لآخر، ولا يقف الأمر هنا بل يتعداه إلى دور التنشئة الاجتماعية من خلال مؤسساتها كالأ أسرة والمدرسة وطرائقها التعليمية التي لا تنتج في الغالب أفراد قادرين على الإبداع إلا نادرا، نتيجة إتباعها الأساليب لكلاسيكية في التدريس وما الإصلاحات المتكررة من طرف وزارة التربية والتعليم لخير دليل على فشل المنظومة التربوية برمتها، إن للمدرسة دورا فعالا وجوهريا في تغذية شخصية الفرد وتتبعه في جميع مراحل الحياة بما فيها العمل الذي يعتبر الحلقة الأخيرة في اكتمال تكوينه من ناحية الاجتماعية، هذا هو الفارق بين المجتمعات المتخلفة والمتقدمة كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية التي تأخذ على محمل الجد.

3. وحدة الفريق: (التعاون، التنسيق):

بالنسبة للأسلوب الذي تتخذه القيادة الشبابية في تعاملها مع العمال فهي تتحدد حسب الموقف هذا ما أكده الجدول (51)، ويعتبر هذا الأسلوب ناجح في الكثير من الأحيان لأنه متعلق بطبيعة الموقف الذي يواجهه القائد وبناءا عليه يتم تحديد الأسلوب القيادي المناسب، وهي تعكس كذلك العلاقة بين القائد والمرؤوسين بطبيعة العلاقة لها تأثير في نمط الأسلوب القيادي المتبع ونجد هذا الطر عند فيدلر في نظرية القيادة الموقفية، فكلما كانت العلاقة حسنة بين القائد والمرؤوسين تم استخدام الأسلوب الديمقراطي بالإضافة إلى قوة المنصب والمركز الذي يشغله القائد، ووضوح العمل والصلاحيات بالإضافة إلى السمات الشخصية للقائد كما يرى "ماك جرجور" في نظرية Y&Z التي تطرق فيها لنمط القيادة المتساهلة والقيادة.

يتضح لنا أن مناخ المؤسسة يشجع على الإبداع، هذا ما يؤكد لنا الجدول (52) ومنه نستنتج أن للقيادة الشبابية فرصة لإبراز وتفجير طاقاتها الإبداعية إذا ما توفرت الرغبة والإرادة لديها، فالقائد المبدع يؤثر في جماعة العمل وسلوكاتها وطريقة أدائها، ويرغبون في التعلم منه، حيث نجد شعار المؤسسة هو "الحياة ابتكار"، وهو مرتبط بالاستقرار الوظيفي وهامش الحرية الذي تتيحه المؤسسة لقياداتها وعمالها بصفة عامة.

كما يتضح لنا أن العمال على إطلاع بالمحطات التي يمر عليها المنتج، هذا ما أكده الجدول (54) و تعتبر نقطة إيجابية لأنها تمكنهم من الدراية بكل المراحل التي يمر بها المنتج فتكسبهم خبرة ومعرفة حوله، وهذه تعتبر كإستراتيجية تعمل بها المؤسسة من أجل إشراك جميع العمال في العملية الإنتاجية من أجل تعويض بعضهم البعض في حالة الغياب أو التخلي عن المؤسسة بصفة نهائية مما يضمن استمرارية في العمل وعدم انقطاع أو حدوث خلل عبر محطات التي يمر بها المنتج، بالإضافة إلى القضاء على الروتين وتجديد النفس لدى العمال من خلال تغيير مكان العمل والمهام وهذا ما علمناه من خلال المقابلة مع مدير وحدة إنتاج (التلفاز وجهاز الاستقبال).

ونجد أن القيادة الشبابية تنسق بشكل يومي مع رؤساء فرق الوحدة هذا ما أكدته الجدول (55) ، مما يجعلنا نستنتج وجود انسجام وتكامل فيما بينهم، بالإضافة إلى الضرورة التي تفرضها طبيعة العمل فأبي خلل أو عدم تنسيق يؤدي إلى اضطراب في العملية الإنتاجية مما يعطل من خروج المنتج بشكله النهائي وكذا في الوقت المحدد لاستلامه من طرف العملاء والزبائن، خاصة المنتجات التي يكثر الطلب عليها في مواسم معينة مثل المكيفات الهوائية والثلاجات، والتي تجعل المؤسسة تتجه إلى تمديد ساعات العمل مقابل تعويضات للعمال نتيجة الطلب المرتفع على هذه المنتجات في فصل الصيف.

وبناء على ما تقدم من عرض وتحليل ومناقشة للمتغيرات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بـ

تمثلت الفرضية الفرعية الثانية في: **تساهم القيادة الشبابية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية. بميدان الدراسة. والمتمثل في مؤسسة كوندور برج بوغريج.**

نستنتج أن الفرضية قد تحققت وأن القيادة الشبابية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية، بميدان الدراسة والمتمثل في مؤسسة كوندور برج بوغريج.

عرض ومناقشة وتحلل بيانات الفرضية الثالثة:

تمثلت الفرضية الفرعية الثالثة في " هناك معوقات تحد من دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. ميدان الدراسة. وقد تضمنت مجموعة من المؤشرات تمثلت في:

1. معوقات شخصية: (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

يتضح لنا أن القيادة الشبابية تتقارب مع العمال في السن هذا ما أكدته الجدول (56) مما يعطينا ملمحا على أن المؤسسة تعتمد على طاقات شابة في عملية الإنتاج بالإضافة إلى قدرتها على استيعاب فئة كبيرة من الشباب في المجال الصناعي مما يجعل المؤسسة الخاصة تساهم في امتصاص البطالة وتوفير مناصب للشغل للشباب العاطل عن العمل، بالإضافة إلى التعود على قبول العمل في مؤسسات القطاع الخاص عكس ما كان سائدا حيث نجد عزوف خاصة من فئة الشباب عن العمل في القطاع الخاص لعدة اعتبارات منها تخوفهم من مؤسسات القطاع الخاص إلى جانب غياب الأمان الوظيفي، أي الخوف من التسريح والفصل عن العمل والاستغلال، ويمكن اعتبار وجود تقارب بين القيادة الشبابية وفريق العمل يكسر القاعدة والتقليد السائد في المؤسسة الجزائرية التي تعطي المسؤولية والإشراف عادة للكبير في السن حتى وإن لم تتوفر فيه الشروط المعرفية والمهنية للقيام بذلك، ولا ننسى أن هناك جوانب سلبية في تقارب السن بين القيادة الشبابية والمرؤوسين وفق الذهنية السائدة في المجتمع الجزائري التي تؤدي في غالب الأحيان إلى عدم إبداء الاحترام والهيبية والجدية في العمل مما يقتضي تطبيق الإجراءات واللوائح التي تنظم علاقات العمل دون التعسف في استعمالها.

يتضح لنا أن القيادة الشبابية تعتبر الإشراف على فريق من الإناث في العمل أمرا طبيعيا ولا يشكل أي عائق بالنسبة إليها هذا ما أكدته الجدول (58) وهنا يجعلنا نلاحظ كذلك كسر القاعدة التي كانت سائدة على اعتبار عمل الإناث يقتصر على بعض الأنشطة والأعمال فقط كورشات الخياطة، و المواد الغذائية بينما تجدهن اليوم يلجون عالم الشغل في المصانع التي كانت حكرا على الرجال خاصة في الجزائر للخصوصية السوسيو ثقافية وبالأخص في المناطق الداخلية، فعمل المرأة اليوم في وحدات تركيب الأجهزة الالكترونية والمنزلية أصبح شيئا طبيعيا ولا يشكل عائقا سواء بالنسبة لصاحب المؤسسة أو القيادة المشرفة وحتى الأسر وهو واقع أملتته ظروف و عوامل منها ما هو متعلق باستقلالية المرأة وتجاوز فكرة العمل للرجال دون النساء وسعيا منهن لتأمين مستقبلهن وتحقيق ذاتهن بالإضافة إلى اتجاه الأسرة الجزائرية نحو الفردانية حيث نجد اليوم كل فرد داخل الأسرة مستقل بحياته وراتبه وخصوصياته، مما غير من ملامح النظر إلى عمل المرأة بالإضافة إلى الخطابات اليومية الرسمية والغير رسمية التي تنادي بحرية المرأة واستقلاليتها ولا يقتصر على عالم الشغل فقط بل تعداه إلى المجال السياسي والأمني والعسكري فالיום نجد في البرلمان مناصب مخصصة للمرأة كما نجد نساء يعملن في سلك الشرطة والجمارك والدرك وحتى الجيش بل نجدهن في مناصب قيادية وهذا يعطينا ملمحا عن حدوث تحولات على مستوى البناء الاجتماعي وكذا على مستوى التمثيلات بالنسبة لعمل المرأة، فالجزائر في هذا المجال قطعت شوطا مقارنا بدول المشرق العربي كالحليج الذي تعاني فيه المرأة من تضيق وعقبات وقد صنع قرار السماح للمرأة السعودية بقيادة السيارة حدثا عالميا رحبت به كبرى دول العالم.

بالنسبة للقيادة الشبابية لم تجد صعوبة في العمل بعد توليها المسؤولية والإشراف هذا ما أكدته الجدول (60)، وهذا مؤشر إيجابي يعكس لنا إمكانية تولي القيادة الشبابية للمناصب والمسؤوليات إذا أعطيت لها الفرصة، وسمح مناخ العمل بذلك، فالواقع الاجتماعي والأصوات الشبابية تنادي بتسليم المشعل وتمكينها من تولي المسؤوليات في مؤسسات الدولة بمختلف مستوياتها بعد احتكار كبار السن لها، ونذكر على سبيل المثال على مستوى الأحزاب السياسية البرلمان والوزارات والمؤسسات الاقتصادية الكبرى فهي تكاد تكون حكرا على كبار السن مما شكل الإحباط و اليأس في نفوس الشباب جراء عدم إتاحة الفرصة لهم، والتاريخ يسجل لنا أن الثورة فجرها جيل من الشباب والرئيس هواري بومدين تولى الرئاسة شابا، غير أن الأوضاع في الجزائر تغيرت وأقصت الشباب من تقلد المسؤولية وقزمت من دوره، ومنه ظهرت أزمة نخبة شبابية في مؤسسات الدولة ، ونجد تناقض في الخطاب الموجه من المسؤولين وأصحاب القرار أن المشعل بيد الشباب، في المقابل نجده مجرد خطاب ديمagogي ليس له من تجسيد على أرض الواقع، مما أدى إلى هجرت العقول والإطارات إلى دول خليجية وأوربية وأمريكية للأسباب عدة منها عدم الأخذ بيدها لتفجير طاقاتها وقدراتها.

2. معوقات ثقافية: (ثقافة تقليدية للعاملين مقابل ثقافة تنظيمية للمؤسسة، اتجاهات وقيم ومعتقدات العمال نحو العمل والمؤسسة، صراع الأجيال: قادة شباب مقابل قادة كبار في السن).

كما يتضح لنا أن الصعوبة التي تواجه القيادة الشبابية مع العمال الجدد هو عدم التأقلم مع بيئة العمل هذا ما أكدته الجدول (61) ، وهذا أمر طبيعي خاصة إذا لم يسبق لهم أن زاولوا عمل في مؤسسة أخرى مما يستدعي وجود إستراتيجية مؤسسية تعمل على إدماج تكيف العمال مع بيئة العمل الجديدة وعلى القيادة الشبابية إدراك ذلك من أجل تسهيل العملية، فالمرحلة الأولى التي يلتحق فيها العامل للمؤسسة تضعه في صورة واقعية على عكس ما كان يتصوره في ذهنه فهذا توجب أن يتعلم الثقافة والقيم والسلوكيات التي تتبناها المؤسسة، من خلال تقديم الدعم المعنوي وإشعارهم بالأمان، وتذكيرهم بالنقاط الإيجابية للمؤسسة والامتيازات التي توفرها لهم.

وترى القيادة الشبابية أن القيم السلبية عند العمال تتمثل في التغيب عن العمل و عدم احترام الوقت، هذا ما أكدته الجدول (62) وهذه القيم السلبية هي انعكاس لواقع اجتماعي لأن الفرد يأتي إلى المؤسسة وهو محمل بثقافة وقيم وسلوكيات أكتسبها من المجتمع ليجد نفسه أمام مشهد آخر يتسم بالتنظيم والانضباط والصرامة والقواعد والإجراءات التنظيمية التي تحدد العمل والتسيير، ويلعب البعد والمعتقدات الثقافية دورا في هذا المجال فهي تؤثر على سلوك العامل وتحدد استجابته نحو العمل، بالإضافة إلى ضغوط العمل وضغوط المجتمع تجعل بروز هذه القيم السلبية لدى العامل من تغيب وعدم احترام للوقت وعدم التزام بقواعد وإجراءات العمل، وهي تستدعي اهتمام من القائمين على المؤسسة، بوضع الخطط والبرامج والبحث في الأسباب الدافعة لذلك من أجل التقليل منها لتأثيرها على مردود وأداء المؤسسة بشكل عام.

وقد فسرت القيادة الشبابية بروز القيم السلبية لدى العمال نحو العمل، بعدم شعوره بالعمل الذي يقوم به هذا ما أكدته الجدول (63)، وهذا الشعور يظهر حتى في الحياة العامة للفرد كون المجتمع من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية كالأ أسرة والمدرسة لم يعملوا على تعزيز تقدير الذات واحترامها لدى الفرد مما يجعله يجلد ذاته ولا نجده يشعر بأهمية دوره ومكانته في القيام بأي عمل سواء كان عمل بسيط أو عمل مهم، وهذا يستدعي عملا كبير يقع على كاهل الأسرة وتليها المدرسة من أجل العمل على تعزيز هذه الجوانب في الأجيال الصاعدة، ونجد على سبيل المثال العامل الياباني يمتلك هذه الخاصية التي تشرىها من مجتمعه فنقلها إلى المصنع أو المؤسسة التي يعمل بها، فهو فخور بالعمل الذي يقوم به بالإضافة إلى التضحية والمبادرة والولاء للجماعة، وهذا ما تفقده مصانعنا ومؤسساتنا لأسباب سوسيو ثقافية عبر مراحل بناء الجزائر الحديثة.

وهناك صعوبات تجدها القيادة الشبابية في تعزيز قيم الولاء للمؤسسة تظهر من خلال عدم الرضا عن العمل بالنسبة للعامل هذا ما أكدته الجدول (64)، ومنه نستنتج أن عدم الرضا عن العمل قد يكون له عوامل أخرى ليس لها علاقة بالمؤسسة في حد ذاتها كونها تمتلك سمعة طيبة وتهتم بعمالها حسب شهادات الكثير منهم، إلا أنه قد يعود للعمل كقيمة في حد ذاته لدى الجزائري إذ تعاني معظم المؤسسات الجزائرية سواء ذات طابع عمومي أو خاصة من هذه المشكلة فكثيرا ما نجد التدمير والسخط من طرف العمال وهي تتعلق بجوانب سوسيو نفسية يعني منها العامل

الجزائري، مما نجده قل ما يبدي ولاءه للمؤسسة التي ينتمي إليها، حتى نجده يستعمل كلمة "رابع للخدمة بدل رابع نخدم" والتي لها دلالتها ووقعها، مما يستدعي النظر في الإشكال الواقع والذي صاحب عدة أجيال.

ومن أجل تعزيز الولاء للمؤسسة تعمل القيادة الشبابية وفق إستراتيجية، تتمثل في الحديث مع العمال عن مزايا المؤسسة هذا ما أكدته الجدول (65)، من هنا نستنتج أن المزايا التي توفرها المؤسسة مقارنة بنظيرتها تساهم في تعزيز الانتماء لها، كونها مؤسسة ريادية ولديها سمعة على المستوى المحلي وحتى الوطني والدولي، من خلال استخدامها إدارة حديثة وإطارات ذات كفاءة ومزايا تتمثل في خدمات اجتماعية للعمال من خلال الإطعام والنقل وطب العمل، واللباس، ورحلات للحج والعمرة، مما يجعل هذه العوامل تشجع على تعزيز قيم الولاء للمؤسسة، بالإضافة إلى قدرة القيادة الشبابية من خلال بناء علاقة جيدة مع العمال، ما يشعر العامل بالارتياح و رفع الروح المعنوية ومنه الرضا الوظيفي الذي يساهم هو الآخر في توثيق الصلة بين العامل والمؤسسة.

وتبرز لنا أهم صعوبة تواجه القيادة الشبابية مع الإطارات الكبيرة في السن هو خوف الأخيرة من الخطر على مناصبهم من أن تنقل للقيادة الشبابية هذا ما أكدته الجدول (66)، ويظهر لنا ملمحا مهما هنا يجب الإشارة إليه إذ لا يقتصر هذا على المؤسسات الاقتصادية والإدارية فقط، بل يتعداها إلى مؤسسات أخرى سياسية مثل الأحزاب حيث يسيطر القادة الكبار في السن على رئاسة الحزب وكذا المناصب القيادية العليا له بل حتى الترشح للقوائم التشريعية والولائية والبلديات، كذلك بالنسبة لمؤسسات الدولة كالوزارات فقل ما تجد في الجزائر وزيرا أو مدير عام من الشباب، كذلك هو الحال بالنسبة للنقابات العمالية فجل قياداتها من الكبار، بل حتى على مستوى لجان المسجد نجد الكبار هم المتحكمين فيها، مما يطرح إشكالية أزمة بين جيل الشباب وجيل الكبار تتطور في بعض الأحيان إلى صراع أجيال نتيجة اتساع الهوة بينهما فلكل منهما نظرة وتصور وقناعة يبرر بها أحقيته في القيادة وتولي المناصب، فنجد الكبار يرون أنهم أهل خبرة ودراية بزمام الأمور وأنهم الأجدر بالقيادة وعلى الشباب أن يصبروا لأنهم غير مؤهلين لذلك حسب تصورهم، وتجد البعض من الكبار يتوهم أن المسؤولية تقاس بسنوات العمل بينما نجد الدراسات العلمية الإدارية و التسييرية تتكلم عن القدرة على الأداء والفعالية والعطاء أي ما هو الذي قد تقدمه كقيمة مضافة، في المقابل نجد الشباب يتكلم عن الإقصاء الذي يتعرضون له من طرف الكبار خاصة في تولي المناصب سواء بوعي أو غير وعي وحتتهم في ذلك عدم منحهم الفرصة لإبراز قدراتهم وإمكاناتهم، إنها أزمة حقيقية، تستدعي التشخيص ومحاولة معرفة الأسباب من أجل تقريب المسافة بينهما لأن ما يظهر لنا في الواقع الاجتماعي سواء في المؤسسات الرسمية أو الغير رسمية ينبئ بوجود تصدع حاد ظاهر وآخر كامن قد يعود إلى عوامل عديدة منها ما هي ثقافية اختلاف ثقافة الكبار عن ثقافة الشباب، وأخرى اجتماعية لغة التواصل وطريقة الحوار والاهتمامات، وأخرى نفسية صورية تعكس النظرة الدونية أو الاستصغار من طرف الكبار نحو الشباب.

إن ما يقدم في الغرب من نماذج تشجيع الشباب على المسؤولية وتقلد المناصب تجعلنا نشعر بالحنجلى إزاء ذلك، نجد على سبيل المثال رئيس فرنسا لا يتجاوز سنه 39 سنة، كذلك رئيس وزراء كندا، ورئيس السابق للولايات

المتحدة الأمريكية، أليس هذا يجعلنا نطرح التساؤل حول الإقصاء والتهميش الممارس ضد الشباب جعله يعيش اغتراب اجتماعي وإحباط نفسي، بل حتى قطيعة اجتماعية وقلة المبادرات في الأدوار الاجتماعية إنها حقيقة أزمة بين جيلين تستدعي الإسراع في وجود الحلول لها.

إن القيادة الشبابية ترى أن الإطارات الكبيرة في السن صاحبة كفاءة متوسطة هذا ما أكدها لجدول (67)، مما يشكل لنا ملمحا عن حقيقة الأزمة بينهما ويزيد التأكد من ذلك، أما عن حقيقة هذا القول فنحن بدورنا نرى أن المسألة فيها قولين: قول يفند هذا الرأي إذ نجد من الإطارات الكبار في السن ما لها من الكفاءة والخبرة والفعالية ما يجعلها جديرة بالمسؤولية وتقلد المناصب وهذه نتيجة عوامل تتلخص في كون وجود إطارات تلقت تكويننا علميا أو إداريا جيدا نتيجة انتمائها إلى جيل السبعينات الذي درس في الجامعة الجزائرية التي كانت تقدم تكويننا جيدا في الغالب من طرف أساتذة أجنبية خاصة في التخصصات التقنية، بالإضافة إلى حصول فئة معتبرة من منح دراسة و تربصات وتكوين خارج الجزائر مثل فرنسا وألمانيا وإنجلترا وروسيا، مما جعلها أكثر مهارة وكفاءة، أي فئة ساهمت الظروف في صناعتها.

القول الثاني: يؤيد رأي القيادة الشبابية التي ترى أن الإطارات الكبار في السن متوسطي الكفاءة بل حتى ضعف في الكثير من الأحيان، والتبرير على ذلك يتمثل في ووجود فئة من كبار السن ليس للبعض منها سوى شهادة الابتدائي أو المتوسط، لأنها التحقت بالمؤسسات والإدارات في سن مبكرة لظروف تاريخية حيث كانت الجزائر حديثة عهد بالاستقلال، إذ نجد فئة قليلة متعلمة في الفترة الاستعمارية حيث كانت لا تتجاوز نسبة المتعلمين 9% ومع إنشاء قاعدة صناعية كبرى تحتاج إلى يد عاملة كبيرة بما فيها المناصب القيادية خاصة بمؤسسات الصناعية في عهد التسيير الاشتراكي، وهي فئة ليس لها خلفية معرفية أو تكوينية وهي الفئة الغالبة في تلك الفترة، وبهذا نصل إلى استنتاج عام أن الصورة التي يحملها كل طرف عن الآخر زادت من الهوة بينهما.

3. معوقات تنظيمية: (نظام الاتصال، القوانين، حدود السلطة والمسؤولية).

بالنسبة للعملية الاتصالية بين القيادة الشبابية والعمال تقتصر على التوجيه الخاص بالعمل فقط هذا ما أكدته الجدول (68)، وهذا يعكس لنا صورة عن حصر العملية الاتصالية في شكلها الرسمي فقط، أي عدم وجود اتصال غير رسمي خارج نطاق العمل، من شأن هذا الإجراء أن يقلل من الثقة بينها كما قد يخلق نوع من القلق والتوتر وعدم الشعور بالارتياح أثناء العمل، فكلما تنوع الاتصال وكلما اتسع المجال في ذلك سمح بتعزيز العلاقة بينهما كما رفع من الروح المعنوية للعمال وقلل من ضغوط العمل.

كما ترى القيادة الشبابية أن القانون الداخلي يجد من ممارستها لمهامها وهذا ما أكدته الجدول (70)، وهذا يحمل لنا ميزتين واحدة إيجابية والأخرى سلبية:

الميزة الإيجابية تتمثل في وضع الإطار العام الذي ينظم ويضبط علاقات العمل في أبسط صورها بين القيادة الشبابية والعمال، حيث يجعلها أكثر وضوحا كما يمنعها من التعسف واستخدام السلطة في غير موضعها مما يضر

بالعامل، كما تمنع من تمرد العمال وخضوعهم للإجراءات والقواعد التنظيمية لذلك، وتجدر الإشارة أنه من خلال المقابلة مع الإدارة العليا مسؤول التكوين بمديرية الموارد البشرية أن هناك دورات تفتيش دورية تتفقد الوحدات وفرق العمل من أجل الوقوف على مدى التزام الأطراف بالإجراءات والقواعد التنظيمية للعمل، سواء في إدارة الوحدة أو على مستوى فرق العمل، من أجل منع حدوث تجاوزات كالتعسف أو المحاباة والمفاضلة بين العمال خاصة من طرف القيادة نحو العمال.

الميزة السلبية تتمثل في كون هذا الإجراء يحد من صلاحيات القيادة الشبابية و يكبح حرياتها مما يجعلها قليلة المبادرة في حل المشكلات وتذليلها عن طريق الاجتهاد الشخصي.

وتجدر الإشارة أن المؤسسة تتوفر على مجلس تأديبي يقوم بالبت في الخلافات التي قد تحدث داخل الوحدة الإنتاجية أو الإدارة سواء بين العمال أو بين القيادة و العمال، وتحدد العقوبة حسب درجة الخطأ بعد أن يتم استدعاء الأطراف المعنية بذلك من أجل التحري واتخاذ القرار المناسب لذلك، وهذا من شأنه أن يعطي مصداقية أكبر للإجراءات ويحقق العدالة التنظيمية ويمنع من حدوث واختلال في العملية التسييرية والتنظيمية بل في علاقات العمل برمتها.

وبناء على ما تقدم من عرض وتحليل ومناقشة للمتغيرات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بـ

تمثلت الفرضية الفرعية الثالثة في: هناك معوقات تحد من دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. ميدان الدراسة. والمتمثل في مؤسسة كوندور برج بوعريريج.

نستنتج أن الفرضية قد تحققت وأن هناك معوقات تحد من دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. ميدان الدراسة.

مناقشة النتائج الفرضية العامة

من خلال العرض والمناقشة للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية العامة نجد أن:

إن القيادة الشبابية من خلال إدراكها للغاية من وراء قيام المؤسسة بإجراء تغيير تنظيمي، نجدها قد تبنته عن طريق تعزيز العلاقة بين مختلف الوحدات وكذلك عن طريق وجود نوع من المرونة في السلطة بتبني اللامركزية كأسلوب للإدارة والتسيير مما سهل عليها القيام بمامها بنوع من الأريحية كما نجد أن شبكة الاتصالات قد تعززت عن طريق التنوع في العملية الاتصالية من أجل سهولة نقل المعلومة واتخاذ القرارات وحل المشكلات ونقل الانشغالات، زيادة إلى التغيير الإداري المتمثل في مساهمة نظام الحوافز في تشجيع القيادة الشبابية من خلال الامتيازات التي قدمت لهم وكذلك التحفيزات المقدمة للعمال عن طريقهم، كما نجد أن التدريب هو الآخر قد لعب دورا مهما عن طريق الرفع من كفاءة وخبرة ومهارات القيادة الشبابية سواء في التسيير أو الإنتاج، كل هذا أنعكس بالإيجاب على المستوى الأداء العام للقيادة الشبابية مما جعلها تستوعب طريقة العمل بشكل أفضل كما تسعى إلى إحداث التغيير السلوكي عن طريق تبني العمال لاتجاهات وقيم ومعتقدات إيجابية من شأنها أن تعزز الولاء والانتماء للمؤسسة ومحاولة التقليل من دوران

العمل الذي يؤثر على العملية الإنتاجية وعن الأداء العام كل هذا جعل القيادة الشبابية تدرك دورها المحوري من عملية التغيير التنظيمي كخيار تبنته المؤسسة لتحقيق أهدافها. وأن هذا يلتقي مع ما جاءت به الفرضية العامة بأن القيادة الشبابية تساهم في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية من خلال المساهمة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة ميدان الدراسة.

كما نجد أن القيادة الشبابية من خلال الاهتمام بالجود، جودة الخدمة من خلال حسن إدارة الفريق الذي تشرف عليه وإبداء الاهتمام بمطالب العمال وتقاسمهم أعباء العمل وتبني مبدأ العلاقات الإنسانية في سياق صحيح دون أخلال بنظام العمل وعلاقته، بالإضافة إلى الاهتمام بجودة المنتج سواء من ناحية الشكل العام أو من ناحية تركيبته والتقليل من مستوى تلفه يساهمان في تحقق المؤسسة لميزتها التنافسية جراء الأخذ بالإجراءات والعمليات السليمة التي تنتج عنا مخرجات تجعلها تحقق الفارق في الجودة مع بقية المؤسسات سواء من ناحية الخدمة أو المنتج، زيادة على هذا فإن للإبداع الفني والإداري إذا ما توفرت شروطهما دور مهما في نجاح المؤسسة التي بتوفيرها للمناخ المناسب والمساعد على الإبداع والابتكار وهو شعار تبنته المؤسسة " الحياة ابتكار " يساهمان في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كما نجد أيضا أن وحدة الفريق القائم على التعاون والتنسيق من شأنهما إعطاء دفعة قوية لسير العمل وسلاسته فلا يمكن أن نجد قيادة منعزلة عن مجموعتها التي تديرها أن تحقق الأهداف المنشودة، فمن خلال التعاون والتنسيق مع الفريق بالإمكان الرفع من الروح المعنوية للعمال الذي ينعكس على الأداء ويرفع من مستواه ويزيد من الإنتاجية للمؤسسة ويجعلها في وضعية مريحة تستطيع من خلالها تلبية احتياجات عملائها وزبائنهم في كل وقت، وبالتالي نصل إلى كون القيادة الشبابية باستطاعتها أن تساهم في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ميدان الدراسة.

أما بالنسبة للمعيقات السوسيو ثقافية التي تحد من دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية فإن إدراك القيادة الشبابية لهاته المعيقات والصعوبات سواء كانت شخصية متعلق بالسن والخبرة وكذا المستوى التعليمي، فإن من الاستراتيجيات والإجراءات ما يجعل منه تلمين وتعالج مما يحولها إلى أمور اعتيادية تؤلف ويمكن تجاوزها من خلال الممارسة وحسن التدبير، كذلك ينطبق الأمر على المعوقات الثقافية المتمثلة في اتجاهات العمال نحو العمل والمؤسسة والتي لا تقع على عاتق القيادة الشبابية وحدها بل من خلال تضافر جهود جميع الفاعلين في المؤسسة من إدارة العليا ومسؤولين لتعديل من هذه السلوكات وتشكيل ثقافة مؤسسية ذات فعالية تجعل من العامل والمسؤول يشعرون بالراحة والاطمئنان في أداء المهام، وبالنسبة للصراع بين القيادة الشبابية والقادة الكبار في السن فهي تقع على عاتق الإدارة العليا وصاحب المؤسسة من خلال إيجاد الطريق المناسبة للتقريب بين وجهات النظر والتقليل من حدة الصراع بل استفادة كل طرف من الآخر، أما المعوقات التنظيمية فهي دائما تحتاج إلى مراجعة وتقييم وتقويم سواء تعلق الأمر بالعملية الاتصالية أو القوانين وإجراءات التي تحكم العمل، بالإضافة إلى تقليل من مركزية السلطة في حدود السير الحسن للمؤسسة من أجل إزالة أو التقليل من المعيقات التي تحد من دور القيادة الشبابية، إن وعي وإدراك والتحلي بروح المسؤولية من طرف القيادة الشبابية يساهم في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بميدان الدراسة رغم المعيقات التي قد

تجدها والتي تعتبر من ضمن المعطى العام للعمل المؤسسي القائم على التحديات. سواء من بيئتها الداخلية أو الخارجية.

مناقشة النتائج في ظل الدراسات السابقة:

نتائج الدراسة المحلية الأولى:

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة "بن اعمر عواج" بعنوان إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل الجزائري" حيث كشفت لنا عن وجود تقارب في الرؤية بين اعتمادها على توظيف واستقطاب من هم أكثر كفاءة بالإضافة إلى الاهتمام بمجال التدريب سواء الداخلي أو الخارجي، كما نجد الاهتمام المشترك بتعديل سلوك العمال من أجل التكيف مع البيئة التنظيمية للمؤسسة، كما نجد توافقاً من حيث استخدام الحوافز وكذا التنوع في عملية الاتصال خاصة التكنولوجيات الحديثة، كما توافقها بغي الاهتمام بالانضباط والسعي للالتزام بالقواعد والإجراءات التنظيمية.

نتائج الدراسة المحلية الثانية:

لم تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة "شامخ عزيزة" بعنوان معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" حيث لم تكشف لنا عن الاتفاق بين المعوقات التي تحد من دور القيادة الشبابية مع المعوقات التي تبنتها هذه الدراسة، ويعود هذا الاختلاف كون هذه الأخير أجريت بمؤسسة عمومية، والتي تختلف في فلسفتها وتسييرها عن المؤسسة الخاصة فنجد أن المؤسسة الخاصة سعت إلى تغيير الهيكلية من أجل الفعالية التنظيمية و التسييرية والإنتاجية، بالإضافة إلى اهتمامها بمواردها البشرية وتوفير الحوافز المادية والمعنوية عكس المؤسسة العمومية التي نجد وجود ضعف في الاتصال وغياب السياسة الواضحة لتسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى تسلط القيادة وضعف الإشراف.

نتائج الدراسة المحلية الثالثة:

لا تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة "عمر بن شريك" بعنوان دراسة مقارنة بين النظرة الإستراتيجية للقادة الجزائريين والقادة الأجانب" حيث تكشف لنا أن القيادة الشبابية تهتم بالبيئة الداخلية للتنظيم من خلال سعيها لتحقيق التغيير التنظيمي ومحاولة الرفع من أداء عمالها عن طرق تحسين جودة الخدمة، كذلك بالنسبة للبيئة الخارجية نجد اهتمام كبير من طرف القيادة الشبابية عن طريق محاولة تحسين جودة المتوج وتحسين من صورة المؤسسة من أجل الحفاظ على الريادية والتميز، وينطبق هذا على الاهتمام بالإنتاج كذلك.

نتائج الدراسة العربية الرابعة:

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة "رقية البدارين" و "محمد لقواسمة" بعنوان دور المرأة في إدارة التغيير، حيث تكشف لنا دور القيادة الشبابية من الإناث، عن مشاركتها في إحداث التغيير التنظيمي الذي تبنته المؤسسة من خلال الفعالية والمهارة والمتمثلة في تجسيد الإستراتيجية المتمثلة في التغيير الهيكلي وتعزيز العلاقة بين الوحدات، بالإضافة إلى تقوية العلاقة الاتصالية، بالإضافة إلى إستراتيجية التغيير الإداري المتمثلة في نظام الحوافز ونظام التدريب، ونظام الأداء.

نتائج الدراسة العربية الخامسة:

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة "عبيد بن عبد الله بن بحيت السبيعي" بعنوان الأدوار القيادية لمديري التربية و التعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير" حيث تكشف لنا أتفاق الدراستين من حيث بعد التحفيز والقيادة التشاركية فتقابلها في دور القيادة الشبابية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال وحدة الفريق (التعاون،التنسيق)، كذلك في تطوير الرؤية المشتركة للإدارة مع دور القيادة الشبابية في إحداث التغيير التنظيمي في بعد الإداري (نظام التدريب، نظام الحوافز، الاختيار والتعيين)، كما تلتقي معها في بناء الثقافة التنظيمية من خلال محاولة القيادة الشبابية للقيام بإحداث تغيير على مستوى سلوكيات العمال من خلال العمل على تغيير الاتجاهات والمعتقدات والقيم السلبية وإدماج وتكييف العمل مع المناخ المؤسسي.

نتائج الدراسة العربية السادسة:

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة "مصطفى رجب علي شعبان" بعنوان رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" تكشف لنا الدراسة اتفاق من حيث مكونات الرأس مال رأس المال البشري إذ نجد بالمقابل توفر القيادة الشبابية على قدرات ومؤهلات تجعلها تمتلكه من خلال المستوى العلمي و التكوين التقني والمهني، كما تتوفر مؤسسة كوندور على رأس مال هيكلي متميز، من خلال اعتمادها على التكنولوجيا وتوفرها على قاعدة بيانات قوية، كذلك إلى رأس مال العلاقات، حيث نجده ذات انتشار واسع في السوق ولها نقاط بيع وزبائن من مختلف نواحي الوطن بل حتى خارجه مما جعلها تكتسبه، كل هذه المقومات جعلت مؤسسة كوندور تكتسب الرأس المال الفكري.

مناقشة النتائج في ظل أهداف الدراسة:

من خلال نتائج الدراسة المتبوعة بالعرض والتحليل والتفسير نجد أن أهداف الدراسة قد تحققت وذلك من خلال:

- **الهدف الأول:** حاولت هذه الدراسة أن تقدم إطار معرفيا من خلال تناول موضوع القيادة الشبابية من زاوية سوسيولوجية وهذا ما سعينا له عن طريق الأخذ بالخلفية النظرية للموضوع من جانب سوسيولوجي،

كذلك من خلال التحليل لمختلف الجداول والإحصائيات التي تم رصدها من خلال الدراسة الميدانية والتي أثبتت أن القيادة الشبابية لها دور محوري في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مساهمتها في رفع مستوى الأداء العام للموارد البشرية وكذلك بمشاركتها في تحقيق التغيير التنظيمي الذي سعت إليه المؤسسة كما لها دور في تحقيق الميزة التنافسية.

- **الهدف الثاني:** نجده تحقق من خلال مساهمة القيادة الشبابية في إحداث التغيير التنظيمي عن طريق تعزيز العلاقات بين مختلف الوحدات وكذلك عن طريق تبني اللامركزية في السلطة من خلال استقلالية الوحدات وعن طريق الاعتماد على التنوع في الاتصالات من أجل السرعة في نقل المعلومة واتخاذ القرارات وحل المشاكل وتسهيل العمل، بالإضافة إلى إدراكها للغرض من هذا العملية كل هذه العوامل جعلت من القيادة الشبابية تساهم في تحقيق التغيير التنظيمي الذي تبنته المؤسسة.

- **الهدف الثالث:** كما نجده هو الآخر قد تحقق وأن القيادة الشبابية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال حسن إدارتها للموارد البشرية والتعاون معها بالإضافة إلى التنسيق والسعي لتحقيق مستوى عال من الجودة مما يحقق للمؤسسة التميز و الريادة.

- **الهدف الرابع:** فيما نجده قد تحقق وأن هناك صعوبات تحد من دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية المتمثلة في العوامل السوسيو ثقافية والتي تسعى إلى التقليل منها ومحاولة تجاوزها لإثبات قدرتها على الإشراف والتسيير وتولي المسؤولية.

خاتمة:

لقد فرضت التحولات الاقتصادية والاجتماعية على المؤسسات واقعا جديدا قائما على أساس البقاء للأقوى في ظل منافسة لا مجال فيها للضعفاء، مما حتم على المؤسسات التعاطي مع هذه التحولات بمحمل الجد من خلال البحث عن السبل لتحقيق التميز و الريادة والقدرة على المنافسة.

فقد أثبتت لنا هذه الدراسة أن تحقيق التغير التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية يستوجب وجود إدارة مدركة لدور المورد البشري في تحقيقهما، الذي تعتبر القيادة الشبابية جزء منه، فإعطاء الفرصة وتعزيز الثقة وتوفير الظروف المناسبة يمكنها من إبراز قدراتها ومواهبها وكفاءتها وحتى إبداعها، رغم الصعوبات والمعوقات التي قد تعترضها، هذا ما يجعلها تبحث عن البدائل والطرائق التي من خلالها تستطيع أن تقلل منها أو تقدم الحلول لها، هذا ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة التي جاءت بجملة من النتائج نذكر منها:

- إن إشراك القيادة الشبابية في عملية التغير التنظيمي من شأنها أن تلعب دورا محوريا في تحقيقه وذلك من خلال وعيها به، ومنحها الفرصة والثقة بقدراتها وإمكاناتها.
- إن التغير التنظيمي ليس مجرد برنامج يطرح من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، بل يستدعي الأخذ بمقترحات وأراء القيادة الشبابية في إعدادة وتجيده على أرض الواقع.
- إن القيادة الشبابية تعتبر همزة وصل بين الإدارة العليا للمؤسسة وبين العمال تستطيع أن تبسط وتنقل وتشرح رؤية وشكل التغير التنظيمي الذي تسعى من خلاله المؤسسة لتحديد رؤيتها وأهدافها من ورائه.
- أن التغير التنظيمي لا يقتصر على الإدارة العليا والوسطى بل يتعداهما إلى القاعدة العمالية الذي يتوقف نجاحه بمدى مساهمتها فيه.
- - إن اعتماد عملية الاتصال الفعالة تسهل على القيادة الشبابية تحقيق التغير التنظيمي للمؤسسة.

- إن الميزة التنافسية تتحقق وفق استعداد القيادة الشبابية بإثبات قدرتها على تقديم أداء يتمتع بالفعالية والجودة.
 - إن الميزة التنافسية تتحقق من خلال مسؤولية القيادة الشبابية بضرورة التحسين والتطوير في المنتج وفق الإمكانيات المتاحة وحث العمال على الأيمان بتحقيق ذلك.
 - إن تحقيق الميزة التنافسية يستوجب على القيادة الشبابية اكتساب ثقافة عمل الفريق والتعاون والتنسيق والمشاركة مع العمال من أجل زيادة الإنتاجية والرفع من مستوى الأداء.
 - إن القيادة الشبابية بتقلدها المسؤولية والإشراف لا تضعها بمنأى عن الصعوبات والتحديات السوسيو ثقافية داخل المؤسسة.
 - إن الاتجاهات، المعتقدات والقيم نحو العمل والمؤسسة من طرف العمال يقع الدور على القيادة الشبابية مثلها مثل باقي القيادات في تعديلها وتحسينها وهو أمر يستدعي الوعي والاستعداد النفسي والمعرفي.
 - إن حقيقة الصراع بين القيادة الشبابية والقادة الكبار في السن يستوجب العمل على تقريب المسافة بين وجهات النظر من خلال آليات تجعل كل طرف يستفيد من الآخر.
- هذا ويبقى موضوع القيادة الشبابية يستدعي المزيد من البحث والدراسة من أجل الكشف عن الحبايا ومحاولة فهم الأطر التي من خلالها نستطيع التشخيص السليم لهذا الواقع حتى توضع السياسات والبرامج والخطط، التي يمكن أن نستفيد ونستثمر في الطاقات الشبابية وفق الاتجاه الصحيح دون أن نعرضها للهدر أو التهميش أو التقليل من شأنها، فإذا ما توفرت الظروف والمناخ المناسب يمكن للقيادة الشبابية أن تلعب دورا مهما في مجالات عديدة كالسياسة والثقافة والاقتصاد، والعمل الجماعي وغيرها من مناحي الحياة.

المراجع

قائمة المراجع:

أولا. الكتب:

1. اسماعيل عرباجي: اقتصاد المؤسسة أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1987.
2. أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2007.
3. أحمد الأصقر: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، منشورات جامعة دمشق، 2012.
4. أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
5. أسامة خيري: القيادة الإستراتيجية، دار الياض للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
6. أعضاء هيئة التدريس: الطفل والشباب في إطار التنمية الاجتماعية والاقتصادية، كلية الآداب، قسم علم الاجتماع، جامعة الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2006.
7. أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2008.
8. أنتوني غدنز، ت فايز الصيغ: علم الاجتماع، المنظمة العربية للترجمة، ط4، بيروت، لبنان، 2005.
9. أندروي دي، مارك جي والاس، ت جعفر أبو القاسم أحمد: السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991.
10. بادي مراد: القيادة الإدارية وعلاقتها بتنفيذ نظام LMD، دار طليطلة، ط1، الجزائر، 2015.
11. برك نعيمة، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسة الصناعية الجزائرية، ورقة مقدمة الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية د س.
12. باري كوشواي، ت دار الفاروق للنشر والتوزيع، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ط2، القاهرة ، مصر، 2006.
13. بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
14. بشير مُجد: الثقافة والتسيير في الجزائر بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
15. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009.
16. بلال خلف السكارنه: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، 2014.

17. بلال خلف السكارنه: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، 2014.
18. بلقاسم سلاطينية: التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، النزهة الجديدة، القاهرة، 2008.
19. بن عنتر عبد الرحمان : إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
20. بوفلجة غيات: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015 الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2015.
21. بوفلجة غيات: بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، مطبوعات مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، ط1، 2010.
22. بوقرة رابح، جعيجع نبيلة أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة كوندور، ورقة مقدمة الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، د س.
23. تحسين أحمد الطراونة: الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، ط1، الرياض، 2012.
24. تحسين أحمد الطراونة: الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، ط1، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2012.
25. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين مُجَّد المرسي: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
26. جمال الدين مُجَّد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003.
27. جمال الدين مُجَّد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003.
28. حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008.
29. حسن بلال التل: الشباب العربي وتحديات المستقبل، منتدى الفكر العربي، مكتبة روعة للطباعة، عمان، 2005.
30. حسن مُجَّد أحمد: إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، السودان 2014.
31. حسين التهامي: التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.

32. حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
33. حسين رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004 .
34. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
35. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
36. حمدي ياسين وآخرون: علم نفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث ط1، الجزائر، 1999.
37. حمود الخصر: علم النفس التنظيمي رؤية معاصرة، أفاق للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
38. خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، إشراف علمي عبد الفتاح رضوان: القائد المتميز بين المهوبة والإبداع، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2013.
39. خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
40. خلف السكارنه: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2010.
41. خميس إسماعيل: القيادة الإدارية، دراسة نظرية مقارنة، عالم الكتب، القاهرة، 1989.
42. داوود معمر: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الحديث، ط1، القاهرة، 2006.
43. دلال ملحس استيتية: التغيير الاجتماعي والثقافي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، عمان، 2008.
44. رافدة عمر الحريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
45. راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
46. راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 2001.
47. ربحي مصطفى عليان، عثمان مُجد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2010.
48. رداح محمود الخطيب: القيادة دراسة حديثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
49. رداح محمود الخطيب: القيادة دراسة حديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 203، 201، 2014.
50. رونالدي ريجيوت فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
51. رونالدي، ت، ريجيوت، فارس حلمي: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر
52. سالم القحطاني: القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000.

53. السعيد مبروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2014.
54. السيد الحسيني: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، دار المعارف، مصر، 1996.
55. شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، بيروت، 2002.
56. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
57. صالح محسن العامري و طاهر منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008.
58. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة، الإسكندرية، 2002.
59. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
60. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
61. ط1، 2013.
62. طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1993.
63. طلعت إبراهيم لظفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
64. ظاهر كلالدة: القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، 2012.
65. عادل مُجد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، 2004.
66. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
67. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
68. عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط1، منظمة المرأة العربية، لقاهرة، 2011.
69. عباس محمود عوض: القيادة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
70. عبد البارئ إبراهيم درة، ناصر مُجد سعود جردات: الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، 2014.
71. عبد الحميد احمد رشوان: أزمت الشباب والبطالة، دار التعليم الجامعي، 2015.
72. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسة وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
73. عبد الرحمان سيار: القيادة الفعالة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2014.

74. عبد الرزاق أمقران: في سوسيلوجيا المجتمع دراسة في علم الاجتماع، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
75. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2002.
76. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديد للنشر، الأزابطة الإسكندرية، مصر 2002.
77. عبد المجيد سيد أحمد منصور: الشباب بين صراع الأجيال المعاصر والهدى الإسلامي، دار الفكر العربي، ط 1، 2005.
78. عبد المنعم شوقي: الكتاب السنوي في الخدمة الاجتماعية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ط 1. 1989.
79. عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون،
80. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، مصر، د.ت.
81. علي حسون الطائي وأكرم سالم الخبائي: قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1. 2014.
82. علي عياصرة و هشام عدنان موسى حجازين: القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2006.
83. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
84. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة : ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، ط 2، الجزائر، 1993.
85. عمر محمود غباين: القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009.
86. عمر وصفي عقيلي: تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة الاستراتيجية والاقتصاديات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
87. العياشي عنصر: الإطارات الصناعية، مواقع، أدوار، مسارات تمثلات، CRASC، مركز البحث في الأنتروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية، دفاتر المركز، وهران، الجزائر، 2001.
88. فاطمة مُجَّد علي عثمان: القيادة النسائية في عالم متغير، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، الإسكندرية، 1998.
89. فالخ أبو عامرية، الخصخصة وتأثيراتها الاقتصادية، دار أسامة، للنشر والتوزيع، الأردن 2010.
90. فبصل محمود غرايبة: العمل الاجتماعي في مجال رعاية الشباب، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن. 2009.
91. فريد ميلسون، ترجمة يحيى مرسي عبد بدر، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.

92. فهمي حيدر: نظم المعلومات دخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2006.
93. فوقية حسن رضوان، مقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2004، ص 5، 6.
94. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
95. مالك بن نبي: عبد الصبور شاهين، مشكلة الثقافة، ط 4، دار الفكر، دمشق، سورية، 1984.
96. مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
97. محمد أبو الفضل: القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.
98. محمد أبو الفضل: القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر الأدوار والمقومات والعناصر، الرياض. ص 50
99. محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار حزم، ط 1، لبنان، 2002.
100. محمد أكرم العدلوني: القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، 2000.
101. محمد حلمي نوار و عماد مختار الشافعي: القيادة ومشروعات التنمية الريفية، الإدارة العامة للتعليم والثقافة بالاتحاد الأوربي، دون سنة.
102. محمد رضا الشوقي: الشباب وأزمة الهوية، دار الهاوي، ط 1، بيروت، 2003.
103. محمد سيد فهمي: العولمة والشباب من منظور اجتماعي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، 2007.
104. محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية، ط 1، مصر، 1975، ص 5.
105. محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 1993، ص 3، 31.
106. محمد محمد إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
107. محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 2، عمان، 2011.
108. محمد نبيل سعد سالم، محمد جاب الله عمارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، ط 2، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، 2006.
109. محي الدين القطب: الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2012.
110. مصطفى بوجلال: علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2015.
111. مصطفى حجازي: الإنسان المهذور، دراسة تحليلية نفسية اجتماعية، ط 3، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، المغرب، 2015.

112. مصطفى رجب علي شعبان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة ، فلسطين، 2011م.
113. معتز سيد عبد الله : إدارة التغيير التنظيمي ، الأسس والنظرية والمهارات والتطبيقات العملية، جزء 1، مكتبة الأنجلو المصرية، 2014.
114. منصور بن عبد العزيز المعشوق: المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية، مركز البحوث، مكتبة فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2014.
115. ميلود سفاري: الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
116. ناصر جردات وآخرون : إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع الأردن، ط 1، 2013.
117. نجم عبود نجم، القيادة والابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2012.
118. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2009.
119. الهاشمي مقراني وآخرون: القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد (التجربة الجزائرية)، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2010.
120. والتوزيع، الأردن.
121. يوسف حجيم الطائي وآخرون،، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، 2006.
122. يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحوليات الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، دون سنة.
- ثانيا. المجلات والدوريات:
- أنور مقراني: المقاربة السوسولوجية لمفهوم علاقات العمل في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 15 جويلية 2012، سطيف 2، الجزائر. ص 2. ¹ أنور مقراني: المقاربة السوسولوجية لمفهوم علاقات العمل في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 15 جويلية 2012، سطيف 2، الجزائر.
- بن نافلة قدور وقلش عبد الله: دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، معهد العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف.
- حكيم بن جروة، سامي بن خيرة: مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية- حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- المحلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، ديسمبر 2014، ص 5.

- رقية البدارين ومُجد لقواسمة: دور المرأة في قيادة التغيير، دراسة تطبيقية على المرأة العاملة في الأردن، قسم إدارة الأعمال، جامعة جدارا، اربد، الأردن، اللقاء للبحوث والدراسات، المجلد 16، العدد 2013، 1.
- زواوي بن كروم: الشباب والعمل في الجزائر، دراسة سوسولوجية بالمدينة الجديدة وهران، مجلة الشباب والمشكلات الاجتماعية، العدد الأول، السنة الأولى، CRASC جانفي 2013.
- عبد العالي دبله، يزيد عباسي: ثقافة الشباب بين التأطير المعرفي والواقع الاجتماعي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 11، جوان 2015.
- مُجد سعدي: صورة العمل ودلالاته الاجتماعية والثقافية في المثل الشعبي الجزائري، مجلة إنسانيات، crasc، 1997.
- مصطفى مجاهدي: مفهوم الشباب، في مشروع بحث حول الشباب والمجتمع في الجزائر، واقع وممارسات، CRASC، 2007.

ثالثا. المعاجم:

- ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط 1، 2001.
- خليل الجر، لاروس، المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس باريس، ط 1، 1987.
- ر. بودون وف. بوزيكو، ت سليم حداد: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007.
- مُجد عبد الرحمن: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط 2013، 1. ص 418.
- معن خليل العمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

رابعا. الرسائل الجامعية:

- بوقرة كمال: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز، باتنة، أطروحة دكتوراه التنظيم والعمل، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، باتنة، الجزائر، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، 2008، 2007.
- عبيد بن عبد الله بن بجير: الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات التغيير، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008.
- سليمان عائشة: دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة - دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة، رسالة ماجستير في التسيير، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية، تلمسان، 2010، 2011.

شامخ عزيزة: معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية غير منشورة، جامعة منتوري، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

عمر بن شريك: دراسة مقارنة بين النظرة الإستراتيجية للقادة الجزائريين والقادة الأجانب (القادة الجزائريين والألمان والفرنسيين الناشطين في مجال الصناعة الصيدلانية)، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، الجزائر، 2012، 2011.

مصطفى رجب علي شعبان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة ، فلسطين، 2011م.

خامسا. الجرائد اليومية:

سعيد بشار: بن حمادي يؤكد على التوجه للمنافسة في الأسواق الأجنبية، (كوندور تشارك بجناح مميز في صالون برشلونة)، جريدة الخبر اليومية، الخميس 2 مارس، 2017، الموافق ل 3 جمادى الثانية 1438. الجزائر.
عبد الناصر سليم حامد: معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

نوال مسلاتي: جريدة الخير: تحضير لتقبلها في المجتمع كقائدة المرأة في هوليوود من الأزياء إلى ترؤس العالم. الأحد 2 أكتوبر 2016، الموافق ل 30 ذي الحجة 1437 هـ. ص 22. نوال مسلاتي باتنة الجزائر، العدد

سادسا. المراجع الأجنبية:

1. Jean Luc, Charron Sabine Separi, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Dunod, 2ed Paris, 2001.
2. Jean Paillisseau-Jean-Jacques Caussan. **Cession D'entreprise**, Dalloz, ed4, France, 1999,.
3. Johan Bouglet. Faycel Benchemam. **Management**. Gualino Lextenson editions. 2009.
4. Sophie Boukhari et Sénim Ben Abdellah, **ETER Jeune au Maghreb**, BIREAU, CEA-AN, Rabat, Maroc, 2013.

17. بلال خلف السكارنه: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، 2014.
18. بلقاسم سلاطينية: التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، النزهة الجديدة، القاهرة، 2008.
19. بن عنتر عبد الرحمان : إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
20. بوفلجة غيات: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015 الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2015.
21. بوفلجة غيات: بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، مطبوعات مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، ط1، 2010.
22. بوقرة رابح، جعيجع نبيلة أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة كوندور، ورقة مقدمة الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، د س.
23. تحسين أحمد الطراونة: الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، ط1، الرياض، 2012.
24. تحسين أحمد الطراونة: الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، ط1، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2012.
25. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين مُجَّد المرسي: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
26. جمال الدين مُجَّد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003.
27. جمال الدين مُجَّد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003.
28. حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008.
29. حسن بلال التل: الشباب العربي وتحديات المستقبل، منتدى الفكر العربي، مكتبة روعة للطباعة، عمان، 2005.
30. حسن مُجَّد أحمد: إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، السودان 2014.
31. حسين التهامي: التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.

32. حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
33. حسين رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004 .
34. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
35. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
36. حمدي ياسين وآخرون: علم نفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث ط1، الجزائر، 1999.
37. حمود الخصر: علم النفس التنظيمي رؤية معاصرة، أفاق للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
38. خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، إشراف علمي عبد الفتاح رضوان: القائد المتميز بين المهوبة والإبداع، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2013.
39. خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
40. خلف السكارنه: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2010.
41. خميس إسماعيل: القيادة الإدارية، دراسة نظرية مقارنة، عالم الكتب، القاهرة، 1989.
42. داوود معمر: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الحديث، ط1، القاهرة، 2006.
43. دلال ملحس استيتية: التغيير الاجتماعي والثقافي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، عمان، 2008.
44. رافدة عمر الحريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
45. راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
46. راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 2001.
47. ربحي مصطفى عليان، عثمان مُجد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2010.
48. رداح محمود الخطيب: القيادة دراسة حديثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
49. رداح محمود الخطيب: القيادة دراسة حديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 203، 201، 2014.
50. رونالدي ريجيوت، فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
51. رونالدي، ت، ريجيوت، فارس حلمي: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر
52. سالم القحطاني: القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000.

53. السعيد مبروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، 2014.
54. السيد الحسيني: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، دار المعارف، مصر، 1996.
55. شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 2، بيروت، 2002.
56. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
57. صالح محسن العامري و طاهر منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2008.
58. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة، الإسكندرية، 2002.
59. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
60. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
61. ط 1، 2013.
62. طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1993.
63. طلعت إبراهيم لظفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
64. ظاهر كلالدة: القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط 1، المملكة الأردنية الهاشمية، 2012.
65. عادل مُجد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، 2004.
66. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008.
67. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008.
68. عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط 1، منظمة المرأة العربية، لقاهرة، 2011.
69. عباس محمود عوض: القيادة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
70. عبد البارئ إبراهيم درة، ناصر مُجد سعود جردات: الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، 2014.
71. عبد الحميد احمد رشوان: أزمات الشباب والبطالة، دار التعليم الجامعي، 2015.
72. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسة وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
73. عبد الرحمان سيار: القيادة الفعالة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، 2014.

74. عبد الرزاق أمقران: في سوسيلوجيا المجتمع دراسة في علم الاجتماع، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
75. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2002.
76. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديد للنشر، الأزاريطة الإسكندرية، مصر 2002.
77. عبد المجيد سيد أحمد منصور: الشباب بين صراع الأجيال المعاصر والهدى الإسلامي، دار الفكر العربي، ط 1، 2005.
78. عبد المنعم شوقي: الكتاب السنوي في الخدمة الاجتماعية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ط 1. 1989.
79. عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون،
80. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، مصر، د.ت.
81. علي حسون الطائي وأكرم سالم الخبائي: قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1. 2014.
82. علي عياصرة و هشام عدنان موسى حجازين: القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2006.
83. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
84. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة : ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، ط 2، الجزائر، 1993.
85. عمر محمود غباين: القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009.
86. عمر وصفي عقيلي: تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة الاستراتيجية والاقتصاديات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
87. العياشي عنصر: الإطارات الصناعية، مواقع، أدوار، مسارات تمثلات، CRASC، مركز البحث في الأنتروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية، دفاتر المركز، وهران، الجزائر، 2001.
88. فاطمة مُجَّد علي عثمان: القيادة النسائية في عالم متغير، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، الإسكندرية، 1998.
89. فالخ أبو عامرية، الخصخصة وتأثيراتها الاقتصادية، دار أسامة، للنشر والتوزيع، الأردن 2010.
90. فبصل محمود غرايبة: العمل الاجتماعي في مجال رعاية الشباب، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن. 2009.
91. فريد ميلسون، ترجمة يحيى مرسي عبد بدر، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.

92. فهمي حيدر: نظم المعلومات دخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2006.
93. فوقية حسن رضوان، مقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2004، ص 5، 6.
94. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
95. مالك بن نبي: عبد الصبور شاهين، مشكلة الثقافة، ط 4، دار الفكر، دمشق، سورية، 1984.
96. مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
97. محمد أبو الفضل: القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.
98. محمد أبو الفضل: القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر الأدوار والمقومات والعناصر، الرياض. ص 50
99. محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار حزم، ط 1، لبنان، 2002.
100. محمد أكرم العدلوني: القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، 2000.
101. محمد حلمي نوار و عماد مختار الشافعي: القيادة ومشروعات التنمية الريفية، الإدارة العامة للتعليم والثقافة بالاتحاد الأوربي، دون سنة.
102. محمد رضا الشوقي: الشباب وأزمة الهوية، دار الهاوي، ط 1، بيروت، 2003.
103. محمد سيد فهمي: العولمة والشباب من منظور اجتماعي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، 2007.
104. محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية، ط 1، مصر، 1975، ص 5.
105. محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 1993، ص 3، 31.
106. محمد محمد إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
107. محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 2، عمان، 2011.
108. محمد نبيل سعد سالم، محمد جاب الله عمارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، ط 2، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، 2006.
109. محي الدين القطب: الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2012.
110. مصطفى بوجلال: علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2015.
111. مصطفى حجازي: الإنسان المهذور، دراسة تحليلية نفسية اجتماعية، ط 3، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، المغرب، 2015.

112. مصطفى رجب علي شعبان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة ، فلسطين، 2011م.
113. معتز سيد عبد الله : إدارة التغيير التنظيمي ، الأسس والنظرية والمهارات والتطبيقات العملية، جزء 1، مكتبة الأنجلو المصرية، 2014.
114. منصور بن عبد العزيز المعشوق: المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية، مركز البحوث، مكتبة فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2014.
115. ميلود سفاري: الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
116. ناصر جردات وآخرون : إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع الأردن، ط 1، 2013.
117. نجم عبود نجم، القيادة والابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2012.
118. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2009.
119. الهاشمي مقراني وآخرون: القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد (التجربة الجزائرية)، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2010.
120. والتوزيع، الأردن.
121. يوسف حجيم الطائي وآخرون،، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، 2006.
122. يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحوليات الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، دون سنة.
- ثانيا. المجلات والدوريات:
- أنور مقراني: المقاربة السوسولوجية لمفهوم علاقات العمل في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 15 جويلية 2012، سطيف 2، الجزائر. ص 2. ¹ أنور مقراني: المقاربة السوسولوجية لمفهوم علاقات العمل في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 15 جويلية 2012، سطيف 2، الجزائر.
- بن نافلة قدور وقلش عبد الله: دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، معهد العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
- حكيم بن جروة، سامي بن خيرة: مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية- حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- المحلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، ديسمبر 2014، ص 5.

رقية البدارين ومُجد لقواسمة: دور المرأة في قيادة التغيير، دراسة تطبيقية على المرأة العاملة في الأردن، قسم إدارة الأعمال، جامعة جدارا، اربد، الأردن، اللقاء للبحوث والدراسات، المجلد 16، العدد 2013، 1.

زاوي بن كروم: الشباب والعمل في الجزائر، دراسة سوسولوجية بالمدينة الجديدة وهران، مجلة الشباب والمشكلات الاجتماعية، العدد الأول، السنة الأولى، CRASC جانفي 2013.

عبد العالي دبله، يزيد عباسي: ثقافة الشباب بين التأطير المعرفي والواقع الاجتماعي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 11، جوان 2015.

مُجد سعدي: صورة العمل ودلالاته الاجتماعية والثقافية في المثل الشعبي الجزائري، مجلة إنسانيات، crasc، 1997.

مصطفى مجاهدي: مفهوم الشباب، في مشروع بحث حول الشباب والمجتمع في الجزائر، واقع وممارسات، CRASC، 2007.

ثالثا. المعاجم:

ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط 1، 2001.

خليل الجر، لاروس، المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس باريس، ط 1، 1987.

ر. بودون وف. بوزيكو، ت سليم حداد: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007.

مُجد عبد الرحمن: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط 2013، 1. ص 418.

معن خليل العمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

رابعا. الرسائل الجامعية:

بوقرة كمال: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز، باتنة، أطروحة دكتوراه التنظيم والعمل، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، باتنة، الجزائر، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، 2008، 2007.

عبيد بن عبد الله بن بجير: الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات التغيير، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008.

سليمان عائشة: دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة - دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة، رسالة ماجستير في التسيير، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية، تلمسان، 2010، 2011.

شامخ عزيزة: معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية غير منشورة، جامعة منتوري، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

عمر بن شريك: دراسة مقارنة بين النظرة الإستراتيجية للقادة الجزائريين والقادة الأجانب (القادة الجزائريين والألمان والفرنسيين الناشطين في مجال الصناعة الصيدلانية)، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، الجزائر، 2012، 2011.

مصطفى رجب علي شعبان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة ، فلسطين، 2011م.

خامسا. الجرائد اليومية:

سعيد بشار: بن حمادي يؤكد على التوجه للمنافسة في الأسواق الأجنبية، (كوندور تشارك بجناح مميز في صالون برشلونة)، جريدة الخبر اليومية، الخميس 2 مارس، 2017، الموافق ل 3 جمادى الثانية 1438. الجزائر.
عبد الناصر سليم حامد: معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

نوال مسلاتي: جريدة الخير: تحضير لتقبلها في المجتمع كقائدة المرأة في هوليدود من الأزياء إلى ترؤس العالم. الأحد 2 أكتوبر 2016، الموافق ل 30 ذي الحجة 1437 هـ. ص 22. نوال مسلاتي باتنة الجزائر، العدد

سادسا. المراجع الأجنبية:

1. Jean Luc, Charron Sabine Separi, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Dunod, 2ed Paris, 2001.
2. Jean Paillisseau-Jean-Jacques Caussan. **Cession D'entreprise**, Dalloz, ed4, France, 1999,.
3. Johan Bouglet. Faycel Benchemam. **Management**. Gualino Lextenson editions. 2009.
4. Sophie Boukhari et Sénim Ben Abdellah, **ETER Jeune au Maghreb**, BIREAU, CEA-AN, Rabat, Maroc, 2013.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد ملين دباغين سطيف 2.
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث

دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور - برج بوعرييج.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل م د) في علم الاجتماع التنظيم والعمل.

ملاحظة هامة:

نعلمكم أن المعلومات تحاط بالسرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، نرجوا منكم الإجابة على
جميع الأسئلة
الواردة في هذه الاستمارة، ونشكركم على تعاونكم.

إشراف:

د.مقراني أنور

إعداد الطالب:

زواوي مكرم

السنة الجامعية: 2017/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: [24-20] [34-30]
[29-25] [39-35]
3. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
4. مكان الإقامة حسب الدائرة:
- ب ب ع برج الغدير برج زمورة منصوره بئر قاصد علي
الحمادية رأس الوادي مجانة جعافرة عين تاغروت
5. الحالة العائلية:
- أعزب متزوج/ة مطلق/ة أرمل/ة
6. نوع المسؤولية:
- مسؤولية إدارية مسؤولية على مستوى وحدة الإنتاج
7. الخبرة المهنية في المؤسسة:
- أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
8. الوظيفة المشغولة:

المحور الثاني: القيادة الشبابية والتغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

9. عند مباشرة المؤسسة لعملية التغيير التنظيمي هل علمت بذلك عن طريق:

- الإدارة العليا للمؤسسة
- شاركت بمقترحات في التغيير الجديد
- الزملاء في العمل
- بدأت قبل التحاقك بالمؤسسة
- لم يكن لديك علم بذلك

آخر

تذكر:

.....

10. عند مباشرة المؤسسة لعملية التغيير التنظيمي هل واجهت رفض أو معارضة من طرف العمال:

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" كيف تعاملت مع ذلك:

- إقناع العمال بضرورة التغيير

- الإدارة العليا هي التي قامت بإخبار العمال

- لم يكن لك دخل في ذلك لأنه من صلاحيات الإدارة العليا

11. حسب رأيك هل التغيير الجديد يساعد على :

- خلق مناصب قيادية جديدة

- سهل من عملية التسيير والتحكم في العمال

- أضاف لك مهام جديدة

- خلق لك مشاكل وصعوبات مع العمال

- لم تتأثر بعملية التغيير التنظيمي

أخرى تذكر:

.....

.....

12. هل التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى 07 وحدات قام على أساس:

- كبر حجم المؤسسة وزيادة أنشطتها

- تخصص كل وحدة في منتج معين

- تسهيل عملية التسيير والإنتاج

- متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة

أخرى

تذكر:

.....

13. هل التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتقسيمها إلى عدة وحدات ساهم في التقليل من مركزية السلطة؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" أصبحت كل وحدة:

- مستقلة بقراراتها
- مستقلة في عملية التسيير
- قلل من تدخل الإدارة العليا

أخرى تذكر:

14. عند حدوث مشاكل مع بعض العمال تستدعي الفصل عن العمل، هل يتم ذلك عن طريق:

- قرار تنفرد به إدارة الوحدة فقط
- إبلاغ الإدارة العليا بذلك للفصل في القضية
- إبلاغ صاحب المؤسسة بذلك

15. بالنسبة لعملية الاتصال داخل المؤسسة، هل كانت من أولويات التغيير التنظيمي بالمؤسسة؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة " بنعم " تم ذلك من خلال:

- وضع إستراتيجية جديدة لعملية الاتصال داخل المؤسسة
- لم تحظى بالاهتمام الكافي من طرف الإدارة العليا
- الإشارة إليها فقط خلال الاجتماعات واللقاءات

أخرى تذكر:

16. بعد التغيير الهيكلي داخل المؤسسة، كيف تقيم عملية الاتصال داخل المؤسسة؟.

- تطورت إلى الأحسن
- تراجعت إلى الأسوأ
- بقيت على حالها

أخرى تذكر:

17. ما طبيعة الاتصال الغالب داخل المؤسسة بعد التغيير التنظيمي؟.

- الاتصال الأفقي المباشر
- الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى
- الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل
- اتصال متنوع (أفقي، صاعد، نازل)

18. هل الاتصال بينك وبين العمال يعتمد على:

- الرسمية في حدود العمل والإشراف

- غير رسمي الحديث عن مشاغل الحياة

- حسب الموقف

أخرى

تذكر:

19. ماهو الأسلوب الذي تركز عليه في تحفيزك للعمال؟.

- الثناء للعمال على العمل الذي قام به

- الثناء على العمال عند مدير الوحدة

- اقتراح أسماء بعض العمال للحصول على مكافأة مالية

- إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

- تكريم العمال في بعض المناسبات

أخرى

تذكر:

20. هل تعتبر الحوافز من ضمن الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق التغيير التنظيمي؟.

- لا

- نعم

في حالة الإجابة بـ "نعم" فيما تتمثل هذه الإستراتيجية؟.

- إعادة النظر في معايير ترقية العمال

- رفع قيمة العلاوات والمنح للعمال

- اخذ العمال للعمرة والحج

- تكريم كل العمال في المناسبات

- تكريم العمال الأكثر فعالية في العمل فقط

أخرى

تذكر:

21. بالنسبة لك هل الحوافز التي تعتمدها المؤسسة مقابل ما تقوم به من عمل؟.

- مقبولة

- غير مقبولة

- مقبولة نوعا ما

22. كيف تمنح الحوافز من طرف المؤسسة؟.

- هناك حوافز خاصة بالإطارات والمشرفين
- هناك حوافز خاصة بالعمال
- نفس الحوافز على حد سواء

23. هل تلقيت تدريب بالمؤسسة؟.

نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟.

- المؤسسة لا تهتم بالتدريب
- عرض عليك ورفضت
- لم يتوافق مع مهامك ومجال عملك
- التدريب مسألة اختيارية

في حالة الإجابة بـ "نعم" ماهي طبيعته؟.

- تدريب متخصص متعلق بطبيعة العم
- تدريب في مجال التغيير التنظيمي
- تدريب ليس له علاقة بمجال عملك

أخرى تذكر:

أخرى تذكر:

24. برامج التدريب التي تقوم بها المؤسسة يستهدف؟.

- الإطارات والمشرفين فقط
- العمال فقط
- كلاهما

25. هل قمت بتقديم دورة تدريبية للعمال؟.

نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟.

- لأن المؤسسة لديها فريق مختص بالتدريب
- تستعين بمختصين من خارج المؤسسة
- العمال لا يتلقون تدريب في المؤسسة

أخرى تذكر:

في حالة الإجابة بـ "نعم" فيما تمثلت:

- في مجال مل مع الآلات
- في مجال الن الصناعي
- في مجال يير الإداري

أخرى تذكر:

26. هل التغيير التنظيمي واضح ومفهوم بالنسبة لك؟.

- نعم - لا - نوعا ما

في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟.

- لأنك تحتاج إلى دورة تدريبية متخصصة في التغيير التنظيمي.
- برنامج التغيير التنظيمي مقتصر على القيادة في الإدارة العليا فقط.
- برنامج التغيير التنظيمي المتبع لا يتماشى مع الاحتياجات الفعلية للعمال و للمؤسسة.
- لا يشكل أهمية بالنسبة لك.

أخرى تذكر:.....

27. هل أنت على اطلاع على المعايير التي يتم بها اختيار وتعيين العمال في المؤسسة؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "لا" لأن التعيين والاختيار:

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> - من صلاحيات إدارة الموارد البشرية | في حالة الإجابة بـ "نعم" هل ترى أنها؟. | <input type="checkbox"/> - معايير مناسبة |
| <input type="checkbox"/> - من صلاحيات صاحب المؤسسة | | <input type="checkbox"/> - معايير غير مناسبة |

28. حسب رأيك هل تحتاج المؤسسة إلى إعادة النظر في طريقة اختيار وتعيين العمال؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" لماذا؟.

- لان عملية الاختيار والتعيين تتم بطريقة عشوائية
- لأنها تتم عن طريق القرابة
- لان العمال المختارين يجدون صعوبة في مجال عملهم
- من اجل تحقيق التغيير التنظيمي المنشود

أخرى

تذكر:.....

29. هل كان لك إسهام في التحاق بعض العمال بالمؤسسة؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" ماهو الدافع لذلك؟.

- لأنه من أقاربك
- لأنه من أصدقائك

- دافع إنساني
- لكفاءته

30. هل تضمن التغيير التنظيمي تعزيز ثقافة العمل لدى العمال؟.

- نعم لا

في حالة الإجابة " بنعم " ماهي الجوانب التي ركز عليها:

- إلزام العامل بالجوانب التنظيمية للعمل
- التقليل من القيم السلبية للعمل
- وضع أساليب جديدة للعمل

31. هل تبني التغيير التنظيمي طريقة لتعزيز القيم الإيجابية عن العمل؟.

- نعم لا

في حالة الإجابة " بنعم " فيما تتمثل؟.

- فرض الرقابة على العمال
- مكافأة العمال الذين لا يتغيبون
- تبني نظام مداومة عمل جديد

أخرى تذكر:

32. هل تعتبر المؤسسة الرضا الوظيفي للعمال من أولوياتها؟.

- نعم لا

33. هل حقق التغيير التنظيمي الرضا الوظيفي للعمال؟.

- نعم لا

في حالة الإجابة " بنعم " تحقق ذلك من خلال:

- قلة الشكاوي من طرف العمال
- ارتفاع نسبة الأداء
- ارتفاع الروح المعنوية للعمال
- عدم الاعتراض على طريقة العمل

أخرى تذكر:

34. هل تضمن التغيير التنظيمي إعادة توزيع العمال وفق مناصب عمل جديدة؟.

نعم لا

35. هل قلل التغيير التنظيمي من نسبة دوران العمل؟.

نعم لا

في حالة الإجابة " بنعم " تحقق ذلك من خلال:

- انخفاض عدد العمال التاركين للمؤسسة.

- إنخفاض عدد العطل المرضية للعمال

- إنخفاض عدد العمال المطالبين للتنقل من منصب عمل إلى آخر.

أخرى

تذكر:

المحور الثاني: القيادة الشبابية والميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية؟.

36. على أي أساس يتم تولي المسؤولية والإشراف في المؤسسة؟.

- الخبرة المهنية

- الكفاءة

- المستوى العلمي والتخصص

- المحاباة (المعرفة)

أخرى تذكر:

37. هل تجد صعوبات في إدارة فريق العمل الذي تشرف عليه؟.

- لا

- نعم

في حالة الإجابة بـ " لا " لماذا؟.

- لأنك متعود على المسؤولية والإشراف

- هناك استجابة من العمال للمهام بشكل عادي

- تعتمد العمل التشاركي في العمل

38. ماهو تقييمك لأداء فريق عمالك؟.

- جيد

- متوسط

- ضعيف

39. ماهي المعايير التي تعتمد عليها في تقييم أداء فريق عمالك؟.

- الانضباط في العمل
- إتقان العمل
- إنهاء الأعمال في الوقت المحدد

40. تعتبر جودة المنتجات من أولويات المؤسسة؟.

- نعم
- لا

41. ماهي الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق النجاح في السوق؟.

- جودة منتجاتها
- حجم انتشارها في السوق
- ارتفاع نسبة مبيعاتها

42. من المسؤول عن مراقبة جودة المنتج في المؤسسة؟.

- رئيس فريق العمل
- مدير الوحدة
- يوجد مسؤول مراقبة الجودة
- الإدارة العليا
- صاحب المؤسسة

أخرى

تذكر:

43. هل تبني المؤسسة استراتيجية خاصة بالإبداع التقني؟.

- نعم
- لا

44. هل سبق لك أن طرحت فكرة حول تحسين المنتج؟.

- نعم
- لا

في حالة الإجابة بـ " نعم " فيما تمثلت؟.

- إدخال تعديلات على المنتج
- اقتراح حل للتقليل من تلف المنتج

- اجراء تغيير جذري على المنتج

45. أثناء قيام المؤسسة بعملية التعديل على المنتج كيف تعلم بذلك؟.

- عن طريق الاجتماع مع الإدارة العليا

- عن طريق مدير الوحدة

- هناك برنامج معد ومحدد مسبقا

46. هل يتميز العمل الذي تقوم به بالروتين والتكرار؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" كيف يمكنك تجاوز الروتين في العمل؟.

- اعتماد المرونة في التعامل مع العمال

- الاعتماد على الحوار في حل مشكلات العمل

- تعمل على رفع معنويات العمال دائما

47. ماهو الأسلوب المفضل لديك في التعامل مع العمال؟

- الأسلوب الديمقراطي

- الأسلوب التسلطي

- حسب الموقف

48. هل اقترحت على الإدارة العليا أو مدير الوحدة بتغيير طريقة تسيير العمال؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" تم ذلك من خلال:

- تقديم طريقة عمل جديدة

- إضافة تعديلات على التسيير المعتاد

في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟.

- تنفيذ بالمهام المطلوبة منك فقط

- اقترحت أفكار ولم تؤخذ بعين الاعتبار

- مناخ العمل لا يسمح بذلك

49. هل مناخ المؤسسة يشجع على الإبداع؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" يتم ذلك من خلال:

- اعتبار الإبداع كثقافة تبناها المؤسسة

- تشجيع المؤسسة الإطارات والعمال على الإبداع

- تتبني المؤسسة الأفكار الإبداعية

50. عند غياب أو مرض أحد العمال الذين تشرف عليهم كيف تتعامل مع الموقف؟.

- تعوضه بعامل آخر

- تطلب من فريق العمل أن ينجز مهامه

- تقوم انت بإنجاز العمل

- لا يحدث تأثير

أخرى

تذكر:

51. ماهو الأسلوب الذي تتبناه في إدارة فريق العمل الذي تشرف عليه؟.

- تترك لهم الحرية المطلقة في انجاز العمل

- الأوامر والتوجيهات الصارمة

- تشاركهم في انجاز العمل

52. بالنسبة لفريق العمل الذي تشرف عليه، هل لديهم علم بالمحطات التي يمر عليها المنتوج؟.

- لا

- نعم

في حالة الإجابة بـ " نعم " كيف ذلك؟.

- لأن فريق العمل يتناوب على المحطات

- من خلال الاحتكاك بفرق العمل أوقات الراحة

- يطلع العامل على مراحل الانتاج قبل بدأ العمل

53. كيف يتم انجاز الأعمال المكلف بها فريقك؟.

- بشكل عادي

- تذبذب وانتظار عمل الفرق الأخرى

- بطيء مما يجعل الفرق الأخرى تنتظر

54. هل تنسق مع باقي رؤساء فرق الوحدة التي تنتمي إليها :

- بشكل يومي

- بشكل أسبوعي

- هناك مسؤول ينسق مع جميع الفرق

المحور الثالث: معوقات القيادة الشبابية بالمؤسسة الجزائرية.

55. هل هناك تقارب في السن بينك وبين فريق العمل الذي تشرف عليه؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟.

- هناك تباعد في السن مع العمال
- أنت أصغر سنا من فريق العمل الذي تديره
- هناك مجموعة لها نفس سنك

56. هل يؤثر عامل السن عليك في إدارة فريق العمل؟.

- نعم - لا

- في حالة الإجابة "بنعم"

لماذا؟.....

- في حالة الإجابة "بلا"

لماذا؟.....

57. هل فريق العمل الذي تشرف عليه يتشكل من:

- الذكور
- الإناث
- معا

58. في حالة كون الفريق الذي تشرف عليه من الإناث ماذا يمثل لك ذلك؟.

- شئ طبيعي عادي
- تجد صعوبة في التعامل

59. في حالة كون الفريق الذي تشرف عليه من الذكور ماذا يمثل لك ذلك؟.

- شئ طبيعي عادي
- تجد صعوبة في التعامل

60. بالنسبة لكم ماهو الفريق الذي تحبذ الإشراف عليه؟.

- فريق من الذكور
- فريق من الإناث

في كلا الحالتين

لماذا؟.....

..

61 هل سبق لك وان أدرت فريق من الذكور وتلقيت صعوبات معه؟.

نعم - لا

62. هل سبق وان أدرت فريق من الإناث وتلقيت صعوبات معه؟.

نعم - لا

63. متى تقلدت المسؤولية والإشراف؟.

- منذ مدة قصيرة

- منذ مدة زمنية متوسطة

- منذ مدة طويلة

64. هل تلقيت صعوبات في العمل بعد توليك المسؤولية والإشراف؟.

نعم - لا

- في حالة الإجابة " بنعم "

..... مانوعها؟

65. ماهي الإجراءات التي تقومون بها عند التحاق العامل الجديد بالمؤسسة؟.

- التعريف بالمؤسسة

- توجيه العامل مباشرة إلى وحدة الإنتاج

- مرافقة العامل حتى يتكيف مع طبيعة العمل

- وضع العامل تحت التجربة

..... أخرى تذكر:

66. ماهي الصعوبات التي تواجهك مع العمال الجدد أثناء التحاقهم بالمؤسسة؟.

- عدم التأقلم مع بيئة العمل

- عدم القدرة على استيعاب طريقة العمل

- عدم تناسب بعض الوظائف بالقائمين بها

..... أخرى تذكر:

67. هل توجد قيم سلبية لدى العمال نحو العمل بالمؤسسة؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" فيما تتمثل هذه القيم السلبية؟.

- عدم احترام الوقت
- التغيب عن العمل
- عدم الانضباط داخل المؤسسة
- عدم إتقان العمل
- عدم الشعور بالمسؤولية

أخرى

تذكر:

68. بما تفسر بروز القيم السلبية لدى العمال نحو العمل؟.

- عدم شعوره بأهمية العمل الذي يقوم به
- عدم تعوده على الانضباط في حياته العامة
- عدم اقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل

أخرى

تذكر:

69. هل تجد صعوبات في تعزيز قيم ولاء العمال للمؤسسة؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" فيما تتمثل هذه الصعوبات؟.

- عدم الرضا عن العمل
- ضعف المردود والمنتوج
- نقص الجودة في المنتوج

70. هل توجد إستراتيجية من اجل تعزيز انتماء العمال للمؤسسة؟.

- نعم - لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" تتم هذه الإستراتيجية من خلال:

- الحديث مع العمال عن مزايا المؤسسة
- الاهتمام بمشاكل وانشغالات العمال
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية

-

71. ماذا يمثل لك القادة الكبار فالسن؟.

- زملاء و إطارات مثلك
- يقومون بأدوار مهمة في المؤسسة
- يشغلون مناصب لا يستحقونها
- استغلوا فرص للوصول إلى مناصب عليا
- فئة تختلف عن بقية الإطارات في المؤسسة

أخرى

تذكر:

72. ماهي الصعوبات التي تواجهك كإطار شاب مع الإطارات كبار السن في المؤسسة؟.

- عدم تزويدك بخبرتهم في العمل
- التقليل من شأن أدائك في العمل
- عدم الأخذ باقتراحاتك في العمل
- ينظرون إليك على أنك تشكل خطر على مناصبهم

أخرى

تذكر:

73. ماهو تقديرك للإطارات الكبار في السن؟.

- ذوي كفاءة عالية
- كفاءة متوسطة
- غير أكفاء

74. هل العلاقة بينك وبين الإطارات الكبار في السن تقوم على أساس:

- الحذر وعدم الثقة
- الصراع
- التفاهم والاحترام
- التنافس
- التضامن

أخرى

تذكر:

75. ماهو الاتصال السائد بينك وبين العمال داخل المؤسسة؟.

- اتصال شفوي مباشر

- اتصال كتابي (تعليمات و أوامر)

- شفوي وكتابي معا

76. هل العملية الاتصالية بينك وبين العمال؟.

- قوية

- متوسطة

- ضعيفة

77. هل تقتصر العملية الاتصالية بينك وبين العمال حول؟.

- التوجيه والإشراف بخصوص العمل

- انشغالات العمال ومطالبهم حول العمل

- الحديث عن انشغالاتهم الحياتية خارج إطار العمل

- إخبارهم ببعض التغييرات التي تطرأ على العملة

أخرى تذكر:

78. هل الاتصال بينك وبين الإدارة العليا هو:

- اتصال نازل من أعلى إلى أسفل

- صاعد من أسفل إلى أعلى

- اتصال أفقي مباشر

- صاعد ونازل وافقي

79. هل أنت مطلع على القانون الداخلي للمؤسسة؟.

- لا

- نعم

في حالة الإجابة بـ " نعم " هل يجد القانون الداخلي من :

- من ممارستك للمسؤولية والمهام المنوطة بك

- من اتخاذك المباشر للقرارات

- من مبادرتك واجتهادك الخاص

- وقف عائقا بينك وبين حل مشاكل العمال

أخر تذكر:



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد لّين دباغين سطيف 2.
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل
دليل المقابلة الموجهة (للقيادة العليا)

دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور - برج بوعرييج.

أطروحة مكلمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د، في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل

ملاحظة هامة:

نعلمكم أن المعلومات تحاط بالسرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونشكركم على تعاونكم.

إشراف:

د.مقراني أنور

إعداد الطالب:

زواوي مكرم

المحور الأول: البيانات الشخصية

1.. الجنس: ذكر أنثى

2. السن:

3. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

4. مكان الإقامة حسب الدائرة:

ب ب ع برج الغدير برج زمورة منصوره بئر قاصد علي
الحمادية رأس الوادي مجانة جعافرة عين تاغروت

من منطقة خارج ولاية برج بوعرييج حدد:

5. الحالة العائلية:

أعزب /ة متزوج /ة مطلق /ة أرمل /ة

6. الخبرة المهنية في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

7.. الوظيفة المشغولة:

المحور الثاني: الأسئلة المرتبطة بموضوع وفرضيات ومتغيرات الدراسة.

س1. متى تم تقسيم المؤسسة إلى عدة وحدات؟.

س2. هل تتمتع كل وحدة بالاستقلالية في التسيير؟.

س3. هاهي علاقة مديرية الموارد البشرية بهذه الوحدات؟.

- مسؤولة عن التوظيف.

- تشاركها في اتخاذ القرارات.

- تتلقى منها التوجيهات والتعليمات.

س4. هل سهل هذا التقسيم في عملية الإنتاج والتسيير؟.

س5. ماهي الإستراتيجية الاتصالية مع هذه الوحدات؟.

س6. هل تقوم مديرية إدارة الموارد البشرية اجتماعات دورية مع الوحدات الإنتاجية وما طبيعتها؟.

س7. على أي أساس يتم التعيين في المنصب والمسؤولية في الوحدات الإنتاجية؟.

- س8. هل تفرد مديرية إدارة الموارد البشرية بعملية التوظيف والتعيين أم تشارك الوحدات في ذلك؟.
- س9. هل تعطى الأولوية للإطارات الشابة في عملية التوظيف؟.
- س10. ماهي طبيعة العمل الذي تقوم به خلية البحث والتطوير؟.
- س11. هل تولي المؤسسة أهمية للإبداع والابتكار في المنتج بالاعتماد على الكفاءات من المؤسسة؟.
- س12. ماهي الصعوبات التي تواجهونها مع العمال الجدد في المؤسسة؟.
- س13. هل توجد إستراتيجية لتكيف العمل مع بيئة ومناخ العمل بالمؤسسة؟.
- س14. هل يعتبر الالتزام بالقانون الداخلي من أولويات المؤسسة؟.
- س15. هل توجد إستراتيجية لاستفادة القادة الشباب من خبرة القادة الكبار في السن؟.
- س16. هل يتم تقديم دورات تكوينية وتدريبية للإطارات على مستوى الوحدات وما طبيعتها؟.
- س17. هل تستقل كل وحدة بقراراتها في التسيير أم تعود إلى الإدارة العليا؟.
- س18. هل من إضافة حول موضوع القيادة الشبابية في المؤسسة يمكن أن تقدموها لنا؟.

قائمة المحكمين:

| مؤسسة الانتماء | الرتبة العلمية | التخصص | اللقب والاسم |
|------------------|----------------------|--------------|------------------|
| جامعة برج بوعريج | أستاذ التعليم العالي | علم الاجتماع | قرزیز محمود |
| جامعة سطيف 2 | أستاذ محاضر أ | علم الاجتماع | بوطة عبد الحمید |
| جامعة برج بوعريج | أستاذ محاضر أ | اقتصاد | علاوي عبد الفاتح |
| جامعة الجزائر | أستاذة محاضرة أ | علم الاجتماع | حراييرة عتيكة |

السنة الجامعية: 2018/2017

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: [24-20] [34-30]
[29-25] [39-35]
3. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
4. مكان الإقامة حسب الدائرة:
- ب ب ع برج الغدير برج زمورة منصوره بئر قاصد علي
الحمادية رأس الوادي مجانة جعافرة عين تاغروت
5. الحالة العائلية:
- أعزب متزوج/ة مطلق/ة أرمل/ة
6. نوع المسؤولية:
- مسؤولية إدارية مسؤولية على مستوى وحدة الإنتاج
7. الخبرة المهنية في المؤسسة:
- أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
8. الوظيفة المشغولة:

المحور الثاني: القيادة الشبابية والتغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

9. عند مباشرة المؤسسة لعملية التغيير التنظيمي هل علمت بذلك عن طريق:

- الإدارة العليا للمؤسسة
- شاركت بمقترحات في التغيير الجديد
- الزملاء في العمل
- بدأت قبل التحاقك بالمؤسسة
- لم يكن لديك علم بذلك

آخر

تذكر:

.....

10. عند مباشرة المؤسسة لعملية التعيير التنظيمي هل واجهت رفض أو معارضة من طرف العمال:

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" كيف تعاملت مع ذلك:

- إقناع العمال بضرورة التغيير

- الإدارة العليا هي التي قامت بإخبار العمال

- لم يكن لك دخل في ذلك لأنه من صلاحيات الإدارة العليا

11. حسب رأيك هل التغيير الجديد يساعد على :

- خلق مناصب قيادية جديدة

- سهل من عملية التسيير والتحكم في العمال

- أضاف لك مهام جديدة

- خلق لك مشاكل وصعوبات مع العمال

- لم تتأثر بعملية التغيير التنظيمي

أخرى تذكر:

.....

.....

12. هل التعيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى 07 وحدات قام على أساس:

- كبر حجم المؤسسة وزيادة أنشطتها

- تخصص كل وحدة في منتج معين

- تسهيل عملية التسيير والإنتاج

- متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة

أخرى

تذكر:

.....

13. هل التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتقسيمها إلى عدة وحدات ساهم في التقليل من مركزية السلطة؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" أصبحت كل وحدة:

- مستقلة بقراراتها
- مستقلة في عملية التسيير
- قلل من تدخل الإدارة العليا

أخرى تذكر:

14. عند حدوث مشاكل مع بعض العمال تستدعي الفصل عن العمل، هل يتم ذلك عن طريق:

- قرار تنفرد به إدارة الوحدة فقط
- إبلاغ الإدارة العليا بذلك للفصل في القضية
- إبلاغ صاحب المؤسسة بذلك

15. بالنسبة لعملية الاتصال داخل المؤسسة، هل كانت من أولويات التغيير التنظيمي بالمؤسسة؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة " بنعم " تم ذلك من خلال:

- وضع إستراتيجية جديدة لعملية الاتصال داخل المؤسسة
- لم تحظى بالاهتمام الكافي من طرف الإدارة العليا
- الإشارة إليها فقط خلال الاجتماعات واللقاءات

أخرى تذكر:

16. بعد التغيير الهيكلي داخل المؤسسة، كيف تقيم عملية الاتصال داخل المؤسسة؟.

- تطورت إلى الأحسن
- تراجعت إلى الأسوأ
- بقيت على حالها

أخرى تذكر:

17. ما طبيعة الاتصال الغالب داخل المؤسسة بعد التغيير التنظيمي؟.

- الاتصال الأفقي المباشر
- الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى
- الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل
- اتصال متنوع (أفقي، صاعد، نازل)

18. هل الاتصال بينك وبين العمال يعتمد على:

- الرسمية في حدود العمل والإشراف

- غير رسمي الحديث عن مشاغل الحياة

- حسب الموقف

أخرى

تذكر:

19. ماهو الأسلوب الذي تركز عليه في تحفيزك للعمال؟.

- الثناء للعمال على العمل الذي قام به

- الثناء على العمال عند مدير الوحدة

- اقتراح أسماء بعض العمال للحصول على مكافأة مالية

- إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

- تكريم العمال في بعض المناسبات

أخرى

تذكر:

20. هل تعتبر الحوافز من ضمن الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق التغيير التنظيمي؟.

- لا

- نعم

في حالة الإجابة بـ "نعم" فيما تتمثل هذه الإستراتيجية؟.

- إعادة النظر في معايير ترقية العمال

- رفع قيمة العلاوات والمنح للعمال

- اخذ العمال للعمرة والحج

- تكريم كل العمال في المناسبات

- تكريم العمال الأكثر فعالية في العمل فقط

أخرى

تذكر:

21. بالنسبة لك هل الحوافز التي تعتمدها المؤسسة مقابل ما تقوم به من عمل؟.

- مقبولة

- غير مقبولة

- مقبولة نوعا ما

22. كيف تمنح الحوافز من طرف المؤسسة؟.

- هناك حوافز خاصة بالإطارات والمشرفين

- هناك حوافز خاصة بالعمال

- نفس الحوافز على حد سواء

23. هل تلقيت تدريب بالمؤسسة؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟.

- المؤسسة لا تهتم بالتدريب
- عرض عليك ورفضت
- لم يتوافق مع مهامك ومجال عملك
- التدريب مسألة اختيارية

.....
أخرى تذكر:

في حالة الإجابة بـ "نعم" ماهي طبيعته؟.

- تدريب متخصص متعلق بطبيعة العم
- تدريب في مجال التغيير التنظيمي
- تدريب ليس له علاقة بمجال عملك

.....
أخرى تذكر:

24. برامج التدريب التي تقوم بها المؤسسة يستهدف؟.

- الإطارات والمشرفين فقط

- العمال فقط

- كلاهما

25. هل قمت بتقديم دورة تدريبية للعمال؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟.

- لأن المؤسسة لديها فريق مختص بالتدريب
- تستعين بمختصين من خارج المؤسسة
- العمال لا يتلقون تدريب في المؤسسة

.....
أخرى تذكر:

في حالة الإجابة بـ "نعم" فيما تمثلت:

- في مجال مل مع الآلات

- في مجال صناعي

- في مجال بيير الإداري

.....
أخرى تذكر:

26. هل التغيير التنظيمي واضح ومفهوم بالنسبة لك؟.

- نعم - لا - نوعا ما

في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟.

- لأنك تحتاج إلى دورة تدريبية متخصصة في التغيير التنظيمي.
- برنامج التغيير التنظيمي مقتصر على القيادة في الإدارة العليا فقط.
- برنامج التغيير التنظيمي المتبع لا يتماشى مع الاحتياجات الفعلية للعمال و للمؤسسة.
- لا يشكل أهمية بالنسبة لك.

أخرى تذكر:.....

27. هل أنت على اطلاع على المعايير التي يتم بها اختيار وتعيين العمال في المؤسسة؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "لا" لأن التعيين والاختيار:

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> - من صلاحيات إدارة الموارد البشرية | في حالة الإجابة بـ "نعم" هل ترى أنها؟. | <input type="checkbox"/> - معايير مناسبة |
| <input type="checkbox"/> - من صلاحيات صاحب المؤسسة | | <input type="checkbox"/> - معايير غير مناسبة |

28. حسب رأيك هل تحتاج المؤسسة إلى إعادة النظر في طريقة اختيار وتعيين العمال؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" لماذا؟.

- لان عملية الاختيار والتعيين تتم بطريقة عشوائية
- لأنها تتم عن طريق القرابة
- لان العمال المختارين يجدون صعوبة في مجال عملهم
- من اجل تحقيق التغيير التنظيمي المنشود

أخرى

تذكر:.....

29. هل كان لك إسهام في التحاق بعض العمال بالمؤسسة؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" ماهو الدافع لذلك؟.

- لأنه من أقاربك
- لأنه من أصدقائك

- دافع إنساني
- لكفاءته

30. هل تضمن التغيير التنظيمي تعزيز ثقافة العمل لدى العمال؟.

- نعم لا

في حالة الإجابة " بنعم " ماهي الجوانب التي ركز عليها:

- إلزام العامل بالجوانب التنظيمية للعمل
- التقليل من القيم السلبية للعمل
- وضع أساليب جديدة للعمل

31. هل تبني التغيير التنظيمي طريقة لتعزيز القيم الإيجابية عن العمل؟.

- نعم لا

في حالة الإجابة " بنعم " فيما تتمثل؟.

- فرض الرقابة على العمال
- مكافأة العمال الذين لا يتغيرون
- تبني نظام مداومة عمل جديد

أخرى تذكر:

32. هل تعتبر المؤسسة الرضا الوظيفي للعمال من أولوياتها؟.

- نعم لا

33. هل حقق التغيير التنظيمي الرضا الوظيفي للعمال؟.

- نعم لا

في حالة الإجابة " بنعم " تحقق ذلك من خلال:

- قلة الشكاوي من طرف العمال
- ارتفاع نسبة الأداء
- ارتفاع الروح المعنوية للعمال
- عدم الاعتراض على طريقة العمل

أخرى تذكر:

34. هل تضمن التغيير التنظيمي إعادة توزيع العمال وفق مناصب عمل جديدة؟.

نعم لا

35. هل قلل التغيير التنظيمي من نسبة دوران العمل؟.

نعم لا

في حالة الإجابة " بنعم " تحقق ذلك من خلال:

- انخفاض عدد العمال التاركين للمؤسسة.

- انخفاض عدد العطل المرضية للعمال

- انخفاض عدد العمال المطالبين للتنقل من منصب عمل إلى آخر.

أخرى

تذكر:

المحور الثاني: القيادة الشبابية والميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية؟.

36. على أي أساس يتم تولي المسؤولية والإشراف في المؤسسة؟.

- الخبرة المهنية

- الكفاءة

- المستوى العلمي والتخصص

- المحاباة (المعرفة)

أخرى تذكر:

37. هل تجد صعوبات في إدارة فريق العمل الذي تشرف عليه؟.

- لا

- نعم

في حالة الإجابة بـ " لا " لماذا؟.

- لأنك متعود على المسؤولية والإشراف

- هناك استجابة من العمال للمهام بشكل عادي

- تعتمد العمل التشاركي في العمل

38. ماهو تقييمك لأداء فريق عمالك؟.

- جيد

- متوسط

- ضعيف

39. ماهي المعايير التي تعتمد عليها في تقييم أداء فريق عمالك؟.

- الانضباط في العمل
- إتقان العمل
- إنهاء الأعمال في الوقت المحدد

40. تعتبر جودة المنتجات من أولويات المؤسسة؟.

- نعم
- لا

41. ماهي الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق النجاح في السوق؟.

- جودة منتجاتها
- حجم انتشارها في السوق
- ارتفاع نسبة مبيعاتها

42. من المسؤول عن مراقبة جودة المنتج في المؤسسة؟.

- رئيس فريق العمل
- مدير الوحدة
- يوجد مسؤول مراقبة الجودة
- الإدارة العليا
- صاحب المؤسسة

أخرى

تذكر:

43. هل تبني المؤسسة استراتيجية خاصة بالإبداع التقني؟.

- نعم
- لا

44. هل سبق لك أن طرحت فكرة حول تحسين المنتج؟.

- نعم
- لا

في حالة الإجابة بـ " نعم " فيما تمثلت؟.

- إدخال تعديلات على المنتج
- اقتراح حل للتقليل من تلف المنتج

- اجراء تغيير جذري على المنتج

45. أثناء قيام المؤسسة بعملية التعديل على المنتج كيف تعلم بذلك؟.

- عن طريق الاجتماع مع الإدارة العليا

- عن طريق مدير الوحدة

- هناك برنامج معد ومحدد مسبقا

46. هل يتميز العمل الذي تقوم به بالروتين والتكرار؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" كيف يمكنك تجاوز الروتين في العمل؟.

- اعتماد المرونة في التعامل مع العمال

- الاعتماد على الحوار في حل مشكلات العمل

- تعمل على رفع معنويات العمال دائما

47. ماهو الأسلوب المفضل لديك في التعامل مع العمال؟

- الأسلوب الديمقراطي

- الأسلوب التسلطي

- حسب الموقف

48. هل اقترحت على الإدارة العليا أو مدير الوحدة بتغيير طريقة تسيير العمال؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" تم ذلك من خلال:

- تقديم طريقة عمل جديدة

- إضافة تعديلات على التسيير المعتاد

في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟.

- تنفيذ بالمهام المطلوبة منك فقط

- اقترحت أفكار ولم تؤخذ بعين الاعتبار

- مناخ العمل لا يسمح بذلك

49. هل مناخ المؤسسة يشجع على الإبداع؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" يتم ذلك من خلال:

- اعتبار الإبداع كثقافة تتبناها المؤسسة

- تشجيع المؤسسة الإطارات والعمال على الإبداع

- تتبني المؤسسة الأفكار الإبداعية

50. عند غياب أو مرض أحد العمال الذين تشرف عليهم كيف تتعامل مع الموقف؟.

- تعوضه بعامل آخر

- تطلب من فريق العمل أن ينجز مهامه

- تقوم انت بإنجاز العمل

- لا يحدث تأثير

أخرى

تذكر:

51. ماهو الأسلوب الذي تتبناه في إدارة فريق العمل الذي تشرف عليه؟.

- تترك لهم الحرية المطلقة في انجاز العمل

- الأوامر والتوجيهات الصارمة

- تشاركهم في انجاز العمل

52. بالنسبة لفريق العمل الذي تشرف عليه، هل لديهم علم بالمحطات التي يمر عليها المنتوج؟.

- لا

- نعم

في حالة الإجابة بـ " نعم " كيف ذلك؟.

- لأن فريق العمل يتناوب على المحطات

- من خلال الاحتكاك بفريق العمل أوقات الراحة

- يطلع العامل على مراحل الانتاج قبل بدأ العمل

53. كيف يتم انجاز الأعمال المكلف بها فريقك؟.

- بشكل عادي

- تذبذب وانتظار عمل الفرق الأخرى

- بطيء مما يجعل الفرق الأخرى تنتظر

54. هل تنسق مع باقي رؤساء فرق الوحدة التي تنتمي إليها :

- بشكل يومي

- بشكل أسبوعي

- هناك مسؤول ينسق مع جميع الفرق

المحور الثالث: معوقات القيادة الشبابية بالمؤسسة الجزائرية.

55. هل هناك تقارب في السن بينك وبين فريق العمل الذي تشرف عليه؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ " لا " لماذا؟.

- هناك تباعد في السن مع العمال
 - أنت أصغر سنا من فريق العمل الذي تديره
 - هناك مجموعة لها نفس سنك

56. هل يؤثر عامل السن عليك في إدارة فريق العمل؟.

- نعم - لا

- في حالة الإجابة " بنعم "

لماذا؟.....

- في حالة الإجابة " بلا "

لماذا؟.....

57. هل فريق العمل الذي تشرف عليه يتشكل من:

- الذكور
 - الإناث
 - معا

58. في حالة كون الفريق الذي تشرف عليه من الإناث ماذا يمثل لك ذلك؟.

- شئ طبيعي عادي
 - تجد صعوبة في التعامل

59. في حالة كون الفريق الذي تشرف عليه من الذكور ماذا يمثل لك ذلك؟.

- شئ طبيعي عادي
 - تجد صعوبة في التعامل

60. بالنسبة لكم ماهو الفريق الذي تحبذ الإشراف عليه؟.

- فريق من الذكور
 - فريق من الإناث

في كلا الحالتين

لماذا؟.....

..

61 هل سبق لك وان أدرت فريق من الذكور وتلقيت صعوبات معه؟.

نعم - لا

62. هل سبق وان أدرت فريق من الإناث وتلقيت صعوبات معه؟.

نعم - لا

63. متى تقلدت المسؤولية والإشراف؟.

- منذ مدة قصيرة

- منذ مدة زمنية متوسطة

- منذ مدة طويلة

64. هل تلقيت صعوبات في العمل بعد توليك المسؤولية والإشراف؟.

نعم - لا

- في حالة الإجابة " بنعم "

..... مانوعها؟

65. ماهي الإجراءات التي تقومون بها عند التحاق العامل الجديد بالمؤسسة؟.

- التعريف بالمؤسسة

- توجيه العامل مباشرة إلى وحدة الإنتاج

- مرافقة العامل حتى يتكيف مع طبيعة العمل

- وضع العامل تحت التجربة

..... أخرى تذكر:

66. ماهي الصعوبات التي تواجهك مع العمال الجدد أثناء التحاقهم بالمؤسسة؟.

- عدم التأقلم مع بيئة العمل

- عدم القدرة على استيعاب طريقة العمل

- عدم تناسب بعض الوظائف بالقائمين بها

..... أخرى تذكر:

67. هل توجد قيم سلبية لدى العمال نحو العمل بالمؤسسة؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" فيما تتمثل هذه القيم السلبية؟.

- عدم احترام الوقت
- التغيب عن العمل
- عدم الانضباط داخل المؤسسة
- عدم إتقان العمل
- عدم الشعور بالمسؤولية

أخرى

تذكر:

68. بما تفسر بروز القيم السلبية لدى العمال نحو العمل؟.

- عدم شعوره بأهمية العمل الذي يقوم به
- عدم تعوده على الانضباط في حياته العامة
- عدم اقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل

أخرى

تذكر:

69. هل تجد صعوبات في تعزيز قيم ولاء العمال للمؤسسة؟.

- نعم - لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" فيما تتمثل هذه الصعوبات؟.

- عدم الرضا عن العمل
- ضعف المردود والمنتوج
- نقص الجودة في المنتوج

70. هل توجد إستراتيجية من اجل تعزيز انتماء العمال للمؤسسة؟.

- نعم - لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" تتم هذه الإستراتيجية من خلال:

- الحديث مع العمال عن مزايا المؤسسة
- الاهتمام بمشاكل وانشغالات العمال
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية

-

71. ماذا يمثل لك القادة الكبار فالسن؟.

- زملاء و إطارات مثلك
- يقومون بأدوار مهمة في المؤسسة
- يشغلون مناصب لا يستحقونها
- استغلوا فرص للوصول إلى مناصب عليا
- فئة تختلف عن بقية الإطارات في المؤسسة

أخرى

تذكر:

72. ماهي الصعوبات التي تواجهك كإطار شاب مع الإطارات كبار السن في المؤسسة؟.

- عدم تزويدك بخبرتهم في العمل
- التقليل من شأن أدائك في العمل
- عدم الأخذ باقتراحاتك في العمل
- ينظرون إليك على أنك تشكل خطر على مناصبهم

أخرى

تذكر:

73. ماهو تقديرك للإطارات الكبار في السن؟.

- ذوي كفاءة عالية
- كفاءة متوسطة
- غير أكفاء

74. هل العلاقة بينك وبين الإطارات الكبار في السن تقوم على أساس:

- الحذر وعدم الثقة
- الصراع
- التفاهم والاحترام
- التنافس
- التضامن

أخرى

تذكر:

75. ماهو الاتصال السائد بينك وبين العمال داخل المؤسسة؟.

- اتصال شفوي مباشر

- اتصال كتابي (تعليمات و أوامر)

- شفوي وكتابي معا

76. هل العملية الاتصالية بينك وبين العمال؟.

- قوية

- متوسطة

- ضعيفة

77. هل تقتصر العملية الاتصالية بينك وبين العمال حول؟.

- التوجيه والإشراف بخصوص العمل

- انشغالات العمال ومطالبهم حول العمل

- الحديث عن انشغالاتهم الحياتية خارج إطار العمل

- إخبارهم ببعض التغييرات التي تطرأ على العملة

أخرى تذكر:

78. هل الاتصال بينك وبين الإدارة العليا هو:

- اتصال نازل من أعلى إلى أسفل

- صاعد من أسفل إلى أعلى

- اتصال أفقي مباشر

- صاعد ونازل وافقي

79. هل أنت مطلع على القانون الداخلي للمؤسسة؟.

- لا

- نعم

في حالة الإجابة بـ " نعم " هل يجد القانون الداخلي من :

- من ممارستك للمسؤولية والمهام المنوطة بك

- من اتخاذك المباشر للقرارات

- من مبادرتك واجتهادك الخاص

- وقف عائقا بينك وبين حل مشاكل العمال

أخر تذكر:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد لّين دباغين سطيف 2.
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل
دليل المقابلة الموجهة (للقيادة العليا)

دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور - برج بوعريريج.

أطروحة مكلمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د، في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل

ملاحظة هامة:

نعلمكم أن المعلومات تحاط بالسرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونشكركم على تعاونكم.

إشراف:

د.مقراني أنور

إعداد الطالب:

زواوي مكرم

المحور الأول: البيانات الشخصية

1.. الجنس: ذكر أنثى

2. السن:

3. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

4. مكان الإقامة حسب الدائرة:

ب ب ب برج الغدير برج زمورة منصوره بئر قاصد علي
الحمادية رأس الوادي مجانة جعافرة عين تاغروت

من منطقة خارج ولاية برج بوعرييج حدد:.....

5. الحالة العائلية:

أعزب /ة متزوج /ة مطلق /ة أرمل /ة

6. الخبرة المهنية في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

7.. الوظيفة المشغولة:

المحور الثاني: الأسئلة المرتبطة بموضوع وفرضيات ومتغيرات الدراسة.

س1. متى تم تقسيم المؤسسة إلى عدة وحدات؟.

س2. هل تتمتع كل وحدة بالاستقلالية في التسيير؟.

س3. هاهي علاقة مديرية الموارد البشرية بهذه الوحدات؟.

- مسؤولة عن التوظيف.

- تشاركها في اتخاذ القرارات.

- تتلقى منها التوجيهات والتعليمات.

س4. هل سهل هذا التقسيم في عملية الإنتاج والتسيير؟.

س5. ماهي الإستراتيجية الاتصالية مع هذه الوحدات؟.

س6. هل تقوم مديرية إدارة الموارد البشرية اجتماعات دورية مع الوحدات الإنتاجية وما طبيعتها؟.

س7. على أي أساس يتم التعيين في المنصب والمسؤولية في الوحدات الإنتاجية؟.

- س8. هل تفرد مديرية إدارة الموارد البشرية بعملية التوظيف والتعيين أم تشارك الوحدات في ذلك؟.
- س9. هل تعطى الأولوية للإطارات الشابة في عملية التوظيف؟.
- س10. ماهي طبيعة العمل الذي تقوم به خلية البحث والتطوير؟.
- س11. هل تولي المؤسسة أهمية للإبداع والابتكار في المنتج بالاعتماد على الكفاءات من المؤسسة؟.
- س12. ماهي الصعوبات التي تواجهونها مع العمال الجدد في المؤسسة؟.
- س13. هل توجد إستراتيجية لتكيف العمل مع بيئة ومناخ العمل بالمؤسسة؟.
- س14. هل يعتبر الالتزام بالقانون الداخلي من أولويات المؤسسة؟.
- س15. هل توجد إستراتيجية لاستفادة القادة الشباب من خبرة القادة الكبار في السن؟.
- س16. هل يتم تقديم دورات تكوينية وتدريبية للإطارات على مستوى الوحدات وما طبيعتها؟.
- س17. هل تستقل كل وحدة بقراراتها في التسيير أم تعود إلى الإدارة العليا؟.
- س18. هل من إضافة حول موضوع القيادة الشبابية في المؤسسة يمكن أن تقدموها لنا؟.

قائمة المحكمين:

| مؤسسة الانتماء | الرتبة العلمية | التخصص | اللقب والاسم |
|------------------|----------------------|--------------|------------------|
| جامعة برج بوعريج | أستاذ التعليم العالي | علم الاجتماع | قرزیز محمود |
| جامعة سطيف 2 | أستاذ محاضر أ | علم الاجتماع | بوطة عبد الحمید |
| جامعة برج بوعريج | أستاذ محاضر أ | اقتصاد | علاوي عبد الفاتح |
| جامعة الجزائر | أستاذة محاضرة أ | علم الاجتماع | حراييرة عتيكة |

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف والتعرف عن كيفية مساهمة القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية لتحقيق التغيير التنظيمي، وكذا الميزة التنافسية وماهي المعوقات السوسيو ثقافية التي تحد من دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

وقد جاءت هذه الدراسة بفرضية عامة على النحو الآتي:

تساهم القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. بميدان الدراسة. تفرعت منها الفرضيات الآتية:

- تساهم القيادة الشبابية في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية- بميدان الدراسة.

- تساهم القيادة الشبابية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية- بميدان الدراسة.

- تساهم القيادة الشبابية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية- بميدان الدراسة.

وقد أجريت الدراسة بمؤسسة كوندور Condor برج بوعرييج، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي باستخدام استمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمقابلة الموجهة كأداة ثانوية.

وتم اختيار العينة الطبقية، حيث تضم القيادة الشبابية الإدارية، والقيادة الشبابية على مستوى وحدات الإنتاج بلغ عددهم 135 مفردة.

وقد توالت نتائج الدراسة إلى تحقق الفرضيات الفرعية المتعلقة بالتغيير التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية ووجود معوقات سوسو ثقافية، والتي تلتقي في مجملها مع الفرضية العامة، حيث توالت الدراسة إلى وجود دور للقيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وأنها تساهم بشكل كبير في تحقيق التغيير التنظيمي والميزة التنافسية رغم وجود معوقات سوسيو ثقافية، وأن القيادة الشبابية تستطيع أن تقدم الإضافة إذا ما أتيحت لها الفرصة والمناخ المؤسسي لتبرز قدراتها وإمكاناتها في الإبداع والتسيير والإنتاج.

Résume :

Cette étude a été faite pour découvrir et de connaitre la manière de la participation du leadership des jeunes dans la gérance des ressources humaines au sein de l'entreprise algérienne, pour réaliser le changement organisationnel et de connaitre aussi les obstacles socioculturels qui limitent le rôle du leadership des jeunes dans la gérance des ressources humaines dans l'entreprise.

A la fin de cette étude, on a eu l'hypothèse suivante :

- Le leadership des jeunes participe à la réalisation du changement organisationnel dans l'entreprise algérienne.

- Le leadership des jeunes participe à la réalisation d'une qualité de concurrence dans l'entreprise algérienne.

Cette étude a été faite dans l'entreprise de condor à bordj bou arréridj, en basant sur une méthode descriptive en utilisant l'imprimé comme un moyen principal par collecter les informations et aussi les audiences comme moyen secondaire.

On a choisi un échantillon hiérarchique qui contient le leadership des jeunes administratif et leadership des jeunes au niveau des unités de production qui atteint 135 unités.

A la fin de cette étude aussi on a constaté que les hypothèses dérivées concernant le changement organisationnel et la qualité de concurrence ont été réalisées et qu'il ya toujours des obstacles socioculturels.

On a conclu aussi qu'il ya un rôle très important du leadership des jeunes dans la gérance des ressources humaines et qui participe à la réalisation du changement organisationnel et la qualité de concurrence malgré les obstacles socioculturels.

En fin, on peut dire que le leadership des jeunes peut faire mieux s'il aura une occasion et une bonne atmosphère de travail pour montrer ses qualités et ses compétences dans la gestion et la production.

Summary

The purpose behind this study is to discover and know the way youth human resources management to achieve leadership participates in regulative change also the competition characteristic socio-cultural obstacle that stop the role of youth leadership in the human resources management in the company that is studied.

: This study has brought a general hypotheses as follow

The youth leadership participates in the human resources management in the field of study embraces the following ,Algerian companies.

:hypotheses

The youth leadership participates in achieving regulative change in embraces the following .in the field of study,Algerian companies

:hypotheses

The youth leadership participates in achieving the competition
. in the field of study, characteristic in Algerian companies

in BBA it adopted the " Condor Company" The study is done in
descriptive as curriculum.

with the use of questionnaire as principal way to collect data Curriculum
.and the addressed interview as secondary tool

where the youth leadership management is , The close type is chosen
included and the youth leadership on the productive level accomplish the
.number of 135 ones

The results of the study concludes to achieving sub- hypotheses related to
regulative change and achieving the competition characteristic and the
and that meet in general in the global , finding of socio- cultural obstacles
the study concludes in general finding a role to the youth , hypotheses
leadership in the human resources management in the company that is
it participates significantly in realising the regulative , studied besides
change.

regulative change and competition characteristic in spite of the existence
of socio-cultural obstacles and that the youth leadership can give more if
opportunity and the organizational weather are available to show its
capabilities and capacities in the innovation the steering and the
production.