

تمهيد :

سننظر في هذا الفصل إلى توضيح مجمل الآليات التنظيمية الموجهة لتنمية الموارد البشرية من قبل المؤسسات الصناعية و يقصد بالتنمية ".... تلك التغييرات المقصودة و التي يخطط لها بهدف إحلال وضع تنظيمي محل غيره، و التغلب على مشكلات بعينها " (1)

و كان تزايد وتنوع المشكلات واضحا سواء على مستوى المشاركين في التنظيم وضعف مهاراتهم أو انخفاض روحهم المعنوية، أو على مستوى إدارة التنظيم وانخفاض الإنتاجية وزيادة الخسائر أو على مستوى تكنولوجيا التنظيم و بهاسة تكاليفها، أو على مستوى بيئة التنظيم و حدودية التكيف و التوفيق بين أهداف التنظيم و متطلبات البيئة (2)

كل هذه الأمور و المشاكل كانت عائقا اصطدمت به المؤسسات الصناعية التي أثبتت فشلها في كل مرحلة من المراحل التنظيمية ، و هذا ما استدعى ضرورة العناية لهذه المشكلات و البحث عن حل لها، و للقضاء عليها نلاحظ أن المؤسسات اعتمدت سياسة الانفتاح على أفكار الآخرين و بحوثهم العلمية التي من شأنها أن تصل إلى حلول لهذه المشكلات التنظيمية، و المؤسسات الصناعية اليوم نلاحظ أنها اعتمدت عدة إجراءات تنظيمية بغية الوصول لتحقيق أهدافها و من بين الأهداف الرئيسية تنمية الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري داخل الوحدات الإنتاجية يعد بمثابة العنصر الحيوي، إضافة إلى أنه العضو المحرك لكل عمليات الإنتاج، و أهم الآليات التنظيمية الموجهة لتنمية الموارد البشرية تأتي القوانين التنظيمية و المقصود به كل التغييرات المستحدثة في مجال تشريع العمل، داخل المؤسسة الصناعية و كل ما يتعلق بإدارة قوى المؤسسة ، و كذلك العلاقات التنظيمية لتتعرف من خلاله على مدى تفاعل واندماج المورد البشري واستقرارهم بالمؤسسة الصناعية و نقول باختصار العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الصناعية، ثم تعرف على الخبرات التنظيمية سنتعرف من خلالها على رؤية المؤسسة الصناعية الحديثة لاستثمار خبرات الموارد البشرية من كفاءات ومهارات و أداء بداخلها، و أخيرا نتطرق

(1) علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية - مصر، 1988 ، ص 34

(2) نفس المرجع ص 33

إلى الثقافة العمالية لتتعرف من خلالها على مدى كسب المورد البشري لثقافة تنظيمية من خلال ما هو جارٍ من تغييرات و تحولات و مدى خدمة هذه الثقافة لأهداف المؤسسة .

3- الآليات التنظيمية الموجهة لتنمية الموارد البشرية :

3-1- القوانين التنظيمية :

لقد مرت القوانين التنظيمية (تشريعات العمل) بالجزائر بعدة مراحل متميزة تبعا لم أحاط بها من معطيات و عوامل سياسية واقتصادية في كل مرحلة إلى حين إصدار المنظومة التشريعية العمالية المرتبطة بالإصلاحات السياسية و الاقتصادية (استقلالية المؤسسات) ابتداء من سنة 1988 فإنه يمكن التميز عبر مسار التطور بين المراحل الرئيسية التالية :

3-1-1- المرحلة الأولى :

3-1-1-أ- القانون الأساسي العام للوظائف العمومي (1962-1971):

جاء هذا القانون في فترة أعقبت إسترجاع السيادة الوطنية و ما تخللها من إصدار نصوص سعت كلها لتلخيص الإدارة من مساوئ القانون الفرنسي، إلى غاية صدور ميثاق و قانون التنظيم الاشتراكي للمؤسسات بموجب الأمر رقم 71- 74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 كمحاولة لبث الديمقراطية في عالم الشغل بعد تجربة التسيير الذاتي التي كانت قد عرفتها البلاد من قبل⁽¹⁾

ففي المرحلة الأولى تميز الوضع بالتباين والاختلاف المحسوس بين الأنظمة المطبقة على عمال مؤسسات القطاع العام، الأمر الذي نجم عنه ترحال وظيفي وعدم استقرار مهني ، بالرغم من القانون المذكور لسنة 1966 من مبادئ و أحكام من شأنها الحد من المظاهر السلبية التي تسود عالم الشغل (الترميم، الترقية، الحماية الاجتماعية، التقاعد إلخ)⁽²⁾

و الملاحظ على القانون الأساسي العام للوظائف العمومي، قد بقي بمنأى عن المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي رغم إمكانية سريانه تجاه المؤسسات الصناعية حيث نصت المادة

(1) محمد الصغير بعلي : تشريع العمل في الجزائر ، قالمة - الجزائر، 1995 ، ص 35

(2) نفس المرجع : ص 36

الأولى منه أن : "..... يحدد هذا الأمر القواعد العامة المتعلقة بالقانون الأساسي للموظفين (1)

ومعنى الموظفين في المادة الأولى من القانون كل العمال الذين يشتغلون وظيفة رسمية دائمة في كل مؤسسات الدولة بغض النظر عن طبيعة المؤسسة سواء كانت خدماتية أو اقتصادية .

3-1-2-أ- المرحلة الثانية :

3-1-2-ب-التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971- 1978):

وباتساع القطاع في الجزائر وزيادة عدد العمال أصبح من الضرورة بمقال النظر من جديد في القوانين التنظيمية السارية بالمؤسسات المختلفة للدولة الجزائرية، من حيث سن التشريعات و الأنظمة التي تكفل لهم الرعاية و الحماية اللازمة، على اعتبار أن المورد البشري هو الوسيلة و الغاية في عملية التنمية ، وهو ما تجلى عبر الطرح الذي أورده التنظيم الاشتراكي للمؤسسات سنة 1971 و الذي بمقتضاه أصبح العامل " منتجا و مسيرا producteur gestionnaire " و هو الطرح الذي تجاوز نظام الأجرة المعبر عن علاقات سلعية .

و في هذا السياق بدأ يترسخ مفهوم موحد للعامل باعتباره " كل شخص يعيش من حاصل عمله و لا يستخدم لمصلحته عمالا آخرين في نشاطه المهني " (2)

ففي هذه المرحلة نلاحظ كيف تميز هذا القانون عن سابقه بمحاولة تجاوز تلك الاختلافات و التباينات ،التي كانت سائدة بين الأنظمة المطبقة على عمال مؤسسات القطاع العام، و حاول هذا القانون الاهتمام بالمورد البشري باعتباره العنصر الفعال داخل المؤسسة، و عليه تقوم جميع الأعمال، و من ثم اتخذت في هذا المجال عدة آليات قانونية لضمان استمرار المؤسسة ، و تأدية مهامها و أدوارها على أكمل وجه وإعطاء مكانة خاصة للمورد البشري الشيء الذي يجعله يحس بأن له قيمته الخاصة داخل الميدان الصناعي و هذا ما يؤدي به إلى التثبث بعمله و الاستقرار بداخله و إذا ما تحقق هذا نقول بأن هناك تنمية حقيقية للمورد البشري .

(1) نفس المرجع و الصفحة

(2) نفس المرجع، ص 38

3-1-3- المرحلة الثالثة :**3-1-3-ج- القانون الأساسي للعامل (1978- 1990)**

جاء هذا القانون بعد التطور الكبير الذي عرفته الجزائر في المجال الصناعي وازدياد عدد العاملين، فكان لزاما على الدولة الجزائرية سن قوانين تتماشى و طبيعة المرحلة، فكان الهدف الأساسي من هذا القانون هو ، وضع الأسس و القواعد العامة التي يقوم عليها عالم الشغل ، وذلك في محاولة لتوحيد أهم معالم و أبعاد النظام القانوني الذي يحكم جميع العاملين، بغض النظر عن القطاع الذي ينتمون إليه " عام أو خاص ، إداري أو اقتصادي "

ومن حيث موضوعه : فقد اهتم بالعامل و بالعمل في آن واحد، من ثم فهو يشكل نظاما مزدوجا ووسطا، بين كل من نظام الوظيفة العمومية ذات الهياكل المغلقة و نظام الوظيفة العامة ذات الهياكل المفتوحة (1) وربما هذه الفكرة أبقّت على الكثير من مظاهر الاختلاف و التباين بين العاملين بالدولة مم نجمت عنه اضطرابات عديدة في مجال العمل، و أدى بالنهاية إلى تكريس فكرة الموظف العام مقابل مفهوم العمل .

أما من حيث البنية الفوقية فهو يشبه كثيرا في الوظيفة العامة، دون إهمال المقتضيات و مستلزمات القطاع الاقتصادي من هياكل و أدوات قانونية ملائمة على غرار ما هو سائد في المشروع أو القطاع الخاص و ما يحتاجه من مرونة تملئها الإدارة الاقتصادية (تحديد مناصب العمل، ربط الأجر بالإنتاج ، توزيع مدة العمل إمكانية الانتقال إلى مؤسسة أخرى) (2)

هذا و قد كان للإصلاحات الاقتصادية أثرا بالغا على إيجاد صياغات أخرى للقوانين التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية و تكييفها بما يتجاوب و المبادئ العامة التي تسود القطاع الاقتصادي و هو ما تجلّى في إصدار مجموعة من القوانين تتعلق بتشريعات العمل، و خاصة القانون المتعلق بعلاقات العمل و الذي ألغى القانون الأساسي العام للعامل و أهم القوانين الملحقة فيه فيم بعد .

(1) محمد الصغير بعلي : مرجع سابق، ص 41

(2) نفس المرجع، ص 42

كان هذا ملخص عن معظم القوانين التنظيمية عبر مراحل مختلفة من عمر المؤسسة الصناعية الجزائرية، و مختلف التشريعات الخاصة بالعمل التي عرفتها و لو أننا الآن لتقييم هذه القوانين عبر هذه المراحل المختلفة، لقلنا بداية أنه كلما تم التحكم في القوانين التنظيمية، في البيئة الصناعية كلما أحدثت نموًا في قدرات الموارد البشرية ، في حين نلاحظ و عبر هذه المراحل المختلفة كان هناك تغيير و ذلك على حسب طبيعة المرحلة التي تعرف تطورا سواء من حيث ازدياد الحجم الصناعي و كذا المورد البشري داخل المؤسسة الصناعية .

و السؤال المطروح في هذا الصدد، هل حقيقة لعبت القوانين التنظيمية باعتبارها تنظيم رسمي دورا في تنمية الموارد البشرية، ففي هذا الصدد نجد أن " باك " كان يسعى إلى تحليل السلوك التنظيمي و خاصة تلك القوانين التنظيمية التي كانت سائدة و التي تربط الفرد و التنظيم معا (1) و نلمح من طرح " باك " أن على المنظمات الحديثة (القوانين التنظيمية) أن تكون نابعة من تفاعل كل أفراد التنظيم (عمال و إداريون و موظفون) حتى يحقق التنظيم الأهداف التي ترسم من أجلها، و على رأسها تنمية الموارد البشرية و من ثم اتخذت في هذا المجال عدة إجراءات لضمان استمرار المؤسسة و تأدية مهامها على أكمل وجه و إعطاء مكانة خاصة للمورد البشري، الشيء الذي يجعله يحس بأن له قيمته الخاصة داخل الميدان الصناعي و هذا ما يؤدي به إلى التثبيت بعمله و الاستقرار بداخله، و إذا ما تحقق هذا قلنا بأن هناك تنمية حقيقية للموارد البشرية و من بين الآليات التنظيمية المتخذة في هذا المجال ما يلي : (2)

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر المورد البشري في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، و يعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا و شرعا و عرفا، إذا اعتبر المورد البشري العنصر الحيوي و الحي في المؤسسة و غالبا ما تحدد قوانين تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته و الحفاظ على بقاءه ، و هذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون .

(1) علي عبد الرزاق حليبي : مرجع سابق، ص 56

(2) ناصر دادوي عدون : اقتصاد المؤسسة ، ط 1 ، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 1998 م ، ص 20

- تحسين معيشية العمال : إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعله أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم .

- الدعوة إلى تنظيم و تماسك العمال : تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم الاجتماعية و السياسية ، إلا أن دعوتهم إلى التمسك بالتفاهم من خلال قوانين تحكمهم هو الوسيلة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة و تحقيق أهدافها .

- توفير تأمينات و مرافق للعمال : هذا جزء من الكل والذي وفرته القوانين التنظيمية للمورد البشرية بالمؤسسة الصناعية، و في الحقيقة فإن هذه العناصر لم يتحصل عليها العمال بشكل عفوي، و إنما هو نتيجة بما آلت إليه المؤسسات الصناعية و من ثم اعتمدت هذه القوانين بغية الوصول إلى تحقيق نوع من التفاعل داخل ميدان العمل بين العمال إضافة إلى اندماجهم مع جميع الشرائح و الفئات العمالية، و بتوفير هذه الشروط فإن العامل سيكون من خلال هذه القوانين التنظيمية المرنة، التي عملت على تنميته في بذل جهد أكبر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

هذا من جانب ، و من جانب آخر، وفرت القوانين التنظيمية بالمؤسسة الصناعية عدة خدمات للعاملين، و إذا شئنا تعريفها نقول : بأن الخدمات العمالية هي:

" مجموعة التسهيلات و المرافق التي يتمتع بها العامل داخل مكان العمل " (1)

و الملاحظ اليوم، و في ظل التحولات التي عرفتها المؤسسة الصناعية، التركيز و الاهتمام البارزين بالمورد البشري، و سن قوانين متممة و معدلة للقوانين السابقة تكون تتماشى و طبيعة المرحلة، فمن بين الخدمات التي أصبحت تقدم للعمال في ظل التغيرات الجديدة نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- الخدمات المتعلقة بظروف العمل الطبيعية كالإضاءة الجيدة، و التهوية و توفير مساكن عمل تخلق شعورا بالارتياح .

(1) مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر ، عمان- الأردن، 2003، ص 231

- الخدمات المتعلقة بالرعاية الصحية و النفسية، حيث تعتبر هذه الخدمات عنصر هاماً لرفع الكفاءة الإنتاجية، لارتباطها المباشر بقوة العمل و المحافظة عليهم و رفع مستواهم الصحي و المهني .
- متطلبات الأمن الصناعية، وذلك لحماية العاملين، من أخطار العمل و حوادثه لما تسببه تلك الحوادث من خسائر جسيمة للعاملين المصابين و للإدارة خسارة مادية .
- الخدمات الصحية بالرعاية الاجتماعية و خدمات النقل و الإسكان و المواصلات، و خدمات التغذية و الخدمات التعليمية و الثقافية و الترفيهية
- الخدمات المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية، و ذلك لتوفير الحماية و الطمأنينة للعاملين كالتأمين الصحي، و تأمين العجز ، و تأمين البطالة و الوفاة (1)
- وكخلاصة لهذا الكلام نقول: بأن هذه الخدمات التي يقدمها التنظيم الرسمي في ظل القوانين التنظيمية الناجمة عن التغييرات الحاصلة على المؤسسة الصناعية، ليست بذخا و لا ترفا بل امتداد لبرامج العاملين، فالعامل يتأثر بالظروف المحيطة به سواء كان ذلك داخل العمل أو خارجه ، فإن كانت الظروف خارج العمل، سواء المادية منها، أو الاجتماعية ، تسبب قلقا للعاملين واستيائهم فإنها تضعف من روحهم المعنوية و بالتالي تؤثر على قدراتهم في الأداء، لا بد أن يدرك التنظيم أن قوته من قوة المورد البشري (2)
- إلى جانب أن هذه القوانين أو الخدمات هي وسيلة للتعاون سيبادلها العاملون و سيعبرون على ذلك بزيادة تعاونهم ، لذا فهي ليست إحسانا بل رمزا للتعاون المتبادل.
- و هذه القوانين التي يمكن الحكم عنها بأنها تغيرت، من منظور التسلط في اتخاذ القرار إلى منظور جديد و هو إشراك الجميع في اتخاذ القرار، بما يتلائم و تحقيق الأهداف، و من ثم فالقول: بأن الخدمات العالمية التي تقدمها قوانين العمل الحديثة ، هي ليست رشوة مقدمة يستطيع التنظيم من خلاله إسكات العاملين عن المطالبة بحقوقهم فإن حاولت تبريره، فهو دليل على جهلها بالعلاقات الإنسانية، و هي في كل ذلك، لا تخدع إلا

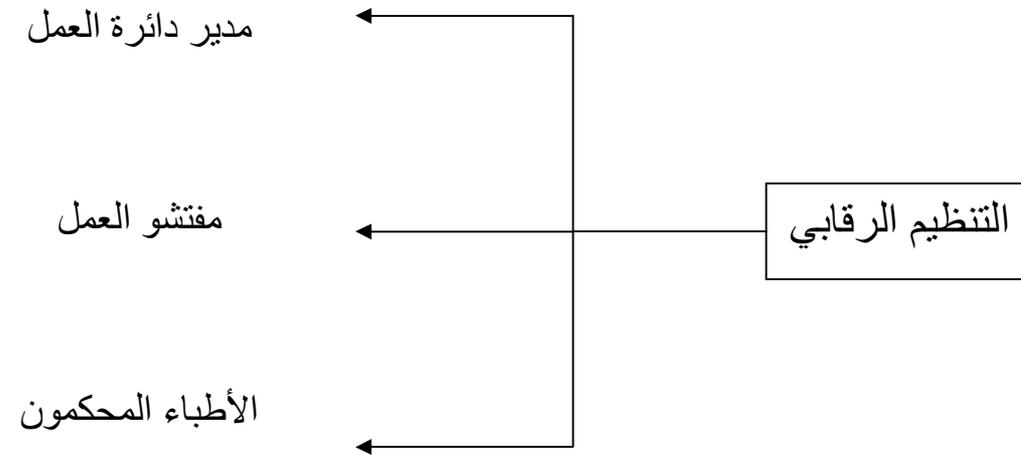
(1) نفس المرجع ص 223

(2) نفس المرجع ، ص 231

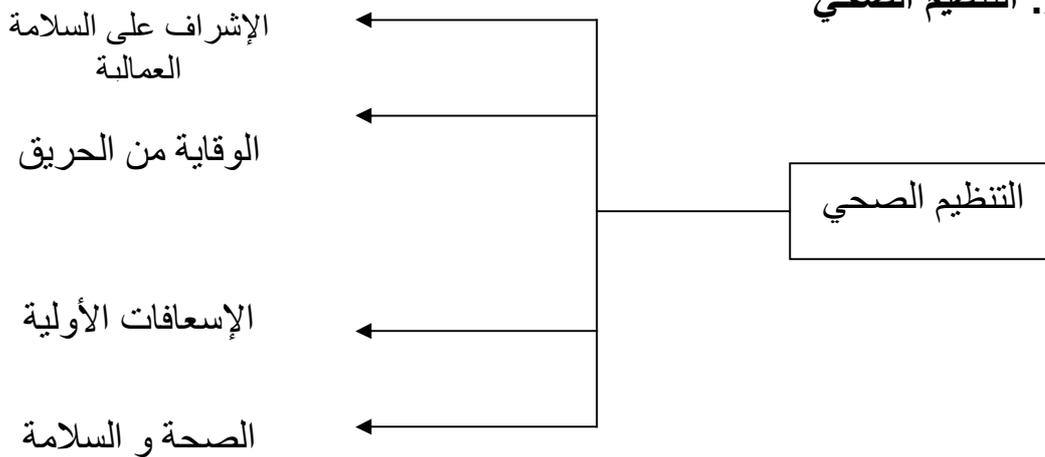
نفسها، و جهلها بالعلاقات الإنسانية أو دون تقدير للعامل الإنساني، و لا بد أن يؤديها هذا الفكر بتلك الخدمة للفشل (1)

و لكي تأتي القوانين التنظيمية بثمرتها، نرى بأنها قد حملت في طياتها الكثير من القضايا التي يمكن أن تعمل على تنمية الموارد البشرية و من بينها:
التنظيم الرقابي ، التنظيم الصحي، الضمان الاجتماعي، أوقات العمل و الاجازات و يمكن تمثيل كل عنصر بشكل و العناصر التي يحتويها :

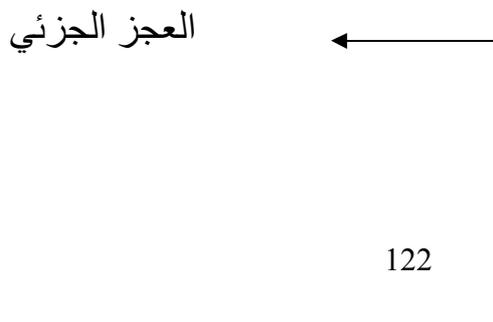
شكل 1: التنظيم الرقابي



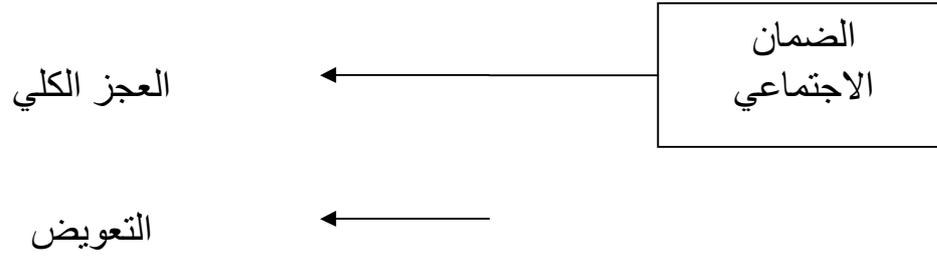
شكل 2: التنظيم الصحي



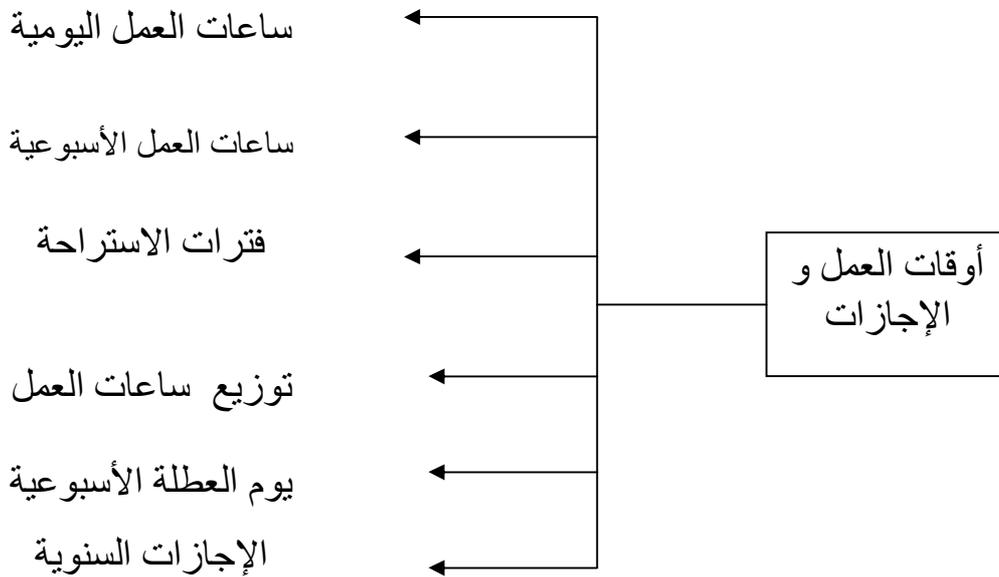
شكل 3: الضمان الإجتماعي



(1) نفس المرجع ص 232



شكل 4: أوقات العمل



قدمت معظم ما تقدمه القوانين التنظيمية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة من قضايا في أشكال .

و بعد هذا العرض سنقول ما توصل إليه المورد البشري من مزايا في ظل هذه التحولات نطرح سؤال ، هل عملت القوانين التنظيمية باعتبارها تنظيم رسمي على تنمية الموارد البشرية ، هذا ما سنعرفه بالتفصيل في الدراسة الميدانية .

و ما بقي نكره في هذا الصدد، رغم التوجهات الاستراتيجية نحو التنمية الحقيقية للموارد البشرية، إلا ما تبقى لحد الآونة في ظل صياغة القوانين التنظيمية هو :

" إضفاء طابع من السرية الشديدة على الأعمال الإدارية فالقوانين و الأنظمة و اللوائح و التعليمات و بعض الأعمال العادية، تعتبر في نظر بعض الموظفين من الأمور السرية و

للسرية جوانب سلبية لأنها تؤدي إلى انعزالية الجهاز الإداري عن الموظفين، و فقدان الثقة في خدماته " (1)

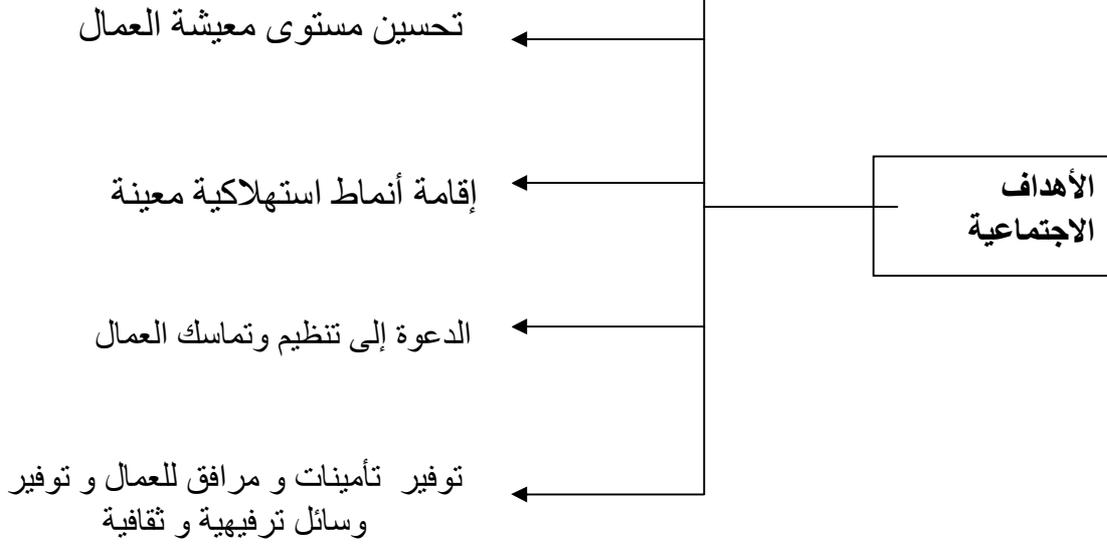
و مم سبق يمكن القول بأن التنظيم الرسمي قد أخذ أشكالاً متعددة في سن القوانين و القواعد و اللوائح الرسمية، خاصة في التنظيمات الحديثة و ما طرأ عليها من تغيرات على جميع الأصعدة، و أصبح التركيز اليوم داخل المؤسسة على تلك العلاقات التي تنشأ بين الأفراد، و محاولة إنزال صبغة تنظيمية عليها و التعامل معها بأسلوب مرن لبق من قبل التنظيم الرسمي، و يأتي " جارينو jarniou " في بداية الثمانيات ليؤكد أكثر على أن المؤسسة الاقتصادية نظام اجتماعي و بوجود أهداف و ثقافات و آراء تختلف من مجموعة إلى أخرى أو من فرد إلى آخر، و للعمل على توحيد هدف المؤسسة يتم فيها مفاوضات، و اشتراك في القرار، في إطار نقاشات داخلية بين المستويات و المجموعات أو الخارجية بتدخل النقابة مثلا لنفس الغرض (2)

و منه يمكن تمثيل الأهداف الاجتماعية الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية

في الشكل التالي: الأهداف الاجتماعية

(1) محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم و الأساليب، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 1999، ص 241

(2) سلاطنية بلقاسم، مرجع سابق، ص 46

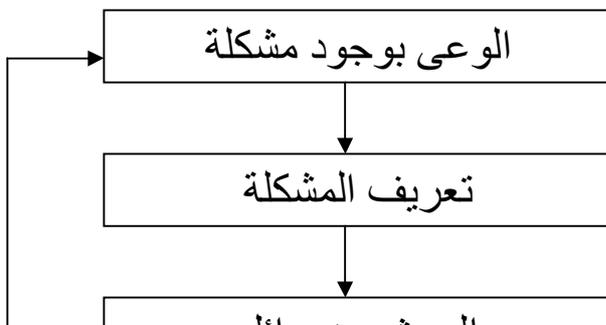


المصدر: سلاطينة بلقاسم: مرجع سابق، ص 46

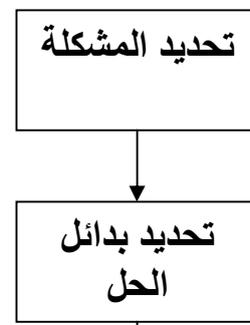
هذا كل ما يمكن القول عليه في ظل القوانين التنظيمية السارية في مجال العمل بصفة عامة ، و إذا أردت الآن التحديد عن اتخاذ القرارات و سن القوانين في ظل التوجهات الجديدة (الاتجاه الاستراتيجي)، فإن طبيعة المرحلة تحتم على كل مؤسسة صناعية، وضع قانون داخلي يتماشى ويتساير مع طبيعة المرحلة التي تمر بها من السلسلة التطورية، هذا و إن كان لكل مؤسسة قانونا داخليا بجانب القوانين المعدلة والمتممة التي تفرضها طبيعة المرحلة، بقي لنا معرفة اتخاذ القرار في ظل التوجه الاستراتيجي .

وعملية اتخاذ القرار تمر بخطوات معينة، و قد اختلفت كتب علم الإدارة في عدد هذه الخطوات، نظرا لاختلاف وجهات النظر، لكن الإشكال لا يكمن في حذف خطوة وإنما في تفضيل تقديم خطوة على أخرى، وإن اختلفت وجهات النظر، يبقى الهدف واحد وهو كيف يمكننا الوصول إلى صياغة قرار يتماشى وطبيعة المرحلة وفي هذا المجال يمكن إعطاء مثالين بخطوات عملية اتخاذ القرار، الأولى مختصرة والثانية تفصيلية، محددة في الشكل التاليين :

شكل2: خطوات عملية اتخاذ القرار بطريقة تفصيلية



شكل1: خطوات عملية اتخاذ القرار بطريقة مختصرة



المصدر: أحمد ماهر : الإدارة -المبادئ و المهارات-، ص 285

إن هذه خطوات عملية اتخاذ القرار في ظل التوجه الاستراتيجي، فما على التنظيم الرسمي في ظل سنه للقوانين، من قبل المشرفين والمديرين، في معرفة المشاكل التي تخلقها بعض القوانين الصارمة والقيام بتعديلها وتحسنها للوصول إلى حل لهذه المشاكل ومن جانب آخر، أصبح يعتمد اليوم الأخذ بالقرارات الجماعية في ظل مجال العمل والقرارات ليست فقط بواسطة الأفراد، وإنما أيضا بواسطة الجماعات، ويعتمد المديرين في بعض الأحيان على رأي الآخرين من خلال عقد اللجان والاجتماعات المناسبة.

والسبب في ذلك يرجع إلى أن القرارات غير المبرمجة تنسم بالتعدد وتحتاج إلى العديد من الآراء البديلة والمناقشة والتقييم من الخبراء وذوي الرأي والمتخصصين.

- مداخل اتخاذ القرارات الجماعية :

هناك العديد من مداخل اتخاذ القرارات الجماعية، و هي تختلف فيما بينها في درجة تأثير أفراد الجماعة على اتخاذ القرار النهائي و يمكن التفريق في هذا المجال بين ثلاثة مداخل (1)

1- أفراد الجماعة ينصحون المدير و هو الذي يتخذ القرار :

و هنا تتجلى مساهمة أفراد اللجنة أو المشاركين في الاجتماع في إبداء الآراء البديلة و مناقشتها و تقييمها ، وإبداء النصيحة للمدير الذي يدير اللجنة أو الاجتماع ثم ينفرد المدير بمسؤولية اتخاذ القرار .

2- أفراد الجماعة لا بد أن يجمعوا بالموافقة على القرار النهائي :

و هنا دور المدير لا يتعدى فقط إدارة النقاش و تنميته و التعرف على البدائل و الوصول إلى قرار شبه نهائي، يلي ذلك اقتراح أعضاء الجماعة أو تصويتهم على هذا القرار، فإذا أجمع جميع أفراد الجماعة على صلاحية القرار اتخذ هذا القرار و كان نافذا .

3- أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي :

و هنا لا يلزم إجماع كل أفراد الجماعة، بل يلزم أن تكون هناك أغلبية على القرار و للتوضيح إذا كان عدد الجماعة 6 ووافق 4 من ستة أخذ برأي الأغلبية، في حين إذا كان العدد 6 و جاءت النتيجة على القرار 03 مقابل 03 فيرجح ميل المدير لأي جانب و يأخذ و يصاغ القرار النهائي في شكل قانون و تعليمه سارية المفعول .

إذن مما سبق عرضه و في ظل التوجه الاستراتيجي و صناعة القانون داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية، ليس مقتصرًا على المسؤول الأول في حين صياغة القرار و صنع القانون، أصبح بمشاركة الجميع هذا لما يلعبه من دور فعال يكمن في فض النزاعات و الصراعات، و الوصول إلى قانون موحد يخدم جميع الأطراف داخل المؤسسة (عمال و مسيرين) و من ثم تحقيق أهداف المؤسسة .

ومن هنا برزت أهمية القرار و دوره في تحقيق النمو و التطور للمؤسسة و تكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي يمارسها في إطار السباق العلمي و التكنولوجي و الحضاري الكبير الذي تشهده المجتمعات الإنسانية يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار ، سيما و أن الارتجال أو

(1) أحمد ماهر : الإدارة و المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، مصر 2003 -2004 ، ص 259

مجرد الاعتماد على المعارف المتراكمة و على التجربة و الخطأ فقط لم تعد تتوافق مع التطور و التعقيد الذي تعيشه المنظمات المختلفة، لقد أصبحت القرارات الإدارية اليوم بمثابة الأداة الهادفة و المعبرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود الإنسانية نحو استشارة الموارد المتاحة ، و استغلال الوقت للوصول إلى الأهداف .

و لذا فإن الأهمية الرئيسية في القرار المتخذ تكمن في مدى استعداد المعنيين إلى قبوله و السير وفق خطاه . محققين من خلال ذلك الإسهام الفاعل في أنشطة المنظمة كما أن الإيمان بنجاح القرار و صوابه يعزز في الوقت ذاته، من الرغبة الذاتية للأفراد في تعميق وعيهم و مشاركتهم في تدليل العقبات التي تواجه المنظمات، كل ذلك يؤدي إلى خلق قيم و قواعد في النضج الفكري و الرؤية الواضحة و السير بخطى متوازنة و مستقرة لتحقيق أهداف المنظمة (1)

3-2- العلاقات التنظيمية :

يتوقف نجاح المنظمة و الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية على مدى فاعلية الاتصال في التنظيم حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات و الأعباء الخاصة بالعمل للفرد و الطريقة الملائمة لإنجازها، كما يساهم على التعاون بين الأفراد و تحقيق العمل الجماعي من أجل تحقيق نجاح المنظمة.

ويتزود الأفراد داخل التنظيم بالمعلومات عن طريق الاتصال الرسمي و غير الرسمي، هذا الأخير الذي يساعد على قيام العلاقات الإنسانية .

و من خلال هذا جاء المبحث الثاني ليوضح و ليبين، إلى مدى تطور العلاقات التنظيمية في ظل الاتجاه الإستراتيجي الذي يدعو إلى التغيير و تبني سياسة الانفتاح داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية ، و مدى فاعليتها في تنمية الموارد البشرية .

لذلك نرى اليوم كيف تحولت النظرة داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية، إلى الاهتمام أكبر و أكثر بالاتصالات غير الرسمية باعتبارها الأسس لقيام العلاقات الإنسانية .

3-2-1 علاقة الاتصال غير الرسمي بالعلاقات الإنسانية:

(1) خليل محمد حسن الشماع : مرجع سابق ، ص 240

الاتصالات ضرورية للمنظمة بدرجة كبيرة و خاصة ما تعلق بها بالاتصالات غير الرسمية حيث عن طريق هذه الأخيرة تنشأ و تقوم علاقات اجتماعية و إنسانية .
و التنظيم الناجح اليوم ، هو الذي يعامل هذه العلاقات معاملة إنسانية مرنة تراعى فيها مشاعر العمال و عواطفهم ، و لا يتصدى له بالمقاومة و العنف و الإحباط (1)
و يطلق لفظ العلاقات الإنسانية على التداخل الذي يتم بين الأفراد، و هم في شكل مجموعات في أي مجال سواء في مجال العمل أو غيره.....
و يمكن تعريفها حسب " سالتون saltonstall " بأنها دراسة الأفراد أثناء العمل،...و ليس منفصلين و إنما كأعضاء في مجموعات غير رسمية:

الأفراد كمديرين و الأفراد كأعضاء في مشروعات ذات أهداف اقتصادية⁵²

و من خلال هذا التعريف أن أساس العلاقات الإنسانية هو وجود الاتصالات غير الرسمية، بحيث أنه بانعدامها داخل المنظمة، لا يمكن أن نتصور أو تقوم علاقات إنسانية و بهذا الشكل نعتبر العلاقات الإنسانية محور التنظيم الرسمي داخل المؤسسات و جماعات العمل، و هذه العلاقات لا تنشأ إلا من تكرار تفاعلات الأفراد بعضهم مع بعض، و ينتج عن هذه المداومة على هذه التفاعلات إطار معين من التوقعات، و إذا لم يوجد هذا الإطار، لا يمكن أن نطلق على أي نوع من الاتصال، الذي يتم بينهم اصطلاحاً العلاقات الاجتماعية، التي يتضمنها الهيكل التنظيمي في المؤسسة .

ونظراً للتعقيدات التي تتسم به العلاقات التنظيمية بين الأفراد داخل المنظمات فإن⁽²⁾ مهمة الإدارة هي تنسيق جهود هؤلاء الأفراد لتحقيق هدف مشترك، و لتشجيع الإدارة قيادة هؤلاء الأفراد ينبغي عليها أن تتفهم العلاقات فيما بينهم، و تعمل على تحقيق التوازن الصحيح بين حاجيات، و متطلبات الأفراد من جهة ، و متطلبات المشروع من جهة أخرى (1)

(1) حسن الجيلالي : نشأة و تكوين التنظيمات غير الرسمية ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5، جامعة محمد حيزر بسكرة، 2003، ص 80

(2) صلاح الشواني/ إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف) مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر الإسكندرية - مصر، 1994، ص 498¹

(1) نفس المرجع و الصفحة

و العلاقات الإنسانية تمكن المورد البشري من إشباع حاجاته الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية و منه يمكن الحكم على أن الاتصال غير الرسمي هو المصدر الرئيسي للعلاقات الإنسانية .

و من خلال هذا الطرح يمكن الوصول إلى فكرة مفادها أن العلاقات التنظيمية هو كل ما يتعلق بالتفاعل و الاندماج و الاستقرار و الاتصال داخل المؤسسة من قبل العمال و نلاحظ اليوم أن المنظمات الحديثة أعطت أهمية قصوى للعلاقات التنظيمية داخل المؤسسات ، باعتبار أن العنصر البشري هو العمود الفقري لها .

ومن ثم اتخذت في هذا المجال عدة إجراءات لضمان استمرار المؤسسة ، و تأدية مهامها و أدوارها على أكمل وجه، و إعطاء مكانة خاصة للعامل، و يمكن عرض هذه الإجراءات في النقاط التالية :⁽²⁾

- وجود تنظيم يحدد العلاقات بين هذه الجماعات من حيث الحقوق والواجبات و المكانة.
- وجود قوانين تحكم سلوك أعضاء الجماعة و تنظم العلاقات القائمة بينهم من ناحية و بينهم و بين غيرهم من أعضاء الجماعات الخارجية من ناحية أخرى.
- اتفاق الجماعة على مجموعة من الآراء، و المعتقدات ، و القيم، تدعم قواعد السلوك و تحكم ألوان النشاط الذي يمارسه الأفراد .
- قيام ألوان من النشاط الجماعي غير الرسمي كالمراسيم و الشعائر .
- وجود نظام للاتصال بين الأعضاء، يوقفهم على مختلف الآراء و المشاعر و الأحداث التي لها صلة بتماسك الجماعة .

و مم سبق عرضه نقول أن العلاقات التنظيمية في مجال العمل بأنها آلية من آليات التنظيم الرسمي، الذي لا بد من أن يأخذ بعين الاعتبار بطريقة أو بأخرى تلك العلاقات التي تقوم بين الأفراد في موقف العمل بطريقة : " تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم، وإشباع حاجاتهم الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية⁽¹⁾

(2) حسن الجليلي : مرجع سابق ، ص 89 - 80

(1) سلاطينة بلقاسم: العلاقات الإنسانية في المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5 ، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2003، ص 40-41

و يتضح من هذا التعريف أن للعلاقات التنظيمية أهدافا ثلاثة هي : (2)

1- تحقيق التعاون بين العاملين .

2- الإنتاج .

3- إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية .

والتنظيم الرسمي قد أخذ أشكالا متعددة في سن القوانين و القواعد و اللوائح الرسمية خاصة في التنظيمات الحديثة، و ما طرأ عليها من تغيرات على الأصعدة و أصبح التركيز اليوم داخل المؤسسة على تلك العلاقات التي تنشأ بين الأفراد و محاولة إنزال صيغة تنظيمية عليها، و التعامل معها بأسلوب مرن لبق من قبل التنظيم الرسمي . لكن الملاحظ في ما جاء في بعض الكتب و البحوث على أن العلاقات التنظيمية تختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف الجماعة المكونة للمورد البشري و يمكن ذكر ذلك في تماسك الجماعة .

3-2-2- تماسك الجماعة :

تختلف الجماعات في مقدار تماسكها، ويرجع لعدة أسباب هي كالآتي : (3)

أولا : كثافة الاتصال : فكلما زاد الاتصال بين أفراد الجماعة، زادت العلاقات بينهم و كلما ازدادو تماسكا .

ثانيا : تشابه أفراد الجماعة : كلما زاد تشابه أفراد الجماعة، بعضهم ببعض من ناحية العمر و الجنس و التعليم و الخبرة و الآمال، زادت علاقاتهم ببعض البعض و من ثم زاد تماسكهم .

ثالثا الحجم :

فكلما قل حجم الجماعة زاد بصفة عامة تماسكهم، و كلما كبرت الجماعة زادت العلاقات تشابكا و زادت إمكانية الخلاف .

رابعا الخطر :

فكلما كان هناك خطر مشترك و موجود يهدد الجماعات برزت تلك العلاقات بين المورد البشري واضحة في زيادة تماسكها .

(2) نفس المرجع و الصفحة

(3) أحمد ماهر : الإدارة البادئ و المهارات ،الدار الجامعية ،مصر ، 2004 ،ص437

خامسا تحقيق الهدف :

فكلما استطاعت الجماعة أن تحقق أهدافها زاد تماسكها .

إذن التنظيم الناجح اليوم في ظل التوجه الاستراتيجي ، هو الذي يعامل هذه العلاقات القائمة بين جماعة من العمال، معاملة إنسانية مرنة، تراعي فيها مشاعر العمال و عواطفهم و لا يتصدى له بالمقاومة و العنف و الإحباط (1)

و هذه العوامل و غيرها ستتيح للعامل الاستقرار بالمؤسسة و إحساسه بأنه جزء لا يتجزأ منها و بالتالي يعمل بها روحا و جسدا، إذا ما سمح له تشكيل علاقات تنظيمية تكون له أمنا و حماية من كل الأخطار التي تواجهه في مجال العمل.

و مم سبق ذكره يعتبر الاتصال أحد الأسس في تقوية العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، باعتباره الأساس في ربط المورد البشري بالتنظيم، و معرفته بمدى حاجات العمال لتلك العلاقات التي تلعب دورا لاندماج العامل بصورة كاملة .

و إن صح التعبير فالإتصال اليوم هو روح التنظيم، لما له من أثر كبير على الاندماج ، و بحاجة مرتبط بنجاح الإدارة في كسب ثقة المورد البشري، على اعتبار أن الإتصال يشير إلى "..... درجة معينة من التفاعل الاجتماعي، بين الأفراد و الجماعات يستهدف تحديد مجرى السلوك أو الفعل، و الفعل هنا استجابة قد تتخذ صورة الاتجاه أو قبول فكرة، أو الإحجام عن القيام بسلوك معين بالذات (2)

ومنه و على ضوء الإتصال و كفاءاته تتحدد المواقف، و الاتجاهات داخل التنظيم و بكلمة تتحدد العلاقات التنظيمية .

3-3-3- مدى أهمية التنظيم غير الرسمي للتنظيم الرسمي :

إن العلاقات الرسمية داخل المؤسسة تحقق كافة الأهداف التنظيمية، لذلك تدرك الإدارة أن أكثر من الأعمال تنجز من خلال العاملين بصفة غير رسمية، لهذا فإن المدير الناجح لا يعتمد فقط على السلطة التي يمثلها من خلال موقعه، بل يسعى لفهم التنظيمات

(1) حسن الجيلالي : مرجع سابق ص 80

(2) محمد بومخلوف : اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، دون سنة نشر، الجزائر ،

غير الرسمية، داخل مؤسسته للحصول على النتائج المرغوبة، فكثير من قيم التنظيمات غير الرسمية تؤثر بشكل كبير على كفاءة المؤسسة كما يلي: (1)

أولاً: تساهم التنظيمات غير الرسمية في تحقيق أهداف المؤسسة، و ذلك في حالة حدوث انسجام و توافق بين التنظيمات الرسمية و غير الرسمية .

ثانياً: تسهل عملية إنجاز الأعمال و الأنشطة داخل بيئة العمل، ذلك أن الاعتماد على التنظيم الرسمي لن يمكن الأفراد من تحقيق الأنشطة المطلوبة منه بالشكل المرغوب .

ثالثاً: يقدم التنظيم غير الرسمي قنوات اتصال إضافية حيث أن هذه القناة تخدم الإدارة في الحصول على معلومات دقيقة و بشكل سريع تفيد المؤسسة في تحقيق الأهداف .

رابعاً: يساهم التنظيم غير الرسمي في إشباع الحاجات الاجتماعية.

خامساً: تساهم التنظيمات غير الرسمية في توسيع قاعدة نطاق الإشراف ، لأن التنظيمات غير الرسمية تسمح بالتفاعل مع التنظيمات الرسمية، لذلك فإن الإدارة سوف تكرر وقتاً أقل في تنسيق ورقابة الأنشطة .

سادساً: أن التنظيمات غير الرسمية تنشأ وبشكل يعوض التنظيمات الرسمية، ذلك أن التنظيمات الرسمية تهتم بما يجب أن يكون، في حين التنظيمات غير الرسمية تتعامل مع السلوك كما هو قائم .

وبالرغم من وجود تنظيمات غير رسمية في أي مؤسسة إلا أنها لا تخلو من العيوب و السلبيات على اعتبارها لن تتعاون مع المؤسسة إلا إذا شعرت بأن الإدارة و تفهم أهدافها و مصالحها، لذلك من الضروري إحداث تكامل بين التنظيم الرسمي و الجماعات غير الرسمية .

إلى جانب العمل على تنمية روح الفريق بين الجماعات، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال تكوين فرق العمل بحيث تصبح كل مجموعة صغيرة مسؤولة عن تحقيق هدف معين، و أن تزود هذه المجموعة بالإمكانيات و المهارات و الخبرات و المعلومات لتحقيق الهدف المطلوب (1)

(1) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، 2003 ، ص 196

(1) محمود سليمان العميان: مرجع سابق ، ص 196

ومنه في الأخير نخلص إلى نتيجة مفادها أن أساس العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية هو التنظيم غير الرسمي، و على التنظيم الرسمي في ظل الاتجاه الاستراتيجي ، الاعتماد على هذه العلاقات لخدمه الأهداف العامة للمؤسسة، وذلك من خلال جعلها عنصرا إيجابيا لا سلبيا، و يتأتى هذا عن طريق الاتصال بجميع أنواعه فعلى المدير أو المسؤول الأول على مؤسسة معينة في ظل التوجه الاستراتيجي أن يبني علاقات طيبة مع جميع العمال داخل مؤسسته للوصول إلى تحقيق الأهداف متوخيا في ذلك أن الاتجاه الاستراتيجي ، يتطلب المرونة في التسيير، ولا شك أن التنظيم الرسمي في ظل التوجه الاستراتيجي قد حرر نمط الاتصال و يمكن إجازة في النقاط التالية :⁽²⁾

- أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل، بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى و عملاء و موردين، و مساهمين و غيرها .
- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل، على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يرتبط أجزائه و أفرادة .
- أنه باختلاف الظروف يمكن أن يختلف نظام ووسائل الاتصال، أي أنه الوسيلة تختلف لكي تتناسب مع الظروف .

2- الخيارات التنظيمية :

في ظل التحولات الجديدة التي تعرفها المؤسسة الصناعية ، أصبح من الضرورة بمكان الالتزام بالاستفادة من الخبرات الموجودة بالمؤسسة الصناعية و هذا طبعا لمسايرة التطورات، ومنه يمكن القول .

يستخدم التطور من خلال الخبرة في كثير من المنظمات و منها (المؤسسات الصناعية) و في ظل هذه الطريقة فإنه يتم ترقية الأفراد إلى وظائف إدارية، ثم يسمح لهم بالتعلم بمعرفتهم و طرقهم الخاصة، أو على مسؤولية الفرد الخاصة⁽¹⁾

فالخبرة تكتسب عن طريق الأقدمية و الاحتكاك في مجال العمل، وربما مما سبق يمكن القول بأن الفرد من خلال خبرته في مجال معين يرقى إلى وظائف إدارية لكن بالمقابل نجد بأنه لا يستطيع أن يلم بأشياء كثيرة، الشيء الذي يجعله يحتاج دوما للتدريب ،

(2) أحمد ماهر : كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية - مصر ، 2000، ص 33

(1) رواية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر ، سنة 1999 ، ص 195

هذا الأخير الذي يكسبه المهارة ، و الأداء الجيد للعمل، ومنه يمكن الوصول إلى القول بأن الفرد من خلال خبرته في المصنع يستطيع أن يدير العمل على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المرجوة .

و منه تأتي الخبرات التنظيمية كمبحث خاص، في هذا البحث لنلج من خلاله إلى معرفة مدى استفادة المؤسسات الصناعية من هذا العنصر في مجال العمل، أو بنظرة أخرى هل أولى التنظيم الرسمي داخل المؤسسة الصناعية أهمية للخبرات التنظيمية أم كانت مهملة ؟

و لا يمكننا الحديث عن الخبرة دون التحدث عن الأشياء و التي من خلالها يمكن للمورد البشري بالمؤسسة الصناعية الوصول إلى الخبرة التنظيمية المرجوة .

3-3-1- التدريب المتواصل للعامل :

و نقصد بالتدريب في هذا العنصر ، أي مدى حاجة شاغل الوظيفة الحالي أو المحتمل لتدريب إضافي و لا يتم إلا بتحديد متطلبات الخاصة من خلال التحليل الوظيفي (2)

و ما يمكن أن نستشفه من خلال الكلام ، هو أن الفرد الشاغل لوظيفة جديدة يحتاج إلى تدريب حيث يمكنه من مواجهة كل المشاكل و الصعاب التي يمكن أن يلاقها في عمله .

فالتدريب إذن عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، و مفاهيم و قواعد، أو اتجاهات لزيادة و تحسين أداء الفرد .

و للتدريب أهمية كبيرة خاصة ما تعرفه المؤسسة الصناعية اليوم، من تغيرات اقتصادية واجتماعية و تكنولوجية، و التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المصنع.

(2) نفس المرجع ص 62

و من الناحية الأخرى ، فإن هذه التغييرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تعلمها الفرد في وقت قصير، أيضا فإن هذه التغييرات التنظيمية و التوسعات، تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة (1)

3-3-2- الأهداف التدريبية :

يتأتى التساؤل الجوهري، لماذا تدريب الفرد شيء إلزامي داخل المؤسسة الصناعية ؟

فإذا كان التدريب من أجل التدريب و فقط، هذا لا يعني شيء ، و المؤسسة بهذه الطريقة قد تخسر أكثر مم تربح، و إذا كان التدريب من أجل مواكبة التغييرات الجديدة الحاصلة فهذا شيء ايجابي و ننتظر منه تحقيق الأهداف التدريبية و المتمثلة في النقاط التالية : (2)

3-3-2-أ- الأهداف التوجيهية أو الإرشادية :

- ما هي : المبادئ و الحقائق، و المفاهيم التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التدريب ؟

- من الذي يجب أن يتعلم ؟

- من يجب تعليمه؟

3-3-2-ب- الأهداف التنظيمية و أهداف الإدارة :

- ما هو التأثير الذي سيحدثه التدريب على النواتج التنظيمية أو الإدارية مثل : الغياب دوران العمل، التكاليف المخفضة ، و الإنتاجية المعدلة .

3-3-2-ج- الأهداف الفردية و أهداف النمو :

- ما هو التأثير الذي سيحدثه التدريب على النواتج السلوكية واتجاهات الأفراد و من خلال هذه الأهداف يتضح لنا :

حين يتم تحديد الأهداف بصورة واضحة، تمكن للتدريب أن يأتي بثماره، و المتمثلة أساسا لتهيئة الفرد و بصفة عامة الموارد البشرية لمواجهة التغييرات الجديدة .

(1) نفس المرجع ، ص 167

(2) نفس المرجع ص 170

و لكي يأتي التدريب بثماره لا بد أن تقوم بعملية التقييم لكل مرحلة من المرحل التدريبية و بصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات و هي : (1)

- ردود الأفعال .

- التعلم .

- السلوك .

- النتائج .

إلا أن ما يعاب اليوم في معظم إدارات الدول النامية، هي صعوبتها استقطاب القوى العاملة ذات الخبرات و المؤهلات العالية، و قد يرجع السبب في هذا إلى :

- عدم التوافق بين أنظمة التعليم الرسمية، و أنظمة التدريب

- الاتجاهات السلبية نحو مهن معينة (تفضيل الوظائف الإدارية، على الوظائف

الفنية)، حيث تشير تقارير الأمم المتحدة، فيما يتعلق بتعليم المهارات الفنية و

الصناعية، أن التعليم المهني قليل و غير مصمم بطريقة جيدة، و هذا بدوره يشجع

تكوين اتجاهات سلبية تجاه هذه النوعية من التعليم، أو اكتساب هذه النوعية الفنية

من المهارات، فبالإضافة إلى هذه الاتجاهات السلبية، و المشاكل المرتبطة بتنمية و

تدريب الأفراد، في المجالات التكنولوجية الحديثة، فقد ساهم في نقص الأيدي

العاملة المدربة (1)

- إلى جانب هذا، المواريث الاجتماعية، و ما يرتبط بها من عادات و تقاليد

استمرارية بعض الأساليب و الإجراءات خلال فترة الاستعمار لدى بعض الدول

رغم استقلالها، و التركيب الطبقي و تفاوت المستويات الاقتصادية، و تأثير ذلك

على ذلك نظم التعيين و الترقية، و الوساطات و أشكال المحاباة التي تتم بدوافع

حزبية، أو طائفية، و انفراد المسؤول بضع القرار و اتخاذه (2)

الملاحظ هنا، أن الإدارة في الدول النامية، رغم التوجه الإستراتيجي اليوم في اتخاذ

القرار، إلى أنه يبقى طابع المحاباة و الموالاتة هو الحل الأساسي الغالب في معظم إدارتنا

(1) نفس المرجع ص 179

(1) سليمة بوزيد : التضخم الإداري و التنمية المحلية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2003-2004

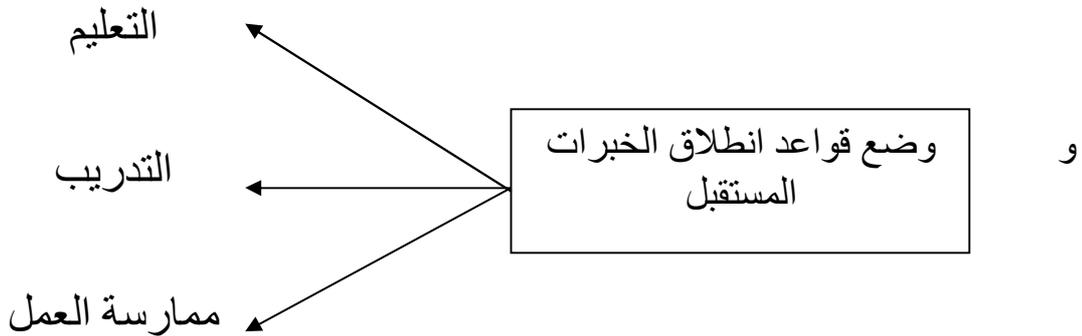
ص 75

(2) رجب عبد الحميد السيد: دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان : 2000، ص 16

بغض النظر عن طبيعة الإدارة، أكانت في مؤسسة صناعية أم خدماتية، وأصبحت الخبرة التنظيمية لا يرى إليها إلا من زاوية ضيقة ، فبدل الاستفادة من الخبرات و الإطارات ، و المهارات الكفوة ، إلا أن الجانب السالف الذكر، هو الذي يبقى غالبا وهذا ما يجعلنا نطالب بثقافة تنظيمية حقيقية على مستوى كل مؤسساتنا و هذا ما سنعرفه في المبحث الرابع من هذا الفصل .

وأصبح التنظيم متخلفا من حيث: " تخطيط و تنظيم، و متابعة و شيوع الارتجال " في اتخاذ القرارات و غياب النظم و الإجراءات المدروسة المرشدة للأداء (3) ومنه : نخلص إلى فكرة مفادها.

أن الدول النامية أصبحت تواجه صعوبات كبيرة في مجال توفير المورد البشري الكفؤ، ذات الكفاءة و المهارة و التدريب الجيد و بفكرة ذات خبرة تنظيمية عالية، لإستراتيجيتها التنموية، بخاصة في مجال تخطيط و استخدام مواردها البشرية في التنمية الاقتصادية، أضف إلى ذلك هناك صعوبة تطبيق أساليب تخطيط القوى العاملة ، المأخوذة من الدول المتقدمة ، و التي قد تنتج من عدم ملاءمتها للظروف الحقيقية لهذه الدول (1) و من هنا نقول بأنه حان الوقت للتفكير المجدي، و المضي لإعداد قواعد لانطلاق خبرات المستقبل و يمكن تمثيلها على النحو التالي :



المصدر : محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سابق، ص75

(3) علي السلمي، نهـرت: سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار غريب للطباعة، دون سنة نشر ، ص 36

(1) سليمة بوزيد : ، مرجع سابق ص 75

فالاستثمار في البشر يبدأ بفكرة ، إذن أن أي ثمرة أصلها في الواقع " بذرة تم زرعها، و تعهدها بالرعاية الكاملة حتى تؤدي ثمارها اليانعة.....إن الشجرة الضخمة الباسقة أصلها فرع صغير رفيع ثم زرعه و نما في ظروف و بيئة حتى أصبح تلك الشجرة..... و هكذا الإنسان يحتاج إلى الرعاية و الحماية و التعهد و الدعم و المساندة، طوال فترات حياته و نموه، و توفير البيئة الصالحة له، التي تؤدي إلى تفوقه وإبداعه طول عمره الإنتاجي، الذي يساوي و يعادل تماما ما حياته (2)

إذن فالاستثمار الحقيقي داخل المؤسسة الصناعية اليوم يبدأ بالاستثمار في السير من خلال وضع قواعد للاستفادة من الخبرات التنظيمية، و كذا قواعد انطلاق الخبرات المستقبل، و بالتالي نقول بأن المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف يمكن لها حسن استثمار البشر لديها من خلال: الخبرة و المهارة، و الأداء الجيد أثناء العمل .
أما الفكرة الجديدة المطروحة فهي: قواعد انطلاق خبرات المستقبل وزيادة طاقتهم الإبداعية من خلال القواعد الآتية :

- القاعدة الأولى: قاعدة الانحياز للوطن :

ربما في هذه النقطة يتساءل سائل، كيف لقاعدة الانحياز للوطن تكون من قواعد انطلاق لخبرات المستقبل ؟

الجواب بكل بساطة اليوم و نحن نعيش في القرن الواحد و العشرون، أصبح الفرد يعيش في وطن فاقد فيه الثقة ، فأصبح كوادر الجزائر مهاجر، ويستفيد الآخرون من خبرات إخواننا و زملائنا و أصدقائنا و أبنائنا .

و بطرح هذه القاعدة، فلا بد أن ننحاز إلى حب الوطن و تمجيده ، من ثم بناؤه، عن طريق أفكارنا و علمنا و دراستنا و بحوثنا و بكلمة بخبرتنا في الحياة .
و من ثم فإن " بذل الجهد و العرق و الفكر حتى و لو من غير مقابل مادي، فإنه سيعود بصورة أو بأخرى على الفرد و على أبنائه و مجتمعه .

القاعدة الثانية : قاعدة الانحياز للمشروع :

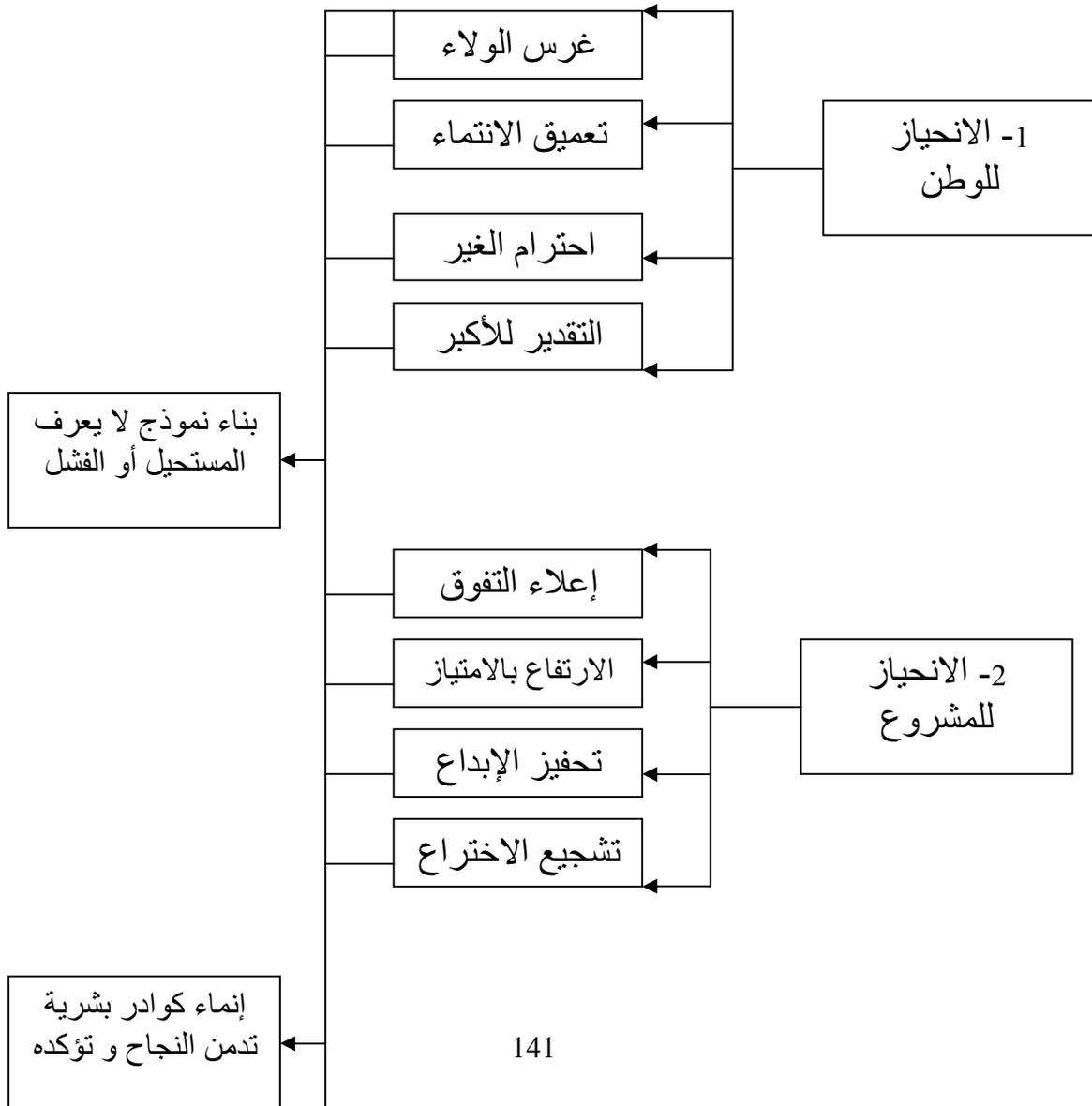
(2) محسن أحمد الخضيرى : الإدارة في دول النمر الآسيوية ، ط2 ، إتراك للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1999 ، ص 67

فأي مشروع كان بغض النظر عن طبيعته لا بد أن ينحاز الفرد إليه، كما ينحاز إلى أسرته، فعملي في مؤسسة يتطلب مني استخدام خبرتي لا نجاح عملي، و من ثم يتم الانحياز الكامل للمشروع و لمنتجاته، و تقديم التأييد له، و الدعم و الدفاع المستميت عنه .

القاعدة الثالثة : الانحياز للعلم :

باعتبار أن العلم مفتاح التقدم و سبيله الوحيد ، و الإدارة الرئيسية للوصول إلى المكانة المرتفعة و الارتقاء بشكل متصاعد و مستمر .

و الخبرات التنظيمية تنأتي عن طريق انصهار هذه القواعد الثلاث فيما بينها مشكلة خبرة تنظيمية واحدة و هي تنمية المورد البشري في ظل التحديات الجديدة المطروحة، إلى جانب احتكاك الكوادر البشرية فيما بينها و الاستفادة من بعضها البعض وبهذا الشكل نوضح أكثر منظومة تفاعل الكوادر البشرية في دول النمر الآسيوية كنموذج لبلورة و صياغة قواعد انطلاق خبرات المستقبل، و التي تشكل منظومة تفاعل الكوادر البشرية في دول النمر الآسيوية استثمارا و عطاء أو إنتاجا .



شكل يوضح منظومة تفاعل الكوادر البشرية في دول النمو الآسيوية شكل

المصدر : محسن أحمد الحضير: مرجع سابق، ص 70

3-4- التفاهة التنظيمية :

تتعدى التعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية، لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، و الفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين و العملاء و الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، و الافتراضات و المعتقدات، التي يتشارك في الإيمان بها و الالتفاف حولها أعضاء التنظيم (1)

و أيا كانت وجهات النظر المختلفة بالنسبة للثقافة التنظيمية فأساسا يمكن تعريفها على النحو التالي :

الافتراضات و القيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية و الداخلية، و التي يتم الاتفاق عليها، و على ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم من أجل إدراك الأشياء، و التفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية (2)

و من بين السابقين الأوائل في إبراز أهمية القيم الثقافية في التنظيم في النجاح المؤسسي و الفاعلية التنظيمية " روبرت ووترمان، و تيرنيس ديل و الان كيندي " و في ظل الاستراتيجية الحديثة يبقى علينا اليوم، كيف يمكننا، أو يمكن التنظيم الرسمي داخل المؤسسة الصناعية من صياغة ثقافة تنظيمية موحدة تعمل أساسا على

(1) محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي، ط4، دار الشروق للنشر، عمان- الأردن ، 2003 ، ص 159

(2) نفس المرجع

تنمية الموارد البشرية بها، و ربما يمكن الوصول إلى هذا الهدف، من خلال مفهوم محدد أو إعطاء تعريف محدد متفق عليه للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية و يكون الوصول إلى هذا بعد اتحاد الثقافات الرئيسية (وهي الثقافة التنظيمية المطلوبة) و الثقافات الفرعية و هي التي لا بد أن تتحد .

3-4-1- الثقافات الرئيسية و الثقافات الفرعية :

تمثل الثقافة الرئيسية في التنظيم بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية التنظيم و التي تشكل هوية واضحة للجميع، أما الثقافات التنظيمية الفرعية فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية، أو الوحدات الأخرى ضمن التنظيم الأكبر و التي تتفاوت فيها بينها من ناحية ، و بينها و بين الثقافة من ناحية أخرى (1)

ويبقى المشكل في تعدد الثقافات الفرعية، بحيث كلما تعددت إلا و أصبحت سببا مباشرا في إفشال أهداف المؤسسة .

باعتبار أن المورد البشري الذي يعمل بمؤسسة صناعية معينة، نجده متنوعا من حيث الثقافات فنجدهم يشكلون عصبية ، و جماعات ، كل إلى انتمائه و عشيرته فنجد أفراد التنظيم من خلال هذه الثقافات يدخلون في صراعات سواء مع التنظيم، أو مع أعضائه ذو الثقافات الأخرى ، و نجد هذه الثقافات حتى في أصحاب و صناعات القرار .

" فالمواريث الاجتماعية ، و ما يرتبط بها من عادات و تقاليد، و التركيب الطبقي ، و تفاوت المستويات الاقتصادية، و تأثير ذلك، على نظم التعيين و الترقية، و الوساطة، و أشكال المحاباة، التي تتم بدوافع حزبية، أو طائفية، و انفراد المسؤول بصنع القرار و اتخاذه (2) ربما الكارثة التي أصبحت تعيشها المؤسسة الصناعية اليوم، هو نابع من هذه الثقافات الفرعية.

و هناك يأتي دور التنظيم الرسمي لمحاولة الوصول، إلى ثقافة تنظيمية موحدة للم كل أفراد التنظيم حولها، هذه الثقافة التي تعمل على تنمية الموارد البشرية، لا على تفرقتها . و المطلوب اليوم أن لا تأخذ هذه الانتماءات و الولاءات و المحاباة الفرعية أولوية متقدمة على الولاء للمؤسسة، و للوطن ككل .

(1) نفس المرجع ، ص 153

(2) رجب عبد حميد السيد: مرجع سابق ، ص 16

فإذا ما أخذنا دول مثل الولايات المتحدة و " إسرائيل " فهي مجتمعات فسيفسائية تجمع مواطنين من أصول عرقية و دينية مختلفة بل بالقرعة من كل أصقاع العالم، لكنهم عندما يكتسبون صفة المواطنة ينصهرون في المجتمع الأمريكي، و يرون في أنفسهم مواطنين أمريكيين أو إسرائيليين أولا ، أما أوطانهم الأصلية وجذورهم الثقافية فتأخذ مرتبة ثانية عندهم عند التعريف بأنفسهم (3)

بينما نجد العكس في الدول النامية إذ يعرف المواطنون أنفسهم بالانتماءات الضيقة أولا، و لا يعرفون أنفسهم مواطنون بالدرجة الأولى، وهذا السلوك بطبيعة الحال ليس غريب في مجتمعاتنا ، لأنه تحصيل حاصل لثقافة مكنت بذواتنا، و أصبحت المصلحة هي الإسمنت الذي يمتن و يقوي الشعور بالمواطنة .

ففي الدول التي ينطبق عليها القول بأنها تتكون من مائة شعب و أمة واحدة قد وصلت حقيقة إلى معنى الثقافة التنظيمية .

ونحن اليوم و ما تعرفه مؤسساتنا الصناعية من تحولات و تبينها للإستراتيجيات الحديثة في التسيير ، هل وصلت حقيقة إلى ثقافة تنظيمية رئيسة موحدة تعمل وموجهة أساسا لتنمية الموارد البشرية .

3-4-2- خصائص و أهمية الثقافة التنظيمية :

يمكن حصر خصائص و أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية : (1)

الأهمية :

- توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين .
- زيادة الشعور بالانتماء و الولاء للتنظيم، تحسين علاقات العمل .
- توفير الدعم و المساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا .

الخصائص :

- درجة المبادرة الفردية، و ما يتمتع به الموظفون من حرية و مسؤولية ذاتية، عن العمل و حرية التصرف .

(3) محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 154

(1) محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق، ص 152

- درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين، و لديهم روح المبادرة .
- درجة وضوح الأهداف و التوقعات من العاملين .
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
- مدى الولاء للمنظمة، و تغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية .
- شكل ومدى الرقابة المتمثل بالقوانين و أحكام الإشراف الدقيق على العاملين .
- طبيعة أنظمة الحوافز ، و فيما إذا كانت تقوم على الأداء ، أو على معايير الأقدمية و الوساطة و المحسوبية .
- طبيعة نظام الاتصالات و فيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية، التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي ، أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات .
- وتجدر الإشارة م سبق إلى أن قوة التنظيم، تكمن في درجة تماسك والتزام المورد البشري بالثقافة التنظيمية الرئيسية ، وهذه ميزة للتنظيمات المستقرة و القوية، و إذا ما أردنا الوصول إلى فعالية تنظيمية، نستطيع من خلالها المؤسسة تحقيق أهدافها، هو توافق الثقافة و تناغمها مع الاستراتيجية الموجهة أساسا لتنمية الموارد البشرية و ذلك من خلال :

- تقنين الإجراءات ، و التعليمات ، و تطوير النماذج ، و الاهتمام بالوسائل الرسمية، في تقنين و ضبط سلوك العاملين، " الثقافة التنظيمية ذات القيم الايجابية الدعم للتعليمات فيصبح تصرف الموظف غير المتفق مع أهداف التنظيم، أمرا غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة، و يحرص على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط و لكن انسجاما مع القيم السائدة (1)

و على هذا الأساس يمكن القول أن التنظيمية و التي تعتبر تنظيما رسميا ستعمل على تنمية الموارد البشرية .

3-4-3- أنواع الثقافة التنظيمية :

للثقافة التنظيمية نوعان :

- ثقافة قوية، وهو ما يصطلح عليها اسم ثقافة تنظيمية رئيسية

(1) محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 156

- وثقافة ضعيفة ، و هو ما يصطلح عليها اسم ثقافة تنظيمية فرعية
و تعتمد الثقافة القوية على ما يلي :⁽²⁾

1- عنصر الشدة و يرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و
المعتقدات .

2- عنصر الإجماع و المشاركة لنفس القيم و المعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء و
يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد و
مكافآت تمنح للأفراد الملتزمين .

إن أي مؤسسة ذات أداء و فعالية عالية، لديها ثقافة قوية بين أعضائها إذا أدت
الثقافة القوية، إلى عدم الاعتماد على الأنظمة و التعليمات و القواعد فالأفراد يعرفون ما
يجب القيام به، بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير
واضحة المعالم ، و يتلقون تعليمات متناقضة، و بالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة و
موائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين .

و من هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية ورئيسة تعمل على الوحدة
التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة ، لأنه إذا لم تثق الثقافات
الفرعية المتعددة الموجودة في المؤسسة ببعضها البعض، و لم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى
صراعات تنظيمية ، و بالتأكيد ستؤثر على الفاعلية، و الأداء داخل المؤسسة وقد أكد
"مارتول و مارتن " أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة و السلوك
التنظيمي و الفعالية التنظيمية، عندما تكون مشتركة بين العاملين : بحيث يؤمن بها إيماناً
عميقاً .

3-4-4- تغيير ثقافة المؤسسة في ظل التوجه الاستراتيجي :

لا يمكن أن نتصور أن جميع المؤسسات باختلاف أنواعها خدماتية أو صناعية أو
تجارية لها ثقافة تنظيمية واحدة، و كما عرفنا سابقاً فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو
ضعيفة تؤثر على الأداء و فاعلية المنظمة ، ومن ثم على المورد البشري ككل فبدل أن

(2) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، 2003 ، ص 316-

تكون هذه الثقافة لها دور مباشر في تنمية الموارد البشرية ، تصبح كشكل من الأشكال عائق من عوائق التنمية المستدامة للموارد البشرية داخل مؤسساتنا .

ومنه نخلص إلى أن المؤسسات لديها أداء منخفض يتعين على مسؤوليها تغيير ثقافتهم، لكن السؤال المطروح .

كيف يمكن تغيير ثقافة المؤسسة ؟

عندما يحاول المسؤول الأول تغيير الثقافة في ظل الاتجاه الاستراتيجي و ما يفرضه من تحديات لا بد عليهم من تغيير الافتراضات، و الأساسيات و المعتقدات لدى المورد البشري، إلى جانب تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة.

و قد قدم porter and steers أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة و هي كما

يلي : (1)

3-4-4-1- الإدارة عمل ريادي :

إن وضوح نظرة الإدارة و أعمالها بغية دعم القيم و المعتقدات الثقافية كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة و تطويرها ، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، و من أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة ، فالمورد البشري يتطلع إلى أنماط ثابتة ، و أفعال الإدارة التي تعزز أقوالها، تجعل الأفراد يصدقونها و يؤمنون بما تقوله لهم .

3-4-4-2- مشاركة العاملين :

عملية إشراك العاملين من المبادئ و الأسس الهامة في تطوير، و تغيير ثقافة المؤسسة فالمؤسسات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و تحفيزهم على أداء أعمالهم و بالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له .

3-4-4-3- المعلومات من الآخرين :

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

(1) محمود سليمان العميان: مرجع سابق،ص 317

3-4-4-4- العوائد و المكافآت :

ويقصد بالعائد ليس فقط المال، وإنما يشمل الاحترام و القبول و التقدير للفرد حتى يشعر بالولاء و الانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية .
ومنه نخلص إلى أن الثقافة التنظيمية أساس كل مؤسسة، و المورد البشري بداخلها و بالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها ، و من الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير و التغيير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة .
ويتم إجراء التغيير و التطوير باستخدام الخطوات التالي :⁽¹⁾
أ- حصر و تحديد الثقافة و السلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين .
ب- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة .
ج - تعديل و تطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة .
د- تحديد الفجوة و الاختلاف بين الثقافة الحالية و السلوكيات الجديدة، و مدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام .
هـ- اتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني الاتجاه التغيري الجدير (ثقافة جديدة) .

3-4-4-5- المحافظة على ثقافة المؤسسة :

هناك ثلاث عوامل تلعب دوراً كبيراً في المحافظة و البقاء على ثقافة المؤسسة و هي :⁽¹⁾

3-4-5-1- الإدارة العليا :

فالإدارة العليا داخل المؤسسة الصناعية لها دور بارز في إرساء ثقافة تنظيمية قوية في إطار المورد البشري الذي يتعامل معها، وذلك من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة ، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد و الأنظمة و التعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها و فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المؤسسة .

3-4-5-2- اختيار العاملين (المورد البشري)

(1) محمود سلمان العميان : مرجع سابق، ص 314

(1) نفس المرجع، ص 321

تلعب عملية جذب المورد البشري و تعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المؤسسة و الهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة و الخبرات و القدرات لتأدية مهام العمل في المؤسسة بنجاح، و في عملية الاختيار و جب أن يكون هناك موازنة بين المهارات و القدرات و المعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المؤسسة و أفرادها، معنى الكلام أنه قد يتأثر أداء و فاعلية المؤسسة بسبب الأفراد الجدد و الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين .

3-5-4-3- المخالطة الاجتماعية :

عند اختيار عناصر جديدة في المؤسسة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافتها وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أو التنظيم تعريف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين، وعلى ثقافة المؤسسة و هذا أمر ضروري حتى لا يتغير الأداء داخل المؤسسة .

مم سبق عرضه تخلص إلى نتيجة مفادها أن الاتجاه الاستراتيجي يفرض علينا تبني ثقافة تنظيمية قوية لمواجهة كل التحديات و التغييرات التي تعيشها المؤسسة، و هذه الثقافة الوصول إليها لا يكون عن طريق واحد، بل هي مسؤولية الجميع و ذلك من خلال انصهار كل الثقافات الفرعية، واتحاد الجميع، لتشكيل ثقافة قوية، بإمكانها أن تزيد من تنمية الموارد البشرية .

خلاصة :

حاولت في هذا الفصل إبراز أهم الآليات التنظيمية الموجهة لتنمية الموارد البشرية و كلها كتنظيم رسمي في ظل الاستراتيجية الراهنة، و التي أصبحت لزاما على جل المنظمات الاهتمام بها وذلك لما لها من أثر وتأثير مباشر على المورد البشري، بحكم أنه العضو المحرك لكل عمليات الإنتاج بها و من بين الآليات التي أخذناها بالدراسة و التحليل، و التي عرفنا أنها جوهر الأساس من خلال التركيز عليها داخل مؤسساتنا و حصرنا هذه الآليات في النقاط الأربع التالية :

- القوانين التنظيمية .
- العلاقات التنظيمية .
- الخبرات التنظيمية .
- الثقافة التنظيمية .