

النمط القيادي في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على تسيير الموارد البشرية: الواقع  
وآليات الإصلاح في ظل العولمة دراسة سوسيولوجية ميدانية لمؤسسة سونلغاز  
1. بوزيان راضية - المركز الجامعي بالطارف

<b>Résumé</b> Cette étude a pour objectif de fournir une vision analytique et évaluative sur l'impact du style de leadership sur le fonctionnement des ressources humaines dans l'entreprise, économique en mettant l'accent sur les facteurs de gestion de communication et de prise de décision, tout en les liant au style de direction qui prévaut dans les entreprises économique come phénomène de gestion indispensable a l'efficacité de gestion, à la présente de l'entrepris, à son progrès ou développement et a l'amélioration de sa compétitivité, en s'appuyant sur une étude de terrain menée aux niveau de l'entreprise et de développement de la performance. Grâce à une étude de terrain a été l'institution: <b>SONELGAZ-ANNABA</b>	<b>المخلص :</b> تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية تحليلية وتقييمية حول: تأثير نمط القيادة على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، بالتركيز على عوامل التنظيم والتحفيز والاتصال واتخاذ القرار ، وربطها بالنمط القيادي السائد في المؤسسات الاقتصادية كظاهرة تنظيمية لا بد منها لفعالية التسيير واستمرار وجود المؤسسة وتقديمها وتحسين وتطوير أدائها التنافسي . من خلال دراسة ميدانية تمت بمؤسسة سونلغاز بعناية.
--	---

الإشكالية:

يركز البحث السوسيولوجي *sociological Research* في مجالات تسيير الموارد البشرية على حقيقة الميكانيزمات التي تحدد مواقف العاملين. ونمط القيادة الذي يلعب دورا محوريا في تنظيم علاقات الأفراد داخل المؤسسة من خلال توزيع مهامهم والإشراف على سير العمل بالإمكانيات التي ترفع من مهاراتهم ومعارفهم بفضل تخطيط وتوجيه مساهم المهني.

**القيادة Leadership** تستمد قوتها من شخصية القائد وقدراته على التنظيم، و تماسك أعضاء الجماعة الاجتماعية، والتفاعل الذي يحدث بينه وبين أتباعه من المرؤسين. مما يحقق أهداف التنظيم *Management*. فإذا كانت المؤسسات الاقتصادية التقليدية تنحصر إدارتها بأشخاص ذوي خبرات معينة و تحمل طابع الفردية والارتجالية ، تركز المؤسسات العصرية على أساليب إدارة قائمة على تسيير ناجع لموارد البشرية، يديرها جماعات، تقوم على المشاركة في صنع القرار *Decision-Making* و في تسيير المؤسسة وتوزيع الأدوار ومن تم تطوير النظر إلى العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي- *Strategic Capital*.

لقد فرضت **التغيرات Changes**<sup>iv</sup> الجديدة لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية الاهتمام **بالاتصال**، على جميع المستويات. فلا يهتم **القائد**<sup>v</sup> بالاتصال النازل من أوامر وتوجيهات فقط، بل يهتم كذلك بالاتصالات الصاعدة والأفقية، والتي تعبر عن قوة الروابط والتفاعلات الاجتماعية التي تقوم بين القائد والتابعين له. وهذا الأسلوب يتيح مجالاً أوسع للعاملين- **الفاعلين الاجتماعيين**- ليتعرفوا على حقيقة ما يجري داخل المؤسسة بصورة دقيقة مما ينعكس على حسن الأداء. كما يواكب حسن القيادة عملية **التحفيز Incentive** التي ترتبط بوضوح الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، وتمثل مطلباً مهماً عند كل عامل داخل التنظيم. ليتحمل مسؤوليته اتجاه وظيفته، وبذلك يتضح ما يمكن تسميته **الرقابة الذاتية**، ومن أجل تقادي استنزاف طاقات المرؤوسين، ظهرت حديثاً **نظام الإدارة بالأهداف Management By Objectives** كأحدث أساليب نظام التحفيز وأصبحت استراتيجية جديدة تعتمدها المؤسسات المعاصرة.

لقد أصبحت **الموارد البشرية** تتطلب مفاهيم سلوكية جديدة تمكن من استخدامها وتسييرها بكيفية جيدة وإنسانية. وهذا ما ينقص المجتمعات النامية التي لم تولي اهتماماً بها إلا مؤخراً كمطلب فرضه التغيير الاقتصادي والاجتماعي... الذي تشهده هذه الدول فيعد أن كان التركيز على امتصاص اليد العاملة من البطالة **Unemployment** أضحت اليوم التركيز على **الكفاءة Efficiency والتدريب Training** بغية رفع المردود الإنتاجي بصورة عامة. ومن هنا باتت الخبرة **Experience** من الموضوعات الأساسية في التوظيف حتى يمكن لهذه المجتمعات من تحقيق أهدافها. غير أن درجة **تطوير الموارد البشرية** في الدول النامية لازال دون المستوى المطلوب، وقد **انتهجت الجزائر سياسة جديدة** من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني ببناء اقتصاد عصري قوي ودائم، وذلك بخلق **أساليب تسييرية علمية Scientific Management Methods**، بما يتفق وروح العصر، وما تقتضيه **التممية الشاملة Comprehensive Development** التي تحتاج إلى تطوير وتحسين للأداء البشري الذي يعد العنصر الأول في مجابهة الصعاب التي قد تنتج عن العمليات التتموية. **Development Processes**

ومن الملاحظ أن **المؤسسات الاقتصادية الجزائرية** لا تزال تعاني العديد من المشكلات المرتبطة بالفاعلين الاجتماعيين (**المرؤوسين**) وطرق التسيير، وطبيعة القائمين عليها.. مما يفرض الحاجة إلى **ثقافة تسييرية**، تتفق مع طبيعة وظروف **المجتمع الجزائري** والمتغيرات السوسيو- اقتصادية المحيطة به في **العالم الغربي والعربي**، أين يتضح خلالها الركائز الفعلية لتسيير الموارد البشرية في ظل التصور الحالي للمنظومة الاقتصادية المعاصرة.. **وانطلاقاً مما سبق، يبدو إشكال هذه المقالة** في محاولة دراسة النمط القيادي المتبع في المؤسسات الصناعية و **الاقتصادية بالجزائر** ومدى تأثيره على التسيير الفعال للموارد البشرية **أسئلة الدراسة:**

كسوسيولوجيين نتساءل: هل النمط و الأسلوب القيادي الفعال **Effective Leadership Style** يؤدي إلى تأثير واضح على تسيير الموارد البشرية؟ كيف يمكن للتسيير الفعال

## Competitive Advantage للموارد والكفاءات البشرية أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

انطلاقاً من جملة من تساؤلات هي :

- 1- هل النمط القيادي المتبع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-مؤسسة سونلغاز نموذجاً - يعمل على المشاركة مع العاملين في اتخاذ القرار *Decision-Making* ؟
- 2- هل ان مؤسسة البحث من خلال الأسلوب و النمط القيادي السائد فيها يوفر شبكة اتصالات ، ويعمل فعلاً على تحفيز العاملين ؟
- 3- ماهو التصور المقترح لاستراتيجيات الإصلاح في التسيير و التنمية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه في هذه المقالة .

أهداف الدراسة : وتهدف هذه المقالة إلى:

- تلمس قدرة علم الاجتماع على دراسة قضايا مثل التنمية ، التسيير ، القيادة ، الاتصال ، ثقافة المؤسسة ...الخ
- مسالة الإصلاح و التنمية المستدامة ..... من خلال محاور أساسية نركز فيها على مفهوم النمط، القيادة و التسيير، ..... بالإضافة إلى الإطار التحليلي لدراسة تأثير النمط القيادي في المؤسسات الاقتصادية على تسيير الموارد البشرية و مراحل تطورها و استراتيجيات التغيير ، استناداً إلى دراسة ميدانية ، والتوصيات والاقتراحات.....

### حدود الدراسة :

- المحدد البشري : طبقت الدراسة على عينة تقدر بـ **30** عاملاً بمؤسسة سونلغاز" المديرية الجهوية للتوزيع منطقة عنابة" وهو ما يمثل **15 %** من المجتمع المدروس ، شملت **12** إطار" القادة " بنسبة مئوية قدرت بـ **40 %** من العينة المدروسة، أغلبهم ذكور و ذلك بنسبة **83.33 %** من فئة عمرية تتراوح بين **35-40 سنة** و ذلك بنسبة **41.66 %** من المجموع الكلي للقادة ، أغلبيتهم ذوو مستوى جامعي و قدرت نسبتهم بـ **83.33 %** ، **58.33 %** منهم تتراوح اقدميتهم بين **10-15 سنة**.
- أما فئة المرؤوسين فقد تشكلت من **18** عامل بنسبة **60 %** ، منهم **15** عامل فئة أعوان التحكم بنسبة **50 %** من مجموع العينة و **03** عمال من فئة اعوان التنفيذ و كانت في حدود **10 %** ، أغلبيتهم ذكور بنسبة **72.22 %** ومن فئة عمرية تتراوح بين **35-40 سنة** و ذلك بنسبة **33.33 %** . أغلبهم ذوو مستوى ثانوي و ذلك بنسبة **61.11 %** تراوحت اقدميتهم بين **10-15 سنة** و ذلك بـ **44.44 %**

- المحدد المكاني : طبقت الدراسة في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز- الواقعة بولاية عنابة ، باعتبارها من المؤسسات العريقة في الجزائر حيث أنشأت في جوان **1947**، و قد شهدت هذه المؤسسة تغيرات عديدة على مستوى الأسماء و المهام ، كان أهمها تبني الوضع الجديد لاستقلالية المؤسسات (*S P A*) / **2002 /02**، والذي حدد شروط المنافسة

قبل الدخول لاقتصاد السوق. أما من حيث التنظيم الهيكلي تضم المؤسسة المديرية العامة ومقرها العاصمة. و المديريات المركزية موزعة على مختلف أرجاء الوطن.

### مفاهيم الدراسة:

**1- النمط:** يحتل مفهوم النمط مكانة بارزة ، إلا أن تعريفه و تحديده شكل جدلا من قبل العديد من الباحثين *السوسيولوجيين* ، ومن ذلك نجد من يذهب إلى **مفهوم النمط بأنه:** "تمثيل لبعض موضوعات البحث مثل: الأشياء، الأحداث، العمليات أو الأنساق، هو عرض موجز للحالة قيد البحث، صورة تبين كيف يعمل نسق معين، إطار مرجعي أو الإطار العام الذي يصنف به الموضوع، وهو نسق من المعادلات والتباينات هو مجموعة مركبة من القضايا المترابطة فيما بينها" (*المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجناحية ، 1975: 82*). وهناك **من يرى أن النمط هو** "تمودج يتكون من خصائص فرد أو جماعة أو ثقافة يميزه عن نمودج فرد أو جماعة أو ثقافة أخرى. (*محمد عاطف غيث، 1979: 491*) ، وبما أن هذه الدراسة تقوم بالأساس في البحث حول **النمط القيادي في المؤسسات الاقتصادية** ، لذلك فإننا سنقتصر على تحديد مفهوم **"النمط القيادي"** .. ، حيث صنف العديد من الباحثين القيادة **Leadership** إلى عدد من الأساليب **Styles** ، ويمكن حصرها في **03 أنماط بارزة : المتسلط والديمقراطي و التساهلي** ولكل نوع من هذه الأنماط خصائص **نحدها فيما يلي:**

**1-1 النمط المتسلط: Pattern Autocrat** ينصب اهتمام القائد على العمل والإنجاز. وقلمما يهتم بالأشخاص أنفسهم، حيث يتميز هذا النمط من القيادة بالحزم المفرط و مركزية السلطة المطلقة والتحديد الدقيق لواجبات المرؤوسين، والرقابة الشديدة على أعمالهم. (*سعيد لوصيف ، 1991: 44*) ، ومعظم الاتصالات في ظل هذه القيادة تكون من أعلى إلى أسفل، وتأخذ عادة شكل **أوامر وتوجيهات وتحذيرات**، أما الاتصال من **أسفل إلى أعلى - من العاملين إلى القادة-** فعادة ما يكون محدودا لدرجة كبيرة (*حسن عبد الحميد رشوان، 1997: 248*) ، كما يقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار كأحد أساليب التحفيز على الإنجاز، (*فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، 1995: 191*) . وهذا ما يفقد العاملين الثقة بأنفسهم ، مما يؤثر سلبا على الكفاءة الإنتاجية **Productive Efficiency** .

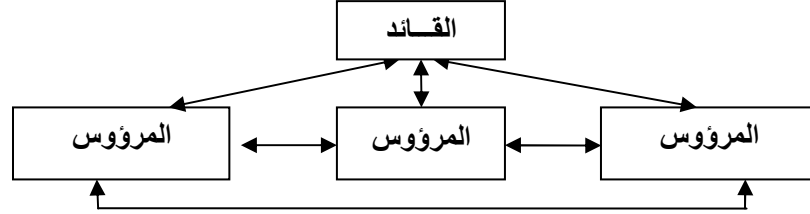
#### شكل رقم 1: النمط التسلطي في القيادة



المصدر/محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ، الجزء 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1995 ص 190

**2-1- النمط الديمقراطي: Pattern Democratic:** في هذا النوع من النمط توضع القرارات باتفاق الأعضاء مع القادة، فالإتصال هنا بين القائد والجماعة هو اتصال يقوم على أوامر وتوجيهات من القائد إلى الجماعة وآراء واقتراحات من الجماعة إليه. (الشيخ كامل محمد محمد عويضة، 1996: 104) ومن تم يمكن اعتبار أن هذا الأسلوب Style هو أكثر أساليب القيادة فعالية.

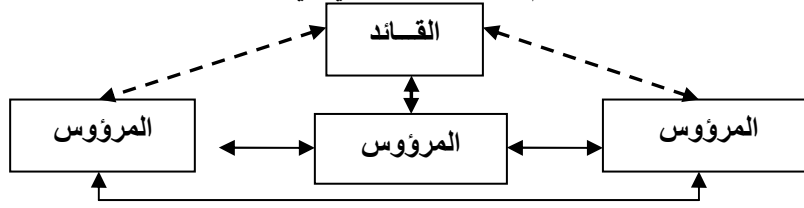
شكل رقم 2: النمط الديمقراطي في القيادة



المصدر/ محمد رفيق الطيب ، المرجع السابق

**3-1 النمط التساهلي:** وفقا لهذا النمط لا يتدخل القائد في كيفية أداء العمل من طرف المرؤوسين. ويكتف هذا النمط بمظاهر التسبب مصحوبة بانخفاض مستوى الأداء.

شكل رقم 3: النمط التساهلي في القيادة



المصدر/ محمد رفيق الطيب ، المرجع السابق ص 191.

ملاحظات :

- ← تدفق مستمر للمعلومات ، لكن من جهة واحدة " علاقة أحادية الطرف
- ↔ علاقة ثنائية و معلومات متبادلة
- ⋯⋯⋯ علاقة ضعيفة و معلومات متقطعة

و لا بد من التنويه هنا الى أن إنشاء نمط قيادي نموذجي يشكل صعوبة ، إذ أن القائد هو الذي يحسن اختيار النمط القيادي الأكثر فعالية حسب الظرف" (Mohamed , 1994 : 107) (Altrad)

**2- القيادة Leadership:** ان تعريف القيادة يرتبط بالصفات والمهارات التي تتوفر لدى القائد الإداري وطريقة اختياره. و في هذا الإطار نجد " القيادة هي بنية تفاعلية تربط بين القادة والتابعين في علاقة تأثير ديناميكية ومتقابلة وغير متكافئة" (فيليب برو ، 1998 : 1998).

(418). وهي: "ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة، عن طريق عضو أو أكثر فيها، وتتصف الوظيفة القيادية أساسا بتوجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة (محمد عاطف غيث ، 1979 : 268) .

**فالقيادة Leadership** إذا هي : تفاعل بين طرفين هما القائد والمرؤوسين يقوم على علاقة غير متساوية أو متكافئة من حيث الدور الذي يجعل طرفا قائدا بسلطته والآخر مقادا يتأثر بتوجيهات قادته و يشكل هذا التحديد **مفهوم القيادة السياسية**. وعليه يتخذ إبراهيم مذكور **بعدا أشمل في تحديد مفهوم القيادة بكونها عبارة عن عملية للتفاعل الاجتماعي قائمة على أنماط العلاقات الاجتماعية بين القائد والتابعين له . فالقيادة عنده** " صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائدا والآخر مقادا" (إبراهيم مذكور، 1975 : 472) . ويتفق مع هذا التحديد أحمد صقر عاشور الذي يرى أن " جوهر العملية القيادية يتمثل في التأثير **Influence** الذي يمارسه القائد **Leader** على المرؤوسين **Subordinates** بهدف توجيه سلوكه أو مشاعر الآخرين" (أحمد صقر عاشور ، 1989 : 171) .

ويربط أحمد زكي بدوي القيادة بوظيفة إشراك الجماعة في عملية اتخاذ القرار. حيث يرى أن القيادة " هي معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن لها احترامهم وتعاونهم...وهي توافق القائد مع الموقف الاجتماعي الذي يتفاعلون فيه، ويقوم هذا التوافق على الروح الجماعية للقيادة و المشاركة في اتخاذ القرار مما يحول دون إفراد القائد بالتحكم في الجماعة" (أحمد زكي بدوي ، 1993 : 244) ، وفي نفس السياق يرى **Geon Louis Bergeron** أنها " تأثير رئيس السلم الهرمي على سلوك المستخدمين لتحقيق أهداف التنظيم والجماعة إراديا وبكل فعالية" (1992 : 233) **Geon Louis Bergeron Et Autres** وهي: "القدرة على تحفيز الأفراد على تحقيق أهداف التنظيم" (علي محمد منصور ، 1999 : 211) **و سنحاول في النقاط الموالية تحديد طرق تأثير القائد على موارده البشرية لتحقيق أهداف التنظيم و هي :**

**1-2 القدرة على التحكم في التنظيم و اتخاذ القرارات:** إن من الشروط الواجبة توفرها في القائد هي قدرته على التنظيم واتخاذ القرارات **Decision-Making** ، وقدرته على التخطيط لعلاقات العمل وتنظيمها حتى تتحدد المسؤوليات وتنظم المهام وإحداث التنسيق بين الوحدات لتحقيق أهداف المؤسسة (نبيل الحسيني النجار، 1993 : 37) .

**2-2 القدرة على تنمية الاتصالات:** و هي مساهمة القائد في توصيل المعلومات ونقل الخبرات بين أفراد الجماعة (حسن عبد الحميد رشوان، 1997 : 256) . ويتطلب ذلك شبكة شاملة للاتصالات التي تربط بين وحدات التنظيم وفروعه (إبراهيم عبد العزيز شيجا ، 1993) .

**3-2 القدرة على التحفيز:** يشترط أن تكون محددة وموضوعية (أحمد ماهر، 1997) .  
**3- تسيير الموارد البشرية:** تتدرج وظيفة تسيير الموارد البشرية ضمن التصور الاستراتيجي لتسيير المؤسسة والتي تعنى باستثمار مواردها البشرية بالارتكاز على " الاختيار،

**التكوين، التقييم، التحفيز، الاتصال، المشاركة، التشغيل، والتوظيف (77: 1997، Renand Sain Saulieu)** لغرض الوصول إلى النجاعة.

**1-3 تحديدها:** المقصود بالموارد البشرية "مجموع الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع" (علي سلمي، 1998: 147). وبهذا المفهوم تمثل الموارد البشرية استثمارا حقيقيا، يتم تنميته من خلال الإدارة وتنظيمها وقيادتها (محمد سعيد سلطان، 1998)، وهي كذلك وظيفة استراتيجية، عندما تتنبؤ موقع هام للتغيير (Serge Vallement, 1999) وتطوير حاجات الأفراد انطلاقا من العلاقات الاجتماعية القائمة في التنظيم (Jean Marie Peretti، 2002) و الدافعية والمشاركة... الخ. (علي السلمي، 1997: 230).

وعلى ضوء ما سبق نقف على مدى أهمية القائد في تسيير الموارد البشرية فهو الأقدر على كشف إمكانيات الأفراد العاملين وجعلهم على درجة من الكفاءة والفعالية. ويحدد ميشاق الموارد البشرية لـ Bouygues الدور الأساسي للقادة فيما يلي:

- التوقع: Anticiper: رؤية الرجل المناسب في المكان المناسب.
- الانتقاء والاختيار Choisir: التوظيف الملائم.
- الاستقبال Accueillir: من أجل بقاء التابعين الجدد أوفياء لقادتهم.
- التحفيز و المجازاة Rémunérer: حتى يشجع المجهود الشخصي.
- التوجيه Orienter: بفتح آفاق التطور.
- التكوين Former: حتى تتدعم الاحترافية، وتزداد الطاقات.
- الاتصال Communiquer: التحوار (Jean Marie Peretti، 2002)

**2-3 تسيير الموارد البشرية (مراحل التطور و استراتيجيات التغيير):**

**1-2-3: مرحلة التصور الكمي للتعداد البشري.** وقد امتدت هذه المرحلة طيلة فترة سيطرة الفكر الكلاسيكي على أسلوب التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية وتنقسم هذه المرحلة إلى فترتين، **فترة التصور التايلوري لتنظيم العمل وفترة تصور مدرسة العلاقات الإنسانية.**

**أ. النمط التايلوري لتنظيم العمل:** كان ينظر للعنصر البشري خلال هذه الفترة على أنه مجرد يد **عاملة مكملة لدور الآلة**، فالعنصر البشري ككيان مادي ومعنوي كان غائب وتسييره لا يتعدى عملية تطويع هذه اليد العاملة لتقوم بحركات اقتصادية مدروسة مسبقا من طرف الآخرين. أما على مستوى التسيير لهذا العنصر فقد ارتكز على العمليات التالية:

**1- استقطاب العمالة بقدر الحاجيات الكمية للمؤسسة**

**2- السهر على احترام تطبيق القوانين**

**3- الرقابة المباشرة لمدى قيام العنصر البشري بدوره الإنتاجي.**

**ب. فترة العلاقات الإنسانية:** وقد عرفت هذه المرحلة انتقال نوعي من مفهوم اليد العاملة إلى مفهوم القوة العاملة، أما النموذج الذي كان متبع من طرف هذه المؤسسات الكبيرة في تسيير العنصر البشري إنحصر في **العملياتين التاليتين:**

**1- نماذج المحاكاة Les Modèles De Simulation** . وبواسطة هذه التقنية تقوم المؤسسة ببناء هيكلية توقعية مستقبلية لتعدادها.

**2 نماذج التعظيم Les Modèles D' Optimisation** : كانت المؤسسة تستعملها من أجل تحديد القيم العظمى لبعض العناصر، التي تستعملها كمؤشر أساسي يجب احترامه من أجل تعظيم الإنتاج أو تخفيض التكلفة ومثل هذه العناصر التخفيض في الكتلة الأجرية أو تعظيم نسبة التأطير داخل المؤسسة.....إلخ.

من خلال هذين النموذجين **لتسيير المورد البشري** ، لا نستطيع أن نحكم بأن المؤسسة كانت تقوم بعملية **التخطيط الإستراتيجي** فيما يتعلق بتسيير تعدادها، لأن المبادئ الأساسية للتخطيط كالمنافسة الخارجية ،وسوق العمالة... و كذا فكرة المورد البشري ،غائبة تماما .

ان **تسيير العنصر البشري** داخل المؤسسة في هذه المرحلة أرادت أن تجمع بين الجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي إلا أنها جعلت هذا الأخير مرهون بالجانب الاقتصادي وتابع له .

**3-2-2: التشغيل وتسيير الموارد البشرية:** لم يعد تسيير العنصر البشري يقتصر في منتصف الثمانينات على اهتمام بالكفاءات من أجل ربطها بالمؤسسة: بل أن الظروف الاقتصادية التي تغيرت خلقت لدى المؤسسة بعض الصعوبات في تسييرها لمواردها البشرية ، التي لم تنحصر فقط في الاهتمام بالكفاءات وإنما بالتشغيل كذلك (إشكالية البطالة و القوة العاملة في المجتمع. تراجع في مستويات النجاعة....) مما أدى إلى تصادم بين السلطة العمومية و المؤسسات الاقتصادية. في الدول الغربية الرأسمالية التي عمدت على اتخاذ الإجراءات القانونية تشجيعية ارتكزت على الآليات التالية:

**1 تطوير الحركة الداخلية وتنوعها La Mobilité Interne** حيث نمت مخططات إعادة الإدماج وهي آلية تسييرية تعمل على نشر وتوزيع عمال المؤسسة المعرضين للتسريح الاقتصادي على هياكل المؤسسة وفروعها بما يتناسب والحاجة الفعلية إليهم ودون تقيد لا بالمكانة الهرمية ولا بمنصب العمل ولا بتخصص المهني ولا بالمنطقة الجغرافية.

**2 تطوير آليات الاتصال و الإعلام :** من أجل قيام المؤسسة بتنظيم وضعها كان لزاما عليها أن تطور آليات الاتصال في كل الاتجاهات أي الصاعد والنازل والأفقي .

**3-تطوير مخططات التكوين :** من خلال رسكلت العمال لتحمل مهام جديدة تختلف عن مستوى التأهيل السابق وهذا بالفعل التغيير والتطور التكنولوجي الحاصل .

**4-المخططات الاجتماعية : Plans Sociaux :** الذي يهدف إلى تحديد إستراتيجية المؤسسة في ما يتعلق بالتسيير الموارد و المحاور التي تركز عليها هذه المخططات تتمثل فيما يلي:

**1** آليات دمج المؤسسة لعمالها في الحياة المهنية داخليا أو خارجيا . **2** سياسة التكوين ومخططاته . **3** آليات تنظيم أوقات العمل الرسمية و القانونية بصورة مرنة ووفق انخفاض نشاط المؤسسة **4** مخططات تسييرية التي تتوقع المؤسسة أن تقترحها لعمالها المسرحين في حالة الإنكماش . ( بن عيسى محمد المهدي ، 2004 ) .

**3-2-3 : إستراتيجيات المؤسسة و تسيير المورد البشري:** ان المهمة الأساسية لتسيير العنصر البشري قبل سنة 1990 كانت منحصرة على تكييف هذا العنصر وفق حاجيات



المؤسسة من الناحية العددية ، وعليه فإن كل المراحل السابقة لا نستطيع أن نتكلم على **إستراتيجية في تسيير الموارد البشرية** بالمفهوم العلمي والدقيق لهذا المصطلح - **Charles- (75: 1988, Henri BESSYRE)** ، ويجب التنويه هنا إلى أن الإستراتيجية المؤسسة كانت في كل الأحوال لا تخرج عن الإستراتيجيات التالية:

**1- إستراتيجية الانطلاقة Stratégie Entrepreneuriale**

**2- إستراتيجية النمو Stratégie De Croissance**

**1- إستراتيجية الربح Stratégie De Profit**

**4- إستراتيجية التصفية Stratégie De Liquidation**

**5- إستراتيجية العودة أو الرجوع Stratégie Du Retournement**

و ابتداء من هذه المرحلة أصبح مطروح على الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية أن تضع سياسة خاصة تتناسب مع كل مرحلة التي هي عليها المؤسسة، والمتمثلة في المجالات التالية :

**1- التوظيف واستقطاب عمالة** : تتميز بكفاءة عملية **Le Savoir Faire** منفتحة على التغيرات والتطورات التي هي مقبلة عليها.

**2- سياسة الأجور**: ولا بد أن تكون محفزة و مرنة و تتغير بتغير الإستراتيجية - من مرحلة الانطلاق إلى النمو إلى الربحية إلى التصفية. ( **بن عيسى محمد المهدي، 2004** )<sup>vii</sup>. و كذا درجة المشاركة في المشروع و في إنجاز الأهداف الجماعية. وتقييم أداء الأفراد يكون على أساس مدى امتثالهم للضوابط الإجرائية والقانونية التي وضعتها و هو ما يتطلب دمج العمال أكثر في العملية الإنتاجية كنمط القيادة وأسلوب الاتصال وتدعيم دور العمال في اتخاذ القرار... و هو ما سنسلط عليه الضوء في الدراسة الميدانية .

**3- التكوين والترقية المهنية والاجتماعية للموارد البشرية**: من خلال مخططات تسيير المسارات المهنية من تكوين و ترقية وتطوير للكفاءات.. وبذلك أصبح عملية تسيير الموارد البشرية عملية ديناميكية متغيرة و متطورة تعتمد على القراءة الدقيقة وفهم عميق لإستراتيجية المؤسسة وليست سناتيكية .

**3-2-4: المورد البشري كرأس مال إستراتيجي** : من خلال ما سبق يمكن القول : أنه رغم التطور الذي عرفته عملية تسيير الموارد البشرية إلا أنها بقيت في خدمة إستراتيجية المؤسسة وليست سياسة فاعلة تجعل من العنصر البشري هو المحدد للمكانة التنافسية . كما بقيت المؤسسة عاجزة إلى غاية بداية التسعينات عن إيجاد كيفية الربط عمليا بين الإستراتيجية من جهة وتسيير الموارد البشرية من جهة ثانية. مما تطلب الانتقال إلى تصور إستراتيجي آخر<sup>viii</sup> ، يقوم على أساس نوعية الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة. بالارتكاز على جملة من الاليات:

- اللامركزية القرار التسييري حتى يكون لكل عامل في المؤسسة السلطة الكافية من أجل أخذ القرار الذي يتماشى مع الوضعية الجديدة الموجودة .
- الانتقال إلى التخصص المتعدد **La polyvalence** حتى يكون بمقدور العامل أن يواجه الوضعية غير المتوقعة دون انتظار تدخل طرف آخر لمواجهة المشكلة الطارئة .
- توسيع المسؤولية الى كل عامل مهما كان دوره و مكانته .

**3-2-5: العولمة وتنمية وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: تواجه**  
المؤسسات الاقتصادية في ظل الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على أدائها التنافسي ، ذلك أن التوجه نحو العالمية يتطلب بشكل أساسي الاهتمام بالموارد البشرية و تطويرها بما يؤثر على جودة و تكلفة المنتجات المصدرة إلى الأسواق العالمية .و أصبح المسير مطالب بأن لا يعيش متغيرات بيئية محلية أو الإقليمية فقط، بل كل المتغيرات العالمية كمنطلق لبلوغ كفاءة وفاعلية الأداء الإداري، **والعولمة من المنظور الإداري هي عولمة النشاط المالي والتسويقي والإنتاجي والتكنولوجي و المعلوماتي،** لقد تضافر على خلق واتساع ظاهرة العولمة عدة عوامل وأسباب يمكن إيجازها فيما يلي : **(أحمد سيد مصطفى ، 2000 : 14) .**

**1. ثورة تكنولوجيا المعلومات، 2. التكتلات الإقليمية الدولية، 3. اتفاقية الجات، 3. التحالفات الإستراتيجية لشركات عملاقة، 4. الشركات العالمية متعددة الجنسية وعابرة القارات، 5. معايير الجودة العالمية، 6. تزايد حركة التجارة والاستثمارات العالمية، 7. نمو الصادرات بمعدلات تفوق نمو الناتج الوطني الإجمالي، 8. تدويل الإنتاج وتركزه في الدول ذات تكاليف العمل الأقل.** ومع تحديات العولمة ستتعاظم الإدارة مع ثقافات وأسواق متعددة تتزايد فيها حدة المنافسة، حيث أفرزت ثورة الاتصالات تحديات تسويقية فرضت على المديرين التفكير في تعزيز القدرة و **الميزة التنافسية للمؤسسة<sup>ix</sup>** . و لقيام وظيفة الموارد البشرية بهذا الدور الهام يجب ان تكون شريكا أساسيا في صياغة و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة ..، ولقد واجهت تلك الوظيفة العديد من التحديات :

**1. الاتجاه نحو عالمية السوق :** لقد بينت بعض الدراسات إن من أهم العوامل التي تدفع بالمؤسسات المحلية أو الدولية لزيادة الاهتمام بنظم تسيير الموارد البشرية ، تزايد الاتجاه نحو العالمية و تحرير الأسواق و التقدم التكنولوجي المتسارع ، و أهم تحدي يواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل عالمية السوق هو إيجاد وسائل تحرير ابتكاره الكفاءات البشرية خاصة في الشركات عالمية النشاط و ذلك من خلال التركيز على :

- تنمية مهارات مديري الموارد البشرية للتعامل مع العاملين متعددي الجنسيات .
- تدريب الكفاءات البشرية على اكتساب مهارات الاتصال و صياغة الاستراتيجيات و حل الصراعات ، و بناء فرق العمل الجماعي .

**2. الاتجاه المتزايد للتصغير :** في سبيل زيادة كفاءتها التنافسية ، زاد اتجاه المؤسسات الاقتصادية إلى تخفيض حجم العمليات كتقليل المستويات التنظيمية و تخفيض عدد المنتجات و التخلص من العمالة الزائدة أو اندماج بعض الوحدات أو إلغائها ضمن هذه التحولات. (حسن راوية : 2002 : 16) .

**3. الاتجاه نحو اللامركزية في التسيير :** تقتضي متطلبات تحقيق الجودة الشاملة مشاركة الموارد و الكفاءات البشرية في مختلف المستويات التنظيمية ، لذا يجب تنمية مهارات التسيير بالمشاركة - وهو ما سيتم الوقوف عليه في الدراسة الميدانية -

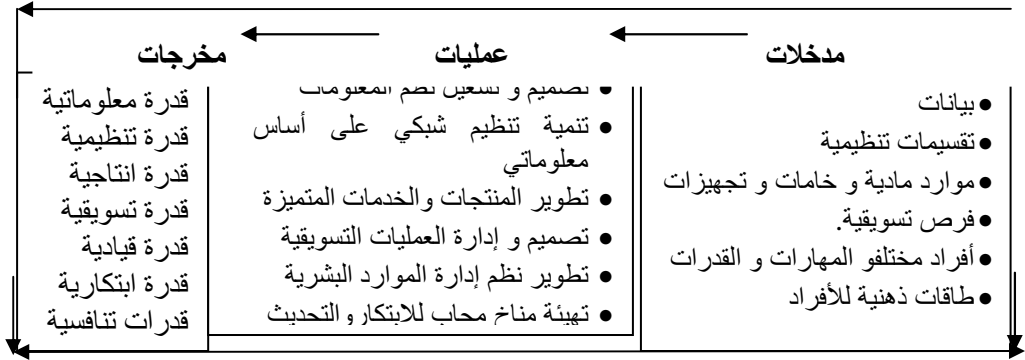
4. **الاتجاه نحو تنويع المهارات** : ففي ظل نمو قطاع الخدمات عالميا أصبحت متطلبات الجودة العالمية ، تلبية حاجات العملاء في المؤسسات الاقتصادية لذلك كان لزاما تنمية مهارات جديدة تتعلق بخدمة العملاء و التفاعل معهم .
5. **إعادة هندسة العمليات** : بهدف التناسق مع التحولات التنافسية لجأت كثير من المؤسسات الى إحداث تغييرات هيكلية في أسلوب أدائها ، وعلى نظم و سياسات الموارد البشرية ، وبالتالي إخضاع الأفراد لبرامج تدريبية متنوعة
6. **تنويع مزيج الموارد البشرية** : تضم الشركات دولية النشاط، عاملين متعددي الجنسيات و الثقافات و الأعمار ، مما يعني اختلافا في القدرات و المهارات التي تتطلب بالضرورة مزيد من التنمية و التدريب الجيد .

### 3-2-6 : مكانة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة :

إن التحول من المؤسسة التقليدية بكل أشكالها (تنظيم هرمي، مركزية، الاعتماد على التجربة ) ...إلى المؤسسة المعاصرة تنظيم وشبكي، تكامل فريق العمل، اللامركزية، الإستراتيجية، المعلومات. يقوم أساسا على نوعية وخصائص الموارد البشرية، فإذا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ومتفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية، حيث يرى العديد من الكتاب في إستراتيجية الأعمال مثل Porter و Parhalad و Hamel أن وضع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يتطلب وضع استراتيجيات للموارد البشرية : التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز.

والشكل التالي يوضح عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها :

شكل رقم 04 :عناصر القدرة التنافسية و دور الموارد البشرية فيها



البيئة المحيطة

(المصدر: علي السلمي، 1997: 57)

رغم الموارد التي تتوافر عليها المؤسسة (المدخلات) إلا أنها ليست كافية لوحدها للوصول

للوصول إلى القدرة التنافسية دون توافر العمل البشري، إذ أنها الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسة من موارد إلى قدرات تنافسية. وبالتالي فإنه على الإدارة أن تقوم بالوجبات التالية بالنسبة للموارد البشري ( احمد سيد مصطفى ، 2000:24).

**(الإعداد) إعداد الموارد البشرية + (المتابعة) تقييم الأداء + (المقابل) الأجور والرواتب والمكافآت والحوافز + (المحافظة) الرعاية الاجتماعية والنفسية والاقتصادية + (الضبط) الإشراف والتوجيه + (التنمية) التدريب ورفع الكفاءة = تنمية الموارد البشرية.**

**4. التنظيم:** يعتبر التنظيم جزء من العملية التسييرية، ويتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد لتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية لتحقيق تلك الأهداف " **فؤاد الشيخ سالم وآخرون، 1997: 130** ". فمن حيث البناء والوظيفة يتمثل التنظيم في " تحديد البنية الهيكلية والمهام المطلوب تأديتها والمواصفات المرتبطة بها، وكذا الوسائل والعلاقات اللازمة لتأمين التنسيق فيما بين المهام والأشخاص " **(محمد رفيق الطيب، 1995: 79)** . أما من حيث العلاقات والأدوار: "فالتنظيم يقوم على تمكين مجموعة من الأفراد من العمل كوحدة متكاملة **(إبراهيم الغمري، د.ت: 320)** . إن اهتماماتنا كسوسيولوجيين بالتنظيم يقوم على كونه عملية اجتماعية وجزء من العملية التسييرية، فهو يحكم الفاعلين الاجتماعيين **(قادة وتابعين)** وفقا لقواعد وإجراءات مضبوطة بما يضمن حسن توزيع الأدوار وتقسيم المهام عليهم، والتنسيق بين جهودهم، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المحددة. ويتضمن مايلي :

**1-4: المشاركة في اتخاذ القرار:** أن اتخاذ القرارات في الإدارات الحديثة هي عملية منظمة و الناتج النهائي لحصيلة الأدوار والمجهودات المتضافرة من الآراء والأفكار والاتصالات، التي تتم بين المستويات المختلفة بالمؤسسة **(عادل حسن، 1984: 172)** بما يساهم في خلق التعاون بين الرئيس والمرؤوس وتحديد الأهداف العامة عن طريق الحوار، وضبط مقاييس العمل التي يتم على أساسها تقويم النتائج والمساهمات الإيجابية التي يقدمها كل مسؤول في منصبه **(عمار بوحوش، 1984: 348)** ، ان السؤال الذي يطرح نفسه في هذا الإطار هو : **هل القيادة في المؤسسة محل الدراسة تعمل على إشراك المرؤوسين معها في اتخاذ القرارات ؟**

**الجدول رقم 01: مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار**

المرؤوسين		القادة		التكرار	المرؤوسين	القادة	التكرار		
%	ت	%	ت					الفئات	%
27.27	3	11.11	1	تؤخذ بعين الاعتبار	61.11	11	75	9	نعم
9.09	1	33.33	3						
63.63	7	55.55	5						
<b>المصدر: من اعداد الباحثة</b>					38.88	07	25	3	لا
					100	18	100	12	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة قليلة من العينة المبحوثة ترى أنه ليس هناك إجراءات عمل تمكن المرؤوسين من المشاركة في اتخاذ القرار إذ تقدر بـ (25%) من فئة القادة و (38.38%) من فئة المرؤوسين، مقابل نسبة كبيرة ترى أنه هناك إجراءات عمل تمكن المرؤوسين من المشاركة في اتخاذ القرار والتي تقدر بـ (75%) من فئة القادة و (61.11%) من فئة المرؤوسين. ويتوقف ذلك على طبيعة القرارات ويتضح ذلك في الجدول الموالي:

**جدول رقم 02: طبيعة القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.**

المرؤوسين		القادة		التكرار	الفئات
%	ت	%	ت		
08.33	2	13.33	4	طرق التسيير	نظام العقوبات والجزاءات
54.16	13	50	15		
37.5	9	36.66	11		
99.99	24	99.99	30	المجموع	

**المصدر: من اعداد الباحثة**

إن أعلى نسبة من العينة المبحوثة ترى أن القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين هي نظام العقوبات والجزاءات وذلك بنسبة 50% من فئة القادة و (54.16%) من فئة المرؤوسين، كما تؤكد نسبة (13.33%) من القادة ونسبة (8.33%) من المرؤوسين بأن المرؤوسين يشاركون القادة في تحديد ووضع الطريق الأمثل لتسيير المؤسسة.

**الجدول رقم 03 : مدى تنفيذ المرؤوسين لقرارات المتخذة بشأن العمل بكل دافعية.**

المصدر : من اعداد الباحثة	المرؤوسين		القادة		التكرار	الفئات
	%	ت	%	ت		
	11.11	02	25	03		اتخاذ القرار من طرف القائد وحده
	83.33	15	75	9		اتخاذ القرار عن طريق المشاركة بين القائد والمرؤوسين
	5.55	1	-	-		اتخاذ القرار من طرف المرؤوسين
	100	18	100	12		المجموع

من خلال الجدول نجد انه كلما كانت هناك مشاركة جماعية بين القائد ومرؤوسيه في اتخاذ القرارات كلما كانت هناك دافعية أكثر في العمل، وهو ما تؤكد نسبة (75%) من فئة القادة و (83.33%) من فئة المرؤوسين .

**2-4 الاتصال:** الاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي، فهو يمكننا من نقل معارفنا ليستمر التفاهم بين الأفراد. (عامر سعيد يس، 2001: 20، محمد فريد الصحن، 2001/2002: 225) . ويعرف فضيل دليو، الاتصال على انه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها، ونقلها في مختلف الاتجاهات ( هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين (فضيل دليو، 2002: 10) . انطلاقا من هذه التعريفات يمكن تحديد عناصر الاتصال في: 1. التبادل. ( حوار بين المرسل والمستقبل) 2. المعلومات والمعاني: ( محتوى الرسالة) 3. عدة أشخاص في إطار علاقة: فالاتصال يتم على الأقل بين شخصين (12: 1999، Virginie Durand). لقد فرضت التحولات التي نتجت عن التطور المؤسساتي في المجتمع الجزائري قيادة فعالة توفر نظام اتصال سليم، يتم من خلاله إرسال واستقبال كل التوجيهات وتزويد العاملين بكل المعلومات لتأدية أدوارهم. فهل القيادة في مؤسسة البحث توفر نظام اتصال قائم على التفاعل بين القادة والمرؤوسين؟

**1-2-4 : الاتصالات النازلة:\***

**جدول رقم 04 : حصول المرؤوسين على المعلومات لأداء مهامهم.**

التكرار	القادة		المرؤوسين		التكرار	الفئات
	%	ت	%	ت		
	56.25	9	63.63	07		دائما
	31.25	05	27.27	03		أحيانا
	12.5	02	09.09	01		نادرا
	100	16	100	11		المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة

أن أغلب أفراد العينة المبحوثة ترى أن المرؤوسين تصلهم المعلومات الكافية لأداء مهامهم ، وهو ما تبينه نسبة (91.66%) من القادة و (88.88%) من المرؤوسين. حيث تؤكد فئة القادة على حصول المرؤوسين على المعلومات يكون دائما وذلك ما عبرت عنه نسبة (63.63%) ، وترى نسبة (31.25%) ان المعلومات تكون أحيانا، في حين ترى نسبة (09.09%) أن المرؤوسين لا يحصلون على المعلومات اللازمة لأداء العمل إلا نادرا و هو ما ينعكس سلبا على المؤسسة . حيث تؤكد الدراسات السوسيو-اقتصادية الجديدة على أهمية تسيير المعرفة ، فلم يعد نشاط جزئي من ضمن الأنشطة الأخرى بل أصبحت تمثل نسق تسييري *systeme Managérial* ، بحيث كلما كان هذا النسق قوي وفعال كلما حققت المؤسسة السيطرة و الريادة في مجال نشاطها. و يمكن تحديد مصادرها في : 1. المعطيات الخام *Les Données Brutes* : 2-المعلومة : *L'information* -3-الكفاءة و المعرفة .

الجدول رقم 05: مصادر إيصال المعلومات إلى المرؤوسين.

المصدر : من اعداد الباحثة	المرؤوسين		القادة		التكرار الفئات
	%	ت	%	ت	
	16.66	03	33.33	04	الاجتماعات
	55.55	10	50	06	اللوائح والإعلانات
	27.77	05	16.66	02	الإجراءات والقوانين
	100	18	100	12	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة من المرؤوسين يحصلون على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وكل التغيرات التي تطرأ عليها من خلال اللوائح والإعلانات، وهو ما عبرت عنه نسبة (55.55%) ، في حين ترى نسبة (27.77%) من أنها تحصل على المعلومات من الإجراءات والقوانين .

الجدول رقم 06 : الصعوبات التي تعترض الاتصالات النازلة.

المصدر : من اعداد الباحثة	المرؤوسين		القادة		التكرار الفئات
	%	ت	%	ت	
	41.46	17	11.76	4	احتكار المعلومات
	31.70	13	29.41	10	بطء في عملية نشر المعلومات
	07.31	03	26.47	09	النشر غير العادل لها
	19.51	08	32.35	11	عدم الاهتمام الشخصي
	100	41	100	34	المجموع

يبين هذا الجدول مجموعة من الصعوبات التي من الممكن أن تكون عائقا أمام الاتصالات النازلة، ومن أهمها : احتكار المعلومات من بعض القادة، وذلك بنسبة (41.46%) ، البطء في نشر المعلومات وهذا ما عبرت عنه نسبة (31.70%) وقد يعود ذلك كله إلى كبر حجم المؤسسة، وأقسامها حيث لا تصل المعلومات في الوقت المناسب .

2-2-4: الاتصالات الصاعدة: xi

جدول رقم 07 : قيام المرؤوسين بطلب توضيحات تتعلق بأداء عملهم.

المصدر : من اعداد الباحثة

التكرار الفئات	المرؤوسين		القادة		التكرار الفئات
	ت	%	ت	%	
نعم	1	72.2	0	66.6	
	3	2	6	8	
لا	0	27.7	0	33.3	
	5	7	3	4	
إجراءات واضحة لا تحتاج إلى اتصال	0	40	0	75	
	3	2	3		
الاتصال يستغرق وقتنا طويلا	0	20	0	25	
	1	1	1		
لا يوجد الرد على طلبهم	-	40	-	-	
	2				
المجموع	1	100	1	100	
ع	8	0	2	0	

أن القادة بصفة عامة يسمحون للمرؤوسين بطلب أي توضيح يخص العمل أو الاتصال بهم وهذا ما عبرت عنه نسبة (66.66%) من فئة القادة، في حين هناك نسبة تقدر بـ (33.33%) من فئة القادة و (27.77%) من فئة المرؤوسين ترى أن المرؤوسين لا يقومون بطلب توضيحات تتعلق بأداء عملهم. فهناك من يرجع السبب إلى أن إجراءات العمل واضحة ولا تحتاج إلى اتصال، وهذا ما نجده معبرا عنه بنسبة (75%) من فئة القادة و (40%) من فئة المرؤوسين، من الذين أجابوا بـ "لا".

جدول رقم 08 : صعوبات اتصال المرؤوسين بالقادة، و أسبابها

التكرار الفئات	المرؤوسين		القادة		ت ف
	ت	%	ت	%	
نعم	13	72.22	04	33.33	عدم تخصيص أوقات للمقابلات
	04	30.76	03	75	عدم سماح القادة الاتصال بهم
لا	0	27.77	0	00	غياب وسائل سهلة وسريعة للاتصال
	05	46.15	00	00	
المجموع	18	100	12	100	

المصدر : من اعداد الباحثة



إن أغلبية العينة من فئة القادة ، ترى أنه لا يوجد صعوبة في اتصال المرؤوسين بقادتهم، وهذا ما عبرت عنه بنسبة (66.66%) . أما نسبة (33.33%) من فئة القادة تعتقد أنه يوجد صعوبة في الاتصال ببعض القادة ويعود ذلك إلى عدم سماح بعض القادة الاتصال بهم، وهو ما عبرت عنه نسبة (75%) منهم، وهناك نسبة (25%) ترجع السبب إلى عدم تخصيص أوقات للمقابلات في حين ترجع فئة المرؤوسين السبب الأساسي إلى غياب وسائل سهلة وسريعة للاتصال، وهو ما تمثله نسبة (46.15%) من هذه الفئة.

**4-2-3: الاتصالات الأفقية:** تعمل الاتصالات الأفقية على تنسيق العمل بين المستويات المهنية ، وتكمن أهمية هذه الاتصالات فيما تحققه من تعاون بين المصالح، هذا ما لا نجده عن طريق الاتصال النازل من أوامر وتوجيهات قد تكون فعالة مع بعض العاملين، وقد لا تكون مع البعض الآخر وهذا ما أكدته الجدول التالي:

**جدول رقم 09: طرق اتصالات أداء العمل في نفس المستوى التنظيمي**

المرؤوسين	القادة		ت	المرؤوسين	القادة		ت	المرؤوسين	القادة		ت		
	%	ت			%	ت			%	ت			
62.5	0	40	0	33.33	0	3	0	رسومية	83.33	1	91.66	1	نعم
37.5	0	60	0					غير رسومية					
33.33	0	71.42	0	66.66	1	7	0						
66.66	0	28.57	0										
									16.66	0	8.33	0	لا
									66.66	3	3	1	المجموع
									10	1	10	1	وع
									0	8	0	2	

**المصدر:** من اعداد الباحثة

نجد أن هناك من يرى أن تبادل المعلومات بين المستويات الأفقية على درجة معتبرة، حيث تعبر نسبة (91.66%) من فئة القادة على ذلك، ونسبة (83.33%) من فئة المرؤوسين والذي يعتبرها بديلا عن الاتصال العمودي، من خلال تبادل الآراء والمعلومات والخبرات سواء كان ذلك على المستوى الرسمي أو غير الرسمي.

إن **فاعلية الاتصال الأفقي** ترتبط إلى حد كبير بالطرق المتبعة في اتصال الفاعلين الاجتماعيين فيما بينهم، وفي نفس مستويات المؤسسة، محل الدراسة نلمح تنوعا بين الطرق الرسمية وغير الرسمية، حيث تؤكد أفراد العينة من فئة القادة الذين أجابوا "نعم" على الطابع غير الرسمي بنسبة (70%) كذلك أغلبية أفراد العينة من فئة المرؤوسين بنسبة (66.66%) الشيء الذي يؤكد لنا وظيفة الاتصال الأفقي من تحقيق التنسيق بين الجهود من دون التزام بالطابع الرسمي - والذي في الغالب يتسم به الاتصالات العمودية - معتمدين في ذلك على

المناقشات وتبادل الأفكار. أما فئة المرؤوسين فتركز أكثر على تبادل الأفكار وذلك بنسبة (66.66%) من أجل تبادل الخبرات وتحسين المستويات .

**1. التحفيز أو الدافعية.** يشير مفهوم **الدافعية Motivation** إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل. فالدافع بهذا المفهوم يشير إلى نزعة للوصول إلى هدف معين، وهذا الهدف قد يكون لإرضاء حاجات داخلية، أو رغبات داخلية. أما الهدف (**Goal**) فهو ما يرغب الفرد في الحصول عليه، ويؤدي في الوقت نفسه إلى إشباع الدافع (**قطامي وعدس، 2002، ص195**).

فهي القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها العادية أو المعنوية (النفسية) بالنسبة له. (**قطامي وقطامي، 2000**) ، كما أنها: عملية أو سلسلة من العمليات، تعمل على إثارة السلوك الموجه نحو هدف؛ وصيانته والمحافظة عليه، وإيقافه في نهاية المطاف (**Petri & Govern, 2004**). ويرتبط الدافع بالالتزان الذي يشير إلى نزعة الجسد العامة للحفاظ على بيئة داخلية ثابتة نسبياً، (**Zoo, 2003**). ويمثل التحفيز القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة في القيام بمهام العمل. (**راوية محمد حسن، 2002، ص109**) وهذه القوة تتعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرتة واستمراره في الأداء وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل (**أحمد صقر عاشور، 1989، ص69**) إن العامل المحفز هو العامل الذي يرغب حقيقة في أن يؤدي عمله في أحسن صورته الممكنة، ويشمل مظهرين، مظهر نفسي (الرغبة، النية، الإرادة) ومظهر ملموس (المجهود) (**Jean Louis Bergeron, 1992**) ومن الأساليب الحديثة **للتحفيز الإدارة بالأهداف**، باعتبارها موجهة إلى الجماعة بشكل أشمل وأوسع .

#### الجدول رقم 10: مشاركة المرؤوسين مع القادة في تحديد الأهداف العامة للتنظيم .

المصدر : من اعداد الباحثة	المرؤوسين		القادة		التكرارات الفئات
	%	ت	%	ت	
	16.66	03	33.33	04	نعم
	83.33	15	66.66	08	لا
	100	18	100	12	المجموع

إن نسبة عالية تقريبا من الفئتين، ترى انه لا يوجد هناك مشاركة فعلية في تحديد أهداف التنظيم، وهو ما نجده معبرا عنه بنسبة (66.66%) من فئة القادة ونسبة (83.33%) من فئة المرؤوسين، وقد يعود ذلك إلى خصوصية هذه المؤسسة.

#### الخاتمة

يعتبر **المورد البشري** الركيزة الأساسية لقيام أي مشروع تنموي وقد استقطب اهتمام **السوسولوجيين و علماء الاقتصاد** من أجل تشخيص جوانب النقص والقصور وتبيان أوجه مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية 177 العدد: 2009/02

الاختلاف بين السياسات الاجتماعية و الاقتصادية للمجتمعات المختلفة **وقد حاولنا في هذه الدراسة تبيان أسس التسيير و التنمية للموارد البشرية بالتركيز على عوامل التحفيز و الاتصال و اتخاذ القرار و ربطها بالنمط القيادي السائد في المؤسسات الاقتصادية كظاهرة تنظيمية لا بد منها لفعالية التسيير و استمرار وجود المؤسسة وتقديمها.**  
ويمكننا الوقوف على بعض العناصر في مجال **تأثير النمط القيادي على ترشيد الموارد البشرية** والتي يمكن اختزالها فيما يلي:

- 1- **ضرورة القائد الكفاء:** الذي يمتلك القدرة على التأثير والإقناع والتوجيه..
- 2- **التابعون:** " المرؤوسون " لا بد من الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية، الوظيفية، النفسية
- 3- **الموقف القيادي:** و ذلك باتخاذ القرارات الصائبة بالارتكاز على نظام اتصالات بمستويات مختلفة ( نازل ، صاعد ، أفقي ) يتم بها عملية التأثير ونقل المعلومات، وإيجاد نظام حوافز ودوافع يتجاوب وحاجات المرؤوسين. و التي تشكل المتغيرات الرئيسية في التأثير **على تسيير الموارد البشرية.**

## 2. **إقترح إستراتيجية لتنمية و تسيير الموارد البشرية:**

تتطلب تنمية و تسييرا لموارد البشرية في المؤسسات العربية بشكل عام و في الجزائر بوجه خاص ، وضع إستراتيجية واضحة بمراعاة العناصر التالية

- الإدارة الجيدة لتدفق العنصر البشري داخل وخارج وخلال التنظيم.
- التوافق بين الموارد البشرية المتاحة والوظائف داخل التنظيم
- المساهمة في التخصيص المناسب للحوافز و الترقية والإحلال المناسبين للأفراد.
- عدم الاكتفاء بالتسيير العادي بل يجب على المؤسسة أن تتعداه إلى ما يطلق عليه ب " **تسيير الابتكارية Management De Créativité** " خلق آليات لتعزيز المهارات و إدارة المعرفة <sup>xii</sup> **Knowledge Management** خلق مناخ تعاون بين المديرين والموظفين .
- لامركزية القرار وتوزيع جيد للمسؤوليات والصلاحيات.
- القائد مؤهل ومسئول وبقدر الصلاحيات تكون المسؤوليات والرجل المناسب في المكان المناسب ( **Jean Brilman , 2001: 40** ).
- أخيرا إن تنظيم العمل في مجموعة ، و المؤسسة في شبكة ، يعتمد على الاعتراف الضمني بالكفاءات المتعددة الاختصاصات و ليس **السلم الستاتيكي**، وهذا من شأنه أن ينمي لدى **العاملين روح الولاء و الانتماء و الشعور بالتشمين لما يقدمونه**

و ما يجب التأكيد عليه في الأخير:

« أن التنمية و التسيير الجيد للمؤسسات وإعادة البناء لن تعملا بصورة جيدة بدون حكم الراشد <sup>xiii</sup> ». و لا يتم ذلك إلا من خلال 6 متغيرات رئيسية كبرى هي:

- العننية والشفافية **Voice And Accountability**
- الاستقرار السياسي **Political Stability**
- فاعلية الأداء الحكومي **Government Effectiveness**

• نوعية الأداء التنظيمية Regulatory Quality

• سيادة القانون Rule Of Law

• وأخيراً ضبط الفساد Control Of Corruption

أما نتائج الدراسة الميدانية فبيّنت أن اتخاذ القرار داخل مؤسسة البحث لا يزال دون المستوى المطلوب و غالباً ما ينحصر في نظام العقوبات و الجزاءات ، بحيث تعتمد مؤسسة البحث على الاتصالات النازلة التي تتم غالباً في شكل لوائح و إعلانات ، كما بينت الدراسة انه لا يوجد هناك مشاركة فعلية في تحديد أهداف التنظيم بين فئتي القادة و المرؤوسين الذي يرجع أساس إلى عدم الاهتمام بنظام الحوافز .

المراجع :

1. المراجع العربية :

1. أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات. ، بيروت، الدار الجامعية . 1989
2. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. ، بيروت ، مكتبة لبنان . 1993
3. إبراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية. القاهرة. الهيئة المصرية العامة للكتاب. 1975
4. إبراهيم عبد العزيز شبحا: أصول الإدارة العامة، منشأة وتوزيع المعارف، الإسكندرية 1993
5. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي. ط6، الدار الجامعية، الإسكندرية . 1997
6. إبراهيم الغمري: الإدارة. دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، (دت).
7. أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي ، ط3، دار الكتب ، مصر. 2000 ،
8. أحمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية ،منظور القرن الواحد و العشرين،دار وبلد النشر غير مذكورين . 2000،
9. بن لوصيف زين بيان الملتقى الدولي حول تاهيل المؤسسات الاقتصادية ، جامعة سطيف ، الجزائر 2001/10/29 .
10. بن عيسى محمد المهدي : العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي ، ورقة عمل مقدمة الى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة ، ورقة 09-10 مارس 2004
11. جمال الدين عويسات : مبادئ الإدارة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2001/2002 .
12. حسن عبد الحميد رشوان: العلاقات الإنسانية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997
13. حسن راوية: مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية. القاهرة ، الدار الجامعية ، 2002
14. راوية محمد حسن: السلوك التنظيمي المعاصر ، القاهرة. الدار الجامعية ، 2002 .
15. زكي محمد هاشم : الجوانب السلوكية في الإدارة ، القاهرة. دار الكتاب الجامعي ، 1977.
16. سعيد لوصيف: انماط القيادة في اطار التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير ، معهد علم النفس و علوم التربية ، جامعة الجزائر . 1991.
17. عبد الرزاق بن جبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية . 2002

18. عبد الشافي محمد ابو الفضل: القيادة الادارية في الاسلام ، القاهرة ، المعهد العالي للفكر الاسلامي. 1996
  19. عادل حسن: الإدارة. الاسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر. 1984
  20. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة . الجزائر، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية . 1984
  21. علي محمد منصور: مبادئ الإدارة. القاهرة،. مجموعة النيل العربية. 1999
  22. عامر سعيد يس: الاتصالات الادارية ، القاهرة ، مطبعة الإشعاع . 2001
  23. علي السلمي : إدارة الموارد البشرية، القاهرة ،دار غريب للطباعة والنشر. 1997.
  24. فيليب برو : علم الاجتماع السياسي. ترجمة محمد عرب صاصيلا. بيروت ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1998
  25. فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة. ط5، الأردن ، مركز الكتب الأردني. 1995
  26. فضيل دليو: وسائل الاتصال تكنولوجياته. قسنطينة، منشورات جامعة منتوري،. 2002
  27. قطامي، يوسف وعدس، عبد الرحمن : علم النفس العام، عمان،، دار الفكر للطباعة والنشر، 2002
  28. قطامي، يوسف وقطامي، نايفة : سيكولوجية التعلم الصفي، عمّان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000
  29. كامل محمد محمد عويضة : علم النفس الصناعي. بيروت،. دار الكتب العلمية، 1996
  30. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، القاهرة، (دت)..
  31. محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع. القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979
  32. محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير، ج2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995
  33. محمد فريد الصحن : العلاقات العامة ، المبادئ و التطبيق ، دار نشر الثقافة ( دب)، 2002/2001
  34. نبيل الحسيني النجار: الإدارة. مصر، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1993
  35. يونس عبد العزيز مقداي ، يحي عبد الكريم حداد: مدخل الى علم الادارة ، دار زهران للتوزيع و النشر ، ط 2 . 1995
2. المراجع الاجنبية :
36. Charles-Henri BESSYRE DES HORTS : Vers Une Gestion Stratégique Des Ressources Humaines Ed. Organisation . 1988
  37. Gean Louis Bergeron Et Autres: Les Aspects Humain De L'organisation. 5<sup>ème</sup> Impressions. Gaëton Morin Editeur Et Associés Ltée, Québec ., 1992
  38. Jean Marie Peretti : Ressources Humaines Et Gestion Des Personnes. 4<sup>ème</sup> Edition, Librairie Vuibert, Paris. 2002
  39. Jean Brillman : Les Meilleures Pratiques De Management . Edition Organisation. 3 Eme Edition.Paris .2001
  40. Mohamad Altrad : Ecouter, Harmoniser, Diriger ,Un Certain Art Du Management. Office Des Publications Universitaires, Alger. 1994
  41. Petri, H; And Govern, J :Motivation: Theory, Research And Applications. Thomson – Wadsworth, Australia. 2004

42. Renand Sain Saulieu :Sociologie De L'entreprise. 2<sup>eme</sup> Edition, Presse De Science Politique Et Dalloz, France. 1997
43. Serge Vallement: Gestion Des Ressources Humaines Dans L'administration, La Documentation Française, Paris, . 1999
44. Virginie Durand: Les Métiers De La Communication D'entreprise. Presses Universitaires De France (PUF) Paris, 1999
45. Zoo, C :Creativity At Work: The Monitor On Psychology. The American Psychological Association. 2003

#### الهوامش:

<sup>i</sup> تعددت مفاهيم التسيير بتعدد التيارات الفكرية حيث عرفه الكلاسيكي TAYLOR انه : علم مبني على قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق. اما المدرسة القرارية عرفه SIMON على انه عمليات أخذ القرار بقدر ماهي عمليات تنطوي على فعل كما يعرف على انه طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية ، المادية و المالية قصد تحقيق الاهداف المرجوة ، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة و المثلثة في : التخطيط ، التنظيم ، الادارة ، الرقابة للعمليات قصد تحقيق اهداف المؤسسة للتوفيق بين مختلف هذه الموارد. و يعرف ايضا التسيير على انه التنظيم المستمر للأفراد ، و الموارد لانجاز اهداف ديناميكية و هذا يستدعي ان تقوم بالتخطيط و التنظيم و القيادة و الاشراف على تسيير جميع الاجزاء المختلفة بطريقة تنفذ بها جميع المهام بفعالية لمزيد من الاطلاع انظر : عبد الرزاق بن جبيب : اقتصاد و تسيير المؤسسة، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2002 ص 102، بن لوصيف زين بيان الملتقى الدولي حول تاهيل المؤسسات الاقتصادية ، جامعة سطيف ، الجزائر 2001/10/29 ص 8

<sup>ii</sup> يعرف التخطيط على انه مجموعة النشاطات الإدارية التي تهدف إلى تكييف المسؤولية مع المستقبل ، و إلى التأكد من أن القرارات المتعلقة بالمداخلات تساعد على إيجاد النواتج المطلوبة لتحقيق الأهداف لمزيد من الاطلاع انظر : جمال الدين عويسات : مبادئ الإدارة ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002/2001 ص 51.

<sup>iii</sup> يعرف القائد على انه : ذلك الشخص الذي يحوز على أعظم قدر ممكن من الخصائص و الصفات الشخصية المرغوبة . كما يعرف على انه ذلك الشخص المتأثر باتجاهات الجماعة و المعبر عن رغبات أعضائها و هناك من يعرفه على انه ذلك العضو الذي يمارس وظيفة قيادية داخل التنظيم و يقوم بأعمال التنظيم و التخطيط و الاشراف و الرقابة لمزيد من الاطلاع انظر : عبد الشافي محمد ابو الفضل : القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة ، المعهد العالي للفكر الإسلامي ، 1996، ص 29 ، انظر كذلك : يونس عبد العزيز مقدادي ، يحي عبد الكريم حداد : مدخل الى علم الإدارة ، دار زهران للتوزيع و النشر ، ط 2 ، 1995 ، ص 125. انظر كذلك : زكي محمد هاشم : الجوانب السلوكية في الإدارة، القاهرة ، دار الكتاب الجامعي ، 1977 ص 244.

<sup>iv</sup> التغيير ظاهرة طبيعية التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة للتكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل، ولتطوير الأنماط السلوكية للعاملين.

<sup>v</sup> تجدر الإشارة هنا إلى أن كل من مفهوم القائد ومفهوم المسير غالبا ما يشكل خطأ وتعقيدا في كل منهما. حيث يفرق *عوايدي* بين مفهوم القيادة ومفهوم الرئاسة بقوله (تعد الرئاسة طاقة وقوة تنظيمية خارجية تنقرر بعيدا وخارجيا عن ذاتية وشخصية القائد الإداري). **وانطلاقا من ذلك يمكن القول ان الرئاسة قوة تنظيمية** تقوم على قواعد مجردة تنظم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين تؤثر في التنظيم. بينما القيادة تستمد مصدرها من إمكانيات وقدرات القائد الذاتية من جهة، ومرتبطة بعمل الجماعة كوحدة تنظيمية من جهة أخرى. **كما ان القائد هو أكثر تأثيرا من المسير. حيث أن المسير يحتل مكانة قانونية من خلال تعيينه الرسمي، أما من جهة القائد فلا بد أن يجمع بين قوة التأثير والسلطة الرسمية ليستمد مصدر قوة التأثير القيادي.**

<sup>vi</sup> **و يشير في هذا الصدد C.H.Bessiere :** « يهدف التسيير التوقعي للموارد البشرية إلى وضع تحت تصرف المؤسسة اليد العاملة المناسبة من الناحية التأهيلية ومن الناحية العددية وفي الوقت المناسب وحسب حاجياتها». :

Charles-Henri Bessyre Des Horts Vers Une Gestion Stratégique Des Ressources Humaines Ed. Organisation 1988 P 74.75.

<sup>vii</sup> في الحقيقة أن **إستراتيجية التصفية هي أسوأ حالة تكون عليها الموارد البشرية** لأن المؤسسة تكون في حالة انحدار أو شلل كلي في أعمالها من جراء تخلصها من النشاطات التي ليست لها مرد ودية مما يؤثر سلبا على حالة الموارد البشرية.

<sup>viii</sup> **فالإستراتيجية الجديدة كما يراها " G.MILAN "** تتمثل في مجمل الكفاءات المهنية والقدرات التنظيمية كذلك، فيإيجاد التوليفة المناسبة بينهما تمنح للمؤسسة المكانة التنافسية ... كما أن هذه النظرة الإستراتيجية تقوم على إعطاء الأسبقية للمورد البشري من عمليات التكوين وتنمية الكفاءات و المعارف و تسييرها. ( بن عيسى محمد المهدي مرجع سبق ذكره ص 08 ).

<sup>ix</sup> يعود مفهوم الميزة التنافسية **Lavantage concurrentiel** ، إلى الكاتب **( M.PORTER )** ، الذي يرى أنها تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، و هناك اربعة عوامل تتحكم فيها هي : **1. ظروف عوامل الإنتاج ومدى توافرها . 2. ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيراته وأنماطه . 3. وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط . 4. الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية .**

<sup>x</sup> و يشير هذا المفهوم إلى **الاتصالات من القمة إلى القاعدة أي من القادة إلى المرؤوسين** ، ولا يقتصر على الأوامر والتعليمات فقط بل يتعداها إلى توجيهات، وتوضيحات وتوفير المعلومات اللازمة لأداء العمل.

<sup>xi</sup> **الاتصالات الصاعدة** وتتضمن المعلومات التي تعكس الشكاوي التي تتطلب الحل أو أفكار ... إذ لا بد من وجود تغذية عكسية باتجاه القادة بما يمكنهم الوقوف على رد فعل المرؤوسين على التوجيهات

والأوامر والتعليمات إن فهمت وقبلت من طرف المرؤوسين، وهو ما يترتب عليه من تعديل القادة لبعض أفكارهم وتوجيهاتهم.

<sup>xii</sup> ويؤكد **Sandra ward** مدير خدمات الإعلام في شركة Glaxo بأنه على المؤسسات إذا أرادت **تقييم جودة إدارتها للمعرفة** أن تطرح الأسئلة التالية:

- 1- هل نتقاسم المعرفة؟ 2- هل نعرف ماذا لديها من معارف، و أين نتواجد؟ 3- هل الوصول إليها سهل؟ 4- هل أفضل التطبيقات محددة، و مسجلة و موزعة بين أطراف التعامل؟ 5- هل نظمت المعلومات و المعرفة؟ 6- هل تستغل المعارف بفعالية؟ 7- هل تكافئ إقتسام المعرفة؟ 8- هل يتم تحويل المعرفة إلى حديثي التوظيف؟ لمزيد من الاطلاع انظر :

Jean Brilman : les meilleures pratiques de management 3 eme edition. Paris. Edition Organisation. 2001 . p : 404

<sup>xiii</sup> **تعرف المادة 9 من اتفاقية شراكة كوت ونو الموقعة بين الإتحاد الأوروبي و 77 دولة** من جنوب الصحراء الإفريقية و دول الكاريبي و المحيط الهادي ، **الحكم الصالح** بأنه : " الإدارة الشفافة و القابلة للمحاسبة للموارد البشرية ، و الطبيعة الاقتصادية و المالية لقرض التنمية المنصفة و المستمرة ، و ذلك ضمن نطاق بيئة سياسية و مؤسساتية تحترم حقوق الإنسان و المبادئ الديمقراطية و حكم القانون " . **أما صندوق النقد الدولي فيعرف الحكم الصالح** من خلال البعد التقني أي " الناحية الاقتصادية من الحكم و تحديد شفافية حسابات الحكومة ، و فعالية إدارة الموارد العامة ، و استقرار البيئة التنظيمية لنشاطات القطاع الخاص " . **لمزيد من الاطلاع انظر : الديمقراطية كيف تشارك وزراء الخارجية في النرويج لتبني الديمقراطية؟ الحكم الصالح اخدت من موقع: [www.fco.gov.uk](http://www.fco.gov.uk)**