

إدارة الموارد البشرية وقيمتها التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية - نموذج هوفستيد الرباعي الأبعاد للثقافة إطار للتحليل -

أ/ جوادي يوسف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة بسكرة

Résumé :

Cette étude a été réalisée pour mesurer les valeurs de la gestion des ressources humaines qui régissent les actions des gestionnaires et administrateurs dans l'organisation industrielle algérienne, et les analyser selon le modèle de Hoffstead quadridimensionnelle de la culture organisationnelle : (La distance hiérarchique, évitement-incertitude, La dimension masculine/féminine, L'individualisme et le collectivisme.). Dans cette optique, l'accent a été mis sur l'importance des valeurs dans la gestion des ressources humaines, ainsi que de clarifier le rôle de la variation des valeurs personnelles et collectives et leurs conséquences négatives sur l'intensification du conflit entre les ressources humaines dans l'organisation et, par conséquent, la conscience de soi et des autres est considéré comme une bonne solution pour construire la valeur morale, qui représente une compréhension profonde des autres et qui est la base des relations humaines.

المخلص :

أجريت هذه الدراسة لقياس قيم إدارة الموارد البشرية التي تحكم تصرفات المدير والإداريين في المنظمة الصناعية الجزائرية وتحليلها ضمن إطار مدخل ثقافة المنظمة، وذلك على ضوء التقسيمات التي وضعها العالم (هوفستيد) والتي عبر عنها في صورة أربعة أبعاد من الثقافة : (التفاوت في السلطة، تجنب الغموض، الفردية/الجماعية، الذكورية/الأنثوية).

وفي ضوء ذلك، تم التأكيد على مكانة القيم في إدارة الموارد البشرية، فضلا عن توضيح دور تباين القيم الشخصية والجماعية وانعكاسها السليبي المتمثل في احتدام الصراع بين الموارد البشرية في المنظمة، وبالتالي فإن الوعي بالذات وبالآخرين حل جيد لبناء القيمة الأخلاقية الصارمة، وهي بذلك تفهم عميق للآخرين وهي أساس العلاقات الإنسانية.

مقدمة:

تتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة لمفهوم القيم في أدبيات الإدارة نتيجة لأسباب كثيرة كان أهمها الأثر الكبير لمنظومة القيم في سلوكيات الموارد البشرية في المنظمات سواء أكانوا مرؤوسين أو قياديين، والمتتبع لتحول القيم التي كانت تحكم سلوكيات الإداريين في إدارة الموارد البشرية؛ يجدها تحولت من القيم السلبية التي أساسها نظرة دونية حول إسهامات الموارد البشرية في العملية الإنتاجية، إلى قيم موجهة بالنظرة الايجابية التي تؤكد على الإسهامات الكبيرة والمتنوعة للموارد البشرية في خلق القيمة للمنظمات ورعاية ميزتها التنافسية، وبالتالي أصبح هذا المورد في نظر الفكر الإداري الحديث مورداً استراتيجياً يصعب تقليده ونسخه من جانب المنظمات المنافسة؛ وعليه وجب على المنظمات المحافظة عليه وتميمته التنمية الشاملة والمستدامة، وتحقق هذه الإستدامة والشمولية من خلال خلق وتعزيز ثقافة تنظيمية تقدر هذا المورد حق تقدير وتوليه أهمية بحيث تنعكس على الممارسات اليومية لوظيفة الموارد البشرية في المنظمة.

وترتيباً على ما سبق، يركز تحليلنا في هذا المقال على الثقافة الإدارية كنموذج قياسي للقيم والمعتقدات والتوجهات والميول التي تميز وتحدد هوية أي نظام إداري؛ ونخصص منه نظام إدارة الموارد البشرية، دون إغفال تفاعلات هذا الأخير (نظام إدارة الموارد البشرية) مع النظام الإداري العام للمنظمة وبيئتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية.

وتتمثل الإشكالية الرئيسية لبحثنا هذا في دراسة ما مدى توافر القيم التنظيمية لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة وفقاً لأبعاد هوفستيد الثقافية؟

2/ الإطار النظري للدراسة:

1-2/ الثقافة الإدارية: تحليل للدور والأهمية:

من المؤكد أن الخيار الأفضل لتحقيق نجاحات طويلة الأمد داخل المنظمة هو استحضار القيم الايجابية وتعزيز مكانة هذه القيم بين العاملين في المنظمة، فمنظومة القيم تستطيع أن تعمل على وضع مساحة شراكة بين القادة والمرؤوسين وذلك ان تم استثمار دور ووظيفة تلك المنظومة بالشكل المطلوب¹.

وقد اتجهت الأفكار والمفاهيم الإدارية إلى تعميق الربط بين القيم والثقافة التنظيمية، باعتبار القيم موضوعاً رئيسياً في صياغة الثقافة التنظيمية، وعناصر هذه الثقافة تتقدمها القيم التنظيمية كقاعدة يبنى عليها الكيان الثقافي لأي منظمة، والثقافة التنظيمية تحمل ضمن خصائصها الإطار الفلسفي والقواعد واللوائح التي تمتاز بها كل منظمة عن أخرى².

كما يعتبر البعد القيمي من أهم عناصر النجاح، فبقدر نشاطه وقوته تتحدد كفاءة وفاعلية المنظمة، وفي هذا الإطار يؤكد احد الباحثين على أن البعد القيمي يتعاطم دوره في تحسين فاعلية الإدارة في ظل التغيير السريع في المحتوى المعرفي والسباق العالمي نحو إثبات هوية الثقافة لكل حضارة على حساب هوية حضارة أخرى، فظهر الاتجاه نحو تتبع اثر الجانب الإنساني وعلم السلوك على الإدارة³.

مع العلم أن ثقافة المنظمة يجب أن تأتي منسجمة مع ثقافة المجتمع إذ كانت ترغب في المحافظة على الشرعية والقبول، لذلك يجب أن يكون هناك توافق بين المناخ الثقافي العام للمجتمع وثقافة المؤسسة، وهنا يأتي دور إستراتيجيتها ورسالتها وأهدافها⁴، ولقد أجريت العديد من البحوث والدراسات لبيان العلاقة بين الثقافة والأداء، وتوصلت إحدى الدراسات الأولية، إلى أن تطور الثقافة الخاصة بالمؤسسة يتضمن أثر غير واضح أو إيجابي على نتائج المؤسسة⁵.

وتعتبر دراسة جبرت هوفستد المنشورة عام 1980⁽⁶⁾ الدراسة الرائدة التي بلورت أثر الثقافة على الاختلافات في قيم العمل، ومسحت آراء عشرات الآلاف من العاملين في شركة (IBM) الأمريكية المعروفة في أكثر من ستين دولة في العالم-ولقد شكلت هذه الدراسة منعطفاً في الدراسات الإدارية- إذ تعتبر دراسة تأسيسية للمدخل الثقافي في الدراسات الإدارية والتنظيمية.

ومن وجهة نظر⁷ (Hofstede et al., 1990) تمثل الثقافة التنظيمية: مجموعة القيم التي يعتنقها أعضاء التنظيم، وكذلك الممارسات الإدارية المتعلقة بالمثل العليا، والطقوس والشعائر والرموز والدلائل التنظيمية، والتي تتمثل فيما يلي:

المبادئ والأفكار التي يعتنقها الأفراد ويؤمنون بها وتهتم بتفضيل أو عدم تفضيل العناصر أو الموضوعات أو الأشخاص.	القيم: Values
المبادئ والأفكار التي يصدرها الفرد على العناصر والموضوعات والأشخاص من حيث حقيقتها أو زيفها.	المعتقدات: Believes
المدلولات التي تمثل أشياء أخرى تحل محلها وتدل عليها وتستدعيها ومن أمثلتها الكلمات والأشكال والصور والأرقام.	الرموز: Symboles
الشخص أو الأشخاص الذين يمتلكون خصائص وسمات معينه تجعل الآخرين يأخذونهم قدوة ويفتخرون بهم ويتمنون أن يكونوا مثلهم.	المثل العليا (الأبطال)
الأنشطة الجماعية التي يقوم بها مجموعة من الأفراد بصفتهم الاجتماعية في مكان ما يمارسونها في مناسباتهم الخاصة بطبيعة حياتهم الاجتماعية أو التنظيمية.	الطقوس (الشعائر) Ceremonies

2-2/ نموذج الثقافة حسب هوفستيد⁸:

هو نموذج وضعه جيرت هوفستيد بعد بحثه الكبير حول القيم الإنسانية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، ويتضمن النموذج أربعة أبعاد هي: التفاوت في السلطة، والذكورة/ الأنوثة، وتجنب الغموض، والفردية/الجماعية.

1- التفاوت في السلطة: يشكل هذا البعد؛ أحد الأبعاد الثقافية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين، ويقصد به درجة إحترام المورد البشري للهرمية والرتب في المنظمات. بمعنى آخر، إلى أي مدى يتوقع ويقبل الأفراد أن القوة موزعة بشكل متباين بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، و تؤثر درجة التسامح -القبول- على العلاقة بين الإدارة والعاملين وكيفية تحديد المسؤوليات وكيفية الحفاظ على النظام. وفي هذا الشأن يكون للألقاب والرتب والمكانة الاجتماعية وزن كبير إلى حد ما.

والثقافة التنظيمية التي تملك درجة عالية من بعد القوة يخضع أفرادها للسلطوية والتسلسلية. وفي هذا السياق فهي تملي على الأفراد الأقل قوة في منظمة ما القبول

بوضعهم، كما يتوقع منهم الخضوع إلى السلطات التي يتمتع بها عدد من أصحاب المراكز العليا، ويخشون من التعبير عن عدم الإتفاق معهم.

2- الفردية/الجماعية: تشير إلى الدرجة التي تعلم فيها الأفراد في منظمة ما طريقة التعامل كأفراد أكثر من كونهم أعضاء، والثقافة التنظيمية التي تملك درجة عالية من الفردية تؤكد على الانجاز الشخصي والابتكار والاستقلالية والمغامرة، وفي هذا الشأن ينظم العمل ويتم التحكم فيه بالإعتماد على الفردية والرشادة الاقتصادية المفترضة والمصلحة الشخصية. أما الثقافة التنظيمية الجماعية تقوم علاقات العمل على أساس أخلاقي، وأن الثقة هي المتطلب الأساسي للتعاون الناجح، وبذلك يشعر الأفراد بنوع من الالتزام تجاه الجماعة وبتحمل المسؤولية تجاهها حيث يستمدون السعادة والرضا من إنجازات الجماعة، أما المديرون يجب أن يظهروا درجة عالية من الإهتمام برفاهية العاملين.

3- تجنب الغموض: يعكس هذا البعد درجة شعور العاملين في منظمة ما بالقلق من الأوضاع الغامضة، ففي المنظمات التي تأتي في مرتبة عالية من تجنب الغموض، يشعر الأفراد بعدم الارتياح في ظل غياب الهياكل والسياسات والإجراءات. ولا يرغب الأفراد في الحصول على درجة عالية من الصلاحيات والثقافة التنظيمية التي يكون بها الغموض مرتفعاً تسعى إلى تخفيضه عن طريق القوانين والإجراءات الصارمة. وهذا بدوره قد يؤدي أن تتبنى المنظمات نظام قيم موجهة نحو التحكم والتوجيه وبناء تنظيمي ميكانيكي جامد.

أما في المنظمات التي تأتي في مرتبة متدنية من حيث تجنب الغموض، فإن الأفراد يشعرون بعدم الارتياح من النظام الذي يركز على السياسات الصارمة. ويرغب الأفراد في الحصول على التمكين والمرونة في اتخاذ القرارات بأنفسهم. فالمنظمات في تلك الحالة على الأرجح أن تتبنى هياكل تنظيمية مرنة، ولديها فرص أكبر لتنفيذ برامج للتمكين.

4- الذكورة/الأنوثة: تعكس الدرجة التي يتلاءم بها السلوك مع نظم القيم في سياق

الذكورة ضد الأنوثة، والمجتمع الذي يسجل أرقاماً عالية في الذكورة يتسم بالقطعية

والحزم والتنافسية.

كما نظر Hofstede:2005 إلى الثقافة باعتبارها: " البرمجة الجماعية للعقل الذي يمكنه أن يميز أعضاء أحد المجموعات البشرية عن المجموعات الأخرى"⁹. وقد تم برمجة العقل الذهني لبعض المدراء في بلادنا على سلبية القوى العاملة الوطنية. وتشكل ثقافة المنظمة "العقل اللاوعي" من خلال نظرة الإدارة لبيئتها الخارجية، وكيفية تحليل التغيرات في بيئتها، والاستراتيجية المتبعة للتهيؤ والتكيف مع تلك التغيرات، والأسلوب المتبع لإدارة التغيير التنظيمي، والبيئة الايجابية هي البيئة التي نتمن وتقدر أهمية العنصر البشري.

2-3/ أنموذج إدارة الموارد البشرية:

2-3-1/ تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية". ويعرفها علي غربي وآخرون بأنها [مجموعة الأساليب التي تهدف إلى حسن الاستفادة من الطاقات البشرية وعدم السماح بوضعها في غير موضعها المناسب، مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه، وذلك عن طريق توصيف وتحليل وتقييم الوظائف والتنظيم الإداري وقياس الكفاءة والتوجيه والتدريب المهني، وغير ذلك من العمليات والوظائف التي تسعى إلى تنمية الموارد البشرية]¹⁰.

2-3-2/ أنموذج إدارة الموارد البشرية:

تغيرت النظرة نحو نشاط ومهام الأفراد في المؤسسة وأصبح الاهتمام بهم أكثر شمولاً وسميت الإدارة التي تهتم بهم بإدارة الموارد البشرية Human Resource Management، ووفقاً (Legge,1989;1995a;1995b)¹¹ فان هناك نموذجين لإدارة الموارد البشرية، هما:

1. النموذج الصارم:

يركز النظام الصارم لإدارة الموارد البشرية على الأهمية القصوى للتطابق بين أنشطة وأنظمة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة. وفي هذه الحالة يتم استخدام نظام إدارة الموارد البشرية لتوجيه أهداف واستراتيجيات المنظمة: أي لا بد من أن تكون

المسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية جزءاً من الصياغة الاستراتيجية في المنظمة ككل. وفقاً لذلك، فالنموذج الصارم ينظر للعاملين كمورد يجب إدارتهم على غرار إدارة عناصر الإنتاج الأخرى.

2. النموذج السهل:

يركز النظام السهل لإدارة الموارد البشرية على تعزيز مستوى الرضا والولاء للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة. ويعترف هذا النموذج بأهمية إدارة الموارد البشرية لأهداف المنظمة، بينما يعكس في نفس الوقت محاولات من قبل المديرين لإيجاد بيئة عمل والتي تركز على تطوير العاملين من خلال ممارسات كالتدريب، الاتصال والمشاركة، وأهمية الحصول على عمالة تتميز بالمرونة والإبداع والولاء. وفقاً لهذا النموذج، تتعامل المنظمة مع العاملين كمورد (Boxall, 1996; Guest, 1989; 1991). ويشكل إبداع، ولاء ومهارات العنصر البشري الميزة التنافسية للمنظمة.

وقد قدم (Kamoche, 1991) الجدول التالي لتمييز النموذج الصعب من النموذج السهل لإدارة الموارد البشرية.

جدول رقم(01):

الفرق بين النموذج الصارم والصعب لإدارة الموارد البشرية

النموذج السهل لإدارة الموارد البشرية	النموذج الصعب لإدارة الموارد البشرية
- العاملين كمصدر - الاهتمام بالبشر - الولاء - التعاون - التفاوض	- العاملين كتكلفة - الاهتمام بالسوق - الإذعان - التحكم والرقابة - عقلائي

واستناداً إلى أبعاد هوفستد فإنه، تلعب قيم واتجاهات الإدارة العليا دوراً أساسياً في التأثير على ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية.

و يعد كتاب ماكجروجر "The Human Side of Enterprise" الجانب الإنساني للمنظمة قاعدة فلسفية هامة لوجهة النظر الحديثة لإدارة الموارد البشرية في قطاع الأعمال.

فقد قام ماكجروجر بتقديم مجموعتين متناقضتين من الافتراضات والتي تتعلق بالأفراد العاملين في المنظمات. وأوضح ماكجروجر بشكل " جلي بان معتقدات وتوقعات

أصحاب العمل تؤثر بشكل كبير على ممارستهم لعملهم كما تؤثر كذلك على أسلوب إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (02): نظرة دوقلاس ماجريجور للطبيعة البشرية

الافتراضات التي قدمها ماكجروجر لعلم الإدارة والمتعلقة بالموارد البشري	
نظرية X	نظرية Y
1- الإنسان كسول بطبعة فهو لا يحب العمل ويحاول دائما تجنبه ما استطاع. وبما أن الإنسان كسول بطبعة ويكره العمل فإذن من الصعب أن ندفعه للعمل.	1- يعتبر العمل نشاط طبيعي للإنسان وكل إنسان لديه الرغبة في عمل شيء ما.
2- الإنسان أناني ولا يبالي باحتياجات المنظمة.	2- هناك استعداد فطري لدي العاملين لتقبل أهداف المنظمة.
3- الإنسان بليد وبطيء وتقبل الفهم.	3- هناك استعداد فطري عند العاملين للنمو وتحمل المسؤولية و الاستجابة للتحفيز وعلية فان واجب المنظمة هو مساعدتهم لتنمية هذه المزايا.
4- يحتاج الإنسان دائما إلى أن نحفزه ماديا للعمل المنتج ونعاقبه إذا لم ينتج.	4- أن الضوابط الخارجية والتهديد بالعقاب ليست هي الأساليب المناسبة لدفع الإنسان للعمل فالإنسان يملك المقدرة على الضبط والتوجيه والتسيير الذاتي.
5- الإنسان ليس لديه طموح ولا يريد أن يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية. -الإنسان غير قابل للتغير بطبيعته.	

ومن الجدول السابق، يتضح تغليب نظرية " X " عند تقييم العنصر البشري المحلي، وتتعلق تلك الفلسفة على جهل مطبق بمفهوم إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية المحلية بشكل خاص.

وقد اختلفت ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب الزمن والسياق التي تنشط فيه، مما نتج تفاوت في ممارسات إدارة الموارد البشرية وقيمها حسب الأهمية والتقدير الذي توليه الإدارة لهذا القسم في المنظمة، و يتجلى الفرق بين الفلسفة القديمة والحديثة لإدارة الموارد البشرية كما هو مبين في الجدول رقم(03):

جدول رقم (03):

أوجه الاختلاف بين النظرة التقليدية لأنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية و
النظرة الحديثة

الفلسفة الجديدة	الفلسفة القديمة
-تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير.	-اهتمت بالقوة العضلية للفرد وقدراته البدنية والمادية [البناء الجسمي للإنسان]
-لذلك، تميل إلى الاهتمام بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية وما يمثله من تحديات تستفز فكر الإنسان وعقله.	-ولذلك، فقد ركزت على الجوانب المادية في العمل من أجور ومكافآت، مكان وبيئة العمل المادية.
-ومن ثمة، فإن التنمية البشرية هي أساساً شحذ لقدرات الإنسان الفكرية وتوظيفها في العمل.	-وعليه فقد اتخذت التنمية البشرية أساساً شكل التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.

المصدر: علي السلمي إدارة الموارد البشرية، 1998، ص ص 31-39

فأسلوب ونمط الإدارة في المنظمات الأعمال في الوقت الحاضر وجد أصلاً للعمل في بيئة تتميز بالثبات والاستقرار، وتلك الأنماط الإدارية في الواقع قد لا تكون ملائمة لاحتياجات وتطلعات منظمات الأعمال والتي تركز على خدمة العميل، جودة الخدمة، تقليل التكاليف، المنافسة، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في الإدارة. فالممارسات الإدارية السابقة والتي صممت أصلاً للتحكم في بيئة العمل الداخلية، وخاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية فقدت جدواها وفعاليتها مع تغير الظروف الاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية، لذا لابد لمنظمات قطاع الأعمال من إعادة التفكير في أسلوب إدارة الموارد البشرية وتطويره بما يخدم النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية .

2-4/ الوعي بالذات وبالآخرين: بناء القيمة الأخلاقية الصارمة:

يؤكد الكثير من الكتاب الذين تناولوا موضوع أخلاقيات العمل على أن الثقافة التنظيمية هي المحدد الأول للسلوك الأخلاقي في المنظمة¹². ولا ريب أن هناك مديرون

أكثر وعياً ويحرصون على مزاولة أنشطتهم وفقاً للمعايير الأخلاقية باعتبار أن ذلك خيار استراتيجي¹³.

ولهذا يتم استقطاب الأفراد ذوي الأخلاقيات العالية للعمل في المنظمة على أساس أن هؤلاء الأفراد هم الذين يجلبون الأخلاقيات لها أو أن المنظمة تستمد أخلاقياتها من الأفراد العاملين فيها¹⁴.

فكلما كان وعي الفرد بقيمه ومعتقداته واتجاهاته أعلى- وكيف تؤثر هذه الأمور على الافتراضات التي بنيناها حول أنفسنا، والآخرين، والموقف الي نواجهه -) زادت قدرته على قراءة سلوكيات الآخرين الحقيقية أو المتوقعة، كما أنه يكون ذا قدرة أعلى على إختيار التصرف المناسب حسب معطيات الموقف.

فالوعي بالذات مرتبط بشكل قوي مع الطريقة التي نقرأ فيها سلوكيات الآخرين مسببة تصرفاتنا تجاههم وأداءنا الاجتماعي بشكل عام.

2-5/ مكانة القيم في إدارة الموارد البشرية:

عُرِّفت القيم بأنها " مجموعة من القوانين والمقاييس تنشأ في جماعة ما، ويتخذون منها معايير للحكم على الأعمال والأفعال المادية والمعنوية، وتكون لها من القوة والتأثير على الجماعة بحيث يصبح لها صفة الإلزام والضرورة العمومية، وأي خروج عليها أو انحراف على اتجاهاتها يصبح خروجاً عن مبادئ الجماعة وأهدافها ومثلها العليا"¹⁵.

ومن الواضح في هذا التعريف أن الثقافة تتعامل مع قيم جماعية، إلا أن تباين القيم الشخصية مع القيم الجماعية للمنظمة يشكل أحد أهم أسباب النزاع (الصراع) فيها.

فالقيم بشكل عام تأتي على نوعين: نوع يتعلق بما هو مرغوب وآخر يتعلق بما هو مستحب. فالقيمة المرغوبة يمكن ملاحظتها في السلوك أما القيمة المستحبة فهي ما لا يمكن إيجاد أرضية لها في السلوك ولا يمكن ملاحظتها.

ولقد نبه هوفستيد (1981) إلى وجود تناقضين محتملين لهذين النوعين من القيم: الأول يتمثل في التناقض بين السلوك وما هو مرغوب (فنحن نتصرف بهدف تحقيق ما نتوق إليه)، أما التناقض الآخر فيكون بين ما هو مرغوب وما هو مفترض والذي يتضمن حكم شخص آخر على ما نتوق إليه.

و تظهر أهمية القيم داخل المنظمة بشكل واضح وجلي من خلال ذلك التطور الذي يحدث في أساليب وأنماط الإدارة داخل المنظمة، حيث إنتقل الفكر الإداري من تلك الإدارة التقليدية (التيلورية) والتي لا تعبر أي إهتمام للأفراد داخل المنظمة، إلى أساليب إدارية أخرى تهتم بالجوانب النفسية للفرد لما لها من تأثير على المنظمة، مثل الإدارة بالقيم، والتي تعتبر كأداة قيادية إستراتيجية ذات إمكانية كبيرة للتنمية والتطوير نتيجة إرتباطها بالمستويات المختلفة، وكأداة أيضاً تساعد على تحديد مسارات الجهود المبذولة نحو تحقيق رؤية القيادة الإستراتيجية.¹⁶

وفي خضم هذه المكانة جاءت "الإدارة بالقيم" كي تضع الشراكة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد العاملين بها كأسلوب لإدارتها، ويعتبر الفساد الاداري "القصور أقيمي عند الأفراد الذي يجعلهم غير قادرين على تقديم الالتزامات الذاتية المجردة والتي تخدم المصلحة العامة" ولقد بين هذا الابتكار أهمية القيم ودورها البارز في إدارة المنظمة ككل. وتتجلى أهمية الإدارة بالقيم في اعتبارها أداة قيادية شاملة في ثلاث أهداف رئيسية هي:

- 1 . التبسيط : ويتضمن إستيعاب وإدماج التعقيد الذي ينتج عن الحاجة المتزايدة للتكيف مع التغيرات الحاصلة، وذلك على كل المستويات الهرمية للمنظمة.
- 2 . التوجيه: وهو إعداد وتهيئة الرؤية الإستراتيجية نحو مستقبل المنظمة.
- 3 . الحصول على الإلتزام والإنتماء الكامل : حيث ينبغي أن تتكامل الإدارة بالقيم مع السياسة الموجهة بأعضاء المنظمة، بهدف تنمية إنتمائهم وإلتزامهم في تقديم أداء عالي الجودة.¹⁷

3/ الدراسة الميدانية:

3-1/ عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج:

3-1-1/ مكان الدراسة الميدانية:

جرت الدراسة الميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة الواقعة غرب الولاية، حيث انطلقت الأشغال لإنجاز هذا المشروع في فيفري 1980 وهذا تطبيقاً للمخطط الرباعي 80-1984 وشاركت في هذه الأشغال عدة مؤسسات وطنية و دولية، تتربع مؤسسة صناعات الكوابل على مساحة 42 هكتار منها 12 مغطاة.

وأنشئت المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بمقتضى المرسوم 83/20 المؤرخ في 1983/01/01؛ وكان هذا نتيجة إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية SONELEC حيث انبثقت منها المؤسسات التالية: ENGP؛ ENIEM؛ ENIE؛ ENICAB؛ EDIMEL؛ هذه الأخيرة المسماة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل " الكائن مقرها بالعاصمة، و في سنة 1986 أنشئت وحدة الكوابل - بسكرة حيث كانت تابعة لها آنذاك ثم انفصلت عنها في سنة 1998 لتصبح "مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة".

إن قواعد التسيير في المؤسسة محل البحث عموماً هي نفسها القواعد المستعملة في جميع المؤسسات الصناعية الجزائرية، غير أنه وللتعريف بأهم القواعد المطبقة في المؤسسة أخذنا إحدى المديرية الموجودة بها والتي تعتبر محور بحثنا، مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة حيث تعتبر هذه الأخيرة كمحور رئيسي والمحرك الأساسي للمؤسسة ولأهمية العنصر البشري في تحريك العجلة الإنتاجية على مستوى المؤسسة.

3-1-2/ منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وباستعمال البيانات الثانوية المكتبية المتوفرة في الدراسة النظرية حول القيم والثقافة التنظيمية؛ فضلاً عن إدارة الموارد البشرية كجزء أول، أما الجزء الثاني فيرتكز على دراسة ميدانية بواسطة استبيان لجمع البيانات الأولية حول موضوع قيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية؛ حسب نموذج هوفستيد الرباعي الأبعاد للثقافة.

3-1-3/ مجتمع وعينة البحث:

بلغ عدد عمال المؤسسة 993 عامل إلى غاية 2012/02/29 حوالي 77% منهم يشتغلون بصفة مباشرة و غير مباشرة في الإنتاج و ينقسمون إلى إطارات (76)، أعوان تحكم (247)، أعوان تنفيذ (670). وتم إختيار 42 عامل من المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا و تم توزيع 42 إستمارة أسترد منها 39 و التي تم الاعتماد عليها في تحليل و تفسير النتائج و تم إختيار العمال دون مراعاة خصائص معينة كالخبرة، الجنس وغيرها.

3-1-4/ أداة الدراسة الميدانية:

استخدم الباحث الاستبيان كوسيلة لمعرفة أهم القيم الإدارية والتنظيمية التي تحكم تصرفات الإداريين؛ تشمل أربعة محاور إعتقاداً على أبعاد هوفستد الثقافية (التفاوت في السلطة، تجنب الغموض، الفردية/الجماعية، الذكورية/الأنثوية). وقد تم الإعتقاد على سلم ثلاثي الأبعاد يقيس درجة الموافقة من 1 إلى 3 (*من 01 وحتى 1.66 يمثل غير موافق؛* من 1.67 وحتى 2.32 محايد؛* من 2.33 وحتى 3 موافق).

3-1-5/ أسلوب التحليل:

إستخدم الباحث الأساليب الإحصائية المتوفرة و المناسبة لتحليل البيانات ومنها: المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، وقد تم ذلك حسب نتائج الدراسة المتوصل إليها وفي إطار نموذج هوفستد حول الثقافة.

3-1-6/ عرض نتائج الدراسة الميدانية:

يبين الجدول رقم () المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها حسب تقسيمات هوفستد للثقافة.

الجدول رقم (04)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة على أبعاد القيم

المتوسط موزون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية %	دالة القياس	الفقرات	البعاد
2.64	2,74	0,71	91,43	كبيرة	تتيح الإدارة الفرصة الكافية لإبداء رأي في أمور عملي.	التفاوت في السلطة
	2,56	0,63	85,33	كبيرة	تقوم إدارة المنظمة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية.	
	2,71	0,63	90,33	كبيرة	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي.	
	2,58	0,66	86	كبيرة	تقوم المؤسسة بالتشاور مع عمالها في اتخاذ القرار.	

متوسط موزون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية %	دلالة القياس	الفرق	البعد
2.51	2,64	0,65	88	كبيرة	توفر الإدارة المرونة المناسبة للتصرف حيال مهامه	تجنب القوض
	2,43	0,56	81	كبيرة	يستطيع المدير أن يغير خطة عمله بسرعة تبعاً للمواقف	
	2,41	0,56	80,33	كبيرة	يملك المدير سرعة الاستجابة عند الانتقال من موقف إلى آخر.	
	2.56	620,	85.33	كبيرة	يصمم المدير برامج عمل مبتكرة.	
2.26	2,56	0,62	85,33	كبيرة	تشعر أنك حر في المؤسسة التي تعمل بها.	الفردية/الجماعية
	2,51	0,70	83,66	كبيرة	يفضل المدير العمل في جماعة أكثر من العمل المنفرد.	
	2,25	0,52	75	كبيرة	يوجه المدير الأفراد للعمل بشكل جماعات متضامنة.	
	2,17	0,50	72,33	كبيرة	يؤمن المدير بأن النجاح يكون من خلال جهد تبذله الجماعة.	
	2,07	0,51	69	كبيرة	يتخلى الأفراد عن مصالحهم الخاصة لمساعدة بعضهم البعض.	
	2,02	0,48	67,33	كبيرة	تساعد الإدارة الأفراد الذين يعانون من صعوبات حقيقية.	
2.22	2,20	0,59	73,33	كبيرة	أعتقد بان إدارة المنظمة توفر لي الإحساس بالأمن والشعور بالاستقرار	الذكورية/الأوثية
	2,23	0,50	74,33	كبيرة	عدم وجود عوائق عصرية في المؤسسة.	
	2,25	0,51	75	كبيرة	الأداء هو المعيار الحقيقي لتقويم أداء الأفراد.	

4/مناقشة النتائج والتوصيات:

4-1/مناقشة النتائج:

من خلال الدراسة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

لـ تسود بيئة عمل المؤسسة محل الدراسة كافة أبعاد (تقسيم هوفستيد) الثقافة التنظيمي من وجهة نظر العاملين فيها، لكن بدرجات متفاوتة، حيث كان البعد الأعلى للتفاوت في السلطة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي موزون قدره (2.64)؛ أي، يشعر العاملون بدرجة عالية من التفاوت في السلطة.

لـ كما يشعر العاملون بدرجة عالية من تجنب الغموض حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون (2.51) ويرجع الباحث ذلك إلى تعقد الإجراءات في التنظيم وعدم الاهتمام بالوقت والتسويق الكبير وهذا كله يؤدي إلى قتل الإبداع والابتكار لدى العاملين.

لـ تتجه آراء العاملين إلى العمل في إطار جماعي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الموزون (2.26) بدلالة قياس مرتفعة وهذا إن دل على شيء، إنما يدل على الفطرة البشرية التي تميل إلى الاجتماع والإبتعاد عن الفردية.

لـ غياب للقيم الأنثوية التي تحكم تصرفات الموارد البشرية في المنظمة، وهذا راجع لطبيعة المجتمع الجزائري التي ثقافته رجولية حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون (2.22) وهو الآخر دلالة قياسه مرتفعة.

وبالنظر إلى هذه النتائج نجدتها تتفق مع السمات العامة للإدارة العربية، حيث تشير ورقة بحثية عن "ثقافة الإدارة العليا والإصلاح الإداري" إلى سيطرة مجموعة من القيم التي تحكم سلوك القيادات الإدارية العربية مثل¹⁸:

- الاهتمام باللوائح والقوانين أكثر من الاهتمام بالنتائج المحققة وبالتسلسل الوظيفي أو التنظيمي أكثر من الاهتمام بقيم التجديد والابتكار، أيا كان مصدرها الوظيفي.
- سيطرة قيم الخوف من تحمل المسؤولية والتردد في قبول المخاطرة ولو المحسوب منه، مما قد يؤدي إلي الجمود وسيطرة قيم تكديس المحافظة علي الوضع القائم.
- مركزية القرار ورفض التفويض بدعوى عدم التفريط في المسؤولية أو الاعتقاد بعدم استعداد الصف الثاني أو الثالث لتحملها، مما قد يحول دون ظهور قيادات جديدة تصلها تجربة الممارسة الإدارية الحقيقية .

- وجود نظرة عدائية عامة من القادة الإداريين تجاه المتعاملين من الجمهور وميل نحو تحميل الجمهور الخطأ في معظم الحالات .

وفي الاطار نفسه، يصف الباحث فريد رجز Rigys Fred في كتابه "الإدارة في الدول المتقدمة" البيروقراطية في الدول النامية بأنها غير عقلانية، قائمة على أسس واعتبارات قيمية وشخصية وعائلية تهدف إلى تفضيل المصلحة الفردية على حساب المصلحة العامة.¹⁹

أما فيريل هيدي (Ferrel Heady) يرجع فشل الإدارة بالدول النامية إلى استمرار تقليدها للنماذج الغربية المستوردة مما نتج -على حد قوله - عنه عدة عوامل؛ ومنها عجز الحكومة عن إيجاد القوى البشرية الماهرة التي يسند إليها تطوير البرامج التنموية؛ ونقص في قدرة الإدارة وتدريبها للرؤساء الإداريين على هذه النماذج المستوردة، بالإضافة إلى ظهور فساد مستفحل داخل الإدارات الحكومية في هذه الدول النامية. لذا فإن المشكلة في نظره لن يكون لها حل إلا بالخلاص من هذه النماذج واستبدالها بأخرى تسم صياغتها من داخل البلد نفسه.

كما تشير دراسة عن " أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية " إلي أن عملية لا مركزية اتخاذ القرار في المنظمة محل الدراسة؛ لم تكن تتعدى في واقع الأمر عملية تفويض بالإمضاء في ميادين محدودة جداً، الأمر الذي حتم في كثير من الأحيان علي المديرين العمل في مجال محدود وضيق، حيث حرّموا من مجال تصرف حر كاف يسمح لهم باتخاذ المبادرات الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم²⁰ .

4-2/ التوصيات

بناء على النتائج السابقة يوصى الباحث بما يلي:

- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المنظمة ويرشدهم إلى السلوك المناسب في المواقف المختلفة.
- إحترام حقوق الآخرين وتفهم مشاعرهم وتقبل الفرد للانتقاد واحترام رأي الآخرين وهذا كله سيؤدي إلى الحد من التفاوت في السلطة والذي يمنع التقدم والازدهار.

- العمل على تبني النمط الإداري الذي يسهم في غرس القيم الجوهرية والمعتقدات للثقافة التنظيمية، باعتباره نموذجاً لحفز العاملين، ودعم الابتكار، وتوجيه العاملين نحو الأفضل.
- تبني اللامركزية وتفويض السلطات وإعطاء مزيد من الاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات؛ وخلق بيئة تدعم تمكين العاملين، وتعزز روح الفريق، لخلق أفكار جديدة.
- الحفاظ على استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي.
- ضرورة إعادة النظر في الثقافة التنظيمية للمنظمات العربية- ونخص منها منظمتنا الجزائرية - بما يتلاءم وقيم ديننا الحنيف ونظراته الإيجابية للإنسان.
- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين ومن ثم تمكينهم لأداء أعمالهم .

الهوامش

- ¹ سنبرغ، فرانك (1998م) الإدارة بضمير، ترجمة بيت الأفكار الدولية، أمريكا.
- ² بطاح، احمد، (2006م)، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، الأردن.
- ³ العمر، فؤاد عبد الله (2002م)، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، المعهد الإسلامي للبحوث، بالبنك الإسلامي للتنمية، جدة.
- ⁴ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص43

⁵ - John p. Kotter et James I. Heskett, culture et performance, le seconde souffle de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 1993, p18

⁶ Hofstede, Geert & Gert Jan Hofstede (2005): **Cultures & organizations: software of the mind**, Mc Graw – Hill, Inc., New York , p.7

⁷ Hofstede, Geert et al, (1990) "Measuring organizational cultures: A Qualitative and Quantitative study across Twenty Cases", **Administrative Science Quarterly** , No. 35 , pp.286-316

⁸ - عبد اللطيف عد اللطيف. إدارة الأعمال الدولية. دمشق: منشورات جامعة دمشق, 2006.

⁹ . Hofstede, Geert & Gert Jan Hofstede (2005): **Cultures & organizations: software of the mind**, Mc Graw – Hill, Inc., New York , p.4

¹⁰ علي غربي وآخرون (2002): تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ص65 .

¹¹ Legge, K. (1989), ' Human Resource Mangement: A Critical Analysis', in J. Storey, (ed.), New Perspectives on Human Resource Management, London: Routledge.

Legge, K. (1995a)," HRM: Rhetoric, Reality and Hidden Agendas", in J. Storey (ed.), Human Resource Management: A Critical Text, London: Macmillan.

Legge, K. (1995b), Human Resource Management: Rhetoric's and Realities, London: Macmillan.

¹² Robert L Mathis ,Johon H .Jackson : "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة: محمود

فتوح، حلب، سورية: شعاع للنشر والعلوم، 2009، ص39.

¹³ Thomsen, S. (2001) "Business Ethics as Corporate Governance" European Journal of Law and Economics", vol 11, no 2, pp 153-164.

¹⁴ Daft, Richard L., (2003), **Management**, South-Western & College Publishing Co., Canada,p 326.

¹⁵ أحمد لطفي بركات(1986): " في فلسفة التربية"، الرياض : دار المريخ للنشر، ص 250 .
¹⁶ غنوم، هشام عبد الرحمن(2005). "تأثير استراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات عين الشمس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين الشمس، مصر، ص 123.

¹⁷ داودي، الطيب (2004): "أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة"، الملتقى الدولي لكلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية بجامعة ورقلة بعنوان: " التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 آذار، الجزائر.

¹⁸ سلوى شعراوى، ثقافة الإدارة العليا والإصلاح الإدارى، ورقة مقدمة إلى الندوة الرابعة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 23 نوفمبر 1995، ص2-3.

¹⁹ فيريل هيدي (1983): "الإدارة العامة"، ترجمة محمد قاسم القريوتي، مطبعة الجامعة

الأردنية، عمان، ص184-186.

²⁰ سعيد لوصيف، أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، مجلة الإدارى، السنة السادسة عشر، العدد رقم 58، سبتمبر، ص82.