

## التسيير الاستراتيجي للراس المال البشري

أ.مشتة ياسين

أستاذ مساعد

قسم علم الاجتماع والديمقراطية

جامعة الجزائر 2

## مقدمة:

تنشأ منظمات العمل المعاصرة بغرض تحقيق أهداف معينة تمس مجالات مختلفة، وتختلف هذه المنظمات في مساعيها و مناهجها لتحقيق هذه الأهداف التي أنشئت من أجلها. لكن ما يمكن أن نشير إليه هو وجود ارتباط وثيق بين العمليات التسييرية و الأهداف المحددة بمعنى أنّ مختلف العمليات التسييرية تعمل على صياغة الطرق الملائمة لتحقيق هذه الأهداف<sup>1</sup> وفي سبيل تحقيق ذلك تعتمد المنظمات على موارد مختلفة ( المال التجهيزات، الهياكل ..... ) بالإضافة إلى هذه الموارد يأتي المورد البشري الذي يمثل رأس المال الحقيقي للمنظمة. لأنه من الصعب على المنظمة أن تحقق الأهداف المسطرة ما لم تكن تمتلك القدرة على الاستجابة للتغير أو التعامل مع القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية ، و يمثل المورد البشري أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء و النمو. وقد زادت أهمية هذا المورد في السنوات الأخيرة و يظهر ذلك من خلال تجاوز النظرة التقليدية و الاقتصادية البحتة للعامل البشري باعتباره قوة عمل تباع وتشتري وواقعة تحت هيمنة قانون العرض والطلب.

هذا التثمين في المورد البشري راجع إلى مجموعة من المستجدات تأتي في مقدمتها زيادة احتياجات العاملين بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة و اعتناق فلسفة الخوصصة.

<sup>1</sup>. عبادة عبد العزيز ، التسيير التشاركي بالأهداف في منظمات العمل المعاصرة : مساءلات حول التنظيم و الممارسات ، كتاب جماعي،

دار الغرب و هران 2003 ص 142.

فالحديث الآن يجري حول مجموعة من المقاربات التحليلية التي تقترح مناهج و فق قراءة ومنظور متجددين للموارد البشرية.<sup>1</sup> بحيث تمثل الموارد البشرية و فق هذه النظرة وسيلة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق ميزة تنافسية ، فقد انطلقت من فرضية مؤداها أن العامل لما يلحق بمكان عمله و منصبه لا يترك اهتماماته و انشغالاته خارج المنظمة ، بل هذه الاهتمامات تعتبر حجر الزاوية و العامل المحدد لمختلف السلوكيات المتبناة من طرف العامل وفي مقدمة هذه العوامل شروط الحياة اليومية من النقل السكن، المحيط العائلي، الاجتماعي والثقافي والتطلعات الشخصية. هذا الاهتمام الذي أولته إدارة الموارد البشرية للعامل البشري يعد أساسى وحتمى حتى تتمكن من جعل الأفراد متكيفين مع عملهم.

وبلعبها هذا الدور تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية. فكل المدراء الناجحين في عالم اليوم يعملون على الانخراط في أنظمة الموارد البشرية، ويعملون على توفير احتياجات المورد البشري وتعديل سياستهم التنظيمية لتحقيق التوافق المرغوب مع هذه الاحتياجات إذ أرادت المنظمة أن تحقق أهدافها وتحتفظ بقدرتها التنافسية في ظل بيئة مضطربة و كل هذا راجع إلى أن سلوك الأفراد بالمعنى السوسولوجي للكلمة لا يتم وفق منظور ميكانيكي<sup>2</sup> هذا ما يجعل من الصعوبة بما كان التنبؤ بسلوك العاملين في المنظمة ، وهذا ما أوضحت عدة دراسات سوسولوجية تمت في حقل منظمات العمل و في مقدمتها دراسات *M.crozier* و *E.freidberg* في كتابهما *L'acteur et le système* و التي أوضحت أن المنظمة في حد ذاتها تمثل نتاج، اجتماعي، ونسق يستطيع الفرد من خلاله المحافظة على هامش من الحرية يمكنه من تحقيق مصالحه الشخصية.<sup>3</sup>

من هنا يظهر أن التحدي الأساسي لوظيفة الموارد البشرية هو محاولة الرقي بالجانب الاقتصادي و جعله في خدمة الإنسان و ليس تحويل الإنسان إلى مجرد عبيد للاقتصاد ، هذا ما يؤدي إلى وضع الإنسان في محور النشاط الاقتصادي فهو المحرك الأساسي و هو الغاية المرجوة

<sup>1</sup> Geniviène becono, Gestion des RH.Casbah Edition, France 2004 P 7.

<sup>2</sup> Philippe Bernoux la sociologie des organisations, Edition du seuil EVRFIX octobre . 1985 p 154 P 155.

<sup>3</sup> Genevie Becono, Opct P 9.

لكل نشاط اقتصادي . إن عمل مثل هذا يعد الهدف الأسمى لكل الأفراد العاملين في وظيفة الموارد البشرية.

و يتم ذلك من خلال معرفة المميزات السوسولوجية للعامل باعتباره فاعل في المنظمة.<sup>1</sup> كما أن السلوكات التي تصدر من الأفراد لا تعتبر معطى طبيعي تأتي بصورة عفوية، كما أنها لا تعتبر كنتيجة حتمية للتفاعل الاجتماعي ، و إنما درجة التطور التقني والاقتصادي، لها وزن كبير في تبني الأفراد هذه السلوكات.

هذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية في حاجة إلى أخذ الفرد بالمعنى السوسولوجي المذكور ، في هذا الإطار فإن دراسة موضوع الموارد البشرية يمكن أن يتم قصد الإجابة على مجموعة من التساؤلات من بينها ، التساؤل حول أحسن الطرق التي تمكن من قيادة الأفراد نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة ، وعن إمكانية وجود أسلوب أو إستراتيجية تمكن من تدارك و التقليل من عيوب الإدارة التقليدية، كالإدارة البيروقراطية ، و التساؤل عن الطرق المثالية التي تمكن من إحداث توافق بين بعض مدارس التسيير كالتنظيم العلمي للعمل و العلاقات الإنسانية في العمل ، وإثراء أفكارها للحصول على نسق يجمع بين مواطن قوتها و يتجاوز مواطن ضعفها.<sup>2</sup>

يمكن الإجابة على هذه التساؤلات في التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري الذي يعبر على ضرورة إشراك ممثلي العمال مع المسيرين في مجلس الإدارة و اللجان المتخصصة لتحديد الأهداف و اتخاذ القرارات و توزيع الأرباح على مستوى المنظمة ككل.

وهذا الطرح ذهب إليه عالم الاجتماع *M.crozier* من خلال دراسته حول إستراتيجية الفاعلين في الأنساق التنظيمية و توصله إلى أن كل فرد بإمكانه أن يحافظ على منطقة ارتياح تمكنه من الحصول على سلطة موازية ، يستعملها خدمة لمصلحة الشخصية.

من هذا المنطلق ألح على ضرورة تحميل العامل للمسؤولية بدل إحداث تغييرات عن طريق إصدار المراسيم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> M.crozier et E.Freidberg, l'acteur et le système, Edition du seuil, Saint amand.1977 . P 23.

<sup>2</sup> . عبد العزيز عباد ، مرجع سبق ذكره ، ص 145.

<sup>3</sup>Jean Michel morin , précis de sociologie , Edition Nathan .Maxville.France 1996 . P . 19.

لأن الأفراد باعتبارهم كعاملين يؤيدون ما ساعدوا على تقريره و تنظيمه و يكونون أكثر التزاما به ، بمعنى أنه كلما توضحت الفكرة لدى كلما زادت حظوظ إنجازها و يهدف هذا النموذج إلى إدماج الأهداف الشخصية للأفراد و جعلها متوافقة مع الأهداف الجماعية مما يمكن من تحقيق أحد المبادئ الأساسية في الإدارة و المتمثل في خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.<sup>1</sup>

### التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري.

إن التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري يعد حسب مجموعة من العلماء وسيلة ناجحة لإدارة الموارد البشرية في أية منظمة، فوجد *Morin* يرى أن مبادئ هذا النموذج تمكن من تحقيق الفعالية و الوصول بالمؤسسة إلى الحصول على قدرات تنافسية كبيرة.<sup>2</sup>

و هذا النموذج يقوم على مجموعة من المسلمات يمكن أن نذكرها كما يلي :

- ❖ يؤيد الأفراد ما ساعدوا على تقريره و تنظيمه و يكونون أكثر التزاما به.
- ❖ كلما توضحت الفكرة لدى الشخص عن الشيء الواجب القيام به ، كلما كانت حظوظ إنجازها أكبر.
- ❖ الاتصالات المتبادلة و اعتماد سياسة الباب المفتوح أكثر فائدة للمنظمة من الاتصالات الأحادية الاتجاه.
- ❖ عند ما يكون هناك توافق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية يتوجه الأفراد ذاتيا دون رقابة.

كما يظهر أن هذا نموذج متأثر بمجموعة من النظريات و أهمها نظرية ( Y ) لماك قرقر<sup>3</sup> والتي ترى أن الجهد العقلي الذي يبذله العامل هو شيء طبيعي يمكن أن يكون مصدر رضا لذلك سيتم إنجازها بشكل طوعي ، كما أن الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليس هما من يدفع العامل لبذل مجهودات من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ، بل هناك رقابة ذاتية وتوجيه شخصي من قبل العامل بغرض إنجاز الأهداف التنظيمية ، كما أن العامل يبذل جهد بهدف

<sup>1</sup>. H.Fayol, administration industriel et générale, Enag Edition, Alger 1990 P 32.

<sup>2</sup>. عبد العزيز عبادة مرجع سبق ذكره ، ص 147.

<sup>3</sup>. مصطفى نجيب شاوش مرجع سبق ذكره ، ص 51.

الحصول على مكافأة و ليس خوفا من العقاب ، فهي تعد أهم شيء لدى الفرد ، تمكن من تحقيق الرضا الشخصي و إشباع حاجة تحقيق الذات و التي قد يحققهما في عمله الذي يقوم به .  
من هذا المنطلق يرى مدني عبد القادر علاقي<sup>1</sup> . أن فلسفة هذا النمط من التسيير لا تقوم على منطق المسؤولية المشتركة بين الإدارة من جهة، و العمال من جهة أخرى بمعنى أن مختلف العمليات الإدارية و خاصة العملية التخطيطية تتم بصورة مشتركة ، و متطلبات هذه العملية تتبلور في عملية تحديد الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة.

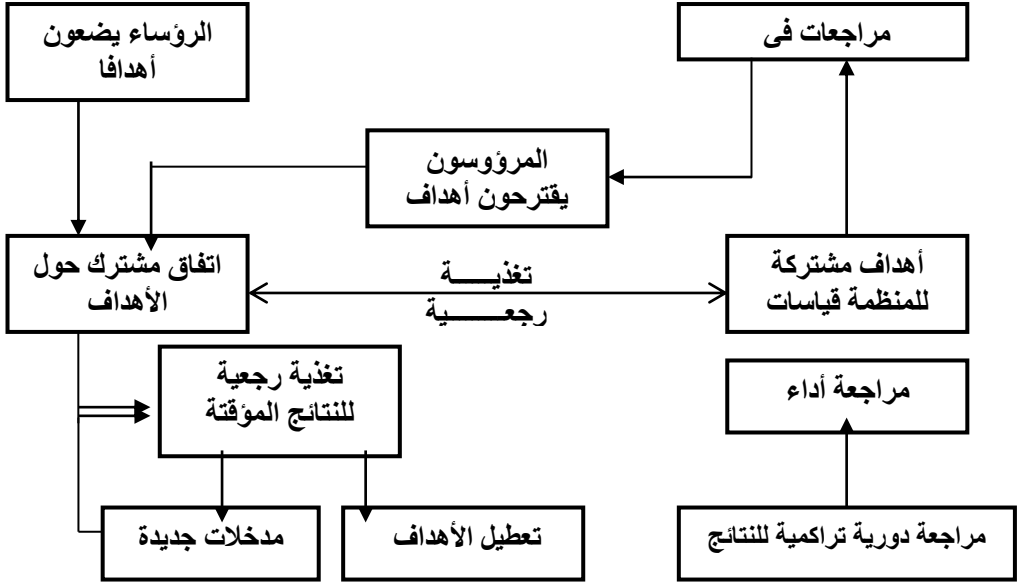
و يمكن أن نتصور أن هذا النوع من التسيير هو عبارة عن نموذج متكامل لتسيير الموارد البشرية و هذا راجع لامتلاكه لمداخلات ( أهداف المنظمة عمال بدوافعهم وكفاءتهم، المهام ومتطلباتها ) و مخرجات (أهداف تنظيمية محققة، موظفين راضين ومحفزين، مهام منجزة، نتائج ملموسة، بالإضافة إلى ذلك فهو يحتوي على عمليات تحويل النشاطات الإجرائية، العلاقات الوظيفية، التدابير التحفيزية والتقييمية ) كما يحوي على تغذية راجعة تحدث انطلاقا من المخرجات إلى المداخلات ، وقد يحدث فيها عمليات التصحيح على سبيل المثال تعديل أو تمديد برامج التكوين بغرض تغطية العجز أو النقص الذي قد يظهر عليها ويكون ذلك نتيجة تفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض.

من هذا المنطلق يمكن عرض عملية التسيير الاستراتيجي في دورة كاملة مع إظهار مختلف عناصره المتفاعلة فيما بينها انطلاقا من تحديد الأهداف وصولا إلى عملية التقييم والتعديل وهذا الشكل<sup>2</sup>. *Odiorne*.

<sup>1</sup> . مدني عبد القادر علاقي ، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية الكتاب الجامعي ، ط 1 ، تهامة ، جدة 1981 ص

<sup>2</sup> . نقلا عن عبد العزيز عبادة مرجع سبق ذكره ن ص 149.

شكل : دورة عملية التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري (عند *Odiorne* ).



المصدر: نقلا عن عبد العزيز عباد مرجع سبق ذكره ن ص 45.

كما قام *Humble* بتحديد مختلف المراحل التي تمر بها هذه العملية انطلاقا من وضع و صياغة المخططات الإستراتيجية مرورا بضرورة توفير هيكل تنظيمي ، بهدف التحكم في المعلومات مما يسهل عملية الرقابة الذاتية و اتخاذ القرارات السريعة ، مع استعمال عملية المراجعة بغية تقييم التقدم من جهة و معرفة الإمكانيات التي تمكن من تجاوز العراقيل. مما يفسح الطريق لتبني مخططات تدريب وكل هذا بهدف تقوية القدرات الفردية في الإنجاز.

و لتطبيق هذا النمط من التسيير يمكن أن نوجز أهم الخطوات لتحقيق ذلك <sup>1</sup>.

1. عملية تحديد الأهداف العامة الرئيسية و الأهداف الفرعية مع تحديد أجال تنفيذها بغية توزيعها على الأقسام المختصة بالتنفيذ.

2. وضع هيكل تنظيمي بغية تصور و إدراك العلاقات بين مختلف الأجزاء بطريقة إجرائية.

3. تشكيل فرق العمل داخل الفروع و هذه الفرق تحمل على عاتقها مسؤولية التنفيذ.

<sup>1</sup>. مدين عبد القادر علاقي مرجع سبق ذكره ، ص 95.

4. ضرورة تحديد أدوات الرقابة والاتصال بالإضافة إلى ذلك تظهر ضرورة عقد الاجتماعات الدورية بهدف تقييم الأعمال.

إن هذه الخطوات الهامة تكون متواجدة على مستوى المنظمة ككل ، و تبقى خطوات أخرى ضرورية و لكنها تكون متواجدة على مستوى كل فرع فعلى مستوى كل قسم أو فرع يمكن أن نلخص مراحل هذا النمط من التسيير .

يقوم رئيس كل فرع بتكليف كل عامل بوضع تصور يمكن من تحديد خطة مبدئية يوضح من خلالها الأهداف المرجوة و التي يمكن تحقيقها خلال الفترة اللاحقة مع تحديد الوسائل التي تمكن من تجسيد هذه الأهداف و تشخيص مختلف العراقيل التي قد تظهر من فترة إلى أخرى و تشكل عائق في سبيل تحقيق الأهداف ، و ذلك محاولة منه إيجاد الحلول حتى يتمكن من التنبؤ بما قبل وقوعها ، كما يضع تصور عام عن مقاييس تقييم الأداء.<sup>1</sup>

و بعد هذه العملية يقوم كل من الرئيس و المرؤوس بمناقشة هذه الخطة ثم يتم اتخاذ الإجراءات العملية لتنفيذها و ذلك بالتنسيق بين مختلف العناصر التي تشكلها مع توفير الإمكانيات المالية اللازمة مع وضع جهاز مكلف بالمراقبة و تقييم تنفيذ ما اتفق عليه.

#### تطبيقات التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري :

العديد من الخبراء و المختصين يشيرون بأن هذا النسق يمكن أن يستعان به في عملية دقيقة لوصف الوظائف و وضع متطلبات شغلها مثل *Argenti* ، وعدد آخر منهم و في مقدمتهم *Mullin* يرون بأن هذا النمط هو أوسع من ذلك فبإمكانه أخذ أشكال مختلفة في منظمات مختلفة وأصبح وصف له هو أنه أسلوب أو نسق تسيير<sup>2</sup>.

فهو يلفت الانتباه إلى كيفية ربط الأهداف الفردية بالأهداف العامة فهو بذلك في قرارات التسيير ذات المستوى العالي وفي الأهداف البعيدة المدى للمنظمة مهما كانت نوعها سواء كانت تنتمي إلى القطاع العام أو الخاص.

وكثيرا ما ينظر إليه على أنه يضمن المسيرين المتواجدين على مستوى خلايا التنفيذ ، ولكن في حقيقة الأمر يمكن تطبيقه على مستويات عليا و مهما كان مجال نشاط المنظمة (صناعة

<sup>1</sup> . عمر و غانم ، مفاهيم الإدارة بالأهداف ، الحلقة العملية لنظام الإدارة بالأهداف ، و النتائج . المنظمة العربية للعلوم و الإدارة ، القاهرة 1978 ، ص 146.

<sup>2</sup> . عبد العزيز عباد ، مرجع سبق ذكره ، ص 152.

تربوية صحية أو غيرها)، إن إدخال هذا الأسلوب يجعل مسؤولي المنظمة يتبنون أسلوب قيادي أكثر ديمقراطية وفعالية.

وهذا ما يظهر في المنظمات التي عملت على تبني هذا النموذج من التسيير بحيث لم يقتصر تطبيقه على مستوى المنظمات الإنتاجية فحسب بل كثير من المنظمات التي تنشط في مجالات مختلفة قامت بتطبيقه، و يرى أصحاب الخبرة في هذا المجال أن هذا الأسلوب ذا أهمية بالغة خاصة لما يتعلق الأمر بوظائف غير محددة جيدا بحيث يسمح للعمال بكسب حرية في العمل مثل العمل المهني، و المؤسسات الأكاديمية، والوظائف الإشرافية<sup>1</sup>.

ففي كل هذه النشاطات تظهر الحاجة ماسة إلى مقاييس تحدد الأداء في هذا الإطار يقدم هذا النسق وسائل للأفراد تمكنهم من إمطة اللثام عن الأهداف المرجوة من جهة و يوفر لهم وسائل تمكنهم من تقييم أداء هم.

هذا ما يجعل هذا النسق ينتقل من المنظمات الإنتاجية ليتم تطبيقه في ميدان الإدارة التعليمية، و يذكر أحمد إسماعيل حجي أنه طبق في الولايات المتحدة الأمريكية، كما حدث في *Bloom Field Hills* في مدينة *Michigan* و التي شملت ما يلي :

قام مجموعة من الأفراد الأعضاء في لجنة استشارية بوضع أهداف عامة تظم هذه اللجنة الآباء الطلاب و المربين ، ثم قام مجلس التعليم بتحديد الأهداف بوضع برامج و توفير الوسائل الضرورية لتنفيذها كما تم تحديد الأهداف الخاصة بكل مدرس في كل فرع و أهداف خاصة بكل طالب.

هذه العملية مكنت من تفرع أهداف الأداء التعليمي من مستوى المخطط إلى مستوى الطالب ، مروراً بمستوى الأستاذ ، بطريقة تمكن من تحقيق تنسيق فعال بين مختلف أطراف العملية التربوية.<sup>2</sup>

### المزايا الكامنة في هذا النسق :

هذا النموذج يتميز بالمرونة ، فهو يفسح المجال للأفراد لقبول مسؤولية أكبر و لتقديم مردود أعلى و من هنا يمكن أن نحدد أهم المزايا التي يتميز بها :

❖ يسمح بالتركيز على الميادين المهمة لحياة المنظمة.

<sup>1</sup>. أحمد إسماعيل حجي ، الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسة ، دار الفكر العربي ، القاهرة 200.

<sup>2</sup>. أحمد إسماعيل حجي ، نفس المرجع ، ص 151.

- ❖ كما يسمح بتحديد المشاكل التي يمكن أن تطرأ من فترة إلى أخرى.
  - ❖ يمكن من وضع جهاز رقابة ناجع و فعال.
  - ❖ يسمح بتبني هيكل تنظيمي سليم ، تتوضح فيه المسؤوليات.
  - ❖ يسمح بالقيام بعملية تنبؤية على مستوى حاجات التدريب ، و يوفر جو يمكن من النمو الشخصي و الانضباط الذاتي.
  - ❖ يمكن من تحسين الاتصال في المنظمة و يمكن بذلك من تجاوز أحد عناصر الحلقة البيروقراطية و التي تنتج عن الاتصال الصعب نتيجة تعارض مصالح الأفراد في المنظمة ، و نتيجة لعب المعلومة دور منطقة ارتياب تسمح بخلق سلطة موازية ما يؤدي إلى شح المعلومات و عدم وصولها صحيحة إلى أعلى السلم هذا ما يجعل القرارات المتخذة غير سليمة و لا تتكيف مع الوضع على مستوى خلايا التنفيذ.
  - ❖ يفسح المجال واسعا أمام العمال مما يجعلهم محفزين ذاتيا لتحسين الأداء.
- . متطلبات تطبيقه:

حتى ينجح تطبيق هذا النسق لابد من اجتماع مجموعة من العوامل في مقدمتها التزام ودعم نشط من المسؤولين السامين ، بالإضافة إلى ضرورة الفهم الجيد لمحتواه من طرف جميع المعنيين، و يتطلب عناية كبيرة و اهتمام مختلف المراحل التي تميزه، مع ضرورة تجنب العمل الورقي، ومشاركة صادقة من طرف الأعوان.

#### . صعوبات تطبيق التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري :

على الرغم من بساطته الظاهرية إلا أن تطبيق هذا النسق يجد صعوبات جمة أمامه ، فعدد لا يستهان به من المنظمات ذاقت مرارة التجربة و انطلاقا من نجاح أو فشل تطبيق هذا النسق في مؤسسات عديدة تمكن **Morin** من وضع مجموعة من الملاحظات نشير إليها باختصار ، ضرورة وجود نية صادقة و استعداد لتطبيق هذا النسق في المؤسسات التي تريد تطبيقه هذا ما يتطلب وجود منظور شامل عن تسيير الموارد البشرية ، سياسة عامة مصاغة بوضوح تشمل العناصر الثلاث لوظيفة الموارد البشرية و المتمثلة في اكتساب المهارات ، تنميتها و تحفيزها ، كما أنه لا يمكن أن نطبق جزء من هذا النسق على حساب أجزاء أخرى بل يمثل نسق إدارة شاملة يتضمن تصور خاص للأدوار الفردية و العلاقات التي تتواجد على مستوى السلم الهرمي.

كما يحتاج هذا النسق إلى فترة حتى يتمكن من أن يصل إلى نقطة الاشتغال العادية، و الصعوبة الأخيرة لتطبيق هذا النسق تتمثل في صعوبة نفسية ناتجة في أغلب الأحيان عن عدم قدرة الأفراد المتواجدين في أعلى السلم الهرمي على تبني سياسة الباب المفتوح في عملية الاتصال بهدف وضع الأهداف وتقييم الأداء.<sup>1</sup>

ويضيف *Morin*<sup>2</sup> أنه من بين الأسباب التي تعيق تطبيق هذا النسق نجد بدرجات مختلفة حسب اختلاف المنظمات.

- ❖ عدم التزام الإدارة العليا بالرغم من تبنيها لهذا النسق.
- ❖ عدم قبول كل أجزاء النسق ما عدا الجانب الإداري.
- ❖ إعطاء معلومات للأفراد في المنظمة بدون مساعدتهم على تطبيقه و هكذا نجد أن تطبيق هذا النسق يتطلب إجراء تحول شامل في المنظمة ( تعريف الأهداف لمدى معين، وضع خطط، تبني لا مركزية في القرار، صياغة سياسات عامة تطوير لأساليب القيادة مع إعطاء أهمية أكبر لإنجاز الأهداف وتركيز أكثر على تنشيط فرق العمل، ومحاولة خلق مجال للتعاون وتبني نمط اتصال مفتوح، كما يظهر ضرورة تبني أساليب تمكن من تكيف النسق مع مميزات المنظمة)، كمثال عن سوء تطبيق نسق التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري عند تجاهل كل أو بعض متطلباته التنظيمية و الفردية خاصة من طرف الإدارة العليا ، يمكن أن نرجع إلى دراسة *Trepo*<sup>3</sup> والتي يذكر فيها أن المديرين العامين و الإطارات السامية في فرنسا (خريجي المدارس العليا للإدارة) أخفقوا في تطبيق هذا النسق لعدم تخليهم عن الصفات الخاصة كالإعجاب بالنفس والتسلط، والافتناع أنهم هم فقط من يملكون الأفكار الجيدة ، و غالبا ما يؤكدون على دقة الأوامر والقرارات التي غالبا ما يستعملونها في حل المشاكل البسيطة أما بالنسبة للإطارات فإنهم يثبتون حسن إرادتهم أكثر من التزامهم بالنتائج ويتجاهلون آراء المتواجدين على مستوى خلايا التنفيذ، ودائما وحسب *Trepo* فإن مثل هذه التقاليد الثقافية في إدارة المنظمات تتنافر مع متطلبات الحياة التنظيمية و بالتالي تؤثر سلبا على تطبيق هذا النسق.

<sup>1</sup> . عبد العزيز عبادة نفس المرجع ن ص 158.

<sup>2</sup> . نفس المرجع ، ص 158.

<sup>3</sup> . Trepo G. Mise en place d'une DPO : Le rôle cruciale direction et gestion, France 1975 P 68.

ويظهر بذلك أنه للتحويل إلى ثقافة تنظيمية ملائمة تحتاج المؤسسات ومسيروها إلى بدل المزيد من الجهود في اتجاه تطويرها وتنمية أنفسهم نحو مسعى هذا النسق وبعيدا عن المسعى البيروقراطي الذي يتميزون به.

## المراجع المعتمدة:

- عبادة عبد العزيز ، التسيير التشاركي بالأهداف في منظمات العمل المعاصرة : مساءلات حول التنظيم و الممارسات ، كتاب جماعي ، دار الغرب و هران **2003**.
- مدني عبد القادر علاقي ، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية الكتاب الجامعي ، ط 1 ، تهامة ، جدة **1981**.
- عمر و غانم ، مفاهيم الإدارة بالأهداف ، الحلقة العملية لنظام الإدارة بالأهداف ، و النتائج . المنظمة العربية للعلوم و الإدارة ، القاهرة **1978** .
- Genivière becono ,Gestion des RH.Casbah Edition, France **2004**
- Philippe Bernoux la sociologie des organisations, Edition du seuil EVRFIX octobre **1985**
- M.crozier et E.Freidberg, l'acteur et le système, Edition du seuil, Saint amand.**1977**
- Jean Michel morin , précis de sociologie , Edition Nathan . Maxville. France **1996** .
- H.Fayol, administration industriel et générale, Enag Edition, Alger **1990**