



جامعة مولود معمري تيزي وزوو  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية



## التنمية السياحية المستدامة بين مقومات الثقافة

### التنظيمية ومتطلبات البيئة المجتمعية

دراسة ميدانية بوزارة السياحة والصناعة التقليدية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية

تحت إشراف:

أ.د: ربيعة رميشي

إعداد:

خليفة رحامي

السنة الدراسية: 2023-2024



جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



## التنمية السياحية المستدامة بين مقومات الثقافة التنظيمية

### ومتطلبات البيئة المجتمعية

دراسة ميدانية بوزارة السياحة والصناعة التقليدية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية

تحت إشراف

إعداد:

أ-د. ربيعة رميشي

خليفة رحماني

#### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
وهيبة الجوزي	أستاذ التعليم العالي	مولود معمري تيزي وزو	رئيسا
ربيعة رميشي	أستاذ التعليم العالي	مولود معمري تيزي وزو	مشرفا ومقررا
جميلة طالب	أستاذ التعليم العالي	مولود معمري تيزي وزو	مناقشا
حكيمه تقادلة	أستاذ التعليم العالي	مولود معمري تيزي وزو	مناقشا
الفضيل ريمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	مناقشا
زهرة شوشان	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	مناقشا

السنة الدراسية: 2023-2024

# شكر وعرفان

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

وفي هذا المقام أتقدم بجزيل الشكر إلى كافة المساهمين من قريب أو بعيد، في انجاز هذا العمل المتواضع في مقدمتهم الأستاذة المشرفة "ربيعة رميشي" التي لم تبخل عليا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة فكانت الحلقة الأهم في تحقيق هذا المبتغى المتضمن إتمام أطروحة الدكتوراه في شقيها النظري والميداني ونطلب من الله عز وجل أن يديم الصحة والعافية ويحفظ ذويها من كل مكروه ويحقق كافة مبتغياها.

كما لا أستثني أي أستاذ أو إداري في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة مولود معمري بتيزي وزو من خلال كافة التسهيلات وحسن المعاملة. إلى كافة أفراد العائلة في مقدمتهم الوالدة الكريمة حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها، وإلى روح الوالد الغالي رحمه الله وأدخله فسيح جنانه وإلى العم ناصر طفيفات الذي حفزني وساندني أثناء الحاجة أطال الله في عمره. دون نسيان الأصدقاء الذين كانوا السند المعنوي لإتمام هذا العمل المتواضع.

## فهرس المحتويات:

شكر وعرفان	.....
فهرس المحتويات:	.....
قائمة الجداول	.....
قائمة الأشكال	.....
ملخص الدراسة	.....
مقدمة	..... أ
الباب الأول: الإطار النظري للدراسة	.....
الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة:	.....
1- أسباب اختيار الموضوع:	..... 15
2- أهمية الدراسة:	..... 16
3- أهداف الدراسة:	..... 17
4- الإشكالية:	..... 18
5- فرضيات الدراسة:	..... 21
6- تحديد مفاهيم الدراسة:	..... 22
7- الدراسات السابقة:	..... 34
8- المقاربة السيوسولوجية:	..... 42
الفصل الثاني: مداخل التنمية السياحية المستدامة	.....
تمهيد:	..... 53
1- أبعاد التنمية السياحية المستدامة:	..... 54
1-1 أبعاد اقتصادية:	..... 54
2-1 أبعاد اجتماعية:	..... 54
3-1 أبعاد ثقافية:	..... 54

4-1	أبعاد بيئية:	54
2-	مقومات التنمية السياحية المستدامة بالجزائر:	59
1-2	مقومات طبيعية:	59
2-2	مقومات مادية:	60
3-2	مقومات تاريخية وثقافية:	62
3-	السياسة العامة للقطاع السياحي:	64
1-3	القوانين والمراسيم:	64
2-3	التخطيط السياحي والاستراتيجي:	66
3-3	مؤسسات العمل السياحي:	67
4-	استراتيجية الموارد البشرية للقطاع السياحي:	68
1-4	استراتيجية استقطاب الموارد البشرية للقطاع السياحي:	68
2-4	استراتيجية التوظيف:	68
3-4	استراتيجية تكوين رأس المال البشري في القطاع السياحي:	68
4-4	استراتيجية تنمية الثقافة السياحية:	69
71	خلاصة الفصل:	
	الفصل الثالث: الغرس الاجتماعي وأبعاد الثقافة التنظيمية	
73	تمهيد:	
73	1- الغرس الاجتماعي من منظور سوسولوجي:	
81	2- الثقافة التنظيمية	
96	3- تأثير القيم التنظيمية على المنظمة:	
107	4- الالتزام التنظيمي:	
113	خلاصة الفصل:	
	الفصل الرابع: استراتيجية الجذب السياحي وتأثيرات سلوك المواطنة التنظيمية	

117.....	تمهيد:
119.....	1-استراتيجية الجذب السياحي:
119.....	1-1 خطوات ال استراتيجية السياحية:
119.....	2-1 أبعاد استراتيجية الجذب السياحي:
119....	3-1 تحليل العلاقة التداؤبية بين الإدارة ومختلف الفاعلين الاجتماعيين:
127.....	2- معايير إنتاج الفعل السياحي:
127.....	1-2 مركزية الفعل السياحي:
127.....	2-2 الوعي السياحي:
127.....	3-2 العلاقات العامة كدعامة للعمل السياحي:
139.....	3- سلوك المواطنة التنظيمي في مجال السياحة:
139.....	1-3 أسس العمل السياحي:
139.....	2-3 المؤسسات المسؤولة عن تنمية الفعل السياحي:
139.....	3-3 التكيف مع متطلبات السائح:
146.....	خلاصة الفصل:
.....	الباب الثاني:الإطار الميداني للدراسة
.....	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
144 .....	تمهيد
147.....	1-الدراسة الاستطلاعية
145.....	2-المنهج المعتمد في الدراسة:
158 .....	3- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

154	4- مجالات الدراسة .....
158	5- أدوات جمع البيانات: .....
	الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة .....
156	1- البيانات العامة للمبحوثين .....
161	2- عرض وتحليل نتائج الدراسة .....
161	1-2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى: .....
194	2-2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: .....
218	2-3 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة: .....
270	2-4 عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة: .....
274	الاستنتاج عام: .....
283	خاتمة: .....
	قائمة المصادر والمراجع: .....
	قائمة الملاحق: .....

### فهرس الجداول:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
87	الفرق بين الثقافات القوية الإيجابية والثقافات الضعيفة السلبية	01
100	مقاييس القيم التنظيمية	02
104	مراحل تطور القيم التنظيمية	03
157	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	04
158	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	05
159	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية	06
160	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	07

161	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	08
162	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	09
163	مساهمة السياسة الإعلامية للقطاع السياحي في تحسين صورته وعلاقتها بمتغير الفئة السوسيو مهنية	10
165	الارتباط بين مساهمة السياسة الاعلامية للقطاع في تحسين صورته وعلاقتها بمتغير الفئة السوسيو مهنية	11
166	قدرة مركزية اتخاذ القرار على استيعاب جميع احتياجاته وعلاقته بمتغير الفئة السوسيو مهنية	12
168	الارتباط بين قدرة مركزية اتخاذ القرار على استيعاب جميع احتياجاته وعلاقته بمتغير الفئة السوسيو مهنية	13
169	مدى تمثيل الحلول الوقائية للمشكلات كإطار مرجعي للسلطة الإدارية وعلاقتها بمتغير الفئة السوسيو مهنية	14
171	الارتباط بين مدى تمثيل الحلول الوقائية للمشكلات كإطار مرجعي للسلطة الإدارية وعلاقتها بمتغير الفئة السوسيو مهنية	15
172	تقاسم نفس الرؤيا في العمل مع الرؤساء المباشرين بدلالة الفئة السوسيو مهنية	16
174	الارتباط بين تقاسم نفس الرؤيا في العمل مع الرؤساء المباشرين بدلالة الفئة السوسيو مهنية	17
175	توافق المهام مع المؤهلات العلمية بدلالة الأقدمية المهنية	18
177	الارتباط بين توافق المهام مع المؤهلات العلمية بدلالة الأقدمية المهنية	19
178	التنوع والمرونة في أساليب التسيير لضمان تحقيق الأهداف بدلالة الفئة السوسيو مهنية	20
179	الارتباط بين التنوع والمرونة في أساليب التسيير لضمان تحقيق الأهداف بدلالة الفئة السوسيو مهنية	21
180	الاستفادة من البرامج التكوينية لتطوير الأداء بدلالة الأقدمية المهنية	22
182	الارتباط بين الاستفادة من البرامج التكوينية لتطوير الأداء بدلالة الأقدمية المهنية	23
190	التأخر عن مواعيد العمل الرسمية بدلالة الراتب الشهري	24
192	الارتباط بين التأخر عن مواعيد العمل الرسمية بدلالة الراتب الشهري	25
193	تأدية المهام في الوقت المحدد بدلالة الفئة السوسيو مهنية	26
195	الارتباط بين تأدية المهام في الوقت المحدد بدلالة الفئة السوسيو مهنية	27
196	احترام قرارات رئيس العمل المباشر بدلالة متغير السن	28
198	الارتباط بين احترام قرارات رئيس العمل المباشر بدلالة متغير السن	29
199	طبيعة العلاقة بالزملاء في العمل بدلالة الفئة السوسيو مهنية	30
201	الارتباط بين طبيعة العلاقة بالزملاء في العمل بدلالة الفئة السوسيو مهنية	31
202	اعتبار رئيس العمل الأنموذج بذات الفئة السوسيو مهنية	32
204	الارتباط بين اعتبار رئيس العمل الأنموذج بذات الفئة السوسيو مهنية	33
205	مساعدة المناخ التنظيمي على تطوير القدرات بدلالة الفئة السوسيو مهنية	34
207	الارتباط بين مساعدة المناخ التنظيمي على تطوير القدرات بدلالة الفئة السوسيو مهنية	35
208	السعي وراء تأدية المهام بدلالة الفئة السوسيو مهنية	36

209	الارتباط بين السعي وراء تأدية المهام بدلالة الفئة السوسيومهنية	37
218	معالجة تدابير العمل للمشكلات المطروحة بدلالة الفئة السوسيومهنية	38
220	الارتباط بين معالجة تدابير العمل للمشكلات المطروحة بدلالة الفئة السوسيومهنية	39
221	قدرة رؤساء العمل على التكيف مع التغيرات بدلالة الأقدمية المهنية	40
223	الارتباط بين قدرة رؤساء العمل على التكيف مع التغيرات بدلالة الأقدمية المهنية	41
224	قدرة رئيس العمل على تحقيق الأمن والاستقرار في العمل بدلالة الفئة السوسيومهنية	42
226	الارتباط بين قدرة رئيس العمل على تحقيق الأمن والاستقرار في العمل بدلالة الفئة السوسيومهنية	43
227	حالات تلقي عرض عمل بنفس الامتيازات بدلالة الفئة السوسيومهنية	44
229	الارتباط بين حالات تلقي عرض عمل بنفس الامتيازات بدلالة الفئة السوسيومهنية	45
230	المبادرة في العمل بأفكار جديدة لذات الفئة السوسيومهنية	46
232	الارتباط بين المبادرة في العمل بأفكار جديدة لذات الفئة السوسيومهنية	47
233	دفع رئيس العمل بهدف انتاج أفكار جديدة بدلالة الفئة السوسيومهنية	48
235	الارتباط بين دفع رئيس العمل بهدف انتاج أفكار جديدة بدلالة الفئة السوسيومهنية	49
236	تقديم حلول لمشكلات تم قبولها بدلالة الفئة السوسيومهنية	50
238	الارتباط بين تقديم حلول لمشكلات تم قبولها بدلالة الفئة السوسيومهنية	51
245	تفضيل التدابير في العمل بدلالة الاقدمية المهنية	52
248	الارتباط بين تفضيل التدابير في العمل بدلالة الاقدمية المهنية	53
249	الايمان بقوة العمل في مجموعة متساندة بدلالة الأقدمية المهنية	54
251	الارتباط بين الايمان بقوة العمل في مجموعة متساندة بدلالة الأقدمية المهنية	55
252	تقديم القيمة المضافة في العمل بدلالة الفئة السوسيومهنية	56
254	الارتباط بين تقديم القيمة المضافة في العمل بدلالة الفئة السوسيومهنية	57
255	منح الفرصة لإثبات القدرات وتبني الأفكار بدلالة الأقدمية المهنية	58
257	الارتباط بين منح الفرصة لإثبات القدرات وتبني الأفكار بدلالة الأقدمية المهنية	59
258	مرتكزات النجاح في العمل بدلالة الاقدمية المهنية	60
260	الارتباط بين مرتكزات النجاح في العمل بدلالة الاقدمية المهنية	61
261	الوضعية المستقبلية للمؤسسة بدلالة المؤهل العلمي	62
263	الارتباط بين الوضعية المستقبلية للمؤسسة بدلالة المؤهل العلمي	63
264	تحقيق مكاسب في المؤسسة في العمل بدلالة الراتب الشهري	64
267	الارتباط بين تحقيق مكاسب في المؤسسة في العمل بدلالة الراتب الشهري	65

## فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
116	خطوات إدارة العملية السياحية	01
130	مراحل الوعي السياحي	02
149	الهيكل التنظيمي لوزارة السياحة والصناعة التقليدية	03
150	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للصناعة التقليدية	04
151	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للسياحة	05

## ملخص الدراسة:

تطرقنا في هذه الدراسة الموسومة بعنوان التنمية السياحية المستدامة بين مقومات الثقافة التنظيمية ومتطلبات البيئة المجتمعية إلى: تشخيص كافة المعطيات المتعلقة بمجال السياحة والبحث في سبل تنميتها وتطويرها وفقا لمعايير الدول الرائدة في هذا المجال بغية تحقيق الاستراتيجيات الهادفة إلى بلوغ الجزائر مصاف تلك الدول، وكافة المؤشرات المستخدمة تخص التنمية السياحية المحلية، المعتمدة على أهم مقومات الثقافة التنظيمية بأبعادها من التزام تنظيمي، الثقة التنظيمية، العدالة التنظيمية، السياسة العامة للقطاع، روح الجماعة، إلخ إضافة إلى متطلبات البيئة الاجتماعية (بيئة الأعمال) لا بد من مراعاة خصوصياتها من قيم وعادات وتقاليد كل منطقة على حدا حتى يتسنى وجود توليفات توافقية بين أنماط العمل السياحي باعتبارها النسق الكلي، والتي تعد حتمية للنهوض بهذا القطاع الاستراتيجي وبعث آفاق التنمية السياحية المستدامة.

فبعد القيام بالدراسة الاستطلاعية بمختلف مصالح وزارة السياحة والصناعات التقليدية الجزائرية من خلال توجيه أسئلة منبثقة من أبعاد متغيرات الدراسة، فكانت الإجابات

غير كافية لاحتواء الموضوع بالشكل الأمثل، وبالتالي وجب الاستجداء بتقنية مساعدة موجهة لبعض الوكالات السياحية ومرشدي السياحة بهدف التشخيص الفعلي لمتطلبات البيئة الاجتماعية المساهمة في تفعيل العمل السياحي.

### **Study summary:**

In this study entitled Sustainable Tourism Development between the Components of Organizational Culture and the Requirements of the Community Environment, we will discuss: diagnosing all the data related to the field of tourism and researching ways to develop and advance it in accordance with the standards of the leading countries in this field in order to achieve the strategies aimed at bringing Algeria to the ranks of those countries, and all the indicators used. It concerns local tourism development, which relies on the most important components of organizational culture with its dimensions of organizational commitment, organizational trust, organizational justice, general policy of the sector, community spirit, etc., in addition to the requirements of the social environment (business environment). Its specificities must be taken into account in terms of the values, customs and traditions of each region. Separately, so that there can be harmonious combinations between the types of tourism work as the overall system, which are imperative for the advancement of this strategic sector and the prospects for sustainable tourism development.

After conducting a reconnaissance study in the various departments of the Algerian Ministry of Tourism and Traditional Industries by asking questions

emanating from the dimensions of the variables of the study, the answers were insufficient to contain the topic in an optimal way, and therefore it was necessary to resort to assistive technology directed at some tourist agencies and tourism guides with the aim of actually diagnosing the requirements of the social environment to contribute to activating Tourism work.

تحقيق التنمية الشاملة مزيج مركب ومعقد من تداخل كافة القطاعات وتظافر الجهود بين القائمين على ذلك، والجزائر كبلد بحجم قارة به كافة مقومات النجاح سواء الطبيعية أو البشرية أو المادية لذلك وجب انتهاج استراتيجية شاملة، هادفة إلى المساهمة في رفع النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية دون الاعتماد على الريع البترولي كمصدر أساسي لذلك ومن بين القطاعات الخام التي تعكس أبعاد التنمية الشاملة نجد السياحة التي تعد موردا مهما وأساسيا كباقي القطاعات غلى غرار الصناعي والزراعي والتجاري.

فالمقصد العلمي يتجه من حيث التصور والبناء نحو استخراج الأبعاد، والمؤشرات التي تربط بهما وخاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار المضامين المشتركة التي نجدها في الثقافة التنظيمية والبيئة المجتمعية فالثقافة التنظيمية عادة ما تأخذ من البيئة المجتمعية مؤشرات التوافق والتضامن والتساند والاتفاق على الرأي وقبول الفكرة العضوية ، والتجهز للاندماج في مسعى المشروع والبحث على التكافل وهي في كلها إنما يجب الانتباه لأهميتها عند رجاسة عمق الثقافة التنظيمية ضف إلى ذلك فإن البيئة المجتمعية هي أساسا تشمل ثقافة عضوية بنيوية تجتمع حولها الجماعة الاجتماعية وتتقيد بقيودها العرفية والتنظيمية، تتحمل قيمها ومعاييرها وتتخذ منها أصولا لبناء مكونات الهوية والانتماء وتحديد الصفة والسمة التي ينشأ من خلالها السلوك الجمعي لأفراد الجماعة الاجتماعية.

فموضوع التنمية السياحية يحتاج إلى تشخيص كافة العوامل الإيجابية الكفيلة بتحقيقها، وكذا العراقيل التي تعكس تنميتها وتطورها وفقا للمرتكزات التالية:

- القيم والأخلاقيات: يجب أن تتضمن الحفاظ على البيئة واحترام الثقافات المحلية.
  - القيادة والرؤية: القيادة يجب أن تكون واعية بأهمية الاستدامة والأبعاد الاستراتيجية متوافقة مع أهداف التنمية المستدامة.
  - الممارسات التشغيلية: مثل تبني التكنولوجيا الخضراء، تقنين العمل النقابي لصالح الخدمة العامة دون إحداث خلل في المنظومة المؤسسية.
  - التدريب والتطوير: بهدف زيادة الوعي بأهمية الحفاظ على الموارد الطبيعية والثقافية وتنظيم ورشات عمل تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين خدمة للنشاط السياحي.
  - الرقابة والإشراف: مراقبة كافة المستويات التنظيمية لتشخيص نقاط القوة والضعف بهدف باتخاذ القرارات بشكل فعال.
  - الابتكار والاستدامة: تشجيع الابتكار في تقديم الخدمات السياحية بطريقة سلسة تساهم في تعزيز الصناعة السياحية.
- وكل هذه المعطيات كفيلة بتحقيق نجاعة العمل السياحي.

وبناء عما سبق سنتطرق في هذا الطرح الفكري إلى انتهاج الخطوات التالية:

**الباب الأول:** وتضمن الإطار النظري للدراسة، وبدوره تم تقسيمه إلى فصول:

**الفصل الأول:** يتضمن الجانب المنهجي للدراسة بداية بأسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة أهداف الدراسة، ثم بناء إشكالية الدراسة وصياغة الفرضيات تحديد مفاهيم الدراسة وكذا الدراسات السابقة للموضوع والمقاربة السوسولوجيا المجسدة لها.

**بينما الفصل الثاني:** تضمن متغير محل الدراسة مداخل التنمية السياحية المستدامة من خلال تحديد أبعادها ومقوماتها وتحديد الاستراتيجيات المتعلقة بالعمل السياحي.

**أما الفصل الثالث:** تضمن الغرس الثقافي وأبعاد الثقافة التنظيمية كبعدي أساسي لمتغيري الدراسة. بالاعتماد على محددات الثقافة التنظيمية كالاتزام التنظيمي، القيم التنظيمية. العدالة التنظيمية... إلخ

**والفصل الرابع:** تضمن إستراتيجيات الجذب السياحي وتأثيرات سلوك المواطننة التنظيمية، تضمن معايير الثقافة السياحية والوعي السياحي إضافة إلى الاستراتيجيات الكفيلة بالتنمية السياحية.

أما بالنسبة للباب الثاني: فتطرقنا إلى الإطار الميداني للدراسة وتم تقسيمه إلى فصلين:

**الفصل الخامس:** احتوى الإجراءات المنهجية للدراسة، الدراسة الاستطلاعية، المنهج المعتمد في الدراسة، مجتمع البحث وعينة الدراسة، مجالات الدراسة: المجال الزماني/المجال المكاني للدراسة ثم أدوات جمع البيانات.

**الفصل السادس:** تضمن عرض وتحليل نتائج الفرضيات لكل من الاستمارة وكذا دليل المقابلة.

مدعمة باختبار الفرضيات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي Spss.

ثم التطرق إلى الاستنتاج العام والخاتمة.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع

2- أهمية موضوع الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- الإشكالية

5- فرضيات الدراسة

6- تحديد مفاهيم الدراسة

7- الدراسات السابقة

8- المقاربة السوسيولوجية

**1- الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة:****1- أسباب اختيار الموضوع:**

يندرج موضوع البحث في إطار الدراسات المتعلقة بالتنمية السياحية المستدامة المرتبطة بعدة معايير أهمها ما يلي:

- المورد البشري اللازم والذي يتطلب كفاءة عالية تتوزع بين التكوين الأكاديمي، والممارسة الميدانية التي تنتج معيار الخبرة المهنية.

- خصوصيات كل نمط سياحي ومتطلبات كل منطقة سياحية باعتبار الجزائر فسيفاء تجمع بين مزيج من الثقافات الفرعية والتنوع الجغرافي من شريط ساحلي في حدود 1600 كم، سلاسل جبلية متنوعة ومساحات شاسعة من الصحراء.

وفي مسألة اختيار الموضوع، بطبيعة الحال في مجال السيسولوجيا عامة وفي مجال سيسولوجيا التنظيمات خاصة، تتوفر مجموعة من الدوافع والأسباب الذاتية المتعلقة بانفعالات وعواطف ميولات الباحث، والأخرى موضوعية مرتبطة بمجالات البحث بالدرجة الأولى، ويمكن ايجازها فيما يلي:

**1-1- الأسباب الذاتية:**

☒ الميول الشخصي والرغبة الجامحة لتشخيص كافة العوامل التي آلت إلى عدم تطور القطاع السياحي في الجزائر.

☒ الإمكانيات الهائلة التي تزخر بها الجزائر الغير مستغلة مما يولد غيرة وحسرة على ذلك مقارنة بدول الجوار على غرار كل من تونس والمغرب.

α التطلع إلى إمكانية وصول الجزائر إلى مصاف الدول الرائدة في المجال السياحي على مختلف الأصعدة.

### 1-2 الأسباب الموضوعية:

α بحكم التخصص المدروس والمتمثل في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، فالموضوع المختار يتضمن معظم المحاور المدروسة بهذا التخصص والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والذي يشمل كافة عناصر التسيير والإدارة، من تكوين، توظيف، تدريب، ترقية...

α تشخيص مختلف العوائق والمشاكل المرتبطة بالمجال السياحي بهدف إيجاد حلول هادفة وفعالة لتنمية هذا القطاع، الذي يعتبره الكثير من المختصين في المجال الاقتصادي الثروة البديلة لاقتصاد الربيع البترولي، لإحداث عملية التكامل في التنمية الشاملة.

### 2- أهمية الدراسة:

• تكمن أهمية الدراسة فيما توليه الدولة الجزائرية المتجسدة في الوزارة الوصية، والمديريات الولائية، والمؤسسات والدواوين الوطنية النشطة في القطاع السياحي التي تقع تحت وصاية السلطة المركزية ودرجة توافقها مع البيئة الاجتماعية والثقافات المحلية في مختلف ربوع الوطن.

• تشخيص دور ومكانة وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسات السياحية العمومية والخاصة لمواكبة التحولات التي تشهدها البيئة الكلية لها.

• تحديد درجة أهمية التخطيط في توجيه الموارد البشرية بالمجال السياحي من تدريب وتكوين في القطاع الخدماتي.

• إيجاد آليات تحقيق التنمية المستدامة لهذا القطاع الاستراتيجي باعتباره مكملًا لقطاع المحروقات على المدى القصير والمتوسط، وبديلاً له على المدى الطويل الخاص بالأهداف الإستراتيجية للقطاع.

### 3- أهداف الدراسة:

α تقدير درجة التوافق بين السياسة العامة للقطاع والقيم المجتمعية السائدة، والمتعلقة بشكل خاص، والانسجام مع افرازات الثقافات المحلية والفرعية.

α تحديد مستويات خضوع التنوع السوسيوثقافي والجغرافي لعامل الهوية التنظيمية، في المنظمات السياحية بالجزائر، ودرجة الاستعدادات عن طريق الاستجابة للمنبهات والمؤشرات التي تركز على القدرة في استيعاب القيم الخاصة بالعملية بصفة عامة.

α التأكد من مدى مراعاة معايير التنشئة الاجتماعية في عملية إعادة الغرس الثقافي المؤسسي، خاصة في مجال التكوين والتدريب في المنظمة.

α تشخيص الآليات المناسبة التي تحقق متطلبات الالتزام التنظيمي للمورد البشري في إطار عمليات التفاعل الدينامي بين الأنساق الفرعية بالنظر إلى النسق الكلي في المجتمع.

α تحليل المعطيات المتعلقة بالأطر الخاصة باستراتيجيات الجذب السياحي لهذه المنظمات المدعومة بمجموعة من الخبراء والمختصين في دراستهم لعمليات الجذب السياحي.

α إبراز مستويات ترجمة مبادئ الثقة التنظيمية بين الفاعلين في التنظيم المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية المجسدة لأهداف المؤسسة السياحية ومضاعفة معيار الثقة التنظيمية.

## 4- الإشكالية:

يعد الحديث على التنمية المستدامة طرح علمي يقوم على تصور نموذج بكل شروطه الإنسانية والمادية والقانونية، وحينما يرتقي الطرح العلمي للمشروع يتضمن مكونات مخطط يندمج في شروطه التخطيطي، فالأمر هنا يتعلق بالحيثيات المستدامة وبالتالي ينطلق هذا التصور في تناول شروط تبلور قواعد التنمية السياحية المستدامة، وعلى الصعيد العالمي تجري السيرورة وفق هذا النسق العلمي التنظيمي، أما على مستوى الجزائر فقد تم طرح مشروع ضخم في بداية الألفية وبالضبط سنة 2000 يحمل مشروع SDAT2025<sup>1</sup> الذي يقوم على أركان التخطيط لإقامة شروط سنتها ضمن قواعد التنمية السياحية المستدامة.

وتم استحضار مستلزمات بناء النموذج في سياق ثقافي محلي جزائري يستلهم من الفضاءات الثقافية والحاجات الإنسانية والبيئة الصحية والقواعد الإدارية مسارات لتشكيل هذه الشروط، وذلك أن اختيار التنمية المستدامة في قطاع السياحة يعني الانطلاق بالسياحة من مورد ثقافي استهلاكي ترفيهي يلبي مطالب اجتماعية موسمية إلى مستوى أكثر دقة وفعالية وهو اعطاء المشروع السياحي بعده الاقتصادي المالي، البعيد المدى، فيتحول المشروع إلى استثمار دائم على طول السنة موفرا مناصب شغل ودافعا لإنشاء مراكز تكوين وتأهيل في القطاع السياحي ومتطلباته، وساعيا لتركيز الضمانات التي تبقي هذه الاستثمارات راس مال قوي في الاقتصاد الجزائري ورافدا من الروافد المتوقعة التي تسمح على المدى المتوسط من البحث على مصادر اضافية لدعم الخزينة العمومية بالعملة الأجنبية، وتأهيل التنمية المستدامة في قطاع السياحة لتكون مكملا لقطاع المحروقات على المدى القصير والمتوسط وبدلا كقوة لما بعد مرحلة الاقتصاد النفطي الذي يبقى الممول الرئيسي للاقتصاد الجزائري قبل 2035 حسب تقديرات خبراء الطاقة والنفط في العالم، ولهذا فالتركيز على القطاع

<sup>1</sup> براهيم شاوش توفيق، أسس تطوير وترقية السياحة المستدامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص التحليل الاقتصادي والاستشراف، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2، 2020، ص 63.

السياحي هو بحث علمي قويم في بدائل الاقتصاد الأخضر الذي سيقدم فرصا للتنمية القوية في الفضاءات التي يشملها هذا الاقتصاد على المدى القريب.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع وجدارته بالدراسة السوسولوجية فقد اتجه اهتمامنا العلمي نحو ربط موضوع البحث في قواعد التنمية المستدامة للسياحة بمتغيرين آخرين نراهما هامين وقويين في بناء شبكة التحليل السوسولوجي وهي ذات العلاقة بمتغيري الثقافة التنظيمية ومتطلبات البيئة المجتمعية.

على هذا الأساس فالمشروع السياحي مهما كان هو مشروع يركز على الإنسان بميراثه العلمي وثقافته وعلاقاته وعمقه الاجتماعي، وصلاته الإنسانية والبنية الأخلاقية لمجموع القيم والمعايير التي يكون قد حملها ميراثا اجتماعيا داخل الأسرة النواتية أولا، ثم العائلة، ثم الجماعة الاجتماعية، ثم النسق العام للعلاقات الاجتماعية التي تحكم النسق الاجتماعي العام للمجتمع بكل مكوناته ومقوماته وروافده، مادام أن المشروع السياحي اجتماعي لخدمة مصالح الإنسان ودعم طموحاته وفتح آفاق الاستئناس أمامه، يوطد مشروع مشجع وداعم، فنجد أن التنمية المستدامة في القطاع السياحي تجعل من شروطها الرئيسية المكونات الثقافية والتنظيمية للإنسان في محيطه الاجتماعي السياحي، ويسعى أرباب المشاريع العملية الكبرى في هذا القطاع للاستثمار في مضامين برامج الخدمات الاجتماعية التي توضع

في صالح الإنسان المتوافقة مع ثقافته وأخلاقه ومصالحه واتجاهاته السلوكية والاجتماعية وهذا ما أغفلته معظم الدراسات السابقة التي ركزت على البنى التحتية من طرق ومطارات وموانئ وفنادق ومركبات سياحية من جهة، إضافة إلى توفير المورد البشري المكون علميا وعمليا بالمجال السياحي لكافة المستويات التنظيمية من العامل البسيط (أعوان الاستقبال، أعوان الأمن، أعوان التنفيذ...) إلى غاية أعوان التحكم وفئة الإطارات المسيرة.

ولو توفر كل ذلك إلا أن العمل السياحي مازال يراوح مكانه في حلقة مفرغة، وعليه مراعاة متطلبات البيئة المجتمعية ضرورة حتمية باعتبار هذه الأخيرة نسقا كليا لا يمكن الاستغناء عنه وأن تنمية القطاع السياحي لا تتحقق بإهمال الخصوصيات المحلية لكل منطقة، من قيم وعادات وتقاليد فمن غير المعقول استخدام نفس النموذج والبرامج في بيئتين مختلفتين ثقافيا وجغرافيا، ولذلك يجب تكييف نماذج محلية موائمة لكل منطقة على حدى سواء من نوعية السياحة، ساحلية، صحراوية، جبلية... أو متطلبات واحتياجات كل منطقة واحترام خصوصيتها المحلية بهدف الحفاظ على النسق العام فالنموذج الموضوع في منطقة القبائل (تيزي وزو، بجاية...) يختلف عن منطقة الشاوية (باتنة، خنشلة...) ونفس الكلام ينطبق على مناطق أخرى كالصحراء (بشار، أدرار، غرداية...).

وهذا ما يفسر المساحة الشاسعة للجزائر في إطار الدولة القارة في حدود 741 238 كم<sup>2</sup> بتضاريس مختلفة وثقافات متعددة، ومن هنا خلصت هذه الدراسة للربط المباشر والدقيق بين التنمية المستدامة في القطاع السياحي وبين توافق الثقافة التنظيمية للقائمين على القطاع مع متطلبات البيئة المجتمعية من قيم وعادات وتقاليد، وترسيخ الثقافة السياحية وفقا لخصوصيات كل منطقة في إطار نماذج سياحية خاضعة لها.

وقد أبانت المعطيات المتوفرة لدينا بالقطاع حسب الخرجات الاستكشافية والاتصالات المهنية والتواصل الفكري مع الفاعلين بالقطاع، فهناك اهتمام متزايد بتكوين للمورد البشري الذي سيكفل بإدارة هذه المشاريع، بحيث نجد تجاوزا تكوينيا في القطاع العمومي والقطاع الخاص بإعطاء فعالية ثقافية وفكرية وعلمية لمجموع الموارد المقترحة للاستفادة من برامج التكوين بالمجال السياحي، مما يعطي لهذه الدراسة أهمية أكبر وأوسع وأعمق لذلك.

وبناء على هذا التناول السوسولوجي للموضوع نقترح التساؤل العام التالي:

- هل تكييف نسق الثقافة التنظيمية بمتطلبات البيئة المجتمعية له دور في بلورة قواعد التنمية السياحية المستدامة؟

وعليه يمكن تقسيم التساؤل الرئيسي إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية، التي ستكون قاعدة بناء الدراسة لاحقا وهي:

1- هل السياسة العامة للقطاع السياحي تتماشى مع مقومات العدالة التنظيمية بناء لمتغيرات البيئة الاجتماعية؟

2- هل لتفاعل نظام التنشئة الاجتماعية بقيم الالتزام التنظيمي له دور في تحقيق إستراتيجية المورد البشري؟

3- كيف يمكن تحقيق استراتيجيات الجذب السياحي اعتمادا على محددات الثقة التنظيمية؟

4- كيف يؤثر سلوك المواطنة التنظيمي في ارتفاع درجة الوعي السياحي لدى المواطن؟

5- فرضيات الدراسة:

ولقد تم افتراض فرضا عاما تمثل فيما يلي:

• تكييف نسق الثقافة التنظيمية بمتطلبات البيئة المجتمعية له دور في بلورة قواعد التنمية السياحية المستدامة.

كما يمكن تجزئة هذه الفرضية العامة إلى فرضيات جزئية يتم صياغتها كما يلي:

1- مضامين السياسة العامة للقطاع السياحي لا تتماشى مع مقومات العدالة التنظيمية لمتغيرات البيئة الاجتماعية القائمة.

2-تفاعل نظام التنشئة الاجتماعية بقيم الالتزام التنظيمي له دور في تحقيق استراتيجية الموارد البشرية للقطاع السياحي.

3-يتم تحقيق استراتيجيات الجذب السياحي من خلال تفاعل الثقافة السياحية للمواطن مع محددات الثقة التنظيمية للفاعلين السياحيين.

4- يساهم سلوك المواطنة التنظيمي للفعل السياحي في ارتفاع درجة الوعي السياحي لدى المواطن.

6-تحديد مفاهيم الدراسة.

## 6-1 المفهوم الاصطلاحي للسياحة:

للسياحة أكثر من تعريف وكل منها يختلف على الآخر بقدر اختلاف الزاوية التي ينظر منها الباحث للسياحة، فالبعض يرى أنها ظاهرة اجتماعية، وآخرون يعتقدون بأنها اقتصادية، والبعض الآخر يركز على الدور الذي تلعبه في تنمية العلاقات الدولية، أو عاملا مهما من عوامل العلاقات الإنسانية والثقافية، وفيما يلي نستعرض أهم هذه التعريفات. وقد عرفت الأكاديمية الدولية للسياحة على أنها لفظ ينصرف إلى أسفار المتعة، فهي مجموعة البشرية التي تعمل على تحقيق هذا النوع من الأسفار، أو أنها الصناعة التي تتعاون على إشباع رغبات السائح<sup>1</sup>

كما تعرف السياحة بأنها: فن تعظيم الاستقرار والراحة النفسية والمعنوية وتقليل التوتر لدى هذا السائح، وإشباع رغباته ودوافعه، وهذا يتعلق بالبرنامج السياحي وطبيعته

<sup>1</sup> نعيم الظاهر، سراب إلياس، منتدى السياحة، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 35-36

لدى الشركات السياحية وسر نجاحها يتوقف على طبيعة البرامج السياحية للسائحين لتحقيق أهداف الشركات السياحية، مع تنشيط إقبال السائحين على برامجها وتعاملهم معها<sup>1</sup>.

## 6-2 المفهوم الإجرائي للسياحة:

هي مجموعة الأعمال والنشاطات التي تعبر على توجه ثقافي وحضاري معين لمنطقة معينة تتبلور فيها عناصر وقيم اجتماعية ترتبط بالهوية الحضارية والتاريخية للمنطقة وفق ما تمليه مجموعة من الضوابط الاقتصادية والتجارية، التي تتماشى مع العمل السياحية، في إطار بلورة أفكار وتصورات تساعد على التطوير في القطاع الاقتصادي والخدمات.

## 6-3 المفهوم الاصطلاحي للتنمية السياحية:

يذهب دوجلاس برس إلى تعريف التنمية السياحية بأنها: حد أو توسيع قاعدة التسهيلات والخدمات لكي تتلاقى مع احتياجات السائح وبوجه عام يقول: بأنها تشتمل على التأثيرات الملحة مثل خلق العمالة وتوليد الدخل، مع تنمية العرض والطلب لتحقيق التلاقي بينهم لإشباع رغبات السائحين والوصول إلى أهداف محددة وقومية وقطاعية وإقليمية موضوعة سلفاً تكون مقياس لدرجات التنمية السياحية المطلوبة<sup>2</sup>.

ويرى عبد الرحمن سليم: أن التنمية السياحية تأخذ طابع التصنيع المتكامل والذي يعني إقامة وتشيد مراكز سياحية تتضمن مختلف الخدمات التي يحتاج إليها السائح أثناء إقامته بها بالشكل الذي يتلاءم مع القدرات المالية للفئات المختلفة من السائحين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مدخل إلى العلوم السياحية والفندقية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2015، 43.

<sup>2</sup> براهيم شاوش توفيق، أسس تطوير وترقية السياحة المستدامة في الجزائر، مرجع سابق، ص 89-90.

<sup>1</sup> جلييلة حسن حسنين، دراسات في التنمية السياحية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 9.

**4-6 المفهوم الإجرائي للتنمية السياحية:**

تمثل التنمية السياحية مجموعة الاتجاهات والتصورات المرتبطة بسبل وطرق ترجمة العمل السياحي إلى عمل اقتصادي وفق رؤية مخططة مسبقاً، لديها فعاليتها وتأثيراتها على المديين القريب والبعيد بالشكل المطلوب الذي يوفر الثروة في المجتمع الذي يعد النسق الكلي والوعاء الحاضن للعمل السياحي من خلال التكيف مع الخصوصيات السوسيوثقافية لكل منطقة وفقاً لنماذج محلية لا تخضع لمركزية القرار والقوانين المعمول بها.

**5-6 المفهوم الاصطلاحي للتنمية السياحية المستدامة:**

عرفت المنظمة العالمية للسياحة التنمية المستدامة كما يلي: هي تلك التنمية التي تلبي احتياجات السياح والمواقع المضييفة إلى جانب حماية وتوفير الفرص للمستقبل، إنها القاعدة المرشدة في مجال إدارة الموارد بطريقة تتحقق بها متطلبات المسائل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ويتحقق معها التكامل الثقافي والعوامل البيئية والتنوع الحيوي ودعم نظم الحياة<sup>1</sup> وعرف الاتحاد الأوروبي للبيئة والمنتزهات البيئية التنمية السياحية المستدامة على أنها: نشاط يحافظ على البيئة ويحقق التكامل الاقتصادي والاجتماعي ويرتقي بالبيئة المعمارية، وحسب فرانسوا فيلاس: إن السياحة المستدامة تنصرف إلى التنمية المستدامة التي تحقق معاً فكرة التواصل وخلود الموارد الطبيعية، الماء، الهواء التربة، التنوع البيولوجي، الهياكل الاجتماعية والبيولوجية<sup>2</sup>

**6-6 المفهوم الإجرائي للتنمية السياحية المستدامة:**

تعتبر التنمية السياحية المستدامة النشاط المتكامل الذي يسعى من خلاله المورد البشري إلى الوصول الفعلي لمعايير التكامل الإيجابي في العناصر المتعلقة بمختلف الموارد التي يسخر بها البلد المضيف لضمان راحة السياح بما يحقق لهم المتعة اللازمة، والاهتمام بما يزخر به

<sup>1</sup> الموسوعة الحرة، مأخوذ من <https://www.wikipedia.org>، مأخوذ بتاريخ 15 جوان 2022.

<sup>2</sup>Marsac Antoine et al ; « Tourisme durable et expérience touristique : un dilemme, proposition d'un dispositif d'analyse appliqué à l'itinérance en milieu rural » in Management & Avenir, N° 56 , 2012 , P135.

هذا البلد من موارد طبيعية ومظاهر مختلفة من أجل الحفاظ على مستويات مقبولة لدى السياح الأجانب والمحليين.

### 6-7 المفهوم الاصطلاحي للثقافة التنظيمية:

عرفها الباحث "كيرت لوين" بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر يتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه<sup>1</sup>.

ويعرف "شين" الثقافة التنظيمية في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادية": هي مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها<sup>2</sup>.

وعرفها "دايفيز" بأنها مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة.

ويعرف **كوخهوم** الثقافة التنظيمية كما يلي: إن الثقافة طريقة التفكير والشعور والعقيدة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، ط 1، مطبعة إمبابلاست للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 106.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود الفرجات وآخرون، السلوك التنظيم، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 264-265.

<sup>3</sup> أحمد سعيد العريان، التمايز الاجتماعي في البيئة العربية، دار السخاء، صنعاء اليمن، 2009، ص 68.

**6-8 المفهوم الإجرائي للثقافة التنظيمية:**

تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة المعايير والعوامل التي تساعد على تحقيقي أهداف المنظمة وأغراضها التكتيكية والاستراتيجية، بتبني وتطبيق مجموعة من المبادئ والمعايير ذات الصلة بموضوع نشاط المؤسسة، والتي تسعى من خلالها المنظمة للوصول إلى أفضل درجات الكفاءة والفعالية والتميز للمورد البشري، وتوزيع هذه القيم والأبعاد عبر الأجيال المختلفة للمنظمة.

**6-9 المفهوم الاصطلاحي للبيئة الاجتماعية:**

ويقصد بالبيئة الاجتماعية ذلك الإطار من العلاقات الذي يحدد ماهية علاقة حياة الإنسان مع غيره، ذلك الإطار من العلاقات الذي هو الأساس في تنظيم أي جماعة من الجماعات سواء بين أفرادها بعضهم ببعض في بيئة ما، أو بين جماعات متباينة أو متشابهة معاً وحضارة في بيئات متباعدة، وتؤلف أنماط تلك العلاقات ما يعرف بالنظم الاجتماعية، واستحدث الإنسان خلال رحلة حياته الطويلة بيئة حضارية لكي تساعده في حياته فعمّر الأرض واخترق الأجواء لغزو الفضاء.<sup>1</sup>

ويقصد بها ذلك الجزء من البيئة الذي يتكون من الأفراد والجماعات في شكل تفاعلهم وأنماط النظم الاجتماعية التي يعيشون فيها وجميع مظاهر المجتمع الأخرى، وتشمل النظم والعلاقات التي تحدد أنماط حياة البشر فيما بينهم سواء كانت سياسية أم اقتصادية أم قانونية، كما تشمل القيم الروحية والخلقية والتربوية وأنماط السلوك الإنساني وتطورها.<sup>2</sup>

ويقصد بها كذلك: بأنّها تلك البيئة التي تشكّل النظم والقواعد والقوانين واللوائح والعادات والتقاليد والقيم والمعايير والأعراف أو العلاقات الاجتماعية واللغة والدين والأوضاع

<sup>1</sup> إحصان علي محاسنة، البيئة والصحة العامة، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1991، ص 18.

<sup>2</sup> خليف مصطفى غرابية، السياحة البيئية، دار ناشري للنشر الالكتروني، الكويت، 2012. ص 19.

الاقتصادية والتعليم والإعلام والفنون والآداب والظروف الصحية، وعوامل البيئة مترابطة جميعها مع بعضها البعض، ومؤثرة في الإنسان وتتأثر فيه.<sup>1</sup>

### 6-10 المفهوم الإجرائي للبيئة الاجتماعية:

البيئة الاجتماعية هي الحاضنة الأساسية والرئيسية لمجموعة من المعايير والقيم والمبادئ والقواعد والنظم والعلاقات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والدينية، والتي يجمع بينها علاقات عضوية ووظيفية تجعل كم هذه العناصر مترابطة ومتناسقة، لكي تصل إلى عملية التأثير والتأثر في إطار عملية التفاعل الدينامي.

### 6-11 المفهوم الاصطلاحي للالتزام التنظيمي:

وقد عرف كيتون الالتزام التنظيمي على أنه: عملية مستمرة ومعقدة فمن خلاله يتواجد الالتزام التنظيمي بأن أعضاء المنظمة ومن خلاله يحافظ هؤلاء الاعتقاد على المنظمة ويريدون التغيير فيها.<sup>2</sup>

ويعرف الالتزام التنظيمي على أنه: استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة يدوم باستمرار العلاقة التعاقدية ويترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من جهده من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.<sup>3</sup>

إحسان علي محاسنة، مرجع سابق، ص 23.

3 سعد علي سكارنة ، الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة ، ط2، دار الياجوري ، عمان الأردن ، 2011، ص162.

سالم سعيد الطواف ، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالواقع الاجتماعي لعمال شركة الكهرباء في غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلة العلوم الاقتصادية ، 2010، ص68.

**6-12 المفهوم الإجرائي:**

يمثل الالتزام التنظيمي السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد العاملون في المؤسسة وفق اللوائح والقوانين المكتوبة والغير مكتوبة في إطار الميثاق العام للمؤسسة وفق مجموعة من القيم والمعتقدات التي توارثتها الأجيال فيما بينها بما يوقر إطار زماني ومكاني يجعل الأفراد يزاولون مختلف عملياتهم الفنية والتنظيمية وفق ما يتم الالتزام به مسبقا كعقد معنوي ومادي يجمع بين الأطراف الفاعلين في التنظيم.

**6-13 المفهوم الاصطلاحي للتنشئة الاجتماعية:**

تعرف التنشئة الاجتماعية : بأنها عملية تلقين الفرد قيم ومقاييس ومفاهيم مجتمعه الذي يعيش فيه حتى يتمكن من إشغال مجموعة أدوار تحدد نمط سلوكه اليومي، والتنشئة الاجتماعية هي عملية مهمة لكل من الفرد والمجتمع إذ أن الفرد بدون أهداف عليا وبدون وسائل سلوكية وبدون الفرص الضرورية التي تساعده في اكتساب الخبرات والتجارب والمعلومات التي تتطلبها حياته الخاصة والعامة لا يمكن ان يطور نفسه وينمي قدراته وقابليته التي يحتاجها المجتمع، والأفراد الذين يحيطون به يقومون بتربية الفرد ، فالأحوال الاجتماعية الشائعة، فيكتسب منهم الأدوار الاجتماعية التي بالتالي تكون مكملة لأدواره<sup>1</sup> عرف قاموس علم الاجتماع التنشئة الاجتماعية: بأنها العملية التي تساعد الطفل على التكيف مع الجماعة، وذلك عند اكتسابه بعض السلوكيات الاجتماعية التي توافق عليها الجماعة.<sup>2</sup>

• كما أوضح العالم كلوزين أن: التنشئة الاجتماعية هي العملية التي من خلالها يتم توجيه الطفل على السير بنفس النمط الذي تسير عليه أسرته، وهذا يساعده في أن يصبح مؤهلاً وناضج أكثر.<sup>3</sup>

علي محمد الزغبي، مفاهيم في التنشئة الاجتماعية، دار السلام للنشر والتوزيع ، لبنان، 2008، ص1121  
أحمد مدحت مصطفى ، التنشئة الاجتماعية والعقل الاجتماعي ، دار الوثائق للنشر والتوزيع ، الكويت ، 2009، ص1182  
<sup>1</sup> سالم خالد الروي، تحديات المجتمعات العربية في القرن 21، دار المنارة للنشر والتوزيع، الامارات العربية المتحدة ، 2011، ص117

**6-14 المفهوم الاجرائي:**

فالتنشئة الاجتماعية هي تلك العملية الهادفة التي يتحول من خلالها الكائن البشري من كائن طبيعي إلى كائن اجتماعي لديه الدوافع والحاجات والميكانيزمات الاتصالية الانسانية، والتي تعمل على مرافقة الكائن البشري مدى حياته وفي مختلف المراحل العمرية التي يصلها ولا ترتبط بمرحلة عمرية محددة لذلك تتبع الفرد منذ الولادة حتى الوفاة، ويبقى من خلالها يتعلم الأشياء الجديدة في إطار عملية التنشئة الاجتماعية.

**6-15 المفهوم الاصطلاحي: الثقة التنظيمية**

ولا يوجد تعريف متفق عليه ومقبول للثقة، إلا أن غالبية تعريفات الباحثين تدور حول مدى التأكد الذاتي لدى فردين أو أكثر من التوقعات المتعلقة بالإمكانات والأمانة والشفافية والاعتمادية في الطرف الآخر وخاصة في المواقف الحرجة، بحيث عرفها ستارتر:  
على أنها تشير إلى درجة إيمان وتقبل الفرد للقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة والتي تقوم بتنفيذها وإدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف وبنفس الاتجاه.<sup>1</sup>  
تعتبر الثقة التنظيمية أهم عنصر من العناصر التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات، (فكلما تزايدت ثقة العاملين في قادتهم أصبحت المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط التي تواجهها داخل المنظمة وخارجها، وقد دعا ذلك الاعتقاد بأهمية الثقة كلاً من، إلى القول بأن الثقة التنظيمية هي: العلاقات المتبادلة وليت تكون بمثابة الرابط الشعوري الذي يحقق الاندماج والتوحد بين أعضاء التنظيم، وأنها لا تقتصر على مجرد الثقة المتبادلة بين العاملين وبعضهم البعض . قادة ومرؤوسين . وإنما تمتد أيضاً إلى الثقة في القيم الأساسية للمنظمة والرؤية المشتركة والثقة في النظام ذاته.<sup>2</sup>

بلال خلف السكارنة ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة 2، عمان ، 2011، ص 333

سالم خالد الأسيوطي ، العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية ، جامعة شمس ، دار الكتاب ، القاهرة ، 2009، ص 112

**6-16 المفهوم الإجرائي:**

تشكل الثقة التنظيمية عصب العلاقة والركيزة الأساسية التي تجمع بين الفاعلين داخل التنظيم، وعدم خضوع هذه الانفعالات والمشاعر المتعلقة بالثقة بالطرف الآخر من دون الأمور الرسمية ودون خضوعها لمبدأ الرسمية والهيكلية التنظيمية التي تستدعي توفر الأمور التي تبعث على الراحة النفسية والرضى بين الفاعلين في إطار الاحترام المتبادل بين الأطراف.

**6-17 المفهوم الاصطلاحي للعدالة التنظيمية:**

العدالة التنظيمية هي شعور العاملين أن الإجراءات المتبعة في عملية توزيع الموارد أو المخرجات، أجور، مكافآت، حوافز أعباء العمل، تتم وفق طريقة عادلة وكيفية التعامل بين المدير والمرؤوسين تخضع لمعايير موضوعية ودقيقة ونزيهة بين العاملين في مختلف المستويات الوظيفية داخل المنظمة<sup>1</sup>

**6-18 المفهوم الإجرائي للعدالة التنظيمية:**

وضع معايير تحقق الرضى الوظيفي لكافة العمال والموظفين على مختلف مستوياتهم التنظيمية سواء من حيث توزيع المهام، التكوين، التحفيز، التعامل في إطار علاقات العمل (التنسيق) وهذا ما يترتب عنه تحقيق الرضى الوظيفي الذي بدوره يؤدي إلى الولاء التنظيمي للعامل داخل المنظمة واعتبار العمل السياحي جزء لا يتجزأ منه مما يؤدي إلى تحقيق الأبعاد الاستراتيجية المتضمنة التنمية السياحية المستدامة.

**6-19 المفهوم الاصطلاحي لاستراتيجية المورد البشري:**

هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم، يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه

محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة،5 ، عمان ، 2011 ، ص123

الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتطوير والصيانة.<sup>1</sup>

كما يعرف المورد البشري بشكل بسيط بأنه: في إنها الجهة المسؤولة عن إدارة جميع شئون الأفراد بداية من اختيار وتعيين الموظفين الجدد في أي مؤسسة، ومن ثم تولي مهمة تدريب الأفراد وتوجيههم بالشكل الذي يتناسب مع مهاراتهم وكذلك أهداف الشركة، وصولاً إلى توفير كافة مستحقاتهم المالية والاهتمام بحالتهم المعنوية وتوفير البيئة المناسبة لهم من أجل العمل في ظروف سليمة، ولهذا تعتبر جزء لا يتجزأ من أي مؤسسة وإدارتها، ونجاحها في تحقيق أهدافها يساهم بشكل كبير في نجاح أي مؤسسة عمل.<sup>2</sup>

#### 6-20 المفهوم الإجرائي لاستراتيجية المورد البشري:

هي مجموعة الخطط والبرامج التي تضعها الإدارة العليا بهدف الاستثمار العقلاني في المورد البشري، من خلال انتاج جملة من القيم التي تخدم الثقافة السياحية والتي تزيد من عوامل النجاح في إطار السهر على تقديم القيمة المضافة في العمل بالشكل الذي يتوجب الاستغلال العقلاني لقدرات المورد البشري وكفاءته والزيادة من متدلات خبرته للقدرة على التعامل مع مختلف الوضعيات والمشكلات الإدارية التي قد تواجهها المنظمة حالياً أو مستقبلاً.

#### 6-21 المفهوم الاصطلاحي للجذب السياحي:

وأهم التعاريف التي تم التوصل إليها تعريف "المجلس الاسكتلندي السياحي" والذي عرف الجاذبية السياحية بأنها: "مناطق القصد السياحي التي لها عمر محدد (دورة حياة المنتج

<sup>1</sup> محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2002، ص334.

<sup>2</sup> حسين محرم، السلوك التنظيمي، سلوك الفرد في المنظمات، الطبعة 2، دار حامد، عمان، 2010، ص26.

السياحي)، الغرض الأساسي إدراكه لاكتشافها أو خلقها، هو زيادة متعة الفرد وبهجته، أو زيادة ثقافته، و إدراكه<sup>1</sup>

جميع المنتجات البيئية والمظاهر الطبيعية والبشرية، والخدمات التكميلية التي تشمل خدمات البنى الفوقية والتحتية، بالإضافة إلى مزيج من الخدمات والتسهيلات التي يحتاجها السياح منذ مغادرة مكان إقامته حتى عودته إليه، إذ تشمل مناطق الترفيه والتسلية التي يبحث عنها السائح، والتي تؤدي 4 إلى زيادة مستوى القناعة بالتجربة السياحية<sup>2</sup>

كما عرف الجذب السياحي أيضا بأنه: مكان يضم مجموعة من النشاطات والخدمات التكميلية والمحددة والتي تستغل بطريقة صحيحة كقطب مهم للثقافة أو للراحة والتسلية. بهدف استقبال السياح مثل:

المواقع التاريخية، الحدائق العمومية، الحظائر الوطنية، الغابات، التظاهرات الثقافية.<sup>3</sup>

## 6-22 المفهوم الإجرائي للجذب السياحي:

الجذب السياحي هو خاصية أو ميزة طبيعية أو ثقافية لمكان معين يعتبره الأفراد والسياح بأنه قادر على ملء أوقات فراغه، وهي ميزات حسنة أو إيجابية لمنطقة ذات نشاط معين، أو وضع أنشطة كما يرغبها الزبون بما فيها نوعية الطعام، الديكور، النشاطات الثقافية...، مكان يضم مجموعة من النشاطات والخدمات التكميلية والمحددة والتي تستغل بطريقة صحيحة كقطب مهم للثقافة أو للراحة والتسلية، من أجل العمل على استقبال السياح.

الجذب السياحي هو خاصية أو ميزة طبيعية أو ثقافية لمكان معين يعتبره الأفراد والسياح بأنه قادر على ملء أوقات فراغه، وهي ميزات حسنة لمنطقة ذات نشاط معين، أو وضع أنشطة كما يرغبها الزبون بما فيها نوعية الطعام، الديكور، النشاطات الثقافية...، مكان يضم مجموعة من النشاطات والخدمات التكميلية والمحددة والتي تستغل بطريقة صحيحة كقطب مهم للثقافة أو للراحة والتسلية، من أجل العمل على استقبال السياح.

<sup>1</sup> Objectifs et stratégies de développement du tourisme, chapitre 4, rapport final, étude équipe JICK , Japon , 2001 , p 79.

<sup>2</sup> Joerg clément François ; tradition of tourisme in kanada ; 3<sup>th</sup> Edition ; 2006 ;p120

<sup>3</sup> Stéphanie robert ; tourisme fortune absolu , Edition show ; paris,2001 ;p65

## 6-23 المفهوم الاصطلاحي للسياسة العامة:

وهي عبارة عن نظامٍ معينٍ تسعى الحكومة المحليّة في الدولة إلى تطبيقها، والتحقق من التزام الجميع فيه سواءً أكانوا أفراداً أم مؤسسات، وأيضاً تُعرفُ السياسةُ العامة بأنها برنامجُ عملٍ حكوميّ يحتوي على مجموعةٍ من القواعد، والتي تلتزمُ الحكومة بتطبيقها في المجتمع<sup>1</sup> وتعرف السياسة العامة أيضاً بأنها:

تلك الوسائل المعتمدة من خلال الحكومة في سبيل إحداث تغييرات معينة داخل النظام الاجتماعي للدولة". لقد أوضح هذا التعريف الجوانب الفنية للسياسة العامة بوصفها عملية ديناميكية آلية، أي تلك الأساليب المستخدمة من قبل الحكومة هي التي أدت إلى صياغة السياسة العامة وتوجيهها بنمط معين لإحداث صدى داخل البيئة. لكن دي كوسيو<sup>2</sup> كان أكثر تحديد وشمولاً بوصفه للسياسة العامة من منظور الحكومة بأنها، تلك القرارات والخطط التي تضعها الهيئات الحكومية، من أجل معالجة القضايا العامة في المجتمع.<sup>2</sup>

كما تعرف: السياسة العامة في كونها تتعلق بما تقرر الحكومة فعله أو عدم فعله، ويؤكد أن الحكومات تتدخل في أمور كثيرة، فهي تدير النزعات الاجتماعية، وتنتج الخبرات، وتوزع الخدمات المادية والمكافآت الرمزية، السياسة العامة سلسلة طويلة من النشاطات المترابطة، التي تعني أكثر من مجرد قرار واحد وتعتبر والسياسة العامة هي مجموع التدخلات المقررة من طرف سلطة عمومية قصد حل مشكل يدخل في نطاق اختصاص<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سليم كامل الدمغشري ، نايف أحمد الملي، السياحة في الوطن العربي، دار الأزهر للنشر ، بيروت ، 2001، ص112  
<sup>2</sup> سليم محمد خريش، معالم الثروة السياحية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجبالي اليابس ،

2001، ص99

<sup>3</sup> سعاد مسالمي، السياحة والاقتصاد البديل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة سعد دحلب ، 1999، ص98

## 6-24 المفهوم الإجرائي للسياسة العامة:

والسياسة العامة، هي مجموعة من الاتجاهات الفكرية التي تسعى الحكومة إلى تنفيذ الهدف الخاصة بها، من خلال الاعتماد على مجموعة من الوسائل والأدوات، وقد تشمل السياسة العامة تقديم مجموعة من الفوائد العامة، مثل: توفير طرق نقل مناسبة مما يساهم في تقديم العديد من الخدمات للمجتمع.

## 7-الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى: أطروحة دكتوراه للباحث (عامر عيساني) بعنوان: الأهمية الاقتصادية لتنمية السياحة المستدامة حالة الجزائر (2010) ، لقد عمل الباحث على التطرق بشكل مفصل لموضوع الدراسة من خلال الاعتماد على إرث نظري ذو خلفية اقتصادية تعتمد بالدرجة الأولى على إبراز أهمية السياحة وآثارها المختلفة، بالإضافة إلى تناول التنمية السياحية المستدامة وتطور حركة السياحة الدولية، مع التأكيد على واقع وإستراتيجية التنمية السياحية المستدامة في الجزائر بصفة خاصة ، ليعود الباحث مرة أخرى من خلال التعرّيج على طبيعة التنمية السياحية في مصر وتونس بالنظر إلى الواقع والآفاق، بالاعتماد على دراسة بحثية تقييمية للتجارب والنماذج السياحية المختلفة في كل من الجزائر، مصر، وتونس، وقد خلصت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج نبرز أهمها فيما يلي:

- الضعف المسجل على العديد من المستويات المتعلقة بالجانب الخدماتي الذي يعد العصب الأساسي للعمل السياحي والفندقي فيما يتعلق بالسياحة الشاطئية مثلا وهذا من شأنه التأثير بصفة مباشرة وغير مباشرة على طبيعة صناعة السياحة بالجزائر.
- رغم العديد من المحاولات التي قامت بها الحكومات المتعاقبة في الجزائر للنهوض بالعمل في القطاع السياحي، ورغم الإمكانيات والقدرات الطبيعية والبشرية التي تتمتع بها غير

أن العمل السياحي في البلاد لا يزال يحتاج إلى عمل كبير ومتواصل مقارنة بالنماذج السياحية الأخرى في كل من تونس ومصر بشكل خاص.

• كما سعت السياسات السياحية لمصر وتونس إلى توفير منتجات سياحية تنافسية في حين الجزائر تعاني من تخلف في هذا الميدان، مساهمة قطاع السياحة في الجزائر ضئيلة جدا مقارنة بما تحققه مصر وتونس سواء في الجانب الاقتصادي أو الاجتماعي، وبالتالي مستوى مساهمة التنمية السياحية كمياري اقتصادي مهم لازال لم يصل للمستوى المطلوب في الجزائر بصفة خاصة.

**الدراسة الثانية:** أطروحة دكتوراه من إعداد (الطالب عميري خالد) الموسومة بالتنمية السياحية وأثرها على التنمية المستدامة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص اقتصاد التنمية دفعة 2019، حيث اعتبر الباحث القطاع السياحي من بين القطاعات الحيوية التي تدفع بالنمو وتنشط البناء الهيكلي اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وحضاريا، حيث أصبحت السياحة نشاطا متكاملًا يتضمن التخطيط والاستثمار والتشييد والتسويق والترويج، وهي تتفاعل مع باقي قطاعات الاقتصاد الأخرى وفي ظل التداخل بين البيئة والسياحة وحتى تكون هذه الأخيرة محركا للتنمية يجب انتهاج إستراتيجية تهدف إلى تحقيق تنمية مستدامة بمختلف أبعادها الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية أو التكنولوجية. وعليه كانت الإشكالية الرئيسية لهذه الأطروحة في التساؤل التالي: كيف تساهم التنمية السياحية على التنمية المستدامة في الجزائر؟ ومن خلال الدراسة المقدمة تم تقديم النتائج:

- إعادة النظر في اللوائح والقوانين المنظمة لقطاع السياحة.
- تفعيل قوانين لحماية البيئة والاهتمام بالتنمية المستدامة.
- النهوض بالبنية التحتية) تكنولوجيا المعلومات، شبكات النقل)
- الاهتمام بالموارد البشرية، كالتعليم والتكوين المتخصص تماشيا واحتياجات القطاع السياحي.

كما ركز الباحث على أمرين أساسيين هما: الاهتمام السياسي الدائم والمستمر من قبل كافة أجهزة الدولة، وتسخير الوسائل القانونية والموارد المالية والمادية الضرورية لقطاع السياحة. وأوعز فشل التنمية السياحية في الأخير إلى مجموعة من العوامل والأسباب والتي تتمثل حسبها فيما يلي: الاكتفاء في الجزائر بالخطاب الرسمي غير أن التطبيق العملي لتنمية القطاع السياحي لم يتحقق لحد الآن.

• ضعف التنسيق بين الفاعلين في القطاع السياحي من وزارة السياحة والوكالات السياحية ووزارة الشؤون الدينية والأوقاف ووزارة الثقافة....

• عدم الاستقرار على مستوى الهيكل التنظيمي لقطاع السياحة فوزارة السياحة لم تستقر لحد الساعة كقطاع مستقل يمكنها من وضع إستراتيجية طويلة الأجل للنهوض بالقطاع السياحي.

• عدم وضع إستراتيجية تسويقية في السنوات الماضية تمكن من النهوض بالقطاع السياحي هذه الأسباب وأخرى كثيرة جعلت حصة الجزائر من السياحة العالمية تكاد تكون منعدمة بل وحتى على المستوى الإفريقي والمغرب العربي، في وقت لا جدال فيه أن الجزائر تتوفر على المقومات السياحية التي تجعل منها بلدا سياحيا بامتياز لو أحسنت استغلالها واستثمارها بشكل علمي وعملي مدروس.

**الدراسة الثالثة:** واقع التنمية السياحية المستدامة في الجزائر في ظل العولمة السياحية أطروحة الدكتوراه ل.م.د في العلوم السياسية من إعداد الطالبة صبيحي شهيناز تخصص اتصال وتنمية دفعة 2019 حيث تطرقت إلى عرض واقع التنمية السياحية في الجزائر التي أصبحت تفرضها البيئة الدولية المعلومة للأنشطة السياحية من خلال الوقوف على الإستراتيجية المتبعة والنتائج المتوصل إليها سابقا وتوضيح أهم التحديات والرهانات المرتبطة بالعمل السياحي، أما الأهداف التي تطرقت إليها كانت على النحو التالي:

- إبراز المكانة الاقتصادية للقطاع السياحي ودوره في عملية التنمية.

- تشخيص نقاط الضعف في سياسة التنمية السياحية المستدامة في الجزائر من خلال تقييم أداء هذه السياسة.
  - تسليط الضوء على واقع السياحة في الجزائر كمنطلق عام لرسم السياسة الوطنية المستقبلية للتنمية السياحية المستدامة.
  - معرفة أهم التحديات التي تواجه المنتج السياحي الجزائري في ظل العولمة السياحية. فرضيات الدراسة تضمنت ما يلي:
  - كلما كانت هناك استدامة سياحية بما يتوافق وتحقيق الجودة والرشادة الإنتاجية كلما تحققت التنمية السياحية.
  - كلما كانت هناك سياسات فعالة في القطاع السياحي من طرف صناع القرار زادت إمكانية تحقيق تنمية مستدامة.
  - يعتبر غياب الثقافة السياحية والتخطيط الاستراتيجي للسياحة من تحديات السياسة السياحية التنموية.
- الدراسة الرابعة:** أهمية التسويق السياحي في دعم التنمية السياحية لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر أطروحة دكتوراه ل.م.د في العلوم الاقتصادية من إعداد الطالب حاج محمد زحافي عبد الله تخصص تحليل اقتصادي وتنمية مستدامة دفعة 2020 بجامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، حيث تطرق إلى أهمية التسويق السياحي في دعم تنمية القطاع من خلال البحث في علاقة السياحة بالتنمية المستدامة، كما خلصت هذه الدراسة إلى أهم الأهداف التالية:

- توضيح أهمية التسويق السياحي وعلاقته بالتنمية السياحية.
  - تحديد مفهوم التنمية السياحية المستدامة حسب برامج التنمية.
  - رصد الآثار الاقتصادية والاجتماعية لقطاع السياحة في الجزائر.
- فرضيات الدراسة تضمنت ما يلي:

- يعتبر التسويق السياحي ذو أهمية بالغة في نجاح السياحة وتحقيق أهدافها.
  - ممارسة الاستدامة في النشاط السياحي تساعد على تدعيم التنمية السياحية.
  - إستراتيجية تطوير القطاع السياحي لا تتماشى مع تطلعات أبعاد التنمية السياحية.
  - يساهم الاستخدام فعال للتسويق السياحي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.
- فتم تسليط الضوء على ضرورة الاهتمام بشبكة الانترنت والتسويق السياحي الرقمي، والتركيز على استحداث إدارة خاصة بالعمل السياحي بالتنسيق مع مختلف الفاعلين والنشطاء المختصين.

**الدراسة الخامسة:** الاستثمار في رأس المال البشري وأهميته في تحقيق التنمية السياحية. أطروحة دكتوراه ل.م.د. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة احمد بن يحيى الونشريسي بتيسمىلت من إعداد الطالبة سامر سمية تخصص إدارة الموارد البشرية دفعة 2022.

حيث ركزت الى معرفة مستويات الاستثمار في رأس المال البشري والتنمية السياحية والخدمات الفندقية، لبعض ولايات الغرب الجزائري بالاعتماد على التخطيط، التوظيف، التدريب... كأبعاد مرتبطة برأس المال البشري وآليات الاستثمار به لاختبار مدى فعاليته في تحقيق أبعاد التنمية السياحية المستدامة.

بينما أهم الأهداف التي تطرقت إليها تمثلت في:

- التعرف على واقع الاستثمار في رأس المال البشري المرتبط بالقطاع السياحي.
- اختبار مدى وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الاستثمار في رأس المال البشري ومستوى الخدمات.
- اختبار مدى وجود علاقة ارتباطيه بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري (التخطيط، التوظيف، التعليم، التدريب) ومستوى الخدمات.

## أهم فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري

ومستوى الخدمات المقدمة في المؤسسات الفندقية.

الدراسة السادسة: مكانة السياحة الشاطئية في الإستراتيجية الوطنية للتنمية السياحية،

أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر تخصص اقتصاد الخدمات من

إعداد شيرت علال دفعة 2022. تضمنت الفرضيات التالية:

- السياحة الشاطئية لها مكانة أساسية في المخطط التوجيهي الولائي للتهيئة السياحية.

- السياحة الشاطئية هي الوجهة المفضلة للزوار والمصطافين والأكثر طلباً على مستوى

السياحة الداخلية والمحلية.

- السياحة الشاطئية هي الشكل الأمثل لتطوير الاقتصاد المحلي في ولاية بجاية.

تطرق إلى أهم الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على واقع السياحة الشاطئية في الجزائر وولاية بجاية ومدى مساهمتها في

دفع عجلة التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية.

- إبراز مكانة وأثر الساحل باعتباره منتج سياحي ضروري في إرساء دعائم إضافية

للنشاط السياحي والنمو الاقتصادي في ولاية بجاية.

- إبراز الإمكانيات السياحية التي يتمتع بها الساحل في ولاية بجاية باعتباره محرك أساسي

في تنشيط التنمية السياحية والمحلية.

## الدراسة السابعة:

The Role of Local Communities in Community-based Tourism Development in Traditional Tea Production Areas in Thai Nguyen Province, Vietnam

Doctor of Philosophy in Tourism Development at The University of Waikato by

**NGUYEN THI NGOC DUNG** in 2019

تمثل هذه الأطروحة فحصاً نظرياً وتجريبياً الدور المجتمعات المحلية في التنمية السياحية

لمستدامة من خلال الوعي السياحي للمجتمع المحلي، ويكشف كيفية المشاركة المجتمعية

وتمكينها في السياحة من خلال إدماجهم والاستماع إلى أصواتهم والبحث في السبل الكفيلة للقضاء على الذهنيات والخلفيات المعاكسة للتنمية السياحية.

وخلصت الدراسة إلى الفرضيات التالية:

- تعزيز دور المجتمعات المحلية يساهم في التنمية السياحية المستدامة.
- يؤثر العلاج السلوكي المعرفي للمجتمعات المحلية على دعم العمل السياحي.
- فهم متطلبات البيئة الاجتماعية يساهم تحقيق تنمية سياحية فعالة.
- تخطيط ومراقبة العلاج السلوكي يساهم في التنمية الثقافية السياحية للمواطن التايلندي

### الدراسة الثامنة:

The Study of Development in the Tourism Industry.

- Iran as a destination with special attributes
- Présentée et soutenue publiquement le 9 Décembre 2020 par Fahimeh HATEFTABAR
- Université Paris I Panthéon-Sorbonne École doctorale de management Panthéon-Sorbonne (ED 559) EIREST - Equipe interdisciplinaire de recherches sur le tourisme (EA 7337)

- ركزت على الوجهة السياحية المجتمع المحلي، إضافة إلى مصادر السياحة الإيرانية، وفقاً لقول ليبير أن أكثر يتم الحصول على فهم شامل لقطاع السياحة في المنطقة/البلد من خلال تداول تلك المنطقة/البلد كوجهة وأصل للسياحة عادة، نحن نفكر في المقام الأول الأشخاص الذين يسافرون إلى مكان خارج منطقة سكنهم العادية ويقومون فيه لمدة أقل من ذلك سنة ولأي غرض، بما في ذلك العمل والترفيه. ومع ذلك، هذا التعريف القياسي هو متحيز نحو جانب واحد فقط من جوانب السياحة - السياح - في القرن العشرين، أضاف المجتمع الأكاديمي والمهني العديد من الجديد تعريفات السياحة. لاحظ هؤلاء الاقتصاديون أن السياح مستهلكون مؤقتون في حياتهم الوجيهات، مما يعني أنها يمكن اعتبارها مصادر ربح قيمة للسكان المحليين اقتصاد وجهة الاستضافة. وقد دفع هذا الاقتصاديين إلى النظر في تأثيرات نزوح السياح. الأنشطة المشابهة لتلك الصناعات. وقد شكل هذا الرأي معنى جديداً لـ "السياحة" باعتبارها قطاع الاقتصاد، وإن كان هذا المعنى

وصف السياحة بمفردة زاوية بدلا من تهدف إلى فهم شامل .معاني فنية أخرى مختلفة لـ تم تحديد "السياحة"، بما في ذلك السياحة كصناعة قائمة، أو السياحة كسوق استراتيجي.

### 7-1 الاستفادة من الدراسات السابقة:

من المهم ابراز أهم النقاط التي تم الاستعانة بجملة من الدراسات السابقة التي تناولت ظاهرة السياحة كقوة اقتصادية بديلة في الجزائر لاقتصاد الريع البترولي، وكانت مختلف الدراسات خاصة منها المحلية التي تم التطرق لها ، تؤكد على الثروات الهامة التي تتمتع بها البلاد وعلى التنوع الكبير في المورد السياحي ، سواء الشاطئية ، الجبلية ، الصحراوية ، الدينية ...، من خلال هذا التركيز حاول الباحث التنقيب على نقاط التقاطع بين هذه الدراسات لكي يثري عمله الأكاديمي خاصة حينما تناول الباحث السياحة من محور جد هام وهو التنمية المستدامة والبحث على الآليات والميكانيزمات الحقيقية التي تضمن ضبط هذا المتغير في الميدان ، وفي عمق البحث السوسولوجي.

كما ركزت هذه الدراسات على ابراز نقاط الضعف الذي يعاني منه القطاع السياحي بصفة عامة، ويرتكز على غياب سياسية واضحة ودقيقة في الجانب التسييري والإداري لأغلب المرافق السياحية في البلاد، ونقص الفعالية التنظيمية فيها، وهذا يعود حسب هذه الدراسات إلى غياب جملة من العوامل والظروف التي تساهم في دفع عجلة التنمية المستدامة على مستوى القطاع السياحي، الأمر الذي أفاد كثيرا الباحث في دراساته الاستطلاعية لميدان الدراسة، من خلال اعداد استمارة البحث الميداني، أو فيما يتصل بدليل المقابلة الموجهة.

### 7-2 التعقيب على الدراسات السابقة:

رغم اهتمام أغلب الدراسات المتعلقة بالتنمية السياحية والتي ركزت على الجوانب التقنية والبنى التحتية المرتبطة بالعمل السياحي وكذا توفير المورد البشري الملائم لتحقيق قفزة نوعية بهذا القطاع الحساس إلا أن كل منهم لم يجد التوليفات الملائمة لتفعيل هذا النشاط

في أبعاده الاقتصادية بالدرجة الأولى، رغم إدراج التخطيط الاستراتيجي في المستويات العليا، ولذلك تم إغفال أهم معايير التنمية السياحية المستدامة والمرتبطة ببيئة الأعمال باعتبارها النسق الكلي وجب الالتزام بمحدداته خاصة من حيث المعتقدات والقيم والعادات والتقاليد، من خلال تكييف نماذج محلية وفقا لمتغيرات البيئة الكلية وعليه يمكن تفاعل الأنساق الجزئية المتمثلة في الفرد كفاعل اجتماعي، المؤسسة كفاعل تنظيمي، وبيئة الأعمال كنسق اجمالي كلي، وهذا ما لمسناه في دراستنا وتطرقنا إليه بشكل مفصل مستفيدين من إغفال الدراسات السابقة في مختلف التخصصات سواء اقتصادية أو التجارية أو علوم التسيير التي ركزت على الجوانب التقنية والمادية من خلال توفير البنى التحتية كالطرق والمطارات والفنادق والمواصلات بمختلف أنواعها، إضافة إلى توفير الموارد البشرية المكونة بالمجال السياحي بداية من الموظف البسيط (فرد الاستقبال) إلى أعلى المستويات الإدارية والتنظيمية، ورغم توفر كافة المتطلبات المذكورة سابقا إلا ان القطاع السياحي لم يشهد أي قفزة أو تطور ملحوظ وهذا لإغفال اهم معيار مرتبط بقابلية البيئة الاجتماعية للعمل السياحي، أو عدم وجود التوافق بين النسق التنظيمي للمؤسسات السياحية ومتطلبات بيئة الأعمال باعتبارها نسقا كليا غير قابل للاختلال والتفكك، لذلك وجب التعامل معها وفقا لمعايير مرتبطة باحترام القيم و المعتقدات والعادات والتقاليد من جهة، وتجسيد الثقافة السياحة للفرد وتنمية الوعي السياحي بتلك المناطق بالتوافق مع الفكر المحلي مع الاخذ بعين الاعتبار توازن الأنساق الفرعية للبيئة من أفراد و مؤسسات والبيئة الاجتماعية مما يجسد الأبعاد الاستراتيجية والتنموية في إطار التنمية السياحية المستدامة.

#### 8- المقاربة السوسيولوجية:

إن الخوض في تحديد مجال النظرية السوسيولوجية، ليس بالأمر اليسير، فعلاوة على الغموض المفاهيمي الذي ضبابية محتومة، ففي هذا المجال تبرز في معظم الأحيان مشكلات معرفية ومنهجية يلمسها كل مهتم وقارئ للنظرية السوسيولوجية، مثل هذه

المشكلات أكثر وضوحاً وشيوعاً في السوسيولوجية العربية، فما نزال في العالم العربي بعيدين عن حركة التنظير السوسيولوجية، الأمر الذي يولد لنا مشكلات مختلفة في علاقتنا مع النظرية والتعامل معها وتوظيفها، ويتم التأكيد في هذا المقام أن أشد الأنظار إلى ثلاث مشكلات أساسية:

\* التجريد عن ديناميات الحياة الاجتماعية والخبرات المباشرة في الحياة اليومية.  
 \* مجال استخداماتها في البحث يكون دون إدراك المقصود منها مما يستعصي التوظيف يجسد الانفصال بين الاعتراف بأهمية النظرية وضرورتها في بناء العلم من ناحية وإظهار الجوانب التطبيقية وكيفية الاستفادة منها في البحث الإمبريقي من ناحية أخرى.  
 \* الأطر النظرية متعارضة سواء اتجهنا من الفعل إلى البنية أو العكس، أو من المستوى التحليلي بعيد المدى إلى المستوى التحليلي قصير المدى أو العكس.  
 بالنسبة لموضوع التنمية السياحية المستدامة ذو الاستراتيجيات بعيدة المدى يتضمن البعدين البنائي والصراعي حسب مستوى التحليل إضافة إلى القابلية للتنبؤ حسب دافعية الفعل الاجتماعي الإنساني (الاختيار العقلاني، الوظيفية)، مع استراتيجية تجنب الصراع، والخلل ببيئة الأعمال (البيئة الاجتماعية) باعتبارها النسق الكلي للعملية.  
 وعلى هذا الأساس نعتمد على نظرية الفعل الاجتماعي (الأنساق) للأمريكي تالكوت بارسونز (1902-1979) كمقاربة نظرية للموضوع حسب متطلبات البحث وأبعاده.

-فرق بارسونز بين نوعين من النظام العام إلى:

**-النظام المعياري العام: Normative**

يتمثل النظام العام المعياري في ارتباطه بمجموعة من المعايير، أو العناصر المعيارية سواء كانت غايات، أو أي معايير أخرى.

**•النظام الواقعي: Factual**

يتمثل في الحالة الواقعية التي يمكن أن تخضع للقانون العلمي في التحليل. وبالرغم من إمكانية إخفاق أي نظام معياري وترديه إلى حالة من الفوضى تحت ظروف معينة، فإنه تبقى حقيقة أساسية تتمثل في أن العناصر المعيارية ضرورية للمحافظة على أي نظام واقعي فالنظام الاجتماعي العام هو دائماً نظام واقعي ما دام قابلاً للتحليل العلمي، غير أنه لا يمكن أن يحافظ على استقراره دون توظيف فعال لبعض العناصر المعيارية. من هذا المنطلق اكتسبت المعايير أهمية مطلقة في حل بارسونز لمشكلة النظام، فأفعال الفرد ليست عشوائية أو محكومة بالعواطف ولكنها على العكس من ذلك تماماً، إذ نجدها تكشف عن قدر من النظام بحيث لا تتردى في حالة من الحرب، أو تختلف اختلافاً كبيراً بحيث لا يمكن التنبؤ بها، وتوجد هاتين الخاصتين فقط إذا ما شارك أعضاء المجتمع في مجموعة من القيم المطلقة التي تحدد أهدافهم ووسائلهم لتحقيق هذه الأهداف. وتضفي هذه القيم قدراً من النظام والمعنى على سلوك الفرد، ومن ثم تكبح الصراع والفوضى في المجتمع.

-توصف نظرية الفعل عند بارسونز، بأنها نظرية طوعية، وهي كذلك لأنها تعبر عن عدائه للحتمية وتترك جانباً كبيراً لحرية الإرادة للفاعل في تحديد أهدافه ووسائله في ضوء المعايير التي تعتبر محركات غير منظورة وثابتة للسلوك. وإذا كانت القيم المطلقة منفصلة عن العنصر الطوعي، أو حرية الإرادة إلا أن كلاً منهما مرتبط بالآخر، ذلك لأن إدراك المعايير يعتمد على جهد الأفراد الفاعلين والظروف التي يسلكون فيها. وتعتبر العلاقة الفعالة بين المعايير والأفراد عن الجانب الخلاق أو الطوعي في السلوك، فالمعايير لا تكبح الأفراد من الخارج بل يتقبلونها عن إرادة وحرية، فالأفراد يعتبرون المعايير شيئاً مرغوباً فيه، ومن ثم يدركون أهميتها ويوجهون سلوكهم في ضوءها.

وهذا هو جوهر الخلاف بينه وبين دور كايم. فدور كايم لم يفرق بين قوة المعايير وبين قبولها الطوعي من جانب الأفراد، فالفاعل في نظر بارسونز يتوحد إرادياً مع هذه المعايير

ويقبلها كجزء من تكوينه. ومن هذا المنطلق يعتبر الفعل الاجتماعي فعلاً ذات معنى ذاتي وطوعي في نفس الوقت.

-يشير مفهوم الفعل الاجتماعي عن بارسونز إلى: كل أنواع السلوك البشري التي تحركها وتوجهها المعاني الموجودة في دنيا الفاعل، وهي معان يدركها الفاعل ويستمدجها في ذاته. والفاعل يمكن أن يكون فرداً أو جماعة أو تنظيمياً أو حتى مجتمعاً.

-**الفاعل** : هو أي كيان - كبير حجمه أو صغر - يسلك في ضوء المعاني التي توجد في بيئته. وما دامت هذه المعاني لا يحتكرها فاعل بعينه بل يشترك فيها آخرون، فإن الفعل الاجتماعي الذي يأتيه فاعل معين لا يتم إلا داخل موقف وهناك مجموعة من العناصر داخل الموقف يتخلق من ترابطها جميعاً التفاعل بين الفاعلين الموجودين داخل الموقف.

-**الموقف** : يضم الموقف

1. الموضوعات الفيزيائية (الطبيعية الجغرافية والظروف المناخية والأجهزة العضوية للفاعلين)

2. الموضوعات الاجتماعية (الفاعلين الآخرين الموجودين في الموقف)

3. الموضوعات الرمزية (اللغة والقيم والمعايير)<sup>1</sup>.

بناء على ذلك فإن الفعل الاجتماعي لا يمكن أن يتم إلا إذا توافرت عدة عناصر هي:

-فاعل

-موقف

-توجيه الفاعل نحو الموقف

جوهر الفعل: يرتكز على توجيه الفاعل ويميز بين نوعين من هذا التوجيه:

-التوجيهات الدافعة: التوجيه الذي يقوم على الدافع وهو يوفر الطاقة التي تصرف في الفعل

وهي ثلاثة شعب:

-إدراكية: متصلة بما يدركه الفاعل في الموقف واستعداداته وحاجاته.

<sup>1</sup> -زايد، أحمد، رواد علم الاجتماع، دار الأمل للنشر والتوزيع، لبنان، بيروت، 2008، ص 100-103

-إرضائية- انفعالية: تتضمن عملية من خلالها يعلق الفاعل على موضوع معين أهمية عاطفية أو انفعالية

-تقويمية: والتي بواسطتها يوزع الفاعل طاقته على اهتمامات مختلفة عليه أن يختار بينها.

### الأنساق الفرعية وظيفية النسق

- الاجتماعي التكامل

- الثقافي الحفاظ على المعايير

- الشخصي تحقيق الهدف

- العضوي التكيف

أهداف الفعل الاجتماعي هي العمل على الحصول على ما يشبع حاجات الفرد الحيوية من مأكّل ومشرب ومأوى

### نظرية النسق الاجتماعي عند بارسونز:

أولاً: اعتبر تالكوتبارسونز أن النسق الاجتماعي العام يوجد بذاته، بمعنى أن المجتمع يملك واقعاً وحقيقة اجتماعية مستقلة كنسق اجتماعي، عن وجود الأفراد<sup>1</sup>.

ثانياً: يبرز البناء الاجتماعي والأنساق الفرعية التي يتكون منها البناء (المنظمات) (Organisations)، عدداً من الوظائف الأولية الهامة وتتكون هذه الوظائف من: 1-التكامل: (Intégration) بمعنى أن النسق يعتمد على مجموعة من المعايير التي تربط الفرد بالمجتمع فينتج التكامل المعياري (Normative) في نسق المجتمع العام ككل. كما ينصب التكامل داخل الأنساق الفرعية على العلاقات التي تتم داخل النسق الفرعي. ويصبح النسق متكاملًا إذا تحقق التوازن بين ثلاثة عناصر وهي:

•الوسائل الثابتة (المكانة والدور)

•الأهداف الشخصية للفاعل التي يريد تحقيقها من اشتراكه في هذا النسق (مثل : المركز

الاجتماعي، الأمن... الخ)

<sup>1</sup> John Robert, théorie sociale ;2<sup>em</sup> édition ; maison de paris ; 1998 ; P126.

• الأهداف التي وجد من أجلها النسق أي الإنتاج.

وحتى يكون الفاعل متكاملًا في البناء الاجتماعي، يعمل النسق على أن تتضمن عملية التنشئة الاجتماعية لأعضائه غرساً للأدوار في شخصية الفاعلين حتى تقترب من خصائص المكانات الموروثة، فيحدث ادماج الفاعلين للأدوار، ومن ثم ينجز الدور على أكمل وجه.

## 2- نمط المحافظة: (Pattern Maintenance)

ويعني به أن النسق بما يتضمنه من معايير وقيم لها عموميتها يؤدي إلى المحافظة على نمط التفاعل فلا يخرج أو ينحرف عن حدود النسق. ولكن النسق الاجتماعي العام يتضمن إلى جانب هذه المعايير ذات العمومية، معايير خاصة بجماعات اجتماعية أو أنساق فرعية، مما قد يؤدي إلى وقوع الصراع بين هذه الجماعات أو الأنساق الفرعية أثناء تفاعلها داخل النسق العام، ونفس الشيء قد يحدث داخل بناء النسق الفرعي أي بين الوحدات المكونة له. ومن ثم فإن وظيفة نمط المحافظة سواء في المجتمع العام أو الأنساق الفرعية العمل على المحافظة على عملية التفاعل، فلا تخرج أو تنحرف عن حدود النسق، وذلك بواسطة ما يتضمنه المجتمع العام من معايير وتتم لها<sup>1</sup> صفة العمومية ويمثل لها كافة أعضاء المجتمع. ونفس الشيء بالنسبة للنسق الفرعي، فإنه وإن كان يتضمن وحدات متباينة ذات معايير متباينة، فإنه أيضاً يتضمن معايير يمتثل لها كافة أعضاء النسق الفرعي (قوانين ولوائح المنظمة مثلاً) وهذا ما يضمن إدارة وحفظ التوتر والصراع داخل حدود النسق ومن ثم يتوفر الاستقرار للنسق.

وتتضح العلاقة بين الوظيفة الأولى (التكامل) والوظيفة الثانية (نمط المحافظة) من أن كل منهما يعتمد على فكرة المعايير ومدى تمثّل أعضاء النسق لمعاييرها، فكلما تمثّل الأعضاء معايير النسق، كلما قل التوتر والصراع وزاد التكامل سواء في داخل النسق الفرعي أو بين الأنساق الفرعية في المجتمع العام.

<sup>1</sup> سليم أحمد القحاط ، النظرية في علم الاجتماع ، ط1 ، درا السلام للشر والتوزيع ، الكويت ، 1986 ، ص112.

**3- التكيف: (Adaptation)**

ويعني ان كل نسق اجتماعي عليه أن يتكيف مع البيئة الاجتماعية والمادية التي يوجد فيها. فالنسق الاجتماعي العام القومي عليه أن يتكيف مع المجتمع الدولي، كما يعني التكيف أيضاً أن يتكيف كل نسق اجتماعي فرعي داخل البناء الكلي، أي المجتمع، أي أن أهم عمليات التكيف هذه هي التكامل مع الأنساق الفرعية الأخرى. بمعنى أن تصبح الوظيفة الأولية للبناء الفرعي هي التكيف مع البيئة المحيطة به، لكي يستطيع بل ويصبح من السهل عليه هذا الهدف فهو محاولة سيطرته على البيئة الخارجية (بواسطة التكنولوجيا مثلاً). وأيضاً تتعلق وظيفة التكيف بالعضو الفاعل للسلوك والدور الذي يشغله وتفاعله مع النسق الاقتصادي بمعنى محاولة العضو التكيف مع البيئة الخارجية.

**4- تحقيق الهدف: (Goalattainment)**

ويقصد به أساليب الأفراد الفاعلين من أجل تحقيق الهدف، بمعنى أن الأفراد أثناء إشباعهم لحاجاتهم يختلفون من حيث مكونات شخصية كل منهم، فنمط الشخصية يختار بين البدائل المتاحة في النسق الثقافي الأسلوب المتفق<sup>1</sup> مع نمط الشخصية للحصول على الهدف. وهذه البدائل عبارة عن خمس بدائل سماها المتغيرات النمطية:

• **العاطفية مقابل الحياد العاطفي:** أي إن الفاعل إما أن يسعى لإشباع حاجته مباشرة وهذا هو النمط العاطفي أو أن الفاعل يجبره الموقف على التخلي عن إشباع حاجته وهذا النمط يسمى نمط الحياد العاطفي.

• **المصلحة الذاتية في مقابل المصلحة الجمعية:** قد تسمح المعايير الاجتماعية في موقف ما بسعي الفاعل وراء مصالحه الذاتية، وقد تمنع وتحرم في مواقف أخرى ذلك وتدفعه نحو تحقيق المصلحة الجمعية.

• **العمومية في مقابل الخصوصية:** ويعني بالعمومية القيم التي على درجة كبيرة من العمومية، أي لا تقتصر على جماعة من الجماعات بل ويشترك فيها معظم أعضاء

<sup>1</sup> زايد أحمد، مرجع سابق، ص106.

المجتمع، بينما يعني بالخصوصية تلك المواقف التي يكون الفاعل فيها مشتركاً معه أحد أعضاء جماعته أو جيرانه. فيبدو واضحاً في مثل هذا الموقف أن أنواعاً من القيم الخاصة بجماعة الجيران ستلعب دوراً رئيسياً في اختيارات الفاعل.

• **النوعية في مقابل الأداء** : وكان بارسونز يسميها أولاً الوراثة في مقابل الاكتساب ويعني بها تلك المعالجة الأولية لشيء على أساس ماهيته في حد ذاته أي حقيقة مواصفات الشيء، أو أن يكون الفعل على أساس تحقيق أهداف معينة موضوعة فهذا هو الأداء.

• **التخصص في مقابل الانتشار** : بمعنى أن العلاقة إما أن تكون محدودة نوعياً في مجالها وحيث لا يكون هناك إلزاماً على الفاعل أكثر من تلك الحدود، أو تكون العلاقة غير محددة ذات مجال واسع بحيث تتجاوز الالتزامات الحدود المرسومة والمتوقع من الفاعل إتيانها. يتركب النسق الاجتماعي بدوره من أربعة أنساق فرعية:

- المشاركة المجتمعية: ( Societal Community ) ويعني بها تكامل المعايير ( Integrative Norms<sup>1</sup>

- نمط المحافظة: ويعني به تكامل القيم.

- السياسة: (Polity) وتستخدم للحصول على الهدف أو تحقيقه.

- الاقتصاد: (Economy) وتستخدم للتكيف

وبصفة عامة عندما تكون البؤرة الرئيسية للنسق الاجتماعي (طبقاً لرأي بارسونز) التكامل الداخلي والتكامل المعياري، بينما تصبح أسس المجتمع هي مستوى الإشباع والاكتفاء الذاتي بالنسبة لبيئاتها.

هذه النظرة للمجتمع أقامها بارسونز على أساس الطبيعة الجوهرية للأنساق الحية على كل مستويات التنظيم والتطور والنمو، مع الادعاء بأن هناك استمرارية قوية أكثر من فئة الأنساق الحية. وهكذا يبدو الاتجاه البيولوجي في نظرة بارسونز للمجتمع. وأكثر من ذلك في خط متوازي مع هذه المناظرة بين النسق البيولوجي والنسق الاجتماعي، يعتبر بارسونز أن

<sup>1</sup> Steven Rossony et tom Chester ; Talcott Parsanse , Maison Neuf ; 1968 ;p166.

أساس المجتمع هو الميل نحو التوازن أو الانسجام، والعمليات الرئيسية في داخل هذا الميل هي تلك التي تربط وتعمل على تداخل الأربعة أنساق للفعل. وتعمل على تخللها المتبادل وتشابكها وتعمل على غرس الظواهر الثقافية والاجتماعية في الشخصية، وأخيراً تأسيس العناصر المعيارية كبناءات. بمعنى أن العناصر المعيارية من كثرة ممارسة مظاهرها الوظيفية لمدة طويلة، تتأسس - أي تتحول إلى نظام - وتصبح على درجة عالية من التنظيم ومن ثم تتطلب تطابقاً دقيقاً مع توقعات الوظيفة، ذلك لأنها تتضمن درجة عالية من التقنين، حتى لا تترك لأداء الوظيفة مجالاً للصدفة أو الاجتهادات الفردية. إذن يكون بين أيدينا أشخاصاً قد عُرس فيهم الظواهر الثقافية والاجتماعية أي " أدمجوا " الأدوار الاجتماعية، أي مؤهلون لأدائها على أكمل وجه، ومن ناحية أخرى أدواراً اجتماعية على درجة عالية من التنظيم والتقنين، عند ذلك يمكن اعتبار النسق الاجتماعي على درجة عالية من التكامل وموجه نحو التوازن (Equilibrium-oriented). وهذا النسق لا يمكن النظر إليه على أنه ساكن<sup>1</sup> (Static)، إذ أنه يمتلك قدرة فائقة على التكيف للتطور النمو بطريقة تؤدي إلى مزيد من تحقيق الهدف (حاجات جديدة) للمجتمع ككل، وفي نفس الوقت بالتوازي زيادة في التكامل الداخلي للمجتمع. وتصبح العمليات الرئيسية للتغيرات تتكون من الفروق والاختلافات أي المزيد من الحرية للوحدات الاجتماعية من منابع القيود، وإدخال وتضمين بناءات جديدة في النسق المعياري، ومزيد من عمومية القيم أي نمو أنساق القيم إلى عمومية أكثر من أجل المحافظة على التكامل أثناء عملية التطور.<sup>2</sup>

إن نموذج بارسونز يقدم طريقة في النظر إلى مجتمع تركز انتباهنا على الاعتماد المتبادل بين المؤسسات المختلفة، وعلى الطريقة التي تتلمس فيها المجتمعات الإنسانية حيثما كانت المشكلات ذاتها رغم الاختلافات في مظاهرها، وعلى استمرارية الحياة الاجتماعية والطريقة التي تكون فيها آمنة. ومع ذلك، كما هو الحال بالنسبة للعديد من الانتقادات التي تم

<sup>1</sup>سليم أحمد القحاط، مرجع سابق، ص166.

<sup>2</sup>محمد شكري، تاريخ علم الاجتماع المعاصر، دار التيسير للنشر، بيروت، لبنان، 2001، ص 276-282.

تقديمها، فإن نموذج بارسونز يترك الكثير من القضايا دون توضيح في معرض مناقشتنا الأصول الوظيفية المعاصرة، أشرنا إلى أن تفسير دوركايم لشيء ما استناداً إلى الوظيفة التي يؤديها، لقد كانت مشكلة متكررة وهذه الدائرية واضحة بالفعل في أعمال بارسونز. لقد أخفق بارسونز في تحديد الآليات التي تطور الأنساق من خلالها طرقاً لإشباع حاجاتها، أو تتعامل مع الضرورات الوظيفية، ولم يحدد المنهج الذي من خلاله يستجيب النسق الحالة اللاتوازن. إضافة إلى ذلك، فإن نموذج بارسونز يفترض أنه بطريقة ما يتم ضمان إشباع الحاجات المختلفة الموجودة. مرة أخرى، فإن مصادر الانحراف واللاتوازن لم تعالج أبداً بتفصيل دقيق، وقد تم نقد نظرية بارسونز في الانحراف لأنها تحتاج في الغالب إلى تحديد أكبر للظروف التي بمقتضاها سيثير نوع معين من الانحراف، نوعاً معيناً من الضبط الاجتماعي، والظروف التي يكون فيها الضبط الاجتماعي فعالاً أو غير فعال. إن مثل هذا التحديد يمكن أن يمنح نموذجاً ملائمة نظرية أكبر ويجعله أكثر اقتراباً من القابلية للاختبار المباشر.<sup>1</sup>

وحسب نظرية بارسونز فإن الفرد نسق فرعي من المنظمة لديه أهدافه الشخصية وملزم بتحقيق أهداف المنظمة كنسق كلي التي بدورها ملزمة بالحفاظ على توازن بيئة الأعمال دون المساس بأهدافها الاستراتيجية فيكون تفاعل الأنساق في اتجاهاته الإيجابية مما يحقق تنمية سياحية مستدامة موافقة لكافة تطلعات وأهداف كل نسق فرعي على حدى.

محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 93.

# الفصل الثاني: مداخل التنمية السياحية

## المستدامة

تمهيد:

### 1- أبعاد التنمية السياحية المستدامة

- أبعاد اقتصادية

- أبعاد اجتماعية

- أبعاد ثقافية

- أبعاد بيئية

### 2- مقومات التنمية السياحية المستدامة بالجزائر

- مقومات طبيعية

- مقومات مادية

- مقومات تاريخية وثقافية

### 3- السياسة العامة للقطاع السياحي

- القوانين والمراسيم

- التخطيط السياحي والاستراتيجي

- مؤسسات العمل السياحي

### 4- استراتيجية الموارد البشرية للقطاع السياحي

- استراتيجية استقطاب الموارد البشرية للقطاع السياحي

- استراتيجية التوظيف

- استراتيجية تكوين الرأس المال البشري في القطاع

- استراتيجية تنمية الثقافة السياحية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تنمية القطاع السياحي جزء لا يتجزأ من التنمية المستدامة لذلك سنتطرق إلى عرض مداخل التنمية السياحية المستدامة بإبراز كل من أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وكذا البيئية إضافة إلى مقومات التنمية السياحية بالجزائر بمختلف تصنيفاتها، الطبيعية، المادية، التاريخية والثقافية.

مركزات السياسة العامة للقطاع السياحي من قوانين ومراسيم، التخطيط السياحي الاستراتيجي، مؤسسات العمل السياحي.

ختاما التركيز على استراتيجية المورد البشري بالقطاع السياحي المتضمنة استقطاب المورد البشري، التوظيف، تكوين رأس المال البشري في القطاع السياحي، وكذا استراتيجية تنمية الثقافة السياحية، وكلها تصب في أساسيات الفصل الخاص بمداخل التنمية السياحية المستدامة.

## 1- أبعاد التنمية السياحية المستدامة:

## 1-1- أبعاد اقتصادية:

تؤثر السياحة على التنمية المستدامة من خلال المساهمة في تحسين أبعادها الثلاثة الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي والبيئي)، ويمكننا إبراز دور السياحة في تحفيز النشاط الاقتصادي من خلال دراسة الآثار الاقتصادية للسياحة على بعض متغيرات الاقتصاد الوطني كالتالي:

خلق مناصب شغل: مما لا شك فيه أن القطاع السياحي يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد للاقتصاد الوطني، خاصة في مجال خلق مناصب الشغل باعتبار السياحة قطاع متعدد ومتشعب النشاطات والفروع، ولها علاقات عديدة مع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأخرى، فهي تساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في خلق العديد من مناصب العمل بالمنطقة التي تنشأ فيها المرافق أو المركبات السياحية (مثل الفنادق أو المرافق المكملة لها، لأنه بمجرد إنشاء فندق سياحي يسع لـ (200) سرير ومطعم ومقهى بـ (300) مكان أو مقصد يتم بدوره خلق (60) منصب عمل دائم داخل هذه المرافق بهدف القيام بتقديم الخدمات الفندقية والقيام بالصيانة والتسيير والإدارة من جهة، ومن جهة أخرى فإن عملية إنجاز فندق مثلا بجميع مراحلها يتطلب العديد من الموظفين والباحثين المتخصصين والخبراء والعمال البسطاء، وهذا ما يؤدي إلى إتاحة فرص عمل غير مباشرة عن طريق استعمال منتجات القطاعات الأخرى لقطاعي النقل أو الصناعة. وعليه فإن السياحة نشاط يعتمد على اليد العاملة بالدرجة الأولى التي تساهم في تخفيض نسبة البطالة في البلد السياحي ولا شك أن ازدياد حجم الحركة السياحية يساهم في تحسين دخول المواطنين خاصة التجار الحرفيين وأصحاب الفنادق والمطاعم لأن السائح يستهلك عدة مواد (مثل الأكل والشرب والحلي التقليدية، مما يعود بالأرباح للتجار والمنتجين ما يساهم في تحسين

مستوى معيشتهم وزيادة تشغيل اليد العاملة المؤهلة مثل التي تقوم بعملية التكوين في المراكز المهنية. إن اهتمام أي بلد بالسياحة يدفعه إلى العمل على النهوض وتطوير المناطق السياحية وذلك لكسب ود السائحين وذلك لأن النشاط السياحي يوفر فرص لتبادل المعارف والأذواق والفنون فيما يكفل الاستفادة من مظاهر التقدم وتحقيق الرقي الفني والحضاري للاقتصاد الوطني. كما تلعب الحرف والهوايات دورا هاما في السياحة، حيث تجلب مداخل معتبرة عن طريق بيع التحف والهدايا التذكارية التي يصنعها الحرفيين، أما الهوايات (مثل الغناء والرقص الشعبي) فهي وسيلة فعالة لجذب السائحين إلى البلد وكذلك خلق مناصب شغل جديدة تحسين ميزان المدفوعات نساهم السياحة كصناعة تصديرية في تحسين ميزان المدفوعات ويتحقق هذا نتيجة لتدفق رؤوس الأموال الأجنبية المستثمرة في المشروعات السياحية والإيرادات السياحية التي تقوم الدولة بتحصيلها من السائحين وخلق استخدامات جديدة للموارد الطبيعية والمنافع.

كما تساهم السياحة في تحسين ميزان المدفوعات كصناعة تصديرية في تحسين ميزان المدفوعات ويتحقق هذا نتيجة لتدفق رؤوس الأموال الأجنبية المستثمرة في المشروعات السياحية والإيرادات السياحية التي تقوم الدولة بتحصيلها من السائحين وخلق استخدامات جديدة للموارد الطبيعية والمنافع الممكن تحقيقها نتيجة خلق علاقات اقتصادية بين قطاع السياحة والقطاعات الأخرى. وتعرف صادرات السياحة بأنها إنفاق السائح الأجنبي في البلد المضيف، مثل الإقامة في الفنادق واستخدام وسائل النقل (جوي بحري وبري) الإنفاق الاستهلاكي الضروري للحياة (مثل الغذاء) والاتفاق على المشتريات السلعية رسوم التأشيرات المفروضة على السائحين ورسوم الهبوط ومغادرة الموانئ والمطارات. وعلى أية حال فقدم الزوار الأجانب يسهم في تنشيط ميزان المدفوعات في البلدان التي تستضيفهم بما أنهم يدخلون إلى هذه البلدان عملات أجنبية. ومن بين الدول التي تسجل ميزان سياحي إيجابي الولايات المتحدة الأمريكية بـ (43) مليار دولار، تليها إسبانيا بـ (35) مليار دولار.<sup>1</sup>

1 عثمان محمد غونيم: التخطيط السياحي في سبيل تخطيط مكاني شامل متكامل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999، ص84

يساهم القطاع السياحي بدرجة ملموسة في توفير جزء من النقد الأجنبي لتنفيذ خطط التنمية، ومن أهم أنواع التدفقات من النقد الأجنبي الناتج عن السياحة مساهمة رؤوس الأموال الأجنبية في الاستثمارات الخاصة بالسباحة (مثل بناء فنادق)، المدفوعات السياحية التي تحصل عليها الدولة مقابل منح تأشيرات الدخول إلى البلاد فروق تحويل العملة والإنفاق اليومي للسائحين مقابل الخدمات السياحية، بالإضافة إلى الاتفاق على طلب السلع الإنتاجية والخدمات لقطاعات اقتصادية أخرى والإيرادات الأخرى للفنادق من السائحين.

### 1-2- أبعاد اجتماعية:

-تحقق تنمية القطاع السياحي تنمية كبيرة على المستوى الاجتماعي من خلال ما يلي:  
 تعمل على رفع - مستوى معيشة المجتمعات والشعوب وتحسين نمط حياتهم؛  
 -تعمل على خلق وإيجاد تسهيلات ترفيهية وثقافية لخدمات المواطنين إلى جانب الزائرين  
 -تساعد على تطوير الأماكن والخدمات العامة بدولة المقصد السياحي؛  
 -تساعد على رفع مستوى الوعي بالتنمية السياحية لدى فئات واسعة من المجتمع  
 -لدى المواطن شعوره بالانتماء إلى وطنه وتزيد من فرص التبادل الثقافي والحضاري بين كل من المجتمع المضيف والسائحين.  
 تتوقف الآثار الاجتماعية للنشاط السياحي على عدة اعتبارات منها مدة اللقاء بين السائح والمضيف ونوع السائح وجنسيته ودينه كما يعمل النمو السياحي على إعادة تركيب البناء الاجتماعي للمنطقة وتغيير سماته تغييرا ملموسا ولعل أهم هذه التغييرات إتاحة فرص العمل أمام المرأة مما يساعد على توفير مصدر دخل إضافي يزيد من دخل الأسرة ويدفع مستواها علميا وصحيا واجتماعيا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مراد شريف ، صفا فرحات ، دور السياحة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة ، مجلة التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية ، جامعة البليدة 02، العدد 11، نوفمبر 2027، ص 209.

كما أن الاحتكاك السائحين يؤدي إلى تقليدهم أي محاكاة السلوكيات. يساعد أيضا على نمو الفكر من خلال تقبل أفكار وسلوكيات الآخر رغم عدم توافقها مع بعض سلوكيات وقيم مجتمعنا وهذا يساعد على معتقل الاختلاف وتطوير التواصل الحضاري السياحي.

### 1-3- ابعاد ثقافية:

يحفز النشاط السياحي الرغبة في التنمية السياحية على حماية حضارة الدولة وثقافتها المتوازنة كما انه يحفز على اكتشاف الكنوز الثقافية غير المستغلة في الدولة والاستعانة بها في التمويل الذاتي لتجديد التراث الثقافي وبالتالي تتم المحافظة على كثير من القيم الثقافية والتاريخية.

وهناك عدة مزايا أخرى ثمينة تحققها السياحة وهي:

-تتمين الطاقات الطبيعية والثقافية والحضارية والدينية لجعلها مناسبة لجلب السياح، وبالتالي إدخال العملة الصعبة.

-مشاركة السياحة في حل أزمة البطالة، ورفع المستوى المهني للموارد البشرية التي يشغلها القطاع السياحي.

-المشاركة في التنمية والتوازن الجهوي بين مختلف المناطق الجزائرية.

-المحافظة على المحيط من التلوث ومحاولة تحسينه.

-تحسين أداء القطاع السياحي بمختلف الطرق. تحسين نوعية الخدمات السياحية المقدمة للسياح والارتقاء بها إلى مستوى المنافسة الدولية إعادة بناء الطابع أو الصورة السياحية الجزائرية في الخارج وإدخال المنتجات السياحية في الدائرة التجارية الدولية لتلبية متطلبات القطاع.<sup>1</sup>

-الحاجات المتزايدة باستمرار للجزائريين الراغبين في السياحة بأنواعها.

-تحسين الوظائف الاقتصادية والتجارية والمالية لقطاع السياحة.

<sup>1</sup> مجيد شعباني، بوسته محمد، المقومات السياحية في الجزائر والتنمية المستدامة، مجلة التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، 228.

- الاسهام في تنمية وضمان استمرارية التفاعل بين البشر والطبيعة بما يضمن المحافظة على التراث الثقافي للمناطق المستهدفة سياحيا والحفاظ على النسق القيمي لبيئة الأعمال.<sup>1</sup>

#### 1-4- أبعاد بيئية:

إن التأثيرات البيئية التي تتولد عن التنمية السياحية تحدث تطورا كبيرا في العناصر البيئية المختلفة كالتربة والماء والتراث الطبيعي والحضاري نتيجة الاهتمام بها وحمايتها والمحافظة عليها ضد التلوث، وذلك لتحقيق تنمية سياحية مستدامة، كما تعمل الأنشطة السياحية على تحقيق التنمية المستدامة من خلال:

-المحافظة على المعطيات العمرانية: حيث تساعد السياحة في تبرير عمليات الحفاظ على المواقع الطبيعية الهامة، وانشاء الحدائق الوطنية والإقليمية والبنائيات ذات الطابع الجمالي بهدف جلب السياح.)

-تساعد على إنشاء المنتزهات وتعمل على المحافظة على البيئة وحمايتها؛

-تحقيق إدارة جيدة للنفايات للتخلص منها بشكل علمي سليم؛

-تزيد من الوعي البيئي لدى أفراد المجتمع المضيف. يرجع الاهتمام الكبير بالبيئة والمحافظة عليها في ميدان صناعة السياحة إلى اعتبار عناصر البيئة الطبيعية جزء من العرض السياحي مما يتطلب المحافظة عليه وصيانته، ولذلك برز مفهوم السياحة المستدامة كمنهج يركز على جعل كل المتعاملين في حقل الخدمات السياحية أكثر محافظة على البيئة وعلى استدامة الموارد الطبيعية لما تمثله من أهمية بالغة للقطاع السياحي. فالسياحة المستدامة تقتضي زيادة الإسهامات الايجابية للقطاع السياحي في كل النواحي الاقتصادية الاجتماعية الثقافية والبيئية مع تقليص الآثار السلبية ، ذلك أن الأنشطة السياحية لها تأثيرات مزدوجة، إذ يمكن لها أن تهدد الموارد الطبيعية ذاتها التي تشكل القاعدة الأساسية

<sup>1</sup>Yung-Lun Liu<sup>1</sup>, Jui-Te Chiang<sup>2</sup>& Pen-Fa Ko, The benefits of tourism for rural community , development, humanities & social sciences comunacations, Chienkuo Technology University, Changhua, Taiwan. Dayeh University, Changhua, Taiwan, <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01610-4>. 2023.P2

لهذه الأنشطة، وذلك في حالة إتباع سياسات خاطئة، فاستغلال الموارد الطبيعية يتطلب دمج حمايتها وإعادة إنتاجها، كما أن تثمين التراث الثقافي يتطلب صيانة هذا التراث مما يعني تطوير قطاع اقتصادي بأكمله وتكييف إستراتيجية تطوير السياحة مع الإستراتيجية الوطنية للتنمية السياحية المستدامة

## 2- مقومات التنمية السياحية المستدامة بالجزائر:

### 2-1- مقومات طبيعية:

تتوفر الي الضفة الجنوبية الغربية لحوض المتوسط، تحتل مركزا محوريا في المغرب العربي وأفريقيا والبحر الأبيض المتوسط بفضل طابعها الجغرافي والاقتصادي ومميزاتها الاجتماعية والثقافية ومواردها المتعددة.

ونظرا لهذا الواقع، جعلت من الجزائر، ملقى للتيارات الحضارية القوية والمتنوعة والتي شكلت تاريخ مجموعة من أشهر المجموعات في العالم. فالجزائر زاخرة بثرواتها ومناظرها المتنوعة، فنجد فيها الجبال الشاهقة والهضاب العليا الفسيحة والسهول والصحاري والسواحل البحرية الممتدة على طول 1600 كم على ضفاف البحر الأبيض المتوسط وهي سواحل ساحرة الحسن والجمال، تتربع الجزائر على مساحة تقدر ب 2381741 كم<sup>2</sup> منها مليونان تحتلها الصحراء.

ويحد الجزائر من الشرق تونس وليبيا ومن الغرب المغرب الأقصى ومن الجنوب الغربي، موريتانيا والجمهورية العربية الصحراوية ومن الجنوب مالي والنيجر<sup>1</sup>.

تتميز الجزائر من شمالها الى جنوبها بثلاثة أنواع من المناخ " مناخ متوسطي على السواحل الممتدة من الشرق الى الغرب ودرجة الحرارة متوسطة عموما في هذه المناطق من شهر

1 الهدية مداخلية ، الأماكنيات و المقومات السياحية في الجزائر ، مجلة دراسات و أبحاث ، العدد 26، مارس 2017، جامعة باجي مختار عنابة ، ص 06.

أكتوبر الى أبريل وتقارب 18 درجة، أما في شهر جويلية وأوت فتصل إلى أكثر من 30 درجة ويكون الجو حارا ورطبا.

مناخ شبه قاري في مناطق الهضاب العليا يتميز بموسم طويل بارد ورطب في فترة من أكتوبر الى ماي وتصل درجة الحرارة أحيانا الى 5 درجات أو أقل في بعض المناطق أما باقي أشهر السنة فتتميز بحرارة جافة وتصل الى أكثر من 30 درجة، مناخ صحراوي في مناطق الجنوب والواحات ويتميز بموسم طويل حار من شهر ماي الى سبتمبر حيث تصل درجة الحرارة أحيانا إلى أكثر من 40 درجة أما باقي أشهر السنة فتتميز بمناخ متوسطي ودافئ، هذا ما يمكن نشاط حركة السياح في فصل الشتاء. تتوفر الجزائر على مناطق جبلية تتميز بوجود سلسلتي الأطلس التلي والأطلس الصحراوي والتي تعطيان فرص الاكتشاف و الصيد ، وأهم المرتفعات السياحية نجد محطة الشريعة والتي تمارس فيها رياضة التزلج على الثلج بالإضافة الى محطة تيكجدة، وخبايا هذه المناطق الجبلية لا تقتصر فقط على المرتفعات والمغارات والكهوف فحسب وانما هناك ثروات أخرى لها أهميتها بالنسبة للسائح مثل الحيوانات المتنوعة والطيور النادرة والينابيع المائية العذبة و التي تتميز بالبرودة صيفا والفتورة شتاء وكل هذه تعتبر بمثابة عوامل جذب السياح عندما تثير فيهم الفضول و الرغبة في اكتشاف المكونات السياحية التي تتوفر عليها مختلف المناطق في الجزائر.

كما توجد بالجزائر العديد من المنابع المعدنية بخصائص علاجية مؤكدة تبين حسب الدراسة التي قامت بها المؤسسة الوطنية للدراسات السياحية وجود 202 للمياه المعدنية يرتكز أغلبها في شمال البلاد ومن أهم الحمامات نجد حمام ريغة بعين الدفلى، حمام بوحنيقة منبع بمعسكر حمام قرقور بسطيف، حمام الصالحين ببسكرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>وزارة تهيئة الاقليم البيئة والسياحة، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، تشخيص وفحص السياحة الجزائرية، حانفي 2008، ص 48.

## 2-2- مقومات مادية:

ج المقومات السياحية المادية للجزائر بالإضافة الى المقومات السالفة الذكر نجد هناك عوامل جذب سياحي اخرى ذات طابع مادي تتمثل في توفير طاقة فندقية باختلاف تصنيفاتها لتتماشى مع المستويات الاقتصادية للسائحين، إضافة إلى البنية التحتية كالطرق المطارات الموانئ وشبكة الاتصالات التي تساهم في استقطاب المزيد من السياح وإطالة مدة إقامتهم بالبلد.

شبكة الطرقات البرية تبلغ شبكة الطرق المعبدة والصالحة للاستعمال بالجزائر 109452 كلم منها:

الطرق الوطنية 28275 كلم الطرق الفرعية والولائية 32211 كلم الطرق البلدية 37291 كلم، وترتكز أغلب الطرق في منطقة الشمال وتجدر الإشارة الى مشروع القرن في الجزائر الطريق السيار شرق غرب الذي يمتد غرب البلاد إلى شرقه على مسافة 1216 كلم. شبكة السكك الحديدية طول السكك الحديدية يقارب 1500 كلم تغطي حوالي 200 محطة تغطي على الخصوص شمال البلاد، هذا النمط من وسائل النقل لا يمكن اعتباره كوسيلة نقل خاصة بالسياح.

ويتضح أن الشبكة في أغلبها تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة، التي لا تزال في مراحلها التمهيديّة في الجزائر، بالإضافة إلى انعدام السكك الحديدية في الجنوب الكبير.

النقل الجوي: عرفت الهياكل القاعدية للنقل الجوي تطورا ملحوظا في الجزائر تميز في انجاز عدة مطارات على مختلف التراب الوطني منها. عرفت الهياكل القاعدية للنقل الجوي تطورا ملحوظا في الجزائر تميز في انجاز عدة مطارات<sup>1</sup> على مختلف التراب الوطني منها 14 دولي 14 وطني او محلي، بالإضافة الى مطارات اخرى عددها 13 مطار، شركة الخطوط الجوية الجزائرية هي الرائدة في مجال النقل الجوي، حيث تغطي 37 رحلة حول العالم

<sup>1</sup>الهدبة مداخلية، مرجع سابق، ص 07.

اضافة الى 31 مدينة في الداخل الشبكة التي تغطيها الشركة تقدر ب 96400 كلم اضافة الى 150 وكالة في الجزائر وخارجها. النقل البحري: تمتلك الجزائر 12 ميناء مستغلا من طرف عدة مؤسسات جزائرية صناعية وتجارية عمومية وخاصة، ومن أهم مؤسسات النقل البحري الموجودة بالجزائر تذكر المؤسسة الوطنية للبحرية، المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين والمؤسسة الوطنية للتسيير، ويتضح أن الشبكة في أغلبها تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة، التي لا تزال في مراحلها التمهيديّة في الجزائر.

شبكة الطرقات البرية تبلغ شبكة الطرق المعبدة والصالحة للاستعمال بالجزائر 109452 كلم منها: الطرق الوطنية 28275 كلم الطرق الفرعية والولائية 32211 كلم الطرق البلدية 57291 كلم وترتكز أغلب الطرق في منطقة الشمال وتجدر الإشارة الى مشروع القرن في الجزائر الطريق السيار شرق غرب الذي يمتد من غرب البلاد المشرقة على مسافة 1216 كلم. شبكة السكك الحديدية طول السكك الحديدية يقارب 4500 كلم تغطي حوالي 200 محطة تغطي على الخصوص شمال البلاد، هذا النمط من وسائل النقل لا يمكن اعتباره كوسيلة نقل خاصة بالسياح.

المواصلات السلكية واللاسلكية: إن شبكة الاتصالات في الجزائر السلكية منها واللاسلكية تمتاز بتقديم خدمات محلية ودولية متميزة، حيث ترتبط الجزائر بعدة كوابل تحت البحر وبخطوط مع كل من فرنسا وإيطاليا المغرب وتونس. كما يوجد بالجزائر عدة محطات أرضية للاتصالات بالأقمار الصناعية تدعمت بخدمات المعلومات والربط التكنولوجي بشبكة الأنترنت، أما فيما يخص<sup>1</sup> الشبكة الهاتفية في الجزائر تغطي أغلب التراب الوطني حيث أنها في نمو وتحديث مستمرين".

<sup>1</sup> شعباني مجيد، بوستي محمد، مرجع سابق، صمحم، مرجع سابق، ص224.

## 2-3- مقومات تاريخية وثقافية:

تعتبر الجزائر حضاراته ومواقع الأثرية، ومن أهم هذه المواقع التاريخية والحضرية "نجد" موقع الطاسيلي "الذي يعتبر من أهم وأروع المواقع العالمية من حيث طبيعته الجيولوجية ويعود تاريخه إلى 6000 سنة قبل الميلاد ، و أيضا "وادي ميزاب " بغرداية الذي يعود تاريخ بنائه إلى القرن العاشر الميلادي، و الذي تم تسجيله كتراث عالمي سنة 1982 بالإضافة إلى موقع تيمقاد "الذي يتواجد على بعد 37 كم من مدينة باتنة أيضا قلعة بني حماد "بمدينة بجاية من المواقع الأثرية الهامة في التراث التاريخي للجزائر وقد سجلت تراثا عالميا سنة 1980 فهي تتوفر على آثار رومانية كالأسوار والقبور القديمة، وعلى الآثار الإسلامية و آثار للدولة الحمادية ويوجد بولاية سطيف موقع "جميلة" أما بالنسبة للجزائر العاصمة فهي تتوفر على العديد من المعالم التاريخية، منها: "حي القصبة الذي شيده العثمانيون في القرن السادس عشر ،م، وقد تم تسجيل هذا الموقع تراثا عالميا سنة 1992 ، ومواقع اخرى ك دار " عزيزة " مسجد كتشاوة والجامع الكبير الذي يعتبر أكبر مساجد العاصمة وقد تم بناؤه من طرف المرابطين في نهاية القرن الحادي عشر الميلادي. التراث الحضاري والثقافي في الجزائر: ويشمل هذا التراث جزءا هاما من المتاحف تذكر منها: المتحف الوطني " سيرتا "بقسنطينة الذي يعتبر من أقدم المتاحف في الجزائر العاصمة، حيث تم إنشاؤه سنة 1852 وجمع به عدد كبير من الحفريات التي تم اكتشافها بهذه المدينة وعلى مستوى منطقة الشرق الجزائري ككل-"متحف باردو الوطني " ويوجد بالجزائر العاصمة ويعرض به حفريات عن أصل الشعوب (أنتوجرافيا)، وأخرى تعود لعصور ما قبل التاريخ، إضافة إلى قطع أثرية إفريقية.<sup>1</sup>

المتحف الوطني زيانة ويوجد بمدينة وهران ويعرض به حفريات عن العصور ما قبل التاريخ، وعن علوم الطبيعة، وعن أصل الشعوب. المتحف الوطني للجهاد ويوجد في

<sup>1</sup> دليلة حسنين، دراسات في التنمية السياحية المستدامة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2006، ص 13.

الجزائر العاصمة وتتمثل معروضاته في آثار عن الثورة (1962) التحريرية" (1954- المتحف الوطني للفنون الجميلة " ويوجد بالجزائر العاصمة بالحامة وتعرض به ألوانا من الفن العصري كالرسم، التصوير، النحت والنقش المتحف الوطني للفنون الشعبية ويوجد بالجزائر العاصمة بالقصبة ويضم معروضات من ألوان الصناعة التقليدية وتقاليد وفنون شعبية جزائرية سيف تيمقاد ويوجد" بولاية باتنة بمدينة تيمقاد ويضم قطعا من الفسيفساء وأثار قديمة من نقود وأسلحة قديمة وتمائيل.. متحف هيون ويوجد بولاية عنابة ويحتوي على أثار قديمة تعبر عن تاريخ هذه المدينة الرومانية إلى جانب هذا التراث الحضاري والثقافي الذي تتوفر عليه الجزائر فإنها تمتلك تراثا ثقافيا شعبيا ويتمثل في إرث من العادات والتقاليد المحلية ومنتجات متنوعة من الصناعات التقليدية، مثل صناعة الزرابي التي تشتهر بها بعض مناطق البلاد، مثل منطقة غرداية الجلفة، وصناعة النحاس التي تعرف بها مدينة قسنطينة، وصناعة الفخار المتواجدة في عدد من مناطق البلاد، خاصة منطقة القبائل والمشهورة أيضا بالفضيات.<sup>1</sup>

### 3- السياسة العامة للقطاع السياحي:

#### 3-1- القوانين والمراسيم:

اتخذت الدولة مجموعة من الإجراءات المؤسسية والقانونية والاقتصادية بهدف النهوض بقطاع السياحة

إجراءات قانونية -قانون التنمية المستدامة للسياحة الذي صدر في 17 فيفري 2003 والذي يتعلق بالتنمية المستدامة للسياحة، والذي يهدف إلى إحداث محيط ملائم ومحفز من أجل ترقية الاستثمار وتطوير الشراكة في السياحة وإعادة الاعتبار للمؤسسات الفندقية والسياحية قصد رفع قدرات الايواء والاستقبال وتثمين التراث السياحي الوطني. قانون متعلق باستغلال الشواطئ الذي صدر في 17 فيفري 2003 والذي يحدد القواعد العامة للاستعمال

<sup>1</sup> شعباني مجيد ، بوستى محمد ،مرجع سابق، ص 225.

والاستغلال السياحي للشواطئ. قانون متعلق بمناطق التوسع السياحي والمواقع السياحية المؤرخ في 17 فيفري 2003 والذي يهدف إلى الاستعمال العقلاني والمنسجم للفضاءات والموارد السياحية قصد ضمان التنمية المستدامة للسياحة ادراج مناطق التوسع والمواقع السياحية وكذا منشآت تنمية النشاطات السياحية في المخطط الوطني لتهيئة الاقليم وكذلك المحافظة على التراث الثقافي والموارد السياحية من خلال استعمال واستغلال التراث الثقافي والتاريخي والديني والفني الأغراض سياحية. القانون المتعلق بتطوير الاستثمار الصادر في 20 أوت 2001 لإيجاد مناخ الاستثمار وألية عمله، وهذا بغرض الوصول إلى استحداث نشاطات جديدة وتوسيع القدرات الانتاجية أو إعادة هيكلة رأس المال للمؤسسات العمومية والمساهمة فيه، كما شمل المفهوم الجديد للخصخصة الكلية والجزئية والاستثمارات المستفيدة من منح الامتياز أو الرخصة تكمل هذا بإنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري في خدمة المستثمرين الوطنيين والأجانب وإنشاء شبك وحيد ضمن الوكالة يضم الإيرادات والهيئات المعنية بالاستثمار وهذا بغرض الوصول إلى استحداث للخصخصة الكلية والجزئية والاستثمارات المستفيدة من منح الامتياز أو الرخصة تكمل هذا بإنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري في خدمة المستثمرين الوطنيين والأجانب وإنشاء شبك وحيد ضمن الوكالة يضم الإيرادات نشاطات جديدة وتوسيع القدرات الانتاجية أو إعادة هيكلة رأس المال للمؤسسات العمومية والمساهمة فيه.

قامت الجزائر بإنشاء عدة هياكل إدارية لتنمية القطاع السياحي كوزارة السياحة والصناعات التقليدية، الديوان الوطني للسياحة، الوكالة الوطنية للتنمية السياحية المؤسسة الوطنية للدراسات السياحية، واللجنة الوطنية لتسهيل الأنشطة السياحية<sup>1</sup>.

الاجراءات الاقتصادية والمالية المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT2030 يشكل المخطط التوجيهي للتنمية السياحية مرجعاً لسياسة جديدة تبنتها الدولة وهو يعد جزء من

<sup>1</sup> وزارة تهيئة الإقليم البيئة والسياحة، مرجع سابق، ص 46.

المخطط الوطني لتهيئة الإقليم في آفاق 2030 (SDAT) فهو المرآة التي تعكس مبتغى الدولة فيما يخص التنمية المستدامة وذلك من أجل الرقي الاجتماعي والاقتصادي على الصعيد الوطني، حيث حدد هذا المخطط خمسة أهداف كبرى لتنفيذ سياسة جديدة وهي "تلمين صورة الجزائر وجعلها مقصدا سياحيا بامتياز. -تنشيط التوازنات الكبرى وانعكاسها على القطاعات الكبرى. -تثمين التراث التاريخي الثقافي مع مراعاة خصوصية كل التراب الوطني. -يرتكز هذا المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية على خمس ديناميكيات وهي مخطط الجزائر كوجهة سياحية، الأقطاب السياحية ذات الامتياز مخطط الشراكة بين القطاعين العام والخاص مخطط تمويل السياحة ومخطط الجودة السياحية.

### 3-2- التخطيط السياحي الاستراتيجي:

#### 3-2-1 مفهوم التخطيط السياحي الاستراتيجي:

يعرف التخطيط السياحي بأنه رسم صورة تقديرية مستقبلية للنشاط السياحي في دولة معينة وفي فترة زمنية محددة، ويقتضي ذلك حصر الموارد السياحية في الدولة من أجل تحديد أهداف الخطة السياحية وتحقيق تنمية سياحية سريعة ومنتظمة من خلال إعداد وتنفيذ برنامج متناسق يتصف بشمول فروع النشاط السياحي ومناطق الدولة السياحية وينبغي ألا ينظر إلى التخطيط السياحي على أنه ميدان مقصور على الجهات الرسمية، وإنما يجب أن ينظر إليه على أنه برنامج عمل مشترك بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والأفراد، لذا يجب أن يكون التخطيط السياحي عملية مشتركة بين جميع الجهات المنظمة للقطاع السياحي - بين الجهات الحكومية المشرفة على هذا القطاع،<sup>1</sup> ومقدمي الخدمات السياحية (المؤسسات ورجال الأعمال) والمستهلكين لهذه الخدمات (السياح) والمجتمع المضيف

<sup>1</sup>غانيم محمد عثمان، التخطيط السياحي و التنمية ، الأردن ، 2004 ، ص 246/245.

للسياحة بدءاً من مرحلة صياغة الأهداف المراد تحقيقها وانتهاءً بمرحلة التنفيذ والتطبيق البرامج الخطة السياحة.

### 3-2-2 أهمية التخطيط السياحي وأهدافه

يلعب التخطيط السياحي دوراً بالغ الأهمية في تطوير النشاط السياحي، وذلك لكونه منهجاً علمياً لتنظيم وإدارة النشاط السياحي بجميع مناصره وأنماطه، فهو يوفر إطار عمل مشترك لاتخاذ القرارات في إدارة الموارد السياحية ويزود الجهات المسؤولة بالأساليب والاتجاهات التي يجب أن تسلكها، مما يسهل عملها ويوفر كثيراً من الجهد الضائع. التخطيط السياحي يساعد على توحيد جهود جميع الوحدات المسؤولة عن تنمية القطاع السياحي وتنسيق عملها، ويقلل من ازدواجية القرارات والأنشطة المختلفة، مما يساعد على إنجاز الأهداف العامة والمحددة لهذا النشاط لهذا فإن التخطيط السياحي يتأثر بالتقلبات السياسية والاجتماعية والطبيعية أكثر من تأثره بعوامل الإنتاج والقوى الاقتصادية المختلفة. ومن أهم المزايا والفوائد التي تتطلب الأخذ بأسلوب التخطيط السياحي على كل المستويات تذكر ما يلي: يساعد التخطيط للتنمية السياحية على تحديد وصيانة الموارد السياحية والاستفادة منها بشكل مناسب في الوقت الحاضر.

### 3-3-3 مؤسسات العمل السياحي:

المؤسسات السياحية في الجزائر تقوم المؤسسات السياحية الجزائرية بتنفيذ السياسة السياحية من خلال تنشيط وترقية السياحة وتتمثل هذه المؤسسات في وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة ومن أهم مهامها التعريف بالمنتج السياحي الجزائري وتوجيهه وترقيته، تجسيد السياسة الحكومية في مجال السياحة وإنجاز المخططات التنموية السياحية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وزارة تهيئة الإقليم البيئة والسياحة، مرجع سابق، ص 49.

ضرورة الثقافة بالسياحة وبرامج ترقيتها والسهر على تنفيذها وبالتالي فهو يقوم بما يلي:  
إنجاز أو تكليف من ينجز أي دراسة ذات علاقة بهدفه، جمع وتحليل واستغلال المعلومات والإحصائيات المتعلقة بالترقية السياحية دراسة تحولات السوق السياحية المشاركة في التظاهرات الدولية للسياحة وتنشيط وتطوير التبادلات مع الهيئات الخارجية لترقية السياحة. مؤسسات التكوين توجد ثلاث مؤسسات وطنية للتكوين السياحي وهي معهد الجزائر مختص في تكوين ليسانس في الإدارة الفندقية والسياحية معهد تيزي وزو مختص في تكوين " تقني سامي " في الاستقبال والمطاعم والطبخ.

**الوكالة الوطنية للتنمية السياحية:** وهي مكلفة بما يلي حماية وحفاظ مناطق الاستغلال السياحي، الحصول على الأراضي الخاصة بالمشاريع السياحية ودراسة تهيئة الأراضي المخصصة للأنشطة السياحية الفندقية والمعدنية.

**الدواوين المحلية للسياحة:** وهي مكلفة بما يلي: الإعلام وتنظيم الرحلات السياحية عرض خدمات المرشدين المحليين. المساهمة في حماية وحفظ المواقع السياحية الطبيعية والتاريخية والمشاركة في إحياء الأعياد المحلية.<sup>1</sup>

#### 4- استراتيجية الموارد البشرية للقطاع السياحي:

##### 4-1- استراتيجية استقطاب الموارد البشرية للقطاع السياحي:

ويتعين في هذا الصدد وضع نصوص تشريعية خاصة بتنظيم القطاع السياحي. والتي من ضمن مضامينها ضمان العمل اللائق والحماية الاجتماعية، هذا إضافة إلى تقديم تحفيزات معتبرة من أجل استقطاب الموارد البشرية للقطاع، لاسيما منها الكفاءات المتخصصة.

<sup>1</sup>.وزارة تهيئة الإقليم البيئة والسياحة، مرجع سابق، ص 49.

**4-2 استراتيجية التوظيف:**

نظرا للطبيعة المميزة للمهن السياحية من جهة والطبيعة الموسمية للأنشطة السياحية من جهة ثانية، فإن استراتيجية التوظيف ينبغي أن تراعي فيها مجموعة من العناصر منها: انتقاء خاص للعاملين (مهارات التعبير والاتصال اللياقة ... المرونة، والتي تعني من ناحية إمكانية التعديل في التوظيف حسب تغير الاحتياجات السوقية الدورية وغير الدورية)، وانتقاء من لهم الاستعداد للقيام بعدة مهام من ناحية ثانية (اعتبار موسمية الأنشطة).

**4-3 استراتيجية تكوين رأس المال البشري في القطاع السياحي:**

وتعني ضمنا تخصيص موازنات بغرض تأهيل العاملين والقيادات الإدارية قصد تحسين جودة الخدمات باستمرار. ومن ضمن مجالات هذا التأهيل والتدريب تعليم اللغات التحكم في المعلوماتية، فن التعبير والاتصال، التسويق السياحي، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاستراتيجية دعم قدرات التكيف وتستهدف خلق إمكانية تكيف الموارد البشرية مع مختلف الظروف والمواقف المتجددة المرتبطة بالأنشطة السياحية المختلفة. ومن ضمن هذه المواقف على سبيل المثال استقبال وفود سياحية من مختلف الأرجاء ذوي سلوكيات وثقافات مختلفة وغير متجانسة تنظيم رحلات إلى الخارج، تنظيم مؤتمرات علمية دولية (في الفنادق) استراتيجية دعم التفكير الإبداعي والاستباقي وتدرج هذه الاستراتيجية في إطار تحرير المبادرات الخلاقة، إن في مجال التطوير والابداع في المؤسسة.

وتكمن أهمية تكوين وتنمية رأس المال البشري في القطاع السياحي من أجل تنمية سياحية مستدامة، وعليه تحقق ذلك لا يكون إلا من خلال تنمية مورده البشري، وهذا ما يفرض ضرورة وضع استراتيجية خاصة بتنمية الموارد البشرية في<sup>1</sup> القطاع السياحي توازيا مع باقي الاستراتيجيات كالتطوير التعليم السياحي من خلال استراتيجية بناء قدرات ومهارات العاملين

<sup>1</sup> رحيم حسين، زكري ميلود، استراتيجيات تنمية رأس المال البشري في القطاع السياحي، المؤتمر العلمي الدولي حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الاردن، 2013، ص 346.

في القطاع السياحي عبر التعليم والتدريب والتأهيل من أجل توفير مورد بشري متميز بالوعي والفراسة في أداء مهنته السياحية بغية تلبية احتياجات السوق المحلية من العمالة الفندقية والسياحية.

#### 4-4 استراتيجية تنمية الثقافة السياحية :

وهي استراتيجية بالغة الأهمية، خاصة في مجتمعات تفتقر إلى النمط من الثقافة، ويتم تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال مختلف وسائل الإعلام لتنظيم ندوات وأيام إعلامية ودراسية ومؤتمرات علمية إضافة إلى إيجاد ميكانيزمات كفيلة بترقية و أخلقة السلوك السياحي بهدف إرساء قواعد وضوابط الممارسات السياحية، ليس فحسب من جانب السائح، ولكن أيضا من جانب العاملين في القطاع السياحي، الذين يقع عليهم الدور الأكبر في تكريس هذه الضوابط و التي أهمها الضوابط الأخلاقية في الممارسات والحرص على عدم إحداث أية تأثيرات سلبية بالبيئة حسب مدونة أخلاقيات السياحة المعتمدة من طرف المنظمة العالمية للسياحة OMT.

كما تهدف إلى إيجاد نظام عمل يسوده التنافس ما بين الموظفين على مختلف مستوياتهم، وذلك عن خلال تلمين القدرات الإبداعية والعملية، باستخدام محفزات ومكافآت مادية ومعنوية للمتميزين في أداء مهامهم. إضافة إلى وضع محددات خاصة بتنمية قدرات التفاوض لدى القائمين على العمل السياحي خاصة في حالات الصراع بين المتعاملين والزبائن وتبرز أهمية هذه الاستراتيجية في مؤسسات السياحة كنتيجة وتصميم العقود. استراتيجية تنمية القيم وإن كانت القيم والأخلاق مطلوبة في كل الأنشطة، فإن أهميتها تبرز أكثر في الأنشطة السياحية، باعتبارها أنشطة علاقات بطبيعتها ومن ضمن هذه القيم حسن المعاملة. الصدق، الالتزام بالمواعيد بدقة وغيرها حيث أن هذه الاستراتيجية موجهة للعاملين والقيادات الإدارية على حد سواء، فالرعاية الاجتماعية تعبر عن اهتمام الإدارة بالجانب الاجتماعي للعاملين، وفي هذا المجال هناك عدة أوجه وأساليب يمكن أن تبادر بها إدارة المؤسسة لتعزيز الاستقرار الاجتماعي والارتياح النفسي لدى العاملين وهو ما ينعكس إيجابا

على أدائهم لطبيعة أنشطتها القائمة على التفاوض المستمر، وهذه الاستراتيجية تستهدف الأفراد المكلفين بعقد الاتفاقيات<sup>1</sup>.

## خلاصة الفصل

تحقيق التنمية الشاملة وما تبعها من مفاهيم جديدة الناجمة عن معايير دقيقة تركز عليها المؤسسات الاقتصادية التجارية دون إغفال الأبعاد الاجتماعية والبيئية باعتبارها جزء من الاستراتيجيات الحديثة في كافة الميادين والقطاعات. وعليه فإنّ تحقيق التنمية السياحية مرتكز على الاستغلال العقلاني لكافة المقومات السياحية التي إضافة إلى إزالة المعوقات والعراقيل على غرار البعد الاجتماعي والثقافي لبيئة الأعمال كمعوق سيوسيوثقافي، والخلفيات المحلية المنجزة بالانطلاق والتحيز والانطواء وعدم تقبل الآخرين كعامل سلبي تجاه السواح ووفودهم مما يشكل صعوبة بالغة في بعث السياحة وتنميتها، ناهيك عن معيار الأمن الإنساني والقومي بالمناطق المقصودة، وترسيخ ثقافة سياحية من مؤشرات احترام السائح والوعي بإيجابيات العمل السياحي كنشاط اقتصادي وتنموي، وهذا ما ينعكس سلبا على تحقيق متطلبات التنمية السياحية المستدامة.

<sup>1</sup> ثريا فرج الرميح ، السياحة المستدامة، مفهوم الاهداف الالهمية ، تاريخ الاطلاع علة الموقع: 2021/04/13. <https://geopot.wovolperss.com> 05/12/2010/ turismo-sostelibile.

# الفصل الثالث: الغرس الاجتماعي وأبعاد الثقافة

## التنظيمية

تمهيد:

1- الغرس الاجتماعي من منظور سوسيولوجي:

- التنشأة الاجتماعية
- خصائص التنشأة الاجتماعية
- مؤسسات التنشأة الاجتماعية

2 - الثقافة التنظيمية:

- خصائص الثقافة التنظيمية
- أنواع الثقافة التنظيمية
- مستويات الثقافة التنظيمية
- مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية

3- تأثير القيم التنظيمية على المنظمة:

- أهمية القيم التنظيمية
- مصادر القيم التنظيمية
- مقاييس القيم التنظيمية

4 - الالتزام التنظيمي:

- خصائص الالتزام
- أنماط الالتزام التنظيمي
- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل:

**تمهيد:**

السياحة بوصفها ظاهرة اجتماعية مرتبطة بأصول ونشأة الحضارة الإنسانية والهادفة إلى الترفيه والاستمتاع الذهني والعقلي والبدني، وتجسد الغرائز النفسية والاجتماعية من خلال الحاجة المتزايدة للحصول على الانسجام وتغيير الجو والوعي الثقافي المنبثق عن تذوق مجال المشاهدة الطبيعية، فينجم عنه ظاهرة الغرس الاجتماعي المرتبط بالقطاع، فتطرقنا إلى التنشئة الاجتماعية كمعيار سوسولوجي مرتبط بالغرس الاجتماعي، فالثقافة التنظيمية من خلال عناصرها أنواعها وظائفها، وكذا مستويات تصنيفها، مؤشرات قياسها في المؤسسة، والقيم التنظيمية وتأثيرها على المنظمة من مصادرها، مقاييسها، مراحل تطورها وآليات التغيير الثقافي في المنظمة، ومضامين الالتزام التنظيمي، خصائصه، أنماطه، العوامل المساعدة في بناءه.

**1- الغرس الاجتماعي من منظور سوسولوجي:****1-1- التنشئة الاجتماعية:**

يمكن تحديد أبعاد التنشئة الاجتماعية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

**1-1-1-1-1-1 عوامل الضبط الداخلية للسلوك:**

تقوم الأسرة بتعليم الطفل كيفية ضبط سلوكه في المواقف الاجتماعية من أجل إقامة نسق الضمير الإيجابي في ذات الطفل، وبالتالي فإن الضمير يحتوي عوامل الضبط الداخلية هذه وتصبح جزءاً أساسياً منه، ويوصف الضمير بأنه حي عندما تكون مكوناته من الأنواع الإيجابية، وأفضل أسلوب لإقامة نسق الضمير في ذلك الطفل أن يكون الوالدين قدوة لأبنائهما، حيث ينبغي ألا يقوم أحدهما أو كلاهما بنمط سلوكي مخالف للقيم والآداب الاجتماعية.

**1-1-1-2-1-1 تحقيق النضج الاجتماعي:**

سبقت الإشارة إلى أن التنشئة هي عملية تعلم يكتسب خلالها الفرد صفاته الاجتماعية عن طريق التدريب المستمر لتكون العادات الاجتماعية المقبولة، وأنها العملية التي ينمو من خلالها الفرد ليكون كائناً اجتماعياً، ومن أجل ذلك تقوم الأسرة بتوفير الجو الاجتماعي السليم والملائم واللازم لعملية التنشئة؛ والذي تتسم بالألفة والمودة والأمن وإحاطة الأبناء بالاهتمام والرعاية من قبل الوالدين اللذين يقومان بإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسة والصحية بالشكل الملائم، كما أن تفاعل أبناء الأسرة الواحدة مع بعضهم البعض يسهم في جو من الأخوة في تحقيق النضج الاجتماعي والتوازن النفسي للفرد من وجوده في أسرة مكتملة تضم الأب والأم والإخوة حيث بلعب كل منهم دوراً في حياته<sup>2</sup>.

- إقبال محمد وآخرون، ديناميكية العلاقات الأسرية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1996، ص 711  
1 محمد سعد فرج، البناء الاجتماعي والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الأزبكية، مصر، 1998، ص 222

**1-1-3 تحقيق النضج النفسي:**

- لكي تنجح الأسرة في تحقيق النضج النفسي لأبنائها لابد لها من توفير العناصر التالية<sup>1</sup>:
- تفهم الوالدين وإدراكهما لحقيقة دوافعهما في معاملة الأبناء.
  - وعي الوالدين ووعيها بحاجات الطفل السيكولوجية والعاطفية المرتبطة بنموه وبتطور نمو فكرته عن نفسه وعن علاقته بغيره من الناس.
  - إدراك لرغبات ودوافع الطفل الكامنة وراء سلوكه وقد يعجز عن التعبير عنها.
  - وعي الوالدين بقدرات واستعدادات الطفل الخاصة والمختلفة عن غيره من الأطفال.
  - تفهم الوالدين لخطورة جعل الطفل مسرحاً تظهر عليه رغباتهما كأن استخدمه طرف في إيذاء وضرر الطرف الآخر.
  - إدراك الوالدين لخطورة استعراض عيوب الطفل أو أخطائه أمام الآخرين، الأمر الذينعكس على صحته النفسية.

**1-1-4 إشباع الحاجات الصحية:**

- لكي ينمو الطفل نمواً متكاملاً لابد من إشباع حاجاته الصحية، فهو مثلاً في حاجة إلى الغذاء الصحي الكامل والمسكن الصحي، وهو في حاجة إلى وقايته من الأمراض والعدوى ومن الاختلاط بغيره من المرض. وتهدف أيضاً عملية التنشئة الاجتماعية الأسرية، إلى أن يحصل الفرد على الأدوات التي تساعد على الاندماج في الجماعات المتعددة، في أطوار النمو أثناء تفاعله مع الآخرون من الأعضاء في الأسرة. ومن هذه الأدوات اللغة كأداة رمزية تسمح بالترابط بين الجماعات وتحصيل المعارف.<sup>2</sup>

**1-2- خصائص التنشئة الاجتماعية:**

تتميز عملية التنشئة الاجتماعية بمجموعة من الخصائص هي:

**1-2-1- عملية تعلم اجتماعي:**

إقبا محمد وآخرون، مرجع سابق، ص 73. 1  
 2مبالخلفالسكرانة: الأبداعالاداري، دارالمسيرةللنشر والتوزيع. الطبعة 1، عمان. 2011. ص 332

يتعلم فيها الفرد عن طريق التفاعل الاجتماعي أدواره الاجتماعية والمعايير الاجتماعية التي تحدد هذه الأدوار، العادات والتقاليد، والقيم، والأدوار والثقافة بشكل عام، كما يكتسب الفرد بواسطتها معارفه وعلومه واتجاهاته والأنماط السلوكية التي توافق عليها الجماعة ويرتضيها المجتمع، فالطفل لا يعرف كيف يستقبل الضيوف، وحسن الحديث مع الناس، ونوعية الحديث مع رفاقه، ومع معلمه، ومع الكبار في السن، إلا إذا تلقى تنشئة من والديه في هذا الشأن، أو شاهد والديه كيف يعاملان غدرهما، ويتعلم الفرد أيضا الحقوق والواجبات الاجتماعية من مصدر من مصادر التنشئة الاجتماعية في المجتمع، وكما يتعلم الفرد الأمور الحسنة يتعلم الأمور السيئة، لأن الفرد في المجتمع ينقل النماذج السلوكية من محيطه الذي يعيش فيه، وهذه النماذج تتحدد حسب المحيط الاجتماعي للفرد. وهذا هو الذي فسّر اختلاف أخلاق الأفراد وتصرفاتهم، وحتى اختلاف عاداتهم وتقاليدهم من بيئة لأخرى<sup>1</sup>.

### 1-2-2- عملية تحول اجتماعي:

تتولى عملية التنشئة الاجتماعية تشكيل الفرد منذ ولادته، أي أن الفرد يتحول بها من طفل عضوي بيولوجي) إلى إنسان اجتماعي يقوم بدوره الاجتماعي، ويصبح قادرا على ضبط انفعالاته، وإشباع حاجاته بما يتفق والمعايير الاجتماعية من حوله، بمعنى أن الفرد عندما يولد يتعلم الأنماط السلوكية التي يتميز بها المحيط الاجتماعي، والخبرات والمهارات الاجتماعية، والمعايير والقيم والاتجاهات الاجتماعية السائدة، ويتم نقل هذه الأشياء عبر عملية التنشئة الاجتماعية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، 2009. ص172  
<sup>2</sup>بيلال خلف السكرانة: مرجع سابق. ص338

كما يمكن عبر التنشئة الاجتماعية الحصول على نوعية الفرد الذي نريده، وبناء الاتجاهات الاجتماعية التي يرغب المجتمع في نقلها إلى أجياله.

### 1-2-3- عملية فردية ونفسية واجتماعية:

بمعنى أنها فردية خاصة بالفرد، وأنها فردية وسيكولوجية بالإضافة إلى كونها عملية اجتماعية لا تتم إلا ضمن الجماعة، وفي الإطار الاجتماعي الجماعي.

### 1-2-4 عملية ديناميكية:

أي أنها عملية تحركية وفي تفاعل دائم ومتغير، وهي بالتالي عملية أخذ وعطاء، فالفرد في تفاعله مع أفراد الجماعة يأخذ ويعطي فيما يختص بالمعايير والأدوار الاجتماعية والاتجاهات النفسية، أيضا يصبح الفرد مكتسبا للثقافة التي يعيشها، ومن ثم ينقل هذه الثقافة للآخرين، ونحن نعلم أن تنشئة الطفل في الأسرة تتم عبر التفاعل بين الوالدين والطفل؛ فالطفل مثلا عندما يقابل بالنهي من طرف أمه عن شيء يريده، فيتعلم إذن الحقوق التي له، والواجبات التي عليه، وكذلك الأمر داخل جماعة الرفاق، ومن خلال عملية الأخذ والعطاء يتعلم الفرد قيم وقوانين الجماعة، والتلميذ أيضا عند ملاحظته لسلوك الأستاذ من خلال التفاعل والعلاقات الاجتماعية داخل الصف الدراسي. وفي هذه الحالة قد يتعلم التلميذ السلوك السليم، وقد يكون العكس، بحيث يكون السلوك الذي يتعلمه التلميذ هو عبارة عن ردود فعل داخلية وخارجية بالنظر أسلوب الأستاذ كما يدركه التلميذ<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جمال محمد مرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002 ص 348

**1-2-5 عملية خاصة ومحددة:**

أي ليس في مقدور أي فرد أن يستوعب كل ثقافة مجتمعه بأكملها، ومثال ذلك أنه ليس بإمكان كل شخص يقود سيارة أن يقوم بإصلاحها إذا ما تعطلت، ومع أنه يعرف سبب العطل، كما أنه ليس بمقدور كل فرد زراعة ما يأكل، أو صناعة كل ما يلبس، أو بناء البيت الذي يسكنه.<sup>1</sup>

- كما تعتبر التنشئة الاجتماعية تحدث في وسط اجتماعي يتكون من أفراد إنسانيين. فهي تعبر عن خاصية فطرية في الإنسان، وهي أنه اجتماعي بطبعه، كما يؤكد ذلك أيضا ابن خلدون، هذه الاجتماعية تؤدي إلى تبادل النماذج السلوكية بين الأشخاص، وتعديلها واثراءها وفقا لما تدعو إليه حاجة المجتمع. فالمجتمع له مؤسساته الاجتماعية التي تعمل على المحافظة عليه، وتنشئة أجياله تنشئة سليمة، بما يتضمن استمراره وهذه المؤسسات تتيح للفرد تولي أدوار اجتماعية، يتعلم خلالها الأداء الاجتماعي الصحيح، والسلوك السوي، الذي لا يتعارض والمجتمع الذي يحيط به، كما يتعلم معنى القيادة، ومعنى الطاعة، ومعنى المحافظة على الآخرين، ومعنى تقديم الخدمات إلى الآخرين وهكذا. والتنشئة الاجتماعية عملية مستمرة، تبدأ بميلاد الطفل، وتتواصل معه حتى الشيخوخة، أي لا تقتصر على مرحلة الطفولة ولكنها تستمر خلال مراحل العمر المختلفة من الطفولة إلى المراهقة فالرشد وحتى الشيخوخة، وهذا يعود لطبيعتها الدينامية التي تتضمن التفاعل والتغيير. ولأن الإنسان في كل فترة من فترات حياته يحتاج لأن يتعلم أشياء تساعده على عملية التكيف الاجتماعي، باعتبار أن المجتمع في تغيير مستمر، وتطور متواصل؛ وهذا التغيير يحتاج من الإنسان لأن يعرف كيف تعامل معه. ومهما بلغ الإنسان من العلم، فهو بحاجة إلى تعلم وتنشئة. وهذا ما يجعل التنشئة الاجتماعية عملية مستمرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>بلال خلف السكرانة: مرجع سابق. ص340

<sup>2</sup>حسين حريم: السل التنظيمي (سلوك الفرد في المنظمات)، ط2، دار الحامد، عمان، 2010، ص233

**1-2-6 التنشئة الاجتماعية هي عملية نمو متواصل للفرد:**

الإنسان عند ولادته يكون معتمدا على غيره، ولكنه يملك استعدادات عقلية وأخلاقية، واجتماعية، ونفسية تمكنه من التحول إلى الاعتماد على نفسه، وهذه الاستعدادات تصل إلى مرحلة النضج من خلال عملية النمو التي تتم بموجب عملية التنشئة الاجتماعية، ومن ثم، فالنمو الاجتماعي الذي يحدث في شخصية الإنسان يكون بفعل التنشئة الاجتماعية التي يتلقاها الفرد في جميع مراحل نموه - الطفولة، المراهقة، الرشد-. فالطفل تنمو لديه الحاجة إلى اللعب والمرح، والاختلاط بالآخرين عن طريق اللعب مع أباه وأمه وأخوته، ثم ويتطور سلوكه الاجتماعي حتى تبدو عليه مظاهر حب الاستقلال عن الأسرة في تصرفاته اليومية وهكذا، إلى أن تنمو فيه باقي الحاجات الاجتماعية الأخرى وهذا التطور في سلوك الشخص الاجتماعي، قد تم عبر عملية التنشئة الاجتماعية التي تلقاها سواء في الأسرة أو في رياض الأطفال أو في جماعة الرفاق أو في أي مؤسسة اجتماعية أخرى تقوم بعملية التنشئة الاجتماعية.

**1-2-7 التنشئة الاجتماعية عملية نقل للحضارة:**

تركز هذه الخاصية على المضمون الرمزي للتنشئة الاجتماعية. فهي في عمقها الاجتماعي نقل للقيم الحضارية لمجتمع ما، للمحافظة عليها من الاندثار أو للتغلب على قيم حضارية أخرى وغزوها، ويظهر هذا المفهوم بشكل واضح فيما يتعرض في وسائل الإعلام. فوسائل الإعلام في عصرنا الحالي أصبحت وسيلة فعالة في التنشئة الاجتماعية، إذ يستطيع الفرد أن يتعلم الكثير من المفاهيم والأفكار بشكل سريع وفعال في نفس الوقت، ويتمصص الكثير من النماذج السلوكية ولو كانت مرفوضة في المجتمع؛ عبر عملية الملاحظة كما يؤكد على ذلك "ألبرت باندواور"، ويكون تأثير وسائل الإعلام فعالا أكثر في الأطفال والمراهقين فالיום لم تصبح الأسرة ولا المدرسة فعالة في شرح وتفسير القيم الحضارية للأجيال، بقدر ما عليه وسائل الإعلام، ولذا نرى هذا التأثير على الشعوب العربية والإسلامية بالحضارة الغربية،

<sup>1</sup> وبالطبع هذا النقل للقيم الحضارية يكون عبر عملية التنشئة الاجتماعية. وهذا ما دفع ببعض الباحثون إلى اعتبار التنشئة الاجتماعية هي نقل للقوى الحضارية الخارجية الموضوعية، لتكون قوى فردية داخلية شخصية.

### 1-2-8 التنشئة الاجتماعية عملية تكيف اجتماعي:

عندما يولد الطفل يكون فاقدا للمهارات الاجتماعية التي تيسر له سبل الحياة، إذ أن الإنسان يولد كمخلوق معتمد على غيره، ولا يستطيع الحياة إلا إذا ملك المؤهلات والخبرات الاجتماعية التي تمكنه من التعامل مع غيره من بني جنسه، والتأقلم والتفاهم معهم. وهذا يتم عن طريق التنشئة الاجتماعية التي هي في حد ذاتها عملية تكيف اجتماعي للفرد مع محيطه. إذا اعتبرنا أنه بواسطة التكيف الاجتماعي، يستطيع الفرد أن يستجيب لمطالب المجتمع الذي يعيش فيه. حتى إن الفرد إذا انتقل إلى بيئة جديدة لم يعهدها من قبل، كان عليه أن يمثل لقوانين تلك البيئة الاجتماعية؛ حتى يستطيع العيش فيها والتكيف مع طبيعة حياتها،<sup>2</sup> وكل هذا يتم عبر عملية التنشئة الاجتماعية.

### 1-2-9 عملية معقدة متشعبة:

لها أهداف كثيرة وتستعين بأساليب ووسائل متعددة مختلفة تؤثر على شخصية الفرد لنقله من كائن يعتمد على استعداداته الفطرية إلى كائن اجتماعي له فردية اجتماعية، تتفق إلى حد ما مع شخصية الآخرين في المجتمع دون الآخرين في المجتمع دون ذوبانها فيها. بمعنى أن التنشئة الاجتماعية عملية معقدة ومركبة، تتداخل فيها عناصر كثيرة، بدءاً من طبيعة شخصية الإنسان إلى محيطه الاجتماعي، إلى إدراك الفرد نحو تكوينه البيولوجي والوارثي، إلى اللغة ومضامينها، ثم تنوع المؤسسات التي تتم عبرها عملية التنشئة الاجتماعية، كالأُسرة والمدرسة وجماعة الرفاق، ووسائل الإعلام، ودور العبادة والنوادي. إلا أن هناك تفاوتاً في التأثير من مؤسسة من هذه المؤسسات لأخرى، بناء على نسبة تجاوب الفرد مع

<sup>1</sup> احسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دارالصفاء، عمان، 2011، ص606

<sup>2</sup> احسان دهش جلاب: نفس المرجع، ص608

كل مؤسسة وتفاعله معها. فهناك من الأفراد من يعتمد اعتماداً على أسرته، وهناك من يسمع لجماعة رفاقه أكثر من والديه، وهناك من يتلقى تكوينه الاجتماعي من المسجد<sup>1</sup>....

### 10-2-1 عملية تعتمد على الفروق الفردية

وخاصة في المجتمعات الحديثة حيث أصبحت التربية سابقة على التعليم وتوجه جل اهتمامها إلى اهتمامات الطفل. إن التفاعل ما بين استعدادات الطفل وبيئته المادية والاجتماعية يؤدي إلى تقبل هذه العملية، ومن ثم نجاحها في إكسابه المعايير الاجتماعية والقيم التي ترضى عنها ثقافة المجتمع<sup>2</sup>.

### 1-3 مؤسسات التنشئة الاجتماعية:

فالأماكن التي تتم بها عملية التنشئة المقصودة واللامقصودة متنوعة، فهناك الأسر الصغيرة، العائلة، القبيلة، الدولة، المدرسة، المعهد، الجامعة، دور العبادة، أماكن العمل، ووسائل الإعلام على اختلاف إنها عملية من عمليات المجتمع الأساسية تهدف إلى بناء المجتمع وتماسكه واستقراره نموه من جميع الجوانب المختلفة. أنواعها من إذاعة، وتلفاز، وسينما، وصحف، والنوادي الرياضية والاجتماعية والثقافية. وكلما ا زدت درجة التوافق بين هذه المؤسسات، ا زدت سرعة التنشئة وثباتها والتمسك بها. والتي تهدف إلى بناء المجتمع وتماسكه واستقراره استمرار نموه من جميع الجوانب المختلفة.<sup>3</sup>

فالفرد يحتاج إلى الحب والحنان من والديه، وعندما تقوم الأم بإصاق ابنها بصدرها وتقبيله، حينئذ يشعر الطفل بالدفء والحب من أمه، وبالتالي يغذي نفسه بالحب من أمه، وكذلك الأمر بالنسبة لأبيه، ويتطور هذا الحب والحنان والعطف الأبوي حتى يشعر الطفل أنه مقبول اجتماعياً في أسرته، وهذا الأمر يساعد على النمو الاجتماعي السليم لشخصية

<sup>1</sup> جرينبرج جيرالد وبارون روبرت: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي رفاعي وبسيوني إسماعيل، دار المرعي للنشر

الرياض، 2004، ص 631

<sup>2</sup> لهواري سيد: الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21. القاهرة، مكتبة عين شمس، 2002، ص 292

<sup>3</sup> لهواري سيد: المرجع السابق، ص 294

الطفل. وينسحب هذا الكلام على الحاجة للأمن والطمأنينة، التي هي حاجة ضرورية للإنسان في جميع مراحل حياته. فالطفل في بداية حياته يحتمي بوالديه، وعندما يتقدم به السن ينتمي إلى جماعة الرفاق ليحتمي بها أكثر خارج البيت، والحاجة للأمن هي حاجة فطرية في الإنسان، والتنشئة الاجتماعية تلبى هذه الحاجة عن طريق مؤسساتها، سواء أكانت المدرسة أو الأسرة أو جماعة الرفاق... ولقد تحدث الكثير من علماء النفس الاجتماعي عن الحاجات الاجتماعية للفرد التي يمكن تلبيتها عن طريق التنشئة الاجتماعية. وهذه الحاجات هي: الحاجة البيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة للمحبة، والحاجة للتقدير، والحاجة للمعلومات، والحاجة للانتماء...

## 2- الثقافة التنظيمية

### 2-1- عناصر الثقافة التنظيمية:

2-1-1- الانماط السلوكية: تتمثل في نماذج السلوكيات الظاهرة التي تعكس مدى الانتماء إلى المجموعة أو المنظمة.

2-1-2- القيم السائدة: تتمثل في مجموعة المعتقدات السائدة والتي تتميز بها المجموعة أو تلك التي تميز المنظمة على باقي المنظمات الأخرى (الجودة خدمة العملاء...).

2-1-3- المعايير أو الأعراف: وتتمثل في تلك النماذج الخاصة بالسلوك العام الذي يجب اتباعه داخل التنظيم من طرف الأعضاء مثل (النظرة، الابتسامة...)<sup>1</sup>

2-1-4- القواعد: تتمثل في تلك التعليمات والتوجيهات الخاصة والمحددة بما يجب القيام به وفق تصور ونمط عام موحد يتعين على الأعضاء التوافق والانسجام معها.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2011، ص 323.

**2-1-5- الفلسفة:** تشمل على الإطار العام الذي يمثل مختلف السياسات والممارسات التي توجه الاعضاء كما تعمل على المساعدة في بناء وتشكيل الاطر الثقافية والعمليات التنظيمية.

**2-1-6- المناخ:** يتمثل في ذلك التنظيم المادي لمجال العمل بما يتضمن من مباني وترتيب وتهيئة اماكن العمل مع تسهيلات الترقية ونماذج وتصميمات اماكن اللقاءات والاجتماعات واعطاء صورة عامة لنماذج العلاقات داخل التنظيم.  
كما يوجد تصنيف اخر لعناصر الثقافة التنظيمية يتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

**2-2-1- القيم التنظيمية:** تشمل تلك القيم السائدة في اماكن العمل وفي البيئة العامة له بحيث انها تعمل على توجيه سلوك الاعضاء العاملين في التنظيم ضمن الظروف التنظيمية المحيطة وهي الإطار العام الذي يشترك فيه اعضاء التنظيم الواحد ويتفقون عليه كما توجه سلوكياتهم مع مختلف الظروف التنظيمية.

**2-2-2- المعتقدات التنظيمية:** هي تلك الافكار والتصورات المشتركة حول طبيعة العمل وظروف الحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية القيام بإنجاز المهام المنوطة بهم.

**2-2-3- الأعراف التنظيمية:** هي مجموعة المعايير التي يلتزم من خلالها الاعضاء العاملون في التنظيم على اعتبار الفائدة التي تمثلها للتنظيم وبيئة العمل ككل.

**2-2-4- التوقعات التنظيمية:** يتمثل في ذلك التعاقد الذي ينتج بين العاملين والتنظيم وهي مجموعة التوقعات والانتظارات التي يتوقعها كل طرف من الطرف الثاني.<sup>2</sup>

**2-3- خصائص الثقافة التنظيمية:** تتمتع الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية<sup>3</sup>:

**2-3-1- الثقافة نظام مركب:** حيث تتألف من مجموعة من العناصر وعدد من المكونات الفرعية التي يتم التفاعل فيما بينها من اجل تشكيل وبناء ثقافة المجتمع او المنظمة او ثقافة المسيرين والمديرين وتعتبر الثقافة نظام مركب يشمل على العناصر التالية:

<sup>1</sup> محمد حسن القريوتي ، مرجع سابق ، ص162.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 5، عمان، الأردن، 2009، ص 172.

<sup>3</sup> John peter.kotter and heskett، «culture pérformance»، 200، p60

**2-3-2- الجانب المعنوي:** يعتبر النسق المتكامل الذي يحتوي الاخلاق والمعتقدات والافكار والقيم المشتركة بين الاعضاء والذي يشتمل على (رسالة المنظمة المبادئ العامة ادوات تحقيق المبادئ استراتيجية المنظمة).

**2-3-3- الجانب السلوكي:** يتمثل هذا الجانب في العادات والتقاليد التي يتميز بها افراد المجتمع من الآداب ومختلف الفنون اضافة الى الممارسات العملية الاخرى.

**2-3-4- الجانب المادي:** يتمثل هذا الجانب في مختلف الانجازات والمنتجات الملموسة من المباني والمعدات والآلات والاطعمة... التي ينتجها اعضاء المجتمع.

**2-3-5- الثقافة نظام متكامل:** باعتبار الثقافة نظام مركب فهي تعمل على الاتجاه وباستمرار الى خلق الانسجام والتوازن بين مختلف عناصرها وبالتالي فأى تغير يمس او يطرا على اي جانب من جوانب الحياة سيؤثر بطريقة معينة وينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

**2-3-6-ثقافة نظام تراكمي ومستمر:** يؤكد هذا العنصر على الاستمرارية بين الاجيال فكل جيل من اجيال المنظمة يعمل على تسليمها الى الاجيال اللاحقة من خلال تعليمها وتلقينها وتوريثها عبر الاجيال بالتعلم والمحاكاة وتزايد الثقافة وتغزر بما تضيفه الاجيال من عناصر وخصائص جديدة وطرق تنظيمها وبالتالي التفاعل الايجابي فيما بينها.

**2-3-7 الثقافة نظام يكتسب يتطور ويتغير:** ان استمرارية الثقافة بين الاجيال المتعاقبة لا يعني بقاءها على ما كانت عليه سابقا ولا تنتقل بطريقة غزيرة بل هي في تغير وتطور مستمرين حتى تدخل عليها ملامح جديدة لتتقد الملامح القديمة.<sup>1</sup>

**2-3-8-الثقافة لها خاصية التكيف:** من مميزات الثقافة التنظيمية المرنة التي تساعدها في القدرة على التكيف مع الظروف الجديدة واستجابة للمتطلبات الانسانية والبيولوجية والنفسية لتكون مناسبة وملائمة للبيئة الجغرافية وتغير وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من

<sup>1</sup>ابلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 338.

ناحية ومن ناحية اخرى استجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يطرا عليها من تغيرات وتطورات<sup>1</sup>.

**2-3-9-ثقافة التنظيمية تحدد معايير السلوك:** باعتبارها مجموعة من القيم السائدة والمعتقدات والتوقعات التي يتقاسمها ويشارك فيها اعضاء التنظيم.

**2-3-10-الثقافة التنظيمية توصف على انها اجتماعية:** فثقافة المنظمة مستمدة وبشكل كبير من ثقافة المجتمع الذي تتواجد به ومن خلال الاعضاء المنتسبين لها وبالتالي للمجتمع.

**2-4-4-ابعاد الثقافة التنظيمية:** لقد قام كل من ( اوريلي شاتمان كالدويل) بتحديد سبعة (7) ابعاد اساسية للثقافة التنظيمية وهي كما يلي<sup>2</sup>:

**2-4-1-الابداع:** هو مفهوم التطوير والمعبر عنه من خلال قبول تطبيق افكار وعمليات جديدة او منتوجات وخدمات حديثة.

**2-4-2الثبات:** يقصد بالثبات ان تكون مختلف عناصر الثقافة التنظيمية بما تشتمل عليه من قيم وعادات ومثل وتقاليد وافتراسات ...ثابتة وفق نمط واحد وموحد وهذا لا يتعارض باي حال من الاحوال نع مفهوم التطوير والابداع خلال فترة زمنية محددة.

**2-4-3-الاحترام:** من ضمن المكونات الاساسية للثقافة التنظيمية التقدير والاحترام المتبادلين بين اعضاء المنظمة على مختلف المستويات الهيكلية التنظيمية.

**2-4-4-توجيه الناتج المستهدف:** اي محاولة التركيز قدر الامكان على الهدف والغاية المطلوبة تحقيقها من طرف العاملين.

**2-4-5-التفاصيل الموجهة:** اي ما تحتويه الإجراءات من تفاصيل وبنود والتي توجه العاملين على اداء المهام المنوطة بهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Pascal Laurent, François Bouard, «Economie D'Entreprise» Tome2, Les Editions d'Organisation, Paris, 1997, p169.

بلال خلق السكارنة ، مرجع سابق ، ص2.188

<sup>3</sup> جمال محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 348

**2-4-6- توجيه الفريق:** اي رسم وتحديد المعالم التي توجه وتساعد فريق العمل على اداء المهام بالنوعية والكمية المطلوبة.

**2-4-7- التكامل:** حيث ان كل المكونات الاساسية للثقافة التنظيمية ترتبط مع بعضها البعض والمنظمات وخاصة الكبيرة منها تتوفر على نوعان او مستويان رئيسيان من الثقافة وهما<sup>1</sup>:

- **الثقافة السائدة (الرئيسية):** وتشمل القيم الاساسية التي تلقى التوافق من طرف اغلب اعضاء التنظيم وتشكل الهوية او المرجعية الاولى للجميع (وجهة النظر العامة للتنظيم والتي تمنحه شخصيته وهويته الخاصة به عن باقي التنظيمات الاخرى).

- **الثقافة التنظيمية الفرعية:** وتشمل تلك النماط الثقافية التي تنشأ على مستوى الاقسام او الوحدات الادارية الاخرى داخل التنظيم او تلك التي تقع في حدود جغرافية اخرى لكنها مرتبطة به ارتباطا تنظيميا (القيم السائدة في الانظمة الفرعية المكونة للتنظيم والتي تتفاوت فيما بينها من جهة وبين الثقافة الرئيسية من ناحية اخرى) وهي تشتمل على تلك القيم الاساسية يضاف لها تلك القيم الخاصة بأعضاء الوحدة التنظيمية فكما تفاوتت الثقافة الفرعية وتنوعت وكانت مختلفة عن تلك المتعلقة بالثقافة الرئيسية اثر ذلك سلبا على التنظيم وفاعليته لعدم نمطية ووحدة السلوك التنظيمي وبالتالي ضياع الهوية التنظيمية ( تشبه الى حد كبير تعدد الولاءات الضيقة لمجموعة معينة على حساب الولاء العام كمظاهر الطائفية والجهوي<sup>2</sup>.

## 2-5- انواع الثقافة التنظيمية:

هنالك نوعين للثقافة التنظيمية منها ما يضمن التفوق والنجاح والاستمرارية ومنها من لا يحقق هذه الغايات وهي كما يلي:

<sup>1</sup> محمد جلاب، مرجع سابق، ص266.  
<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الفرد في المنظمات)، ط 2، دار حامد، عمان، الأردن، 2010، ص 233.

**2-5-1- الثقافة القوية:** ان المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية تكتسب سمعة ورصيدا ثريا ناتج عن استقرار القيم الاساسية وثباتها فتبني هذه المنظمات وتنشئ قيمها انطلاقا من فلسفة صحيحة تخص مشروع منظمة يتضمن تحديد وتخطيط برنامج عمل يسعى جميع الاعضاء على تحقيقه وبأحسن كيفية فالأعضاء يقتسمون مجموعة من القيم والسلوكيات المتناسقة والمتماثلة والعمل على نشرها وزرعها وترسيخها في الاعضاء الجدد منذ انضمامهم للمنظمة واي مخالفة لهذه السلوكيات يكون صاحبها محل مراقبة ومساءلة.

ان لهذه الثقافة القوية مجموعة من الايجابيات نذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

\*تحفيز الافراد على العمل بالاعتماد على القيم السائدة والنظم المشتركة بما يحقق الانسجام بين الاعضاء.

\*الاعتراف المتبادل بين الاعضاء مما يزيد من قوة انتماءهم للمنظمة.

\*المساواة بين الاعضاء مما يحقق راحة نفسية لهم ودفعهم الى العطاء.

\*تثمين وتقدير العمل المنجز ومحاولة تطويره.

\*اعتماد مبدا المشاركة في وضع الاهداف لتحقيق الالتزام التنظيمي بإنجازها.

\*تتميز بانفتاحها على المخاطرة الثقة مع حسن التدبير لتحقيق شعور الاعضاء بالمشكلات ومن ثم ايجاد حلول لها.

**2-5-2- الثقافة التنظيمية الضعيفة:** المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الضعيفة تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

-تحيز القادة والمسؤولين لأفكارهم دون سماع الافكار والاقتراحات الاخرى حتى ولو اثبتت فعاليتها

-عدم التكفل الصحيح بطلبات الزبائن والمساهمين واهمال العنصر البشري في المنظمة.

-اتسام هذه الثقافة بالجانب العدائي واتخاذ القرارات الارتجالية.

<sup>1</sup> Jean François souterrain, organisation et gestion de l'entreprise, copyright Edition foucheur , paris, 2006, p 425

ومن خلال استمرار هذه الثقافة فالمنظمة دون شك سترهن مستقبلها باعتبار هذا النمط لا يساعد على التطوير وبالتالي التغيير والاصرار في الاعتماد على استراتيجيات قديمة لا تتلاءم مع المتطلبات البيئية خاصة فيما تعلق بإهمال متطلبات رأس مال البشري.<sup>1</sup>

الجدول رقم (01) الفرق بين الثقافات القوية الايجابية والثقافات الضعيفة السلبية<sup>2</sup>

الثقافات القوية والإيجابية	الثقافات الضعيفة والسلبية
<p>القيم الأساسية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يهتم القادة بثلاثية زبائن</li> <li>- مساهمين - موارد بشرية.</li> <li>- تشجيع الأعمال والأفراد</li> <li>الذين يقدمون بدائل إيجابية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا يوجد اهتمام من طرف المسؤولين بأمر الثلاثية.</li> <li>- تفضيل الاستقرار والحذر</li> <li>مما يقلص من حجم المبادرة وبالتالي قتل الإبداع.</li> </ul>
<p>السلوكات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يهتم القادة بالعناصر السالفة الذكر باعتبارها مفاتيح النجاح مع تركيز جميع الأعضاء على الزبائن.</li> <li>- تحضير الأعمال التي تؤدي إلى التطوير والرقي وإن كانت تحمل مخاطر على المنظمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يكون تصرف القادة فردي أو تفرطي ذو طابع بيروقراطي</li> <li>- عدم تكيف واندماج القادة الإداريين مع معطيات والمتغيرات البيئية الحاصلة.</li> </ul>

المصدر : الهواري سيد، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002 ، ص 292

-لا يوجد اهتمام من طرف المسؤولين بأمر الثلاثية.

-تفضيل الاستقرار والحذر مما يقلص من حجم المبادرة وبالتالي قتل الإبداع.

-يهتم القادة بثلاثية زبائن-مساهمين-موارد بشرية.

<sup>1</sup>جرينبرج جيرالد و بارون روبر، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و بسيوني إسماعيل، دار المرعى للنشر، الرياض، 2004، ص 631

<sup>2</sup> الهواري سيد، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002 ، ص 292

- تشجيع الاعمال والافراد الذين يقدمون بدائل ايجابية.
- يكون تصرف القادة فردي أوتوقراطي دوا طابع بيروقراطي.
- عدم تكيف واندماج القادة الإداريين مع المعطيات والمتغيرات البيئية الحاصلة.
- يهتم القادة بالعناصر الثلاثة السالفة الذكر باعتبارها مفاتيح النجاح مع تركيز جميع الاعضاء على الزبائن.
- تحفيز الاعمال التي تؤدي الى التطوير والرقي وان كانت تحمل مخاطر على المنظمة.

## 2-6-وظائف الثقافة التنظيمية:

- تتلخص في أربع وظائف رئيسية وهي كما يلي<sup>1</sup>:
- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث ان مشاركة العاملين لنفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالوحدة، مما يساعد على الإحساس بالغرض والهدف المشترك.
  - تسهيل الالتزام الجماعي من خلال الشعور بالهدف المشترك مما يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
  - تعزيز استقرار النظام من خلال التشجيع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام التنظيمي.
  - تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي السوي من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم، حيث توفر ثقافة المنظمة مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، ويتحقق الوظائف السابقة تكون ثقافة المنظمة بمثابة الاسمنت الذي يربط أفراد، المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

<sup>1</sup> ، مرجع سابق، ص188.جرينبرج جبرالد وبارون روبر

**2-7-1- مستويات تصنيف الثقافة التنظيمية:**

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي<sup>1</sup>:

المجتمع، الصناعة أو النشاط والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

**2-7-1-1- ثقافة المجتمع:**

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع و تتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها<sup>2</sup>.

**2-7-2- ثقافة النشاط:**

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة، و يعني هذا أن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، و عبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة

<sup>1</sup>محمد الصيرفي: "السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2008، ص132  
<sup>2</sup>الهوري سيد: المرجع السابق، ص 295.

داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط و يتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك و شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها<sup>1</sup>.

### 2-7-3- ثقافة المنظمة:

عادة ما تكون المؤسسات العامة و الحكومية و المؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات المؤسسة، و يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة<sup>2</sup>

### 2-8 مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية في المؤسسة:

تتعدد جوانب قياس الثقافة التنظيمية من التحفيز الهيكلي التنظيمي القيادة والاتصال التنظيمي وسنعرضها فيما يلي:

2-8-1 مؤشر التحفيز: تعتبر الحوافز سواء كانت مادية او معنوية من المسائل ذات الأهمية الكبيرة المؤثرة في سلوك العامل بما يتماشى ويتوافق مع تحقيق الأهداف المرجوة منه وهذا ما اثبتته الكثير من الدراسات التي خلصت ان الفرد العامل لا يؤدي ما يوكل اليه بشكل صحيح دون وجود حوافز تدفعه للقيام بذلك.

ويتم قياس الثقافة التنظيمية اعتمادا على مؤشر التحفيز كم يلي:

-ثقافة الدور: وهي الاستغلال الامثل لتلك الدوافع المتعلقة بدافع الخوف من العقاب ونادرا ما تكون على اساس المكافأة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>محمد الصيرفي: "السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2008، ص136.

<sup>2</sup>بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص168.

<sup>3</sup>John peter.kotter and heskett,«culture pérformance»,200,p60

-ثقافة المهمة: يتم الاعتماد على الدوافع الاقتصادية التي تحقق الربح وحاجة الفاعلين الى تحقيق هذه الدوافع واكتشاف تجارب جديدة ومفيدة من خلال المشاركة هذا ما يخلق معززات اقتصادية ودوافع لتحقيق الاهداف المشتركة<sup>1</sup>.

-ثقافة الفرد: الاعتماد على المعززات الاقتصادية مع احتمال العقوبة والاهتمام بالدوافع الشخصية من خلال عملية التعويض بالمكافأة على اساس مبدأ المشاركة.

2-8-2 مؤثر الهيكل التنظيمي : يلعب الهيكل التنظيمي دورا بارز في التنظيم فمن خلاله يتم توزيع السلطات وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والوظائف على جميع المستويات الادارية للمنظمة كما يحدد قنوات الاتصال الرسمي بينها ومستويات الاشراف والرقابة لأنه ليس غاية في حد ذاته وانما هو وسيلة واداة تنظيمية تستخدم لتحقيق الاهداف التي وجدت بسببها المنظمة فكلما كانت هذه الاداة فعالة كلما كان النجاح حليف المؤسسة والعكس صحيح لان الهيكل التنظيمي يعتبر الاطار العام لتنسيق الجهود المختلفة للمورد البشري، ويعتبر الهيكل التنظيمي مؤشرا لان الثقافة من محدداته لان المنظمات تتواجد في مجتمعات متنوعة ولكل منظمة ثقافتها التي تميزها على باقي المنظمات الاخرى وكل نوع من هذه الانواع له هيكله التنظيمي الخاص به وهي<sup>2</sup>:

-ثقافة الدور: هي تمثل النموذج الكلاسيكي البيروقراطي الذي يعتمد على كتابة التقارير ورفعها للمستويات الادارية العليا من خلال التمسك بالقيم الرئيسية والخبرة المطلوبة ضمن ادوار ومهام محددة بدقة.

-ثقافة القوة: يتواجد هذا النوع في المنظمات التي حققت تطورا ونموا من خلال شخصية قوية ومتسلطة وشبه نموذج هذا الهيكل النموذج الكلاسيكي لكن ما يميزه سلطته المركزية

<sup>1</sup> Pascal Laurent, François Bouard, «Economie D'Entreprise» Tome2, Les Editions d'Organisation, Paris, 1997, p239

<sup>2</sup> أسامة خيرى: التميز التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع. عمان، 2014 ص71، 72

تهدف من خلال صلاحياتها الى اصدار قرارات محددة سلفا للتعامل مع ظروف ومتطلبات معينة فهي اذن ليست قواعد ثابتة.

-ثقافة المهمة: لتحقق هذا النوع لا بد ان تكون وفق هياكل تتميز بالمرونة والتكيف مع مختلف الظروف وتتميز بوجود قنوات اتصالية جانبية وليست افقية فقط تولي الاهتمام خاصة لتوقعات الافراد وانجازاتهم.

-ثقافة الفرد: يركز هذا النوع على استقلالية الافراد وكذا طبيعة العلاقات التي تربطهم ضمن إطار يتميز باللامركزية والاعتماد على ما يسمى الرقابة التبادلية بينهم.

-مؤشر القيادة : يؤكد "شين" على الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في بناء وتشكيل معالم الثقافة التنظيمية فهي من يؤسسها وطورها او يغيرها ف شخصية القادة هي جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة.

وهناك ثلاثة انماط اساسية للقيادة يؤثران في تشكيل ثقافة المنظمة هما النمط الديمقراطي والنمط التسلسلي والنمط المتساهل وبغض النظر على هذه الانماط فيجب على القادة تحقيق مجموعة من المتطلبات من اجل النجاح في التأثير على الثقافة الخاصة بالمنظمة وهي كما يلي:

-ضرورة تحمل المسؤولية واحترام اللوائح والقوانين والاساسية واعطاء المثل والنموذج الصحيح لباقي الاعضاء ودعم التفكير الاستراتيجي الذي يحقق الرفاهية والازدهار  
-العمل على الاستماع للجميع من خلال الاستعداد الدائم والمتواصل لتعديل او تغيير رسالة المنظمة بسبب فتح قنوات الحوار وتغليب مبدأ المشاركة للأعضاء في كافة المستويات الادارية<sup>1</sup>.

-الاستعانة بالموروث الثقافي للمنظمة وتاريخها لدعم التطوير بالشكل الامثل والاصح وهذا من خلال استحضار الماضي في فهم الحاضر واستشراف المستقبل دون اهمال الهوية الحقيقية للمنظمة.

<sup>1</sup> Jean François souterrain, organisation et gestion de l'entreprise, copyright Edition foucheur , paris, 2006, p 425

- العمل على تشجيع وتحفيز جميع السلوكات التي من شأنها الرتقاء بالمنظمة والرقى بها وفقا للتوقعات والاستراتيجيات التي يضعها القادة.

- مؤشر الاتصال الرسمي: يتمثل الاتصال في تبادل الرسائل بين طرفين او أكثر يتفاعلون فيما بينهم من خلال الاعتماد على منبهات متنوعة يتم التفاعل وفقها عن طريق رموز متفق عليها من أطراف العملية الاتصالية مسبقا.

ويعتبر الاتصال مؤشرا على قياس الثقافة التنظيمية وذلك من خلال:

- ثقافة الدور: تمثل هذه الثقافة النموذج الكلاسيكي التقليدي البيروقراطي الذي يعتمد على طابع الاتصال النازل من الاعلى الى الاسفل على شكل اوامر وتعليمات ولوائح غير ان الاتصال الصاعد من القاعدة الى القمة يبقى ضعيفا للهوة الموجودة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- ثقافة المهمة: تتميز هذه الثقافة بوجود نوع من التوازن بين الاتصالات النازلة والاخرى الصاعدة أي بين اوامر وتعليمات القيادة العليا وبين توقعات وانشغالات القاعدة ومنحهم الفرصة لإثبات كفاءتهم بثقة متبادلة.

- ثقافة الفرد: تكون درجة الاتصالات في هذا النوع كثيفة ومتنوعة وفي جميع الاتجاهات مما ينتج عليه خلق علاقات قوية وحقيقية بين مختلف الاعضاء في جميع المستويات المهنية مما يقلل من تشويه المعلومات او تغييرها بما يؤثر سلبا على طبيعة هذه الاتصالات<sup>1</sup>.

## 2-8-3- الثقافة التنظيمية وتنوع المورد البشري:

يسمح هذا التنوع في المورد البشري بتوفير خبرات اضافية داخل المنظمة ويشكل الى حد كبير ثقافتها بحيث تعكس هذه الثقافة نظاما من المعاني والرموز المشتركة التي يحملها

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: "السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة و. النشر، الإسكندرية، 2008، ص 132

العاملون والتي تتميز بها المنظمة على غيرها وقد نوه "لوزير" الى ان التنوع في المورد البشري قد يكون بأشكال عديدة وهي<sup>1</sup>:

-**التنوع في الاعراف:** ان العامل الياباني يهتم أكثر بجانب العلاقات الانسانية في العمل في إطار الجماعة وداخل المنظمات التي يعمل بها.

-**التنوع في النظرة لعامل الوقت:** فالعامل الامريكي لا يعطي اهمية لعلاقات الاجتماعية والجماعة فالمناسبات الاجتماعية عنده تعتبر لديه مضيعة للوقت وهدر اقتصاديا.

-**التنوع في اخلاقيات العمل:** يعتبر العامل الياباني مقارنة بنظيره الامريكي او الأوربي أكثر التزاما بالجانب الاخلاقي وفي الاتجاه ذاته اشار " براون " في وصف السلوك الانتهازي المستخدم من طرف العاملين الذين يعتمدون اساليب المراوغة غير الشرعية لكسب دخل دون أدنى جهد منهم وأطلق عليه مصطلح اللاأخلاقية وفي دراسة قام بها " مساو " على الحوافز النقدية والاهداف الموضوعية ذاتيا توقع ايجاد اللاأخلاقية في اعلى مستوياتها بين الرجال مع عدم وجود فرق في السلوكيات الاخلاقية بين الرجال والنساء<sup>2</sup>.

-**التنوع في دفع الاجر:** لم يبقى الموظف الامريكي وحده الاكثر جدية بل لحق به كل من الموظف الروبي والياباني فضلا على ترسانة اللوائح والقواعد القانونية التي تهتم بها الشركات المتعددة الجنسيات وتنوعها الاخلاقي فالعاملون في الدول الثالثة والنامية أكبر حاجة الى برامج التكوين والتدريب أكثر من غيرهم.

وشدد كل من " دالف و نوي " على البعاد الرئيسية للتنوع والتي تتعلق بالاختلافات الاساسية منذ فترة الولادة والظروف التي تؤثر في حياة الفرد كلها وهذه الابعاد الرئيسية تشمل جميع العناصر التي يستعين بها في نظرتة الخاصة لكل ما يدور حوله كالجنس والسن والاصل...

<sup>1</sup> اسامة خيري: نفس المرجع، ص75

<sup>2</sup>المجال، مجلة دولية علمية محكمة، تصدر عن معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، المركز الجامعي نور البشير بالبيض، الجزائر العدد: 02 أكتوبر 2015، ص76

اما الأبعاد الغير اساسية يمكن الحصول عليها او تغييرها خلال مرحلة عمرية معينة وهي اقل تأثيرا من الأبعاد الرئيسية الاولى<sup>1</sup>.

كما يرتبط التنوع بتلك الاختلافات الموجودة بين الافراد والجماعات وبعضها يكون أكثر وضوحا وقوة وتركيزا من الأبعاد الاخرى كما يوضح الشكل التالي للأبعاد الاكثر توسعا للتنوع.

فثقافة المنظمة بمنظور فكر الموارد البشرية تكون متعلقة بفلسفة التنوع وهي:

-سلوكيات الافراد العادية المتعلقة بالتفاعل مع زملائه.

-العناصر والمعايير المشتركة بين الجماعات في المنظمة.

-القيم المهنية السائدة في المنظمة.

-فلسفة المنظمة التي من خلالها يتم توجيه سياسات المنظمة اتجاه متعديها.

-تأثير المناخ التنظيمي في تنوع ادارة الموارد البشرية المرتفع.

وعلى هذا الاساس فان الثقافة التنظيمية ظاهرة مهمة جدا للتنوع بل هي جزء لا يتجزأ منها من خلال اهميتها في تأدية الوظائف التالية:

-تحقيق الاحساس بالانتماء والولاء التنظيمي للعاملين مع تحسين العلاقات المهنية.

-تساعد جميع الاعضاء على الفهم الجدي لكل ما يدور في التنظيم وما يتم تبنيه من سياسات.

-التأكيد على توفير الدعم اللازم للقيم السائدة في المنظمة والتي تتبناها القيادة الادارية العليا.

-تحقق الرقابة الادارية اللازمة بحيث تمثل اداة رقابية فعالة تساعد في تشكيل السلوك التنظيمي الذي تريده المنظمة.

<sup>1</sup>ديف فرانسيس ومايك وود كوك: القيم التنظيمية, ترجمة احمد هيجان, الادارة العامة للبحوث, الرياض, 1995, ص 47-48

وعليه فتقافة المنظمة كما بينه كل من " دافت ونوي " تساعد على تحقيق جملة المعايير والقيم التي يقوم العاملون من خلالها بأنشطتهم وتشكيل وتوجيه سلوكياتهم مما يخلق نظاما من القيم المشتركة بين عاملين متنوعين<sup>1</sup>.

### 3- تأثير القيم التنظيمية على المنظمة:

#### 3-1- أهمية القيم التنظيمية:

تحتل القيم التنظيمية مكانة مرموقة ضمن قائمة العناصر الثقافية التي تؤثر على السلوك التنظيمي ومن القيم الأساسية التي تعمل المنظمات الناجحة على ترسيخها لأعضائها ما يتعلق بنوعية المنتج أو الخدمة والاهتمام بالمتعاملين مع تقليل التكلفة وسبل التعاون والتنسيق بين العمال كما تلعب هذه القيم دورا بارزا في تحديد السلوك الواجب اتباعه بتعليم الأفراد القيم الأساسية التي يجذبها التنظيم ومن المفيد في هذا المقام إعطاء مثلا حيا لأحد الشركات الأمريكية الناجحة والرائدة وهي شركة المعدات الإلكترونية عالية التقنية التي يبلغ عدد مستخدميها ما يربو على مائة ألف 100.000 مستخدم والتي حققت أرباح صافية قدرت بـ 31 بليون دولار أمريكي إذ يرجح الكثير من المختصين والخبراء سر هذا النجاح إلى الثقافة التنظيمية القوية الخاصة بهذه المؤسسة والتي تميزها على نظيراتها من الشركات<sup>2</sup>.

ولقد أبرز الكتيب الإعلامي الخاص بالشركة أهم القيم والأهداف والممارسات السلوكية والاستراتيجيات التي تميزها كون هذه القيم بالنسبة إليهم مجموعة المعتقدات الراسخة في أذهان أفرادها والتي تحكم وتوجه سلوكهم وتصرفاتهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوب فيها وكذا نمط العلاقات بين العاملين والعملاء وهي على الشكل التالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>ديف فرانسيس ومايكرو ودكوك، ترجمة احمد هيجان: نفس المرجع، ص49

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص165.

<sup>3</sup> محمد القريوتي، مرجع سابق، ص164.

**3-2- القيم الأساسية:**

- الثقة بالعاملين وضرورة احترامهم وتقديرهم.
- الاهتمام بإنجازات العاملين والتأكيد على العطاء.
- الاحتكام الى الضمير المهني اثناء تقديم الخدمة.
- السعي الى تحقيق الاهداف الرغوبة من خلال العمل الجماعي للفريق.
- الاهتمام بالتميز والابداع في ضوء المرونة.

**3-3- الأهداف:**

تتمثل هذه الاهداف الاساسية للشركة في:

- العمل المتواصل على تحقيق أكبر قدر من العوائد والارباح.
- العمل على الاهتمام الجدي بالعملاء.
- عدم اغفال مصالح المستخدمين وضرورة التكفل باحتياجاتهم.
- الاهتمام بنمو وتطوير الشركة.
- الاهتمام براس المال البشري باعتبارهم الاستثمار الحقيقي للشركة.
- تنمية الاحساس بالانتماء للشركة.

ويتمثل هذا الاهتمام بالعاملين باختلاف مستوياتهم المهنية بتأمين الاستقرار الاجتماعي والوظيفي لهم من خلال تقييم اداءهم مع توفير ظروف العمل المتعلقة بالصحة والسلامة والامن والاعتراف بإنجازاتهم الفردية وتقديرهم بإشعارهم بأهمية ما قدموه من اعمال للمنظمة ليحققوا نواتهم من خلال هذا<sup>1</sup>التقييم مع احترام اختلاف الآراء والاتجاهات لان التنوع في الآراء من شأنه خدمة مصلحة الشركة.

<sup>1</sup>كأضـم حمود خـضير: " السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن 2002، ص85-86

**3-4- الاستراتيجيات والممارسات:**

تنتهج المؤسسة نظام اداري يسمى الادارة الميدانية من اجل التقرب من الواقع ومعرفة ادق التفاصيل مع نمط الادارة بالأهداف الذي يتحقق من خلال اشراك العاملين من مختلف المستويات الادارية مع مسؤوليهم في تحديد الاهداف المرغوب الوصول اليها مع ضمان تكاملها مع الاستراتيجية العامة للشركة اضافة يتم تبني استراتيجية الباب المفتوح عن طريق فتح جميع قنوات الاتصال التي من شأنها المساعدة في تطوير الشركة<sup>1</sup>

**3-5- مصادر القيم التنظيمية:**

ان القيم السائدة لا تأتي من فراغ وانما تتأثر بالبيئة العامة بمفهومها الواسع ويمكن تحديد هذه المصادر من خلال ما يلي<sup>2</sup>:

**3-5-1- التعاليم الدينية:** يعتبر الدين احدى المصادر المهمة لتحديد القيم ان لم نقل انه اهمها على الاطلاق فهو المرجع الاساسي لقيم متنوعة ومن امثلتها في ديننا الاسلامي الحنيف قيمة اتقان العمل في حديث النبي صلى الله عليه وسلم (ان الله يحب إذا عمل احدكم عملا ان يتقنه) وكذا قيمة النزاهة في العمل وخاصة المسؤولية والمحافظة عليها باعتبارها امانة في عنق صاحبها والسنة النبوية الشريفة ماهي الا صورة عاكسة لما جاء في القران الكريم على لسان الله عز وجل.

**3-5-2- التنشئة الاجتماعية :** يختلف الافراد في القيم التي يحملونها بحسب المجتمعات التي ينتمون اليها فمثلا قيمة المال في المجتمع الاوروبي الراس مالي تكون اكبر من نظيره في المجتمع الريفي الزراعي بحيث لا يكون للمال مكانة كبيرة عندهم وعليه فكما تطور المجتمع الى الحضرية كلما اصبحت قيمة المال تلعب دورا هاما لأنها هي من تحدد مكانتهم في السلم الاجتماعي عكس ما يكون في المجتمع الريفي الذي يلعب فيه النسب

<sup>1</sup>كأضم حمود خضير: مرجع سابق، ص87.

<sup>2</sup>جابر عبد الحليم الجابر: مدخل لدراسة السلوك الانساني، دار النهضة العربية، القاهرة، 1983 ص 205

والعائلة دورا بارزا في تحديد مكانة الفرد الاجتماعية نفس الامر ينطبق على قيمة الحرية فهي بنسب عالية في المجتمعات الراقية واقل بكثير عند المجتمعات المحافظة مع الاشارة الى تضارب هذه القيم فكثير من المجتمعات تتضارب فيها القيم مما يؤثر سلبا على الاجيال المتعاقبة مما يؤدي الى وصولها الى خواء اجتماعي مع عملية التراكم المستمر لهذا التضارب والتعارض في القيم.

**3-5-3- الخبرات السابقة :** تبرز اهمية الخبرة والتجربة من خلال الاهتمام الذي يعطيه الفرد في وزن الاشياء من حوله فالمسجون الذي سجن سيقدر لا محالة قيمة الحرية اكثر من غيره لمعاناته من كبح وفقدان لحرية اثناء اعتقاله نفس الشيء ينطبق على ذلك الثري الذي مر بفترة صعبة في حياته وكاد ان يفلس فتصبح قيمة المال بالنسبة له اهم شيء لان قيمته ارتبطت بما عنده من اموال وثروة وذلك الامي الذي لم يتعلم يحاول تعويض ذلك الحرمان من خلال السهر على تعليم ابناءه لأنه ادرك مع الوقت قيمي العلم ومكانته في السلم الاجتماعي.

**3-5-4- انتماء الفرد للجماعة:** بالرغم من الاهمية القصوى للقيم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرات السابقة كمصادر أساسية للقيم إلا أن انتماء الفرد الى جماعة وعضويته فيها يعتبر مصدرا مهما للقيم فالفرد ينصاع للجماعة في كثير من الاحيان ليغير قيمه فالكثير ممن كانت تنشئتهم الاجتماعية ذات طابع ديني خالص تحولوا عن ذلك لعضويتهم في جماعات غير دينية لتتطابق قيمهم مع قيم الجماعة التي أصبحوا ينتمون لها.

### 3-6-مقاييس القيم التنظيمية:

يوجد مقياسان للقيم التنظيمية يمكن من خلاله اجراء عملية القياس وهما<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>جاير عبد الحلیم الجابر: نفس المرجع, ص,206

**3-6-1- اختبار دراسة القيم:** الذي أعده الباحثان " البورت وفرنون " الذي يعتمد على إطار نظري قام بإعداده الباحث " سبرانجر " والذي يقيس 06 انماط من القيم وهي النمط الاجتماعي النمط السياسي النمط الجمالي

والنمط النظري وفي الأخير النمط الديني ويهدف هذا الاختبار لمعرفة مدى انجذاب الافراد لقيمة على اخرى او الى أكثر من قيمة فدرجة الاختلاف في الانجذاب للقيم هي من تحدد هذا الاختبار وكمثال على ذلك نجد شخصا ما مجمل تركيزه منصب على القيم الدينية فتغلب على تصرفاته وسلوكاته في تعامله مع الآخرين

ويقيس الاختبار مدى انجذاب الشخص للقيمة التي اختارها على اساس الاختيار الجبري من خلال المفاضلة بين عبارتين او أكثر كما يتألف الاختبار من 30 عبارة في القسم الاول و15 في القسم الثاني ويجمع ما بين القيمة والقيم الخمسة الاخرى المنتقاة بالتساوي ويصلح هذا الاختبار للتمييز بين المهن والوظائف المختلفة كما يمكن له قياس القيم التي تؤثر في سلوك الفرد كالقيم الدينية او الاقتصادية ويساعد هذا الاختبار في التوجيه.

**3-6-2- مقياس القيم الفارقة:** قام بإعداد هذا المقياس العالم " برانس " ويتألف من 64 زوجا من العبارات تتمثل في الامور التي يحس بها الفرد ويشعر بها والتي من الواجب عليه القيام بها والاشياء التي لا يشعر بها ولا يرغب في انجازها وتتألف كل ثنائية من الثنائيات 64 من عبارتين احدهما تمثل القيمة الاصلية أي السائدة واخرى تمثل القيم الجديدة المكتسبة أي الوافدة وتتحدد الاجابة من بين هاتين العبارتين باختياره 64 عبارة من بين 126 عبارة وفيما يلي امثلة على بعض عبارات المقياس كما يبينهما الجدول التالي:

## الجدول رقم(02): مقياس القيم الفارقة

قيم جديدة (وافدة)	قيم اصلية (سائدة)
- ينبغي علي ان اقوم بالأشياء التي يقوم بها جميع الناس.	- ينبغي ان اعمل اشياء غير مألوفة.
- يجب علي ان اتمتع بحلاوة الحياة وملذاتها اكثر من ابي.	- يجب ان أصل الى مكانة اجتماعية اكبر من التي وصل اليها والدي.
- يجب ان تكون السعادة اكبر شيء اريد تحقيقه في حياتي.	- تحمل الالم والصبر على المشاكل وحلها من شأنه ان يخدمني في المستقبل.

- ينبغي علي ان اقوم بالأشياء التي يقوم بها جميع الناس.

- ينبغي ان اعمل اشياء غير مألوفة.

- يجب علي ان اتمتع بحلاوة الحياة وملذاتها أكثر من ابي.

- يجب ان أصل الى مكانة اجتماعية أكبر من التي وصل اليها والدي.

- يجب ان تكون السعادة أكبر شيء اريد تحقيقه في حياتي.

- تحمل الالم والصبر على المشاكل وحلها من شأنه ان يخدمني في المستقبل.

كما يتكون المقياس من اربعة فروع اخرى وهي<sup>1</sup>:

-اخلاقيات التفوق والنجاح في العمل (القيم الاصلية) ويقابلها قيمة جديدة تتمثل في

الاستمتاع مع الاصدقاء والتمتع بالصحة.

-استحضار الماضي والاهتمام بالمستقبل من القيم الاصلية والتمتع بالحاضر من القيم

الجديدة.

-الاهتمام باستقلالية الذات في القيم الاصلية ومسايرة الاخرين واتباعهم من القيم الوافدة.

<sup>1</sup>جابر عبد الحلیم الجابر، مرجع سابق، ص206

-التشدد في الدين والتربية دون مغالاة في القيم الاصلية مع النسبية المسجلة في القيم الجديدة.

### 3-7- مراحل تطور القيم التنظيمية:

لقد مرت القيم التنظيمية بمراحل كانت على علاقة وطيدة بذلك التطور الحاصل في الفكر الاداري من مختلف التأثيرات التي ادت الى تكون قيم المديرين والمسؤولين وفي منتصف القرن الماضي برزت اهمية ومكانة المديرين وهذا مع تطور القيم التي يحملونها. ولقد شهدت القيم التنظيمية سبعة (07) مراحل رئيسية ومتفاوتة وهي كما يلي<sup>1</sup>:

-**المرحلة الاولى:** في هذه المرحلة الاولى من التفكير الاداري سادت مجموعة من القيم التي كانت تتعامل مع الانسان كونه الة فقط يتأثر بالجانب المادي والمتعلق بالأجر ولقد قام عالم الاجتماع " ماكس فيبر " بتحليل هذه القيم القائمة على مفاهيم تنظيمية اساسية كالسلطة وتوزيع الادوار... كل هذه الوسائل التنظيمية تساعد النظام البيروقراطي من تسخير الآلات البشرية للقيام بمهام اقل ما يقال بشأنها انها روتينية.

وبداية من النصف الثاني للقرن 20م بدأت المنظمات تنمو وتتطور هذا دون اغفال دور التفكير العلمي الذي عجل بهذا التطوير والتغير فادى تنوع طرق الانتاج الى تغير ظروف العمل ولقد تم تطوير تخصص جديد يعنى بتوجيه ودراسة العمل بطريقة علمية منظمة فتم استخدام اللوحات الورقية والساعات من اجل حساب الوقت الذي يستغرقه العمال وادى التركيز على هذه التفاصيل الى رفع معدل الانتاج وكذا نسبة الارباح كما كانت القيم المتعلقة بالوقت لدى القادة والمسирون تقترض ان الرجال والنساء ما هم الا مصادر كبقية المصادر الاخرى لانهم محفزون بالنقود ولقد لخص " فريديريك تايلور " هذه الفلسفة السائدة وراء هذه القيم التنظيمية ومدى تأكيده على مبدا العقلانية في كل مناحي الحياة.

<sup>1</sup>ديفيد فرانسيس ومايك وود كوك: نفس المرجع، ص20-21

-**المرحلة الثانية:** لم يكن الكثيرين من الطبقة العاملة مسرورين بهذه الظروف لاسيما مع تجارب هاوثورن في الولايات المتحدة الامريكية بينت عن وجود مجموعة من العناصر الغير عقلانية كالأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق في السلوك ومستوى الاداء ولهذا فقد تبنى المديرون الجدد نظرة تقدمية معاكسة للاتجاه الميكانيكي باعتبار وجود عناصر انسانية واجتماعية أكثر تعقيدا وبهذا عرف تطور القيم التنظيمية منعرجا اخر لا سيما بعد الحرب العلمية الثانية.

-**المرحلة الثالثة:** لقد تغير في هذه المرحلة هيكل القوة بالنسبة للمنظمات فلم تنتج القيم من قبلها بل كان لمساهمات اتحادات العمال والنقابات المهنية التي اجبرت الادارات على فهم معنى الصراع خاصة مع مطلع خمسينيات القرن الماضي وما تزامن معها من نقص فادح في الانتاج والايدي العاملة لذلك لعبت هذه التنظيمات دورا هاما في سلامة منظماتها ولقد عرفت هذه المرحلة قيما تنظيمية مشحونة بالعداء والصراع لتتمكن المنظمات في الاخير الى احتواء هذه الاوضاع والتطبيع مع هذه النقابات.

-**المرحلة الرابعة:** تميزت هذه المرحلة ببروز قيم تنظيمية تدعا الى حرية العمل وبالتالي تغيرت النظرة الى المدير خاصة مع الهيمنة الامريكية على الوضاع وما فعله " دوغلاس ماك غريغور "

العام 1960 بكتابه الذي كان له تأثير عميق على مستوى التفكير الاداري من خلال تقسيم نظام القيم الادارية الى صنفين متضادين هما نظرية (x) ونظرية (y) فالمديرون المصنفون في نظرية (x) يرون ان العمال مخادعون ولا يحبون العمل بطبيعتهم ويحتاجون الى اساليب ردعية وعقابية للعمل ضمن إطار رقابي دقيق<sup>1</sup> وهم محفزون بالدرجة الاولى في الحوافز المادية فقط اما المديرون المصنفون في نظرية (y) عكسهم فيرون الافراد بطبيعتهم يحبون العمل وهم جديون ولا يحتاجون للرقابة الشديدة في العمل وانهم يحبون روح المبادرة والابداع.

<sup>1</sup>ديفيد فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سابق، ص65

-**المرحلة الخامسة :** كانت الاستجابة لمتطلبات العصر السابق محطة قوية لبروز قيم تنظيمية جديدة تمحورت في عملية الإدارة بالأهداف (MBO) بواسطة "دوركر" التي ابرزت قيمة جديدة تمثلت في مبدا مشاركة جميع الاعضاء على اختلاف مستوياتهم الادارية في تحديد اهداف المنظمة وتيني رؤية استراتيجية موحدة كل حسب مركزه الوظيفي وهذا بغرض المواءمة بين متطلبات المنظمة وتوقعات اعضاءها ورغم ان هذه النظرية كانت تمثل قفزة نوعية للتفكير الاداري على مستوى القيم التنظيمية الا ان الكثير من المختصين اعتبروها صالحة في المنظمات ذات البيئة المستقرة نسبيا

-**المرحلة السادسة:** ان الاهتمام بتطوير ظروف العمل وايجاد مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق ذلك كان شعار هذه المرحلة التي اتسمت بالعديد من الاجتهادات من طرف الخبراء والمختصين وعلى راسهم الباحث الامريكى البروفيسور " فريد هيرتزبيرغ " الذي ترك اثرا عميقا لدى المديرين من خلال ابحاثه في الرضى الوظيفي والدافعية في الاداء واستنتج ان البيئة المادية والحوافز المادية تعمل القليل في تحقيق الرضى الوظيفي.

-**المرحلة السابعة:** بتقدم الفكر الاداري برزت قيما ادارية تعلمها مديرو فترة السبعينيات من القرن الماضي على اجدادهم تعلقت خاصة حول "لا شيء يقدم بالمجان" "العمل الجاد يؤدي للنجاح

"العمل دائما على حق"...ولقد كانت هذه القيم واضحة في المملكة المتحدة خاصة مع مجيء "مالغريتاشر" الى سدة الحكم مع تلك المعارك الضارية ضد النقابات المهنية وظهور النزعة والقيم الفردية والمسؤولية الشخصية (كلها قيم ميزت القرن 20م)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>ديفيد فرانسيس ومايك وود كوك: نفس المرجع، ص20-21

## جدول رقم (03): مراحل تطور القيم التنظيمية

المرحلة	الفكرة	القيمة الثابتة
المرحلة الأولى	العقلانية	ثمار التحليل العلمي
المرحلة الثانية	العاطفية	الاهتمام بالأفراد له إيجابيات
المرحلة الثالثة	المواجهة	الدفاع عن المصالح امر حيوي
المرحلة الرابعة	الاجماع في الراي	دخول الظاهر السياسية للمنظمة
المرحلة الخامسة	التنظيم (الفردى) (التوازن)	التطوير والانجاز يمثلان القمة
المرحلة السادسة	الإمكانيات	امكانية التطور للأفراد
المرحلة السابعة	الواقعية	المور الجيدة تحتاج لتضحيات

المصدر:

ان تطور القيم التنظيمية في المرحلة السابعة يمثل عملية تراكمية في المراحل السابقة فبعد سنوات من السير العشوائي اهتدى المديرون الى كونهم يحملون مسؤولية ثقيلة على عاتقهم وان البقاء والاستمرار يكون دائما للأحسن.

## 3-8-آليات التغير الثقافي في المنظمة:

من أبرز اليات التغير الثقافي نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

3-8-1-التعليم والتكوين: لن منظمات الاعمال تسعى اليوم جاهدة الى تحسين فعالية اداءها وزيادة كفاءتها الانتاجية من خلا الاهتمام بعمالتها وطرق مضاعفة كفاءتهم ومهاراتهم الشيء الذي يسمح لهم بالنجاح في اعمالهم خاصة فيما تعلق بالبرامج التكوينية

<sup>1</sup>ديفيد فرانسيس ومايك وود كوك: نفس المرجع، ص22-23

لإحداث التغيير المنتظر في سلوكياتهم ومعارفهم مما يتوافق مع التغييرات الحاصلة في بيئة المنظمة الشيء الذي يمنحهم معارف إضافية تعطيهم القدرة على استخدام وسائل جديدة بأساليب فعالة ففي إحدى دراسات الجمعية الأمريكية للتكوين والتطوير العام 1986 ، توصلت ان المنظمات كانت تنفق بمعدل 30 بليون دولار على التكوين والتطوير وسوف يرتفع بمعدل 15 بليون دولار مستقبلا ، كما يجب على هذه المنظمات انفاق بمعدل 2% على القل من جداول الاجور السنوية على التكوين حتى تتمكن من استرجاع ميزتها التنافسية في السوق العالمية.<sup>1</sup>

**3-8-2- اللغة والاتصال:** يعتبر الاتصال إحدى الآليات الفعالة لإحداث التطوير والتغيير على مستوى منظمات الاعمال من خلال تهيئة الجو العام لتقبل هذا التغيير مما يسهل من عملية الانتقال السلس للمعلومات مع الاكتشاف المبكر للمشاكل التي يمكن ان تعترضها ويتم هذا الاتصال سواء بالوسائل المكتوبة او المباشرة.<sup>2</sup>

وتعتبر اللغة من أبرز الرموز القافية التي تتيح للمنظمة التميز عن نظيراتها وعملية التغيير ستؤدي لا محالة الى دخول مفاهيم ومصطلحات جديدة الى قاموس المنظمة تحمل قيما جديدة وهذا ما معناه تغيير في ثقافتها التنظيمية. فالمنظمات التي سعت الى ادخال مفهوم ادارة الجودة وجدت صعوبات في ايصال الفهم الى عمالها مما جعلها تستحدث بعض المفاهيم الخاصة والتي تدرج ضمن إطار الجودة الشاملة.

**3-8-3- الموضة والمناهج:** تعتبر الموضة في وقتنا الحالي ظاهرة جديدة امتدت لتشمل مجال التفكير الاداري بحيث يتم الاستعانة بها لتعديل او تغيير بعض الامور على مستوى المنظمة خاصة بتقليد اساليب الانتاج في المنظمات المبدعة فمثلا شركة (TOYOTA) اليابانية اكتشفت اسلوب الانتاج في الوقت المحدد واخترت الشركة الأمريكية (XEROX) لفكرة اعادة الهندسة الادارية او ما يصطلح عليه (إعادة الهندرة).

<sup>1</sup>ميخائيل اسعد: السيكولوجيا المعاصرة، دار الجيل للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1996، ص160  
<sup>2</sup>بشير الخضر واخرون: السلوك التنظيمي، منشورات جامعة القدس المفتوحة ط1، القدس، 1995، ص69

اما فيما يخص النماذج فهي بمثابة اليات للتغير الثقافي لان النموذج يلهم العمال الذين يسعون لتقليده مما يؤدي في النهاية الى اكتساب قيم وسلوكات جديدة كتقليد اصحاب المناصب العليا في الهرم الوظيفي فبعض المؤسسات الامريكية تحاول تعين ابطال يتميزون بسلوكات خاصة تريد المنظمة من وراءها ترسيخ بعض القيم كاحترام الوقت والاصغاء للزبون كما يمكن لأي منظمة ان تأخذ اخرى كنموذج تقتدي به خاصة تلك الحاصلة على جوائز الجودة كجائزة EPQM وجائزة...DRIGEBAL

**3-8-4- الرؤية والتوقع المعياري:** تعتبر الرؤية الاستراتيجية للمدراء والمسирون وتوقعاتهم المستقبلية من بين مميزات المنظمة التي تسعى للنجاح من خلال رؤية القائد خاصة فيما يتعلق بتلبية رغبات الزبائن بالجودة اللازمة والسعر المعقول هذا ما يؤدي الى الريادة في السوق, اما فيما يخص التوقعات المعيارية فهي استشراف المنظمة لأدوات وميكانيزمات تجعل اعضاءها يتصرفون وفق رؤيتها, فهذه المعايير تعبر عن مجموعة القيم والمعايير التي تريد المنظمة تعليمها وترسيخها لأعضائها حتى تصبح ضمن اطار مكوناتها الثقافية كنظام الرقابة مثلا فهو بدل ان يكون اطارا للأرقام فيصبح نظاما للقيم وتقييم العمال.<sup>1</sup>

### **3-8-5- الصراع الطبيعي بين القيم الوافدة والقيم السائدة:**

باعتبار العامل المستخدم كائنا اجتماعيا يؤثر و يتأثر بما حوله من ظروف ومواقف ومع ما يحمله من قيم واتجاهات وعادات وهوية اجتماعية فهو دائما في حالة تفاعل بين المحددات السلوكية التي وضعتها الادارة وفرضتها بصفة قهرية على شكل لوائح وقواعد وقيم ومبادئ وبين ما يحمله من رهانات واستراتيجيات معارضة لتلك السلوكيات الرسمية التي حددتها الادارة لتحقيق اهدافها ليشد الضغط مع مرور الوقت فتتطور الامور الى صراعات وخصومات لان لا يمكن باي حال من الاحوال اختزال ادوار الفاعلين وحصرهم في تأدية مهام ادارية رسمية و فقط الذين يشكلون كيانا حيا في منظماتهم بهامش من الحرية يستغلونه بطريقة استراتيجية لتحقيق اهدافهم الآنية والمستقبلية, فباستمرار هذا الهامش من الحرية

<sup>1</sup> بشير الخضر واخرون: مرجع سابق، ص42

يمكن ان يزعم استقرار تلك الضوابط الرسمية جاعلا من مفهوم السلطة مفهوما تبادليا يمثل وساطة مشتركة بين رهانات واستراتيجيات الفاعلين فالفاعل الاجتماعي اذن يتميز بمستوى معين من الاستقلالية على اختلاف وضعيته ورتبته المهنية في الهيكل التنظيمي وبالتالي يستحوذ على قدر معين من السلطة في علاقته مع غيره من الفاعلين داخل التنظيم. المنظمة في ظل محيط شديد التغير وايجاد الصيغ الكفيلة التي تساعده للتكيف مع مختلف المتغيرات الداخلية

والخارجية ضمن اطار توافقي بين قيمه الفردية التي تشكل هويته وتنشئته الاجتماعية وبين القيم التي فرضت عليه من طرف التنظيم باعتبار ان اهداف الفاعلين تحكمها معايير وعوامل ثقافية سابقة وفي هذا الشأن يوضح عالم الاجتماع الفرنسي "ميشال كروزيه " ان توقع العوائق والمشاكل التنظيمية المختلفة على مستوى التنظيم وبالتالي وضع الحلول المناسبة ولا يكون هذا الا من خلال الاستراتيجيات التي يتبناها الفاعلون وفق منطق اللعب الذي يتبناه كل فاعل داخل التنظيم باعتبار كل طرف يبحث على تحقيق مصالحه لان ما يربحه أي طرف يخسره الطرف الاخر وفق استراتيجية خاصة بكل لاعب في التنظيم.<sup>1</sup>

#### 4-الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام.

<sup>1</sup>ميخائيل اسعد، مرجع سابق، ص198

كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل. 42 وأيضا يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء. بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه، كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة<sup>1</sup>.

#### 4-1- خصائص الالتزام التنظيمي:

يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها. يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، كما يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، كما يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

<sup>1</sup>ميخائيل اسعد، مرجع سابق، ص179-175

يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي، يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض<sup>1</sup>.

#### 4-2- أنماط الالتزام التنظيمي:

في دراسة لهم ان الالتزام (gruen,Summers,Acito) أشار كل من كولين، وسمرز، واسيتو(2000) التنظيمي يعد حالة سلوكية وارتباطا نفسيا نحو المنظمة لذا تنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة أنماط تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي وهذه الأنماط هي<sup>2</sup>:

النمط الوجداني للالتزام التنظيمي: الالتزام الوجداني) ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة • والمساهمة فيها، ويعرف كذلك بأنه التزام عاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم. النمط الاستمراري للالتزام التنظيمي الالتزام المستمر: وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة، وهو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها.

النمط المعياري للالتزام التنظيمي الالتزام المعياري: ويشير إلى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة. وقد يعود ذلك إلى ضغوط الآخرين مثل الزملاء والرؤساء.

<sup>1</sup>خالد محمد احمد الوزان: المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية، البحرين، 2006، ص16

<sup>2</sup>صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، بدون طبعة، ص 17

الإحساس بالانتماء: ويظهر ذلك في التعبير بالافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها. • المشاركة من قبل الفرد والتي تنبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها. •

الإخلاص: الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في • جميع الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

#### 4-3-العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:

تعتبر دراسات روبرت "مارش وماناري" من الدراسات المتميزة التي أشارت الى العوامل المساعدة على

تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي<sup>1</sup>:

السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ،فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتنب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ،ثم الالتزام أو الولاء ،وتتفاوت هذه الحاجات عن الأفراد العاملين من الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها ،وقد أشار "ماسلو" في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام ،و الحاجة إلى تحقيق الذات.

**وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما كانت عملة إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

<sup>1</sup>حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، صفحة 192

العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد.

إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، وتمنح العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.

العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها.

نمط القيادة: إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد.<sup>1</sup>

المكانة الاجتماعية: ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم

<sup>1</sup>محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، صفحة 69

بعضاً حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتمييزها، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور و الأقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

**4-4-الرضا الوظيفي:** يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي. " بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية ، الرياض ، 2005 ،صفحة 39

## خلاصة الفصل:

صعوبة توعية الفرد الجزائري بأهمية العمل السياحي، والذي يعزى للخلفية الاجتماعية التي تتطوي على عدة نقاط تتضمن الصورة النمطية السلبية عن السياح الأجانب الوافدين إلى الجزائر باعتبارهم آلة مادية غرضها الفساد، وتطبيق عادات مسيئة تتنافى مع أعراف وتقاليد المجتمع الجزائري، فالظروف البيئية والمعتقدات الاجتماعية كنسق مغلق على المحيط الخارجي ينعكس سلبا على تنمية القطاع السياحي بتلك المناطق، وعليه وجوب توافق الأفكار والرؤى بين القائمين على القطاع من خلال ثقافتهم التنظيمية بأبعادها المتفرعة (القيم التنظيمية، الالتزام التنظيمي، مؤشرات قياسها بالمؤسسة) ووجوب اكتساب ثقافة سياحية للمجتمعات مبنية على تطلعات السواح واحتياجاتهم من جهة دون المساس بخصوصيات الثقافات المحلية والقيم والمعتقدات كبيئة حاضنة للعمل السياحي.

# الفصل الرابع: استراتيجية الجذب السياحي وتأثيرات

## سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد:

### 1 - استراتيجية الجذب السياحي:

- مفهوم الاستراتيجية السياحية
- خطوات الاستراتيجية السياحية
- أبعاد استراتيجية الجذب السياحي
- تحليل العلاقة التداؤبية بين الإدارة ومختلف الفاعلين والشركاء الاجتماعيين

### 2 - معايير إنتاج الفعل السياحي:

- مركزية الفعل السياحي
- الثقافة السياحية
- العلاقات العامة كدعامة للفعل السياحي

### 3 - سلوك المواطنة التنظيمي في مجال السياحة:

- أسس العمل السياحي
- الوعي السياحي
- التكيف مع متطلبات السائح

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

سنتطرق إلى تشخيص الأبعاد المتعلقة بالجذب السياحي من استراتيجية الجذب السياحي بمفهومها وخطواتها وأبعادها إلى تحديد العلاقة التداؤبية بين الإدارة الاستراتيجية، ومختلف الفاعلين والشركاء الاجتماعيين.

معايير إنتاج الفعل السياحي بداية بمركزية الفعل السياحي، الوعي السياحي، وسائل الإعلام والاتصال، العلاقات العامة، ثم التركيز على سلوك المواطنة التنظيمي في مجال السياحة المتضمن معايير الفعل السياحي، المؤسسات المسؤولة عن تنمية الفعل السياحي، مرتكزات التكيف مع متطلبات السائح.

## 1- استراتيجية الجذب السياحي:

## 1.1- مفهوم الاستراتيجية السياحية:

هي وجود رؤية وخطة مستقبلية سياحية، توضع بناء على رغبات أو حاجات مطلوبة ووفقاً لمعطيات حقيقية ودراسات واقعية وإحصاءات دقيقة، وعلى تلك الأسس تنشئ المشاريع وتوضع المخططات لترجمة تلك الرؤى إلى أهداف محددة، التي تساهم بدورها في التنمية الوطنية، عبر تأمين المصلحة العليا للدولة والموارد المالية والاقتصادية، وفي الحفاظ على القيم والممتلكات الثقافية والبيئية، وخلق فرص عمل للمواطنين تحد من البطالة وتساهم في الدورة الاقتصادية وفي التنمية الوطنية.<sup>1</sup>

تعني الاستراتيجية السياحية وجود رؤية مستقبلية سياحية، توضع بناءً على رغبات أو حاجات مطلوبة ووفقاً لمعطيات حقيقية ودراسات واقعية وإحصاءات دقيقة، وعلى تلك الأسس تنشئ المشاريع وتوضع المخططات لترجمة تلك الرؤى إلى أهداف محددة، التي تساهم بدورها في التنمية الوطنية، عبر تأمين المصلحة العليا للدولة والموارد المالية والاقتصادية، وفي الحفاظ على القيم والممتلكات الثقافية والبيئية. وخلق فرص عمل للمواطنين تحد من البطالة وتساهم في الدورة الاقتصادية وفي التنمية الوطنية. أما التخطيط الاستراتيجي السياحي فهو عملية مستمرة ومنظمة تتخذ من خلالها القرارات حول النتائج المستقبلية المرجوة، وسبل الوصول إلى الغايات التي يتعين إنجازها، وكيفية قياس نجاحها وتقييمها. وهو عصب أو مركز التنمية السياحية لأنه يتناول الجوانب الفكرية والتطبيقية المتعلقة بتنظيم الظروف التي تؤدي إلى التنمية السياحية بالإضافة إلى ذلك فإنه يركز على تحديد الأهداف قصيرة أو طويلة المدى والتنسيق بين مصادر الموارد أو التراث ووسائل وطرق الاستفادة منها والتخطيط السياحي أهداف اقتصادية تتمثل في زيادة الدخل القومي

<sup>1</sup> كما شكيب حماد ، استراتيجية السياحة الناجمة ، كلية التدريب ، قسم البرامج التدريبية ، أبها ، السعودية ، 2011 ، ص68.

وإيجاد الوظائف الجديدة. وبشكل غير مباشر فإن التخطيط السياحي يؤدي إلى زيادة احتياطي النقد الأجنبي،

كما أن للتخطيط السياحي أهداف غير اقتصادية تتمثل في حماية المصادر الطبيعية والمحافظة عليها، ورفع مستوى المعيشة عن طريق جعل السفر والترفيه في متناول الجميع.

## 2.1- خطوات الاستراتيجية السياحية:

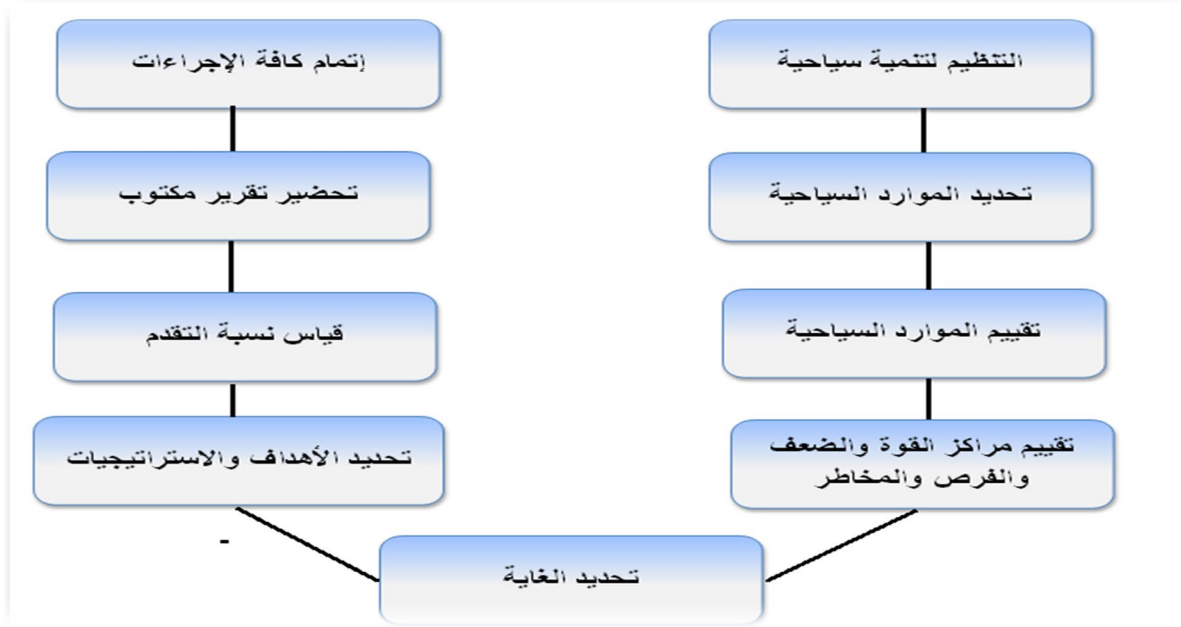
يمكن تحقيق استراتيجية سياحية ناجحة من خلال تتبع الخطوات التالية:

سياسة جديدة وهي:<sup>1</sup>

- ترقية اقتصاد بديل للمحروقات
- تثمين صورة الجزائر وجعلها مقصدا سياحيا بامتياز
- تنشيط التوازنات الكبرى وانعكاساتها على القطاعات الكبرى.
- تثمين التراث التاريخي والثقافي مع مراعاة الخصوصيات المحلية لكل منطقة.
- تعزيز استقرار البناء المؤسسي للسياحة وتحديث أجهزة الإدارة السياحية وتزويدها بالكفاءات والمهارات التخصصية وتعريف السائح بحقوقه وواجباته من خلال:

<sup>1</sup> خالد كواش، مقومات و مؤشرات السياحة في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 1، ص 215

- تعزيز وتطوير قدرات الإدارة السياحية وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل التالي:



الشكل رقم (01): يوضح خطوات إدارة العملية السياحية

من خلال هذا الشكل يتضح أن عجلة إدارة السياحة تنطلق من تنظيم تنمية السياحة فهذا يساعد على تحديد نوع السياحة الملائم ونوع الجماعات المرغوبة، ومدى مساهمة السياحة في تحقيق الأهداف. لتأتي بعدها خطوة تحديد النظام السياحي والموارد السياحية، فعند التخطيط لأي نوع من النشاطات من الضروري أن يحدد أولاً نطاق هذا النشاط وميزاته، ويمكن البدء بتوضيح النظام السياحي من خلال تقسيمه إلى ثلاثة أنظمة فرعية الموارد السياحية موارد طبيعية ثقافية بشرية ورأس المال

- التنظيمات السياحية.

- الأسواق السياحية.

- البيئة.<sup>1</sup>

لتأتي خطوة تقييم الموارد السياحية فعملية جرد السياحة ليست مجرد قائمة بوسائل التسلية، فعلى الجرد أن يتضمن آلية للتقييم، وبشكل موضوعي كل مورد كما يلي:

- **العلامات الفارقة:** تقييم أداء وسيلة تسلية معينة بالنسبة إلى شبيهاها من وسائل التسلية؛

<sup>1</sup> عنمان محمد غنيم ، التخطيط السياحي في سبيل تخطيط مكاني شامل ومتكامل ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 1999، ص80

- النوعية: تقييم الشكل المادي والعمليات المعتمدة ودرجة رضا الزبائن وغيرها من ميزات المورد السياحي؛
  - القدرة على جذب السياح تقييم المسافة التي قد يجتازها السياح المحتملين لزيارة وسيلة تسلية معينة؛
  - الحافز على السفر: الأسباب التي تدفع السياح إلى زيارة مورد معين. وتأتي مرحلة تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر من خلال:<sup>1</sup>
  - تقييم إلى أي مدى تدعم البنية الحالية تنمية السياحة؛
  - تقييم وبشكل موضوعي نقاط الضعف والقلق لأي من وسائل التسلية السياحية في الجماعة أو المنطقة؛ -تحديد الفرص لتعزيز تنمية الموارد الموجودة.
  - تحديد فرص تنمية السياحة لتأتي مرحلة وضع أهداف لتنمية السياحة. فينبغي أن تكون أهداف التنمية السياحية مركزة بشكل واضح وأن تتماشى مع أهداف التنمية المستدامة.
- تم مرحلة وضع الأهداف والاستراتيجيات لتنمية السياحة فيتعين على خطة تنمية السياحة أن تحدد بشكل واضح الأهداف والأولويات فعلى الأهداف أن تركز على نتائج جرد الموارد وتحليل نقاط القوة والضعف والقرص والمخاطر حيث أنه يجب أن تحدد مجموعة من الأهداف لكل غاية ولتحقيق كل هدف تحدد مجموعة من الاستراتيجيات. كما أن الهدف يصف متى وكيف يمكن تحقيق الغاية أما الاستراتيجيات فتحدد بوضع الأعمال التي تخدم الأهداف.
- ثم مرحلة قياس التقدم المحرز؛ وفيها يتم اتخاذ القرارات وتطبيق التخطيط والمراقبة، وهي تعد خطوات أساسية لضمان نجاح خطة إدارة السياحة. بمعنى يجب وضع مجموعة من الأعمال المحددة مع تحديد واضح للمسؤوليات وللجدول الزمنية.

<sup>1</sup>طاهر مصور وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2007، ص15.

الثاني بعدها مرحلة تحضير تقرير مكتوب؛ حيث تظهر الحاجة إلى تقارير مستمرة لتقييم الواقع المتتالي للتنمية السياحية على الجماعة المحلية من الناحية الاقتصادية والاجتماعية. كما أن ذلك سوف يساعد على توجيه الأعمال المستقبلية أو حتى على تعديل الأهداف المحددة سابقا لكي تتماشى أولا مع حاجات وتوقعات الجماعة التي تتطور وثانيا مع حاجات وتوقعات السياح المنتظرين.

وأخيرا مرحلة ما يأتي بعد ذلك؛ وفيها يجب ألا تنتهي خطة إدارة السياحة عند تحقيق الغايات والأهداف الموضوعية فتتحقق تام الاستراتيجية إدارة السياحة هو الخطوة الأولى نحو تحقيق سياحة مستدامة. أضف إلى ذلك أن تطبيقا ناجحا لخطة شاملة يولد أفكارا جديدة ويشجع الجماعة المحلية على ابتكار سلسلة من الأعمال للحفاظ على الوضع الإيجابي للسياحة على اقتصاد المنطقة.

- بناء القدرات والمهارات للعاملين بالإدارة السياحية وهذا يكون من خلال العمل على دعم التدريب والتكوين؛ فهو يعد عنصرا محوريا في العملية السياحية، ويتم هذا من خلال<sup>1</sup>

- إعادة النظر في البرامج التكوينية بغرض تكيفها مع تطور الاحتياجات والتقنيات الحديثة لتسيير النشاط والخدمة السياحية باقتناء دعائم بيداغوجية عصرية وإعادة تأهيل سلك الأساتذة.

- الحث على إنشاء مراكز جديدة للتكوين لمواجهة الطلب المتوقع.

- تطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات السياحية فمن أجل تطوير السياحة من الضروري لتوقيع عدة عوامل تقنية لإنجاحها من أهمها<sup>2</sup>

- انتشار خدمة الانترنت وزيادة عدد المستخدمين وتدشين مواقع الكترونية توفر خدمات متعددة تهم السائح وتزيد من رفايته وتقديم من خلالها عروض ترويجية مشجعة تلبية

<sup>1</sup> خالد كواش، مرجع سابق، ص115  
<sup>2</sup> الفريوتي محمد، مرجع سابق، ص 12

رغبته واحتياجاته مع توقيع وسائل سهلة للمقارنة بين البرامج السياحية والمفاضلة بين الرحلات والفنادق:

- تشكيل فريق عمل للإجابة عن استفسارات السائحين على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع وذلك كله بباقة سعرية اقتصادية ملائمة لمختلف شرائح المجتمع.

- التركيز على تأمين السلامة والثقة في وسيلة الدفع الالكترونية من خلال التعاقد مع شركات توفر السلامة والأمان في عمليات التسديد الالكتروني ببطاقات الائتمان كشركتي (Varaigne) و (Site Safe) الذي يتمحور حل عملهما حول تأمين عملية الاتصال الأمان وحمايته من الدخلاء أثناء تصفح الموقع والتأكد من سلامة عملية الدفع عبر بطاقة ائتمان السائح (المشتري) إلى حساب الموقع (البائع) مع المحافظة على حماية بيانات المشتري وهي ما تسمى بعملية **procedure Handahaking**. لذا ينبغي للسائح عند القيام بعملية التسديد الالكتروني عبر الانترنت التأكد من وجود شركة متعاقدة مع الموقع لها القدرة والكفاءة على حماية هذه العملية. وتتطلب السياحة الإلكترونية لتجسيدها عملياً أربعة مراحل أساسية لصناعة المحتوى الرقمي عبر:<sup>1</sup>

- تجميع المعطيات السياحية (عروض أسعار، خرائط تقارير)

- رقمنة المعطيات المجمعة باستخدام مختلف الوسائل التكنولوجية ونشر المعلومات المجمعة إلكترونياً غير الويب وغير الوسائط الإلكترونية المتعددة، وبأكثر من لغة:

تزويد الهيئات الوكالات الدواوين المؤسسات السياحية والفندقية بوصلة انترنت موزعة شبكياً ومقبولة ومتوافقة مع حجمها (البريد الإلكتروني الهاتف).

### 1- 3 أبعاد استراتيجية الجذب السياحي :

تتضمن أهداف الطويلة المدى (الاستراتيجية) والقصيرة المدى للمخطط السياحي ما يلي<sup>2</sup>

<sup>1</sup>بختي إبراهيم، شعوي محمود فوزي، 2010، ص 277  
طاهر محسن منصور وآخرون، مرجع سابق، ص 2.16

- توسيع الآثار المترتبة عن هذه السياسة إلى قطاعات أخرى (مثل الصناعة التقليدية، النقل والخدمات الصناعة التشغيل).
- تحسين التوازنات الكلية كل التشغيل، النمو، الميزان التجاري والمالي والاستثمار.
- التوفيق بين الترقية السياحية والتوازنات البيئية.
- تثمين التراث الثقافي التاريخي والشعائري كون هذه العناصر تمثل عوامل جذب هامة فإن استراتيجيات السياحة المتواصلة، عليها احترام التنوع الثقافي وحماية التراث والمساهمة في التنمية المحلية.

#### 4.1- تحليل العلاقة التداؤبية بين الإدارة الاستراتيجية ومختلف الفاعلين والشركاء الاجتماعيين:<sup>1</sup>

ترتبط فاعلية الإدارة الاستراتيجية بالبحث عن مناهج تستخدم لتطوير العمل الإداري في المجال السياحي وخاصة فيما يتعلق فيها بتحليل الاستراتيجي للبيئة والتنفيذ الاستراتيجي، وعلى محاولة تفعيل النظرة التداؤبية القائمة بين الإدارة الاستراتيجية ومختلف الفاعلين والشركاء الاجتماعيين، من خلال أحداث نمط من التفاعل البناء بين طرفي هذه العلاقة الإدارية وضمن منط المصالح المشتركة، وفي إطار احترام المتغيرات الداخلية للمنطقة وترجمت خصوصيتها في شكل صناعة سياحة متميزة لا تخرج عن المعايير الدولية للسياحة العالمية. وتحليل العلاقة التداؤبية بين الإدارة الاستراتيجية ومختلف الفاعلين الاجتماعيين بقصد تصميم شبكة تفاعلات منفردة وثنائية ومجتمعية، من خلال إدارة المقدرات وإدارة الإبداع وتؤثر درجة التداؤبية عن مستوى نجاح الإدارة الاستراتيجية وتفوقها في إدارة القطاع السياحي. "حيث أن العلاقة التداؤبية هي ترجمة لعمليات التفكير والتحليل والتركيب والتفسير والتي تتجسد بالقدرة على توليد أكبر عدد ممكن من العلاقات والتوليفات في الأنظمة الفرعية المكونة لأية نظام أو نموذج تسبب حالة من الزخم في عطاء وأداء النظام بأمثل صورة"

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد ، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، درا المسيرة للنشر ، ط1 ، عما ، 2009 ، ص22-23

وتحليل العلاقة التداؤبية بين الإدارة الاستراتيجية ومختلف الفاعلين الاجتماعيين يكون من خلال:<sup>1</sup>

-إدارة المقدرات: هي تفكير احتمالي منهجي منظم للتعامل مع مجموعة المقدرات المتمثلة في المعارف والخبرات والمهارات والاتجاهات والأفعال التي تحتاجها الإدارة الاستراتيجية ليكون دورها فعال ومؤثر في خلق التنوع في إدارة القطاع السياحي وتتضمن إدارة المقدرات العناصر التالية:

- التفكير المنهجي المنظم جزئياً وشمولياً.
- الفعل الاستراتيجي المتوقع والمتحقق
- تهيئة الدعم للتفكير والفعل.
- إدارة الموارد واستثمارها (السمعة مالية بشرية نوعية معلوماتية ومعرفية).
- تهيئة الدعم للتفكير والفعل الاستراتيجيين (بناء فريق عمل من جميع الفاعلين والشركاء الاجتماعيين). الاتصالات الإلكترونية.
- بالإضافة إلى التفاوض والحوار، الاستجابة والتكيف، الاصغاء للآراء المغايرة، المواجهة المستديمة للتحديات، وكذا الوعي باتجاهات ذوي المصالح المشتركة.
- إدارة الإبداع: هي مجمل العمليات العقلية والممارسات التي تجعل من مختلف الأطراف الفاعلين في القطاع السياحي أكثر قدرة في تطوير أفكار إبداعية جديدة وتنفيذها على مختلف المستويات.
- ويمكن النظر إلى إدارة الإبداع من خلال خصائص العقل الإداري الاستراتيجي المبدع الطموح والتميز والذي يتحلى بالقدرة على النقد والتحليل والتركيب والخيال السيوسولوجي المتضمن التصور المتكامل المتعدد الأبعاد للمستقبل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ظاهر محسن منصور وآخرون، مرجع سابق، ص 15.  
<sup>2</sup>كمال شكيب حماد، مرجع سابق، ص 37.

## 2-معايير إنتاج الفعل السياحي:

## 1.2-مركزية الفعل السياحي:

يتمثل الإشكال الميكروسوسولوجي في أهمية الدور الذي تلعبه الترقية السياحية في التعريف بالقدرات والمؤهلات السياحية وفي تسويق المنتج السياحي الذي يتميز بخصوصية نوعية تتمثل في إجبارية استهلاكه في عين المكان ولا يمكن نقله إلى الخارج كبقية المنتجات الأخرى، وهذا ما يفسر أهمية الترويج والدعاية والإعلام السياحي، حيث أسند تأطير هذه الوظيفة في الجزائر إلى الديوان الوطني للسياحة (ONT) الذي أنشأ سنة 1990، ومنذ ذلك الحين لا يزال يلعب دورا محتثما في مجال الترقية السياحية، حيث تتلخص أهم نشاطاته في الوقت الراهن في المشاركة في عدد محدود من الصالونات المتخصصة في السياحة بالخارج وتنظيم صالون دولي للسياحة بالجزائر فبالرغم من أنه يعتبر مسئول على ترويج المقصد السياحي الجزائري، إلا أنه لا توجد له ممثلات سياحية على مستوى أهم الأسواق السياحية في البلدان الموفدة للسياح، ويعد الديوان الوطني للسياحة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وهذا ما يجعل نشاطاته تفتقر للفعالية والمبادرات لأنه غير ملزم بالربحية ويحصل سنويا على ميزانيته من الخزينة العمومية، خلافا لهيئات الترقية المماثلة الموجودة في البلدان الأخرى، والتي يحكمها نظام المؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري وتحصل بالتالي على موارد مالمية معتبرة من قبل الشركات السياحية المروج لأنشطتها، إضافة الى دعم الدولة الذي يبقى ضروريا لأن الأمر يتعلق كذلك بتحسين صورة البلاد في الخارج.<sup>1</sup>

هذا إضافة إلى وكالات الأسفار والتي تعتبر محرك قوي للسباحة على مستوى العالم، لم تتمكن هي الأخرى من القيام بدورها كما ينبغي بسبب عدم تحكمها في التقنيات الجديدة في السوق العالمية مثل استعمال التكنولوجيا الحديثة في الحجز والاتصال، موازاة مع عدم وجود تنظيم فعال لمختلف الوكالات وغياب ميثاق يحكم المهنة، أدى إلى عدم فعاليتها وأصبح

---

كمال شكيب حماد، مرجع سابق، ص 1.38

دورها محصورا في تنظيم رحلات العمرة التي تمثل 80% من أنشطتها، والباقي يتمثل في بيع تذاكر السفر.

- تجاوز الإشكالات إلى النجاعة إذا كان مقياس العلمية هو النجاعة حسب كارل بوير، فإن العمل أيضاً يقاس بالنجاعة فالعمل السياحي لا يقاس بما توفر له من إمكانيات طبيعية نزل في الجزائر تتغنى بها. وتتفاضل بها على دول أخرى، وإمكانيات مادية حرصت الجهات الوصية على توفيرها لبعث مشروع السياحة، وإمكانيات بشرية حاولت تقريب السياحة المصاف المشاريع التنموية والبديلة أو المساعدة للنتاج القومي، وإنما يقاس بتراكم هذه الأجزاء في مجموعها، وما يحصله هذا المجموع في كليته أما إذا داومنا على تقييم كل مورد على حدة سيحيلنا ذلك إلى خلق دراية خاطئة حول السياحة في الجزائر، فالنزوع نحو تقييم الموارد منفصلة بعضها عن بعض يجعلها ذات تقييم إيجابي، لكن تقييمها كمركبات للعمل السياحي، وأجزاء لا يقيم جزء عن جزء، يجعلنا ذلك تحصل على مؤشرات واقعية نستطيع من خلالها تشخيص الاختلالات التي تقيد الفعل السياحي من التحول إلى عمل كامل وصناعة متكاملة.<sup>1</sup>

لعل أهم ما يمكن تلخيصه في هذه الجزئية هو ضرورة تغيير غط التقييم للسياحة من تقييم الأجزاء منفصلة إلى تقييم تراكم هذه الأجزاء في كل جامع لها هو العمل السياحي فالتقييم الجزئي سيؤدي إلى تضخيم هذه الأجزاء دون الوصول إلى تحقيق المطلوب منها فالقائمون على تقييم الموارد الطبيعية سيعطوننا تصوراً يوحي بأن الجزائر أحسن البلدان في تنوعها السياحي وأجوائها التي توفر السياحة على مدار العام، ومن الصحراء إلى الجبال إلى السواحل والحمامات المعدنية، يمكن الجزم بأن الجزائر من أفضل البلدان السياحية والقائمون على الموارد المادية التي توفرها الدولة لدعم السياحة سيعطوننا أرقاماً كبيرة استثمرت في السياحة والقائمون على تقييم المورد البشري الذي يعني بالعمل السياحي لن يكونوا أقل من سابقهم في رسم صورة متفائلة جدا عن السياحة في الجزائر، ولكن في الأخير حين نصل

<sup>1</sup> صبري عبد السميع، اقتصاديات صناعة السياحة، دار هاني للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996، ص 284.

إلى ما تقدمه السياحة كمصدر للدخل القومي، أو مناصب العمل أو عدد السياح والخدمات الموفرة لهم، والأرضية السياحية التي تستوعب هم سنجد أن تقييمات هؤلاء لدى قياس هذه المخرجات وردها لبعد النجاعة قد انخفضت بشكل كبير، وهو ما يدعونا ضرورة إلى تغيير نوع التقييم ومحلّه .

- من الفعل إلى العمل إلى الصناعة السياحية: ما يمكن قوله حول بعث مشروع السياحة كمشروع تنموي وحضاري ومساهم في الناتج القومي هو قول كثير لكن ما يمكن فعله يتطلب تفعيل هذه الأقوال في آليات تستوعب هذه الاختلالات الواقعة، وتتجاوزها وتكون مرنةً قابلة للتكيف مع المتغيرات والمعطيات المستحدثة في مجال السياحة، لبلوغ غاية الصناعة السياحية المواكبة للتطور الحضاري والمحاكي لموازين العالمية.<sup>1</sup>

## 2.2- الوعي السياحي :

يعرف الوعي السياحي بأنه إدراك الفرد لمقومات الجذب السياحي سواء الطبيعية أو البشرية وفهمه لخصائص النشاط السياحي وأنواع السياحة وتقييمه لفوائدها الاقتصادية وتقديره لمشروعات التنمية السياحية واحترامه للسائح وحسن معاملته وحفاظه على الثروات السياحية ومشاركته الإيجابية في النشاط السياحي.<sup>2</sup>

كما يعرف الوعي السياحي على أنه إحساس المجتمع المحلي بعائد وقيمة السياحة بما ينعكس في المعرفة والفهم العميق للسياحة والحرص على المحافظة عليها والنظرة الواعية لحاضرها ومستقبلها مما يؤدي إلى اكتساب الأفراد للسلوكيات والعادات السوية في التعامل مع السائح.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فؤاد عبد المنعم بكري، التنمية السياحية في مصر والوطن العربي، عالم الكتب، مصر 2004، ص 164

<sup>2</sup> يحيى سعدي، مساهمة قطاع السياحة في تحقيق التنمية الاقتصادية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 39، 2014، ص 161.

<sup>3</sup> فؤاد عبد المنعم بكري، مرجع سابق، ص 67.

## 2-2-1 أهمية الوعي السياحي في تنشيط الحركة السياحية:

للعوعي السياحي أهمية كبيرة في تحسين صورة السياحة في المجتمع الجزائري والتقليل من بعض الآثار السلبية التي ترافق صناعة السياحة ، ويكون ذلك من خلال بناء مجتمع مثقف سياحياً، وعلى دراية بأهمية الإنجازات والنجاحات التي حققها قطاع السياحة وما يقدمه هذا القطاع من فرص ومكاسب اقتصادية تنعكس في النهاية على الأفراد وهذا الوعي لا يكون إلا من خلال تضافر جهود كافة الجهات داخل المجتمع، لأن عملية صناعة السياحة لا تتوقف على القطاعين الخاص والعام، وإنما تتعداهما إلى الفرد داخل المجتمع باعتباره العنصر الأساسي والمهم في عملية صناعة السياحة، ومعيارا حقيقيا للرضا والتقدم الحضاري للمجتمع<sup>1</sup>.

فالصناعة السياحية مرتبطة بسلوكيات الأفراد، ولن تنهض السياحة وتزدهر إلا إذا احتضنها المجتمع ككل واعتبرها قضية مجتمع، وذلك المعمل على تصحيح الصورة وإعادة تفعيل العمل السياحي ويرى دوكلاس بنس **DOUGLAS PEARCE** أن علم السياحة تطور تطورا ملحوظا فبدأ يتوافق مع حركة السياحة الدولية بعد الحرب العالمية الثانية كما اعتبر الوعي السياحي على أنه المعرفة والفهم والإدراك المجموعة من القيم والاتجاهات والمبادئ السائدة في مجال السياحة، والتي تتيح للأفراد المشاركة بفاعلية في أوضاع مجتمعهم ومشكلاته.<sup>2</sup> وتحدد موقفهم منها ، وتدفعهم المتحرك من أجل تطويرها والعمل على غرسها في الأذهان بما يسهم في نجاح صناعة السياحة ، وهو أيضا المحصلة النهائية للعلاقات والنتائج التي تطرحها عملية التفاعل بين مختلف الأطراف الفاعلة في السياحة، والتي تبرز في كفاءة وفاعلية كل عنصر من عناصر المنتج السياحي في تمثيل الأهداف المطلوبة منها، وهؤلاء الفاعلون هم أطراف عديدة، ينظرون إلى الوعي المجتمعي باعتباره أداة أساسية من أدوات صناعة السياحة.

<sup>1</sup>ظاهر محسن منصور و اخرون ، مرجع سابق ، ص 17  
<sup>2</sup> عثمان محمد غنين ، مرجع سابق ، ص 83.

ويساهم الوعي السياحي في خلق تنمية سياحية ووعي وإدراك للفرد بأهمية السياحة لا يرتبط بالجانب الاقتصادي فقط بل يرتبط بالخصوصية الثقافية للمجتمع وما تحمله من مضامين متعددة مرتبطة بالهوية والانتماء، وهذه المفاهيم تحتاج إلى تنشئة قائمة على نقل وبت القيم والعادات والتقاليد والمفاهيم وكل ذي قيمة في ثقافة أو حضارة الوطن، والتي تساهم في الوصول إلى حالة عالية من الوعي السياحي الذي يصنع السياحة. السياحة في الوقت الراهن أصبحت ثقافة حيث أن المجتمعات المتحضرة والمتطورة في مختلف صنوف حياتها تحرص كل الحرص على التزود الثقافي في هذا المجال لأسباب عديدة أهمها أن مختلف القراءات النظرية أثبتت فشلها تماماً في إعطاء القارئ الصورة الجمالية الكاملة عن مواقع الجمال الحقيقي للأرض عبر العصور. ويتوقف نجاح السياحة وتطورها في أي بلد على مدى إرضاء السياح عند زيارة هذا البلد، ويعد ركنا هاما من اجل إرضاء السياح يرتبط بسلوك المواطن تجاه السائح ومدى ترحيبه به وعدم استغلال الزائرين.<sup>1</sup>

وتتبع هذه الأهمية من الانطباع والذكريات التي يأخذها معه السائح، حيث يعتبر عميل مرتقب مستقبلا والأهم من ذلك قيامه بنقل هذه التجربة وإيجابياتها إلى أهله ومعارفه مما يمثل أكبر أنواع الدعاية تأثيراً وهو ما يعرف بانتقال الأثر. وعلى العكس عند الإساءة للسائحين من أفراد المجتمع، بحيث يمثل عامل طرد ويقلل من فرص زيادة الجذب السياحي إلى البلد. فدرجة الوعي السياحي في ثقافة مواطنينا تعتبر ركيزة أساسية وضرورية وهامة لتطوير صناعة السياحة، وتتبع نتائجها في النهاية إيجابيا أو سلبيا على درجة الإقبال على السياحة واستمرارية الحركة السياحية الداخلية والخارجية.

وتشكل جزءا مهما في تكوين الصورة العامة للمجتمع لدى السائح الأجنبي وتشكل صناعة السياحة عنصرا رئيسيا في دعم ميزان المدفوعات، وتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية وثقافية وقومية شاملة، وذلك من خلال إيرادات العملات الصعبة، وتقليل البطالة وتوفير فرص العمل. ومن هنا تتجلى أهمية دور الفرد في تطوير السياحة وتعزيزها نظرا لكون الفرد

1 أحمد علي عبد الله ، التخطيط و التنمية السياحية ،أمواج للطباعة و النشر ، ط1، الاردن ، عمان، 2014، ص 61.

الجزء الأساسي في عملية البناء والتنمية الشاملة ، وفي تقدم المجتمع وتطوره ، وعلى الفرد قمة مسؤولياته ومهام تتمثل بأشكال متعددة وعبر وسائل مختلفة فللفرد دور كبير ومهم في عملية تطوير وتنمية السياحة من خلال الاهتمام بالمواقع والكنوز الأثرية الموجودة في مختلف مناطق الدولة وحمايتها من التعرض لأعمال السرقة والنهب ، والنظر إليها باعتبارها ثروة وطنية وقومية مهمة تتجسد فيها أمجاد التاريخ وعظمة الحضارة ، وأنها دليل على ربط حضارتنا بماضينا المجيد ومن ناحية أخرى أن على الفرد دور كبير أيضاً من خلال التعامل مع السياح تعاملًا طيباً وحسناً ، نابعاً من عمق أصالة عاداتنا العربية ، وأهمية أن تتجسد في أفعالنا مدى رفعة سلوكنا ، وسمو أخلاقنا وراقي تعاملنا ، وسعة ثقافتنا ، وأصالة وعمق حضارتنا ومن هنا نجد ضرورة تنمية الوعي السياحي لدى الأفراد والمواطنين ، حيث أن عملية تطوير السياحة لا يتوقف مسارها على القطاعين العام والخاص، وبما يتعداه إلى الفرد الجزائري مستقبلاً<sup>1</sup> .

فالعامل السياحي مرتبط بسلوكيات الأفراد، ولن تنهض السياحة وتزدهر إلا إذا شماها اهتمام المجتمع ككل، فالسياحة قضية مجتمع لتحقيق التنمية الشاملة إن صناعة السياحة عمل إبداعي يتضمن إيجاد عوامل الجذب بالنسبة للأفراد وذلك من خلال استغلال الإمكانيات المتوفرة التي تدخل في إعداد ذلك، وهذا الاستغلال والتوظيف هو عبارة عن عملية فنية يوظفها الفكر للوصول إلى الأهداف المرجوة وهذا لن يصل إليه إلا بتنمية الوعي السياحي<sup>2</sup>. والنشاط في غالبية نشاط موسمي، وهناك عوامل تؤدي إلى الموسمية أهمها العطلات المدرسية والجامعية في موسم معين كما أن العوامل المناخية والجغرافية تدعو إلى هذه الظاهرة وهذا ما يمكن ربطه يعد الوعي السياحي عنصراً مهماً وعاملاً مؤثراً في السياحة وتطورها من جهة والسائح والتأثير في نفسيته من جهة أخرى، ولذا فإن ممارسة الأنشطة الجامعية وهذا لن يكون إلا من خلال تنمية الوعي والحس السياحي لدى الأفراد. أغلب

مصطفى يوسف كافي ، مدخل الى العلوم السياحية و الفندقية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمالان ، ط 01 ، 2015 ، ص 79.1  
مصطفى يوسف كافي ، مدخل الى العلوم السياحية و الفندقية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمالان ، ط 01 ، 2015 ، ص 79.2

الدول التي تمتلك حركة سياحية تعد برامج وهيكلية عمل في معاملة السائح الوطني والأجنبي خاصة لأن السائح الذي يزور منطقة معينة أو بلد معين ينقل صورته وتطلعاته ومشاهداته ومعاملة الناس له إلى أفراد مجتمعه الأصل فإذا كانت الصورة التي ينقلها جيدة ومعاملة الناس له لائقة سيشرح الآخريين على الوفود إلى المنطقة أو البلد الذي زاره السائح وبالعكس إذا كانت الصورة عكس ذلك فإن هذا يؤثر على القدوم إلى تلك الدولة أو المدينة. والارتقاء بوعييه السياحي مما ينعكس على حسن تقاهمه مع السياح الأجانب والمحافظة على المرافق السياحية والأثرية وأن التسهيلات ومن الناحية الثقافية والإعلامية فالسياحة الداخلية أهميتها للمواطن في معرفة معالم وطنه وتنمية إدراكه ورفع مستواه الثقافي التي تقدم للسائح الأجنبي ومعاملته بشكل حسن سوف ينعكس في نقله للمعلومات عن البلد الذي زاره إلى أبناء شعبه مما يخلق منه وسيلة إعلامية مجانية للبلد والمدينة لذا فإن الوعي السياحي لدى سكان المدينة أو البلد بصورة عامة مهم جداً ويجب أن يحمل على محمل الجد والارتقاء به إذا ما أردنا حركة سياحية من خلالها نحصل على نتائج مقبولة في الجانب الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.<sup>1</sup> لأن السياحة لها دور تربوي يتزايد باستمرار حيث أصبحت مؤسسة تربوية وعن طريقها يمكن التعرف والاتصال وتوطيد العلاقات الاجتماعية وهي تعمل على تطور الإنسان سيكولوجيا عن طريق المحافظة على الصحة وتجديد القوة عند الشعور بالتعب. إذن يجب علينا أن نزرع التوعية السياحية في أذهان طلبتنا الجامعيين لزيادة الوعي السياحي لديهم لينعكس ذلك في كيفية معاملة السائح الأجنبي والعربي لنحقق بذلك ما هو أفضل لاستمرارية قدوم السياح إلينا.<sup>2</sup>

على أثر ذلك تتوطد العلاقات الإنسانية وفق الحقائق المتبادلة بين الأفراد والجماعات. (باعتبار السياحة لها دوراً فاعلاً ومهماً في العلاقات الإنسانية لأنها ظاهرة طبيعية نابغة أصلاً من طبيعة الإنسان وفطرته وما تحويها من غرائز وحواس منذ خلقه). وهنا تؤثر

<sup>1</sup> عثمان محمد غنين ، مرجع سابق ، ص 89.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي ، مدخل الى العلوم السياحية و الفندقية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمالان ، ط 01 ، 2015 ، ص 80.

التوعية السياحية على الحركة السياحية وتنشيطها في البلد بصورة عامة ويجب غرس الوعي السياحي لدى جميع الطلبة في المراحل الدراسية ومستوياتها ولكي نبدأ بتنشيط ذلك علينا أن ننشر الوعي في أذهان طلبة الجامعات لغرسها فيما بعد في أذهان طلبتهم وموظفيهم وكل حسب عمله في قطاعات الدولة. ليصبح لدينا إمكانية من الوعي السياحي عند الجميع لينعكس ذلك على الحركة السياحية، فنشر التوعية السياحية بكل وسائل الإعلام المختلفة ربما لا يفهمها إلا الطبقة المثقفة في المجتمع وقد تنحصر فيهم حتى وإن حاولت هذه الطبقة المثقفة التوضيح للصغار بأهمية هذا القطاع السياحي إلا أن هذا يكون أقل تأثيراً مقارنة بغرس مفهوم التوعية السياحية في عقولهم منذ الصغر من خلال الأب والأم والمعلم في المدرسة فينمون وتنمو معهم مسؤولية الحفاظ على هذا الإرث العظيم وتصبح أفكارهم قوية مستندة على قاعدة علمية رصينة لا تستطيع أي أفكار فاسدة أو تعبئة خاطئة اختراق هذه العقلية، فكلما ازدادت نضوجاً ازدادت قوة ومثانة.<sup>1</sup>

### شكل رقم (02): مراحل الوعي السياحي بالتنوع:



المصدر: طاهر محسن منصور ونعمة عباس الخفاجي قراءات الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري طبعة 01، عمان، 2008، ص 351.

<sup>1</sup>عثمان محمد غنين، مرجع سابق، ص 8991.

## 2-2-2- وسائل الإعلام والاتصال:

يعد الإعلام بوسائله المختلفة قوة مؤثرة في العديد من الأنشطة السياسية، الاقتصادية والاجتماعية الثقافية والتربوية فهو يتفاعل بالتأثر والتأثير في جل القضايا المختلفة، كما يعتبر أداة تثقيفية هامة من شأنها نقل المعلومات والأفكار والخبرات ويعمل على رفع المستوى الذهني للمتلقي سواء عبر الإذاعة أو التلفزيون أو الصحف أو المجلات وغيرها من الوسائل الإعلامية، ولعل من أهم المجالات المستحدثة العمل وسائل الإعلام الاهتمامات السياحية بعدما أصبحت السياحة موردا اقتصاديا لبعض الدول المتقدمة يقول "محمد منير حجاب" بأن الإعلام السياحي هو "كافة أوجه النشاط الاتصالية المخططة والمستمرة التي يمارسها اعلاميون متخصصون بهدف تزويد الجمهور بكافة الحقائق والأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة عن القضايا والموضوعات والمشكلات ومجريات الأمور المتعلقة بالسياحة بطريقة موضوعية وبدون تحريف عن طريق وسائل وأشكال الاتصال المختلفة، وكافة الأساليب الفنية للإقناع والتأثير من أجل تنمية الوعي السياحي لدى الجمهور من ناحية ومن أجل جذب أكبر عدد من الأفراد للإقامة بعيدا عن موطن اقامتهم سواء داخل البلاد أو خارجها من ناحية أخرى<sup>1</sup>

وأضاف آخرون أنه "كافة الجهود الموضوعية غير الشخصية وغير المدفوعة التي تهدف إلى تزويد جمهور السياح والمواطنين بكافة الحقائق والمعلومات عن مختلف المناطق السياحية ومقومات الجذب السياحي بها والخدمات المرتبطة بذلك، وكذلك الإعلام عن الموضوعات والمشكلات السياحية مما يؤدي إلى خلق قاعدة ثقافية سياحية تؤدي بدورها إلى مزيد من الوعي والإدراك السياحي مما يساهم في تكوين الرأي العام الصائب اتجاه صناعة السياحة ودورها في التنمية. فالإعلام السياحي له أدوار اجتماعية وثقافية كبيرة إذ يساهم في إيصال المعلومات الصحيحة والدقيقة وتزداد أهمية الإعلام السياحي لتوعية وتثقيف الأفراد عن طريق اتباع الأساليب والوسائل الملائمة لزيادة إدراك جميع أفراد

1محمد منير حجاب، ص23

المجتمع وفهمهم لواقع السياحة في مجتمعاتهم والدور الذي تلعبه في نشر المعلومات الخاصة بالآثار والمعالم السياحية والخدمات والبرامج المختلفة وعن أوجه الجذب والاستثمار السياحي يمكن التأثير في آراء واتجاهات ومواقف الجمهور، ووسائل الإعلام تساهم كذلك في رفع درجة الوعي السياحي لدى الجماهير مما ينعكس على التنمية السياحية بوجه عام وتنمية الوعي السياحي تتم بشكل تلقائي من خلال تكرار وتنوع المعلومات فتتراكم وترسخ في الأذهان وتكون قاعدة معرفية لديهم تقوى على مر الزمن.<sup>1</sup>

### 3.2- العلاقات العامة كدعامة للعمل السياحي :

إن جوهر العلاقات العامة يقوم على التفاهم الانساني وإقامة الصلات الحسنة بين أطراف ذات الصلات المشتركة بين أية مؤسسة سواء كانت تجارية أو صناعية أو خدمية أو سياسية وبين جماهير تلك المؤسسة " <sup>2</sup> إذ ان العلاقات العامة تعد جانبا من سلوك المؤسسة التي يكون لها آثار اجتماعية ، ترمي الى رعاية الروابط الانسانية السليمة في المجتمع و كسب تأييد الجماهير و ضمان التفاهم بين مؤسسات على اختلاف انشطتها و أنواعها و تزايدت أهمية العلاقات العامة في ميدان حيويتهك السياحة بعد الاهمية التي حضي بها الرأي العام و تتامى قوة تأثيره عصر تكنولوجيا الاتصال الانفتاح الاعلامي بين دول العالم جميعا" و أضحي الرأي العام قوة لا نهاية لها و تطلب ذلك ضرورة الاهتمام به بصفة دائمة بمستوياته كافة محليا واقليميا وعالميا وهي المهمة التي يمكن للعلاقات العامة القيام بها في المجال السياحي على اعتبارها كمهنة و فن تقوم بالخدمات الاعلامية و الادارية المخططة ، فتعتبر الأداة او حلقة الاتصال التي تعمل على تقوية و تنمية العلاقات بين المهتمين و أو المنتفعين بالسياحة داخل او خارج البلاد، كما تعمل على تغذية كل طرف للأخر بالمعلومات السياحية الصحيحة . العمل على تنمية وتحسين واستمرار هذه العلاقات لزيادة عدد السياح وما له من منفعة اقتصادية.

1مروان صحراوي، المرجع السابق، ص 98.96  
2مروان صحراوي، المرجع السابق، ص 90/89.

في حين يجب أن تعمل العلاقات العامة لمؤسسات المجتمع المضيف على الاهتمام بالعناصر الروحية اذ يجب أن تنصدر العناصر التقنية والميدانية في مجال السياحة وتتمثل أساسا نشر الوعي السياحي والتفتح الكامل للفرد والمشاركة الداعمة في التربية واحترام هوية الفرد هي وكرامته بالإضافة إلى التأكيد على أصالة الثقافات واحترام المبادئ الأخلاقية للشعوب فترمي بذلك الى بناء لبنة دعائية سياحية قوية تكون نواة لحملات التالفة سياحية في الداخل والخارج ان الداعمة الرئيسية في السياحة. اقامة حس او صلة قوية بين طرفين او أكثر لتبادل المعلومات والاتصال والتقويم وايجاد واستمرار الثقة المتبادلة بين المؤسسة السياحية والجمهور السياحي داخل المؤسسة وخارجها.<sup>1</sup>

لذلك حظيت السياحة المعاصرة كمنشاط انساني بأهمية كبيرة و اعتبار كبيرين حتى أصبح حقلا قائما بذاته و مؤثرا في كثير من القطاعات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و البيئية و العمرانية حتى أصبح يشهد منافسات دولية حادة ، و قد ادركت الادارات المؤسسات السياحية أهمية العلاقات العامة لاسيما ان هذه المؤسسات تتعامل مع رغبات وأراء جماهير متنوعة اذ لا يمكن لإدارات هذه المؤسسات أن تتبين بسهولة حقيقة شعور الجمهور نحوها و رأيهم في الخدمات التي تقدمها إن السوق السياحية في أي بلد تمتاز بحساسية شديدة للتطورات الدولية والداخلية و المتعلقة في البلد من النواحي السياسية والاقتصادية والأمنية و التي تهدد استمرار صناعة السياحة . لعل أهم العوامل التي تؤثر في السوق السياحي هو العامل النفسي والذي قد يضيع بجانبه ما تقوم به العوامل الأخرى لتشجيع وترويج السياحة ولو نظرنا الى العامل النفسي الذي يصبوا اليه ويرغب فيه السائح لرأينا انه بعيدا عن الخوف والاضطرابات بحثا عن الراحة والاستجمام والاستطلاع "ومن ثم ينظر الى السياحة على أنها رسالة انسانية ووسيلة ضيافة دولية تعمل على تعارف الشعوب وتقاربها وزيادة التفاهم وتوطيد السلام العالمي

<sup>1</sup>مصطفى يوسف كافي ، مدخل الى العلوم السياحية و الفندقية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمالان ، ط 01، 2015، ص81

كما تسعى إلى تصحيح الأفكار والمعتقدات والسلوك الخاطئ سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ولمواجهة هذه التحديات تقترح المنظمة العالمية للسياحة الإجراءات التالية: انشاء مواد وخدمات جديدة ونشر الوعي السياحي والترويج للسياحة عن طريق الفنون الاتصالية وجذب السياح. الشراك الجماعات المحلية في التخطيط والتنظيم والاستقبال.

اقامة شراكة بين الادارة والمستثمرين والاستثمار في مجال البيئة الله ابعاد المتعاملين غير المحترفين وتدريب العاملين في السياحة على كيفية التعامل مع السياح والتأثير فيهم وترك الانطباع الحسن لدى السياح.<sup>1</sup>

اساس علم الاجتماع و قد عرفت أنها الروابط و الآثار المتبادلة بين الأفراد والمجتمع وهي تنشأ عن طبيعة اجتماعهم و تبادل مشاعرهم و احتكاكهم ببعض و من تفاعلهم في بوتقة المجتمع و هي مختلفة في الشكل فقد تكون مؤقتة أو طويلة الأجل أو محدودة كما هي مختلفة في النوع فقد تكون جوارية او أسرية أو مهنية أو منفعة أساسها المنفعة الاقتصادية كما هو الحال في بناء العلاقات بين المجتمع المضيف والزائر وتعد المؤثرات الاجتماعية والثقافية للسياحة هي الطرق التي تسهم بها السياحة للبناء ة للتغيير في قيم النظم والسلوك الفردي والعلاقات الاسرية وأسلوب الحياة والمستوى المعيشي أو الطبقي والاتصال والطقوس والتقاليد والنظم الجماعية هذا وتتصب دراسة المؤثرات الاجتماعية والثقافية للسياحة على ثلاث نواح و هي لديهم . أهم المفاهيم والحوامل لبناء العلاقات الاجتماعية بين المجتمع المضيف والزائر عن طريق السياحة يحتل موضوع العلاقات الاجتماعية مكانة هامة في علم الاجتماع بل أن معظم المؤلفين والعلماء يرون أن العلاقات الاجتماعية هي:

-السائح: من حيث دوافعه للسياحة ومتطلباته وخدماته واتجاهاته المتعددة.

-الضيافة: شكلها خدماتها واسلوب تحسين الخدمات السياحية.

-العلاقات بين السائح والمضيف: وتهتم بدراسة أنماط الاتصال الطبيعية بينهما ونتأجه وتوقعاته المستقبلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>جليلة حسن حسنين، دراسات في التنمية السياحية ، الدار الجامعية ، مصر ، الإسكندرية 2006، ص 13.

## 3- سلوك المواطنة التنظيمي في مجال السياحة:

## 1.3- أسس الفعل السياحي:

يعد الوعي السياحي عنصرا مهما وعاملا مؤثرا في السياحة وتطورها والسائح والتأثير في نفسيته من جهة أخرى لذا فإن أغلب الدول التي تمتلك حركة سياحية تعد برامج واستراتيجيات عملية في معاملة السائح الوطني والأجنبي خاصة ولأن السائح الذي يزور منطقة معينة أو بلد معين ينقل صورته ومشاهداته ومعاملة الناس له إلى أفراد مجتمعه الأصل، فإذا كانت الصورة الذي ينقلها جيدة ومعاملة الناس الله لائقة سيتجه الآخرون على الوفود إلى المنطقة أو البلد الذي زاره السائح وكذلك توعية أو تنمية وعي الفرد لمعرفة معالم وطنه وتنمية إدراكه ورفع مستواه الثقافي في التعامل مع الآخرين والأجانب وكيفية التعامل مع المرافق السياحية والأثرية وأن التسهيلات التي تقدم للسائح الأجنبي ومعاملته بالشكل الحسن سوف ينعكس ذلك في نقله للمعلومات عن البلد الذي زاره إلى أبناء شعبه مما يخلق منه وسيلة إعلامية مجانية للبلد والمدينة. وهاب<sup>2</sup>

الوعي السياحي لدى سكان المدينة أو البلد بصورة عامة مهم جدا ويجب أن يحمل على محمل الجدية والارتقاء به إذا ما أردنا حركة سياحية من خلالها نحصل على نتائج مقبولة في الجانب الاقتصادي والاجتماعي والثقافي لأن السياحة لها دور تربوي يتزايد باستمرار حيث أصبحت مؤسسة تربوية وعن طريقها يمكن التعرف والاتصال وتوطيد العلاقات الاجتماعية وهي تعمل على تطور الإنسان سيكولوجيا عن طريق المحافظة على الصحة وتجديد القوة عند الشعور بالتعب، لذا يجب علينا أن نغرس التوعية السياحية في أذهان أبنائنا وأفراد المجتمع لزيادة الوعي السياحي لديهم في كيفية التعامل مع السائح الأجنبي أو العربي وكيفية المحافظة على المنشآت السياحية والمواقع الأثرية<sup>3</sup>

1 عصمت عدلي و آخرون، مقدمة في العلام السياحي، دار وفاء، دون طباعة ونشر، الإسكندرية، ط 01، 2011، ص 16.  
2 هودى عبد اللطيف، السياحة بين النظرية والتطبيق، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 36.  
3 احمد فوزي مولوخية، مرجع سابق، 31.

نشر التوعية السياحية بكل وسائل الإعلام المختلفة ربما لا يفهمها إلا الطبقة المثقفة في المجتمع وقد تنحصر فيهم حتى وإن حاولت هذه الطبقة المثقفة التوضيح للصغار بأهمية هذا القطاع السياحي إلا أن هذا يكون أقل تأثيراً مقارنة بغرس مفهوم التوعية السياحية في عقولهم الطبقة المثقفة للتوضيح للصغار بأهمية هذا القطاع السياحي إلا أن هذا يكون أقل تأثيراً مقارنة بغرس مفهوم التوعية السياحية في عقولهم منذ الصغر من خلال الأب والأم والمعلم في المدرسة فينمون وتنمو معهم مسؤولية الحفاظ على هذا الإرث وتصبح أفكارهم قوية مستندة على قاعدة علمية رصينة لا تستطيع أي أفكار فاسدة أو تعبئة خاطئة اختراق هذه العقلية فكلما ازدادت نضوجاً ازدادت قوة ومتانة.

على الهيئات السياحية والمؤسسات الحكومية ذات الاهتمام بالحركة السياحية أن تأخذ على عاتقها توضيح أهمية السياحة في البلد من خلال نشر الوعي السياحي من قبل الهيئات التدريسية وتضمين المقررات الدراسية بمواضيع خاصة عن السياحة وتعزيز أهميتها ودورها للوصول إلى أعلى درجات الوعي والثقافة السياحية وضع آليات تتضمن التوجه إلى التعليم السياحي بشكل يضمن للطالب فرصة للتدريب العملي وزرع الرغبة لديه للعمل في المؤسسات السياحية في المستقبل وبمغريات مادية ومعنوية إذا ما أردنا الارتقاء بالحركة السياحية في البلد<sup>1</sup>.

**3-1-1- الجانب المعرفي:** تعتمد الثقافة السياحية على الجانب المعرفي لأن المعلومات والمفاهيم هي أساس المعرفة والبحث ويحتوي هذا الجانب على التعريف بالسياحة ومفهومها وأهميتها بالنسبة للاقتصاد الوطني وعوامل الجذب السياحي وأهمية السياحة الداخلية وصناعة السياحة والتخطيط السياحي الاستراتيجي في إطار التنمية السياحية المستدامة.

**3-1-2- الجانب المهاري:** الأداء الذي يتعلمه الفرد ويقوم بسهولة وفهم ويؤدي بصورة عقلية أو بدنية ويرتكز الجانب المهاري للفرد على هذا الأداء من خلال الثقافة السياحية التي

1 مقابلة خالد السراي ، التسويق السياحي الحديث ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2001 ، ص 43.

يجب أن تكون لدى الفرد وقدرته على إعداد وتخطيط برنامج سياحي متكامل وقدرته على التعامل مع السائحين بالإضافة إلى قدرته على قراءة الخريطة السياحية وحسن استخدامها.

**3-1-3- الجانب الوجداني:** وهي اكتساب الأفراد سلوكيات ايجابية ومرغوب فيها نحو السياحة والسياح لكي يكون مساهم فعلي في التنمية السياحية وإيجاد حلول لتطوير صناعة السياحة والتغلب على المشكلات التي تواجهها، فالثقافة السياحية تقوم على مجموعة من المبادئ وهي:

الثقافة السياحية تكامل معرفي مهاري ووجداني. -

- التنمية الثقافية السياحية لدى الأفراد مسؤولية على عائق الدولة ومؤسساتها الثقافية السياحية تهتم بالجوانب الثقافية والاجتماعية للمجتمع.

-اشترك أفراد المجمع والمتقنين في إعداد برامج تنمية الثقافة السياحية.

-تبنى نظرة مستقبلية من أجل ثقافة سياحية أفضل للفرد.

لتنمية الوعي السياحي أهمية كبرى يمكن ذكرها فيما يلي:

**3-1-4- فهم وتنمية التراث:** إن الذاكرة التاريخية لأي دولة هي تراثها الحضاري والتي تعمل الثقافة السياحية على تنميته والمحافظة عليه من خلال تعريف المجتمع به وكيفية المحافظة عليه واستغلاله بطريقة أمثل وزيادة الوعي لدى المجتمع بأهميته.

أصبحت الثقافة السياحية تقدم المعلومات والمفاهيم والمهارات والاتجاهات لجميع أفراد المجتمع محليا ودوليا وذلك من خلال ما أصبح اليوم يسمى بالعلومة الثقافية وزوال الحدود السياسية للدول.

**3-1-5- ضرورة الثقافة السياحية للتنمية:** تعمل على إحلال قيم وتقاليد جديدة تتماشى مع البيئة المحيطة بالفرد والتي هدفها التغيير ورفع مستوى المعيشة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مقابلة خالد السرابي ، التسويق السياحي الحديث ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2001 ، ص 44

**3-1-6- الثقافة السياحية:** نشاط اجتماعي وضرورة الإعداد وتنفيذ خطط التنمية السياحية حيث أن مشاركة أفراد المجتمع في إعداد برامج التنمية السياحية أمر مهم لتحقيق أبعاد التنمية السياحية.

**3-1-7- حاجة المجتمع للتغيير:** إن المجتمع في حاجة إلى ضرورة التغيير في أنماط العلاقات الاجتماعية والتي لا يمكن أن تحدث إلا من خلال التغيير الاجتماعي الثقافي والاقتصادي.

### 3.2- المؤسسات المسؤولة عن تنمية الفعل السياحي:

المؤسسات المسؤولة عن تنمية الفعل السياحي ونشر الثقافة السياحية يتطلب نجاح أي سياسة سياحية جهود جبارة في مجال إعادة تكوين الإنسان وهو العمل الذي لا يمكن إنجازه بين ليلة وضحاها، بل هو عمل ينطلق منذ نشأة الطفل في مراحله الأولى في أسرته ليستمر الجهد بعد ذلك في مختلف أطوار حياته من المدرسة واحتكاكه بالبيئة الاجتماعية المحيطة به.

### 3-2-1- الأسرة وتنمية الفعل السياحي والثقافة السياحية:

تعد الأسرة المدرسة الحقيقية لأي فرد فهي تؤثر بصورة مباشرة على سلوكه ومسؤوله على تشكيل اتجاهاته وتلعب دورا مهما في تنمية ثقافته السياحية من خلال غرس اتجاهات وقيم سياحية ايجابية للطفل وإظهار فوائدها وأهميتها على الفرد والمجتمع، كما لها دور تربوي من خلال اكساب الأفراد كيفية التعامل مع السياح وحسن استقبالهم وعدم الانصهار في ثقافتهم وتنمية السلوك الحضاري بالمحافظة على المكتسبات السياحية والبيئية.<sup>1</sup>

### 3-2-2- المدرسة ودورها في تنمية الثقافة السياحية:

من خلال المناهج والمواد التدريسية وتنوع طرق التدريس لتنمية الثقافة السياحية لدى طلاب المدارس بما يعرف بالتربية متعددة الثقافات. من خلال تزويد المتدرسين بالمعلومات

<sup>1</sup> جلييلة حسن حساني، مرجع سابق، ص 39.

والمفاهيم والمهارات السياحية وإدراجها ضمن البرامج التدريسية وتعليمهم ضرورة حسن التعامل مع السياح وحثهم على زيارة الأماكن الحضارية والأثرية والمحافظة عليها<sup>1</sup>.

### 3-2-3- دور الجامعة في تنمية الفعل السياحي:

يجب أن لا يقتصر دور الجامعة على إعداد الخبراء السياحيين فقط بل يجب عليها أن تقوم بإعداد مواطنين مثقفين سياحياً من خلال تعريف الطلاب بأهمية السياحة في تنمية الاقتصاد الوطني والتأكيد على ضرورة النهوض بالقطاع وتنمية الثقافة السياحية لدى طلاب الجامعة من خلال إعداد برامج خاصة أو من خلال إدراجها ضمن المقررات الجامعية، كذلك من خلال الندوات والمحاضرات والمؤتمرات ويجب أن لا يقتصر ذلك على الطلاب فقط بل حتى على الأساتذة كما تعمل على تجنب الصدام والصراع الفكري بين الشعوب من خلال غرس القيم والمبادئ الدينية والأخلاقية بين أفراد المجتمع والشباب خاصة .

### 3-2-4- مؤسسات المجتمع المدني والشركاء الاجتماعيين:

وهي همزة وصل بين متطلبات السائح وميولاته وأبعاد القائمين على العمل السياحي من مؤسسات سياحية وفندقية ، المديریات المركزية والفرعية ذات الاختصاص، فالمجتمع المدني يعبر عن أعماق الفكر المحلي دون الاخلال بالمعتقدات والقيم والعادات والتقاليد أي الانساق نحو الحفاظ على الخصوصيات الثقافية المحلية فالسائح يعد جزء لا يتجزأ من تلك البيئة له أهدافه وغاياته يسعى إلى تحقيقها دون المساس بتلك البيئة التي تعد نسقا كليا يجب الحفاظ عليه و المؤسسات السياحية لها أهدافها الربحية بحيث تسعى لتحقيق الاستمرارية على المدى البعيد من خلال إيجاد توليفات ملائمة للسائح من جهة والحفاظ على متطلبات البيئة الخارجية 'بيئة الأعمال ' من جهة أخرى في اطار مضامين نظرية الفعل الاجتماعي لتالكوت بارسونز المجسدة لذلك.

<sup>1</sup> هدى السيد لطيف، السياحة بين النظرية والتطبيق، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر 1990، ص 110.

## 3-2-5- التكيف مع متطلبات السائح:

-احترام الخصوصيات المحلية لكل منطقة على حدى فوجب على القائمين بالعمل السياحي دراسة كافة الابعاد المتعلقة ببيئة الأعمال السياحية من جهة وكذا تشخيص متطلبات السائح وفقا لعدة معايير يمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

-معايير اقتصادية: مرتبطة أساسا بمستوى الدخل الفردي، وهذا ما ينجم عنه وضع استراتيجية خاصة بالسعر موائمة لكل طبقة حسب قيمة دخلها الفردي، حيث تتحدد من خلالها أسعار الخدمات وطبيعتها وكذا الأماكن والمرافق الموافقة لذلك.

-معايير دينية وعقائدية: وجب تحديد توليفات مناسبة للتوجهات الدينية والعقائدية للسائح بهدف استقطابه بشكل مرن وسلس وذلك لصعوبة اقتناع هذه العينة من الولوج إلى التنزه والتجوال على أساس السياحة اذ يجب وضع كافة متطلبات الراحة النفسية بمعزل عن الصخب والضجيج والفوضى لاسيما المتعصبين اتجاه الفكر السياحي.

-معيار السن: وجب إيجاد فضاءات سياحية تتضمن مختلف الفئات العمرية فمثلا: كبار السن يحتاجون إلى أماكن يعمها الهدوء والسكينة لاسيما الطبقة المتقاعدة فتكون السياحة العلاجية بمختلف أنواعها أهم مستقطب لهؤلاء إضافة إلى السياحة الغابية، الجبلية...إلخ. أما بالنسبة للشباب فعادة ما يتوجهون إلى الأماكن التي تشهد الصخب والفوضى باعتبارهم مشحونون بطاقات هائلة تجسد ذلك.

معيار الجنس: فوجب على القائمين بالعمل السياحي وضع معايير تخص الجنسين من ذكر وأنثى فوجب تخصيص فضاءات خاصة بالجنس النسوي في أماكن يعمها الاحترام والحشمة تليق بهم من خلال احساسهم بالراحة والطمأنينة بعيدا عن الفوضى والاختلاط لاستقطاب عينة كبيرة بمجال الخدمات السياحية.

1 دليلة طالب عبد الكريم وهراني، السياحة أحد محركات التنمية المستدامة، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط 02، مرجع سابق، ص 571.

**معيار اجتماعي والثقافي:** وجب تخصيص فضاءات خاصة بالعائلات في حدود الحفاظ على النسق المحلي المتضمن تجنب كافة العوامل المخلة بالحياء والحشمة من خلال فرض قوانين و تعليمات داخلية تحقق غايات الوافدين إلى تلك المركبات أو المنتجات السياحية مما ينعكس إيجاباً على التنمية السياحية المحلية وتحقيق متطلبات الراحة النفسية للسياح إضافة إلى وجوب الحفاظ على الهوية وعدم المتاجرة بقيم الثقافة المحلية والتي ينجم عنها خلل في الآثار الاجتماعية والثقافية للسياحة، تلك الآثار التي تلحق بالمجتمعات المضيفة نتيجة لعلاقتها المباشرة وغير المباشرة مع السائحين ونتيجة للتعامل مع صناعة السياحة، ولأسباب متعددة عادة ما تكون المجتمعات المضيفة هي الطرف الأضعف في تعاملاتها مع الضيوف وموفري الخدمات ورغم ما لها من تأثيرات إيجابية اقتصادية تجارية إلا أن الآثار السلبية تنشأ عندما تجلب السياحة التغيرات في نظم القيم والسلوكيات بما يهدد الهوية القومية علاوة على هذا عادة ما تحدث التغيرات بالهيكل المجتمعية والعلاقات الأسرية وطرق الحياة الجماعية التقليدية والأخلاقيات، وفقدان الهوية والقيم المحلية سببها عدد من المؤثرات المرتبطة من أهمها: <sup>1</sup> محاولة كسب رضى السائح عوامل الانبهار بسلوكياته خاصة اذا توافقت مع عقلية المضيف في الهجرة الى المجتمعات الغربية فالمتاجرة بالثقافة المحلية اذ يمكنك للسياحة ان تحول الثقافة الى سلعة عندما تختزل التقاليد الدينية الى العادات و الاحتفالات المحلية إلى صورة تتسق مع توقعات السائحين فتؤدي الى ما يعرف بالاثنية التي أعيد تركيبها.

<sup>1</sup>دليلة طالب عبد الكريم وهراني، السياحة أحد محركات التنمية المستدامة، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط 02، مرجع سابق، ص 572.

## خلاصة الفصل:

عملية جذب السواح مزيج مركب من استراتيجيات تعتمد بالدرجة الأولى على التخطيط السياحي الاستراتيجي بأبعاده المختلفة إضافة إلى العمل على بناء نماذج سياحية حسب متغيرات البيئة الاجتماعية مبنية على التوعية الحكومية (الدعاية والإشهار لترسيخ الثقافة السياحية للفرد، مؤسسات المجتمع المدني والشركاء الاجتماعيين والمتعاملين الاقتصاديين مما يولد توليفة متماسكة ومجسدة للفعل السياحي.

إضافة إلى صعوبة تجسيد ذلك بالواقع وعدم وجود مناخ تنظيمي ملائم يتم من خلاله إنتاج معايير الفعل السياحي والتحفيز على تبني سلوك المواطنة التنظيمي للقائمين على القطاع السياحي، والقدرة على إدماج الأفراد بالمنظومة الكلية وتحقيق أبعاد التنمية السياحية المستدامة بشكل يوافق التطلعات والاستراتيجيات التنموية.

# الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

## تمهيد

- 1 - الدراسة الاستطلاعية
- 2 - المنهج المعتمد في الدراسة
- 3 - مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 4 - مجالات الدراسة
- 5 - أدوات الدراسة

## تمهيد

هناك فرق كبير بين أفاق التنمية السياحية وواقعها الفعلي، ولتشخيص ذلك يجب الولوج الى الميدان باستخدام تقنيات وأدوات البحث العلمي الكفيلة بتقصي الحقيقة، وتشخيص الأبعاد الفعلية للظاهرة إضافة الى إيجاد السبل الفعالة لتحقيق التنمية المستدامة. فالميدان هو الفاصل في الوصول لرؤية واضحة في هذا الشأن، بداية بالملاحظة العلمية الهادفة والمستمدة من الواقع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي للبيئة المجتمعية وكذا النسق التنظيمي للقائمين على العمل السياحي وكل ذلك يظهر جليا للمواطن البسيط فما بالنا عن النخبة المثقفة وذوي الاختصاص بالمجال.

ولتوضيح الرؤيا أكثر تطرقنا إلى كل من الاستبيان عن طريق الاستمارة الموجهة للقائمين بالسياحة بالوزارة الوصية من خلال تشخيص أبعاد متغيرات الدراسة، التنمية السياحية المستدامة كمتغير تابع ومقومات الثقافة التنظيمية ومتطلبات البيئة المجتمعية كمتغيرين مستقلين أو المفسرين للظاهرة المدروسة.

إضافة الى استخدام تقنية المقابلة لذوي الاختصاص من وكلاء السياحة وكذا المرشدين السياحيين وذلك لتجسيد الواقع الفعلي للمتطلبات البيئة المجتمعية الملائمة للعمل السياحي. وهذا ما يتضمنه الجانب الميداني للدراسة.

## 1- الدراسة الاستطلاعية

موضوع الدراسة والبحث في تقصي سبل التنمية السياحية المستدامة بالجزائر فكانت كل المؤشرات توجي بالولوج إلى استخدام تقنية الاستمارة عن طريق استبيان مخصص للقائمين على العمل السياحي بالوزارة الوصية، غير كاف لحصر مختلف أبعاد الموضوع لاسيما فالسياسة العامة للقطاع المبنية على مركزية القرار والنموذج التنظيمي الوحيد على كافة المديرية الولائية رغم اختلاف الخصوصيات الثقافية والبيئية لكل منها. لذلك استخدام تقنية المقابلة كألية مساعدة ومؤكدة لفرضيات الدراسة وتم الاستقرار على بعض الوكالات السياحية ومرشدي السياحة لما له من أهمية في دعم الحقائق والقيم المضافة لموضوع البحث. وهذا ما تجسد في الدراسة الأساسية التي اعتمدنا عليها. وعليه فالدراسة الاستطلاعية هي بوصلتنا في تحديد الأساليب والتقنيات المعالجة الموضوع الدراسة، كما تم من خلالها وضع الميكانيزمات الأساسية للبحث وتجنب العشوائية في تحديد المفاهيم والأبعاد الخاصة بالتنمية السياحية وافاق البيئة الاجتماعية وتطلعاتها الاستراتيجية.

## 2- المنهج المعتمد في الدراسة:

لقد تم الاعتماد من خلال هذه الدراسة الميدانية على المنهجين الوصفي والتحليلي، حسب تصور الباحث فهو الملائم لطبيعة الموضوع قيد الإنجاز، باستخدام الأسلوبين الكمي والكيفي؛ حيث يعتمد الكمي على بيانات احصائية و اعدادية بمعنى مدى قابلية الظواهر للقياس ، بحيث يعتمد على نموذج التفسير الاستقرائي ويبدأ هذا النموذج ، في مرحلته الأولى يعتمد على نظريا على الموضوع المدروس ، أما في مرحلته الثانية ، فيتم استنتاج فروض من خلال النظرية ، وفي المرحلة الثالثة و الأخيرة يتم وضع هذه الفروض للاختبار باستخدام إجراءات محددة مثل إجراءات التصميم التجريبي أو السببي.

إضافة إلى إمكانية الاعتماد على الجانب الإحصائي في قياس مختلف الظواهر المرتبطة بالنشاط السياحي حيث استدامة السياحة عبر أبعادها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. بينما الأسلوب الكيفي يهدف إلى وصف وتشخيص الاستدامة بدقة على المدى المتوسط والبعيد من المهم الاعتماد على التحليل السوسولوجي كأساس لتفسير التفاعلات بين مختلف الأنساق الفرعية المؤثرة في التنمية السياحية.

### 3- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من 432 مفردة ، تتوزع على مختلف الأقسام والمصالح التابعة للمصالح المركزية للوزارة ، حيثتم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على العينة الطبقية الاحتمالية ، من خلال طبيعة تقسيم الفئات السوسيومهنية التي تشهدها المؤسسة والتي تتألف بدورها من طبقات معينة ، تختلف حسب مسؤولياتها ورتبها المهنية ، والتي تم من خلالها اعتماد عينة تتوافق مع متطلبات موضوع الدراسة من جهة ، وميدان العمل الإمبريقي من ناحية أخرى والتي تساعد على انجاز العمل الميداني ، لأنها تستوفي الشروط والمعايير التي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة الميدانية ، وبلغ عدد هذه العينة موزعة على 216 مفردة، بحثية مبحوث من مجموع مجتمع البحث المتكون من 432 عضو.

وتتكون العينة الطبقية من مفردات أو عناصر يقوم الباحث بانتقائها وفقا لمواصفات ولمعايير خاصة حيث يستبعد الباحث تلك المفردات أو العناصر التي لا تتوافر بها هذه المواصفات أو المعايير من عينة دراسته، يعني ذلك أن العينات الاحتمالية الطبقية يتم اختيارها لهدف معين ، وقد تم اعتماد نسبة 50% كنسبة تمثيلية لمجتمع الدراسة من خلال تطبيقها على انتقاء عينة تمثل المجتمع ، حيث تتألف فئة أعوان التنفيذ من 216 عضوا في المجتمع وبعد أخذ نسبة 50% من العدد الذي يمثل مجتمع الدراسة الذي هو 432 عضو أصبحت العينة تمثل 108 مفردة ، وكذلك الأمر بالنسبة لفئة أعوان التحكم المجتمع يتألف

من 146 عضو وبتطبيق نفس النسبة العينة التمثيلية تكون 73 مفردة ، وأخيرا فئة الإطارات التي يمثلها 70 عضو في المجتمع لتكون في العينة 35 مفردات من مفردات عينة البحث.

أما بالنسبة للمقابلة: فقد شملت العينة مديري وكالتين سياحيتين (02) ومرشدين سياحيين (02). وتم الاختيار على أساس النطاق الجغرافي (وكالة في الغرب وأخرى في الوسط)، بينما النطاق الثقافي تمثل في المجتمع الصحراوي (تيميمون نموذجا) والمجتمع الشاوي عن منطقة باتنة، وهذا ما يفسر أهمية الثقافات الفرعية في تحديد جوهر الاختلاف الموجود المتضمن في واقع السياحة بالجزائر المعبر عن الثقافة المجتمعية.

#### 4- مجالات الدراسة:

#### 1.4 المجال الزمني:

لقد تم البدء في الدراسة الميدانية مباشرة بعد استكمال الدراسة النظرية في وزارة السياحة والصناعات التقليدية وفي جملة من الوكالات السياحية، لكن كان للباحث بعض الزيارات الاستطلاعية لمكان التربص الميداني بغية التعرف أكثر وعن قرب على المجتمع المدروس للإلمام بالموضوع خاصة من الناحية الامبريقية، وكانت أول زيارة قام بها الباحث الى مكان التربص(وزارة السياحة والصناعات التقليدية) بشكل أكاديمي وعلمي.

يوم 10\11\2019، ثم في 20\12\2019.

ثم إجراء لقاءات استطلاعية في بعض الوكالات السياحية على غرار وكالتي القدوة الحسنة للسياحة والأسفار بالبلدية، الغزالة للأسفار بولاية تيسمسيلت، إضافة إلى مقابلة بعض مرشدي السياحة (دليل سياحي) بولايتي باتنة وتيميمون على التوالي خلال سنة 2022.

لقد اعتمدنا على ثلاثة مراحل مختلفة، كل مرحلة كانت تحمل مهمة معينة قمنا من خلالها: بدراسة ميدانية تبعا لمعطيات موضوع الدراسة باختبار العينة المتناسبة مع للدراسة وأدوات جمع المعطيات الميدانية من جهة، ومن ناحية أخرى لربح أكبر قدر من الوقت.

**بدأت المرحلة الاولى الفعلية من البحث بتاريخ 10/01/2020 واستمرت الى غاية 01/02/2021 وهي المرحلة التي خصصها الباحث الى جانبين، الجانب الأول يتعلق بالتعرف على مكان التبرص عن قرب وجمع المعطيات الخاصة بتاريخ انشاء وزارة السياحة والصناعات التقليدية من خلال العمل على التقرب من المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بالمصالح المركزية للوزارة ، أين تم تزويد الباحث بالأمر المتعلقة بالهيكل التنظيمي للوزارة وطبيعة المهام الموكلة لها ، ولمختلف المديريات العامة والفرعية والمصالح الادارية الأخرى ، وطبيعة المهام الموكلة لكل مديرية عامة أو مديرية فرعية ومصلحة ، مع محاولة الباحث بناء شبكة من العلاقات الداخلية مع المشرفين على المصالح المركزية للوزارة، ومع مختلف الفاعلين من مدراء عامون ، و فرعيون ، وخاصة من الموظفين والعمال من مختلف الفئات السوسيو مهنية أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ ، وحتى الإطارات ، لأن طبيعة موضوع الدراسة تتطلب من الباحث التقرب اكثر من جميع الشرائح الفاعلة داخل هذا التنظيم للوصول الى الأهداف والغايات التي رسمها الباحث والمرجو الوصول لها من خلال هذه الدراسة الأكاديمية**

**اما المرحلة الثانية فقد امتدت من 04/02/2021 الى غاية 01/04/2022 وهي مرحلة جد مهمة من مرحلة البحث الميداني من خلال مجموع المقابلات الغير مقننة التي أجريناها مع المبحوثين ، إضافة الى الاعتماد على تقنية الاستمارة على أساس مقابلة المبحوثين ، والتي امتدت قرابة الثلاثة أشهر دون احتساب مرحلة الزيارات الاستطلاعية من اجل التأكد اكثر من طبيعة الملاحظات المسجلة ، لأن هذه الملاحظات في مجملها سلوكيات تترجم الى ممارسات تقوم بها عينة البحث ولا بد من تأكد الباحث من هذه**

الملاحظات وضمان تكرارها للوصول الى فهم وتفسير اكثر موضوعية وواقعية للدراسة الميدانية.

أما المرحلة الثالثة والأخيرة من الدراسة الميدانية والتي امتدت بدورها من 2022/04/02 الى غاية 2023/05/06، وهي مرحلة عرض وتحليل فرضيات الاستمارة التي صممها الباحث، ثم في المرحلة الاخيرة عرض وتحليل نتائج ا لتأتي مرحلة عرض العامة لنتائج العامة.

#### 2.4- المجال المكاني للدراسة:

وزارة السياحة والصناعة التقليدية والحرف والتي يمكن عرضها كما يلي:

#### 4-2-1-1-2-4 النشأة والتطور:

بعد الاستقلال مباشرة وبالضبط مع أول حكومة جزائرية بقيادة بن بلة بتاريخ

1962/09/27 تم إنشاء وزارة الشباب والسياحة وكان عبد العزيز بوتفليقة وزيرا لها إلى

غاية 1963/09/18. ثم تولاها أحمد قايد إلى غاية 1964/12/02 باسم وزارة

السياحة. إلى غاية حكومة الإبراهيمي جانفي سنة 1984 فكان عبد المجيد مزيان وزيرا

للتقافة والسياحة مدمجتين.

مع حكومة عبد السلام بلعيد تغيرت إلى وزارة السياحة والصناعات التقليدية فكان عبد

الوهاب بكلي وزيرا لها إلى غاية 1993/08/21.

تغيرت تسميتها مع حكومة بلخادم الثانية بتاريخ 2007/06/04 إلى وزارة التهيئة

العمرانية والبيئة والسياحة، إلى غاية 2010. تم العودة إلى السياحة والصناعات التقليدية

مع الوزير إسماعيل ميمون. إلى غاية نورية يمينة زرهوني سنة 2015.

ثم العودة إلى وزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعات التقليدية رفقة عمار غول

، عبد الوهاب نوري، إلى غاية 2017/05/25.

بعدها استقرت التسمية على وزارة السياحة والصناعات التقليدية والعمل العائلي. إلى غاية

2020/06/23. كان حسن مرموري وزيرا لها .

بينما عادت التسمية إلى وزارة السياحة والصناعات التقليدية بداية من جوان 2021 مع

الوزير الحالي ياسين حمادي الذي مازال يزاول نشاطاته حتى سنة 2023.

**4-2-2 هياكل الإدارة المركزية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية:**

تشمل الإدارة المركزية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية على ما يأتي<sup>1</sup>:

**الأمين العام: ويساعده 03 مديري دراسات، ويلحق به مكتب التنظيم العام والمكتب الوزاري للأمن الداخلي للمؤسسة.**

**رئيس الديوان: ويساعده 08 مكلفين بالدراسات والتلخيص.**

**المفتشية العامة: التي يحدد تنظيمها ومهامها بموجب نص خاص.**

**وتقسم هياكل الوزارة الى ما يلي:**

**المديرية العامة للسياحة: تضم 04 مديريات**

**\* مديرية مخطط جودة السياحة والضبط: تضم 04 مديريات فرعية:**

**- المديرية الفرعية لمخطط جودة السياحة والضبط.**

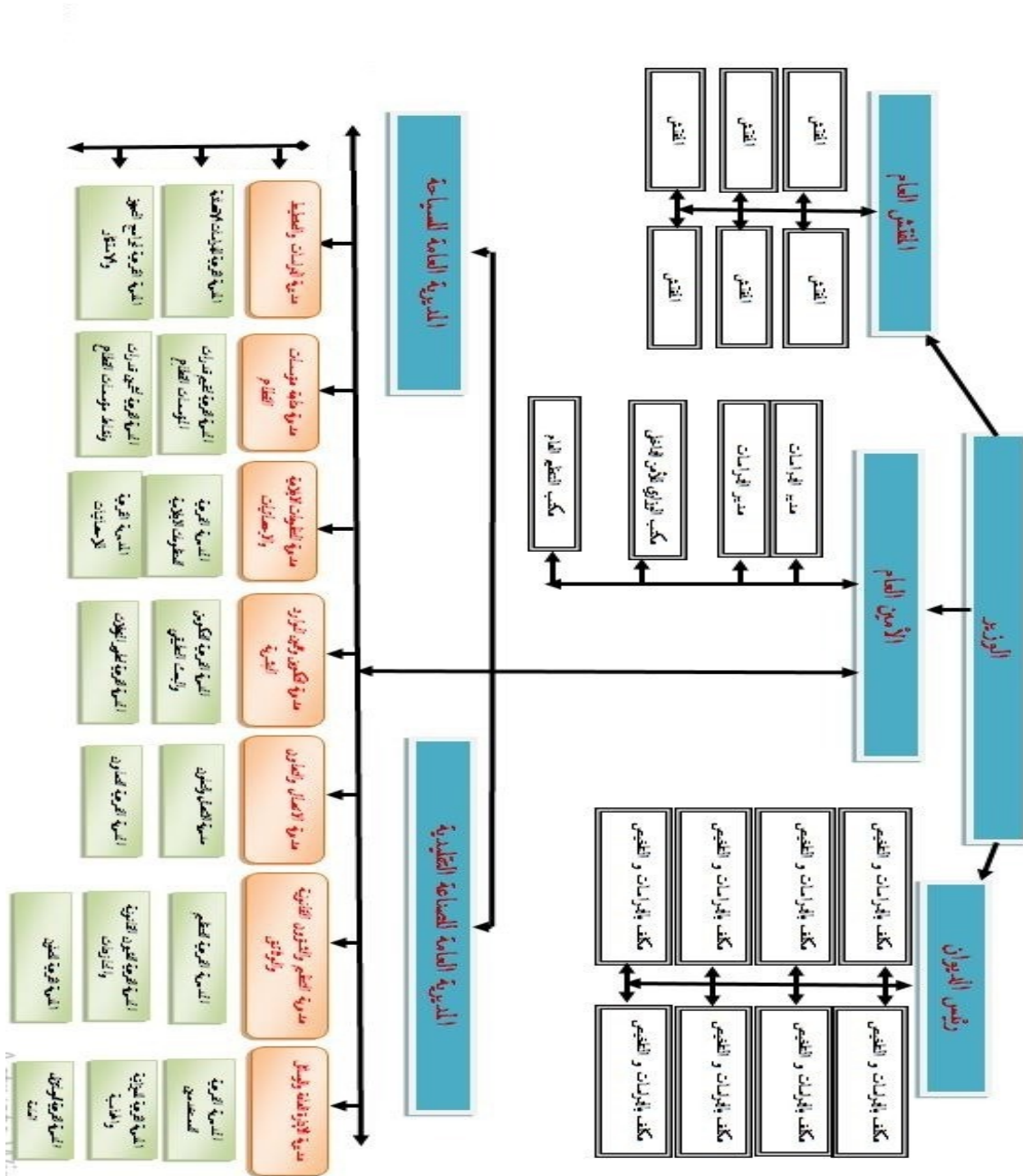
<sup>1</sup> وزارة السياحة والصناعة التقليدية الجزائرية، جانفي 2022، <https://www.mta.gov.dz>

- المديرية الفرعية لضبط ومراقبة النشاطات الفندقية والإطعام.
- المديرية الفرعية لضبط ومراقبة وكالات السياحة والأسفار.
- المديرية الفرعية لترقية السياحة
- \*مديرية التهيئة السياحية والمحافظة على العقار السياحي: تضم 03 مديريات فرعية:
- المديرية الفرعية للتهيئة السياحية.
- المديرية الفرعية لأقطاب الامتياز السياحي.
- المديرية الفرعية للمحافظة على مناطق التوسع
- \*مديرية تقييم ودعم المشاريع السياحية: تضم مديرتان 02 فرعيتان:
- المديرية الفرعية لتقييم المشاريع السياحية
- المديرية الفرعية لدعم المشاريع السياحية ومتابعتها
- \* مديرية الحمامات المعدنية والنشاطات الحموية: تضم مديرتان (02) فرعيتان:
- المديرية الفرعية لتنمين استعمال المياه الحموية
- المديرية الفرعية لتأطير نشاطات ومهن وحرف الحمامات المعدنية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>وزارة السياحة والصناعة التقليدية الجزائرية، جانفي 2022، <https://www.mta.gov.dz>

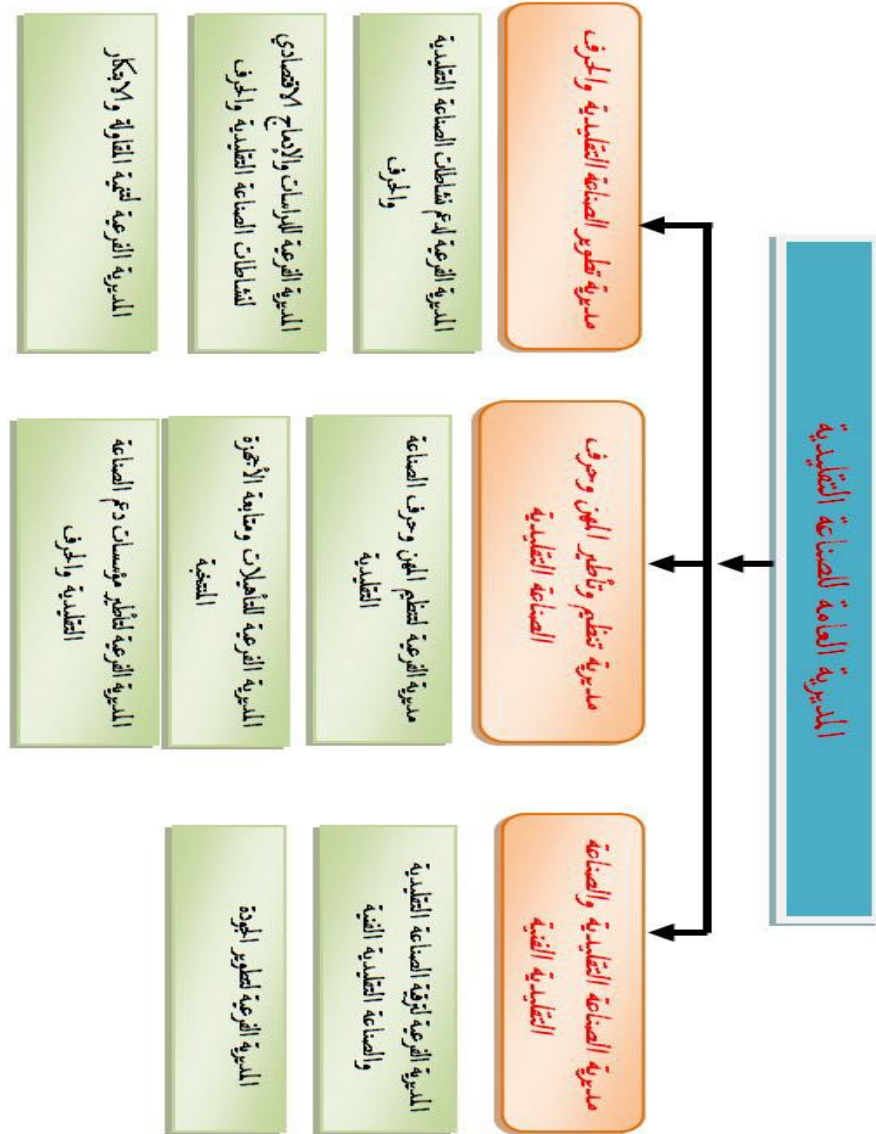
4-2-3 الهيكل التنظيمي لوزارة السياحة والصناعة التقليدية:

شكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لوزارة السياحة والصناعة التقليدية (الموقع الرسمي للوزارة)



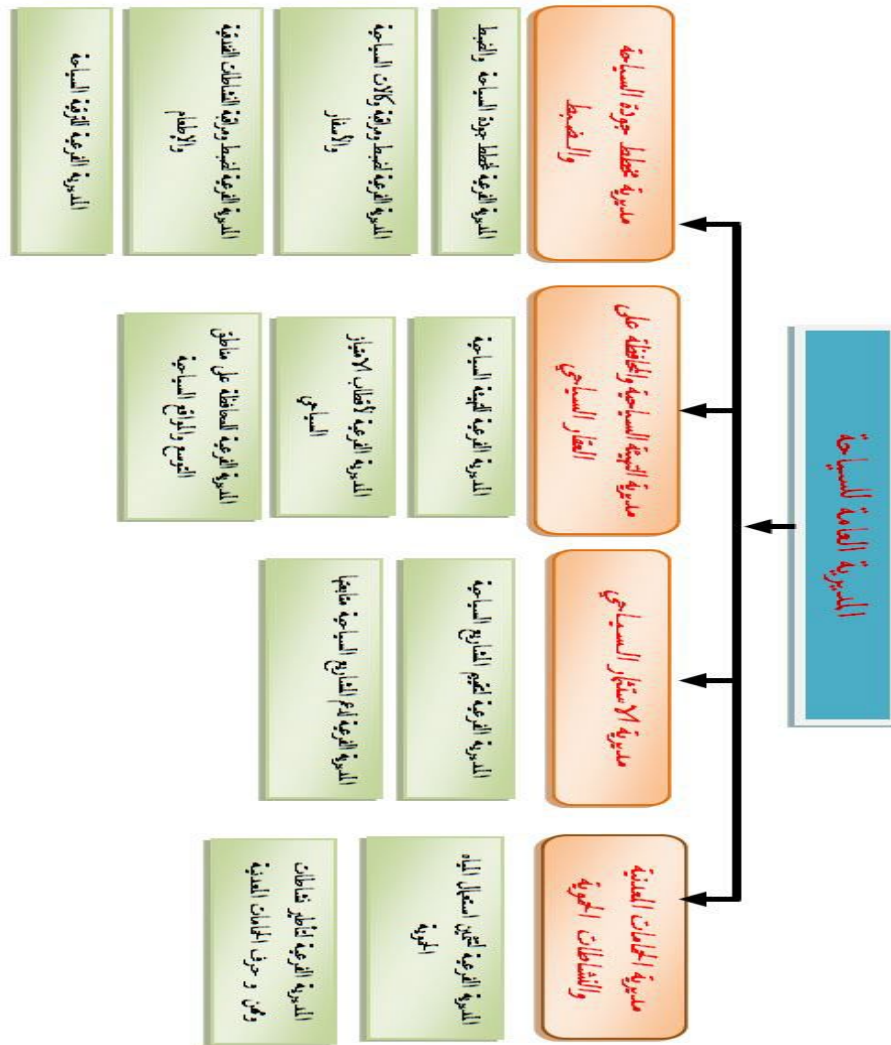
المصدر: وزارة السياحة والصناعات التقليدية

شكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للصناعة التقليدية (الموقع الرسمي للوزارة)



المصدر: وزارة السياحة والصناعات التقليدية

شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للسياحة (الموقع الرسمي للوزارة)



المصدر: وزارة السياحة والصناعات التقليدية

5- أدوات جمع البيانات:

في الأسلوب الكمي، وفي غالب الأحيان يتم الاعتماد على الأدوات والتقنيات ذات الدلالة الكمية، لذا تعتبر الاستثمار التقنية المناسبة والمعبرة على الدراسة الميدانية ، من خلال المؤشرات التي تترجم على شكل أسئلة الاستثمار منها الأسئلة الشبه مغلقة ، والأسئلة المغلقة ، والتي يمكن لها التعبير على أهداف البحث من خلال التعامل مع طبقات ومفردات مختلفة ، وكانت تقنية الاستثمار على أساس موجه ومباشر عن طريق مقابلة المبحوثين ، وتعتبر هذه التقنية جديدة نوعا ما بحيث تختلف على الطريقة المعتادة في الاستثمار التي توزع على

المبحوثين ، ثم يقوم الباحث بجمعها ، وتتميز هذه التقنية على أساس مقابلة المبحوث وجها لوجه ، ورغم أنها تأخذ الكثير من الوقت والهدر إلا أنها فعالة جدا في رصد أكبر قدر من المعلومات من المبحوثين

أما تقنية المقابلة المقننة المباشرة فقد تم الاعتماد عليها على أساس أنها تقنية مساعدة أو تكميلية للأداة الأساسية وهي الاستمارة على أساس مقابلة المبحوث، وتعد تقنية المقابلة المقننة المباشرة من أهم أدوات جمع البيانات وأكثرها نجاعة وفعالية باعتمادها على دليل المقابلة الذي يستعين به الباحث لضم المؤشرات التي تساعده على تكملة النقائص التي تسجل في الأداة الرئيسية للبحث الموجهة لبعض الوكالات السياحية ومرشدي السياحة.

وكل هذا مستمد من الملاحظة الاجتماعية الناجمة عن واقع القطاع السياحي المعاش والذي يفسر ضعف الثقافة السياحية للمواطن وقلة الوعي السياحي من جهة، واللامبالاة من الفاعلين على هرم القطاع السياحي.

# الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

## 1- عرض البيانات العامة للمبحوثين

### 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

مضامين السياسة العامة للقطاع السياحي لا تتماشى مع مقومات العدالة التنظيمية لمتغيرات البيئة الاجتماعية القائمة.

### 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

تفاعل نظام التنشئة الاجتماعية بقيم الالتزام التنظيمي له دور في تحقيق استراتيجية الموارد البشرية للقطاع السياحي.

### 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

يتم تحقيق استراتيجيات الجذب السياحي من خلال تفاعل الثقافة السياحية للمواطن مع محددات الثقة التنظيمية للفاعلين السياحيين.

### 5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

يساهم سلوك المواطنة التنظيمي للفعل السياحي في ارتفاع درجة الوعي السياحي لدى المواطن.

## 1- عرض البيانات العامة للمبحوثين:

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
61.57%	133	ذكر
38.43%	83	أنثى
100%	216	المجموع

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الفئة الغالبة بالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس هي فئة الإناث بنسبة 61.57% من مجموع أفراد العينة، وتليها فئة الذكور بنسبة 38.43% منهم.

طبيعة المؤسسة بشكل عام في التي تفرض على الأتباع الانتماء لها بنسبة لمؤسسة ذات طابع حكومي سياحي فالجهد المبذول فيها يتراوح بين جهد فكري وإداري بالدرجة الأولى الأمر الذي يتيح حسب الثقافة التنظيمية للمؤسسة والقيم الاجتماعية السماح الاجتماعي للإناث بممارسة هذه النشاطات الإدارية والخدمية التي تدخل في حقل التسيير السياحي، وفيها فئة جنس الإناث في المؤسسة، حيث يجدن فيها أكثر استقراراً وأماناً، وباعتبار المؤسسة إدارة عمومية لديها الطابع العمومي في التسيير.

الجدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة %
من ] 20 - 30 [ سنة	45	20.83%
من ] 30 - 40 [ سنة	65	30.09%
من ] 40 - 50 [ سنة	80	37.04%
من 50 سنة فما فوق	26	12.04%
المجموع	216	100%

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الفئة الغالبة بالنسبة لتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن هي فئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة **37.04%** من مجموع أفراد العينة، تليها فئة

] 30 - 40 [ سنة بنسبة **30.09%**، تليها فئة من ] 20 - 30 [ سنة بنسبة 20.83%، وفي الأخير فئة من 50 سنة فما فوق بنسبة **12.04%** من مجموع الأفراد المبحوثين.

ومنه نستنتج المزيج الإداري الذي يميز هذه المنظمة التي تقدم خدمات بصفة مجانية ، بحيث تتألف من خايط في الأجيال ما يكسبها ميزة مهمة على المستوى التسييري والخدماتي بنقل التجارب والنماذج بصفة مجانية ، يتداولها جيل بعد جيل دون النظر في ايجابية أو سلبية هذه القيم مع الأخذ بعين الاعتبار لعامل التغير الثقافي والاجتماعي والتكنولوجي ، فكثيرا من المهام الإدارية التي كانت تتجز بشكل يدوي أصبحت اليوم بحكم التطور التكنولوجي تعتمد على البرمجة والآلة ، لذلك عوامل التكيف والاندماج للأجيال السابقة مع هذه التطورات وأخرى تلعب دورا مهما في تحقيقي قيم الانسجام والتساند والمنافسة الايجابية في العمل والعكس يطرح العديد من المشكلات التي تحتاج لإعادة النظر ، خاصة في مشكلة تصارع الأجيال .

الجدول رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة السيوسيومهنية المهنية.

النسبة %	التكرار	الفئة السيوسيومهنية
50.00%	108	عون تنفيذ
33.79%	73	عون تحكم
16.21%	35	إطار
100%	216	المجموع

من خلال القراءة الجدولية لنتائج الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد عينة البحث هم من أعوان التنفيذ بنسبة 50.00%، يليها فئة أعوان التحكم بنسبة 33.79%، وأخيرا فئة الإطار بنسبة 16.21% من مجموع أفراد عينة البحث.

ومنه نستنتج أن هذه المؤسسة تتألف من مجموعة من الفئات أو الطبقات المهنية التي يمثل كل طرف فيها الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا ، وبالتالي قلة الإطار يدلل على نقص في مستويات الاشراف في المؤسسة وتعتبر الإدارة الوسطى نقطة التواصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا من خلال اوصول كل التوقعات التي تنتظرها الإدارة العليا من أعوان التنفيذ في إطار تنفيذ وتجسيد إرادة الإدارة العليا من مختلف البرامج والخطط ذات الصلة بالعمل وسبل توزيعها على الفئات المهنية المعنية على سبيل الدقة والموضوعية بغرض تحقيق الأهداف المسطرة سلفا بالنظر إلى طبيعة الرؤساء وساستهم في العمل ورؤيتهم لطرق العمل بشكل عام.

الجدول رقم 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
07.41%	16	ما بعد التدرج
33.79%	73	جامعي
42.59%	92	ثانوي
16.21%	35	متوسط
100%	216	المجموع

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الفئة الغالبة بالنسبة لتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي هي فئة الثانويين بنسبة 42.59% من مجموع أفراد العينة، تليها فئة الجامعي بنسبة 33.79% ثم فئة المتوسط بنسبة 16.21% منهم، وفي الأخير فئة ما بعد التدرج بنسبة 07.41% من مجموع الأفراد المبحوثين.

ومنه نستنتج أن طبيعة موضوع نشاط المؤسسة يساعد الأتباع على تطوير مساهمهم التعليمي بحكم عملهم في المؤسسة وقدرته على استكمال مساهمهم المهني بالشكل الذي يوفر لهم مؤهل علمي جديد بهدف تطوير قدراتهم المعرفية النظرية والتطبيقية في المجال الإداري والتسييري ، هذا ما يفسر وفرة الأفراد الجامعيين في المؤسسة والذي يوفر عليها الالتجاء إلى سوق العمل لتوفير ما يتناسب من المؤهلات مع الوظائف المعروضة ، حيث تعد المؤسسة الجامعية المصنع الذي ينتج النخب وبالتالي لا بد على عمال هذا المصنع أن يكونون في طبيعة النخبة.

## الجدول رقم 08: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية.

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 10 سنوات	75	34.72%
من 10 إلى 20 سنة	98	45.37%
من 20 سنة فما فوق	43	19.91%
المجموع	216	%100

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الفئة الغالبة من أفراد عينة المبحوثين بالنظر إلى متغير الأقدمية المهنية هي فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة **45.73%** من مجموع أفراد العينة، لتليها فئة أقل من 10 سنوات بنسبة **34.72%**، وأخيرا بالنسبة لفئة من 20 سنة فما فوق بنسبة **19.91%**.

تلعب الأقدمية المهنية دورا محوريا في خلق الانسجام والتوافق في العمل بحكم التراكم الزمني بين الأتباع ومدى تحقيق التكيف والاندماج المطلوب في محيط العمل ، وطبيعة العلاقة مع الزملاء ومع رئيس العمل ، لذلك يعتبر العامل المرتبط بالوقت ضروري لكي يفهم الفرد العامل ثقافة المؤسسة وقيمها والسلوك العام فيها ويختلف مستوى الاندماج م جماعة عمل إلى أخرى ومن فرد إلى آخر بالنظر إلى مجموعة من الظروف والمتطلبات التي تشمل على مناخ العمل و طبيعته ونوعيته ، وأنماط التسيير ، لذلك يشكل هذا العامل معيارا مهما في تسيير الحياة المهنية بالشكل الذي تتوقعه الإدارة.

الجدول رقم 09: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الراتب الشهري.

النسبة %	التكرار	الراتب الشهري (ألف دينار)
41.67%	90	[20 - 30 ألف دينار]
27.78%	60	[30 - 40 ألف دينار]
18.52%	40	[40 - 50 ألف دينار]
12.03%	26	50 ألف دينار فما فوق
%100	216	المجموع

من خلال القراءة الجدولية لنتائج الجدول نلاحظ أن الراتب الشهري المحصور بين [20-30 ألف دينار] هو الغالب بنسبة 41.67% من مجموع المبحوثين، يليه الراتب الشهري المحصور بين [30-40 ألف دينار] بنسبة 27.78% من مجموع أفراد العينة، يليه الراتب الشهري المحصور بين [40-50 ألف دينار] بنسبة 18.52%، وفي الراتب الشهري من 50 ألف دينار فما فوق بنسبة 12.03% من مجموع أفراد العينة.

وعلي نستنتج قيمة العمل بالنسبة للاتباع في هذه المؤسسة الذي عادة ما يقترن بالعوائد المالية وتقدير الذات لذلك تترجم السلوكات السلبية وتفسر قيمة العمل الحقيقية بالنسبة لهم ، على أساس مدى تحقيق الأهداف الاجتماعية المقرونة بالمعايير الاقتصادية ، التي تشكل القاعدة الرئيسية لمستويات التفكير والتصرف والتي تبني على اساسها مختلف التصورات وتبلور السلوك الذي يكون عليه الأتباع بالنظر إلى مسألة العوائد وعدالة توزيعها بالشكل الذي يضمن العمل المريح لإدارة الاستبقاء ، كما لا تفرن الخبرة بالشهادة على أساس سنوات العمل ، لذلك يقدم نموذج ( x و y ) لدوغلاس ماك غريغور الفرد العامل على أساس النظرة التشارؤية باعتبار الحوافز المادية وحدها تكفي لكي يقوم بالعمل بالشكل المطلوب

منه

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

1-2 عرض نتائج الفرضية الأولى

مضامين السياسة العامة للقطاع السياحي لا تتماشى مع مقومات العدالة التنظيمية لمتغيرات البيئة الاجتماعية القائمة.

الجدول رقم 10: مساهمة السياسة الاعلامية للقطاع في تحسين صورته وعلاقتها بمتغير الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						المتغير المستقل		
	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المتغير التابع		
22	تك	06	تك	09	تك	07	تك	دائما	درجة المساهمة
10.19%	%	17.14%	%	12.33%	%	6.48%	%		
55	تك	08	تك	18	تك	29	تك		
25.46%	%	22.86%	%	24.66%	%	26.85%	%	لا تساهم	
139	تك	21	تك	46	تك	72	تك		
64.35%	%	60%	%	63.01%	%	66.67%	%		
216	تك	35	تك	73	تك	108	تك		المجموع
%100,0	%	%100,0	%	%100,0	%	%100,0	%		

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد بعدم مساهمة السياسة الاعلامية للقطاع في تحسين صورته بنسبة 64.35% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى بمساهمة السياسة الاعلامية للقطاع في تحسين صورته أحيانا بنسبة 25.46% من مجموع المبحوثين، وفي الأخير الرأي الذي يعتقد بمساهمة السياسة الاعلامية للقطاع في تحسين صورته دائما بنسبة 10.19% من مجموعة مفردات العينة.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية ، ففي الرأي الغالب الذي يرى بعدم مساهمة السياسة الاعلامية للقطاع في تحسين صورته ، نجد فيه فئة أعوان التنفيذ هي الفئة الغالبة بنسبة 66.67% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 63.01% ، وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 60.00% ، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى بمساهمة السياسة الاعلامية للقطاع في تحسين صورته أحيانا ، فنجد من خلاله فئة أعوان التنفيذ هي الفئة الغالبة بنسبة 26.85% ، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 24.66% ، وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 22.86% ، وأخيرا بالنسبة للرأي الذي يعتقد بمساهمة السياسة الاعلامية للقطاع في تحسين صورته دائما ، ففيه فئة الإطارات هي الفئة الغالبة بنسبة 17.14% ، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 12.33% ، وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 6.48%.

ومنه نستنتج ضعف الرسالة الاعلامية المتعلقة بالترويج السياحي ، فيما يتصل بتوفير القدرات والموارد اللازمة من أجل تبني تصورات وأفكار حقيقية ذات صلة بالعمل السياحي ، الذي يستغل القدرات والمقومات التي تزخر بها البلد في سبيل الترويج الاعلامي ، بالاعتماد على خطط وبرامج ذات صلة بالتنمية المستدامة ، التي يلعب فيها المورد البشري دورا محوريا في تحقيق هذه الرسالة ، باعتبار الاهتمام الذي يمكن أن يصب في مصلحة تحقيق أهداف الجذب عن طريق ترتيب العديد من الحوافز و الدوافع المادية والمعنوية التي تحقق الأهداف المرجوة والمرغوبة في سبيل العمل السياحي في البلاد.

رغم المقومات الفريدة من نوعها والموارد ذات الصلة بالقاعدة السياحية من خلال السياحة الشاطئية ، الحموية ، الصحراوية ، الجبلية ، الدينية ، الثقافية... ، و كل هذه المقومات مسجلة على المستويات المركزية للوزارة الوصية ، لكن لا توجد قاعدة بيانات مناسبة تستوعب كل هذه المقومات من جهة ، مع غياب برامج وخطط فعالة تتميز بالكفاءة والقدرة على التعامل مع مختلف هذه المقومات الي تتصل بشكل مباشر على الطبيعة الفصلية للبلاد ، حيث يمكن استغلال هذه المقومات الاستراتيجية والحيوية على مدار السنة ، وهذا ما كان في زمن سبعينات وثمانينات القرن الماضي ، بالنظر إلى القفزة النوعية التي وصلت لها البلاد من خلال ضمان شروط التنمية المستدامة ، فاستتباب الأمن وتوفير شبكة الطرقات السلمية التي تربط بين الشمال والجنوب والشرق والغرب متوفرة ، لكي لا يجد

السياح مشاكل ، لكن رغم كل هذه المشاريع ذات الصلة بالجانب التنموي لم يسجل ذلك الاقبال المنتظر من السياحة باعتبارها ثروة وطنية باقية وقائمة يمكن لها أن تحل محل الربح البترولي وتساعد في تطوير و ترقية اقتصاديات الدولة.

يضعف الشبكة الاعلامية المسؤولة على الترويج السياحي يشكل في حدد ذاته عائقا تنظيميا وبيروقراطيا لتحقيق أهداف القطاع السياحي، والمضي به قدما نحو التطوير والتنمية المنتظرة، بالنظر إلى الأموال الطائلة التي صرفت في سبيل ذلك، ولا يبقى إلا عملية استغلال نقاط القوة والفرص المتاحة بالشكل العقلاني البراغماتي الذي يمكن من احداث طفرة فغي القطاع، ولعل الأدوار المنوطة بالجانب الاعلامي تلعب أدوارا فعالة.

**الجدول رقم 11: الارتباط بين مساهمة السياسة الاعلامية للقطاع في تحسين صورته وعلاقتها بمتغير الفئة السوسيو مهنية**

السياسة الإعلامية	الفئة		قيمة كاندال
0.033	1.000	معامل الارتباط	السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيو مهنية
0.598		القيمة الاحتمالية	
216	216	N	

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط كاندال في حدود 0,33 وهذا ما يبيّن ضعف الارتباط بين متغيري الفئة السوسيو مهنية ومساهمة السياسة الإعلامية في تحسين القطاع السياحي.

**Tests statistiques**

	السياسة الإعلامية
Khi-carré	101.083 <sup>a</sup>
ddl	2
Sig. asymptotique.	.000

وبعد إيجاد قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة: K<sup>2</sup> = 101.083 مقارنتها بالقيمة المجدولة والقيمة الاحتمالية Sig= 0.00 وهذا ما يعزز صحة الفرضية؛ مما يفسر ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم 12: قدرة مركزية اتخاذ القرار على استيعاب جميع احتياجاته وعلاقته بمتغير الفئة السوسيو مهنية

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						المتغير المستقل		
	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المتغير التابع		
78	تك	11	تك	28	تك	39	تك	قدرة	درجة القدرة
%36.11	%	%31.43	%	%38.36	%	%36.11	%		
138	تك	24	تك	45	تك	69	تك	غير قادرة	
%63.89	%	%68.57	%	%61.64	%	%63.89	%		
216	تك	35	تك	73	تك	108	تك	المجموع	
%100,0	%	%100,0	%	%100,0	%	%100,0	%		

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد أن مركزية اتخاذ القرار غير قادرة على استيعاب جميع احتياجاته بنسبة 63.89% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى بأن مركزية اتخاذ القرار قادرة على استيعاب جميع احتياجاته بنسبة 36.11% من مجموع.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية، ففي الرأي الغالب الذي يرى بأن أن مركزية اتخاذ القرار غير قادرة على استيعاب جميع احتياجاته، نجد فيه فئة الإطارات هي الفئة الغالبة بنسبة 68.57% تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 63.89%، وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة 61.64%، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى بأن أن مركزية اتخاذ القرار قادرة على استيعاب جميع احتياجاته، فنجد من خلاله فئة أعوان التحكم هي الفئة الغالبة بنسبة 38.36%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 36.11%، وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 31.43%.

ومنه نستنتج السيطرة المطلقة للسلطة المركزية على عملية صاغة القرارات واتخاذها، وعدم توفير مساحة للمناورة وهوامش لحرية اتخاذ القرارات من باقي المستويات التنظيمية التابعة للسلطة المركزية، ومن أهم القواعد الخاصة بالتسيير هو كلما اتسع طاق الاشراف الممرکز يصعب من عملية التسيير والتنظيم العقلاني، وبالتالي لا بد من تفويض القرارات الإدارية والتنظيمية لضمان السير الحسن لبقية الأعمال والنشاطات ذات الصلة بالإطار المركزي، حيث لا يمكن الاضطلاع على جميع المسائل المرتبطة بجوانب التسيير الخاصة بالسلطة المركزية، ولقد أبرز هربرت سايمون في نظرية القرارات الإطارية أهمية الجانب اللامركزي في صناعة واتخاذ القرارات الإطارية المهمة، في سبيل جاح العملية التسييرية، وضرورة تفويض السلطة للأتباع من طوي الكفاءة والخبرة اللازمة في التسيير والإدارة، وهذا يعتمد على مبدأ بالغ في الأهمية يتصل بمبدأ المشاركة الفعلية والحقيقية التي تجعل من نطاق الاشراف يتوافق وينسجم ويتناغم مع الأطر البشرية والهيكلية التابعة للسلطة المركزية، وبالتالي تعطي لها القدرة على التحرك وتحقق المرونة المطلوبة في انسيابية المعلومات وحركتها ونشاطها الدينامي التفاعلي في إطار علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية.

لذلك تعتبر طبيعة القرارات المتخذة في الإطار المركزي وغير المركزي تؤثر إلى فعالية صناعة القرارات التي تعتمد على التحليل الرباعي لمصفوفة سوافت والتي تؤكد على قاط القوة والضعف للبيئة الداخلية للسلطة المركزية المسؤولة على صناعة القرارات والإدارات التابعة لها بشكل مباشر وغير مباشر، مع التأكيد على البيئة الخارجية باعتبارها بيئة المنافسة التي تحتاج بشكل مستمر إلى تشخيص المخاطر الي يمكن أن تضر بمصلحة

المؤسسة ، والعمل على اكتشاف الفرص السانحة التي تزيد من قوة المؤسسة وتعاضم قدراتها على المستوى المحلي والكلّي لضمان تحقيق الأهداف والاستراتيجيات على المديين المتوسط والبعيد.

جدول رقم 13: الارتباط بين قدرة مركزية اتخاذ القرار على استيعاب جميع احتياجاته وعلاقته بمتغير الفئة السوسيو مهنية

السياسة الإعلامية	الفئة		
0.044	1.000	معامل الارتباط	قيمة كاندال
0.503		القيمة الاحتمالية	
216	216	N	
السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيو مهنية			

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط كاندال في حدود 0,44 ، وهذا ما يبيّن نسبة الارتباط بين متغيري قدرة مركزية اتخاذ القرار على استيعاب جميع احتياجاته و متغير الفئة السوسيو مهنية.

Tests statistiques

القرار	
Khi-carré	16.667 <sup>a</sup>
ddl	1
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 108.0.

وبعد إيجاد قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة:  $K^2 = 16.667$  مقارنة بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية  $Sig = 0.00$  وهذا ما يعزز صحة الفرضية؛ مما يفسر ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم 14: مدى تمثيل الحلول الوقائية للمشكلات كإطار مرجعي للسلطة الإدارية وعلاقتها بمتغير الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						المتغير المستقل	
	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المتغير التابع	
84	تك	14	تك	27	تك	43	تك	مدى التمثيل
%38.89	%	%40	%	%36.99	%	%39.81	%	
132	تك	21	تك	46	تك	65	تك	لا
%61.11	%	%60	%	%63.01	%	%60.19	%	
216	تك	35	تك	73	تك	108	تك	المجموع
%100,0	%	%100,0	%	%100,0	%	%100,0	%	

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد أن الحلول الوقائية للمشكلات لا تمثل كإطار مرجعي للسلطة الإدارية بنسبة 61.11% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى الحلول الوقائية للمشكلات تمثل كإطار مرجعي للسلطة الإدارية بنسبة 38.89% من مجموع المبحوثين.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية، ففي الرأي الغالب الذي يرى بأن الحلول الوقائية للمشكلات لا تمثل كإطار مرجعي للسلطة الإدارية، نجد فيه فئة أعوان

التحكم هي الفئة الغالبة بنسبة 63.01% تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 60.19%، وأخيرا فئة الإطار بنسبة 60.00%، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى بأن الحلول الوقائية للمشكلات تمثل كإطار مرجعي للسلطة الإدارية، فنجد من خلاله فئة الإطار هي الفئة الغالبة بنسبة 40.00%، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 39.81%، وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة 36.99%.

وعليه يمكن استنتاج غياب معايير الاعتماد على مؤشرات التنبؤ والاستشراف الحقيقي لمقدرات المؤسسة وامكانياتها المتاحة وغير المتاحة على أساس تقييم القيادة الإدارة للبيئة الداخلية من خلال تشخيص نقاط ضعفها وتقليصها وتحليل نقاط قوتها وتعزيزها وتدعيمها ، مع اقتناص الفرص الخارجية ، واكتشاف المخاطر والتهديدات المحتملة والسعي لتجنبها بكل الوسائل المتاحة والمشروعة ، والاستفادة من البرامج العلاجية في إطار تحضير برامج وقائية تكون أكثر فعالية بتوفير البدائل المناسبة والمحسوبة بأساليب دقيقة دون الوقوع في نفس الهفوات والأخطاء بتقليصها والمحافظة على المكتسبات والعوائد المحققة ، سواء المادية أو المعنوية.

يتطلب إعادة العمليات والنشاطات التنظيمية عملا مضنيا وكبيرا من طرف القيادة الإدارية المشرفة، وهذا الجهد يتمحور خاصة حول ابتكار آليات عمل جديدة وفق أساليب معقولة تتميز بالكفاءة والفعالية ، مع استغلال جميع الوضعيات والمواقف الإدارية بشتى أنواعها والاستفادة منها ووضع استراتيجية واضحة للبنى من خلالها القادة الإدارية اعتماد مجموعة من البرامج سواء ما تعلق بالجانب العلاجي للمشكلات التي قد تطرأ في محيط العمل والتعامل معها بكل مهنية وموضوعية ، والاستفادة منها والعمل على عدم تكرارها في البرامج والمخططات اللاحقة من خلال إيجاد صيغ أخرى للتعامل معها وفق معايير الحلول الوقائية والتأكيد على غرس قيم تتعلق بالتنبؤ واستباق إيجاد الحلول وفق منهجية علمية واضحة المعالم ، لكن على مستوى هذه المؤسسة يتم اعتماد الحلول العلاجية الترقيعية التي تستند إلى قرارات ارتجالية يغيب فيها صوت العقل والتدبير المحكم ودون القضاء نهائيا على المشكلات التي قد تطرأ على مستوى العمل أو باقي المستويات الأخرى ليبقى فتيل المشكلة

قائماً ليتراكم مع الزمن على شكل كرة ثلجية وتتحول المشكلة من بداية بسيطة إلى نهاية معقدة ويصعب التعامل معها بشكل كبير.

جدول رقم 15: الارتباط بين مدى تمثيل الحلول الوقائية للمشكلات كإطار مرجعي للسلطة الإدارية وعلاقتها بمتغير الفئة السوسيو مهنية.

السياسة الإعلامية	الفئة		
-0.001	1.000	معامل الارتباط	قيمة كاندال
0.993		القيمة الاحتمالية	
216	216	N	
السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيو مهنية			

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط كاندال في حدود -0,001 ، وهذا ما يبيّن عدم وجود أي ارتباط بين متغيري تمثيل الحلول الوقائية للمشكلات كإطار مرجعي للسلطة الإدارية وعلاقتها بمتغير الفئة السوسيو مهنية.

### Tests statistiques

	الحلول
Khi-carré	10.667 <sup>a</sup>
ddl	1
Sig. asymptotique	.001

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 108.0.

وبعد إيجاد قيمة  $K^2 = 10.667$  المحسوبة: مقارنة بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية  $Sig = 0.01$  وهذا ما يعزز صحة الفرضية؛ مما يفسر ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم 16: يمثل تقاسم نفس الرؤية في العمل مع الرؤساء المباشرين بدلالة متغير

الفئة السيوسيومهنية.

المجموع	الفئة السيوسيومهنية						المتغير المستقل		
	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المتغير التابع		
77	تك	13	تك	21	تك	43	تك	نعم	تقاسم الرؤية
%35.65	%	%37.14	%	%28.77	%	%39.81	%		
139	تك	21	تك	52	تك	65	تك	لا	تقاسم الرؤية
%64.35	%	%60	%	%71.23	%	%60.19	%		
216	تك	35	تك	73	تك	108	تك	المجموع	
%100,0	%	%100,0	%	%100,0	%	%100,0	%		

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد بعدم تقاسم نفس الرؤية في العمل مع الرؤساء المباشرين بنسبة 64.35% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى بتقاسم نفس الرؤية في العمل مع الرؤساء المباشرين بنسبة 35.65% من مجموع المبحوثين.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية، ففي الرأي الغالب الذي يرى بعدم تقاسم نفس الرؤية في العمل مع الرؤساء المباشرين، نجد فيه فئة أعوان التحكم هي الفئة الغالبة بنسبة 71.23% تليها فئة الإطارات بنسبة 62.86%، وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 60.19%، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى بتقاسم نفس الرؤية في العمل مع الرؤساء المباشرين، فنجد من خلاله فئة أعوان التنفيذ هي الفئة الغالبة بنسبة 39.81%، تليها فئة الإطارات بنسبة 37.14%، وأخيرا فئة بنسبة 28.77%.

ومنه يمكن استنتاج ضعف وظيفة الاشراف والتوجيه في المؤسسة، باعتبارها تستمد قوتها ومرونتها وفعاليتها من رؤساء العمل من خلال تحولهم في الوقت والموقف المناسب

من رؤساء إلى مرؤوسين والعكس ليستميلوا تأييد أتباعهم، كما يعتبرون همزة الوصل بين الإدارة والأفراد العاملين، وعدم اقتناع هؤلاء بالأفكار والمبادئ الجديدة التي من شأنها تعديل سلوكيات الأتباع فلا يمكن لهم بأي شكل من الأشكال لعب دور الوسيط الذي يحاول استيعاب الأتباع والتحكم فيهم من خلال اقناعهم واقتناعهم بسلوكياتهم في العمل.

كما يمكن تفسير عدم اعتبار رئيس العمل كنموذج حقيقي يعتمد عليه الأتباع في مكان العمل وحتى خارجه لقلّة أساليب التأثير التي يعتمدونها الرؤساء في العمل ، بل وحتى عدم الاهتمام بهذه الأشكال التي تحقق عملية التفاعل الدينامي بين القائد والعناصر التابعة له ، كما ينتج سلوك اللامبالاة الذي يتبعه أغلب رؤساء العمل من السياسة العامة والاستراتيجية الغير مفهومة والغير واضحة من طرف القيادة الإدارية ، خاصة ما يتصل بالمناخ العام للعمل وما يجب أن يحتويه المحيط الداخلي للمؤسسة من ثقافة متعلقة بالعمل وقيم يجب عليها أن تغرسها في محيطها الداخلي وسلوكات لا بد من اتخاذ الاجراءات اللازمة للتقليص منها لتأثيراتها السلبية والخطيرة على مستقبلها الوظيفي في ظل انتشار ظاهرة المنافسة الشرسة في السوق بصفة عامة ، كل هذه العوامل التي تربط بالبيئة الداخلية فيما يتعلق بطبيعة الهيكل التنظيمي ، مدى استفادة رؤساء العمل من الفترات التكوينية لتحسين مستوياتهم ومساهماتهم بالتالي في التغيير المتوقع في أساليب العمل من خلال ضبط السلوك الخاص باتباع وفق ما يتوافق مع الأهداف المرغوبة والمتوقعة، فرئيس العمل يعكس الصورة العامة التي يكون عليها الأتباع في العمل.

جدول رقم 17: الارتباط بين تقاسم نفس الرؤية في العمل مع الرؤساء المباشرين ومتغير الفئة السوسيو مهنية.

السياسة الإعلامية	الفئة		
-0.018	1.000	معامل الارتباط	قيمة كاندال
0.784		القيمة الاحتمالية	
216	216	N	
السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيو مهنية			

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط كاندال في حدود -0,018 ، وهذا ما يبيّن وجود علاقة عكسية وارتباط ضعيف بين متغيري تقاسم نفس الرؤية في العمل مع الرؤساء المباشرين بدلالة متغير الفئة السوسيو مهنية.

### Tests statistiques

	الرؤية
Khi-carré	17.796 <sup>a</sup>
ddl	1
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 108.0.

وبعد إيجاد قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة:  $K^2 = 17.796$  مقارنة بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية؛ وهذا ما يعزز صحة الفرضية؛ مما يفسر ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم 18: يمثل توافق المهام مع المؤهلات العلمية بدلالة متغير الأقدمية المهنية.

المجموع	الأقدمية المهنية						المتغير المستقل	
	أقل من 10 سنوات		من 10 إلى 20 سنة		من 20 سنة فما فوق		المتغير التابع	
38	تك	09	تك	17	تك	12	تك	توافق المهام
17.59%	%	20.93%	%	17.35%	%	16%	%	
62	تك	11	تك	30	تك	21	تك	
28.71%	%	25.58%	%	30.61%	%	28%	%	أحيانا
116	تك	23	تك	51	تك	42	تك	إطلاقا
53.70%	%	53.49%	%	52.04%	%	56%	%	
216	تك	43	تك	98	تك	75	تك	المجموع
100%	%	100%	%	100%	%	100%	%	

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد بعدم توافق المهام مع المؤهلات العلمية بنسبة 53.70% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى بتوافق المهام مع المؤهلات العلمية أحيانا بنسبة 28.71% من مجموع المبحوثين، وفي الأخير الذي يعتقد بأن توافق المهام مع المؤهلات العلمية دائما بنسبة 17.59% من مجموعة مفردات العينة.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية ، ففي الرأي الغالب الذي يرى بعدم توافق المهام مع المؤهلات العلمية ، نجد فيه فئة أقل من 10 سنوات هي الفئة الغالبة بنسبة 56.00% تليها فئة من 20 سنة فما فوق بنسبة 53.49% ، وأخيرا فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 52.04% ، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى بتوافق المهام مع المؤهلات العلمية أحيانا، فنجد من خلاله فئة من 10 إلى 20 سنة هي الفئة الغالبة بنسبة 30.61% ، تليها فئة أقل من 10 سنوات بنسبة 28%، وأخيرا فئة من 20 سنة فما فوق

بنسبة 28.58% ، وأخيرا بالنسبة للرأي الذي يعتقد توافق المهام مع المؤهلات العلمية دائما ، ففيه فئة م 20 فما فوق هي الفئة الغالبة بنسبة 20.93%، تليها فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 17.35% ، وأخيرا فئة أقل من 10 سنوات بنسبة 16.00%.

وعليه نستنتج أن بطاقة وصف المناصب الحالية تفتقر إلى العديد من المعايير والشروط المتعلقة بهوية الوظائف ودرجات تعقيدها ، وإهمال ردود الأفعال المتعلقة بالموارد البشري على عدم كفاءة هذه التصاميم وافتقارها لخاصية التنوع ، وعدم ضمانها استقلالية العاملين في تأدية المهام والتي تنتج نوع من الفوضى والآثار السلبية على الكفاءة العامة للمؤسسة وعلى سمعتها اتجاه عملاءها الذين تتعامل معهم في بيئة الأعمال سواء تعلق الأمر بالزبائن ، الموردون ، الممولون أو باقي العملاء الآخرين الذي لديهم صلات وعلاقات مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة.

تعتبر عملية تصميم الوظائف على الهيكل الفعلي للوظيفية التي يدخل في حيزها أداء الأفراد العاملين من خلال إبراز المهام وحجم المسؤوليات والواجبات التي تقع على عاتق الأفراد العاملين بالأخذ بعين الاعتبار طبيعة كل وظيفة على حدى بالنظر إلى معيار التعقيد والسهولة أو ما تعلق بالوقت المتعلق بعملية الانجاز وكفاءته وفعاليتته وقلة تكاليفه والموثوقية في عملية انجازه، كما يعتبر مبدأ الاستقلالية في أداء المهام تعبير على التقدير الصحيح لقدرات الأفراد العاملين واحترام لكفاءتهم مما يتيح الفرص لديهم للتعبير على هذه القدرات بشكل كامل وحقيقي، ويشير كذلك إلى جملة التنوع أي توفر البدائل في أداء نفس الوظيفة بطرق وكيفيات بسيطة غير معقدة تتاح للجميع، باختلاف كفاءتهم وتنوع طرق تحكمهم في مجريات وطبيعة العمل للوصول دائما لتحقيق أهداف الرضى الوظيفي الذي تكون نتائجه واضحة في المؤسسة، ويندرج هذا المبدأ في هوية الوظيفية ولمختلف الأجزاء التي يمكن أن تتشكل منها، والذي لا يتم الأخذ به بعين الاعتبار في المؤسسة، ولدة السلطة التي تسهر على اعداد مثل هذه البطاقات المتعلقة بتصميم الوظائف.

جدول رقم 19: الارتباط بين توافق المهام مع المؤهلات العلمية ومتغير الأقدمية المهنية

السياسة الإعلامية	الفئة		قيمة كاندال السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيو مهنية
0.044	1.000	معامل الارتباط	
0.476		القيمة الاحتمالية	
216	216	N	

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط كاندال في حدود 0,044 ، وهذا ما يبيّن وجود وارتباط ضعيف بين متغيري توافق المهام مع المؤهلات العلمية بدلالة متغير الأقدمية المهنية.

#### Tests statistiques

	التوافق
Khi-carré	44.333 <sup>a</sup>
ddl	2
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 72.0.

وبعد إيجاد قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة:  $K^2 = 44.333$  مقارنة بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية Sig= 0.00 وهذا ما يعزز صحة الفرضية؛ مما يفسر ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم 20: يمثل التنوع والمرونة في أساليب التسيير لضمان تحقيق الأهداف والفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						المتغير المستقل		
	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المتغير التابع		
91	تك	17	تك	28	تك	39	تك	يوجد	التنوع والمرونة
%42.14	%	%48.57	%	%38.36	%	%36.11	%		
139	تك	18	تك	45	تك	69	تك	لا يوجد	
%64.35	%	%51.43	%	%61.64	%	%63.89	%		
216	تك	35	تك	73	تك	108	تك	المجموع	
%100,0	%	%100,0	%	%100,0	%	%100,0	%		

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد بعدم وجود التنوع والمرونة في أساليب التسيير لضمان تحقيق الأهداف بنسبة 64.36% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى بوجود التنوع والمرونة في أساليب التسيير لضمان تحقيق الأهداف بنسبة 42.14% من مجموع المبحوثين.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية ، ففي الرأي الغالب الذي يرى بعدم وجود التنوع والمرونة في أساليب التسيير لضمان تحقيق الأهداف ، نجد فيه فئة أعوان التنفيذ هي الفئة الغالبة بنسبة 63.89% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 61.64% ، وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 51.43% ، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى بوجود التنوع والمرونة في أساليب التسيير لضمان تحقيق الأهداف ، فنجد من خلاله فئة الإطارات هي الفئة الغالبة بنسبة 48.57% ، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 38.36% ، وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 36.11% .

يمكن استنتاج عدم وضوح وشفافية ودقة القواعد والشروط الموضوعية للعمل لا تتناسب مع الأداء الفعلي والمقبول الذي يضمن تحقيق الأهداف والغايات بطريقة وأسلوب فعال يتميز بالكفاءة والقوة ، بحيث تشمل هذه القواعد الاهتمام بطبيعة كل مهمة ووظيفة

وشروط أدائها والظروف المادية والمعنوية التي لا بد من توفيرها في سبيل ذلك، هذا ما كان له تأثير سلبي ومستمر شكل عائقا حقيقيا دون الوصول للتحسين أو حتى التغيير في أساليب وأنماط العمل الحالية للانتقال إلى أساليب عمل أخرى تتضمنها قواعد منطقية وموضوعية فعالة تتميز بالشفافية والوضوح وخاصة الدقة في الأداء والوقت الذي يمكن أن تستمر فيه هذه المهام.

كما تجدر الإشارة إلى عدم الاهتمام من طرف الفاعلين في التنظيم، سواء ما تعلق بالموارد البشري والأفراد العاملين أو الإدارة في إطار علاقات العمل بأهمية صياغة ووضع قواعد وميكانيزمات فعالة وعادلة وقوية في العمل تتميز بالمرونة وليس الجمود، كون التغيير يكون سريعا وإيجابيا في القواعد ذات الليونة والمرونة لأنها تستجيب بطريقة أو أخرى للمعطيات والمتغيرات المحيطة التي يمكن لها التأثير على ظروف العمل ومجرياته ، وهذا الجمود والصلابة وعدم الوضوح في هذه القواعد وبقائها لسنوات دون أن تحدث فيها تعديلات أو تغييرات ساهم بشكل عمدي وقصدي في انحلال هذه القم والسلوكيات المتعلقة بضوابط العمل.

**جدول رقم 21: الارتباط بين التنوع والمرونة في أساليب التسيير لضمان تحقيق الأهداف و الفئة السوسيو مهنية.**

السياسة الإعلامية	الفئة		
0.056	1.000	معامل الارتباط	قيمة كاندال السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيو مهنية
0.393		القيمة الاحتمالية	
216	216	N	

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط كاندال في حدود 0,056 ، وهذا ما يبين وجود وارتباط ضعيف بين متغيري التنوع والمرونة في أساليب التسيير لضمان تحقيق الأهداف بدلالة الفئة السوسيو مهنية.

Tests statistiques

التسيير	
Khi-carré	17.796 <sup>a</sup>
ddl	1
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 108.0.

وبعد إيجاد قيمة  $K^2 = 17.796$  المحسوبة:  $K^2$  مقارنة بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية Sig= 0.00 وهذا ما يعزز صحة الفرضية؛ مما يفسر ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم 22: يمثل الاستفادة من برامج تكوينية لتطوير الأداء والاقدمية المهنية.

المجموع	الأقدمية المهنية						المتغير المستقل		المتغير التابع
	أقل من 10 سنوات		من 10 إلى 20 سنة		من 20 سنة فما فوق				
39	تك	10	تك	17	تك	12	تك	دائما	الاستفادة من برامج التكوين
18.06%	%	23.25%	%	17.35%	%	16%	%		
77	تك	15	تك	35	تك	27	تك	أحيانا	
35.65%	%	34.88%	%	35.71%	%	36%	%		
100	تك	18	تك	46	تك	36	تك	إطلاقا	
46.29%	%	41.87%	%	46.94%	%	48%	%		
216	تك	43	تك	98	تك	75	تك	المجموع	
100,0%	%	100,0%	%	100,0%	%	100,0%	%		

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد بعدم الاستفادة من برامج تكوينية لتطوير الأداء بنسبة 46.29% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى الاستفادة من برامج تكوينية لتطوير الأداء أحيانا بنسبة 35.65% من

مجموع المبحوثين، وفي الأخير الذي يعتقد الاستفادة من برامج تكوينية لتطوير الأداء دائما بنسبة 18.06% من مجموعة مفردات العينة.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية ، ففي الرأي الغالب الذي يرى بعدم الاستفادة من برامج تكوينية لتطوير الأداء ، نجد فيه فئة أقل من 10 سنوات هي الفئة الغالبة بنسبة 48.00% تليها فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 46.94% ، وأخيرا فئة من 20 سنة فما فوق بنسبة 41.87% ، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى الاستفادة من برامج تكوينية لتطوير الأداء أحيانا، فنجد من خلاله فئة أقل من 10 سنوات هي الفئة الغالبة بنسبة 36.00% ، تليها فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 35.71% ، وأخيرا فئة من 20 سنة فما فوق بنسبة 34.88% ، وأخيرا بالنسبة للرأي الذي يعتقد الاستفادة من برامج تكوينية لتطوير الأداء دائما، ففيه فئة من 20 سنة فما فوق هي الفئة الغالبة بنسبة 23.25%، تليها فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 17.35% ، وأخيرا فئة أقل من 10 سنوات بنسبة 16.00%.

وعليه يمكن استنتاج تسطير فترات تكوينية في المؤسسة لمجموعة معتبرة من الموارد البشرية، لكن مع غياب استراتيجية واضحة للعملية في إطار المتابعة المستمرة والتقييم والتقويم القبلي والبعدي للمستخدمين وانتقاء البرامج المناسبة والمخططات الفعالة التي تنتج القيم المضافة التي من شأنها دفع المؤسسة إلى انتهاج عمليات التحسين والتطوير المستمر لقدراتها على المديين القريب والبعيد.

كما تفتقد عملية تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة إلى الشروط الموضوعية والشكلية التي تتوجب على هذه العملية، لذا لا يمكن أن تكون هذه الاحتياجات غير متوافقة ومتجانسة مع المعطيات المتوفرة في المنظمة كما هو الحال بالنسبة لهذه المؤسسة ، وغياب دراسة معمقة ومسبقة تركز على التحليل والتشخيص لمختلف الوضعيات التنظيمية التي تعيشها مختلف المصالح والمديريات والمركبات التابعة للمؤسسة وضرورة تحديد الأهداف والغايات التي يربحوا تحقيقها من هذه العملية ، ويتم تحديد هذه الاحتياجات وفق مجموعة من المستويات تبتدأ بالبيئة التنظيمية لمختلف الاحتياجات المتعلقة بالعملية التكوينية والتي ترتبط بحجم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتتم من خلال الاعتماد على دراسة المؤشرات

المتعلقة بالربحية والعوائد والفوائد ومستويات النمو التطوير ومقارنتها بما هو متوفر من طاقات بشرية وما تحتاجه هذه الكفاءات التي يتم انتقاءها بصفة دورية وموضوعية وبمعايير محسوبة ، كما يمكن تحليل البيانات والمعطيات المتعلقة بمناصب العمل التي تتطلب تكويننا مستمرا من خلال الاعتماد على وثيقة توصيف المناصب مما يساعد على كشف الخل الموجود أو النقص التي يمكن تسجيلها عليها والأسباب والعوامل التي أنتجت هذه الوضعيات السلبية وفي طريقة سيرها الحسن لتقديم الخدمات والقيام بتنفيذ المهام بالشكل المطلوب.

جدول رقم 23: يمثل الاستفادة من برامج تكوينية لتطوير الأداء والاقدمية المهنية.

السياسة الإعلامية	الفئة		
-0.044	1.000	معامل الارتباط	قيمة كاندال
0.472		القيمة الاحتمالية	
216	216	N	السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيو مهنية

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط كاندال في حدود -0,044 ، وهذا ما يبين وجود علاقة عكسية وارتباط ضعيف بين متغيري الاستفادة من برامج تكوينية لتطوير الأداء بدلالة الاقدمية المهنية.

#### Tests statistiques

	التكوين
Khi-carré	26.361 <sup>a</sup>
ddl	2
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 72.0.

وبعد إيجاد قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة:  $K^2 = 26.361$  مقارنتها بالقيمة المجدولة والقيمة الاحتمالية Sig= 0.00 وهذا ما يعزز صحة الفرضية؛ مما يفسر ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

بالنسبة لدليل المقابلة والتي تعد تقنية مساعدة ومكملة لاجراءات البحث الميداني والتي أساسها التقنية الأساسية المتمثلة في الاستمارة الموجهة لموظفي وزارة السياحة والصناعات التقليدية.

### عرض نتائج المقابلة

قمنا بتدعيم الدراسة بدليل المقابلة موجه لبعض الوكلاء السياحيين، ومرشدي السياحة من مناطق مختلفة فكان الاختيار حسب النطاق الجغرافي (شرق - غرب - وسط - جنوب) والتنوع الثقافي (التراث الشاوي، الصحراوي، الأمازيغي، النايلي).

مقابلة كل من:

- مدير وكالة سياحية (وكالة القدوة الحسنة للأسفار)

تاريخ المقابلة: 07 مارس 2022

مكان المقابلة: البليدة

مدة المقابلة: ساعة وخمس وأربعون دقيقة

- مدير وكالة سياحية (وكالة الغزالة للأسفار)

تاريخ المقابلة: 16 مارس 2022

مكان المقابلة: تيسمسيلت

مدة المقابلة: ساعة وخمس وخمسون دقيقة

- مرشد سياحي

طبيعة النشاط: غير رسمي ( حر )

تاريخ المقابلة: 25 ماي 2022

مكان المقابلة: تميمون

مدة المقابلة: 2 ساعة وربع.

## - مرشد سياحي

تاريخ المقابلة: 1 جوان 2022

مكان المقابلة: تيمقاد (ولاية باتنة)

مدة المقابلة: ساعة وخمس وخمسون دقيقة

بعد حوصلة اجابات المبحوثين، فكان التحليل الضمني لذلك على النحو التالي

حسب كل مبحوث بالنسبة للفرضية الأولى:

رغم المجهودات الجبارة التي تبذلها الدولة بغية إنجاح وتفعيل الثروة السياحية كبديل حقيقي لباقي المقومات الأخرى ، إلا أن عدة ظروف وأسباب تحول دون تحقيق الفعالية والنجاعة المطلوبة في ظل العديد من الصعوبات و العراقيل البيروقراطية التي حالت دون تحقيق العديد من المشاريع الاستثمارية في القطاع السياحي والتي كانت ستلعب دور محوري في تقوية الاقتصاد الوطني ، حيث نعاني بصفة دورية من العديد من المشكلات البيروقراطية ذات الأسباب المجهولة التي تعرقل في كثير من الأحيان عملية النهوض الحقيقي بهذا القطاع الاستراتيجي ، كما تعتبر الرؤية من أهم المعايير التي تبنى عليها مختلف المشاريع الفاعلة والناجحة بغض النظر على طبيعة المشروع والعمل الذي يتم السهر على تنفيذه في إطار برامج ممركرة ذات طابع اقتصادي أو اجتماعي ، لذلك اختلاف الرؤى بين الفاعلين في القطاع يعطي الانطباع بعشوائية أغلبية القرارات المتخذة ، وفيما يتصل بالدوافع نعم توجد النية والدافعية لدى الكثير من الفاعلين لكن تبقى الذهنية القديمة هي المسيطرة على المشهد بصفة عامة ويتجلى هذا الموقف في الاستغناء على الكفاءات والخبرات التي يتمتع بها القطاع سواء في الجهاز العمومية أو القطاع الخاص الأمر الذي تسبب في اختلاف النظرة والرؤية الجادة لجعل هذا القطاع بديلا حقيقيا لقطاع المحروقات والتقليل من مؤثرات الريع البترولي على الاقتصاد بصفة عامة ، وفيما يتعلق بالمجتمعات التي تشجع العمل السياحي فالعودة إلى مختلف النماذج العلمية والإقليمية وحتى الجهوية

فإننا بحاجة إلى الكثير من التوعية والتقييم في إطار توفير الحاضنة الاجتماعية التي نؤطر لمثل هذه المفاهيم بتبني فكرة العمل السياحي في الإطار المجتمعي، بحيث تتحول إلى سلوك أو ممارسة يومية لدى مختلف الفاعلين في المجتمع .

بالنسبة للسياسة العامة للقطاع فهناك العديد من المشاريع والبرامج التي سجلت في الإطار المركزي للدولة من خلال مخطط التنمية السياحية **SDDAT 2025** الهادف لتطوير السياحة على المستوى المحلي والتطلع لجعل القطاع السياحي بديلا استراتيجيا للريع البترولي، والإشكال الذي يطرح عادة هو كيفية وضع نسق تعاوني بين مختلف الفاعلين في القطاع جراء القطيعة بينهم. فتحقيق ذلك يخضع لعدة معطيات مرتبطة ببيئة الأعمال، ووجود دوافع وإرادة سياسية من جهة وكذا قابلية الاستثمار في القطاع السياحي لدى المواطن فوجب تكوينه وزرع ثقافة سياحية تجعله نسق جزئي يتفاعل مع كافة الفاعلين القائمين على القطاع السياحي، من خلال توفير بيئة مستقرة تساهم في تفعيل وتنمية العمل السياحي خالية من أنواع الصراع سواء التنظيمي أو الثقافي.

للأسف لا يوجد أي توافق بين ما يجب أن يكون والواقع رغم كل الجهود المبذولة من طرف الدولة لتحسين واقع السياحة بالمنطقة، ويرجع ذلك لعدة اعتبارات ساهمت بشكل مباشر على عدم النهوض بالقطاع لصعوبة فهم المواطن البسيط لأبعاد السياحة ففي نظرهم تشكل السياحة تهديدا مباشرا للتوازن المنظومة القيمة للمنطقة المعروفة بطابعها المحافظ والمغلق على الثقافات الخارجية رغم ما يعرف عن سكان المنطقة بالكرم والجود واستقبال الضيوف بشكل رحب دون التمييز بين كافة الوافدين على المنطقة واعتبارهم كضيوف مرحب بهم.

فحسب رأبي المتواضع وجب تخصيص مراكز تكوين في القطاع السياحي وزرع الثقافة السياحية لدى المواطن الصحراوي من خلال عمليات تحسيسية ودورات تكوينية

هادفة، فقيامي بهذا العمل نابع من ميولي الشخصي لهذه المهنة الشريفة التي تعتبر هوية و فن قابل للصقل والتطوير.

\*من الصعب إيجاد توافق بيئة إضافية ذات مزيج معقد من ثقافات فرعية متداخلة ومجسدة للمعتقدات والقيم الناجمة عن عدة معايير خاصة تتضمن التنشئة الاجتماعية للفرد والقيم، العادات، التقاليد المتوارثة عبر الأجيال وباعتبار هذا ما اغلفته السياسة العامة للقطاع فالشخص الشاوي معروف بعصبيته ومعارضته تجاه أي شخص يمس بمعتقداته وقيمه وعدم تقبل أي مداخل مؤثرة على نسق البيئة الإضافية المرتبطة به وهذا ما يفسر صعوبة العمل السياحي بالمنطقة لا سيما السواح الأجانب المعيار المرتبط بطبيعة اللباس وبعض السلوكيات المرفوضة شكلا ومضمونا بالمنطقة وهذا ما يلخص شروط اشتراط الفاعلين بالقطاع للتواصل العمل الميداني بالمجال السياحي وتنميته.

هناك مجهودات ودوافع لتنمية القطاع السياحي وفقا للسياسة المنتهجة من طرف القائمين والسلطات الوصية لكنها غير فعالة ولم تأخذ بعين الاعتبار البيئات الخاصة بالمنطقة وخصوصياتها، وعليه مقاومة وعدم تقبل العمل السياحي وفقا للمعايير والسياسات المتجاهلة البعد الثقافي والبيئي المرتبط بالتراث الشاوي الأصيل.

أما بالنسبة لتفعيل وتنشيط العمل السياحي وفقا للمعايير والسياسات المتجاهلة البعد الثقافي والبيئي المرتبط بالتراث الشاوي الأصيل.

أما بالنسبة لتفعيل وتنشيط العمل السياحي بالمنطقة يتطلب عدة أبعاد مرتبطة بأطراف المعادلة وضع سياسات خاضعة للخصوصيات المحلية من جهة وكذا وجوب العمل على انتاج الوعي السياحي للمواطن من خلال تكوينه وتأطيره وزرع الثقافة السياحية بأساليب تتوافق مع تطلعات الفرد الشاوي دون المساس بالنسق الاجتماعي لبيئة الأعمال.

## 2-2 تحليل نتائج الفرضية الأولى.

رغم الجهود الحثيثة التي يبذلها النسق السياسي في إطار ترجمة المكانة الاستراتيجية التي يحتلها القطاع السياحي بصفة عامة في البلاد ، وبالرغم من حجم البرامج المتوفرة والامكانيات المادية والطبيعية والبشرية واللوجستية التي تتمتع بها إلا أن عملية التنمية السياحية تشهد تأخرا ملحوظا قياسا مع نظيراتها في العالم أو حتى على المستوى الإقليمي والجهوي ، ولعل السياسة العامة للقطاع تغتقد إلى عامل مهم يتعلق بالاستمرارية بعملية النهوض بالقطاع والعودة إلى اجراء البحوث الميدانية في إطار إدارة المعرفة لتسهيل تجسيد البرامج والأفكار الرائدة التي من شأنها تقوية القطاع و العمل السياحي بصورة عامة بما يتوافق مع الثقافة الاجتماعية التي تحتفظ في مكنوناتها بالقيم السائدة ، لذلك تلعب الذهنيات الجديدة التي تحمل القيم الوافدة رؤية أوضح على تحقيق المعايير العالمية المرتبطة بالعمل السياحي والذي يمكن له أن يتماشى مع ثقافة المجتمع وسلوكياته سواء في الجانب المادي أو المعنوي الذي يلعب أدوارا محورية في تفعيل العمل السياحي في إطاره الجماعي وبالتالي تتسجم الرؤى وتتوحد الأهداف بأن يأخذ القطاع السياحي مكانته الطبيعية في البناء الاجتماعي من خلال السلوكيات والتصرفات اليومية وبالأخص سبل وأطر التعامل مع الوفود الوافدة إلى البلد والتعامل بكل موضوعية ومصداقية مع باقي المجتمعات والثقافات التي يمكن أن تحتك باليد في إطار تبادل التصورات والخبرات النظرية والميدانية في سبيل تعزيز قدرة العلمية الخاصة بالتنمية في القطاع السياحي في النجاح والمسؤولية تنقسم بين الفاعلين من مجتمع مدني وفئات اجتماعية أخرى على مختلف تدرجها في البناء الاجتماعي التي تعطي الانطباع على توفر إرادة حقيقة تتبع من النظام الاجتماعي في التوجه العام للقطاع السياحي ليتبناه النسق السياسي كل هذه التوجهات والأفكار ويضعها في قالبها الموضوعي الذي يعيد الاعتبار للقطاع السياحي بصفة عامة

- ضعف الرسالة الاعلامية المتعلقة بالترويج السياحي ، فيما يتصل بتوفير القدرات والموارد اللازمة من أجل تبني تصورات وأفكار حقيقية ذات صلة بالعمل السياحي ،

الذي يستغل القدرات والمقومات التي تزخر بها البلد في سبيل الترويج الاعلامي ، بالاعتماد على خطط وبرامج ذات صلة بالتنمية المستدامة ، التي يلعب فيها المورد البشري دورا محوريا في تحقيق هذه الرسالة ، باعتبار الاهتمام الذي يمكن أن يصب في مصلحة تحقيق أهداف الجذب عن طريق ترتيب العديد من الحوافز و الدوافع المادية والمعنوية التي تحقق الأهداف المرجوة والمرغوبة في سبيل العمل السياحي في البلاد.

- غياب معايير الاعتماد على مؤشرات التنبؤ والاستشراف الحقيقي لمقدرات المؤسسة وامكانياتها المتاحة وغير المتاحة على أساس تقييم القيادة الإدارة للبيئة الداخلية من خلال تشخيص نقاط ضعفها وتقليصها وتحليل نقاط قوتها وتعزيزها وتدعيمها ، مع اقتناص الفرص الخارجية ، واكتشاف المخاطر والتهديدات المحتملة والسعي لتجنبها بكل الوسائل المتاحة والمشروعة ، والاستفادة من البرامج العلاجية في إطار تحضير برامج وقائية تكون أكثر فعالية بتوفير البدائل المناسبة والمحسوبة بأساليب دقيقة دون الوقوع في نفس الهفوات والأخطاء بتقليصها والمحافظة على المكتسبات والعوائد المحققة ، سواء المادية أو المعنوية.
- ضعف وظيفة الاشراف والتوجيه في المؤسسة، باعتبارها تستمد قوتها ومرونتها وفعاليتها من رؤساء العمل من خلال تحولهم في الوقت والموقف المناسب من رؤساء إلى مرؤوسين والعكس ليستميلوا تأييد أتباعهم، كما يعتبرون همزة الوصل بين الإدارة والأفراد العاملين، وعدم اقتناع هؤلاء بالأفكار والمبادئ الجديدة التي من شأنها تعديل سلوكيات الأتباع فلا يمكن لهم بأي شكل من الأشكال لعب دور الوسيط الذي يحاول استيعاب الأتباع والتحكم فيهم من خلال اقناعهم واقتناعهم بسلوكياتهم في العمل.
- بطاقة وصف المناصب الحالية تقتصر إلى العديد من المعايير والشروط المتعلقة بهوية الوظائف ودرجات تعقيدها ، واهمال ردود الأفعال المتعلقة بالمورد البشري على عدم كفاءة هذه التصاميم وافتقارها لخاصية التنوع ، وعدم ضمانها استقلالية العاملين في تأدية المهام والتي تنتج نوع من الفوضى والآثار السلبية على الكفاءة العامة للمؤسسة وعلى سمعتها اتجاه عملاءها الذين تتعامل معهم في بيئة الأعمال سواء تعلق الأمر

بالبائين ، الموردون ، الممولون أو باقي العملاء الآخرين الذي لديهم صلات وعلاقات مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة.

- عدم وضوح وشفافية ودقة القواعد والشروط الموضوعية للعمل لا تتناسب مع الأداء الفعلي والمقبول الذي يضمن تحقيق الأهداف والغايات بطريقة وأسلوب فعال يتميز بالكفاءة والقوة ، بحيث تشمل هذه القواعد الاهتمام بطبيعة كل مهمة ووظيفة وشروط أدائها والظروف المادية والمعنوية التي لا بد من توفيرها في سبيل ذلك ، هذا ما كان له تأثير سلبي ومستمر شكل عائقا حقيقيا دون الوصول للتحسين أو حتى التغيير في أساليب وأنماط العمل الحالية للانتقال إلى أساليب عمل أخرى تتضمنها قواعد منطقية وموضوعية فعالة تتميز بالشفافية والوضوح وخاصة الدقة في الأداء والوقت الذي يمكن أن تستمر فيه هذه المهام.

- تسطير فترات تكوينية في المؤسسة لمجموعة معتبرة من الموارد البشرية، لكن مع غياب استراتيجية واضحة للعملية في إطار المتابعة المستمرة والتقييم والتقويم القبلي والبعدي للمستخدمين وانتقاء البرامج المناسبة والمخططات الفعالة التي تنتج القيم المضافة التي من شأنها دفع المؤسسة إلى انتهاج عمليات التحسين والتطوير المستمر لقدراتها على المديين القريب والبعيد.

### 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

#### 1-3 عرض نتائج الفرضية الثانية

تفاعل نظام التنشئة الاجتماعية وقيم الالتزام التنظيمي بهدف تحقيق استراتيجية

المورد البشري.

جدول رقم 24: يمثل التأخر على مواعيد العمل الرسمية والراتب الشهري.

المجموع	الراتب الشهري								المتغير المستقل		
	من 51 فما فوق		40 إلى 50 ألف دينار		30 - 40 ألف دينار		20-30 ألف دينار		المتغير التابع		
31	تك	04	تك	05	تك	08	تك	14	تك	التأخر على مواعيد العمل الرسمية	
14.3%	%	15.39%	%	12.50%	%	13.33%	%	15.55%	%		دائما
70	تك	07	تك	13	تك	21	تك	29	تك		أحيانا
32.41%	%	26.92%	%	32.50%	%	35%	%	32.23%	%	أبدا	
115	تك	15	تك	22	تك	31	تك	47	تك	المجموع	
53.24%	%	57.69%	%	55%	%	51.67%	%	52.22%	%		
216	تك	26	تك	40	تك	60	تك	90	تك		
100%	%	100%	%	100%	%	100%	%	100%	%		

من خلال القراءة الجدولية لنتائج الجدول نلاحظ أن الراتب الشهري المحصور بين

[ 20 - 30 ] ألف دينار هو الغالب بنسبة 14.66% من مجموع المبحوثين ،

ليليه الراتب الشهري المحصور

بين [30-40] ألف دينار بنسبة 27.77% من مجموع أفراد العينة، يليه الراتب الشهري

المحصور [40 إلى 50] ألف دينار بنسبة 18.51%، وفي الراتب الشهري من 50 ألف

دينار فما فوق بنسبة 12.03% من مجموع أفراد العينة.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية، ففي الرأي الغالب الذي يرى بأنه لا توجد تأخر عن مواعيد العمل، نجد فيه فئة هي الفئة الغالبة بنسبة 57.69 % تليها فئة بنسبة 52.22%، وأخيرا فئة بنسبة 51.67%، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى بأن تأخرهم في العمل أحيانا، فنجد من خلاله فئة هي الفئة الغالبة بنسبة 32.50%، تليها فئة بنسبة 26.92%، وأخيرا فئة بنسبة 32.23%، وأخيرا بالنسبة للرأي الذي يعتقد أن هناك تأخر، ففيه فئة هي الفئة الغالبة بنسبة 15.55%، تليها فئة بنسبة 15.39% ، وأخيرا فئة بنسبة 13.33%.

ومنه نستنتج ضعف مقومات المناخ التنظيمي في المؤسسة ، رغم ما يشكله من دورا بارزا في تحديد مستويات ومعدلات الاستقرار الوظيفي وبالتالي تحقيق الرضى الوظيفي بالنسبة للمورد البشري ، بحيث تعتبر العناصر التي يتكون ذات أهمية بالغة في تحديد قوته من ضعفه سواء تعلق الأمر بجانب الهيكل التنظيمي كأحد أهم هذه العناصر التي يتكون منها ، وحتى شبكة الاتصالات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية ، وما تعلق بالنمط القيادي الذي تعود له الكلمة الأخيرة في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية ، ونسبة مشاركة المورد البشري في عمليات التسيير والإدارة وحتى في مختلف العمليات والنشاطات الأخرى ذات الأهمية البالغة أو المتفاوتة وعلى جميع المستويات المهنية باختلاف الرتب المهنية على مستوى الهيكل التنظيمي في المؤسسة ، اضافة إلى طبيعة المهام والأعمال التي يمكن تأديتها في إطار الطابع والمعياري الذي يتميز بالروتين اليومي الذي لا يؤدي إلى المبادرة والاندفاع إلى العمل والابتكار ، وبالتالي غياب روح العمل الحقيقي ، مع غياب المتغيرات التكنولوجية التي من شأنها الدفع إلى الأمام والمحافظة على ريثم عمل سريع ومتطور يضمن المرونة والسرعة والفعالية والكفاءة بالنسبة للمورد البشري المتكون .

لذا فالظروف والعوامل المادية المتعلقة بالعمل بمختلف مستويات أدائه ورتب مسؤولياته تقع بالدرجة الأولى على عاتق الإدارة العليا ، بالنظر إلى نوعية النشاط أو الجهد المبذول ، سواء تعلق بالجانب البدني كالأعمال المتعلقة بالصيانة الخاصة بالمنشآت والمباني والأخرى الخاصة بالنظافة ، ومختلف الأعمال التي تتطلب الجهد البدني والعضلي ، بالإضافة إلى تلك النشاطات والمهام المتعلقة بالجانب العقلي والنفسي التي تختص

بالأعمال الإدارية والفنية والتقنية ، أو الأعمال والمهام ذات البعدين المركبين أي بين الجانب الذهني والجانب البدني ، والتي تستدعي توافر مجموعة من العوامل والظروف التي يقف عليها مدى جودة وكفاءة هذه الأعمال من خلال عمليات الرقابة اليومية أو التقييم والتقويم المتعلق ببرامج العمل التي تميز طبيعة المؤسسة الخدمائية.

**جدول رقم 25: الارتباط بين التأخر على مواعيد العمل الرسمية والراتب الشهري.**

السياسة الإعلامية	الفئة		
0.042	1.000	معامل الارتباط	قيمة كاندال
0.501		قيمة الاحتمالية	السياسة الإعلامية حسب
216	216	N	الفئة السوسيو مهنية

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط كاندال في حدود 0,042 ، وهذا ما يبيّن وجود ارتباط ضعيف بين متغيري التأخر على مواعيد العمل الرسمية بدلالة الراتب الشهري.

#### Tests statistiques

	المواعيد
Khi-carré	49.083 <sup>a</sup>
ddl	2
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 72.0.

وبعد إيجاد قيمة  $K^2 = 49.083$  المحسوبة: مقارنة بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية  $Sig = 0.00$  وهذا ما يفسر رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة، مما يبين ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم 26: يمثل تأدية المهام في الوقت المحدد والفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						المتغير المستقل	المتغير التابع	
	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ				
85	تك	14	تك	36	تك	35	تك	تأدية المهام	
39.35%	%	39.35%	%	49.31%	%	32.41%	%		دائما
80	تك	13	تك	25	تك	42	تك		أحيانا
37.04%	%	37.14%	%	34.25%	%	38.89%	%		أبدا
51	تك	08	تك	12	تك	31	تك		
23.61%	%	22.86%	%	16.44%	%	28.70%	%		
216	تك	35	تك	73	تك	108	تك	المجموع	
100,0%	%	100,0%	%	100,0%	%	100,0%	%		

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد تأدية المهام في الوقت المحدد دائما بنسبة 39.35% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى تأدية المهام في الوقت المحدد أحيانا بنسبة 37.04% من مجموع المبحوثين، وفي الأخير الذي يعتقد بأن عدم تأدية المهام في الوقت المحدد أبدا بنسبة 23.61% من مجموعة مفردات العينة.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية ، ففي الرأي الغالب الذي يرى بأن تأدية المهام في الوقت المحدد دائما ، نجد فيه فئة أعوان التحكم هي الفئة الغالبة بنسبة 49.31% تليها فئة الإطارات بنسبة 40.00% ، وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 32.41% ، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى بأن تأدية المهام في الوقت المحدد أحيانا ، فنجد من خلاله فئة أعوان التنفيذ هي الفئة الغالبة بنسبة 38.89% ، تليها فئة الإطارات بنسبة 37.14% ، وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة 34.25% ، وأخيرا بالنسبة للرأي الذي يعتقد بعد تأدية المهام في الوقت المحدد أبدا ، ففيه فئة أعوان التحكم هي الفئة الغالبة

بنسبة 28.70%، تليها فئة الإطارات بنسبة 22.86% ، وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة 16.44%.

ومنه نستنتج لتوفر العديد من الظروف والمعطيات السلبية التي تميز المناخ التنظيمي العام للعمل في المؤسسة ومل ينتجه من قيم واتجاهات خاطئة كانت نتيجة متوقعة لمجموع الممارسات الغير مسؤولة من طرف العديد من الجهات فيها ، وعد اعطاء الأولوية والأهمية لإدارة الوقت بالشكل العقلاني الذي يضمن تأدية مختلف الواجبات والالتزامات في أوقاتها الزمنية المحددة في بطاقات وصف المناصب ، فتسببت هذه المظاهر والسلوكيات والممارسات السلبية في اهدار كبير للوقت سواء قبل أثناء أو بعد تأدية المهام في مختلف المصالح والأقسام التابعة للمؤسسة بشكل رهيب أثر بشكل مباشر على كفاءة المؤسسة.

كما تعتبر التأخيرات المسجلة على الأوقات الرسمية للعمل والغيابات الكثيرة احدى المعوقات الوظيفية التي تحول دون تأدية المهام في أوقاتها المحددة والمعقولة وتأتي أسباب في أغلبها موضوعية وإلى حد ما ذاتية التي أنتجت نقص فادح في وسائل النقل المسؤولة على نقل الأفراد العاملين من أماكن سكنهم إلى أماكن عملهم وللعلم هم بعيدون نوعا ما على مقر عملهم ولا يملكون وسائل نقل خاصة وهم في حاجة لهذه الوسائل للوصول في الأوقات المحددة للعمل ، لأن التأخر بصفة يومية ومستمرة من شأنه تشكيل نوع من القطيعة مع المهام ، لأن الحالة النفسية والعقلية والذهنية للأفراد العاملين تربط بأمور أخرى لا تتعلق بالعمل ، خاصة ما اتصل بوسيلة النقل من و إلى المؤسسة.

جدول رقم 27: الارتباط بين تأدية المهام في الوقت المحدد والفئة السوسيو مهنية.

السياسة الإعلامية	الفئة		
-0.071	1.000	معامل الارتباط	قيمة كاندال
0.250		القيمة الاحتمالية	
216	216	N	
		السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيو مهنية	

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط كاندال في حدود -0,071 ، وهذا ما يبيّن وجود علاقة عكسية وارتباط ضعيف بين متغيري تأدية المهام في الوقت المحدد بدلالة الفئة السوسيو مهنية.

Tests statistiques

	المهام
Khi-carré	9.361 <sup>a</sup>
ddl	2
Sig. asymptotique	.009

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 72.0.

وبعد إيجاد قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة:  $K^2 = 9.361$  مقارنة بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية  $Sig = 0.09$ ، وهذا ما يفسر رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة، مما يبين ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة. ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم 28: يمثل احترام قرارات مسؤول العمل المباشر ومتغير السن.

المجموع	متغير السن								المتغير المستقل المتغير التابع		
	من 50 سنة فما فوق		[40-50]سنة		[30-40]سنة		[20-30]سنة				
31	تاك	04	تاك	13	تاك	07	تاك	13	تاك	دائما	احترام قرارات رئيس العمل
%100,0	%	15.38%	%	16.25%	%	10.77%	%	28.89%	%		
70	تاك	09	تاك	46	تاك	52	تاك	28	تاك	أحيانا	
%100,0	%	34.62%	%	57.50%	%	80.00%	%	62.22%	%		
26	تاك	13	تاك	21	تاك	06	تاك	04	تاك	إطلاقا	
%100,0	%	50.00%	%	26.25%	%	09.23%	%	08.89%	%		
216	تاك	26	تاك	80	تاك	65	تاك	45	تاك	المجموع	
%100,0	%	100,0%	%	100,0%	%	100,0%	%	100,0%	%		

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول نلاحظ أن الفئة الغالبة بالنسبة لتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن هي فئة من [30-40]سنة بنسبة 80.00% من مجموع أفراد العينة، تليها فئة من [20-30] سنة بنسبة 62.22% ثم فئة من [40-50]سنة بنسبة 57.50% منهم، تليها فئة 50 سنة فما فوق بنسبة 34.62%.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية، ففي الرأي الغالب الذي يرى بأن احترام قرارات رئيس العمل المباشر بدلالة متغير السن يكون أحيانا بنسبة 62.50% من إجمالي العينة، نجد فيه فئة الغالبة فئة 50 سنة فما فوق، عدم احترام قرارات رئيس العمل المباشر بنسبة 50.00%، وأخيرا فئة [20-30]سنة بنسبة 8.89%، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى بأن احترام الرئيس أحيانا، فنجد من خلاله فئة [30-40]سنة هي الفئة الغالبة بنسبة 80.00%، تليها فئة [20-30]سنة بنسبة 62.22%، وأخيرا فئة 50 سنة فما فوق بنسبة 34.62%، وأخيرا بالنسبة للرأي الذي يعتقد احترام الرئيس دائما، ففيه

فئة [20-30] سنة هي الفئة الغالبة بنسبة 28.89%، تليها فئة [40-50] سنة بنسبة 16.25%، وأخيرا فئة [30-40] سنة بنسبة 10.77%.

من خلال نتائج القراءة الجدولية نستنتج اعتماد الإدارة العليا على أساليب التهيب دون الاعتماد على أشكال الترغيب من خلال تطبيق اللوائح العقابية على الأفراد العاملين كخطوة أولى من دون الرجوع إلى الاجراءات الأخرى التي تضمن المحافظة على قوة العلاقة بين الفاعلين داخل التنظيم كما تضمن أكثر ليونة ومرونة تساعد على التحكم أكثر في الأوضاع واستقطابهم بما يضمن مصالحهم ومصالح المؤسسة وهذا ما يتطلبه التسيير الحديث في المؤسسات اليوم ، ويبرز هذا الأمر قصر النظر لدى القائمين والمسؤولين في المؤسسة بعد الاعتماد على أساليب أخرى دون العقاب تكون فعاليتها أكثر وأكبر منه بضمان ليس فقط التزامهم بل حبهم وانتمائهم للمؤسسة في إطار علاقات ودية تجمع بينهم.

كما تلعب مجموعة من الأسباب التي تؤدي في الأخير إلى عدم احترام اجراءات وروتين العمل الحالي في المؤسسة ، والتي قد تكون سببا مباشرا أو غير مباشر في انتاج هذه السلوكات التي يتم التعامل معها بطريقة تقترب كثيرا إلى استعمال العنف الرمزي، وحتى العنف اللفظي في محيط العمل مما يحدث اضطراب على مستوى دافعية المورد البشري، وبالتالي مع تكرار هذه العملية بشكل منظم يصبح الفرد العامل يقوم بها من منطلق أنه مظلوم ، وليس من كونها سلوكات سلبية تؤثر على مساره المهني وعلى المؤسسة بصفة عامة لذا فالأساليب التي يتم بها معاملة الأفراد العاملين الذين لم يؤديوا المهام الموكلة إليهم، سواء ما تعلق بعامل الزمن أو الكفاءة في الانجاز، أو التعمد في عدم أدائها بصفة كلية، ولا تختلف النتائج التي ينتظرها المورد البشري من جراء عدم تأدية المهام باختلاف انتمائهم إلى سلم الهيكل التنظيمي فمعظمهم ينتظرون سلوك سالب من طرف الرئيس السلمي والإدارة بصفة عامة ألا وهو العقاب ويكون ذلك بصفة عامة على الراتب الشهري للفرد العامل، حسب اللوائح المتبعة في هذا النوع من النشاط والقانون الداخلي للمؤسسة.

يعد الاعتماد على استراتيجية التهيب للأفراد العاملين المقصرين في أداء مهامهم احدى المداخل الأساسية التي تزيد من حجم الفجوة والهوى الموجودة بين المورد البشري والإدارة، لأن في نظر المختصين هذه العملية التي تتعلق بالعقاب تسبقها عمليات أخرى أقل حدة من العقاب وأكثر فعالية، لأن الفرد العامل إذا ما تم الوصول إلى النيل من راتبه

الشهري فيعد هذا من الأمور التي ستعرقل مساره في العمل والتي لا تعطيه القدرة على تحسين مستواه وتغيير سلوكاته نحو الأفضل وما يتوقعه منه رئيسه في العمل ، لذا من الأسباب التي تنقص من هذه الخاصية والتي تزيد من دافعية الفرد لعدم الأداء أو الالتزام الفكرة التي تدعوا إلى اعتماد العقاب كبديل أول لردع العامل ، دون النظر والتمعن في الأسباب الظاهرة والكامنة التي دفعت به إلى الوصول إلى هذه المحطة التي تعتبر من المحطات التي تشكل خطرا حقيقيا بتكرارها على مستقبله الوظيفي في المؤسسة وبالدرجة الأولى المحافظة على مكانته.

جدول رقم 29: الارتباط بين احترام قرارات رئيس العمل المباشر ومتغير السن.

السياسة الإعلامية	الفئة		
0.035	1.000	معامل الارتباط	قيمة كاندال
0.577		القيمة الاحتمالية	
216	216	N	السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيو مهنية

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معاملي الارتباط بيرسون وكاندال في حدود 0,034 و 0,035 على التوالي، وهذا ما يبيّن وجود ارتباط ضعيف بين متغيري احترام قرارات رئيس العمل المباشر بدلالة متغير السن.

**Tests statistiques**

	الاحترام
Khi-carré	83.028 <sup>a</sup>
ddl	2
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 72.0.

وبعد إيجاد قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة:  $K^2 = 83.028$  مقارنة بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية  $Sig = 0.00$  وهذا ما يفسر رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة، مما يبين ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة. ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم 30: يمثل طبيعة العلاقة بالزملاء في العمل والفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						المتغير المستقل		
	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المتغير التابع		
36	تك	08	تك	12	تك	16	تك	جيدة	طبيعة العلاقة بالزملاء
16.67%	%	22.86%	%	16.44%	%	14.81%	%		
83	تك	23	تك	23	تك	37	تك		
38.42%	%	65.71%	%	31.50%	%	34.26%	%	سيئة	
97	تك	04	تك	38	تك	55	تك		
44.91%	%	11.43%	%	52.06%	%	50.93%	%	المجموع	
216	تك	35	تك	73	تك	108	تك		
100,0%	%	100,0%	%	100,0%	%	100,0%	%		

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد طبيعة العلاقة بالزملاء في العمل سيئة بنسبة 44.91% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى طبيعة العلاقة بالزملاء في العمل حسنة بنسبة 38.42% من مجموع المبحوثين، وفي الأخير الذي يعتقد بأن طبيعة العلاقة بالزملاء في العمل جيدة بنسبة 16.67% من مجموعة مفردات العينة.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية ، ففي الرأي الغالب الذي يرى بأن طبيعة العلاقة بالزملاء في العمل ، نجد فيه فئة أعوان التحكم هي الفئة الغالبة بنسبة 52.06% تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 50.93%، وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 11.43%، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى طبيعة العلاقة بالزملاء في العمل حسنة، فنجد من خلاله فئة الإطارات هي الفئة الغالبة بنسبة 65.71%، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 34.26%، وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة 31.50%، وأخيرا بالنسبة للرأي الذي يعتقد

طبيعة العلاقة بالزملاء في العمل جيدة، ففيه فئة الإطارات هي الفئة الغالبة بنسبة 22.86%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 16.44%، وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 14.81%.

ومنه نستنتج أن قوة التركيز على الأعمال الفردية دون الاهتمام بالأعمال الجماعية وغرس القيم الجديدة من خلال محاولة اقناع الأفراد العاملين بهذه الأفكار القيمة مقابل التخلي على أفكارهم السلبية التي تتميز بالانفرادية في كثير من الأحيان في أماكن العمل، وغياب روح التعاون والتنسيق بين أعضاء فريق العمل الواحد والتفكير في المصلحة الشخصية بدل المصلحة العامة، كما يعتبر عدم استقادة المؤسسة من الكثير من الخبرات الموجودة أمر غير منهجي ولا ينفعها بل يضرها ويستنزف مقدراتها وقوتها في البيئة العامة، ويجعل منها ضعيفة في مواجهة مختلف التحديات والمشكلات الحاضرة والرهانات المستقبلية التي تنتظرها، والتي ستكون بمثابة محرك حقيقي لإنتاج مشكلات أخرى أكثر تعقيد من سابقتها لغياب التنسيق والتعاون وروح الجماعة في العمل.

وعليه لا يوجد تساند وتعاون بالمعنى الوظيفي المهني بين مختلف الفئات المهنية وجماعات وفرق العمل في مختلف المستويات المهنية، وعدم الاهتمام بالشكل المطلوب فيما يتعلق بالخبرات والكفاءات في مجالات العمل، ولا حتى نوع من التنافس الايجابي بين الأفراد العالمين في العمل.

كما تلعب الإدارة دورا محوريا في احداث هذا التوازن والتناغم بين المجهود الذي يتم بذله من طرف المورد البشري وحجم العوائد المالية التي يتحصل عليها نتيجة هذا الأداء، ولا بد من تشخيص واكتشاف الحاجة لدى الأتباع لتسهيل عملية اشباعها بشكل صحيح ومن ثم امكانية التوقع الايجابي بسلوكياتهم في العمل على أساس ربط أهدافهم بشكل حقيق مع غايات المؤسسة وأهدافها بما يضمن بقاءها واستمرارها وريادتها لأطول فترة زمنية ممكنة، والمحافظة على مبدأ المصلحة العامة من غير تضارب المصالح للجماعات داخلها بما يشكل خطرا مستمرا عليها وفي حيز من الثقة بالتحسين المستمر لنقاط الضعف الداخلية في المؤسسة.

جدول رقم 31: الارتباط بين طبيعة العلاقة بالزملاء في العمل والفئة السوسيو مهنية.

السياسة الإعلامية	الفئة	معامل الارتباط	قيمة كاندال
0.017	1.000	القيمة الاحتمالية	
0.788		N	
216	216		السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيو مهنية

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط كاندال في حدود 0,017 ، وهذا ما يبيّن وجود ارتباط ضعيف بين متغيري طبيعة العلاقة بالزملاء في العمل بدلالة الفئة السوسيو مهنية.

#### Tests statistiques

	العلاقة
Khi-carré	28.361 <sup>a</sup>
ddl	2
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 72.0.

وبعد إيجاد قيمة  $K^2 = 28.361$  المحسوبة: مقارنة بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية

Sig= 0.00 وهذا ما يفسر رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة، مما يبين ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة. ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## جدول رقم 32: يمثل اعتبار مسؤول العمل الأنموذج والفئة السيوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السيوسيو مهنية						المتغير المستقل	
	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المتغير التابع	
42	تك	16	تك	12	تك	14	تك	اعتبار رئيس العمل الأنموذج
19.44%	%	45.71%	%	16.44%	%	12.97%	%	
79	تك	12	تك	25	تك	42	تك	
36.58%	%	34.29%	%	34.24%	%	38.89%	%	
95	تك	07	تك	36	تك	52	تك	
43.98%	%	20%	%	49.31%	%	48.14%	%	
216	تك	35	تك	73	تك	108	تك	المجموع
100%	%	100%	%	100%	%	100%	%	

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد بعدم اعتبار رئيس العمل الأنموذج بنسبة 43.98% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى رئيس العمل الأنموذج أحيانا بنسبة 36.58% من مجموع المبحوثين، وفي الأخير الذي يعتقد بأن اعتبار رئيس العمل الأنموذج دائما بنسبة 19.44% من مجموعة مفردات العينة.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية ، ففي الرأي الغالب الذي يرى بعدم اعتبار رئيس العمل الأنموذج أبدا، نجد فيه فئة أعوان التحكم هي الفئة الغالبة بنسبة 49.31% تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 48.14% ، وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 20.00% ، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى اعتبار رئيس العمل الأنموذج أحيانا فنجد من خلاله ، فئة أعوان التنفيذ هي الفئة الغالبة بنسبة 38.89% ، تليها فئة الإطارات بنسبة 34.29% ، وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة 34.24% ، وأخيرا بالنسبة للرأي الذي اعتبار

رئيس العمل الأنموذج دائما، ففيه فئة الإطارات هي الفئة الغالبة بنسبة 45.71%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 16.44%، وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 12.97%.

ومنه يمكن استنتاج ضعف وظيفة الاشراف والتوجيه في المؤسسة، باعتبارها تستمد قوتها ومرونتها وفعاليتها من رؤساء العمل من خلال تحولهم في الوقت والموقف المناسب من رؤساء إلى مرؤوسين والعكس ليستميلوا تأييد أتباعهم، كما يعتبرون همزة الوصل بين الإدارة والأفراد العاملين، وعدم اقتناع هؤلاء بالأفكار والمبادئ الجديدة التي من شأنها تعديل سلوكيات الأتباع فلا يمكن لهم بأي شكل من الأشكال لعب دور الوسيط الذي يحاول استيعاب الأتباع والتحكم فيهم من خلال اقناعهم واقتناعهم بسلوكياتهم في العمل.

كما يمكن تفسير عدم اعتبار رئيس العمل كنموذج حقيقي يعتمد الأتباع في مكان العمل وحتى خارجه لقلة أساليب التأثير التي يعتمدوها الرؤساء في العمل، بل وحتى عدم الاهتمام بهذه الأشكال التي تحقق عملية التفاعل الدينامي بين القائد والعناصر التابعة له ، كما ينتج سلوك اللامبالاة الذي يتبعه أغلب رؤساء العمل من السياسة العامة والاستراتيجية الغير مفهومة والغير واضحة من طرف القيادة الإدارية، خاصة ما يتصل بالمناخ العام للعمل وما يجب أن يحتويه المحيط الداخلي للمؤسسة من ثقافة متعلقة بالعمل وقيم يجب عليها أن تغرسها في محيطها الداخلي وسلوكات لا بد من اتخاذ الاجراءات اللازمة للتقليص منها لتأثيراتها السلبية والخطيرة على مستقبلها الوظيفي في ظل انتشار ظاهرة المنافسة الشرسة في السوق بصفة عامة ، كل هذه العوامل التي تربط بالبيئة الداخلية فيما يتعلق بطبيعة الهيكل التنظيمي ، مدى استفادة رؤساء العمل من الفترات التكوينية لتحسين مستوياتهم ومساهماتهم بالتالي في التغيير المتوقع في أساليب العمل من خلال ضبط السلوك الخاص باتباع وفق ما يتوافق مع الأهداف المرغوبة والمتوقعة، فرئيس العمل يعكس الصورة العامة التي يكون عليها الأتباع في العمل.

جدول رقم 33: الارتباط بين اعتبار رئيس العمل الأنموذج والفئة السوسيومهنية.

السياسة الإعلامية	الفئة		
0.008	1.000	معامل الارتباط	قيمة كاندال
0.899		القيمة الاحتمالية	
216	216	N	
السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيومهنية			

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط كاندال في حدود 0,008 ، وهذا ما يبيّن وجود ارتباط ضعيف بين متغيري اعتبار رئيس العمل الأنموذج بدلالة الفئة السوسيومهنية.

Tests statistiques

	الاقتداء
Khi-carré	20.528 <sup>a</sup>
ddl	2
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 72.0.

وبعد إيجاد قيمة  $K^2 = 20.528$  المحسوبة: مقارنة بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية

Sig= 0.00 وهذا ما يفسر رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة، مما يبين ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة. ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم 34: يمثل مساعدة المناخ التنظيمي على تطوير القدرات والفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						المتغير المستقل	المتغير التابع	
	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ				
18	تاك	05	تاك	06	تاك	07	تاك	مساعدة المناخ التنظيمي على تطوير القدرات	
8.33%	%	14.28%	%	08.22%	%	06.48%	%		دائما
70	تاك	12	تاك	19	تاك	39	تاك		أحيانا
32.41%	%	34.29%	%	26.03%	%	36.12%	%		
128	تاك	18	تاك	48	تاك	62	تاك	أبدا	
59.26%	%	51.43%	%	65.75%	%	57.41%	%		
216	تاك	35	تاك	73	تاك	108	تاك	المجموع	
100%	%	100%	%	100%	%	100%	%		

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد لا يساعد المناخ التنظيمي أبدا على تطوير القدرات بنسبة 59.26% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى يساعد المناخ التنظيمي أحيانا على تطوير القدرات بنسبة 32.41% من مجموع المبحوثين، وفي الأخير الذي يعتقد بأن يساعد المناخ التنظيمي على تطوير القدرات دائما بنسبة 8.33% من مجموعة مفردات العينة.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية ، ففي الرأي الغالب الذي يرى يساعد المناخ التنظيمي أبدا على تطوير القدرات أبدا، نجد فيه فئة أعوان التحكم هي الفئة الغالبة بنسبة 65.75% تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 57.41% ، وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 51.43% ، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى يساعد المناخ التنظيمي أبدا على تطوير القدرات أحيانا فنجد من خلاله فئة أعوان التنفيذ هي الفئة الغالبة بنسبة 36.12% ، تليها فئة الإطارات بنسبة 34.29% ، وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة 26.03% ، وأخيرا

بالنسبة للرأي الذي يساعد المناخ التنظيمي أبداً على تطوير القدرات دائماً، ففيه فئة الإطارات هي الفئة الغالبة بنسبة 14.28%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 08.22% ، وأخيراً فئة أعوان التنفيذ بنسبة 06.48%.

وعليه يمكن استنتاج غياب الظروف التنظيمية الموضوعية التي تشكل المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يوفر بدوره في جميع المستويات التنظيمية الظروف والشروط الأساسية والرئيسية التي تعتمدها الإدارة في صياغة سياستها واستراتيجياتها الحالية والمستقبلية بما يضمن ابقاء هذه الفئة الخاصة من المورد البشري في ظروف تتميز بالإيجابية والفعالية لضمان استمرار القيمة المضافة التي تنتجها هذه الفئة والتي تضمن من خلالها المؤسسة العوائد اللازمة التي تضمن الاستمرارية في العمل بالشكل والأسلوب المرغوب الوصول إليه في إطار الغايات والأهداف التي رسمتها الإدارة العامة والمطلوب تحقيقها على المديين المتوسط والبعيد.

كما يلعب المناخ التنظيمي دوراً بارزاً في تحديد مستويات ومعدلات الاستقرار الوظيفي وبالتالي تحقيق الرضى الوظيفي بالنسبة للمورد البشري ، بحيث تعتبر العناصر التي يتكون ذات أهمية بالغة في تحديد قوته من ضعفه ، سواء تعلق الأمر بجانب الهيكل التنظيمي كأحد أهم هذه العناصر التي يتكون منها ، وحتى شبكة الاتصالات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية ، وما تعلق بالنمط القيادي الذي تعود له الكلمة الأخيرة في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية ، ونسبة مشاركة المورد البشري في عمليات التسيير والإدارة وحتى في مختلف العمليات والنشاطات الأخرى ذات الأهمية البالغة أو المتفاوتة وعلى جميع المستويات المهنية باختلاف الرتب المهنية على مستوى الهيكل التنظيمي في المؤسسة ، إضافة إلى طبيعة المهام والأعمال التي يمكن تأديتها في إطار الطابع والمعيار الذي يتميز بالروتين اليومي الذي لا يؤدي إلى المبادرة والاندفاع إلى العمل والابتكار ، وبالتالي غياب روح العمل الحقيقي ، مع غياب المتغيرات التكنولوجية التي من شأنها الدفع إلى الأمام والمحافظة على ريثم عمل سريع ومتطور يضمن المرونة والسرعة والفعالية والكفاءة بالنسبة للمورد البشري المتكون.

ويلعب المناخ التنظيمي دورا استراتيجيا ومحوريا في تحقيق معايير وآليات الثقة التنظيمية من خلال تشكيل مضامين الأمن الوظيفي بالاعتماد على إدارة الاستبقاء الوظيفي بالنسبة للمتميزين في العمل والمحافظة على هذه الفئة الوظيفية المهمة التي تمثل القوة الكامنة للمؤسسة، بحيث لا تتوفر هذه المعايير في المؤسسة ما يفسر وجود مناخ تنظيمي منغلق في بعض الأحيان يخص جماعات رسمية دون الجماعات الأخرى في المؤسسة في إطار مناخ تنظيمي مستقل يمثل كل جماعة على باقي الجماعات الأخرى داخل المؤسسة.

**جدول رقم 35: الارتباط بين مساعدة المناخ التنظيمي على تطوير القدرات والفئة السوسيو مهنية.**

السياسة الإعلامية	الفئة		قيمة كاندال السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيو مهنية
-0.124	1.000	معامل الارتباط	
0.050		القيمة الاحتمالية	
216	216	N	

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط كاندال في حدود -0,124 ، وهذا ما يبيّن وجود علاقة عكسية وارتباط ضعيف ذو دلالة إحصائية عند درجة حرية 0,05 حسب معامل بيرسون بين متغيري اعتبار رئيس العمل الأنموذج بدلالة الفئة السوسيو مهنية؛ وهو ما يدل على تأثير المناخ التنظيمي على تنمية قدرات العاملين لاسيما حين تواجد الصراع التنظيمي على مستوى هرم المؤسسة.

**Tests statistiques**

	المناخ
Khi-carré	84.111 <sup>a</sup>
ddl	2
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 72.0.

وبعد إيجاد قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة:  $K^2 = 84.111$  مقارنة بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية

Sig= 0.00 وهذا ما يفسر رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة، مما يبين ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة. ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم 36: يمثل السعي وراء تأدية المهام والفئة السيوسيومهنية.

المجموع	الفئة السيوسيومهنية						المتغير المستقل	
	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المتغير التابع	
142	تك	08	تك	45	تك	89	تك	للحصول على مقابل
65.74%	%	22.86%	%	61.64%	%	82.41%	%	
41	تك	11	تك	18	تك	12	تك	السعي وراء التمييز
18.98%	%	31.43%	%	24.66%	%	11.11%	%	
21	تك	09	تك	07	تك	05	تك	تقدير الذات
09.72%	%	25.71%	%	9.59%	%	4.63%	%	
12	تك	07		03		02	تك	تحقيق الذات
5.56%	%	20%		4.11%		1.85%	%	
216	تك	35	تك	73	تك	108	تك	المجموع
100.0%	%	100.0%	%	100.0%	%	100.0%	%	

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد أن السعي وراء تأدية المهام بهدف الحصول على مقابل بنسبة 65.74% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى أن السعي وراء تأدية المهام بهدف التمييز بنسبة 18.98% من مجموع المبحوثين، يليها الرأي الذي يرى أن السعي وراء تأدية المهام بهدف تقدير الذات بنسبة 9.72% من مجموع المبحوثين، وفي الأخير الذي يعتقد يليها الرأي الذي يرى أن السعي وراء تأدية المهام بهدف تحقيق الذات بنسبة 5.56% من مجموع المبحوثين

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية، ففي الرأي الغالب الذي يرى السعي وراء تأدية المهام بهدف الحصول على مقابل ، نجد فيه فئة أعوان التنفيذ هي الفئة الغالبة بنسبة 82.41% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 61.64% ، وأخيرا فئة الإطار بنسبة 22.56% ، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى السعي وراء تأدية المهام بهدف التمييز فنجد من خلاله فئة الإطار هي الفئة الغالبة بنسبة 31.43% ، تليها فئة أعوان التحكم

بنسبة 24.66% ، وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 11.11% ، يقابلها الرأي الذي يرى السعي وراء تأدية المهام بهدف تقدير الذات ، ففيه فئة الإطارات هي الفئة الغالبة بنسبة 25.71%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 09.59% ، وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 04.63%، وأخيرا بالنسبة للرأي الذي السعي وراء تأدية المهام بهدف تحقيق الذات ، ففيه فئة الإطارات هي الفئة الغالبة بنسبة 20.00%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 04.11% ، وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 01.85%.

جدول رقم 37: معامل الارتباط بين السعي وراء تأدية المهام والفئة السوسيو مهنية.

السياسة الإعلامية	الفئة		قيمة كاندال
0.066	1.000	معامل الارتباط	
0.287		القيمة الاحتمالية	
216	216	N	السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيو مهنية

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط كاندال في حدود 0,066 ، وهذا ما يبيّن وجود ارتباط ضعيف بين متغيري السعي وراء تأدية المهام بدلالة الفئة السوسيو مهنية.

#### Tests statistiques

	السعي
Khi-carré	199.370 <sup>a</sup>
ddl	3
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 54.0.

وبعد إيجاد قيمة  $K^2$  المحسوبة:  $K^2 = 199.370$  مقارنة بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية  $Sig = 0.00$ ، وهذا ما يفسر رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة، مما يبين ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة. ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ومنه يمكن استنتاج الأهمية القصوى التي تمثلها الظروف المادية باختلاف مستوياتها ومعدلات وجودها وتوفرها في المؤسسة في تحقيق المعدلات المناسبة من الأداء والانجازات في المؤسسة ، لذا فهذه المعدلات المرتبطة بوجود هذه الشروط أو نقصها أو غيابها بصفة كلية في المؤسسة من شأنه التأثير بصفة مباشرة أو غير مباشرة على مستويات الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة وبظروف الانجاز بصفة عامة ، وهذا ما يمكن أن يتطابق مع الواقع التنظيمي السائد في المؤسسة.

لذا فالظروف والعوامل المادية المتعلقة بالعمل بمختلف مستويات أدائه ورتب مسؤولياته تقع بالدرجة الأولى على عاتق الإدارة العليا ، بالنظر إلى نوعية النشاط أو الجهد المبذول ، سواء تعلق بالجانب البدني كالأعمال المتعلقة بالصيانة الخاصة بالمنشآت والمباني والأخرى الخاصة بالنظافة ، ومختلف الأعمال التي تتطلب الجهد البدني والعضلي ، بالإضافة إلى تلك النشاطات والمهام المتعلقة بالجانب العقلي والنفسي التي تختص بالأعمال الإدارية والفنية والتقنية ، أو الأعمال والمهام ذات البعدين المركبين أي بين الجانب الذهني والجانب البدني ، والتي تستدعي توافر مجموعة من العوامل والظروف التي يقف عليها مدى جودة وكفاءة هذه الأعمال من خلال عمليات الرقابة اليومية أو التقييم والتقويم المتعلق ببرامج العمل التي تميز طبيعة المؤسسة الخدماتية التجارية.

وتتمثل هذه الظروف المادية التي تتميز بها المؤسسة بالتذبذب وعم الاستقرار ففي بعضها نجدها متوفرة وفي البعض الآخر خاصة ما يتعلق بالجانب البسيكوسيسولوجي ناقصة إن لم نقل غائبة ، أما بالنسبة ما تعلق بالبعد المتعلق بالجوانب المادية الخالصة فإن حسب طبيعة الأعمال النشاطات الخاصة بالمؤسسة ، فمثلا تعد عوامل الحرارة والرطوبة ومستوى الإضاءة والضوضاء والضجيج ، والأدوات والوسائل والهندام الرسمي للعمل مهمة جدا في انجاز الأعمال الموكلة للمورد البشري ، ومؤثرة بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكاته وتصرفاته في محيط العمل ، وهي تعكس إلى درجة كبيرة قدرته على الإنجاز بشكل سلبي أو ايجابي وغالبا ما تتوفر هذه العوامل في المؤسسة إلا ما تعلق بالهندام الرسمي في العمل، لكن المشكلة تطرح على مستوى علاقات العمل في زاويتها الأفقية والعمودية ، في إطار العلاقات التي تجمع بين مختلف المصالح والأقسام والمديريات ودرجة ومدى التنسيق

والتعاون فيما بينها بما يضمن انجاز الخدمات بالجودة المطلوبة ، أو فيما يتعلق بالإطار الخاص بالزوايا العمودية من خلال اصدار التعليمات والتوجيهات والأوامر الخاصة بالعمل ، هذا دون إغفال الزاوية الصاعدة والتي تهتم باحتياجات العاملين وطلباتهم انشغالهم ومدة التوافق بين حجم الزاوية العمودية والصاعدة لضمان الدافعية الحقيقية للإنجاز الفعلي للأعمال المرتبطة بتلك التعليمات الفوقية الصادرة من القيادة الإدارية.

### عرض نتائج المقابلة

بعد حوصلة إجابات المبحوثين، فكان التحليل الضمني لذلك على النحو التالي حسب كل مبحوث على التوالي بالنسبة للفرضية الثانية:

- عملية تنمية الفكر السياحي بالنسبة للمورد البشري معقدة نسبياً وتحتاج إلى إطارات مؤهلة علمياً وعملياً إضافية إلى وضع مناخ تنظيمي مساعد ومحفز لكافة الأطراف سواء من جانب الوزارة الوصية أو من كافة المتعاملين والقائمين بالقطاع السياحي.

أما بالنسبة للعلاقة بين الفاعلين في القطاع ليست في تطلعاتنا وطموحاتنا، يتسمها الغموض وعدم وجود الشفافية والاهداف الواضحة إضافة إلى التهرب من المسؤوليات في إيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بالقطاع لاسيما في عدم وجود قوانين واضحة ومفسرة لإدارة الازمات المحتملة

معيار الكفاءة والخبرة غير مهم بالنسبة للقائمين على القطاع مما ينجم عليه عدة معوقات تنظيمية في ظل قلة المرافق السياحية المتواجدة وارتفاع الأسعار جراء ذلك مما ينعكس سلباً على التكوين المستمر والمتواصل للمورد البشري الموجه للقطاع السياحي وتبقى العلاقات الشخصية أهم معيار للاستمرارية والتواصل.

وعليه لا نتصور تنمية القطاع السياحي على المدى البعيد لعدة اعتبارات عدم وجود إرادة سياسية في ذلك وصعوبة التعامل مع كافة الصعوبات والعراقيل باعتبارها مزيج معقد من مختلف الجوانب.

- وفقا للقدرات بالمجال السياحي فتحقيق قفزة نوعية لترقية الفكر السياحي فتحقيق قفزة نوعية لترقية الفكر السياحي يحتاج لتضافر الجهود بين كافة الأطراف المعنية سواء القائمين على القطاع السياحي في صورة الوزارة الوصية والمديريات الولائية وكذا الوكالات السياحية وكل المؤسسات التابعة لذلك وعليه وجوب وضع استراتيجية شاملة وفعالة تحقق الأهداف الاستراتيجية لتنمية القطاع السياحي وترقيته. ويتجسد ذلك في وجود علاقة تكاملية بين الفاعلين به والبحث في سبيل إيجاد حلول للمشاكل المتركمة بالطرق النوعية والفعالة.

أما بالنسبة لواقع القطاع للأسف نجد اهمال معيار الكفاءة والخبرة والاعتماد على العلاقات الشخصية والمحسوبية الذي انعكست سلبا على تحقيق تنمية سياحية شاملة لاسيما على المدى البعيد لذلك وجب إعادة النظر في المعايير المأخوذة ووضع رقابة إدارية ولجان مستقلة هدفها مكافحة الفساد الذي ينفذ القطاع ويعطل تنميته وترقيته.

للأسف تحقيق قفزة نوعية لترقية الفكر السياحي غير ممكن في الوقت الراهن فشرط العمل السياحي غير متوفرة أصلا فالعمل السياحي هويتي المفضلة باعتباري مرشد سياحي حر لا أخضع لأي طرف أو مسؤول فلما تكون عملك نابع من احساسك بالراحة والرضى عن طبيعة العمل الذي تقوم به ويكون هويتك المفضلة وهذا ما يعبر عن اعلى مستويات الفكر السياحي وبالتالي هناك طاقات وموارد بشرية غير مستغلة مما ينجم عنه تضارب وتدهور في العلاقة بين القائمين والفاعلين في القطاع مع أفراد بيئة الأعمال (البيئة الاجتماعية) مما يترتب عنه خلل ومشاكل تدفع الى ركود في القطاع السياحي، إضافة إلى عدم وجود تكوين مستمر ومتواصل لمورد البشري والعمل على زرع الوعي السياحي لدى المواطن وعدم اختيار المرشد السياحي من المنطقة يؤثر سلبا على تحقيق قفزة بالقطاع السياحي على المدى البعيد.

- لا يمكن الجزم عن وجود قفزة نوعية مرتبطة بترقية الفكر السياحي فالعملية معقدة وتحتاج إلى وجود مورد بشري مكون بالجانبين الميداني والاكاديمي إضافة الى وجود الإرادة والقدرة

على التكيف مع مقومات العمل السياحي ومتطلبات البيئة الاجتماعية المرتبطة بذلك ونظرا للتوتر الموجود بين مختلف الفاعلين بالقطاع من خلال التركيبة المتجاهلة لمعايير الكفاءة والخبرة بالمجال والتي تتجم عنها مشاكل وأزمات قادرة على هدمه والعصف به وعدم تحقيق الاستمرارية وتحقيق الاستراتيجيات والاهداف على المدني البعيد مما ينعكس سلبا على التنمية الشاملة والقفزة النوعية بمختلف الخدماتية بالبلاد .

### 3-2 تحليل نتائج الفرضية الثانية:

تشكل عملية التنشئة الاجتماعية الإطار العام الذي ينتج أهم الخبرات والكفاءات والتصورات التي تخدم القطاع السياحي وتدفع بعجلة التنمية فيه بالشكل الذي يوفر للنسق السياسي العديد من الامتيازات والمنافع التي يمكن استغلالها بشكل عقلاني لدفع المورد البشري على البذل والعطاء بما يحقق القفزة النوعية من أجل استغلال الموارد المتاحة والغير متاحة في النسق الاجتماعي التي تخدم العمل السياحي ودفع عجلة التنمية السياحية وبالتالي تحقيق النجاعة والفعالية المطلوبة بأقل تكلفة وفي أفضل الظروف وبأحسن السبل والاستراتيجيات الممكنة ، لذلك الإطار العام التطبيقي لعملية التنشئة الاجتماعية وفي مختلف مؤسساتها من أصغر مؤسسة الأسرة إلى أكبر مؤسسة الدولة بكل روافدها تحتاج إلى إعادة النظر وفق رؤية استراتيجية اجتماعية شاملة ، بحيث تلعب المؤسسات التعليمية كأحدى أهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية في ترسيخ العديد من المفاهيم والتصورات وإعادة انتاج جملة من القيم الغير الاكراهية التي تلتزم بمبدأ الحيادية في إنتاج النخب التي يتطلبها السير الحسن للعمل السياحي بشكل متميز ، لذلك فإن مؤسسات التنشئة الاجتماعية باختلاف روافدها ومراحلها يمكنها من تحديد الرؤية العامة للبناء الاجتماعي المستقبلي في إطار حوصلة العمليات الاجتماعية بما يتعلق بالبناء الاجتماعي الفوقي أو البناء الاجتماعي التحتي بما يحقق التوازن العام للنسق الاجتماعي ويضيف فيه القوة اللازمة التي يتم استيرادها من محيطه الخارجي وبشكل عام لا تكفي الخبرة أو الكفاءة لوحدها في دفع عجلة التنمية من دون وجود معايير وآليات اجتماعية يتم ترسيخها في عملية التنشئة الاجتماعية عن طريق المؤسسات التي تمثلها بما يحقق هذا التوازن العلائقي ذي الطابع البراغماتي ذو

الوجهة الاقتصادية الاجتماعية التي تسمح للنسق السياسي بالمناورة أكثر من خلال الاستغلال العقلاني لجميع الموارد المتاحة وغير المتاحة.

• ضعف مقومات المناخ التنظيمي في المؤسسة ، رغم ما يشكله من دورا بارزا في تحديد مستويات ومعدلات الاستقرار الوظيفي وبالتالي تحقيق الرضى الوظيفي بالنسبة للمورد البشري ، بحيث تعتبر العناصر التي يتكون ذات أهمية بالغة في تحديد قوته من ضعفه سواء تعلق الأمر بجانب الهيكل التنظيمي كأحد أهم هذه العناصر التي يتكون منها ، وحتى شبكة الاتصالات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية ، وما تعلق بالنمط القيادي الذي تعود له الكلمة الأخيرة في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية ، ونسبة مشاركة المورد البشري في عمليات التسيير والإدارة وحتى في مختلف العمليات والنشاطات الأخرى ذات الأهمية البالغة أو المتفاوتة وعلى جميع المستويات المهنية باختلاف الرتب المهنية على مستوى الهيكل التنظيمي في المؤسسة ، إضافة إلى طبيعة المهام والأعمال التي يمكن تأديتها في إطار الطابع والمعيار الذي يتميز بالروتين اليومي الذي لا يؤدي إلى المبادرة والاندفاع إلى العمل والابتكار ، وبالتالي غياب روح العمل الحقيقي ، مع غياب المتغيرات التكنولوجية التي من شأنها الدفع إلى الأمام والمحافظة على ريثم عمل سريع ومتطور يضمن المرونة والسرعة والفعالية والكفاءة بالنسبة للمورد البشري المتكون.

• لتوفر العديد من الظروف والمعطيات السلبية التي تميز المناخ التنظيمي العام للعمل في المؤسسة ومل ينتج من قيم واتجاهات خاطئة كانت نتيجة متوقعة لمجموع الممارسات الغير مسؤولة من طرف العديد من الجهات فيها ، وعد اعطاء الأولوية والأهمية لإدارة الوقت بالشكل العقلاني الذي يضمن تأدية مختلف الواجبات والالتزامات في أوقاتها الزمنية المحددة في بطاقات وصف المناصب ، فتسببت هذه المظاهر والسلوكيات والممارسات السلبية في اهدار كبير للوقت سواء قبل أثناء أو بعد تأدية المهام في مختلف المصالح والأقسام التابعة للمؤسسة بشكل رهيب أثر بشكل مباشر على كفاءة المؤسسة.

• اعتماد الإدارة العليا على أساليب الترهيب دون الاعتماد على أشكال الترغيب من خلال تطبيق اللوائح العقابية على الأفراد العاملين كخطوة أولى من دون الرجوع إلى الاجراءات الأخرى التي تضمن المحافظة على قوة العلاقة بين الفاعلين داخل التنظيم كما تضمن أكثر

ليونة ومرونة تساعد على التحكم أكثر في الأوضاع واستقطابهم بما يضمن مصالحهم ومصالح المؤسسة وهذا ما يتطلبه التسيير الحديث في المؤسسات اليوم ، ويبرز هذا الأمر قصر النظر لدى القائمين والمسؤولين في المؤسسة بعد الاعتماد على أساليب أخرى دون العقاب تكون فعاليتها أكثر وأكبر منه بضمان ليس فقط التزامهم بل حبهم وانتمائهم للمؤسسة في إطار علاقات ودية تجمع بينهم.

• قوة التركيز على الأعمال الفردية دون الاهتمام بالأعمال الجماعية وغرس القيم الجديدة من خلال محاولة اقناع الأفراد العاملين بهذه الأفكار القيمة مقابل التخلي على أفكارهم السلبية التي تتميز بالانفرادية في كثير من الأحيان في أماكن العمل ، وغياب روح التعاون والتنسيق بين أعضاء فريق العمل الواحد والتفكير في المصلحة الشخصية بدل المصلحة العامة ، كما يعتبر عدم استفادة المؤسسة من الكثير من الخبرات الموجودة أمر غير منهجي ولا ينفعها بل يضرها ويستنزف مقدراتها وقوتها في البيئة العامة ، ويجعل منها ضعيفة في مواجهة مختلف التحديات والمشكلات الحاضرة والرهانات المستقبلية التي تنتظرها، والتي ستكون بمثابة محرك حقيقي لإنتاج مشكلات أخرى أكثر تعقيد من سابقتها لغياب التنسيق والتعاون وروح الجماعة في العمل.

• ضعف وظيفة الاشراف والتوجيه في المؤسسة، باعتبارها تستمد قوتها ومرونتها وفعاليتها من رؤساء العمل من خلال تحولهم في الوقت والموقف المناسب من رؤساء إلى مرؤوسين والعكس ليستميلوا تأييد أتباعهم، كما يعتبرون همزة الوصل بين الإدارة والأفراد العاملين، وعدم اقتناع هؤلاء بالأفكار والمبادئ الجديدة التي من شأنها تعديل سلوكيات الأتباع فلا يمكن لهم بأي شكل من الأشكال لعب دور الوسيط الذي يحاول استيعاب الأتباع والتحكم فيهم من خلال اقناعهم واقتناعهم بسلوكياتهم في العمل.

غياب الظروف التنظيمية الموضوعية التي تشكل المناخ التنظيمي الايجابي الذي يوفر بدوره في جميع المستويات التنظيمية الظروف والشروط الأساسية والرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة في صياغة سياستها واستراتيجياتها الحالية والمستقبلية بما يضمن ابقاء هذه الفئة الخاصة من المورد البشري في ظروف تتميز بالإيجابية والفعالية لضمان استمرار القيمة المضافة التي تنتجها هذه الفئة والتي تضمن من خلالها المؤسسة العوائد اللازمة التي

تضمن الاستمرارية في العمل بالشكل والأسلوب المرغوب الوصول إليه في إطار الغايات والأهداف التي رسمتها الإدارة العامة والمطلوب تحقيقها على المديين المتوسط والبعيد.

• الأهمية القصوى التي تمثلها الظروف المادية باختلاف مستوياتها ومعدلات وجودها وتوفرها في المؤسسة في تحقيق المعدلات المناسبة من الأداء والانجازات في المؤسسة، لذا فهذه المعدلات المرتبطة بوجود هذه الشروط أو نقصها أو غيابها بصفة كلية في المؤسسة من شأنه التأثير بصفة مباشرة أو غير مباشرة على مستويات الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة.

#### 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

#### 4-1 عرض نتائج الفرضية الثالثة

يتم تحقيق استراتيجيات الجذب السياحي من خلال تفاعل الثقافة السياحية للمواطن مع محددات الثقة التنظيمية للفاعلين السياحيين.

جدول رقم 38: يمثل معالجة تدابير العمل للمشكلات المطروحة بدلالة الفئة

#### السوسيومهنية.

المجموع	الفئة السوسيومهنية						المتغير المستقل	
	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المتغير التابع	
45	تك	07	تك	15	تك	23	تك	معالجة تدابير العمل
20.83%	%	20.00%	%	20.55%	%	21.30%	%	
63	تك	09	تك	22	تك	32	تك	
29.17%	%	25.71%	%	30.13%	%	29.63%	%	أحيانا
108	تك	19	تك	36	تك	53	تك	أبدا
50.00%	%	54.29%	%	49.32%	%	49.07%	%	
216	تك	35	تك	73	تك	108	تك	المجموع
100,0%	%	100,0%	%	100,0%	%	100,0%	%	

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد أنه لا توجد تدابير للعمل لمواجهة المشكلات المطروحة بنسبة 50.00% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى بوجود تدابير للعمل لمواجهة المشكلات المطروحة أحيانا بنسبة 29.17% من مجموع المبحوثين، وفي الأخير الذي يعتقد بأن توجد تدابير للعمل لمواجهة المشكلات المطروحة دائما بنسبة 20.83% من مجموعة مفردات العينة.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية ، ففي الرأي الغالب الذي يرى لا توجد تدابير للعمل لمواجهة المشكلات المطروحة ، نجد فيه فئة الإطارات هي الفئة الغالبة بنسبة 54.29% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 49.32% ، وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 49.07% ، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى بوجود تدابير للعمل لمواجهة المشكلات المطروحة أحيانا ، فنجد من خلاله فئة أعوان التحكم هي الفئة الغالبة بنسبة 30.13% ، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 29.63% ، وأخيرا بالنسبة للرأي الذي يعتقد بوجود تدابير للعمل لمواجهة المشكلات المطروحة دائما، ففيه فئة أعوان التنفيذ هي الفئة الغالبة بنسبة 21.30%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 20.55% ، وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 20.00%.

وعليه نستنتج نقص الجدية في التعامل الايجابي مع القضايا والمسائل والسلوكيات ذات الصبغة والعلاقة الايجابية التي تمثل المرتكزات الخاصة بالنقاط القوة ومكامنها في المؤسسة ، وهذا راجع إلى سيطرة الأغراض والأهداف الشخصية الضيقة على حساب المصلحة العامة ، والاهتمام بالشكليات والمظاهر الخارجية بصفة كبيرة ، من دون الاعتماد والنظر في محتويات هذه المسائل التي تحتوي على العديد من النقاط الايجابية التي يمكن لها إن استغلت بطرق وأساليب موضوعية وعقلانية المساعدة على رفع وتيرة ومعدلات الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة والوصول إلى التميز في الانجاز.

كما يمكن التأكيد على القوة التي تتمتع بها التنظيمات الغير الرسمية الداخلية ، والتي تعتبر في نظر التسيير الإداري الحديث إحدى الروافد والأعمدة الأساسية التي لا بد على القيادة الإدارية اكتشافها وتحديدها ومن ثم محاولة التحكم فيها دون إلحاق الأذى بها من أجل استغلالها في إطار حماية المصلحة العامة للمؤسسة واعتبارها من النقاط الحساسة

التي تدفع الأقراد العاملين الانتماء إليها و العمل تحت سلطتها لأنها تحقق لهم رغباتهم واحتياجاتهم لمختلفة والمتنوعة في إطار ما يحفظ مصالحهم العامة ، وبالتالي استغلال القيادة الإدارية كل هذه المعطيات لصالحها.

ومما لا شك فيه الدور الذي يمكن للهيكل التنظيمي أن يلعبه كأحد المؤثرات والمقومات التي تميز البيئة الداخلية خاصة مع الخاصية التي تتمتع بها هذه المؤسسة من الناحية القانونية من خلال العودة لمجلس الإدارة فقط في قضية تعديل أو تغيير الهيكل التنظيمي من دون الرجوع إلى السلطات المركزية الوصية وهذه الميزة من أهم المميزات التي كانت ستساعد المؤسسة بشكل ايجابي إن وضع الهيكل التنظيمي المناسب لنشاط المؤسسة وحجمها والعديد من الظروف التي كانت لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار من القيادة الإدارية الحالية ، والتي لم يساعد الهيكل التنظيمي الموضوع حاليا على تحقيقي مكان مأمولا منه ، وضمان المرونة اللازمة في جميع المستويات الإدارية ، مع التركيز على تثبيت هذه القوة التي يتميز بها الهيكل التنظيمي للمحافظة على الطاقة الايجابية التي أنتجتها عملية التغيير والتبديل في الهيكل التنظيمي.

**جدول رقم 39: الارتباط بين معالجة تدابير العمل للمشكلات المطروحة والفئة السوسيومهنية.**

السياسة الإعلامية	الفئة		
-0.119	1	معامل الارتباط	قيمة كاندال  السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيومهنية
0.055		القيمة الاحتمالية	
216	216	N	

بناء على نتائج الجدول بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط كاندال في حدود  $-0,119$  ، وهذا ما يبيّن وجود علاقة عكسية وارتباط ضعيف بين متغيري معالجة تدابير العمل للمشكلات المطروحة بدلالة الفئة السوسيو مهنية.

Tests statistiques

الإجراءات	
Khi-carré	29.250 <sup>a</sup>
ddl	2
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 72.0.

وبعد إيجاد قيمة  $K^2 = 29.250$  المحسوبة: مقارنتها بالقيمة المجدولة والقيمة الاحتمالية

Sig= 0.00 وهذا ما يفسر رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة، مما يبين ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة. ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم 40: يمثل قدرة رؤساء العمل على التكيف مع التغيرات والأقدمية المهنية.

المجموع	الأقدمية المهنية						المتغير المستقل		
	أقل من 10 سنوات		[10 - 20] سنة		من 20 سنة فما فوق		المتغير التابع		
60	تك	21	تك	25	تك	14	تك	دائما	قدرة رؤساء العمل على التكيف
27.78%	%	48.84%	%	25.51%	%	18.67%	%		
90	تك	15	تك	56	تك	19	تك		
41.67%	%	34.88%	%	57.14%	%	25.33%	%	أحيانا	
66	تك	07	تك	17	تك	42	تك	ليس لديهم	
30.55%	%	16.28%	%	17.35%	%	56.00%	%		
216	تك	43	تك	98	تك	75	تك	المجموع	
100,0%	%	100,0%	%	100,0%	%	100,0%	%		

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد قدرة رؤساء العمل على التكيف مع التغيرات أحيانا بنسبة 41.67% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى عدم قدرة رؤساء العمل على التكيف مع التغيرات بنسبة 30.55% من مجموع المبحوثين، وفي الأخير الذي يعتقد بأن قدرة رؤساء العمل على التكيف مع التغيرات دائما بنسبة 27.78% من مجموعة مفردات العينة.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية، ففي الرأي الغالب الذي يرى بأن قدرة رؤساء العمل على التكيف مع التغيرات أحيانا، فئة نجد فيه من 10 إلى 20 سنة هي الفئة الغالبة بنسبة 57.14% تليها فئة من 20 سنة فما فوق بنسبة 34.88%، وأخيرا فئة أقل من 10 سنوات فما فوق بنسبة 25.33% ، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى بعدم قدرة رؤساء العمل على التكيف مع التغيرات ، فنجد من خلاله فئة أقل من 10 سنوات هي الفئة الغالبة بنسبة 56.00% ، تليها فئة من 10 إلى 20 سنة فما فوق بنسبة 17.35% ، وأخيرا فئة من 20 سنة فما فوق بنسبة أقل من 10 سنوات بنسبة 16.28% ، و أخيرا بالنسبة للرأي الذي يعتقد قدرة رؤساء العمل على التكيف مع التغيرات دائما، ففيه فئة من 20 سنة فما فوق هي الفئة الغالبة بنسبة 48.84%، تليها فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 25.51% ، وأخيرا فئة من 20 سنة فما فوق بنسبة 18.67%.

وعلى هذا الأساس يمكن استنتاج انتشار صورة نمطية سلبية انعكست في أذهان الأفراد العاملين والتي نتجت من جراء غياب نموذج قيادي حقيقي وفعلي يتميز بالكفاءة والثقة والبراغماتية يجعل من أتباعه موارد حقيقية من خلال تحوله من رئيس إلى مرؤوس معهم وهذا بالاستماع لهم والافتتاح بوجهات نظرهم والتكيف معها ومن ثم التأثير فيهم واقناعهم ببرامج التغيير في أنماط العمليات والنشاطات الحاصلة على مستوى المؤسسة ، وخاصة اكتسابه للقدرة والكفاءة اللازمتين التي تساعد على التعامل بطرق مرنة وسريعة وفعالة مع مختلف المواقف والوضعيات الإدارية التي يمكن أن تواجه فريق العمل ، ويفتح المجال أمامها للتعبير على ذواتهم وتقديرها ومساعدتهم على اثباتها بشكل سليم يحافظ على مصالح الجميع ومن دون استثناء.

ويعد القائد في المنظمة النموذج الفعلي والحقيقي عكس ما عليه الحال في هذه المؤسسة ، حيث يعتبر رؤساء العمل في الغالب لا يتحكمون في موردتهم البشري بصفة عقلانية وبرغماتية ، وإلا كيف يفسر تدهور الحالة التنظيمية وعدم التحكم في الأوضاع بدرجات كبيرة جدا، لذا لا بد أن تكون لهذا الرئيس السلمي أو القائد في المجموعة حزمة من المواصفات والخصائص التي يستطيع من خلالها استيعاب جميع الذهنيات والسلوكات الخاصة بالاتباع والعمل الجاد على وضعهم في أحسن الظروف التي تحقق لهم الراحة النفسية بتوفير جميع الامكانيات والآليات التي يسعى في إطارها رئيس العمل إلى تحقيق الكفاءة الجماعة لفريق العمل أو على المستوى الفردي لكل واحد من الفريق.

كما أن غياب القدرة على التغيير الممنهج والهادف والواضح من طرف رؤساء العمل المسؤولين والقادة في المؤسسة ، والذين لا تتوفر فيهم شروط الكفاءة والالتزام والانضباط لمعظمهم ، بحيث تم ترقيةهم على أسس شخصية لا تتصل بالمعايير والشروط الموضوعية التي يجب أن يتم تحديدها بصفة دقيقة أثناء عملية انتقاء القادة والمسؤولين والذين لا بد أن يحوزون على جملة من الضوابط لا يشتمل عليها الآخرون من الأتباع لذا فعدم الاختيار المؤسس لهؤلاء المسؤولين ورؤساء العمل أنتج مناخ يتميز بالعزلة والانغلاق والتوتر القائم بين الإدارة والأفراد العاملين من جهة وبين العاملين كجماعات غير رسمية ، تعمل كل مجموعة بكل طاقتها لتحقيق مصالحها من دون الاهتمام بالمصالح العليا للمؤسسة.

جدول رقم 41: يمثل قدرة رؤساء العمل على التكيف مع التغيرات والأقدمية المهنية.

السياسة الإعلامية	الفئة		
0.001	1	معامل الارتباط	قيمة كاندال
0.318		القيمة الاحتمالية	
216	216	N	
		السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيو مهنية	

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط كاندال في حدود 0,001 ، وهذا ما يبيّن وجود علاقة عكسية وارتباط ضعيف بين متغيري قدرة رؤساء العمل على التكيف مع التغيرات بدلالة الأقدمية المهنية.

**Tests statistiques**

	التكيف
Khi-carré	7.000 <sup>a</sup>
ddl	2
Sig. asymptotique	.030

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 72.0.

وبعد إيجاد قيمة  $K^2 = 7.000$  المحسوبة: مقارنة مقارنتها بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية

Sig= 0.30 وهذا ما يفسر رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة، مما يبين ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة. ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم 42: يمثل قدرة مسؤول العمل على تحقيق الأمن والاستقرار في العمل والفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						المتغير المستقل		
	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المتغير التابع		
75	تك	12	تك	21	تك	42	تك	نعم	قدرة رئيس العمل
%34.72	%	%34.29	%	%28.77	%	%38.89	%		
141	تك	23	تك	52	تك	66	تك	لا	
%65.28	%	%65.71	%	%71.23	%	%61.11	%		
216	تك	35	تك	73	تك	108	تك	المجموع	
%100,0	%	%100,0	%	%100,0	%	%100,0	%		

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد بعدم قدرة رئيس العمل على تحقيق الأمن والاستقرار في العمل بنسبة 65.28% من مجموع أفراد

العينة، يليها الرأي الذي يرى بقدرة رئيس العمل على تحقيق الأمن والاستقرار في العمل بنسبة 34.72% من مجموع المبحوثين

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية، ففي الرأي الغالب الذي يرى بعدم قدرة رئيس العمل على تحقيق الأمن والاستقرار في العمل، نجد فيه فئة أعوان التحكم هي الفئة الغالبة بنسبة 71.23% تليها فئة الإطارات بنسبة 49.32% ، وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 61.11% ، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى بقدرة رئيس العمل على تحقيق الأمن والاستقرار في العمل ، فنجد من خلاله فئة أعوان التنفيذ هي الفئة الغالبة بنسبة 38.89% ، تليها فئة الإطارات بنسبة 34.29% ، وفي الأخير فئة أعوان التحكم بنسبة 28.77%.

وعليه يمكن استنتاج عدم الاقتناع بالعمل الذي يقوم به الرؤساء من طرف الأتباع خاصة ما يتعلق بدرجة صياغة الأهداف والغايات المتوقع الوصول إليها بالتشارك والتعاون معهم ، والأمر هنا يتعلق بقدرات وكفاءة الرؤساء على ممارسة أدوارهم نظرا لمكانتهم التنظيمية أو الاكتفاء بوضع أهداف وآليات روتينية من دون عناء مع الابتعاد على الجانب العلمي والتحليلي الاستقرائي والاستنباطي لجميع العناصر البيئية التي يمكن لها التأثير بصفة مباشرة وغير مباشرة في امكانية استيعاب جميع هذه العناصر من طرف المورد البشري للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف المتوقعة من طرف القيادة الإدارية بصفة عامة.

وتشكل طبيعة الأهداف والغايات المتوقع الوصول لها من طرف القيادة الإدارية في الوضع الطبيعي المعزى الأساس من خلال اعداد وتنفيذ البرامج والمخططات المتعلقة بالسير الحسن للخدمة ، لذا تؤخذ العديد من العوامل والمعايير الخاصة بهذا الشأن بعين الاعتبار والاهتمام من طرفها ، أولا ما يتعلق بالمورد البشري وقدرته على استيعاب جميع الملزمات والمتطلبات المتعلقة بطبيعة المهام الموكلة له ، ومدى استعداده من الناحية النفسية والذهنية والحركية والانفعالية لتقبل أداء هذه المهمات وتنفيذها على أحسن وجه ومن خلال الأساليب التي تم تسخيرها لعملية التنفيذ من آليات تقنيات تتوجب عليه التحكم فيها والسيطرة عليها ، ضف إلى ذلك الظروف المحيطة بالعمل من الجانبين المادي والمعنوي ومدى توافق وتناغم الأفراد العاملين معها وهل تشكل عوائق وعراقيل لإتمام العمل وفق ما

تم التخطيط له مسبقا من طرف الرؤساء في العمل بتبني الخطة العامة للقيادة الإدارية وطريقة التجاوب معها ، والأمر المتعلق بطبيعة الأهداف وصعوبة أو سهولة انجازها بالنظر إلى فريق العامل ومدى تجانسه أو عدم تجانسه وطبيعة العلاقة التي تجمع بين أعضاءه ومدى مساهمة رئيس العمل في تحقيق التكامل والتساند بين عناصر فريقه للاستجابة لجميع المتغيرات والوضعيات التي تنتج من جراء العملية التفاعلية التي تحدث بينهم وبين الإدارة ، كما يلعب القائد دورا فارقا في خلق جو يناسب الفريق والمجموعة ويعمل على حمايتها من المؤثرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على السير الحسن للعمل وامكانية الوصول إلى الأهداف بالسرعة المطلوبة و بدون تسرع وفق إطار زمني محدد ومضبوط ، لكن كل هذه الشروط والمعطيات لا توجد في أغلبها لدى الرؤساء في العمل لأسباب موضوعية تتعلق بقلة هذه الامكانيات والقدرات الفنية والتقنية والوسائل المادية.

**جدول رقم 43: الارتباط بين قدرة رئيس العمل على تحقيق الأمن والاستقرار في العمل والفئة السوسيو مهنية.**

السياسة الإعلامية	الفئة		
-0.065	1	معامل الارتباط	قيمة كاندال السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيو مهنية
0.318		القيمة الاحتمالية	
216	216	N	

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط كاندال في حدود

**0.065-**، وهذا ما يبيّن وجود ارتباط ضعيف بين متغيري قدرة رئيس العمل على

تحقيق الأمن والاستقرار في العمل بدلالة الفئة السوسيو مهنية.

Tests statistiques

الأمن	
Khi-carré	20.167 <sup>a</sup>
ddl	1
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 108.0.

وبعد إيجاد قيمة  $K^2 = 20.167$  المحسوبة: مقارنة بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية

Sig= 0.00 وهذا ما يفسر رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة، مما يبين ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة. ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم 44: يمثل حالة تلقي عرض عمل بنفس الامتيازات و الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						المتغير المستقل		
	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المتغير التابع		
83	تاك	09	تاك	16	تاك	58	تاك	تبقى في المؤسسة	حالة تلقي العرض
38.43%	%	25.71%	%	21.92%	%	53.70%	%		
57	تاك	05	تاك	21	تاك	31	تاك	تفكر في العرض	
26.39%	%	14.29%	%	28.77%	%	28.70%	%		
96	تاك	21	تاك	36	تاك	19	تاك	تغادر دون تفكير	
44.44%	%	60.00%	%	49.31%	%	17.60%	%		
216	تاك	35	تاك	73	تاك	108	تاك		المجموع
100,0%	%	100,0%	%	100,0%	%	100,0%	%		

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد أنه في حالة تلقي عرض عمل بنفس الامتيازات تغادر دون تفكير بنسبة 44.44% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى في حالة تلقي عرض عمل بنفس الامتيازات تبقى في المؤسسة بنسبة 38.43% من مجموع المبحوثين، وفي الأخير الذي يعتقد بأن في حالة

تلقي عرض عمل بنفس الامتيازات تفكر في العرض بنسبة 26.39% من مجموعة مفردات العينة.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية، ففي الرأي الغالب الذي يرى في حالة تلقي عرض عمل بنفس الامتيازات تغادر دون تفكير، نجد فيه فئة الإطارات هي الفئة الغالبة بنسبة 60.00% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 49.31% ، وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 17.60% ، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى في حالة تلقي عرض عمل بنفس الامتيازات تبقى في المؤسسة، فنجد من خلاله فئة أعوان التنفيذ هي الفئة الغالبة بنسبة 53.70% ، تليها فئة الإطارات بنسبة 25.71% ، أخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة 21.92%، وأخيرا بالنسبة للرأي في حالة تلقي عرض عمل بنفس الامتيازات تفكر في العرض، ففيه فئة أعوان التحكم هي الفئة الغالبة بنسبة 28.77%، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 28.70% ، وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 14.29%.

يعتبر عدم الاهتمام بالأفراد العاملين وتركهم في محيط معزول من دون ادماجهم في وميكانيزمات وآليات العمل واستغلال قدراتهم والطاقات التي يتمتعون بها ومحاولة تطويرها وترقيتها بمختلف الوسائل المتاحة بتدريبهم وتكوينهم وتحسين مستوياتهم ، وجلب قيم وثقافة تسييرية جديدة تعمل على اعطاء الاضافة لهم في العمل كاحترام وجهات نظرهم والاستماع لهم وتحقيق مطالبهم وترقيتهم إذا توافرت الشروط اللازمة لذلك ومقابلة هذا الدفع المعنوي بالدافع المادي والمالي الملموس لتحسين وضعيتهم المهنية والاجتماعية ، في إطار بحث وسعي القيادة الإدارية على العوامل التي تساعد أكثر في تقوية الارتباط الدينامي الموجود بينها وبين فرق وجماعات العمل الغير رسمية واستغلالها بالشكل الصحيح لضمان ولائها للمؤسسة وربط حلقة أهدافها بالأهداف والغايات العامة لها بما يوفر الأمن الوظيفي والثقة المتبادلة بين الفاعلين وتعزيز أنظمة التحفيز الجديدة بتعديلها أو اضافة قيم جديدة تكون أحسن من تلك السائدة لتحقيق مبدأ العدالة في التوزيع من الناحيتين المعنوية والمادية، لذلك فمخاطرة الأفراد العاملين من أجل نجاح عمليات المؤسسة بتبني أساليب عمل مبتكرة وفق

أجندة مدروسة ودقيقة من طرف القادة أمرا بعيد المنال في هذه المؤسسة على الأقل في الفترة الحالية لعدم توفر العوامل والظروف والمناخ المناسب الذي يتوافق مع هذه الرؤية الفنية.

ويمكن الإشارة إلى أن التفريط في ثروة هامة تتعلق بمجموعة من المهارات والقدرات المهنية التي تم اكتسابها على مدار زمني معتبر، بحيث يعتبر عدم استغلالها بالشكل الصحيح وفي مواضعها التي يجب أن تكون عليها والدور الذي يجب أن تلعبه في توجيه وإعداد الفاعلين الجدد خاصة في المؤسسة آثار سلبية كبيرة على الروح المعنوية بالنسبة لهم.

#### جدول رقم 45: الارتباط بين حالة تلقي عرض عمل بنفس الامتيازات و الفئة السوسيو مهنية

السياسة الإعلامية	الفئة		
-0.033	1	معامل الارتباط	قيمة كاندال السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيو مهنية
0.586		القيمة الاحتمالية	
216	216	N	

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط كاندال في حدود -0,033، وهذا ما يبيّن وجود علاقة عكسية وارتباط ضعيف بين متغيري حالة تلقي عرض عمل بنفس الامتيازات بدلالة الفئة السوسيو مهنية.

Tests statistiques

التصرف	
Khi-carré	5.028 <sup>a</sup>
ddl	2
Sig. asymptotique	.081

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 72.0.

وبعد إيجاد قيمة  $K^2 = 5.028$  المحسوبة: مقارنتها بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية

Sig= 0.081 وهذا ما يفسر رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة، مما يبين ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة. ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم 46: يمثل المبادرة في العمل بأفكار جديدة و الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						المتغير المستقل	
	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المتغير التابع	
31	تاك	09	تاك	07	تاك	12	تاك	المبادرة في العمل
14.35%	%	25.71%	%	9.59%	%	11.1%	%	
57	تاك	05	تاك	18	تاك	25	تاك	
26.39%	%	14.29%	%	24.66%	%	23.15%	%	
128	تاك	48	تاك	36	تاك	71	تاك	لا أبادر
59.26%	%	65.75%	%	49.31%	%	65.74%	%	
216	تاك	35	تاك	73	تاك	108	تاك	المجموع
100%	%	100%	%	100%	%	100%	%	

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد بعدم المبادرة في العمل بأفكار جديدة أبدا بنسبة 59.26% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى المبادرة في العمل بأفكار جديدة أحيانا بنسبة 26.39% من مجموع الباحثين، وفي

الأخير الذي يعتقد المبادرة في العمل بأفكار جديدة دائما بنسبة 14.35% من مجموعة مفردات العينة.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية، ففي الرأي الغالب الذي يرى بعدم المبادرة في العمل بأفكار جديدة أبدا ، نجد فيه فئة أعوان التحكم هي الفئة الغالبة بنسبة 65.75% تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 65.74% ، وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 25.71% ، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى في المبادرة في العمل بأفكار جديدة أحيانا ، فنجد من خلاله فئة الإطارات هي الفئة الغالبة بنسبة 40.00% ، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 24.66% ، أخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 23.15%، وأخيرا بالنسبة للرأي الذي يرى المبادرة في العمل بأفكار جديدة دائما، ففيه فئة الإطارات هي الفئة الغالبة بنسبة 34.29%، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 11.11%، وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 09.59%.

وعليه يمكن استنتاج تأثير غياب الحوافز الأساسية لخلق قيم مضافة تسعى من خلالها الإدارة العليا لتثبيت ثقافة روح المبادرة ، وهذا يدخل توقعاتها بنمط سلبي ليس لديه القدرة في العطاء والبذل وحتى على الاستمرار في العمل بالشكل المرغوب الذي من شأنه تحقيق مصالح الجميع ما ينتج الأمن الوظيفي للأتباع وإطار عمل ايجابي يساعد على انتاج مظاهر الدافعية والرضى الوظيفي ، لأن تحقيق الاحتياجات الأساسية للأفراد العاملين يزيد من قوة العلاقة والارتباط والانتماء بين الفرد ومؤسسته ، و الوضعية الراهنة للمؤسسة تفسر الواقع التنظيمي الحالي في ذلك التباعد بين الفاعلين والقيادة الإدارية للمؤسسة ، لغياب الظروف والعوامل التي تدفع لإعادة غرس قيم جديدة ترفع من مستويات الارتباط بينهم في العمل وخارجه بما يتناسب ويتناغم ويتماشى مع السياسة العام للمؤسسة.

يعد عدم الرضى الجماعي على ضعف التحفيز المادي في المؤسسة إلى زيادة وتفاقم الحاجة إلى تحقيق الاستقرار الاجتماعي للأفراد العاملين خاصة إذا كان حجم العمل ومتطلباته أكبر من العائد المادي الذي يتحصلون عليه نهاية كل شهر مما ينتج مظاهر التوتر والقلق الوظيفي الذي يفقد التركيز والانتباه في العمل مما يزيد من حجم الأخطاء المرتكبة نتيجة هذا الارتباك وبالتالي يمس الجانب المتعلق بمقومات العمل في المؤسسة

بصفة عامة ، ويقلص الدوافع التي تمثل العناصر النشطة التي تحرك المورد البشري للقيام بعمله وفق ما هو مسطر، لذا فالحاجة لتسحين الجوانب المتعلقة بالحوافز المادية في العمل وعدم تحقيق هذه الحاجة يجعل منها دافعا كبيرا ومفسرا لمجمل السلوكات السلبية في العمل خاصة ما اتصل بروح الاتكالية واللامبالاة وهذا كله يدخل في إطار التغذية العكسية التي تعبر عن ردود أفعال معينة اتجاه عدم اشباع تلك الحاجة الأساسية لذا فرئيس العمل الكفاء يعمل على التأثير الايجابي في سلوكيات العاملين بالاعتماد والعمل على تحريك دوافعهم ورغباتهم لغرض اشباعها واستعدادهم من خلال ذلك للقيام بالأعمال المتعلقة بهم على أكمل وجه وبأفضل وأرقى السبل والطرق الممكنة.

كما يمثل عدم الاعتراف بما أنجزه الأفراد العاملين من عمل بإشباع حاجياتهم المادية لدفعهم للتفكير وتحريك مقوماتهم واستعداداتهم الذهنية والعقلية في العمل، طالما أن العمل السلبي يلحق الضرر المادي والمعنوي بصاحبه في العمل.

#### جدول رقم 47: الارتباط بين المبادرة في العمل بأفكار جديدة والفئة السوسيومهنية.

السياسة الإعلامية	الفئة		
-0.033	1	معامل الارتباط	قيمة كاندال
0.596		القيمة الاحتمالية	
216	216	N	السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيومهنية

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معاملي الارتباط بيرسون وكاندال في حدود -0,045 و -0,033 على التوالي، وهذا ما يبيّن وجود علاقة عكسية وارتباط ضعيف بين متغيري المبادرة في العمل بأفكار جديدة بدلالة الفئة السوسيومهنية.

Tests statistiques

المبادرة	
Khi-carré	70.028 <sup>a</sup>
ddl	2
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 72.0.

وبعد إيجاد قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة:  $K^2 = 70.028$  مقارنة بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية

Sig= 0.00 وهذا ما يفسر رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة، مما يبين ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة. ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم 48: يمثل دفع رئيس العمل بهدف انتاج أفكار جديدة والفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						المتغير المستقل	المتغير التابع
	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ			
26	تاك	06	تاك	12	تاك	08	تاك	دفع رئيس العمل
12.04%	%	17.15%	%	16.44%	%	07.41%	%	
77	تاك	16	تاك	27	تاك	34	تاك	
35.65%	%	45.71%	%	36.99%	%	31.48%	%	أحيانا
113	تاك	13	تاك	34	تاك	66	تاك	أبدا
52.31%	%	37.14%	%	46.57%	%	61.11%	%	
216	تاك	35	تاك	73	تاك	108	تاك	المجموع
100%	%	100%	%	100%	%	100%	%	

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد بعدم دفع رئيس العمل بهدف انتاج أفكار جديدة أبدا بنسبة 52.31% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى دفع رئيس العمل بهدف انتاج أفكار جديدة أحيانا بنسبة 35.65% من مجموع المبحوثين، وفي الأخير الذي يعتقد دفع رئيس العمل بهدف انتاج أفكار جديدة دائما بنسبة 12.04% من مجموعة مفردات العينة.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية، ففي الرأي الغالب الذي يرى بعدم دفع رئيس العمل بهدف إنتاج أفكار جديدة أبداً ، نجد فيه فئة أعوان التنفيذ هي الفئة الغالبة بنسبة 61.11% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 46.57% ، وأخيراً فئة الإطارات بنسبة 37.14% ، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى دفع رئيس العمل بهدف إنتاج أفكار جديدة أحياناً ، فنجد من خلاله فئة الإطارات هي الفئة الغالبة بنسبة 45.71% ، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 36.99% ، أخيراً فئة أعوان التنفيذ بنسبة 31.48% ، وأخيراً بالنسبة للرأي الذي يرى دفع رئيس العمل بهدف إنتاج أفكار جديدة دائماً، ففيه فئة الإطارات هي الفئة الغالبة بنسبة 17.15%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 16.44% ، وأخيراً فئة أعوان التنفيذ بنسبة 7.41%.

ويمكن من خلال ذلك إبراز قوة الظروف المادية في تأهيل وكفاءة العمل المنجز، والتي تشكل في المؤسسة عاملاً سلبياً أنتج شبه قطيعة مع الابتكار والمبادرة والتميز في العمل، وأصبح معيقاً وظيفياً حيويًا لمجموعة القيم والسلوكيات الإيجابية التي يمكن أن تكون في محيط العمل، خاصة بالنسبة للظروف المتضمنة طبيعة العلاقات الوظيفية والإنسانية والاجتماعية التي تجمع بين الفاعلين في المؤسسة والتي تعتبر الحقل الأساسي لتلك العادات والسلوكيات السلبية التي أنتجت قلة هذه الظروف المساعدة على العطاء والتفوق والتطوير.

فالمؤسسة لا تخلو من العوامل والظروف السلبية التي تغطي بيئة العمل الكلية ، وبالتالي التأثير المباشر وغير المباشر على المردودية الفردية والجماعية في تأدية الخدمة بالأسلوب والشكل المطلوب ، لذا يتوجب على القيادة الإدارية العمل على التخفيف من شدة هذه الظروف للوصول إلى الكفاءة والفعالية المطلوبة في الأداء ، من خلال اعتماد بطاقة توصيف المناصب التي تساعد على وضع الكفاءة البشرية حسب متطلبات منصب العمل الذي تود العمل فيه لتجنب مظاهر عدم التوافق النفسي والذهني والجسدي الذي هو حاصل على مستوى المؤسسة نتيجة عدم الانتقاء السليم للموارد البشرية من جهة ، وعدم الاهتمام بوضع الآليات والميكانيزمات الأساسية التي تساعد على وضع المورد البشري في أفضل

الظروف المادية التي تساعد على الارتياح النفسي والذهني ومن ثم التوجه إلى المبادرة لإيجاد الحلول اللازمة لمشكلات العمل التي يمكن أن تواجه فريق العمل.

كما يلاحظ أن معظم الأفراد العاملين من خارج جود الولاية ، ولا توفر المؤسسة وسائل النقل التي تضمن وصولهم للعمل في الأوقات المناسبة والرسمية ، ما يعل من ظاهرة التأخير ظاهرة اعتيادية في المؤسسة تمس شريحة واسعة من العمال ، وهذا نتيجة عدم توفير عامل مادي مهم يقلص من هذه الظاهرة ، بل ويشجع ويدفع إلى مزيد من السلوكات السلبية والعكسية التي يمكن لها الحاق الضرر أكثر بمصلحة المؤسسة ، وبالتالي ينصب التفكير على محاولة ترقيع هذه المشكلات بصفة مستمرة ويتم التخلي على الأصل من خلال دفع العاملين إلى تحسين مستويات أدائهم للخدمة و امكانية التميز والإبداع فيها للوصول إلى الكفاءة المطلوبة.

#### جدول رقم 49: الارتباط بين دفع رئيس العمل بهدف انتاج أفكار جديدة والفئة السوسومهنية.

السياسة الإعلامية	الفئة		
-0.044	1	معامل الارتباط	قيمة كاندال السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيومهنية
0.479		القيمة الاحتمالية	
216	216	N	

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط كاندال في حدود -0,044 ، وهذا ما يبيّن وجود علاقة عكسية وارتباط ضعيف بين متغيري دفع رئيس العمل بهدف انتاج أفكار جديدة بدلالة الفئة السوسيومهنية.

Tests statistiques

الدافعية	
Khi-carré	53.083 <sup>a</sup>
ddl	2
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 72.0.

وبعد إيجاد قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة:  $K^2 = 53.083$  مقارنة مقارنتها بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية

Sig= 0.00 وهذا ما يفسر رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة، مما يبين ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة. ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم 50: يمثل تقديم حلول لمشكلات تم قبولها والفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						المتغير المستقل		
	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المتغير التابع		
58	تك	13	تك	29	تك	16	تك	نعم	تقديم الحلول
%26.85	%	%37.14	%	%39.73	%	%14.81	%		
158	تك	22	تك	44	تك	92	تك	لا	تقديم الحلول
%73.15	%	%62.86	%	%60.27	%	%85.18	%		
216	تك	35	تك	73	تك	108	تك	المجموع	
%100,0	%	%100,0	%	%100,0	%	%100,0	%		

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد بعدم قدرة على تقديم الحلول لمشكلات العمل بنسبة 73.15% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى بالقدرة على تقديم الحلول لمشكلات العمل بنسبة 26.58% من مجموع المبحوثين.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية، ففي الرأي الغالب الذي يرى بعدم قدرة على تقديم الحلول لمشكلات العمل، نجد فيه فئة أعوان التنفيذ هي الفئة الغالبة بنسبة 85.18% تليها فئة الإطار بنسبة 62.86%، وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة

60.27%، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى قدرة على تقديم الحلول لمشكلات العمل، فوجد من خلاله فئة أعوان التحكم هي الفئة الغالبة بنسبة 39.73%، تليها فئة الإطارات بنسبة 37.14%، وفي الأخير فئة أعوان التنفيذ بنسبة 14.81%.

ومن هذا المنطلق يمكن استنتاج النقص الواضح على مستوى شبكة الاتصالات الموجودة في المؤسسة والتي لا تساعد على تطوير العمل من خلال عدم كفاءتها ومرونتها بالشكل الذي يضمن وصول هذه المعلومات في الوقت والزمن المحدد باعتبار معيار الزمن من أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسات في الوقت الحالي، وهذا ما يخلق مناخ متقلب يتميز بسيطرة مجموعة أو جماعة على مصادر المعلومات من دون جماعة أخرى، وهذا ما يعطيهم القوة والسلطة التنظيمية على البقية، من شأنه خلق خلل واضح على مستوى الأنساق الفرعية وبالتالي النسق الكلي في إطار عملية التنسيق والتعاون التي تحافظ على توازن النسق الكلي واستمراره في المحيط التنظيمي بشكل يضمن أداء الخدمة في أفضل الظروف وبالراحة التي تساعد على اتمامها في أوقاتها الأصلية.

يشكل عامل عدم وصول المعلومات في وقتها بشكل دائم ومتقطع إحدى الرهانات والتحديات الكبيرة التي تقع على عاتق شبكة الاتصالات الداخلية والخارجية من خلال عدم ضمان سيرورة المعلومة بالشكل الصحيح من المصدر إلى الهدف، وهذا ما يشكل عبئا ماليا وماديا على المؤسسة من جهة ومن ناحية أخرى يعبر على عدم الاهتمام بهذا البعد المهم الذي يتطلب أكثر استعداد وتخطيط من طرف القيادة الإدارية، كون المعلومة حسب طبيعة نشاط هذه المؤسسة تكتسي أهمية محورية لضمان عمليات التفاعل الداخلي والخارجي مع المحيط بصفة مستمرة للتكيف مع مختلف المتغيرات التي تميز هذه البيئة والتوصل إلى التشخيص الصحيح لنقاط التهديد والخطر ومن ثم تحديد الفرص التي يمكن اقتناصها منها بصفة علمية ومنتظمة تعتمد على التخطيط الموجه للاندماج مع مختلف التغيرات المحتملة وغير المحتملة في بيئة المؤسسة.

كما يعتبر عدم وضوح المعلومات من المصدر في إطار البيئة الداخلية للمؤسسة إحدى العوامل التي تضاعف من هامش الوقوع في الخطأ وبالتالي زيادة التكاليف المادية والتقنية والفنية وحتى المتعلقة بالجانب اللوجستي لأن الدقة والوضوح غير متوفرين غالبا كشرطين

محوريين في العملية الاتصالية ضمن شبكة الاتصالات التابعة للمؤسسة وفي التوقيت المناسب لصالحية هذه المعلومات القابلة للاستخدام، بعد عمليات التحويل والتبويب التي تشهدها البيانات المرزمة والشفرة.

كما يعتبر مبدأ المشاركة الذي لا تعتمد عليه القيادة الإدارية في المؤسسة احدى النقاط السلبية التي تؤجل عملية التطوير والتحسين الوظيفي على جميع المستويات المتعلقة بالعمل فيها، وادراك العاملين لعدم حاجة الإدارة العليا لكفاءتهم في العمل ووضع البرامج والمشاركة في الخطط هذا ما أنتج في المؤسسة احباط نفسيا جماعيا وأحدث قصورا في نمو قدراتهم الفنية والإبداعية من خلال عدم اعتراف الإدارة العليا الضمني بأهميتهم في تحريك عجلة التطوير الداخلي في المؤسسة لينعكس الأمر بشكل كبير على مستويات الثقة التنظيمية بين توقعات الإدارة وانتظارات المورد البشري ويقصص من معدلات الاستماع بين هؤلاء الفاعلين، وتدخل الأمور في إطار الروتين من خلال تلقي التعليمات والأوامر من أجل التطبيق والتنفيذ من دون السؤال أو تقديم اقتراحات أو بدائل من شأنها أن تكون مفتاح لحل العديد من المشكلات التي اكتظت بها أدرج المؤسسة خاصة في الفترة الحالية التي تمر بها ، ويزيد من المقاومة المستمرة وعدم الاقتناع بجل التغييرات التي تسعى لها الإدارة في إطار عمليات التحسين والتغيير ما يحول دون تحقيق الأهداف والغيات المرجوة منها.

جدول رقم 51: الارتباط بين تقديم حلول لمشكلات تم قبولها والفئة السوسيو مهنية

السياسة الإعلامية	الفئة	معامل الارتباط	قيمة كاندال
0.102	1	القيمة الاحتمالية	السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيو مهنية
0.117		N	
216	216		

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معاملي الارتباط كاندال في حدود 0,102، وهذا ما يبيّن وجود ارتباط ضعيف بين متغيري تقديم حلول لمشكلات تم قبولها بدلالة الفئة السوسيو مهنية.

**Tests statistiques**

	الاقتراح
Khi-carré	46.296 <sup>a</sup>
ddl	1
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 108.0.

وبعد إيجاد قيمة  $K^2 = 46.296$  المحسوبة: مقارنتها بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية

Sig= 0.00 وهذا ما يفسر رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة، مما يبين ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة. ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

**عرض نتائج المقابلة**

بعد حوصلة إجابات المبحوثين، فكان التحليل الضمني لذلك على النحو التالي حسب كل مبحوث عل التوالي بالنسبة للفرضية الثالثة:

- مشكلة التنسيق بين مختلف الهيئات السياحية التابعة للقطاع لإزالة قائمة باعتبار مركزية القرارات الناجمة عن الوزارة الوصية والتي لم تراع الاختلاف الجوهري الذي يميز الثقافات الفرعية المكونة للنسق الإجمالي (بيئة الأعمال) مما يترتب عنه عجز في إيجاد اليات جذب أكبر قدر ممكن من السواح، أما بالنسبة للعلاقة بين مختلف الإدارات والمؤسسات الناشطة في القطاع السياحي فهي مبنية على العلاقات الشخصية والاجتهادات الفردية لاسيما في التسويق والترويج للمنتجات والخدمات السياحية، وهذا ما ينعكس سلبا على حجم العوائد ومردودية الوكالات السياحية كما يفسر قلة التواصل بين والقطيعة ونقص درجة الثقة التي أساسيا للتنمية لقطاع وتحقيق أبعاده الاستراتيجية.

من هذا المنطلق يجب وضع استراتيجية شاملة للحزب السياحي مبنية على غرار ورشات تحسيسية (الوعي السياحي) وتحديد المسؤوليات المرتبطة بكل طرف بالعملية.

- التواصل بين مختلف الفاعلين بالقطاع السياحي يعتمد على القوانين والمراسيم المتعلقة بتنظيم الهيئات والمرافق السياحية والتي تعد في بعض الأحيان أبرز معوقات التسيير والتنسيق القائم بينهما فنحن كوكالات سياحية نجد صعوبة بالغة في إيجاد صيغ توافقية لحل مشكلات المرتبطة بعملنا لاسيما في اقناع الزبائن وتوفير متطلباتهم حسب رغباتهم وقدرتهم دون المساس بالمنظومة العامة والقوانين الأساسية للتنظيم المرافق للسياحية وتسييرها مما يترتب صعوبة في جذب السواح وتحقيق الاستراتيجية.

- التواصل عن بعد معناه الاتصال الرقمي (الالكتروني) مزايا مرتبطة بالمعلومات والقوانين وسلبيات تطبيقها بالواقع وهذا ما يفسر تفكك العلاقة مع مختلف الإدارات والمؤسسات الفاعلة بالقطاع السياحي فتكون النتائج لا تحقق الاستراتيجيات والافاق المستقبلية للتنمية السياحية الشاملة لذلك وجب وضع خطط مدروسة مبنية على الصيغ التوافقية بين كافة الانساق الفرعية لبيئة الاعمال بناء نموذج يتضمن مراعات الابعاد الثقافية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية والبيئية لتحقيق سياحة مستدامة.

- يجب أن تكون معايير مضبوطة مرتبطة بالتنسيق بين مختلف الهيئات السياحية التابعة للقطاع في مقدمتها لوكالات السياحية والمديريات الولائية للسياحة من خلال تحديد المرافق السياحية ووضع مخططات تسييرها وتنظيمها فنحن كمرشدي سياحة أحرار نجد صعوبة بالغة في عملنا رغم معرفتنا بكافة خبايا المنطقة وتاريخها ومعالمها التاريخية والسياحية نجد بعض المرشدين السياحيين التابعين للوكالات السياحية غير ملمين بكافة المعطيات والخبايا وعدم قابلية سكان المنطقة لهم في بعض الأحيان لذلك وجب تخصيص مهنة المرشد السياحي لأبناء المنطقة وتكوينهم وزرع الثقافة السياحية والوعي السياحي مما ينعكس إيجابا على بناء علاقة قوية بين الفاعلين بالقطاع السياحي والكفيلة ببناء نموذج فعال لتطوير المخططات المتعلقة باستراتيجية الجذب السياحي مع مراعاة الخصوصيات المحلية واحترام

القيم والعادات والتقاليد بالمنطقة والتي نتج عنها تقبل العمل السياحي وتحقيق أبعاد التنمية السياحية المستدامة.

هناك فرق كبير بين الواقع والمأمول فحسب القوانين والتنظيمات المسيرة للقطاع السياحي وموفقا لعمل الوكالات السياحية المبني على تسويق الخدمات وترويجها ورغبات الزبائن وارضاء متطلباتهم فتكون العملية معقدة جدا لتحقيق جذب عدد ممكن من السواح وذلك لعدم وجود معايير مضبوطة محفزة ومفسرة للأبعاد الاستراتيجية للقائمين على السياحة في تجسيد ذلك إضافة الى صعوبة التعامل مع بيئة الاعمال وتطبيقها على مستوى البيئة المحلية وفي مزيج معقد من ثقافات فرعية متداخلة ومتراصة تتضمن المحافظة على التراث المحلي وعدم المساس بسيرورتها وقيمها .وعليه وجب وجود علاقة قوية ومتماسكة ووضع مناخ تنظيمي موافق لمتطلبات البيئة الاجتماعية (النسق الكلي) مع تنمية الوعي السياحي للمواطن والقبالية لثقافات الاخرين فيكون مزيج توافقي لتحقيق استراتيجيات الجذب السياحي وتنمية سياحية مستدامة بالقطاع.

#### 2.4- تحليل نتائج الفرضية الثالثة:

• نقص الجدية في التعامل الايجابي مع القضايا والمسائل والسلوكيات ذات الصبغة والعلاقة الايجابية التي تمثل المرتكزات الخاصة بالنقاط القوة ومكامنها في المؤسسة ، وهذا راجع إلى سيطرة الأغراض والأهداف الشخصية الضيقة على حساب المصلحة العامة ، والاهتمام بالشكليات والمظاهر الخارجية بصفة كبيرة ، من دون الاعتماد والنظر في محتويات هذه المسائل التي تحتوي على العديد من النقاط الايجابية التي يمكن لها إن استغلت بطرق وأساليب موضوعية وعقلانية المساعدة على رفع وتيرة ومعدلات الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة والوصول إلى التميز في الانجاز.

• انتشار صورة نمطية سلبية انعكست في أذهان الأفراد العاملين والتي نتجت من جراء غياب نموذج قيادي حقيقي وفعلي يتميز بالكفاءة والثقة والبراغماتية يجعل من أتباعه موارد حقيقية من خلال تحوله من رئيس إلى مرؤوس معهم وهذا بالاستماع لهم والاقتران بوجهات نظرهم والتكيف معها ومن ثم التأثير فيهم واقناعهم ببرامج التغيير في أنماط العلميات

والنشاطات الحاصلة على مستوى المؤسسة ، وخاصة اكتسابه للقدرة والكفاءة اللازمتين التي تساعد على التعامل بطرق مرنة وسريعة وفعالة مع مختلف المواقف والوضعيات الإدارية التي يمكن أن تواجه فريق العمل ، ويفتح المجال أمامها للتعبير على ذواتهم وتقديرها ومساعدتهم على اثباتها بشكل سليم يحافظ على مصالح الجميع ومن دون استثناء .

• عدم الاقتناع بالعمل الذي يقوم به الرؤساء من طرف الأتباع خاصة ما يتعلق بدرجة صياغة الأهداف والغايات المتوقع الوصول إليها بالتشارك والتعاون معهم ، والأمر هنا يتعلق بقدرات وكفاءة الرؤساء على ممارسة أدوارهم نظرا لمكانتهم التنظيمية أو الاكتفاء بوضع أهداف وآليات روتينية من دون عناء مع الابتعاد على الجانب العلمي والتحليلي الاستقرائي والاستنباطي لجميع العناصر البيئية التي يمكن لها التأثير بصفة مباشرة وغير مباشرة في إمكانية استيعاب جميع هذه العناصر من طرف المورد البشري للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف المتوقعة من طرف القيادة الإدارية بصفة عامة.

• عدم الاهتمام بالأفراد العاملين وتركهم في محيط معزول من دون ادماجهم في وميكانيزمات وآليات العمل واستغلال قدراتهم والطاقات التي يتمتعون بها ومحاولة تطويرها وترقيتها بمختلف الوسائل المتاحة بتدريبهم وتكوينهم وتحسين مستوياتهم ، وجلب قيم وثقافة تسييرية جديدة تعمل على اعطاء الاضافة لهم في العمل كاحترام وجهات نظرهم والاستماع لهم وتحقيق مطالبهم وترقيتهم إذا توافرت الشروط اللازمة لذلك ومقابلة هذا الدفع المعنوي بالدافع المادي والمالي الملموس لتحسين وضعيتهم المهنية والاجتماعية ، في إطار بحث وسعي القيادة الإدارية على العوامل التي تساعد أكثر في تقوية الارتباط الدينامي الموجود بينها وبين فرق وجماعات العمل الغير رسمية واستغلالها بالشكل الصحيح لضمان ولائها للمؤسسة وربط حلقة أهدافها بالأهداف والغايات العامة لها بما يوفر الأمن الوظيفي والثقة المتبادلة بين الفاعلين وتعزيز أنظمة التحفيز الجديدة بتعديلها أو اضافة قيم جديدة تكون أحسن من تلك السائدة لتحقيق مبدأ العدالة في التوزيع من الناحيتين المعنوية والمادية.

• تأثير غياب الحوافز الأساسية لخلق قيم مضافة تسعى من خلالها الإدارة العليا لتثبيت ثقافة روح المبادرة ، وهذا يدخل توقعاتها بنمط سلبي ليس لديه القدرة في العطاء والبذل وحتى على الاستمرار في العمل بالشكل المرغوب الذي من شأنه تحقيق مصالح

الجميع ما ينتج الأمن الوظيفي للأتباع وإطار عمل ايجابي يساعد على انتاج مظاهر الدافعية والرضى الوظيفي، لأن تحقيق الاحتياجات الأساسية للأفراد العاملين يزيد من قوة العلاقة والارتباط والانتماء بين الفرد ومؤسسته ، و الوضعية الراهنة للمؤسسة تفسر الواقع التنظيمي الحالي في ذلك التباعد بين الفاعلين والقيادة الإدارية للمؤسسة ، لغياب الظروف والعوامل التي تدفع لإعادة غرس قيم جديدة ترفع من مستويات الارتباط بينهم في العمل وخارجه بما يتناسب ويتناغم ويتماشى مع السياسة العام للمؤسسة.

\* ابراز قوة الظروف المادية في تأهيل وكفاءة العمل المنجز، والتي تشكل في المؤسسة عاملا سلبيا أنتج شبه قطيعة مع الابتكار والمبادرة والتميز في العمل، وأصبح معيقا وظيفيا حيويا لمجموعة القيم والسلوكيات الايجابية التي يمكن أن تكون في محيط العمل، خاصة بالنسبة للظروف المتضمنة طبيعة العلاقات الوظيفية والانسانية والاجتماعية التي تجمع بين الفاعلين في المؤسسة والتي تعتبر الحقل الأساسي لتلك العادات والسلوكيات السلبية التي انتجتها قلة هذه الظروف المساعدة على العطاء والتفوق والتطوير.

• النقص الواضح على مستوى شبكة الاتصالات الموجودة في المؤسسة والتي لا تساعد على تطوير العمل من خلال عدم كفاءتها ومرونتها بالشكل الذي يضمن وصول هذه المعلومات في الوقت والزمن المحدد باعتبار معيار الزمن من أهم المعايير التي تعتمدها المؤسسات في الوقت الحالي، وهذا ما يخلق مناخ متقلب يتميز بسيطرة مجموعة أو جماعة على مصادر المعلومات من دون جماعة أخرى ، وهذا ما يعطيهم القوة والسلطة التنظيمية على البقية ، من شأنه خلق خلل واضح على مستوى الأنساق الفرعية وبالتالي النسق الكلي في إطار عملية التنسيق والتعاون التي تحافظ على توازن النسق الكلي واستمراره في المحيط التنظيمي بشكل يضمن أداء الخدمة في أفضل الظروف وبالراحة التي تساعد على اتمامها في أوقاتها الأصلية.

5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

5-1 عرض نتائج الفرضية الرابعة:

يساهم سلوك المواطن التنظيمي للفعل السياحي في ارتفاع درجة الوعي السياحي لدى المواطن.

جدول رقم 52: يمثل مدى تفضيل التدابير في العمل والأقدمية المهنية.

المجموع	الأقدمية المهنية						المتغير المستقل		
	من 20 سنة فما فوق		[10-20]سنة		أقل من 10 سنوات		المتغير التابع		
45	تك	08	تك	21	تك	16	تك	المتغير	مدى تفضيل التدابير
20.83%	%	18.60%	%	21.43%	%	21.33%	%		
105	تك	32	تك	48	تك	25	تك		
48.61%	%	74.42%	%	48.98%	%	33.33%	%	بقاء الوضع	
66	تك	03	تك	29	تك	34	تك	ليس لدي رأي	
30.55%	%	06.98%	%	29.59%	%	45.34%	%		
216	تك	43	تك	98	تك	75	تك	المجموع	
100,0%	%	100,0%	%	100,0%	%	100,0%	%		

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد مدى تفضيل التدابير في العمل ببقاء الوضع على حاله بنسبة 48.61% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى مدى تفضيل التدابير في العمل بعدم وجود رأي بنسبة 30.56% من مجموع المبحوثين، وفي الأخير الذي يعتقد بأن مدى تفضيل التدابير في العمل بالتغيير بنسبة 20.83% من مجموعة مفردات العينة.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية، ففي الرأي الغالب الذي يرى مدى تفضيل التدابير في العمل ببقاء الوضع على حاله ، فئة نجد فيه من 20 سنة فما فوق هي الفئة الغالبة بنسبة 74.42% تليها فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 48.98%، وأخيرا فئة أقل من 10 سنوات بنسبة 33.33% ، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى مدى تفضيل التدابير في العمل بعدم وجود رأي ، فنجد من خلاله فئة أقل من 10 سنوات هي الفئة الغالبة بنسبة 45.34% ، تليها فئة من 10 إلى 20 سنة فما فوق بنسبة 17.35% ، وأخيرا فئة من 20 سنة فما فوق بنسبة أقل من 10 سنوات بنسبة 6.98% ، و أخيرا بالنسبة للرأي الذي يعتقد مدى تفضيل التدابير في العمل بالتغيير ، ففيه فئة من 10 إلى 20 سنة هي الفئة الغالبة بنسبة 21.43%، تليها فئة أقل من 10 سنوات بنسبة 21.33% ، وأخيرا فئة من 20 سنة فما فوق بنسبة 18.60%.

يعد الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالبيانات والمعلومات التي تدخل في إطارها وحيزها مختلف النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي ستقوم بها في المستقبل دليلا واضحا على الاهتمام بالمعرفة في الإدارة والتسيير فيما يتعلق بالمؤسسة فلا توجد المؤشرات والعوامل التي تدل على هذا الاهتمام في التسيير من خلال القرارات الارتجالية المتواصلة التي تعتمد سوى على تخمينات شخصية مبنية في مجملها على واقع مغلوط تشوبه العديد من الشوائب التي لا تتصل بالتحليل والتشخيص وتفكيك البيانات القادمة من بيئة الأعمال أو البيئة الكلية للمؤسسة من دون النظر في أهمية هذه البيانات وقوة تأثيرها على واقع المؤسسة ومستقبلها التنظيمي في إطار محيط يتميز بالتحرك والتبدل المستمر نتيجة العديد من المتغيرات والعوامل التي أصبحت تتميز بها باختلاف سابق السنوات الأخرى، ولعل البعد المتعلق بالجانب التكنولوجي وتأهيل المورد البشري باعتماد هذه التقنيات بالشكل الصحيح والفعال من أهم التحديات التي تواجه هذه المؤسسة التي تهتم بالجوانب الظاهرية للعملية على أساس استيراد التكنولوجيا من دون استغلالها أو التحكم بها بالشكل الذي يضمن قوة المورد البشري في العمل.

تمثل التطورات المتسارعة التي أصبحت تميز البيئة الكلية للمؤسسة احدى العوامل التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في متطلبات العمل وتقديم الخدمات للزبائن بالنسبة

للمؤسسة الخدماتية ، واليوم أصبح هذا النوع من النشاط يدخل في حيز مؤسسات الأعمال ، ومتطلبات العمل فيها أصبحت تضاهي تلك الموجودة على مستوى المؤسسات الانتاجية بطابعها الرحي والذي يعتمد في سيرورته على مستوى العوائد التي تحصلها هذه المؤسسات على المستوى المحلي والجهوي وحتى العالمي ، وهذا يتضمن كذلك معرفة دقيقة بكل المتغيرات الحاصلة على المستوى البيئي للمؤسسة من أجل معرفة أدق التفاصيل المتعلقة بالزبائن والعملاء والمنافسون والموردون والإطار التكنولوجي الذي وصلت إليه العمليات والنشاطات المتعلقة بالإطار السياحي والفندقي الخدماتي ومحاولة التوصل إلى أفضل السبل و أكفئها لضمان الجودة المرغوبة ، لكن مع افتقار هذه المؤسسة إلى تلك القاعد للبيانات يؤكد غياب التحليل والتدقيق والتشخيص مع الزيادة في أعباء العمل نتيجة للتطور الحاصل في البيئة الخارجية وبيئة الأعمال من دون إدراك القيادة الإدارية في المؤسسة لحجم هذه التغيرات لذا بصفة غير مباشرة تزداد المتطلبات الشروط المتعلقة بالعمل وظروف تأدية الخدمات المتنوعة للوصول إلى إرضاء الزبون من جهة وتحقيق الرضى الوظيفي للأفراد العاملين الذين يشكلون قوة المؤسسة من ناحية أخرى.

**جدول رقم 53: ارتباط بين مدى تفضيل التدابير في العمل والأقدمية المهنية**

السياسة الإعلامية	الفئة	معامل الارتباط	قيمة كاندال
-0.126	1	القيمة الاحتمالية	السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيو مهنية
0.041		N	
216	216		

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معاملي الارتباط كاندال في حدود  $-0,126$ ، وهذا ما يبيّن وجود علاقة عكسية وارتباط ضعيف ذو دلالة إحصائية عند درجة حرية  $0,05$  بين متغيري مدى تفضيل التدابير في العمل بدلالة الأقدمية المهنية؛ وهو ما يدل على تأثير التدابير في العمل على تنمية الخبرة المهنية العاملين لاسيما حين تواجد الصراع التنظيمي على مستوى هرم المؤسسة.

**Tests statistiques**

الاستشارة	
Khi-carré	25.750 <sup>a</sup>
ddl	2
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 72.0.

وبعد إيجاد قيمة  $K^2 = 25.750$  المحسوبة: مقارنة بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية  $Sig = 0.00$  وهذا ما يفسر رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة، مما يبين ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة. ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

**جدول رقم 54: يمثل الايمان بقوة العمل في مجموعة متساندة والأقدمية المهنية.**

المجموع	الأقدمية المهنية						المتغير المستقل		
	أقل من 10 سنوات		10-20 سنة		من 20 سنة فما فوق		المتغير التابع		
54	تك	12	تك	25	تك	17	تك	نعم	الايمان بالعمل بقوة
%25	%	%27.91	%	%25.51	%	22.67	%		
162	تك	31	تك	73	تك	58	تك	لا	
%75	%	%72.09	%	%74.49	%	%77.33	%		
216	تك	43	تك	98	تك	75	تك	المجموع	
%100,0	%	%100,0	%	%100,0	%	%100,0	%		

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد بعدم الايمان بقوة العمل في مجموعة متساندة بنسبة 75.00% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى بالإيمان بقوة العمل في مجموعة متساندة بنسبة 25.00% من مجموع المبحوثين.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية، ففي الرأي الغالب الذي يرى بعدم الايمان بقوة العمل في مجموعة متساندة، فئة نجد فيه فئة أقل من 10 سنوات هي الفئة الغالبة بنسبة 77.33% تليها فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 74.49%، وأخيرا فئة أقل من 20 سنة فما فوق بنسبة 72.09%، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى بالإيمان بقوة العمل في مجموعة متساندة، فنجد من خلاله فئة من 20 سنة فما فوق هي الفئة الغالبة بنسبة 27.91%، تليها فئة من 10 إلى 20 سنة فما فوق بنسبة 25.51%، وأخيرا فئة أقل من 10 سنوات بنسبة 22.67%

ومنه نستنتج سيطرة الإدارة العليا واحتكارها لجميع القرارات والاجراءات التنفيذية والتنظيمية على شاكلة قيادة ديكتاتورية لا تتصل بأتباعها وفق ما يضمن مشاركتهم في صناعة القرارات ومناقشة طرق وأساليب العمل مما يفسر عد توافقهم ومقاومتهم المستمرة لأغلب أشكال التغيير الذي يمس مختلف العمليات والنشاطات الإدارية وأنتج نوع من عدم الرض الجماعي بسلوكات القيادة الإدارية لعدم تقديرهم واحترامهم وفق ما يؤكد تحقيقه لذواتهم في المؤسسة.

كما يعتبر عامل الانفراد باتخاذ القرارات الإدارية بمختلف أنواعها وأشكالها من دون اشراك الأفراد العاملين في ذلك سببا مهما في نقص الثقة بين الفاعلين في المنظمة واستصغار واحتقار لقدراتهم وكفاءتهم من خلال اغلاق أبواب الحوار والتشاور والتفاوض بينهم وتقييم الاقتراحات والبدائل التي يمكن أن يقدموها للإدارة العليا في سبيل تحديث أساليب العمل أو حل بعض المشكلات الإدارية ، دون النظر إلى مستوياتهم المهنية لأن عامل الخبرة يعد احدى المعايير المهمة التي لا تؤخذ للأسف بعين الاعتبار في هذه المؤسسة ، ولا تعطي الأهمية لفرق العمل واللجان المشتركة بين الإدارة العليا وممثلي العمال

وفق لقاءات واجتماعات دورية تضمن التنسيق الدائم بين هذه الأطراف للمحافظة على سير العمل بالشكل المطلوب.

ومن الآثار الناتجة على عدم اتاحة الفرصة للأفراد العاملين للمشاركة في تخضير مختلف النشاطات والعمليات الإدارية في المؤسسة الشعور الدائم بالتبعية وعدم الاستقلالية في التعبير على الأفكار والاتجاهات والخبرات وحتى التفكير ومستويات الذكاء الاجتماعي في إطار مناخ تنظيمي منغلق على نفسه لا يقبل الغير ولا اقتراحاته ولو كانت فعالة وقابلة للتحقيق والتجسيد في الميدان.

يعد فشل الإدارة العليا في اعتماد مبدأ المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات الإدارية حافزا لعدم الاستقرار الوظيفي في المؤسسة ويعد سببا في انتشار مظاهر دوران العمل بشكل سلبي وفق حراك مهني لا يتوافق مع الواقع التنظيمي للمؤسسة، وأنتج جل مظاهر التسبب الإداري الموجودة في المؤسسة ومظاهر الإهمال ولا مبالاة والتعمد في الأخطاء وتكرار الأعمال بنفس الوتيرة الروتينية ذات الأبعاد النمطية المعتمد على الآراء الشخصية التي تتحاز إلى الذاتية على حساب الموضوعية والمصادقية في العمل.

**جدول رقم 55: الارتباط بين الايمان بقوة العمل في مجموعة متساندة والأقدمية المهنية**

السياسة الإعلامية	الفئة		
0.108	1	معامل الارتباط	قيمة كاندال السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيو مهنية
0.098		القيمة الاحتمالية	
216	216	N	

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معاملي الارتباط كاندال في 0,108، وهذا ما يبيّن وجود ارتباط ضعيف بين متغيري الايمان بقوة العمل في مجموعة متساندة بدلالة الفئة الأقدمية المهنية؛ وهو ما يعزز صحة الفرضية الرابعة

Tests statistiques

التساند	
Khi-carré	54.000 <sup>a</sup>
ddl	1
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 108.0.

وبعد إيجاد قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة:  $K^2 = 54.000$  مقارنة بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية

Sig= 0.00 وهذا ما يفسر رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة، مما يبين ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة. ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم 56: يمثل تقديم القيمة المضافة في العمل والفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						المتغير المستقل		
	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المتغير التابع		
45	تك	17	تك	15	تك	13	تك	تقديم القيمة المضافة	
20.83%	%	48.57%	%	20.55%	%	12.03%	%		دائما
56	تك	14	تك	19	تك	23	تك		أحيانا
25.93%	%	40%	%	26.03%	%	21.30%	%	إطلاقا	
115	تك	04	تك	39	تك	72	تك	المجموع	
53.24%	%	11.43%	%	53.42%	%	66.67%	%		
216	تك	35	تك	73	تك	108	تك		
100%	%	100%	%	100%	%	100%	%		

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد بعدم تقديم القيمة المضافة في العمل أبدا بنسبة 53.24% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى تقديم القيمة المضافة في العمل أحيانا بنسبة 25.93% من مجموع المبحوثين، وفي الأخير الذي يعتقد تقديم القيمة المضافة في العمل دائما بنسبة 20.83% من مجموعة مفردات العينة.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية، ففي الرأي الغالب الذي يرى بعدم تقديم القيمة المضافة في العمل أبداً ، نجد فيه فئة أعوان التنفيذ هي الفئة الغالبة بنسبة 66.67% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 53.42% ، وأخيراً فئة الإطارات بنسبة 11.43% ، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى تقديم القيمة المضافة في العمل أحياناً، فنجد من خلاله فئة الإطارات هي الفئة الغالبة بنسبة 40.00% ، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 26.03%، أخيراً فئة أعوان التنفيذ بنسبة 21.30%، وأخيراً بالنسبة للرأي الذي يرى تقديم القيمة المضافة في العمل دائماً، ففيه فئة الإطارات هي الفئة الغالبة بنسبة 78.57%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 20.55% ، وأخيراً فئة أعوان التنفيذ بنسبة 12.03%.

وعليه نستنتج أن بطاقة وصف المناصب الحالية تفتقر إلى العديد من المعايير والشروط المتعلقة بهوية الوظائف ودرجات تعقيدها ، وإهمال ردود الأفعال المتعلقة بالموارد البشري على عدم كفاءة هذه التصاميم وافتقارها لخاصية التنوع ، وعدم ضمانها استقلالية العاملين في تأدية المهام والتي تنتج نوع من الفوضى والآثار السلبية على الكفاءة العامة للمؤسسة وعلى سمعتها اتجاه عملاءها الذين تتعامل معهم في بيئة الأعمال سواء تعلق الأمر بالزبائن، الموردون، الممولون أو باقي العملاء الآخرين الذي لديهم صلات وعلاقات مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة.

تعتبر عملية تصميم الوظائف على الهيكل الفعلي للوظيفية التي يدخل في حيزها أداء الأفراد العاملين من خلال إبراز المهام وحجم المسؤوليات والواجبات التي تقع على عاتق الأفراد العاملين بالأخذ بعين الاعتبار طبيعة كل وظيفة على حدى بالنظر إلى معيار التعقيد والسهولة أو ما تعلق بالوقت المتعلق بعملية الانجاز وكفاءته وفعاليته وقلة تكاليفه والموثوقية في عملية انجازه، كما يعتبر مبدأ الاستقلالية في أداء المهام تعبير على التقدير الصحيح لقدرات الأفراد العاملين واحترام لكفاءتهم مما يتيح الفرص لديهم للتعبير على هذه القدرات بشكل كامل وحقيقي، ويشير كذلك إلى جملة التنوع أي توفر البدائل في أداء نفس الوظيفة بطرق وكيفيات بسيطة غير معقدة تتاح للجميع، باختلاف كفاءتهم وتنوع طرق تحكمهم في مجريات وطبيعة العمل للوصول دائماً لتحقيق أهداف الرضى الوظيفي الذي تكون نتائجه واضحة في المؤسسة، ويندرج هذا المبدأ في هوية الوظيفية ولمختلف الأجزاء التي يمكن أن

تتشكل منها، والذي لا يتم الأخذ به بعين الاعتبار في المؤسسة ، ولدة السلطة التي تسهر على اعداد مثل هذه البطاقات المتعلقة بتصميم الوظائف.

تشمل ردود الأفعال السلبية المتعلقة بسلوكات الأفراد العاملين ازاء التقدير الخاطئ الذي تحمله معالم تحليل ووصف المناصب والوظائف على مستوى الهيكل التنظيمي مؤشرا واضحا على ضرورة التعديل والتبديل والتحسين من هذه العملية من أجل ضمان أفضل النتائج المتوقعة وتعزيزها لها مع الاستمرارية والدوران في العملية بشكل متكرر على أساس حركية وظيفية تدخل في إطار التفاعل الدينامي بين الفاعلين في المنظمة عكس ما هو عليه الحال في واقع المؤسسة الحالي أين يكمن الخلل الذي يجب لا بد من معالجته في أسرع وقت، وتفكيك التعقيدات الموجودة على مستوى هذه الوظائف لوضوحها بشكل أفضل لخلق قيم المبادرة لدى الأفراد العاملين وتحريرهم بشكل كلي لاستغلال كفاءتهم وخبراتهم بشكل فعال ومؤثر لحل مختلف المشكلات المتعلقة بسيرورة العمل من خلال ابتكار تصورات واجراءات جديدة للتعامل معها بتقليصها أو القضاء على مسبباتها.

جدول رقم 57: الارتباط بين تقديم القيمة المضافة في العمل والفئة السوسيومهنية.

السياسة الإعلامية	الفئة		
-0.142	1	معامل الارتباط	قيمة كاندال
0.022		القيمة الاحتمالية	
216	216	N	السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيومهنية

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط كاندال في حدود -0,142، وهذا ما يبيّن وجود علاقة عكسية وارتباط ضعيف ذو دلالة إحصائية عند درجة حرية 0,05 بين متغيري تقديم القيمة المضافة في العمل بدلالة الفئة السوسيو مهنية؛ وهو ما يدل على تأثير تقديم القيمة المضافة على الفئة السوسيو مهنية لاسيما حين تواجد الصراع التنظيمي على مستوى هرم المؤسسة.

Tests statistiques	
الاستطاعة	
Khi-carré	39.361 <sup>a</sup>
ddl	2
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 72.0.

وبعد إيجاد قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة:  $K^2 = 54.000$  مقارنتها بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية

Sig= 0.00 وهذا ما يفسر رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة، مما يبين ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة. ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم 58: يمثل منح الفرصة لا ثبات القدرات وتبني أفكارك والأقدمية المهنية.

المجموع	الأقدمية المهنية						المتغير المستقل		
	أقل من 10 سنوات		[11 - 20] سنة		من 21 سنة فما فوق		المتغير التابع		
82	تك	27	تك	42	تك	13	تك	منح الفرصة	نعم
%37.96	%	%62.79	%	%42.86	%	%17.33	%		
134	تك	16	تك	56	تك	62	تك	منح الفرصة	لا
%62.04	%	%37.21	%	%57.14	%	%82.67	%		
216	تك	43	تك	98	تك	75	تك	المجموع	
%100,0	%	%100,0	%	%100,0	%	%100,0	%		

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد عدم منح الفرصة لا ثبات القدرات وتبني أفكارك بنسبة 62.04% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي

الذي يرى بمنح الفرصة لا ثبات القدرات وتبني أفكارك بنسبة 25.00% من مجموع المبحوثين.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية، ففي الرأي الغالب الذي يعتقد بعدم منح الفرصة لا ثبات القدرات وتبني أفكارك ، فئة نجد فيه فئة أقل من 10 سنوات هي الفئة الغالبة بنسبة 82.67% تليها فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 57.14%، وأخيرا فئة أقل من 20 سنة فما فوق بنسبة 37.21% ، وفيما يتعلق بالرأي الذي بمنح الفرصة لا ثبات القدرات وتبني أفكارك ، فنجد من خلاله فئة من 20 سنة فما فوق هي الفئة الغالبة بنسبة 62.79% ، تليها فئة من 10 إلى 20 سنة فما فوق بنسبة 42.86% ، وأخيرا فئة أقل من 10 سنوات بنسبة 17.33%

ومنه نستنتج غياب الاهتمام بالمقترحات والبدائل التي يتم تقديمها من طرف المورد البشري والتي تخص اجراءات العمل وكل ما يتعلق به من طرف الرؤساء في العمل والاعتماد على القرارات والتعليمات الموجودة والموجهة من طرف الإدارة ، هذا ما يساهم بشكل مباشر وغير مباشر في خلق مناخ مكهرب يتميز بعدم الثقة المتبادلة واضعاف للمعنويات وعوامل الروح المعنوية الفردية والجماعية والهروب إلى الأمام دون ايجاد حلول للمشكلات الموجودة، والاهتمام فقط بالجانب الشكلي الذي يتميز بنمط روتيني معين يكون متكررا لعدة مرات ولمدد زمنية طويلة تجعل من التغيير والتجديد أمر يصعب الوصول له ، خاصة في إطار الرفض المستمر لهذه المقترحات وعدم الاعتماد عليها.

يؤشر عدم الاهتمام بالمقترحات والبدائل التي يتقدم بها المورد البشري في إطار العمل من أجل التعامل مع مختلف الوضعيات التنظيمية وغير التنظيمية إلى وجود خلل واضح على مستويات المناخ التنظيمي بصفة عامة ، خاصة في ظل الانغلاق وسيطرة الأوامر الفوقية والتعليمات والتوجيهات والعمل على تنفيذها وتطبيقها من دون الحاجة للاستماع للبدائل التي يمكن أن يقدمها الأفراد العالمين في العمل باعتبارهم يشكلون الخطوط الأولى لهذه العملية ككل ، لذا يعد من أهم المتغيرات التنظيمية في المؤسسة التي تؤثر تأثيرا كبيرا على دور الأفراد العاملين ، خاصة إذا أرادوا لعب دور أساسي في العملية الإدارية والتسييرية في المؤسسة من خلال البدائل التي يمكن لهم تقديمها لرؤسائهم في العمل أو إلى

الإدارة العليا ، وهذا ما يفسر عدم الاهتمام بهم ومساندتهم وتدعيمهم من خلال أخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار ودراستها والذي يساعد على فهم المستويات الفنية والتقنية التي وصلوا حين تقييم وتقوم هذه المقترحات بصفة موضوعية دقيقة وشفافة.

كما يساهم عدم الاهتمام بهذه البدائل والمقترحات المقدمة من طرف المورد البشري رغم محاولاتهم الحثيثة لإقناع رؤسائهم في العمل بجدية هذه البدائل التي تم تقديمها على أساس عوامل الخبرة في الميدان أو على أساس الكفاءة والجدارة إلى التقليل من روح المبادرة في العمل وحتى القضاء عليها باعتبار أن هذه المقترحات لن يتم الأخذ بها أو الاهتمام بمحتوياتها ومدى فعاليتها في التعامل مع المشكل الموجود والاكتفاء بدور المتفرج على سيرورة الأوضاع أو بتطبيق ما هو متوفر من تعليمات فوقية أو من رئيس العمل للتعامل معها ، لذا فتحقيق كفاءة الأفراد العاملين وفعاليتهم في العمل وأدائهم الكلي يتوقف بدرجة كبيرة على مدى انسجام وتوافق مؤشرات ومعطيات المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل الداخلية خاصة ما يتم من اتخاذه من قرارات ومقررات تعتبر في نظرهم سلبية وتقلص من أدوارهم في العمل وهذا ما يتم رصده من خلال السلوكات التي يتعاملون بها مع هذه الوضعيات التي لا تمثل مؤشرات صحية للمؤسسة.

جدول رقم 59: الارتباط بين منح الفرصة لا ثبات القدرات وتبني أفكارك والأقدمية المهنية.

السياسة الإعلامية	الفئة		
0. 107	1	معامل الارتباط	قيمة كاندال  السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيو مهنية
0.101		القيمة الاحتمالية	
216	216	N	

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط كاندال في حدود 0,107، وهذا ما يبين وجود ارتباط ضعيف بين متغيري منح الفرصة لا ثبات القدرات وتبني أفكارك بدلالة الأقدمية المهنية.

**Tests statistiques**

الفرصة	
Khi-carré	12.519 <sup>a</sup>
ddl	1
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 108.0.

وبعد إيجاد قيمة  $K^2 = 12.519$  المحسوبة: مقارنتها بالقيمة المجدولة والقيمة الاحتمالية  $Sig = 0.00$  وهذا ما يفسر رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة، مما يبين ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة. ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

**جدول رقم 60: يمثل مرتكزات النجاح في العمل والأقدمية المهنية.**

المجموع	الأقدمية المهنية						المتغير المستقل	
	من 21 سنة فما فوق		من 11 إلى 20 سنة		أقل من 10 سنوات		المتغير التابع	
82 تك	08 تك	26 تك	48 تك	الترقية				
37.96% %	18.60% %	26.53% %	64% %					
62 تك	13 تك	41 تك	08 تك	تحقيق الذات				
28.70% %	30.23% %	41.84% %	10.67% %					
60 تك	19 تك	27 تك	14 تك	احترام الآخرين				
27.78% %	44.19% %	27.55% %	18.67% %					
12 تك	03 تك	04 تك	05 تك	الاتكالية				
5.55% %	6.98% %	4.08% %	6.66% %					
216 تك	43 تك	98 تك	75 تك	المجموع				
100,0% %	100,0% %	100,0% %	100,0% %					

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد مرتكزات النجاح في العمل الترقية بنسبة 73.69% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى مرتكزات النجاح في العمل تحقيق الذات بنسبة 28.70% من مجموع المبحوثين، يليها الرأي الذي يعتقد أن مرتكزات النجاح في العمل احترام الآخرين بنسبة 27.78%، وفي الأخير الذي يعتقد بأن مرتكزات النجاح في العمل الاتكالية بنسبة 05.55% من مجموعة مفردات العينة.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية، ففي الرأي الغالب الذي يرى بأن مرتكزات النجاح في العمل الترقية، فئة نجد فيه أقل من 10 سنوات هي الفئة الغالبة بنسبة 64.00% تليها فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 26.53%، وأخيرا فئة من 20 سنة فما فوق بنسبة 18.06%، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى بأن مرتكزات النجاح في العمل تحقيق الذات، فنجد من خلاله فئة من 10 إلى 20 سنة هي الفئة الغالبة بنسبة 41.84%، تليها فئة من 20 سنة فما فوق بنسبة 30.23%، وأخيرا فئة بنسبة أقل من 10 سنوات بنسبة 10.67%، يقابله للرأي الذي يعتقد مرتكزات النجاح في العمل احترام الآخرين، ففيه فئة من 20 سنة فما فوق هي الفئة الغالبة بنسبة 44.19%، تليها فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 27.55%، وأخيرا فئة أقل من 10 سنوات بنسبة 18.67%، و أخيرا بالنسبة للرأي الذي يعتقد مرتكزات النجاح في العمل الاتكالية، ففيه فئة من 20 سنة فما فوق هي الفئة الغالبة بنسبة 06.98%، تليها فئة أقل من 10 سنوات بنسبة 06.99%، وأخيرا فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 04.08%.

وعليه يمكن استنتاج تلك العلاقة العضوية بين الكفاءة في أداء المهام ودرجات التحفيز الذي توفره الإدارة العليا من خلال الجانبين المادي والمعنوي، كما لم يسجل أي تحسن أو تغيير في سلوكيات الأفراد العاملين في التعامل مع طبيعة المهام الموكلة إليهم من خلال بقاء سلوكيات الانضباط والاتكالية المفرطة في العمل والتسرع في الأداء وغياب الدقة اللازمة في ذلك، هذا ما ترجمته مجمل الخسائر التي تتكبدها المؤسسة سنويا على مستوى التكاليف الاضافية التي تقع على عاتقها وهي بمثابة خسائر تحسب عليها وتزيد من

تعقيد الأمور لعدم توفير المناخ الملائم والمفتوح للعمل بما يتناسب وموضوع نشاطها، وزيادة تعاضم قوة التنظيمات الغير رسمية في استقطاب أكبر قدر من الأتباع.

لذلك فإن غياب المقومات التي تضعها وتهيئها الإدارة العليا في المؤسسة بغرض تحريك وتفعيل القدرات الكامنة لدى الأفراد العاملين ، مما يزيد في سرعة الاستجابة لجميع المتغيرات المتعلقة بالعمل ويضاعف من عوامل الكفاءة والفعالية الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة مع اشباع جميع احتياجاته المختلفة واتباع سلوك معين ينتج القدرة على التعامل مع مختلف الوضعيات الوظيفية في العمل، وتغفل الإدارة، هنالك علاقة وطيدة بين معدلات التحفيز المتعلقة بالموارد البشري وكمية ومعدل الأداء المرغوب أنجازه في إطار التحسين المستمر لجودة المنتوجات والخدمات المقدمة للزبائن وبالتالي ضمان الميزة التنافسية في السوق وترقيتها إلى أرقى المراكز، هذا ما يزيد من قوة الترابط والتساند والتعاون بين الأتباع فيما بينهم ومع السلطة الإدارية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة بينهم للتقليل من حدة الصراعات التي يمكن أن تنتج من خلال غياب مقومات العدالة التوزيعية.

ويعد ضعف الشبكة الاتصالية الداخلية التي تضمن وصول طلبات وانشغالات الأفراد العاملين إلى السلطة الإدارية ، وغياب ثقافة الاستماع للفاعلين في إطار تحقيق مبدأ التشارك وقبول الاقتراحات بما يجعلها بدائل حقيقية للعمل ، بالتركيز على النجاحات التي يمكن للمورد البشري أن يحققها في تأدية العمل وتعزيزها وتدعيمها والوقوف على تطويرها من خلال التكوين والتدريب المستمرين في إطار برامج مدروسة ودقيقة بدل التركيز على الأخطاء بصفة مستمرة ومتكررة ومحاولة تصحيحها، لذلك يعد التركيز على الهفوات فقط في المؤسسة من طرف رؤساء العمل عاملا سلبيا يقلل من دافعية ورضى الكوادر البشرية في المؤسسة ويذل ويقلص حدود الثقة في القادة لأن الثقة تكاد تكون منعدمة فيما بينهم.

جدول رقم 61: الارتباط بين مرتكزات النجاح في العمل والأقدمية المهنية

السياسة الإعلامية	الفئة	معامل الارتباط	قيمة كاندال السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيو مهنية
-0.104	1	القيمة الاحتمالية	
0.084	216	N	
216			

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط كاندال في حدود -0,104 ، وهذا ما يبين وجود علاقة عكسية وارتباط ضعيف بين متغيري مرتكزات النجاح في العمل بدلالة الأقدمية المهنية.

Tests statistiques

النجاح	
Khi-carré	49.037 <sup>a</sup>
ddl	3
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 54.0.

وبعد إيجاد قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة:  $K^2 = 49.037$  مقارنة بمقارنتها بالقيمة المجدولة والقيمة الاحتمالية  $Sig = 0.00$  وهذا ما يفسر رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة، مما يبين ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة. ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم 62: يمثل الوضعية المستقبلية للمؤهل العلمي.

المجموع	المؤهل العلمي								المتغير المستقل		
	متوسط		ثانوي		جامعي		ما بعد التدرج		المتغير التابع		
29	تك	05	تك	14	تك	08	تك	02	تك	ناجحة	وضعية مستقبل
13.43%	%	14.29%	%	10.96%	%	10.96%	%	12.50%	%		
60	تك	11	تك	21	تك	23	تك	05	تك	فاشلة	
27.78%	%	31.43%	%	10.96%	%	31.51%	%	31.25%	%		
127	تك	19	تك	57	تك	42	تك	09	تك	متعثرة	
58.79%	%	54.28%	%	61.95%	%	57.53%	%	56.25%	%		
216	تك	35	تك	92	تك	73	تك	16	تك	المجموع	
100%	%	100%	%	100%	%	100%	%	100%	%		

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد أن **الوضعية المستقبلية للمؤسسة متعثرة** بنسبة 58.79% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى **الوضعية المستقبلية للمؤسسة فاشلة** بنسبة 27.78% من مجموع المبحوثين، وفي الأخير الذي يعتقد بأن **الوضعية المستقبلية للمؤسسة ناجحة** بنسبة 13.43% من مجموعة مفردات العينة.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية، ففي الرأي الغالب الذي يرى بأن **الوضعية المستقبلية للمؤسسة متعثرة**، نجد فيه الثانوي فئة هي الفئة الغالبة بنسبة 61.95% تليها فئة الجامعي بنسبة 57.53%، ثم فئة ما بعد التدرج بنسبة 56.25%، وأخيرا فئة المتوسط بنسبة 54.28%، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى بأن **الوضعية المستقبلية للمؤسسة فاشلة**، فنجد من خلاله فئة الجامعي هي الفئة الغالبة بنسبة 31.51%، تليها فئة المتوسط بنسبة 31.43%، ثم فئة ما بعد التدرج بنسبة 21.25%، وأخيرا فئة الثانوي بنسبة 22.83%، وأخيرا بالنسبة للرأي الذي يعتقد **الوضعية المستقبلية للمؤسسة ناجحة**، ففيه فئة الثانوي هي الفئة الغالبة بنسبة 15.22%، تليها فئة المتوسط بنسبة 14.29%، ثم فئة ما بعد التدرج بنسبة 12.50% وأخيرا فئة الجامعي بنسبة 10.96%.

ومنه نستنتج غياب قيم ايجابية تتعلق بزيادة قوة الارتباط والتساند والتعاون والتنسيق بين الإدارة والعليا وموردها البشري من أجل فتح مجالات الحوار والنقاش من جهة وضعف الشبكة الاتصالية من ناحية أخرى التي من عوامل فعاليتها ونجاحها تبني سياسة الاستماع والاقناع أو الاقتناع بضرورة تحليل ودراسة الوضعية الحالية للمؤسسة والرهانات والتحديات التي يمكن أن تواجهها بالاتحاد مع أتباعها في إطار يسوده الثقة والاحترام المتبادل بغية تحقيق الأهداف المشتركة بينهم على أساس المشاركة الدائمة لهم في صناعة القرار.

كما يعبر غياب هذه اللقاءات التي تكون على شكل اجتماعات دورية تختلف من حيث الحجم والأهمية على قلة مستويات الاتصال الصاعد في مختلف الأقسام والمصالح التابعة للمؤسسة وبالتالي مع الإدارة العامل في سبيل الاستماع الجاد لآراء الأفراد العاملين حول مجريات العمل والاجراءات المتبعة من خلال العمليات والنشاطات المتبعة في

المؤسسة ، سواء تلك العلاقات المتعلقة بالعملاء بمختلف أنواعهم وحتى ما يتعلق بالزبائن في إطار الاستراتيجية المتبعة من طرفها فيما يتصل بالجذب السياحي وطرق وأساليب تدعيم هذه الاستراتيجية بالاعتماد على أفضل الوسائل والتقنيات الحديثة في مجالات الاتصالات أو الخدمات لتحقيق هامش كبير من الراحة للأفراد العاملين من جهة وتستثمر هذه الراحة النفسية والذهنية لتنعكس بصورة ايجابية على أدائهم الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة للزبائن، فغياب مثل هذه الآليات المتعلقة بمناقشة وتحليل الوضعيات التنظيمية التي تعيشها المؤسسة بمختلف وحداتها وأقسامها وتقاسم المشاغل والهموم بين الفاعلين في المنظمة من خلال اعتماد رؤية مشتركة تم وضع آليات تنفيذها من طرف الإدارة العليا، ويؤمن بها كل فرد في المؤسسة على اختلاف رتبته الوظيفية وكفاءته التنظيمية وخبراته في الميدان أنتج هذه القطيعة التنظيمية بين الأفراد العاملين والإدارة العليا إلى خلق مناخ تنظيمي منعزل على بيئته الداخلية والخارجية، لا يهتم بمجموع الظروف والشروط الملائمة لخلق هذه القفزة في سبيل مواجهة الرهانات المستقبلية والتحديات التنظيمية التي تعطي الأولوية للأكثر استعداد للتكيف والاندماج مع معطياتها من خلال التخضير الجيد للمورد البشري مع الاستماع إلى انشغالاته وطموحاته واقتراحاته في مالات العمل وأساليب مواجهة العراقيل التي يمكن أن تقف حاجزا في وه تحقيق الأهداف والغايات المسطرة من قبل الإدارة العليا.

جدول رقم 63: الارتباط بين الوضعية المستقبلية للمؤسسة والمؤهل العلمي.

السياسة الإعلامية	الفئة		
0.018	1	معامل الارتباط	قيمة كاندال السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيو مهنية
0.771		درجة الاحتمالية	
216	216	N	

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون في حدود 0,018 ، وهذا ما يبيّن وجود ارتباط ضعيف بين متغيري الوضعية المستقبلية للمؤسسة بدلالة المؤهل العلمي.

Tests statistiques

الوضعية	
Khi-carré	69.694 <sup>a</sup>
ddl	2
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 72.0.

وبعد إيجاد قيمة  $K^2 = 69.694$  المحسوبة: مقارنة بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية

Sig= 0.00 وهذا ما يفسر رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة، مما يبين ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة. ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم 64: يمثل تحقيق مكاسب في العمل في المؤسسة والراتب الشهري.

المجموع	الراتب الشهري								المتغير المستقل		
	من 50 ألف دينار فما فوق		من 40 إلى 50 ألف دينار		من 30 إلى 40 ألف دينار		من 20 إلى 30 ألف دينار		المتغير التابع		
35	تك	12	تك	10	تك	08	تك	05	تك	دائما	تحقيق مكاسب
16.20%	%	46.15%	%	25.00%	%	13.33%	%	05.55%	%		
78	تك	12	تك	19	تك	22	تك	25	تك	أحيانا	
36.12%	%	46.15%	%	47.50%	%	36.66%	%	27.77%	%		
103	تك	02	تك	11	تك	30	تك	60	تك	أبدا	
47.68%	%	07.69%	%	27.50%	%	50.00%	%	66.66%	%		
216	تك	26	تك	40	تك	60	تك	90	تك	المجموع	
100%	%	100%	%	100%	%	100%	%	100%	%		

من خلال القراءة الجدولية للنتائج نلاحظ أن الرأي الغالب الذي يعتقد بعدم تحقيق مكاسب في العمل في المؤسسة بنسبة 47.68% من مجموع أفراد العينة، يليها الرأي الذي يرى تحقيق مكاسب في العمل في المؤسسة أحيانا بنسبة 36.12% من مجموع المبحوثين، وفي الأخير الذي يعتقد بأن تحقيق مكاسب في العمل في المؤسسة دائما بنسبة 16.20% من مجموعة مفردات العينة.

أما على مستوى القراءة الجزئية للمعطيات الرقمية، ففي الرأي الغالب الذي يرى بعدم تحقيق مكاسب في العمل في المؤسسة ، نجد فيه فئة من 20 إلى 30 ألف دينار هي الفئة الغالبة بنسبة 66.66% تليها فئة من 30 إلى 40 ألف دينار بنسبة 50.00% ، ثم فئة من 40 إلى 50 ألف دينار بنسبة 27.50% ، وأخيرا فئة من 50 ألف دينار فما فوق بنسبة 07.69% ، وفيما يتعلق بالرأي الذي يرى تحقيق مكاسب في العمل في المؤسسة أحيانا، فنجد من خلاله فئة من 10 إلى 50 ألف دينار هي الفئة الغالبة بنسبة 47.50% ، تليها فئة من 50 ألف دينار فما فوق بنسبة 46.15% ، وأخيرا فئة بنسبة % ، ثم الفئة من 30 إلى 40 ألف دينار بنسبة 36.66% ، وأخيرا بالنسبة للرأي الذي يعتقد تحقيق مكاسب في العمل في المؤسسة دائما ، ففيه فئة من 50 ألف دينار فما فوق هي الفئة الغالبة بنسبة 46.15% ، تليها فئة من 40 إلى 50 ألف دينار بنسبة 25.00% ، ثم فئة من 30 إلى 40 ألف دينار بنسبة 13.33% ، وأخيرا فئة من 20 إلى 30 ألف دينار بنسبة 05.55%.

ومنه نستج ضعف كفاءة الاستراتيجية المتعلقة بالتحفيز في المؤسسة على المستويين المادي المتعلق بالمكافآت والحوافز أو ما يتصل بالجانب المعنوي والمتضمن العناصر المتصلة بسلم القيم كاحترام والتقدير والتشجيع والدافعية، وبالتالي تأثيراتها السلبية المباشرة وغير المباشرة على انتاج معدلات جد منخفضة للرضى الوظيفي، ما ينعكس بشكل كبير على سلوكيات الأفراد العاملين وعلاقاتهم المهنية مع رؤساء العمل وحتى فيما بينهم، والجهد الذي يمكن أن يتم بذله في سبيل أداء المهام بالشكل المطلوب وفي الوقت الزمني المحدد، لذا يصعب تحقيق كل هذه الأمور مقابل إطار تحفيزي ضعيف لا يحقق مبادئ العدالة في التوزيع.

كما يعد من البديهيات التي توصلت إليها البحوث والدراسات في إطار أساليب تحقيق الرضى الوظيفي المعايير المتعلقة بنظام الحوافز ومدى مساهمته كعامل من العوامل الأساسية التي تعتمدها المؤسسات اليوم لزيادة حجم أداء وكفاءتها في السوق وجودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها للعملاء بالمقارنة مع المنافسين ، ويتجلى هذا الأمر وينعكس بصفة مباشرة على سلوكيات العاملين وطرق تعاملهم الايجابية مع معظم المهام التي توكل إليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة ، ولعل الجانبين المتعلقين بنظام الحوافز سواء ما يختص بالجانب المادي الذي يحقق الراحة النفسية والذهنية والاجتماعية والاقتصادية، أو ما يتصل بالجانب المعنوي الذي لا يقل بدوره أهمية من المعطى الأول بحيث يهتم بالجوانب الخاصة بالاحترام وتحقيق الذات وتقديرها والأخذ بمقترحات الأفراد العاملين وتحسيسهم بدورهم ومكانتهم التنظيمية المهمة في السير الحسن للمؤسسة وهو من أعلى وأرقى درجات ومستويات التحفيز الذي يمكن لأي مؤسسة توفيره لأتباعها، غير أن عدم الرضى الجماعي المسئل في هذه المؤسسة من أهم أسبابه وعوامله الكليل بمكيالين والازدواجية في التعامل مع الأتباع خاصة ما تعلق بتوزيع العوائد والفوائد والامتيازات والمنح التي تلعب فيها جماعات الضغط المقربة من دائرة اتخاذ القرار في القيادة الإدارية دورا محوريا في فرض واقع سلبي لا يخدم المصلحة العامة للمؤسسة.

كما نستنتج أن الكثير من الأفراد العاملين المقربين من هذه الجماعات قد تحصلوا على تحفيزات كبيرة سواء على مستويات برامج التكوين من خلال تكاليف باهظة على عاتق المؤسسة ، اضافة إلى العديد من العوائد و الامتيازات الأخرى ، لكن ما يمكن الإشارة إليه والتأكيد عليه هو عدم حصول الإدارة العليا على التوقعات التي كانت تنتظرها كنتيجة لهذا التحفيز الذي تحصلت عليه من دون الأتباع الآخرين ، سواء على مستوى السلوكيات أو الأداء المسجل في العمل ، وتنتشر هذه الجماعات في جميع الفئات المهنية من دون استثناء، لذا ما الفائدة من وضع هذه البرامج المتعلقة بأنظمة التحفيز من دون تحقيق القيمة المضافة التي تدخل في حيز توقعات القيادة الإدارية.

جدول رقم 65: معامل الارتباط بين تحقيق مكاسب في العمل في المؤسسة بدلالة الراتب الشهري.

السياسة الإعلامية	الفئة		
-0.149	1	معامل الارتباط	قيمة كاندال
0.028		القيمة الاحتمالية	
216	216	N	السياسة الإعلامية حسب الفئة السوسيو مهنية

بناء على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل الارتباط كاندال في حدود -0,149، وهذا ما يبيّن وجود علاقة عكسية وارتباط ضعيف ذو دلالة إحصائية عند درجة حرية 0,05 حسب معامل كاندال بين تحقيق مكاسب في العمل في المؤسسة بدلالة الراتب الشهري؛ وهو ما يدل على تأثير تحقيق المكاسب على قيمة الراتب الشهري لاسيما حين تواجد الصراع التنظيمي على مستوى هرم المؤسسة.

#### Tests statistiques

	المكاسب
Khi-carré	32.861 <sup>a</sup>
ddl	2
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 72.0.

وبعد إيجاد قيمة  $K^2 = 32.861$  المحسوبة: مقارنة بالقيمة الجدولة والقيمة الاحتمالية  $Sig = 0.00$  وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية ونقبل بالفرضية البديلة؛ مما يفسر ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## عرض نتائج المقابلة

بعد حوصلة إجابات المبحوثين، فكان التحليل الضمني لذلك على النحو التالي حسب كل مبحوث على التوالي بالنسبة للفرضية الرابعة:

- الإبداع بمجال الأعمال مرتبط بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، وتطبيق الأفكار على الواقع مرهون ببيئة الأعمال من جهة ونطاق القوانين المرتبطة بها، فلا يمكن تطبيق نفس القوانين بمنطقتين مختلفتين، وهذا ما يعاب على مركزية القرار التي لم تأخذ بعين الاعتبار تقاطع الرؤى والأفكار والتصورات المتعلقة بالثقافات ومتطلبات بيئة أعمال على حدى، فتفعيل القدرات والمقومات السياحية مرهون بدراسة الذهنيات وطرق التفكير السائدة في الوسط الاجتماعي لبيئة الأعمال من خلال مراعاة كافة أنساقها الفرعية لتشكيل بيئة متوازنة مبنية على ترجمة مختلف السلوكيات السائدة في الوسط السياحي وتكييفها بما يتوافق مع المتغيرات التي تفرضها البيئة الحقيقية للتفاعل السياحي، وتوفير مناخ تنظيمي ناتج من مفاهيم وتصورات فاعلة تتماشى مع متطلبات القطاع دون إخلال الأهداف والغايات الحيوية للفرد في البيئة الاجتماعية إضافة إلى تمتعه بالحس التنظيمي وتحقيق أبعاد التنمية السياحية، وتقبل العمل السياحي، فيكون أليا جزء من المنظومة العامة للقطاع السياحي.

- تحقيق الاستراتيجيات المرتبطة بالوكالة أمر معقد يحتاج إلى مناخ تنظيمي متناسق، فرغم الاعتماد على تخطيط بعيد المدى بالاعتماد على أساليب وتقنيات حديثة بهدف فرض مكانة للوكالة محليا ودوليا من خلال جودة الخدمات السياحية وكسب ثقة الزبون (السائح) لكن الواقع عكس ذلك فتكون النتائج نسبية لا أكثر مما ينعكس سلبا على استراتيجيات المؤسسة (الوكالة).

أما بالنسبة لتفعيل القدرات والمقومات السياحية يخضع لمتطلبات البيئة الاجتماعية معناه لا يمكن تطبيق العمل السياحي دون مراعاة الخصوصيات المحلية من قيم وعادات وتقاليد إضافة إلى نقص الوعي السياحي لدى المواطن لتلك المناطق فيحدث تصادم وصراع بين

الطرفين مما يؤثر سلبا على تحقيق الاستراتيجيات المسطرة ولإعادة ذلك وجب وضع نموذج سياحي موافق للسلوكيات السائدة وفرض بيئة عمل مبينة على زرع الوعي السياحي للفرد بهدف تنمية الثقافة السياحية مما يتوافق مع المتغيرات التي تفرضها البيئة الحقيقية للتفاعل السياحي، وهذا ما ينجم عنه تفاعل كافة الأطراف بشكل إيجابي دون الإخلال بتوازن بيئة الأعمال، وبالتالي تحقيق تنمية القطاع السياحي تدريجيا مما ينعكس إيجابا على التنمية الشاملة.

- العمل الميداني معقد جدا فرغم تمكنا بعمل المرشد السياحي باعتباره الهوية المضلة لدينا نجد راحتنا بإرشاد السواح وتوجيههم دون التركيز على الجوانب المادية أو المقابل المادي، ومع ذلك نجد صعوبات في التعامل مع الميدان تكمن في الذهنيات المعقدة لبعض السواح، ومتطلباتهم الغريبة أحيانا، قلة الإمكانيات المادية واللوجيستية فتكون النتائج متفاوتة ونسبية للتوقعات.

أما بالنسبة للتعامل مع الذهنيات السائدة في الوسط الاجتماعي أمر طبيعي وبسيط بالنسبة لي باعتباري ابن المنطقة ومعروف لدى الجميع، فليس لدي أي مشكل في تطبيق عملي كمرشد سياحي المبني على توعية السائح بعدم تجاوز الجوانب الممنوعة والمضرة بالنسق الإجمالي للبيئة الاجتماعية بشكل سلس دون عصبية أو أي نمط مستفز للسائح.

فترجمة مختلف السلوكيات السائدة في الوسط السياحي مبني على التوافق مع المتغيرات التي تفرضها البيئة الاجتماعية مما يولد توليفة مركبة تشكل نموذج سياحي محلي فعال مبني على إنتاج مفاهيم وتصورات تتماشى مع متطلبات التنمية السياحية المستدامة.

- مهنة المرشد السياحي مزيج مركب من معيارين متنافسين، فالخضوع لبرنامج الوكالة يؤثر سلبا على الأداء واتخاذ القرارات إضافة إلى عدم وجود حرية مطلقة في العمل مما ينعكس سلبا على تحقيق الإبداع من خلال إرضاء السواح وتحقيق رغباتهم، فيكون تفاوت بين

التصورات والمأمول مقارنة بالواقع الميداني، فلا يجد السائح نفس جودة الخدمات المدرجة في عملية الترويج لها سابقا.

كما أن تفعيل المقومات السياحية المتاحة يصطدم بالتفكير والذهنيات السائدة في البيئة الاجتماعية، فينتج عنه خلل وظيفي ناجم عن عدم قابلية أفكار دخيلة على تلك البيئة تتعدى القيم والمعتقدات والتقاليد تؤثر على توازن الوسط الاجتماعي، ولتجنب ذلك وجب علينا كمرشدي السياحة العمل على التوعية السياحية وزرع ثقافة سياحية للمواطن مبنية على احترام معتقداته وعاداته وإنتاج مفاهيم وتصورات تتماشى مع نمطه المعيشي إذا استطعنا بناء نموذج خاضع للخصوصيات المحلية يمكننا من الوصول إلى تحقيق الانطلاقة الفعلية بالمجال السياحي وتحقيق تنمية القطاع تدريجيا.

## 2-5 تحليل نتائج الفرضية الرابعة:

- يعد الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالبيانات والمعلومات التي تدخل في إطارها وحيزها مختلف النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي ستقوم بها في المستقبل دليلا واضحا على الاهتمام بالمعرفة في الإدارة والتسيير فيما يتعلق بالمؤسسة فلا توجد المؤشرات والعوامل التي تدل على هذا الاهتمام في التسيير من خلال القرارات الارتجالية المتواصلة التي تعتمد سوى على تخمينات شخصية مبنية في مجملها على واقع مغلوط تشوبه العديد من الشوائب التي لا تتصل بالتحليل والتشخيص وتفكيك البيانات القادمة من بيئة الأعمال أو البيئة الكلية للمؤسسة من دون النظر في أهمية هذه البيانات وقوة تأثيرها على واقع المؤسسة ومستقبلها التنظيمي في إطار محيط يتميز بالتحرك والتبدل المستمر نتيجة العديد من المتغيرات والعوامل التي أصبحت تتميز بها باختلاف سابق السنوات الأخرى.

- سيطرة الإدارة العليا واحتكارها لجميع القرارات والاجراءات التنفيذية والتنظيمية على شاكلة قيادة ديكتاتورية لا تتصل بأتباعها وفق ما يضمن مشاركتهم في صناعة القرارات ومناقشة طرق وأساليب العمل مما يفسر عد توافقهم ومقاومتهم المستمرة لأغلب أشكال التغيير الذي يمس مختلف العمليات والنشاطات الإدارية وأنتج نوع من عدم الرض الجماعي بسلوكات القيادة الإدارية لعدم تقديرهم واحترامهم وفق ما يؤكد تحقيقه لذواتهم في المؤسسة.

• بطاقة وصف المناصب الحالية تفتقر إلى العديد من المعايير والشروط المتعلقة بهوية الوظائف ودرجات تعقيدها ، واهمال ردود الأفعال المتعلقة بالموارد البشري على عدم كفاءة هذه التصاميم وافتقارها لخاصية التنوع ، وعدم ضمانها استقلالية العاملين في تأدية المهام والتي تنتج نوع من الفوضى والآثار السلبية على الكفاءة العامة للمؤسسة وعلى سمعتها اتجاه عملاءها الذين تتعامل معهم في بيئة الأعمال سواء تعلق الأمر بالزبائن ، الموردون ، الممولون أو باقي العملاء الآخرين الذي لديهم صلات وعلاقات مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة.

• غياب الاهتمام بالمقترحات والبدائل التي يتم تقديمها من طرف المورد البشري والتي تخص اجراءات العمل وكل ما يتعلق به من طرف الرؤساء في العمل والاعتماد على القرارات والتعليمات الموجودة والموجهة من طرف الإدارة ، هذا ما يساهم بشكل مباشر وغير مباشر في خلق مناخ مكهرب يتميز بعدم الثقة المتبادلة واضعاف للمعنويات وعوامل الروح المعنوية الفردية والجماعية والهروب إلى الأمام دون ايجاد حلول للمشكلات الموجودة ، والاهتمام فقط بالجانب الشكلي الذي يتميز بنمط روتيني معين يكون متكررا لعدة مرات ولمدد زمنية طويلة تجعل من التغيير والتجديد أمر يصعب الوصول له ، خاصة في إطار الرفض المستمر لهذه المقترحات وعدم الاعتماد عليها.

• العلاقة العضوية بين الكفاءة في أداء المهام ودرجات التحفيز الذي توفره الإدارة العليا من خلال الجانبين المادي والمعنوي ، كما لم يسجل أي تحسن أو تغيير في سلوكيات الأفراد العاملين في التعامل مع طبيعة المهام الموكلة إليهم من خلال بقاء سلوكيات الانضباط والاتكالية المفرطة في العمل والتسرع في الأداء وغياب الدقة اللازمة في ذلك ، هذا ما ترجمته مجمل الخسائر التي تتكبدها المؤسسة سنويا على مستوى التكاليف الاضافية التي تقع على عاتقها وهي بمثابة خسائر تحسب عليها وتزيد من تعقيد الأمور لعدم توفير المناخ الملائم والمفتوح للعمل بما يتناسب وموضوع نشاطها ، وزيادة تعاضم قوة التنظيمات الغير رسمية في استقطاب أكبر قدر من الأتباع.

• غياب قيم ايجابية تتعلق بزيادة قوة الارتباط والتساند والتعاون والتنسيق بين الإدارة والعليا وموردها البشري من أجل فتح مجالات الحوار والنقاش من جهة وضعف الشبكة

الاتصالية من ناحية أخرى التي من عوامل فعاليتها ونجاحها تبني سياسة الاستماع والاقناع أو الاقتناع بضرورة تحليل ودراسة الوضعية الحالية للمؤسسة والرهانات والتحديات التي يمكن أن تواجهها بالاتحاد مع أتباعها في إطار يسوده الثقة والاحترام المتبادل بغية تحقيق الأهداف المشتركة بينهم على أساس المشاركة الدائمة لهم في صناعة القرار.

• ضعف كفاءة الاستراتيجية المتعلقة بالتحفيز في المؤسسة على المستويين المادي المتعلق بالمكافآت والحوافز أو ما يتصل بالجانب المعنوي والمتضمن العناصر المتصلة بسلم القيم كاحترام والتقدير والتشجيع والدافعية ، وبالتالي تأثيراتها السلبية المباشرة وغير المباشرة على انتاج معدلات جد منخفضة للرضى الوظيفي ، ما ينعكس بشكل كبير على سلوكيات الأفراد العاملين وعلاقاتهم المهنية مع رؤساء العمل وحتى فيما بينهم ، والجهد الذي يمكن أن يتم بذله في سبيل أداء المهام بالشكل المطلوب وفي الوقت الزمني المحدد ، لذا يصعب تحقيق كل هذه الأمور مقابل إطار تحفيزي ضعيف لا يحقق مبادئ العدالة في التوزيع.

## 6- الاستنتاج العام

من خلال الاعتماد على تقنيتين لجمع البيانات من ميدان الدراسة، تقنية الاستمارة على أساس مقابلة المبحوث كتقنية أساسية، وتقنية المقابلة المباشرة المقننة كتقنية تدمجية، تم الوصول إلى النتائج النهائية التالية:

• ضعف الرسالة الاعلامية المتعلقة بالترويج السياحي، فيما يتصل بتوفير القدرات والموارد اللازمة من أجل تبني تصورات وأفكار حقيقية ذات صلة بالعمل السياحي ، الذي يستغل القدرات والمقومات التي تزخر بها البلد في سبيل الترويج الاعلامي ، بالاعتماد على خطط وبرامج ذات صلة بالتنمية المستدامة ، التي يلعب فيها المورد البشري دورا محوريا في تحقيق هذه الرسالة ، باعتبار الاهتمام الذي يمكن أن يصب في مصلحة تحقيق أهداف الجذب عن طريق ترتيب العديد من الحوافز و الدوافع المادية والمعنوية التي تحقق الأهداف المرجوة والمرغوبة في سبيل العمل السياحي في البلاد.

• غياب معايير الاعتماد على مؤشرات التنبؤ والاستشراف الحقيقي لمقدرات المؤسسة وامكانياتها المتاحة وغير المتاحة على أساس تقييم القيادة الإدارة للبيئة الداخلية من خلال تشخيص نقاط ضعفها وتقليصها وتحليل نقاط قوتها وتعزيزها وتدعيمها ، مع اقتناص الفرص الخارجية ، واكتشاف المخاطر والتهديدات المحتملة والسعي لتجنبها بكل الوسائل المتاحة والمشروعة ، والاستفادة من البرامج العلاجية في إطار تحضير برامج وقائية تكون أكثر فعالية بتوفير البدائل المناسبة والمحسوبة بأساليب دقيقة دون الوقوع في نفس الهفوات والأخطاء بتقليصها والمحافظة على المكتسبات والعوائد المحققة ، سواء المادية أو المعنوية.

• ضعف وظيفة الاشراف والتوجيه في المؤسسة، باعتبارها تستمد قوتها ومرونتها وفعاليتها من رؤساء العمل من خلال تحولهم في الوقت والموقف المناسب من رؤساء إلى مرؤوسين والعكس ليستميلوا تأييد أتباعهم، كما يعتبرون همزة الوصل بين الإدارة والأفراد العاملين، وعدم اقتناع هؤلاء بالأفكار والمبادئ الجديدة التي من شأنها تعديل سلوكيات الأتباع فلا يمكن لهم بأي شكل من الأشكال لعب دور الوسيط الذي يحاول استيعاب الأتباع والتحكم فيهم من خلال اقناعهم واقتناعهم بسلوكياتهم في العمل.

• بطاقة وصف المناصب الحالية تفتقر إلى العديد من المعايير والشروط المتعلقة بهوية الوظائف ودرجات تعقيدها، واهمال ردود الأفعال المتعلقة بالموارد البشري على عدم كفاءة هذه التصاميم وافتقارها لخاصية التنوع، وعدم ضمانها استقلالية العاملين في تأدية المهام والتي تنتج نوع من الفوضى والآثار السلبية على الكفاءة العامة للمؤسسة وعلى سمعتها اتجاه عملاءها الذين تتعامل معهم في بيئة الأعمال سواء تعلق الأمر بالزبائن، الموردون، الممولون أو باقي العملاء الآخرين الذي لديهم صلات وعلاقات مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة.

عدم وضوح وشفافية ودقة القواعد والشروط الموضوعية للعمل لا تتناسب مع الأداء الفعلي والمقبول الذي يضمن تحقيق الأهداف والغايات بطريقة وأسلوب فعال يتميز بالكفاءة والقوة، بحيث تشمل هذه القواعد الاهتمام بطبيعة كل مهمة ووظيفة وشروط أدائها والظروف المادية والمعنوية التي لا بد من توفيرها في سبيل ذلك، هذا ما كان له تأثير سلبي ومستمر شكل عائقا حقيقيا دون الوصول للتحسين أو حتى التغيير في أساليب وأنماط العمل الحالية للانتقال إلى

أساليب عمل أخرى تتضمنها قواعد منطقية وموضوعية فعالة تتميز بالشفافية والوضوح وخاصة الدقة في الأداء والوقت الذي يمكن أن تستمر فيه هذه المهام.

• تسطير فترات تكوينية في المؤسسة لمجموعة معتبرة من الموارد البشرية، لكن مع غياب استراتيجية واضحة للعملية في إطار المتابعة المستمرة والتقييم والتقويم القبلي والبعدي للمستخدمين وانتقاء البرامج المناسبة والمخططات الفعالة التي تنتج القيم المضافة التي من شأنها دفع المؤسسة إلى انتهاج عمليات التحسين والتطوير المستمر لقدراتها على المديين القريب والبعيد.

• ضعف مقومات المناخ التنظيمي في المؤسسة، رغم ما يشكله من دورا بارزا في تحديد مستويات ومعدلات الاستقرار الوظيفي وبالتالي تحقيق الرضى الوظيفي بالنسبة للمورد البشري، بحيث تعتبر العناصر التي يتكون ذات أهمية بالغة في تحديد قوته من ضعفه سواء تعلق الأمر بجانب الهيكل التنظيمي كأحد أهم هذه العناصر التي يتكون منها، وحتى شبكة الاتصالات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية ، وما تعلق بالنمط القيادي الذي تعود له الكلمة الأخيرة في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية، ونسبة مشاركة المورد البشري في عمليات التسيير والإدارة وحتى في مختلف العمليات والنشاطات الأخرى ذات الأهمية البالغة أو المتفاوتة وعلى جميع المستويات المهنية باختلاف الرتب المهنية على مستوى الهيكل التنظيمي في المؤسسة، إضافة إلى طبيعة المهام والأعمال التي يمكن تأديتها في إطار الطابع والمعيار الذي يتميز بالروتين اليومي الذي لا يؤدي إلى المبادرة والاندفاع إلى العمل والابتكار، وبالتالي غياب روح العمل الحقيقي، مع غياب المتغيرات التكنولوجية التي من شأنها الدفع إلى الأمام والمحافظة على ريثم عمل سريع ومتطور يضمن المرونة والسرعة والفعالية والكفاءة بالنسبة للمورد البشري المتكون.

• لتوفر العديد من الظروف والمعطيات السلبية التي تميز المناخ التنظيمي العام للعمل في المؤسسة ومل ينتجه من قيم واتجاهات خاطئة كانت نتيجة متوقعة لمجموع الممارسات الغير مسؤولة من طرف العديد من الجهات فيها، وعد اعطاء الأولوية والأهمية لإدارة الوقت بالشكل العقلاني الذي يضمن تأدية مختلف الواجبات والالتزامات في أوقاتها الزمنية المحددة في بطاقات وصف المناصب ، فتسببت هذه المظاهر والسلوكيات والممارسات السلبية في اهدار

كبير للوقت سواء قبل أثناء أو بعد تأدية المهام في مختلف المصالح والأقسام التابعة للمؤسسة بشكل رهيب أثر بشكل مباشر على كفاءة المؤسسة.

• اعتماد الإدارة العليا على أساليب الترهيب دون الاعتماد على أشكال الترغيب من خلال تطبيق اللوائح العقابية على الأفراد العاملين كخطوة أولى من دون الرجوع إلى الاجراءات الأخرى التي تضمن المحافظة على قوة العلاقة بين الفاعلين داخل التنظيم كما تضمن أكثر ليونة ومرونة تساعد على التحكم أكثر في الأوضاع واستقطابهم بما يضمن مصالحهم ومصالح المؤسسة وهذا ما يتطلبه التسيير الحديث في المؤسسات اليوم، ويبرز هذا الأمر قصر النظر لدى القائمين والمسؤولين في المؤسسة بعد الاعتماد على أساليب أخرى دون العقاب تكون فعاليتها أكثر وأكبر منه بضمان ليس فقط التزامهم بل حبهم وانتمائهم للمؤسسة في إطار علاقات ودية تجمع بينهم.

• قوة التركيز على الأعمال الفردية دون الاهتمام بالأعمال الجماعية وغرس القيم الجديدة من خلال محاولة اقناع الأفراد العاملين بهذه الأفكار القيمية مقابل التخلي على أفكارهم السلبية التي تتميز بالانفرادية في كثير من الأحيان في أماكن العمل، وغياب روح التعاون والتنسيق بين أعضاء فريق العمل الواحد والتفكير في المصلحة الشخصية بدل المصلحة العامة ، كما يعتبر عدم استفادة المؤسسة من الكثير من الخبرات الموجودة أمر غير منهجي ولا ينفعها بل يضرها ويستنزف مقدراتها وقوتها في البيئة العامة، ويجعل منها ضعيفة في مواجهة مختلف التحديات والمشكلات الحاضرة والرهانات المستقبلية التي تنتظرها، والتي ستكون بمثابة محرك حقيقي لإنتاج مشكلات أخرى أكثر تعقيد من سابقتها لغياب التنسيق والتعاون وروح الجماعة في العمل.

• ضعف وظيفة الاشراف والتوجيه في المؤسسة، باعتبارها تستمد قوتها ومرونتها وفعاليتها من رؤساء العمل من خلال تحولهم في الوقت والموقف المناسب من رؤساء إلى مرؤوسين والعكس ليستميلوا تأييد أتباعهم، كما يعتبرون همزة الوصل بين الإدارة والأفراد العاملين، وعدم اقتناع هؤلاء بالأفكار والمبادئ الجديدة التي من شأنها تعديل سلوكيات الأتباع فلا يمكن لهم بأي شكل من الأشكال لعب دور الوسيط الذي يحاول استيعاب الأتباع والتحكم فيهم من خلال اقناعهم واقتناعهم بسلوكياتهم في العمل.

غياب الظروف التنظيمية الموضوعية التي تشكل المناخ التنظيمي الايجابي الذي يوفر بدوره في جميع المستويات التنظيمية الظروف والشروط الأساسية والرئيسية التي تعتمدها الإدارة في صياغة سياستها واستراتيجياتها الحالية والمستقبلية بما يضمن ابقاء هذه الفئة الخاصة من المورد البشري في ظروف تتميز بالإيجابية والفعالية لضمان استمرار القيمة المضافة التي تنتجها هذه الفئة والتي تضمن من خلالها المؤسسة العوائد اللازمة التي تضمن الاستمرارية في العمل بالشكل والأسلوب المرغوب الوصول إليه في إطار الغايات والأهداف التي رسمتها الإدارة العامة والمطلوب تحقيقها على المديين المتوسط والبعيد.

• الأهمية القصوى التي تمثلها الظروف المادية باختلاف مستوياتها ومعدلات وجودها وتوفرها في المؤسسة في تحقيق المعدلات المناسبة من الأداء والانجازات في المؤسسة، لذا فهذه المعدلات المرتبطة بوجود هذه الشروط أو نقصها أو غيابها بصفة كلية في المؤسسة من شأنه التأثير بصفة مباشرة أو غير مباشرة على مستويات الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة وبظروف الانجاز بصفة عامة، وهذا ما يمكن أن يتطابق مع الواقع التنظيمي السائد في المؤسسة.

• نقص الجدية في التعامل الايجابي مع القضايا والمسائل والسلوكيات ذات الصبغة والعلاقة الايجابية التي تمثل المرتكزات الخاصة بالنقاط القوة ومكامنها في المؤسسة، وهذا راجع إلى سيطرة الأغراض والأهداف الشخصية الضيقة على حساب المصلحة العامة، والاهتمام بالشكليات والمظاهر الخارجية بصفة كبيرة، من دون الاعتماد والنظر في محتويات هذه المسائل التي تحتوي على العديد من النقاط الايجابية التي يمكن لها إن استغلت بطرق وأساليب موضوعية وعقلانية المساعدة على رفع وتيرة ومعدلات الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة والوصول إلى التميز في الانجاز.

• انتشار صورة نمطية سلبية انعكست في أذهان الأفراد العاملين والتي نتجت من جراء غياب نموذج قيادي حقيقي وفعلي يتميز بالكفاءة والثقة والبراغماتية يجعل من أتباعه موارد حقيقية من خلال تحوله من رئيس إلى مرؤوس معهم وهذا بالاستماع لهم والاعتناء بوجهات نظرهم والتكيف معها ومن ثم التأثير فيهم واقناعهم ببرامج التغيير في أنماط العلميات والنشاطات الحاصلة على مستوى المؤسسة، وخاصة اكتسابه للقدرة والكفاءة اللازمتين التي

تساعد على التعامل بطرق مرنة وسريعة وفعالة مع مختلف المواقف والوضعيات الإدارية التي يمكن أن تواجه فريق العمل ، ويفتح المجال أمامها للتعبير على ذواتهم وتقديرها ومساعدتهم على اثباتها بشكل سليم يحافظ على مصالح الجميع ومن دون استثناء .

• عدم الاقتناع بالعمل الذي يقوم به الرؤساء من طرف الأتباع خاصة ما يتعلق بدرجة صياغة الأهداف والغايات المتوقع الوصول إليها بالتشارك والتعاون معهم، والأمر هنا يتعلق بقدرات وكفاءة الرؤساء على ممارسة أدوارهم نظرا لمكانتهم التنظيمية أو الاكتفاء بوضع أهداف وآليات روتينية من دون عناء مع الابتعاد على الجانب العلمي والتحليلي الاستقرائي والاستنباطي لجميع العناصر البيئية التي يمكن لها التأثير بصفة مباشرة وغير مباشرة في امكانية استيعاب جميع هذه العناصر من طرف المورد البشري للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف المتوقعة من طرف القيادة الإدارية بصفة عامة.

• عدم الاهتمام بالأفراد العاملين وتركهم في محيط معزول من دون ادماجهم في وميكانيزمات وآليات العمل واستغلال قدراتهم والطاقات التي يتمتعون بها ومحاولة تطويرها و ترقيتها بمختلف الوسائل المتاحة بتدريبهم وتكوينهم وتحسين مستوياتهم، وجلب قيم وثقافة تسييرية جديدة تعمل على اعطاء الاضافة لهم في العمل كاحترام وجهات نظرهم والاستماع لهم وتحقيق مطالبهم وترقيتهم إذا توافرت الشروط اللازمة لذلك ومقابلة هذا الدفع المعنوي بالدافع المادي والمالي الملموس لتحسين وضعيتهم المهنية والاجتماعية، في إطار بحث وسعي القيادة الإدارية على العوامل التي تساعد أكثر في تقوية الارتباط الدينامي الموجود بينها وبين فرق وجماعات العمل الغير رسمية واستغلالها بالشكل الصحيح لضمان ولائها للمؤسسة وربط حلقة أهدافها بالأهداف والغايات العامة لها بما يوفر الأمن الوظيفي والثقة المتبادلة بين الفاعلين وتعزيز أنظمة التحفيز الجديدة بتعديلها أو اضافة قيم جديدة تكون أحسن من تلك السائدة لتحقيق مبدأ العدالة في التوزيع من الناحيتين المعنوية والمادية،

• تأثير غياب الحوافز الأساسية لخلق قيم مضافة تسعى من خلالها الإدارة العليا لتثبيت ثقافة روح المبادرة، وهذا يدخل توقعاتها بنمط سلبي ليس لديه القدرة في العطاء والبذل وحتى على الاستمرار في العمل بالشكل المرغوب الذي من شأنه تحقيق مصالح الجميع ما ينتج الأمن الوظيفي للأتباع وإطار عمل ايجابي يساعد على انتاج مظاهر الدافعية والرضى

الوظيفي، لأن تحقيق الاحتياجات الأساسية للأفراد العاملين يزيد من قوة العلاقة والارتباط والانتماء بين الفرد ومؤسسته، و الوضعية الراهنة للمؤسسة تفسر الواقع التنظيمي الحالي في ذلك التباعد بين الفاعلين والقيادة الإدارية للمؤسسة، لغياب الظروف والعوامل التي تدفع لإعادة غرس قيم جديدة ترفع من مستويات الارتباط بينهم في العمل وخارجه بما يتناسب ويتناغم ويتمشى مع السياسة العام للمؤسسة.

\*إبراز قوة الظروف المادية في تأهيل وكفاءة العمل المنتج، والتي تشكل في المؤسسة عاملا سلبيا أنتج شبه قطيعة مع الابتكار والمبادرة والتميز في العمل، وأصبح معيقا وظيفيا حيويا لمجموعة القيم والسلوكيات الايجابية التي يمكن أن تكون في محيط العمل، خاصة بالنسبة للظروف المتضمنة طبيعة العلاقات الوظيفية والانسانية والاجتماعية التي تجمع بين الفاعلين في المؤسسة والتي تعتبر الحقل الأساسي لتلك العادات والسلوكيات السلبية التي انتجتها قلة هذه الظروف المساعدة على العطاء والتفوق والتطوير.

•النقص الواضح على مستوى شبكة الاتصالات الموجودة في المؤسسة والتي لا تساعد على تطوير العمل من خلال عدم كفاءتها ومرونتها بالشكل الذي يضمن وصول هذه المعلومات في الوقت والزمن المحدد باعتبار معيار الزمن من أهم المعايير التي تعتمدها المؤسسات في الوقت الحالي، وهذا ما يخلق مناخ متقلب يتميز بسيطرة مجموعة أو جماعة على مصادر المعلومات من دون جماعة أخرى، وهذا ما يعطيهم القوة والسلطة التنظيمية على البقية، من شأنه خلق خلل واضح على مستوى الأنساق الفرعية وبالتالي النسق الكلي في إطار عملية التنسيق والتعاون التي تحافظ على توازن النسق الكلي واستمراره في المحيط التنظيمي بشكل يضمن أداء الخدمة في أفضل الظروف وبالراحة التي تساعد على اتمامها في أوقاتها الأصلية.

•يعد الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالبيانات والمعلومات التي تدخل في إطارها وحيزها مختلف النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي سنقوم بها في المستقبل دليلا واضحا على الاهتمام بالمعرفة في الإدارة والتسيير فيما يتعلق بالمؤسسة فلا توجد المؤشرات والعوامل التي تدل على هذا الاهتمام في التسيير من خلال القرارات الارتجالية المتواصلة التي تعتمد سوى على تخمينات شخصية مبنية في مجملها على واقع مغلوط تشوبه العديد من الشوائب التي لا

تتصل بالتحليل والتشخيص وتفكيك البيانات القادمة من بيئة الأعمال أو البيئة الكلية للمؤسسة من دون النظر في أهمية هذه البيانات وقوة تأثيرها على واقع المؤسسة ومستقبلها التنظيمي في إطار محيط يتميز بالتحرك والتبدل المستمر نتيجة العديد من المتغيرات والعوامل التي أصبحت تتميز بها باختلاف سابق السنوات الأخرى.

• سيطرة الإدارة العليا واحتكارها لجميع القرارات والاجراءات التنفيذية والتنظيمية على شاکلة قيادة ديكتاتورية لا تتصل باتباعها وفق ما يضمن مشاركتهم في صناعة القرارات ومناقشة طرق وأساليب العمل مما يفسر عد توافقههم ومقاومتهم المستمرة لأغلب أشكال التغيير الذي يمس مختلف العمليات والنشاطات الإدارية وأنتج نوع من عدم الرض الجماعي بسلوكات القيادة الإدارية لعدم تقديرهم واحترامهم وفق ما يؤكد تحقيقه لذواتهم في المؤسسة.

• بطاقة وصف المناصب الحالية تفتقر إلى العديد من المعايير والشروط المتعلقة بهوية الوظائف ودرجات تعقيدها، واهمال ردود الأفعال المتعلقة بالموارد البشري على عدم كفاءة هذه التصاميم وافتقارها لخاصية التنوع، وعدم ضمانها استقلالية العاملين في تأدية المهام والتي تنتج نوع من الفوضى والآثار السلبية على الكفاءة العامة للمؤسسة وعلى سمعتها اتجاه عملاءها الذين تتعامل معهم في بيئة الأعمال سواء تعلق الأمر بالزبائن، الموردون، الممولون أو باقي العملاء الآخرين الذي لديهم صلات وعلاقات مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة.

• غياب الاهتمام بالمقترحات والبدائل التي يتم تقديمها من طرف المورد البشري والتي تخص اجراءات العمل وكل ما يتعلق به من طرف الرؤساء في العمل والاعتماد على القرارات والتعليمات الموجودة والموجهة من طرف الإدارة، هذا ما يساهم بشكل مباشر وغير مباشر في خلق مناخ مكهرب يتميز بعدم الثقة المتبادلة واضعاف للمعنويات وعوامل الروح المعنوية الفردية والجماعية والهروب إلى الأمام دون ايجاد حلول للمشكلات الموجودة، والاهتمام فقط بالجانب الشكلي الذي يتميز بنمط روتيني معين يكون متكررا لعدة مرات ولمدد زمنية طويلة تجعل من التغيير والتجديد أمر يصعب الوصول له، خاصة في إطار الرفض المستمر لهذه المقترحات وعدم الاعتماد عليها.

• العلاقة العضوية بين الكفاءة في أداء المهام ودرجات التحفيز الذي توفره الإدارة العليا من خلال الجانبين المادي والمعنوي، كما لم يسجل أي تحسن أو تغيير في سلوكيات الأفراد العاملين في التعامل مع طبيعة المهام الموكلة إليهم من خلال بقاء سلوكيات الانضباط والاتكالية المفرطة في العمل والتسرع في الأداء وغياب الدقة اللازمة في ذلك، هذا ما ترجمته مجمل الخسائر التي تتكبدها المؤسسة سنويا على مستوى التكاليف الاضافية التي تقع على عاتقها وهي بمثابة خسائر تحسب عليها وتزيد من تعقيد الأمور لعدم توفير المناخ الملائم والمفتوح للعمل بما يتناسب وموضوع نشاطها ، وزيادة تعاضم قوة التنظيمات الغير رسمية في استقطاب أكبر قدر من الأتباع.

• غياب قيم ايجابية تتعلق بزيادة قوة الارتباط والتساند والتعاون والتنسيق بين الإدارة والعليا وموردها البشري من أجل فتح مجالات الحوار والنقاش من جهة وضعف الشبكة الاتصالية من ناحية أخرى التي من عوامل فعاليتها ونجاحها تبني سياسة الاستماع والاقناع أو الاقتناع بضرورة تحليل ودراسة الوضعية الحالية للمؤسسة والرهانات والتحديات التي يمكن أن تواجهها بالاتحاد مع أتباعها في إطار يسوده الثقة والاحترام المتبادل بغية تحقيق الأهداف المشتركة بينهم على أساس المشاركة الدائمة لهم في صناعة القرار.

• ضعف كفاءة الاستراتيجية المتعلقة بالتحفيز في المؤسسة على المستويين المادي المتعلق بالمكافآت والحوافز أو ما يتصل بالجانب المعنوي والمتضمن العناصر المتصلة بسلم القيم كالاحترام والتقدير والتشجيع والدافعية، وبالتالي تأثيراتها السلبية المباشرة وغير المباشرة على انتاج معدلات جد منخفضة للرضى الوظيفي، ما ينعكس بشكل كبير على سلوكيات الأفراد العاملين وعلاقاتهم المهنية مع رؤساء العمل وحتى فيما بينهم، والجهد الذي يمكن أن يتم بذله في سبيل أداء المهام بالشكل المطلوب وفي الوقت الزمني المحدد، لذا يصعب تحقيق كل هذه الأمور مقابل إطار تحفيزي ضعيف لا يحقق مبادئ العدالة في التوزيع.

## خاتمة

تشكل التنمية السياحية المستدامة أهمية بالغة في المجتمعات باختلاف انتماءاتها الجغرافية والثقافية والطبيعية، وتختلف معالم هذه التنمية ومقوماتها باختلاف الرؤى والاستراتيجيات المرتبطة بالعملية بالشكل المطلوب الذي يوفر العوائد التي تساعد على تنمية القدرات المعقولة المرتبطة بهذه المجتمعات التي تسعى للحفاظ على الشكل الداخلي والخارجي لطبيعة هذه التنمية التي تعالج مثل هذه الاحتياجات الخاصة بمتطلبات الشعوب التي تقطن هذه الدول، لوجود العديد من المعايير الخاصة والعمامة التي ترتبط بالقوة الناعمة لهذه الدول في إطار بلورة الاستراتيجيات ذات الأبعاد البراغمية للإحاطة بالجوانب السوسيوثقافية للفئات الاجتماعية المختلفة حسب تباينها الاجتماعي والطبقي.

لذلك يشكل المورد البشري الحلقة المحورية الرئيسية في نجاح أي عملية تتعلق بالتنمية السياحية في إطار الثقافة الكلية للنسق الاجتماعي التي ترتبط بمجموعة من الثقافات الفرعية الدالة التي تصب في محيط هذه الثقافة الكلية، في إطار خلق جملة من القيم الأساسية التي ترتبط بالبعد القيمي الثقافي الذي يسمح بدفع عجلة التنمية في إطار سياسة الجذب السياحي التي تركز على تحليل المقومات الاجتماعية والثقافية والسياحية لهذه الدول وفق أبعاد رؤية شاملة تركز على مؤشرات متغيرة ترتبط بالمتغيرات البيئية التي من شأنها التأثير في دفع هذه المقومات وفق الخطة والاستراتيجية المتبعة من طرف البلد المضيف.

وقد عرفت الجزائر جملة من هذه الوضعيات التي من شأنها خلق فرص جديدة للثروة تدفع بشكل مباشر وغير مباشر للتخلي على فكرة الريع البترولي التي سيطرت على المشهد الاقتصادي والاجتماعي، في إطار هيمنة البعد الاجتماعي على الأبعاد الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية والانتاجية بأبعادها السوسيو اقتصادية، غير أن أغلب هذه المحاولات كانت بصيغة مركزية كلية، ساهمت بشكل مباشر وغير مباشر في فشل ذريع لأغلب مراحل

الإصلاحات منذ العام 1962، لغياب جملة من العوامل وعدم التركيز على المورد البشري باعتباره محور الثروة والعمود الفقري للعمل التنموي بأبعاده الاقتصادية في الإطار السياحي في البلاد، وغياب الروح المعنوية التي تدفع القيم السائدة والوافدة في المجال الثقافي والتربوي لمؤسسات التنشئة الاجتماعية التي تخلق القدرة الفارقة التي تقدم الخدمات وفق الاستراتيجية الوطنية، وتباين الرؤى والأفكار بين مختلف المؤسسات المسؤولة على تنمية وعم العمل السياحي، رغم ما تكتنزه الدولة من مقومات سياحية يقل مثيلها في العالم غير أن طبيعة الاستغلال الغير عقلاني الذي يعتمد على القرارات الارتجالية الغير مدروسة لم تساعد في دفع مقومات سلوك المواطنة التنظيمي الذي يعتبر أعلى درجات سلم القيم الاجتماعية والثقافية في النسق الاجتماعي بصورة عامة.

## قائمة المصادر والمراجع

## - القوانين

1.- الأمانة العامة للحكومة، الأمر 01-96، المؤرخ في 04-01-1996،

## - المعاجم

18- جبور عبد النور: المعجم الأدبي، دار العلم للملايين، ط1، بيروت 1979،

## - الكتب

- إحسان علي محاسنة، البيئة والصحة العامة، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1991.
- أحمد محمود مقابلة، صناعة السياحة، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، 2007
- أحمد مدحت مصطفى، التنشئة الاجتماعية والعقل الاجتماعي، دار الوثام للنشر والتوزيع، الكويت، 2009.
- إدرس ثابت عبد الرحمن. كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية (مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم). دار الجامعية الاسكندرية، 2006.
- أكرم عاطف رواشدة، السياحة البيئية، الاسس والمرتكزات، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- الطائي وآخرون. الاسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل. الأردن: دار اليازوري، 2007.
- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة 2، عمان ، 2011.
- بلال خلف السكارنة، الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2011.
- جرينبرج جيرالد و بارونروبر، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و بسيوني إسماعيل، دار المرعى للنشر، الرياض، 2004.
- جليلة حسن حسنين، دراسات في التنمية السياحية، الاسكندرية مصر، 2006
- جمال محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- حسن الطرموشي، متاحف جسر الثقافة، الوطن العمانية، 2003
- حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الفرد في المنظمات)، ط 2، دار حامد، عمان، الأردن، 2010.
- حسين محرم، السلوك التنظيمي، سلوك الفرد في المنظمات، الطبعة 2 ، دار حامد ، عمان ، 2010
- حمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة،5 ، عمان ، 2011.

- خضير كاظم حمود الفرجات وآخرون، السلوك التنظيم، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- خضير كاظم حمود. إدارة الجودة وخدمة العملاء. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2002.
- خلوصي وآخرون، الموسوعة المعمارية للمتاحف، الجزء الاول، ط1، مصر 2004
- خليف مصطفى غرابية، السياحة البيئية، دار ناشري للنشر الالكتروني، الكويت، 2012.
- راضي وسام فاضل، ومهند حميد تميمي. الإعلام الجديد تحولات اتصالية ورؤى معاصرة. دار الكتاب الجامعي، 2017.
- ريشارد ويليامز. أساسيات إدارة الجودة الشاملة. مكتبة حرير، 1999.
- زيد كنير عبودي، الاقتصاد السياحي، الاردن، دار الراهية للنشر والتوزيع، 2008،
- سالم خالد الأسيوطي، العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية، جامعة شمس، دار الكتاب، القاهرة، 2009.
- سالم خالد الروي، تحديات المجتمعات العربية في القرن 21، دار المنارة للنشر والتوزيع، الامارات العربية المتحدة، 2011.
- سليم كامل الدمغشري، نايف أحمد الملي، السياحة في الوطن العربي، دار الأزهرى للنشر، بيروت، 2001.
- عامر إبراهيم قنديلجي. الإعلام الالكتروني. عمان: دار المسيرة، 2015.
- عبد الحميد بورايو: في الثقافة الشعبية الجزائرية التاريخ والقضايا والتجليات، دار أسامة، الجزائر
- عبد الرحمان ابو سنيينة، السياحة الدينية، الواقع والتطلعات، الاردن، 2006
- عبد الرحمان بن إبراهيم، مقدمة في تقنية المتاحف التعليمية، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1412هـ
- قادوس عزة زكي حامد، علم الحفائر وفن المتاحف، دائرة المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005
- مأمون سليمان الدراركة. إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- ماهر عودة شماليية، محمود عزة اللحام، ومصطفى يوسف كافي. تكنولوجيا الإعلام والاتصال. عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2014.
- محمد الصيرفي: "السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لندنيا للطباعة و. النشر، الإسكندرية 2008، ص132

-محمد المهدي بن عيسي، علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، ط 1، مطبعة إمابلاست للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 106.

-محمد رفعت موسى، مدخل الى فن المتاحف، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2000.

-محمد عبد الله يوسف، الحفاظ على الموروث الثقافي والحضاري وسبل تنميته، صنعاء، اليمن  
-محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 5، عمان، الأردن، 2009.  
-محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.  
-مصطفى عليان ربحي، ومحمد عبد الدبس. سائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم. عمان: دار الصفاء، 1999.

-منال زهرة هلال. تكنولوجيا المعلومات والاتصال. عمان: دار المسيرة، 2014.

-نزيه الدباز، ادارة القرى السياحية، دار حامد للنشر والتوزيع ، الاردن ، ط. 1،

#### - الأطروحات العلمية

- ابراهيم محمد ابراهيم الغنيمات. أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الاسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن، دراسة تطبيقية على فنادق فئة الخمس والاربع نجوم في إقليم البتر. رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال جامعة الشرق الأوسط، 2015.

-الحفناوي عمر، التصميم الداخلي لمتاحف الفنون، ماجستير، كلية الفنون الجميلة، جامعة الاسكندرية، مصر، 1994

-ايت سعيد فوزي، دور الغرف المهنية بترقية المؤسسات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.

-ابراهيم شاوش توفيق، أسس تطوير وترقية السياحة المستدامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص التحليل الاقتصادي والاستشراف، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البلدة 2، 2020.

-بودي عبد القادر، أهمية التسويق السياحي بالجزائر، اطروحة دكتوراه، كلية علوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2006.

-جميل نسيم، السياحة الثقافية وتثمين التراث، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص اعلام واتصال، جامعة وهران، 2009-2010.

-حدة عمري. التسويق الإلكتروني للخدمات السياحية وأثره في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في جامعة بسكر، 2017.

-رتيبة طايبي، ولى بوشول. "التسويق السياحي ودوره في تنشيط الحركة السياحية بالجزائر." تحرير جامعة قسنطينة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية (رسالة ماجستير)، 2017.

- سعاد مسالمي، السياحة والاقتصاد البديل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سعد دحلب، 1999.
- سليم محمد خربش، معالم الثروة السياحية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجبالي الياوس، 2001.
- صونية بوزاهر. أثر استخدام التسويق الإلكتروني على جودة خدمات وكالات السياحة والأسفار في الجزائر - دراسة حالة وكالات السياحة والأسفار لولاية ميلة - . جامعة ميلة: أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، 2019.
- عزيزة عبد الرحمن العاتبي. أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية. المملكة المتحدة العربية: دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، 2010.
- على فلاح الزعبي. إدارة التسويق الحديث. دار المسيرة، 2015.
- علي محمد الزعبي، مفاهيم في التنشئة الاجتماعية، دار السلام للنشر والتوزيع، لبنان، 2008.
- فاروق أحمد مصطفى: الانثربولوجيا ودراسة التراث الشعبي،
- فريد كورتل، وأمال كحيلية. الجودة وأنظمة الايزو. سكيكدة، الجزائر: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2012.
- فهد مشعل فهد منذر. أثر جودة الخدمات الفندقية على رضا ضيوف فئة الخمسة نجوم في مدينة عمان. جامعة الزرقاء، الأردن: مذكرة استكمال لمتطلبات حصول على درجة الماجستير في تخصص التسويق، 2014.
- الأعمال العلمية
- أكرم عاطف رواشدة، دور المتاحف الأثرية الأردنية في جذب السياحة، مجلة الدراسات العلوم الاجتماعية، مجلد 41، العدد 2، 2014.
- الأمم المتحدة. نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في غربي آسيا 12-08-2013. 2013.
- الأمم المتحدة، ادارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، الحساب الفرعي للسياحة، 2008، العدد 80.
- أمينة بركان، ونوال بلكل. "أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل أداء الخدمات السياحية (تجربة الجزائر)". مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، رقم عدد العاشر خاص بالمؤتمر الدولي حول العمل السياحي وتنمية الموارد البشرية بين الخصوصية المحلية والتجارب العالمية (نوفمبر 2017).
- خيري علي أوسو. "أثر المزيج التسويقي في تحقيق جودة الخدمة الفندقية." مجلة تنمية الرافدين ، رقم 77 (2005).
- رشا الطويلة ، السياحة العربية والتطرف والاقتصاد،
- صباح فردي، التراث والعولمة، انباء المتاحف العربية، العدد 5، الاردن، 2007.

- عبد السميع صبري. التسويق السياحي والفندقي (أسس علمية وتجارب عربية). 2007.  
 - ليلي على لفته، ولقاء مطر عاتي. "قياس وتقييم مستوى جودة الخدمات الفندقية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين والزبائن في محافظة البصرة." العلوم الاقتصادية، رقم 11 (2016).  
 - مدونة الأثري الفصيح، المتاحف وأنواعها، زيارة بتاريخ 13-05-2022 على الساعة 9:34 مساء  
 - مذكرة قضايا، مذكرة قضايا الامم المتحدة للتجارة والتنمية حول مساهمة في التنمية المستدامة، 14-15 مارس 2013

#### - المواقع الالكترونية

- بيانات المنظمة العالمية للسياحة على الخط، <https://www.wttc.org/datagateway>  
 - الموسوعة الحرة، مأخوذ من <https://www.wikipedia.org>، مأخوذ بتاريخ 15 جوان 2022.  
 - محمد صفاء الدين، السياحة الدينية، ومردود ضعيف، 2016/09/03، <http://elbadil.com>  
 - <http://www.alittihad.ae/details.php>، 2016/12/29، 17:45

#### المراجع الأجنبية

- Jean François souterrain, organisation et gestion de l'entreprise, copyright Edition foucheur , paris, 2006  
 - Joerg clement François ; tradition of tourisme in kanada ; 3<sup>th</sup> Edition ; 2006  
 - John peter.kotter and heskett,culture pérformance,2000  
 - Pascal Laurent, François Bouard, Economie D'Eentreprise Tome2, Les Editions d'Organisation, Paris, 1997  
 - <https://www.abc-clio.com> .abc-clio .2022 ,04 12 .<https://www.abc-clio.com>  
 - Inauternational journal of Tourism Reseash, Marsac Antoine et al ; Tourisme durable et expérience touristique : un dilemme, proposition d'un dispositif d'analyse appliqué à l'itinérance en milieu rural in Management & Avenir, N° 56 , 2012  
 - Objectifs et stratégies de développement du tourisme, chapitre 4, rapport final, étude équipe JICK, Japon, 2001.  
 - oxford english dictionary. 15 03 2022.  
<https://www.oed.com/viewdictionaryentry/Entry/248411.->  
 - Rishab Gupta, RELIOUS TOURISM: ISSUES SOLUTIONS AND CASE STUDY, Feb 27,2017, <https://www.slideshare.net/RishabGupta34/religious-tourism-issues-solutions-and-case-study>  
 Stéphanie robert ; tourisme fortune absolu, Edition show ; paris,2001

---

-Yung-Lun Liu<sup>1</sup>, Jui-Te Chiang<sup>2</sup>& Pen-Fa Ko, The benefits of tourism for rural community ,  
-development, humanities & social sciences comunacations, Chienkuo Technology University, Changhua, Taiwan. DayehUniversity, Changhua, Taiwan, <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01610-4>. 2023

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 1: الاستمارة

جامعة مولود معمري ( تيزيوزو )

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع موارد بشرية

## استمارة

في اطار اعداد أطروحة الدكتوراه لنيل شهادة أكاديمية، تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية والموسومة (التنمية السياحية المستدامة بين مقومات الثقافة التنظيمية ومتطلبات البيئة الاجتماعية) يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إنجاح هذا العمل الأكاديمي، من خلال الاجابة المتأنية على الأسئلة، وستبقى المعلومات التي تدلونا بها في خدمة البحث العلمي دون أن تكون لأغراض غير ذلك.

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة التي تتناسب مع اجابتك

اعداد الطالب: رحمانى خليفة

اشراف: د/ رميشي ربیعة

المحور الأول: البيانات العامة.

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- المؤهل العلمي: متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
3. التخصص المدروس.....
- 4- الفئة السيوسيو مهنية: عون تنفيذ  عون تحكم  اطار
- 5- الخبرة المهنية: حدها بعدد السنوات.....

المحور الثاني: السياسة العامة للقطاع وتداعيات البيئة الاجتماعية لتحقيق العدالة التنظيمية.

6. هل السياسة المنتهجة في الجانب الاعلامي للقطاع تساهم في تحسين سمعته؟  
دائما  أحيانا  لا تساهم
7. هل لسياسة مركزية القرار القدرة في استيعاب جميع احتياجات الأتباع؟  
قادرة  غير قادرة
8. هل تمثل الحلول العلاجية للمشكلات الغطار المرجعي للسلطة الإدارية ؟  
نعم  لا
9. هل تتقاسمون نفس الرؤية في العمل مع رؤساءكم المباشرين؟  
نعم  لا
10. هل المهام الموكلة إليك تتوافق مع مؤهلاتك وقدراتك؟  
تتوافق دائما  تتوافق أحيانا  لا تتوافق
11. هل تستفيدون من أنماط التسيير الأخرى لتحقيق الأهداف المرجوة؟  
تستفيدون  لا تستفيدون
12. هل تستفيدون من برامج ودورات تكوينية من أجل تطوير الأداء الفردي والجماعي؟

استفادة دائمة  بصفة متقطعة  لا توجد

المحور الثالث: تفاعل نظام التنشئة الاجتماعية وقيم الالتزام التنظيمي بهدف تحقيق استراتيجية المورد البشري.

13. هل تتأخر على مواعيد العمل الرسمية؟

دائماً  أحياناً  لا أعتبره كذلك

14. هل تؤدي المهام المنوطة بك في الآجال المحددة بانتظام؟

دائماً  أحياناً  لا أؤديها

15. هل تحترم قرارات رئيسك المباشر في العمل؟

دائماً  أحياناً  لا أحترم

16. ماهي طبيعة علاقتك مع زملاءك في العمل؟

جيدة  حسنة  سيئة  لا توجد

17. هل تعتبر رئيسك في العمل الأنموذج الذي يجب عليك الاقتداء به؟

دائماً  أحياناً  لا أعتبره كذلك

18. هل المناخ العام للعمل يساعد على تطوير قدراتك ومؤهلاتك؟

دائماً  أحياناً  لا يساعد

19. هل تسعى من خلال أدائك لعملك؟

الحصول على مقابل  للتميز والإبداع  لإثبات قدراتك  لا أسعى لشيء

المحور الرابع: تحقيق استراتيجيات الجذب السياحي اعتماداً على محددات الثقة التنظيمية.

20. هل اجراءات العمل وتدبيره الحالية تعالج أغلبية المشكلات المطروحة؟

دائماً  أحياناً  لا تعالج

21. هل لرؤساء العمل الحاليين القدرة على التكيف مع مختلف التغييرات؟

لديهم القدرة دائما  لديهم القدرة أحيانا  ليس لهم القدرة

22. هل رئيسك في العمل يحقق لك الأمن والاستقرار؟

نعم  لا

23. إذا تلقيت عرض عمل آخر بظروف أحسن، كيف تتصرف؟

تبقى في المؤسسة  تفكر في العرض  تغادر بدون تفكير

24. هل تبادر في العمل باقتراح أفكار وتصورات جديدة؟

دائما  أحيانا  لا أبادر

25. هل يدفعك رئيسك في العمل على المبادرة في إيجاد الحلول لمشكلات العمل؟

دائما  أحيانا  لا يدفع

26. هل سبق وأن اقترحت حولا من قبل للتعامل مع وضعية معينة وتم قبولها؟

نعم  لا

المحور الخامس: سلوك المواطنة التنظيمي وإنتاج معايير الفعل السياحي.

27. إذا تمت استشارتك، هل تفضل تدابير العمل الحالية أو التغيير؟

التغيير  الوضع الحالي  لا يوجد رأي

28. هل تؤمن بقوة العمل في مجموعة متساندة؟

نعم  لا

29. هل تستطيع تقديم القيمة المضافة في العمل إن أتاحت لك الفرصة؟

دائما  أحيانا  لا أستطيع

30. هل منحت لك الفرصة من قبل لإثبات قدراتك ونجاعة أفكارك؟

نعم  لا

31. هل النجاح في العمل بالنسبة لك يرتكز على؟

الترقية  تحقيق الذات  احترام الآخرين  لا يرتكز على شيء

32. ماهي الوضعية التي تريد أن ترى فيها مؤسستك مستقبلا؟

ناجحة  فاشلة  لا أريد

33. هل ترى أنك حققت مكاسب في العمل لدى هذه المؤسسة؟

حققت مكاسب نعم  لا

## الملحق رقم 2: دليل المقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وز

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية

## دليل المقابلة

في إطار التحضير لإعداد رسالة الدكتوراه في تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، والموسومة ب: التنمية السياحية المستدامة بين مقومات الثقافة التنظيمية ومتطلبات البيئة المجتمعية، أتقدم لكم بالشكر الجزيل على مساعدتكم القيمة في إنجاز هذا العمل، من خلال المساهمة التي تقدمونها بها للإجابة على أسئلة هذا الدليل، ولعلمكم أن المعلومات التي تقدمونها ستستعمل فقط للإثراء البحث العلمي، وفي الأخير نشكركم على تفهمكم.

اعداد: ط/د رحمان خليفة

اشراف: د/ رميشي ربيعة

المحور الأول: البيانات العامة

1. المؤهل العلمي:

2. الفئة السوسيو مهنية: إطار / إطار نجاعة cadre de performances

3. طبيعة الوظيفة الحالية: حر / تابع لمؤسسة معينة تنشط في القطاع السياحي.

4. الخبرة المهنية:

5. مكان المقابلة:

6. توقيت المقابلة:

**المحور الثاني: السياسة العامة للقطاع في ضوء مقومات العدالة التنظيمية ومتغيرات البيئة المجتمعية**

7. هل السياسة العامة للقطاع في نظرك تتوافق مع متغيرات البيئة العامة للمجتمع ككل؟

8. هل يشترك الفاعلون في القطاع برأيك في الرؤية العامة لسيرورة العمل الميداني؟

9. هل توجد الدوافع للعمل على تنمية وترقية سياسة القطاع، حسب تصورك؟

10. هل البيئة الحاضنة تساهم في تفعيل وتنمية العمل السياحي، من حيث عدالة التوزيع؟

**المحور الثالث: علاقة نظام التنشئة الاجتماعية بتجسيد قيم الالتزام التنظيمي لتحقيق استراتيجي المورد البشري.**

11. كيف يمكن تحقيق قفزة نوعية لترقية الفكر السياحي بالنسبة للمورد البشري في القطاع؟

12. ماهي طبيعة العلاقة التي تجمع بين الفاعلين في القطاع، وهل تساهم في إيجاد حلول للمشكلات الراهنة؟

13. هل تؤخذ معايير الكفاءة والخبرة في المجال لدفع المورد البشري للإنجاز في إطار التكوين المستمر والمتواصل؟

14. كيف تتصور القطاع السياحي بعد خمسة أو عشرة سنوات في البلاد ككل وفقاً لخبرتك الميدانية.

**المحور الرابع: تحقيق استراتيجيات الجذب السياحي وفق محددات الثقة التنظيمية.**

15. هل يوجد تنسيق، حسب رأيك بين مختلف الهيئات السياحية التابعة للقطاع لترقية

استراتيجية جذب أكبر قدر من السياح؟

16. ماهي طبيعة العلاقة التي تربطكم بمختلف الإدارات والمؤسسات الناشطة في القطاع؟

17. هل تتصورون حجم العوائد المنبثقة على قوة العلاقة بين الفاعلين في القطاع السياحي؟
18. كيف تتصور الخطة الناجعة لتطوير المخططات المتعلقة باستراتيجية الجذب السياحي؟
- المحور الخامس: تجسيد سلوك المواطنة التنظيمية لإنتاج معايير الفعل السياحي.**
19. هل يوجد تقاطع في الرؤى والأفكار بين ما تتبنونه من تصورات وبين استراتيجيات العمل الميداني؟
20. هل يمكن من تفعيل القدرات والمقومات السياحية المتاحة في ظل التفكير والذهنية السائدة في الوسط الاجتماعي؟
21. كيف يمكن إعادة ترجمة مختلف السلوكيات السائدة في الوسط السياحي بما يتوافق مع المتغيرات التي تفرضها البيئة الحقيقية للتفاعل السياحي؟
22. هل يمكن من إنتاج مفاهيم وتصورات فاعلة تتبنى رؤية براغماتية تتماشى مع متطلبات القطاع وفق ما يحقق الأهداف والغايات الحيوية؟

## قائمة المحكمين

أ.د فريد حمامي جامعة مولود معمري تيزي وزو - الجزائر

أ.د مصطفى عثمانى المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة الجزائر

أ.د إلياس العيداني جامعة احمد بن يحيى الونشريسي تيسيمسيلات -الجزائر

أ.د عبد الستار السحباني جامعة 9أفريل - تونس

د. مسعود قريمس جامعة مولود معمري تيزي وزو - الجزائر

د. فتحي الغرياني جامعة 9 أفريل - تونس