

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر - 02 - أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع
مدرسة الدكتوراه
تخصص علم اجتماع التنظيم

الموضوع:

دور التنشئة الإجتماعية في الالتزام التنظيمي لدى
المشرفين داخل المؤسسة
(دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور - Condor -)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع
التنظيم

إشراف :

• أ/د: مقراني الهاشمي

إعداد الطالبة :

• سعودي نزهة

السنة الجامعية 2017 - 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

	- إهداء
	- شكر و عرفان
3-1	- مقدمة

الباب الأول: التموضع المنهجي و النظري للدراسة

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

06	I . أهمية وأسباب اختيار الموضوع
07	II . أهداف الدراسة
07	III . الإشكالية
10	IV . تحديد المفاهيم
20	V . الدراسات السابقة
27	VI . المقاربة النظرية

الفصل الثاني: التنشئة الاجتماعية و الاتجاهات المنصرفة لها ومؤسساتها.

	تمهيد.
32	I . مفهوم التنشئة الاجتماعية
32	1 . التعريف اللغوي
32	2 . المفهوم السوسولوجي
33	II - نظريات التنشئة الاجتماعية
34	1- الاتجاه النفسي
34	2- الاتجاه النفسي الاجتماعي
38	3- الاتجاه الاجتماعي
40	III- أهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية
40	1- الأسرة
44	2- المدرسة
47	4- التنشئة الأسرية و المدرسية و مفهوم الوقت و العمل

خلاصة

الفصل الثالث : السلوك الفردي والجماعي و الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة

	تمهيد
50	I . ماهية السلوك الإنساني والتنظيمي
50	1 . السلوك الإنساني
51	3 . السلوك التنظيمي
52	II . محددات السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة
53	1 . المحددات النفسية (على المستوى الفردي)

61	2 . المحددات الاجتماعية (على المستوى الاجتماعي
64	3 . المحددات التنظيمية (على المستوى التنظيمي)
67	III . سلوك الإلتزام التنظيمي
67	1 . مفهوم الإلتزام التنظيمي
69	2 . محددات الإلتزام التنظيمي و أبعاده
72	3 . آثار الإلتزام التنظيمي على (الفرد و المنظمة)
73	III . السلوك التنظيمي و الإلتزام من وجهة أهم نظريات الفكر الإداري
73	1 . المدرسة الكلاسيكية
73	2 . المدرسة السلوكية (نظرية العلاقات الإنسانية)
75	3 . مدرسة اتخاذ القرار
76	4 . الاتجاهات الإدارية الحديثة (نظرية النظم)

خلاصة

108_79

الفصل الرابع: العملية الإشرافية داخل المؤسسة أساليبها وأهم نظرياتها

80	I . ماهية الإشراف و المفاهيم المتعلقة به
80	1- الإشراف
82	2- الرئاسة
83	3- القيادة التنظيمية
85	II . أساليب القيادة لدى المشرفين والعوامل المؤثرة في إختيارها
86	1- الأسلوب الفردي في العملية الإشرافية
86	2- الأسلوب المتساهل في الإشراف
87	3- الأسلوب الديمقراطي للإشراف
87	4- العوامل التي تؤثر في إختيار أسلوب الإشراف
89	III . المهارات الإدارية والفردية وأثرها على نمط الإشراف
89	1- المهارات الإدارية
98	2- المهارات الفردية (الإنسانية والشخصية
103	3- المهارات (الإدارية، الفردية) ونمط الإشراف
104	IV . أهم الأطر النظرية المعالجة لعملية القيادة لدى المشرفين
104	1- نظرية السمات
104	2- النظرية السلوكية
106	3- النظرية الموقفية
107	4- النظرية التفاعلية (التوفيقيّة)
107	5- النظرية اليابانية المطورة للبيئة الأمريكية (نظرية Z)

خلاصة

تمهيد

110	I. ماهية الثقافة التنظيمية وخصائصها.....
110	-1 الثقافة والثقافة التنظيمية.....
111	-2 أهمية ثقافة المؤسسة.....
112	-3 خصائص الثقافة التنظيمية.....
114	II. أبعاد الثقافة التنظيمية ومكوناتها.....
114	-1 أبعاد الثقافة التنظيمية.....
116	-2 مكونات الثقافة التنظيمية.....
119	III. المؤسسة الاقتصادية وثقافة التسيير.....
120	-1 لمحة عن مراحل التسيير في المؤسسة الجزائرية.....
124	-2 أبعاد التفاعل بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإداري.....
126	-3 الخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي داخل المؤسسة.....

خلاصة

الباب الثاني: الدراسة الميدانية

132	I. تحديد مجالات الدراسة الميدانية.....
132	-1 لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة.....
134	-2 لمحة عن المجال المكاني لميدان الدراسة.....
134	-3 لمحة عن المجال البشري لميدان الدراسة.....
134	-4 الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
138	-5 المجال الزمني للدراسة.....
138	II. اختيار العينة.....
138	-1 أسس اختيار العينة.....
139	-2 طريقة اختيار العينة.....
140	III. المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
140	-1 منهج الدراسة.....
141	-2 أدوات جمع البيانات.....
142	-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.....

145	I تحليل المعطيات.....
145	-1 تحديد خصائص العينة.....
154	.1 التنشئة الأسرية والمدرسية وأثرها في غرس قيمة الانضباط لدى المشرفين داخل المؤسسة محل الدراسة.....

171	التنشئة الأسرية و المدرسية و أثرها في تحرس قيمة ولاء المشرفه للمؤسسة محل الدراسة.....	.2
186	سيرورة المشاركة من الأسرة و المدرسة إلى المؤسسة محل الدراسة.....	-2
202	النتائج العامة و التوصيات	II
202	مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....	-1
205	مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....	-2
208	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....	-3
213	نتائج عامة	-4
216	التوصيات	
217	الخاتمة	
219	قائمة المراجع	

الملاحق

إهداء

إلى والدي الكريمين حفظهما الله و أجزل ثوابهما و أحسن جزاءهما على كل ما

بذلاه من أجلي

إلى سندي في الحياة زوجي

و إلى الجيل الصاعد في عائلتي

إلى عائلتي فردا فردا

إلى أساتذتي و معلمي

إلى كل زميلاتي وإلى كل الطاقم التربوي لابتدائية الأخوان غول

إلى كل محب للعلم

أهدي هذا الجهد المتواضع

كلمة شكر

نشكر الله عز و جل الذي من علينا و أمدنا بالقوة و الإرادة لإتمام هذا

العمل المتواضع.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور *مقراني

الهاشمي * على جميل صبره معنا و على المساعدات و التوجيهات التي

قدمها لنا طيلة هذا البحث، كما أتوجه بشكر إلى كل أساتذة مدرسة

الدكتوراه.

و الشكر موصول إلى زوجي و عائلتي وكل من ساعدني ولو بكلمة طيبة.

شكرًا

و أسأل الله العلي العظيم أن يجزي الجميع خير الجزاء و أن يو فقهم إلى ما

يحبه و يرضاه إنه سميع مجيب.

نزهة

مَدِينَةُ الْمَدِينَةِ

تتطلع جميع الأمم وحكومات وأفراد على حد سواء، إلى التقدم والرقي في جميع المجالات والقطاعات، وإن تحقيق هذه التطلعات يتوقف على حسن استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة، وإذا كانت الموارد بمختلف أشكالها وأصنافها ذات أهمية في تحقيق النمو والانتعاش الاقتصادي، إلا إنها تبقى عاجزة وقاصرة في ظل غياب الموارد البشرية التي بإمكانها استغلالها استغلالاً عقلاً وروحاً، وبأقصى درجة ممكنة يبدووا من خلال هذا أن أضمن استثمار على الإطلاق هو الاستثمار في الرأس المال البشري، أو الرأس المال الذكي كما أصبح يطلق عليه اليوم، لأنه هو مصدر الحركة والنشاط الاقتصادي طالما أنه هو الذي يفكر ويبدع ويبتكر ويوظف ما في الطبيعة لصالحها، هذا نجد أن العلماء والباحثين في مختلف حقول العلم وعلى رأسهم علم الاجتماع التنظيم وعلم النفس الصناعي قد اهتموا بدراسته من أجل فهمه وتفسير سلوكياته داخل الجماعات والتنظيمات خصوصاً، لأن التنظيم هو الإطار والحيز الذي تتحرك وتنشط فيه العناصر البشرية وتتوحد فيها جهودهم وطاقتهم العلمية والعملية وبمختلف درجاتهم ومستوياتهم في التنظيم. وإن لكل فرد مهام وأدوار محددة يحددها القانون واللوائح والتشريعات المنظمة للعمل، والتي تهدف أساساً إلى تنظيم العلاقات وتنسيق الجهود في ميدان العمل. ويعتبر التنظيم الصناعي من أهم التنظيمات، كونه التنظيم الذي يمتص عدد كبير من اليد العاملة ويقوم أيضاً بتزويد القطاعات الأخرى بالآلات والتجهيزات والمواد الأساسية، التي تحتاجها كما يقوم بتصديرها إلى الخارج .

فالتنظيم الصناعي يتكون من عدة هياكل تمثل العمود الفقري لاستمراره وتطوره ألا وهم فئة المشرفين الذين يمثلون القلب النابض لأنهم هم الذين يترجمون الخطط والبرامج التي تضعها الإدارة العليا، ويضعونها موضع التنفيذ ويسهرون على تنفيذها وتطبيقها عن طريق المراقبة والتوجيه المستمرين مستخدمين في ذلك أساليب متنوعة في القيادة والإشراف كما أنهم يقدرون الإمكانيات واللوازم من أجل بلوغ الأهداف والغايات من هنا تتضح أهمية المشرفين في التنظيم، ومن أجل هذه الأسباب وغيرها تعددت المداخل النظرية والتصورية التي عالجت موضوع القيادة والإشراف وعلاقته بالالتزام التنظيمي، بحيث تصنف الجزائر على أنها واحدة من الدول التي تمتلك إمكانيات هائلة مادية وبشرية تؤهلها إلى احتلال مراتب متقدمة في مصف الدول.

وهي ككثير من الدول التي كانت تحت نير الاستعمار ولم تتحصل على استقلالها إلا في سنة 1962 وهي بذلك دولة فنية بالاستقلال ولقد مرت الجزائر غداة الاستقلال بفترة صعبة جداً. تمثلت في هجرة الأيدي العاملة الفنية الأجنبية وقلة الأيدي العاملة الفنية المحلية وبعدها اعتمدت الدولة على النظام التسيير الاشتراكي كإيديولوجية في تسيير شؤون البلاد والعباد وقامت الدولة في كنف هذا النظام بإنشاء المصانع والشركات وجلبت الآلات والتجهيزات عبر مخططات تنموية حظي فيها القطاع الصناعي

بالقسط الأوفر من اهتمامات الدولة .وهذا نابع من قناعة قيادتنا آنذاك على أنه القطاع الأكثر ضمانا لتحقيق التنمية والخروج من دائرة التخلف ومواكبة ركب الدول المتقدمة، كما قامت الدولة في مجال التأطير البشري بإرسال بعثات إلى الخارج من أجل تكوينها وتعليمها ، كما أنشأت المعاهد المتخصصة والجامعات وفتحت مراكز التكوين المهني داخل المؤسسات وخارجها.وكان الهدف من وراء هذه السياسة هو تزويد مؤسساتنا بطاقات بشرية فنية وإشرافية قادرة على تحمل أعباء العمل ومسؤولياته.غير أن هذا النظام كان كسابقه ولم يحقق الأهداف المرجوة. حيث أفلست جل المؤسسات وأغلقت وتم على إثر ذلك تسريح الآلاف من العمال من مناصب عملهم، وبعدها اعتمدت الدولة على إعادة الهيكلة و استقلالية المؤسسات العمومية وخصصتها.

وهي تحاول الآن إرساء قواعد اقتصاد السوق القائمة على المنافسة الحرة في الأسواق كنهج وطريقة في تسيير شؤون البلاد الاقتصادية . لقد اجتمعت عوامل عديدة أدت إلى هذه الحالة الكارثية التي آلت إليها مؤسساتنا،ولعل من أبرز هذه العوامل والتي أثرت بشكل ملفت للنظر هي طبيعة الوظائف و الأدوار التي يقوم بها الأعضاء وإلى طبيعة العلاقات السائدة في التنظيم، والتي كانت مليئة ومشحونة بالصراعات والتناقضات بين أفرادها وانعكست سلبا على مردودية ونزاهة ودفاعية والتزام أفراد التنظيم . حيث انتشرت أشكالاً من الممارسات والسلوكيات التي توصف بالفساد مثل الرشوة، والمحسوبية والمحاباة، والاختلاسات والسرققة وعدم الولاء للمنظمة.

وإنّ من أهم العلاقات التي تنشأ في التنظيم هي علاقة الرئيس والمرؤوس، فإن لأدوار ووظائف المشرف ونمط إشرافه دورا كبيرا في تحقيق أو عدم تحقيق أهداف المنظمة .إذ أن المشرف الناجح هو الذي يمتاز بالكفاءة و الفعالية في العمل من أجل تحقيق أهداف العمل من جهة والذي بإمكانه ومقدوره خلق اتجاهات إيجابية مع العمال من جهة أخرى، من أجل تنميتهم عن طريق حسن المعاملة والاهتمام بمشاكلهم و إنشغلتهم .وإن المشرف الفاشل هو الذي يفتقد للكفاءة والفعالية في العمل، ويسعى إلى خلق اتجاهات سلبية بينه وبين العمال ، تترجم في حالة من التذمر والقلق والانسحاب النفسي من العمل وعدم الالتزام التنظيمي و الولاء للمنظمة ، وتبرز على إثر ذلك بعض السلوكيات السلبية مثل الإهمال واللامبالاة وإتلاف الآلات والتغيب، و إنّ استمرار هذه السلوكيات تؤدي إلى أن تصبح المؤسسة حلقة للصراعات والتناقضات وإن مؤسساتنا وبشكل عام تعاني الإحباط وعدم القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة المنشودة ولعل الثقل الأكبر في ذلك يقع على عاتق الأطارات المسيرة في التنظيم، من مسئولين ومشرفين، لأنهم هم الذين يمسكون بزمام الأمور في أقسامهم ومصالحهم، وإن الوظائف والأدوار التي يقومون بها هي الفيصل في مدى تحقيق الأهداف.

وباعتبار عملية التسيير هي نتاج ثقافي و قيمي لأيّ تجمع بشري كان، ولا يمكن بأيّ حال من الأحوال شراؤه أو تحويله أو تقليده ، ولذلك ما أحوجنا الى التفكير في وضع أسس و قواعد نظام للتسيير

نابعة من ثقافتنا و تغييره و تطويره إنطلاقا من سلوكياتنا وتصرفاتنا اليومية و قيمنا الثقافية و الإجتماعية و إنطلاقا من حاجاتنا و رغباتنا .

ولذا فإنّ الإهتمام الأمثل بفئة المسيرين و إطارات الإدارة العليا ينصب على دراسة و فهم السياق الثقافي و الإجتماعي الذي يتحكم في سلوكات وطموحات هؤلاء و على طريقة عملهم و التزامهم التنظيمي باعتبارهم جزءا هاما من الموارد البشرية، بل القدوة في كل شيء، و التي تعتبر موارد متجددة و نادرة في نفس الوقت و لعل جزء من هذا الإهتمام ينصب على التنشئة الاجتماعية القاعدية بمختلف مؤسساتها، حيث تعتبر هذه الأخيرة غايتها الأساسية هي تربية أشخاص متوافقين ليسهموا في تقدم المجتمع و رقيه ، فالغلبة في عصرنا الحالي للمسير القوي النشأة، تعليميا و تأهيلا و تدريبييا ،المسير الذي من خلال قدرته و كفاءته التي تمكنه من الحفاظ على استقرار المؤسسة و تحقيق أهدافها ،فالجزائر تتمتع بالوفرة النسبية في الموارد الطبيعية وأيضا في الموارد البشرية من حيث الكم و ندرتها من حيث النوع و لكي تلحق بركب الدول المتقدمة التي استفادت خير استفادة من العنصر البشري ،يجب النظر في مختلف أساليب التنشئة الاجتماعية و مؤسساتها لا سيما المؤسسات التربوية حتى تحقق ما تصبوا إليه من تقدم و ازدهار.

وفي هذا الإطار شملت دراستنا مقدمة للموضوع ثم الباب الأول الذي شمل على الفصل الأول المتمثل في الإطار المنهجي للدراسة و الذي يحتوي على، أهمية و أسباب إختيار الموضوع وأهداف دراسته، و بعدها الدراسات العربية و الأجنبية التي تعرضت الى بعض جوانب هذا الموضوع، ثم المقاربة النظرية للدراسة ، بعدها الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى التنشئة الاجتماعية و الاتجاهات النظرية المفسرة لها ، و أهم مؤسساتها، أما الفصل الثالث فتطرقنا فيه إلى السلوك الفردي و الجماعي و الإلتزام التنظيمي ،أما الفصل الرابع فقد تناول العملية الإشرافية داخل المؤسسة ،أساليبها ،أهم نظرياتها،أما الفصل الخامس فقد تناولنا من خلاله الثقافة التنظيمية و المؤسسة الإقتصادية من حيث التعرض إلى أبعاد الثقافة التنظيمية و مكوناتها ،بالإضافة إلى الإشارة إلى مراحل التسيير للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية وثقافة التسيير، هذا فيما يخص الباب الأول أما فيما يخص الباب الثاني المتعلق بالدراسة الميدانية فقد تضمنها الفصل السادس من خلاله تم التعرض إلى الإجراءات المنهجية للدراسة ، و الفصل السابع فقد تم من خلاله تحليل المعطيات و مناقشة النتائج الذي تناولنا من خلاله التعريف بميدان الدراسة ثم تحليل البيانات عن طريق التعليق الإحصائي ثم التأويل السوسيولوجي انطلاقا من تحديد خصائص العينة مرورا بتحليل بيانات الفرضية الأولى ثم تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية وصولا إلى تحليل البيانات الفرضية الثالثة بعدها مناقشة النتائج ثم الاستنتاج العام.

وكما بدأت الدراسة بمقدمة انتهت بخلاصة ،تبعتها قائمة المراجع المستخدمة في الدراسة و الملاحق التي تخصها.

المباحث الأولى:

التموضع المنهجي و النظري

للدراسة

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

I. أهمية و أسباب إختيار الموضوع.

II. أهداف الدراسة.

III. الإشكالية .

IV. تحديد المفاهيم.

V. الدراسات السابقة

VI. المقاربة النظرية

I أهمية وأسباب اختيار الموضوع:

يعتبر التخلف الإداري السمة الظاهرة في إقتصاديات و مؤسسات الدول النامية من خلال السلوكات و التصرفات التي تعيشها المؤسسات و التي تتسبب في توقف النمو و تضعف الانتماء و تسيء للعلاقات و لا تشجع على الابتكار و الإبداع و تطوير القدرات الشخصية و الجماعية ، و ما ضعف مستوى الأداء فيها إلا دليل على انعكاس لتفاعل المؤسسة مع بيئتها ، و هذا يرجع إلى طبيعة القيم السلبية السائدة في المجتمع و التي أثرت في قيم القيادات و الأفراد و خلقت تصورات و نظم و طرق تسيير سلبية.

كما يندرج موضوع الإشراف و المشرفين في حيز المواضيع التي تهتم بالفرد لأن الفرد هو الطاقة الحقيقية لكل مؤسسة و تسعى المؤسسات إلى الإستحواذ على أفضل العناصر و أمهرها في ميدان العمل ، و خاصة الطاقات الإشرافية و ذلك عن طريق تعليمها و تدريبها و تشجيعها حتى تكون عناصر قيادية مؤثرة و فعالة.

كما تعتبر عملية التسيير و الإشراف المحرك الأساسي لفعالية أي تنظيم ذلك لأن المسير يستطيع تسخير و حشد الطاقات الموجودة لتحقيق الأهداف المطلوبة ، و لا يأتي ذلك بحكم المركز الوظيفي أو درجة السلطة التي يتمتع بها المدير و إنما للخلفية الإجتماعية دورا فاعلا في نمط التسيير و فعاليته و لاسيما السلوكيات التي تكتسب عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية التي من المفروض تعمل على إنتقاء بعض القيم (الإنضباط و إحترام الوقت المسؤولية و عدم الإهمال ، إتقان العمل و احترام الآخرين) و ترسيخها بالأفعال ، هذه المؤشرات انعدامها يعتبر من المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية و هذا ما يؤثر على أدائها سلبا و بالتالي يعيق التنمية الاقتصادية للدولة.

لذا يعتبر هذا الموضوع حديث في المؤسسة الجزائرية نظرا لارتباطه بالبعد الثقافي و النفسي للفرد ، و هي من بين الأبعاد التي لم تحظ باهتمام الإدارة و المسيرين حتى و قتنا الحاضر.

كما تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تحاول الربط بين التنشئة الإجتماعية و علاقتها بالمؤسسة الإقتصادية ، وذلك بعد إطلاعنا على بعض الدراسات العربية و الجزائرية التي تناولت الثقافة و التسيير و التي أغفلت هذا الجانب كما تبرز أهمية الدراسة من كونها يمكن أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات و الأبحاث التي تتناول علاقة التنشئة الإجتماعية بتطور و نمو المؤسسات الإقتصادية .

و هي رغبة في مواصلة الدراسة حول هذا الموضوع إمتدادا لدراسة سابقة في هذا المجال

II أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة لهذا الموضوع ف :

- محاولة تسليط الضوء على التنشئة الاجتماعية في سلوك المسيرين و بالتالي في الأنماط التي يعتمدها في إدارة المؤسسات و إلتزامهم التنظيمي .
- محاولة التأكيد على أهمية ربط العلاقة بين الثقافة و التسيير كعامل أساسي في دفع التنمية الإقتصادية و الاجتماعية للمجتمع.
- محاولة إبراز دور مؤسسات التنشئة الاجتماعية (الأولى (الأسرة ، المدرسة) ، باعتبارها تشكل نسق تربوي في أي مجتمع و دوره في مختلف الأنساق الاجتماعية الأخرى سواء إيجابا أو سلبا.
- محاولة فهم الإلتزام التنظيمي للمشرفين و الدور الذي يلعبه هذا الأخير في التأثير على رؤوسيه من منطلق كونه كائن اجتماعي له قيم و إتجاهات و سلوكيات إكتسبها من خلال التنشئة الأسرية و المؤسسات التربوية.
- محاولة توفير بعض المعلومات المتعلقة بهذا الموضوع لكي تكون في متناول المهتمين.

III . الإشكالية

تعتبر المؤسسة الإقتصادية ركيزة الإقتصاد الوطني لما تلعبه من أدوار في تحقيق التنمية و رفاهية المجتمع ، لذا كانت محل جملة من الإصلاحات الهادفة إلى إخراجها من الصعوبات التي واجهتها على مر السنوات ، لكنه و بالرغم من التكلفة المرتفعة للإصلاحات المتعاقبة و المتمثلة في إعادة الهيكلة المالية و العضوية ، ثم الاستقلالية ظلت هذه المؤسسات تعاني نفس المشكل و هو نقص الإنتاج ، و لذا و في ظل الوضعية الجديدة تم إخضاع المؤسسة لنوع آخر من الإصلاحات و المتمثل في عملية الخصخصة.

إلى جانب هذه الإصلاحات التي حدثت للمؤسسة الإقتصادية فإنها تحتاج إلى فكر إداري يحسن التعامل مع المرؤوسين و يرفع معنوياتهم ، و يعمل على زيادة ولائهم للمنظمة ، فرغم تماثل أوضاع المؤسسات من حيث طبيعة إنتاجها و نوعية آلاتها فإنها تختلف من حيث مستويات الإنتاجية بسبب نمط التسيير المتبع لأنّ الحول الفنية للإنتاج غير كافية لمعالجتها لكون المؤسسة ليست مجرد بناءات و آلات إنتاجية بل يدخل في إطارها العنصر البشري ، من خلال علاقة التفاعل الاجتماعي داخلها و يتضح ذلك من خلال السلوك الفردي حيث أنّ الفرد يلعب أحد الدورين و هما دور القوة المؤثرة التي تحاول السيطرة على سلوك الآخرين أو دور الإستجابة و الإلتزام برأي الآخرين من أجل تحقيق الأهداف

المسطرة ، و هذا ما يتجسد في علاقات الإشراف بين الرئيس و المرؤوس تحدد طرق إتصالهم و هي ما يعبر عنها بالطرق الرسمية بالإضافة إلى إتجاهات و ميولات العمال و هو ما يعرف بالعلاقات غير الرسمية ، و عليه يمكن إعتبار أن الإشراف متغير تنظيمي أساسي لأنه يدخل ضمن العلاقات الإنسانية من جهة و ذو صلة وثيقة بالجانب الرسمي للمؤسسة من جهة أخرى.

ولذا فإن موضوع الإشراف قد تناولته العديد من الدراسات الميدانية بداية بالدراسات التي قامت بها المدرسة الكلاسيكية و التي من روادها **فريدريك تايلور (Fredrik Taylor)** الذي نادى بمركزية الضبط و الإشراف و الرقابة الصارمة لسلوك الأفراد في العمل و توفير الحوافز و المكافآت المادية لتحقيق الرضا في حين نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية التي تزعمها **إلتون مايو (Elton Mayo)** نادت بعكس ذلك حيث و جت إهتمامها إلى العنصر البشري و إعتبرته أهم العناصر لتحقيق أهداف المؤسسة ، و أكدت من جهة أخرى على أهمية العلاقات الإنسانية و الحوافز المعنوية و ضرورة إشباع الحاجات النفسية الإجتماعية في محيط العمل و إن توفير القيادة الديمقراطية و المشاركة كفيلة بتحقيق رضا العامل.

و في هذا الإطار و بإعتبار عملية التسيير و الإشراف عملية إنسانية بالدرجة الأولى رغم ما تستخدمه من وسائل فنية فإنّ سلوكات المشرفين غير مستقلة عن عملية التنشئة الإجتماعية بمختلف مؤسساتها ، " حيث يؤكد **ماكلياند (Maclelland)** على أهمية العوامل الثقافية في تطوير المجتمع واستخلص من دراسته التي أجراها على عدة دول في أمريكا اللاتينية إلى أنّ درجة تقدم المجتمع ترتبط بما أسماه الحاجة إلى الإنجاز أو دافع الإنجاز الذي يرتبط بثقافة المجتمع و أسلوب حياته و طريقة التنشئة الاجتماعية"⁽¹⁾ و منه فإن تنوع أساليب التنشئة الاجتماعية في المجتمع يؤدي إلى اختلاف كبير في سلوك العمال داخل المؤسسة ، و هذا ما يتجسد في الانضباط من عدمه ، و الاتصال أو ضعفه بين المسؤولين و العمال و الولاء و غيرها من المظاهر المجسدة في المؤسسة الجزائرية ، و لعل السلطة التربوية تعمل بشكل أو بآخر على نقل هذه السلوكات ففي هذا الصدد يرى **محمد صفوان** " أن السلطة التربوية في الوطن العربي تعمل على تزييف الواقع و تشويه الوعي و قتل الروح النقدية ، فتمنعه أن يكون مبدعا و الفكر أن يكون ناقدا، فالطاعة هي القيمة العليا"⁽²⁾ وفي هذا الإتجاه يذهب

(1) عبد الحفيظ مقدم المؤثرات الثقافية على التسيير و التنمية أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 30-28 نوفمبر 1992م ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1992م ، ص 19

(2) مصطفى صفوان . صناعة القهر - علاقة التعلم بالإبداع في الوطن العربي الناقد ، يونيو 1994 ، العدد 71 ، ص 44

محمد القاسم القريوتي بقوله " إنَّ كثيرا من الإداريين العرب يرون أنفسهم أوصياء على الموظفين ،و لا يعطون كثيرا من الاهتمام لرأيهم و يتصرفون و كأنهم آباء على قاصرين ، و أنهم وحدهم يعرفون مصلحة المؤسسة و مصلحة العاملين أنفسهم"⁽¹⁾ وهكذا يتجسد سلوك الإلتزام التنظيمي حسبهم.

كما نعتقد أنَّ التنشئة الأسرية تعمل على غرس فكرة الولاء لها دون غيرها من المؤسسات الإجتماعية الأخرى ،حيث تتجسد فكرة الولاء بطريقة غير لائقة من خلال العلاقات الشخصية ، و قد أشار شرابي لهذا الموضوع بقوله: " إنَّ نظام الولاء يشل من فعالية أية بنية يهيمن عليها ،ذلك أنَّ هذا النظام يمثل الامتثال قبل الأصالة و الطاعة قبل الاستقلال الذاتي يقضي على موهبة الإبداع و ينمي فقط تلك التي تساعد على الإبقاء عليه و يخدم مصالحه و متطلباته الخاصة و ليس ما يتعلق منها بالمؤسسة"⁽²⁾

وما دامت الولاء ،المسؤولية، الرغبة في العمل، الإنضباط هذه السلوكات التي تنتقل عن طريق التنشئة الاجتماعية الأولية للأفراد بالدرجة الأولى تعتبر من بين أهم مؤشرات الإلتزام التنظيمي ،فقد حظي موضوع الإلتزام التنظيمي في الثلاثين سنة الأخيرة بإهتمام الكثير من الباحثين الغربيين و العرب في مجالي السلوك التنظيمي و علم النفس الصناعي و ركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات و محددات الإلتزام التنظيمي و ما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة و العاملين فيها ، لما له من الأثر الكبير على تحقيق الأهداف المخطط لها للمنظمة بكفاءة و فعالية و خير أمثلة على ذلك التجربة اليابانية ،وتشير المراجع العلمية أن الإلتزام و الولاء ، الطاعة ،الإخلاص، الحب هم من أكثر المسائل التي اخذت بال إدارة المنظمات التي تتولى مسؤولية المحافظة عليها في حالة صحية سليمة تمكنها من البقاء و الإستمرار.

من خلال ما سبق نعتقد أنَّ سلوك الإلتزام في المؤسسة الجزائرية لا يمكن أن يكون مستقلا عن الخلفية الإجتماعية و الثقافية للمسيّر و العمال من خلال تلك السلوكات المكتسبة و التي تنعكس في بعض مواقف العمل مما يؤدي إلى التأثير على المرؤوسين و على بعض العمليات الإدارية خاصة عملية اتخاذ القرار و عملية الإتصال وطبيعة التعامل بين العامل و المشرف هذا ما ينعكس بدوره على مدى الولاء للمنظمة و الرضي عن العمل و الانضباط .

(1) محمد القاسم القريوتي . السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني و الفردي و الجماعي في المنظمات) ط3،

عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2009، ص 114

(2) هشام شرابي . النظام الأبوي و إشكالية تخلف المجتمع العربي. ط1 ، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية،

1992، ص 66

و لا يمكن بأي حال من الأحوال فهم سلوك الإلتزام لدى المشرفين في التنظيم من دون معرفة السياق العام الذي يؤدي فيه هذا السلوك، و نقصد بالسياق العام هنا هم الفاعلين في العملية الإشرافية و المتمثلين في المرؤوسين من جهة و الرؤساء من جهة أخرى .

و منه جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن علاقة التنشئة الإجتماعية بالإلتزام التنظيمي للمشرفين داخل المؤسسة إنطلاقاً من التساؤل التالي :

• هل هناك علاقة للتنشئة الإجتماعية بالإلتزام التنظيمي للمشرفين داخل المؤسسة؟

و منه نستخرج التساؤلات الجزئية التالية:

- هل للتنشئة الأسرية و المدرسية أثر على سلوك الإنضباط لدى المشرفين داخل المؤسسة ؟
 - هل للتنشئة الأسرية و المدرسية أثر على ولاء المشرف للمؤسسة؟
 - هل للتنشئة الأسرية و المدرسية أثر في المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟
- و للإجابة على هذه التساؤلات نحاول صياغة الفرضيات الآتية:
- الفرضية العامة:**

• تساهم التنشئة الاجتماعية للمشرفين في إلتزامهم التنظيمي للمؤسسة.

أما الفرضيات الجزئية:

- للتنشئة الأسرية و المدرسية أثر على سلوك الانضباط لدى المشرفين داخل المؤسسة.
- للتنشئة الأسرية و المدرسية أثر على ولاء المشرف للمؤسسة.
- للتنشئة الأسرية و المدرسية أثر في المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة .

IV - تحديد المفاهيم

تعتبر المفاهيم لغة أساسية في كافة النظريات و البحوث العلمية كما أن التحديد العلمي لها خطوة لا غنى عنها في سبيل تمهيد الطريق أمام الباحث لتوضيح و بشكل منسق الظاهرة المدروسة.

- **التنشئة الإجتماعية:**

تعرف مارغريت ميد التنشئة الإجتماعية " أنها العملية الثقافية و الطريقة التي يتحول بها كل فرد حديث الولادة إلى عضو كامل في مجتمع بشري معين" (1)

(1) سامية الساعاتي. الثقافة و الشخصية. ط2، مصر: دار النهضة العربية، 1983م، ص127.

من جهة أخرى تعرّف بأنها عملية تعلم و تعليم و تربية تقوم على التفاعل الاجتماعي و تهدف إلى إكساب الفرد (طفلا ،فمراهقا،فراشدا،فشيخا) سلوك و معايير و اتجاهات مناسبة لأدوار اجتماعية معينة ، و تيسر له الاندماج في الحياة الاجتماعية (1)

فالتنشئة الاجتماعية من خلال هاذين التعريفين هي العملية التي يتم من خلالها تلقين الفرد مفاهيم وقيم و طرق تفكير و عمل مجتمعه الذي يعيش فيه و هي مهمة لكل فرد في المجتمع .

وهي أيضا تلك العملية المعقدة و المستمرة التي ،تبدأ منذ لحظة الميلاد ولا تنتهي إلا بوفاة الشخص ليتحول الطفل من خلالها إلى كائن اجتماعي قادر على العيش و التأقلم مع الظروف الاجتماعية و ليست الأسرة المؤسسة الوحيدة القائمة على العملية بل تشاركها مؤسسات أخرى(2)،وفي هذا الاتجاه تعرّف " بكونها الصيرورة الذي يتم من خلالها إدماج الفرد في المجتمع من خلال تعلمه للثقافة في مجملها بفضل الأسرة و المدرسة وكذلك اللغة و المحيط"(3).

من خلال هذه التعاريف نجد أنّ التنشئة الاجتماعية هي عملية مستمرة مدى الحياة وأنّ هذه العملية تقوم بها مؤسسات على غرار الأسرة .

التعريف الإجرائي:

مما سبق نجد أنّ التنشئة الاجتماعية هي عملية تهدف إلى إدماج الفرد داخل مجتمعه من خلال دمج عناصر الثقافة لهذا المجتمع في شخصية الفرد و هي مستمرة تبدأ من الميلاد داخل الأسرة و تستمر في المدرسة و تتأثر بجماعة الرفاق و جماعات العمل ، حيث يدرك الفرد من خلالها معنى المسؤولية و كيف يتحملها و يعرف كيف ينشئ العلاقات الاجتماعية مع الغير.

- المؤسسة:

لغة: جمع مؤسسات،منشأة أُسست لغرض معين.(4)

و يعرف روجز المؤسسة بأنها "نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعضهم البعض في إطار هيكل السلطة و نظام لتنسيق العمل و ذلك من أجل تحقيق أهداف مشتركة"(5)

من خلال هذا التعريف يتبين أن المؤسسة هي مجموعة من الأفراد ينسق و ينظم العمل داخلها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف العمال الذين يشتغلون بها.

(1) محمد محمد نعيمة. التنشئة الاجتماعية و السميات الشخصية. ط1، الإسكندرية: دارا لثقافة العلمية، 2002م،ص20
(2) (A). Maghrbi. Culture et personnaliste Algérienne de Massinissa à nos jour. OP4, ENAL.1986,P60

(3) (M).Gravity. lexque des sciences social. 6^{ème}, Paris: Ed:Dalloz, P355

(4) منجد الطلاب، ط3، لبنان - بيروت : دار المشرف ، 1996، ص28

(5) نفس المرجع، ص28

وتعرف أيضا "بأنها منظمة إقتصادية إجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية و المادية و الإعلامية ،بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف"⁽¹⁾ يشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة هي مجموعة من العناصر (المادية، البشرية) مترابطة و متفاعلة فيما بينها تقوم جميعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف واحد.

التعريف الإجرائي:

مما سبق نرى أن المؤسسة هي عبارة عن وحدة اقتصادية إذ الوظيفة الأساسية للمؤسسة تكمن في إنتاج السلع و الخدمات ، و هي وحدة اجتماعية إذ أنها تقوم بتشغيل الأفراد أي تؤدي وظيفة اجتماعية تكمن في سد بعض حاجيات العمال ،أي هي مجموعة من الأفراد لتأدية أعمالهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة تحت رقابة و إدارة و سلطة واحدة.

- إتخاذ القرار:

يعتبر إتخاذ القرار أهم وسيلة لإطلاع المدير بمهام وظيفته المتمثلة في إنجاز الاعمال من خلال الآخرين و من هنا يتعين على المدير أن يتخذ القرارات الناجمة عن التصرف الإداري و ذلك لأهمية أثر تلك القرارات على سلوكيات المرؤوسين⁽²⁾

يشير هذا التعريف إلى أن اتخاذ القرارات عملية إدارية يستخدمها المدير من أجل إنجاز عمل ما ،حيث يؤثر هذا القرار على المرؤوسين .

كما يعرف على أنه "عملية إنسانية و هو إختيار المسلك الذي يعتقد بأنه الأحسن"⁽³⁾ إذا وحسب هذا التعريف فالقرار هو خاصية إنسانية دون غيره من المخلوقات الأخرى لأنه يتصف بالاختيار الواعي و الإرادي من بين عدد من البدائل المتوفرة.

التعريف الإجرائي

وعليه نجد أن اتخاذ القرار هو عبارة عن عملية تفاعل أعضاء التنظيم مع بعضهم البعض ،أي هو عبارة عن جهد مشترك لأكثر من فرد حتى و لو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل فرد واحد و من خلال هذه الدراسة اعتبره وكما هو معروف بأنه أحد معايير المركزية هو مدى درجة التحكم في اتخاذ القرارات.

(1) عبد الرزاق بن حبيب إقتصاد و تسيير المؤسسة. بدون ط، الجزائر- بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص122

(2) صالح بن نوار. فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية. د ط، قسنطينة: مخبر علم الاجتماع للاتصال و الترجمة، 2006، ص16

(3) محمد الشركنجي، مرجع سابق، ص121

- **الاتصال:** لغة: هي مشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط أو وجد علاقة بين طرفين⁽¹⁾

وقد تعددت تعاريف مفهوم الاتصال إذ يعرف **هوكنز (Hawkins)** و**برستون (Preston)** عملية الاتصالات بأنها " العملية التي يتم من خلالها تعديل تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات و بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية " ⁽²⁾

ويرى **قاسم القريوتي** " أن الإتصالات جزء من الثقافة الإجتماعية و التي تبدأ من مرحلة الطفولة و تستمر في مختلف مراحل العمر في كافة الأدوار التي يلعبها الفرد في المجالين العام(الوظيفي)أو الخاص(الشخصي)،فالتقنيات التي تعتمد في الاتصال في مجتمع ما ليست بالضرورة أدوات حيادية بل هي تعبير عن قيم ذلك المجتمع و لا يمكن نقلها كليا إلى مجتمع آخر دون الأخذ بعين الإعتبار عملية التنشئة الإجتماعية و الإطار الوطني الثقافي و الحضاري" ⁽³⁾

من خلال هذا التعريف نلاحظ إن عملية الاتصال هي تعبير عن قيم المجتمع والتي تنقل عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية

التعريف الاجرائي

يتضح مما سبق أن عملية الاتصال هي عملية ذات اتجاهين هما الإرسال و الاستقبال فلا يتحقق الاتصال من جانب واحد وان يتضمن مشاركة طرف آخر كما يعتبر تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى تعديل في سلوك العمال تتأثر بالعديد من العوامل منها قيم المجتمع.

- الولاء:

يعرف الولاء بأنه مشاعر الفرد و انتماؤه للمجتمع الذي يعيش فيه ، حيث يرى القريوتي " إن نظام الولاء يسري تأثيره في الجامعات و المدارس و المستشفيات و الوكالات الحكومية و المجتمعات الحرفية إضافة إلى المؤسسة العسكرية و الحزب و لايمكن النقد الخارجي و مهما كان حجمه من تغيير نظام الولاء حيث يسود الولاء علاقات أبوية(ثنائية){الخضوع /السيطرة}،{الشعور بالنفوق /الشعور بالنقص} " ⁽⁴⁾

" و الولاء عاطفة متغيرة قابلة للقوة و الضعف و الزيادة و النقصان الى درجة العدم لأنه حقيقة ثابتة لا تتغير وهو الانتماء الثابت...،و الذي يظهر كمشاعر ثابتة على ثوابت من ذوات عدة يشعر بها

(1) مصطفى حجازي. الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية و الادارة. بدون ط ،بيروت: المركز العربي للتطور الاداري،

1982، ص19

(2) قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص218

(3) نفس المرجع، ص221

(4) رتيبي الفضيل. التنشئة الاجتماعية و إشكالية العقلانية الصناعية. أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، (2006/2005)، ص21

الفرد نحو البيت الذي ولد فيه و المجاورة التي درج فيها القرية او الحي الذي شب فيه و المدرسة و الكلية التي تلقى العلم فيها ، و مكان العمل الذي يشتغل فيه و النادي الذي ينظم إليه و الحزب الذي يشترك فيه...، أما الذوات الذي ينتمي إليهم الفرد فهم الوالدين و الجيران ،المدرسون، الأساتذة ،الرؤساء في العمل،زعيم الحزب"⁽¹⁾

التعريف الإجرائي:

يعني الولاء الارتباط و التضحية سواء كان الارتباط عاطفيا أو نفسيا أو قانونيا مع الجماعة أو جهة أو دين أي تكون هناك سلطة و يكون ذلك عن طريق الخضوع و التضحية و هو الشعور بالواجب اتجاه الجماعة التي ينتمي إليها الفرد

الانضباط:

يعرف مفهوم الضبط بأنه "كل الوسائل التي يستخدمها المجتمع لضمان التزام أفراد بقيمه و اتجاهاته وأهدافه و يتضمن ضبط السلوك الفردي و الجماعي " ⁽²⁾

و عرفه روس(Ross)" بأنه السيطرة المقصودة التي تؤدي وظيفة في حياة المجتمع"⁽³⁾ ، كما عرّف بأنه "مجموع الوسائل تحت تصرف مجتمع أو جماعة و التي تسمح بجعل أعضائها يتخذون سلوكا مطابقا لقواعد محددة،لنماذج قائمة، و ذلك لضمان الحفاظ على التماسك الاجتماعي" ⁽⁴⁾

التعريف الاجرائي :

مما سبق نرى أنّ الإنضباط يكون من جانب سلطة عليا و هي جماعة إنسانية (أسرة، مدرسة، جماعة عمل....) و هو الأساس الفعال الذي يهيأ الأفراد إلى تأدية وظيفة في المجتمع و هي تحقيق التضامن و التماسك الاجتماعي .

- مفهوم القيم:

يحتل مفهوم القيم في علم الاجتماع أهمية محورية شأنه شأن الثقافة و النظم ، وقد اختلف علماء الاجتماع في تحديد مدلول القيم فيرى إميل دوركايم "أن القاعدة الأخلاقية لا تنبع عن الفرد بل المجتمع هو أساس القيم و مصدرها و أنّ القيم هي نتاج اجتماعي لعوامل اجتماعية ، ويعتمد النظام الأخلاقي

(1) عثمان عمر بن عامر. مفاهيم أساسية في علم الاجتماع. ط1، بنغازي، ليبيا: منشورات جامعة قاروينس، 2002م، ص70

(2) خالد حامد. المدخل إلى علم الاجتماع. ط1، الجزائر: جسر للنشر و التوزيع، 2008، ص39

(3) Chercheurs ou CREAD, Dictionnaire d'Economie et Sciences Sociales Alger: Ed:BERTI Editions, 2009, P216

(4) خالد حامد، مرجع سابق، ص39

على البناء الاجتماعي للمجتمع الذي يوجد في إطاره ، علما أنه ليس هناك نظام واحد لكل المجتمعات وإنما لكل مجتمع نظام أخلاقي يحتاجه ويتحدد من خلاله ما هو مرغوب فيه اجتماعياً⁽¹⁾

وعرفها محمد عاطف غيث "أن القيم هي العناصر الثقافية التي تجعل الثقافات الأخرى عسيرة الفهم أو بمعنى آخر هي موضوع الرغبة الإنسانية والتقدير ، ولذلك تشمل القيم كل الموضوعات والظروف والمبادئ التي أصبحت ذات معنى خلال تجربة الإنسان الطويلة ، والقيم من ناحية أخرى ايجابية أو سلبية و أساس التمييز يقوم على ما هو مرغوب فيه وما هو مرغوب عنه، أي أن القيم الايجابية هي قيم مرغوبة والقيم السلبية هي قيم غير مرغوبة أي ان القيم ذات نسبية"⁽²⁾

وفي نفس الاتجاه عرفها أوسيبوف "بأنه نتاج حياة الناس و ثقافتهم في المجتمع أو طبقة و القيم تحدد و تنظم سلوك كل أعضاء المجتمع و نشاطاتهم الإجتماعية حتى تخدم المتطلبات الاقتصادية للنمو، وهذه القيم تؤدي حتما الى ظهور نظام جديد يعكس المصالح الأساسية للطبقة المتقدمة"⁽³⁾

يذكر التابعي "أنّ القيم هي تصورات صريحة أو ضمنية تميز الفرد أو الجماعة تحدد ما هو مرغوب فيه إجتماعيا و تؤثر في اختيار الطرق و الأساليب و الوسائل و الأهداف الخاصة ، و تتجسد مظاهرها في اتجاه الأفراد و الجماعات و أنماط سلوكهم....، و ترتبط ببقية مكونات البناء الاجتماعي تؤثر فيه و تتأثر بها"⁽⁴⁾

التعريف الإجرائي :

ونتبنى تعريف قاسم القريوتي للقيم حيث عرفها " بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامين فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ ، و مقارنة بالاتجاهات تتصف القيم بثبات نسبي أكبر فالقيمة لا تتغير بنفس السرعة أو الدرجة التي يمكن فيها تثبيت أو تغيير الاتجاهات لأنها (القيم) قناعات راسخة في اغلب الأحيان"⁽⁵⁾

- الثقافة الفرعية :

تعرف بأنها مجموع القيم و التصورات الخاصة بمجموعة اجتماعية او كيان خاص بالتضاد مع النظام الثقافي للمجتمع الشامل، فضلا عن ثقافات الطبقات (الثقافة العمالية، الثقافة البرجوازية) أو

(1) طاهر بشلوش. التحولات الاجتماعية والاقتصادية وأثارها على القيم في المجتمع الجزائري (1967/1999). أطروحة

دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2006م، ص 21

(2) عاطف محمد غيث، غريب سيد احمد. علم الاجتماع العام. بدون ط، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1978، ص 177

(3) أسامة عبد الرحيم. القيم التربوية في صحافة الأطفال. ط1، القاهرة: بدون ذكر دار النشر، 2005، ص 19

(4) محمد الشناوي و آخرون. التنشئة الاجتماعية للطفل. ط1، عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001، ص 189

(5) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 177

ثقافات أو ساط اجتماعية محدودة(المراهقون، المعلمون...) وهناك أيضا ثقافة دينية، جهوية، وثقافة الأقليات العرقية(1)

يرى غي رشي (Guy Rocher) "أنه يمكن إستخدام تعبير الثقافة الفرعية لتمييز نسق جزئي ضمن مجتمع شامل، أي عندما نحاول ربط ثقافة بثقافة أخرى أكثر امتدادا تسجل في إطار أولي"(2)

التعريف الإجرائي :

مما سبق نجد الثقافة الفرعية تعني الثقافة التي تجمع مجموعة أفراد أو عشيرة أو قبيلة أو وظيفة اجتماعية في إطار ثقافة مجتمع ما، ويمكن أن تكون هذه العناصر، اللغة، الدين، العادات، المهارات التقنية

- السلوك التنظيمي :

يعرف السلوك الإنساني بأنه الاستجابة التي تصدر عن الفرد نتيجة إحتكاكه أو نتيجة إتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويشير إلى النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان في حياته لكي يتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية و الحياة المحيطة به(3)

و يميز الباحثون بين عدة أنواع من السلوك هي : السلوك الفردي، وهو مجال علم النفس و السلوك الاجتماعي الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة و هو مجال علم الاجتماع أما "السلوك التنظيمي فهو سلوك الأفراد داخل المنظمات" (4)

يقصد بالسلوك التنظيمي في هذا التعريف كل ما يصدر عن الفرد داخل المنظمة من نشاط حركي أو فكري أو حسي داخل المنظمة.

التعريف الإجرائي:

نتبنى تعريف هودجيتس و ألتمان (Hdgetts & Altman) الذي يرى " السلوك التنظيمي بأنه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف و تفهم و تنبؤ و ضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية " حيث يشتمل عند تطبيقه على الأفراد و الجماعات في البيئة التنظيم، و على قواعد السلوك الطبيعية و القيم و الإدراكات الحسية و الاتجاهات... و غيرها من المحددات السلوكية و البحث في السلوك التنظيمي يشمل ثلاثة محاور رئيسية و هي: الأفراد و الجماعات و تصميم الوظيفة و

(1) Chercheurs ou CERD, Op cit, P925

(2) Guy Rocher. **Introduction à la sociologie général – L'action social.** Ed :H,1986 ,P13

(3) العديلي ناصر محمد. **إدارة السلوك التنظيمي.** بدون ط، الرياض، السعودية:مرامر للطباعة، 1995، ص43

(4) أحمد ماهر. **السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات -** بدون ط، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية - كلية التجارة-

التنظيم... وتعتبر هذه المحاور الثلاث مترابطة و متزامنة في العمليات التنظيمية المعروفة) اتخاذ القرارات، عملية الاتصال، و تقييم الأداء) (1)

- الإشراف:

اختلف العلماء في تعريفهم للإشراف، وذلك يعود إلى طبيعة هذا المفهوم وتداخله مع بعض المفاهيم الأخرى مثل: الرقابة البيروقراطية، الضبط البيروقراطي، القيادة لذلك ارتأينا عرض أهم التعاريف التي ذكرها العلماء لمفهوم الإشراف والمفاهيم المرتبطة به.

يرى " ليكرت " أن وظيفة الإشراف هي «عبرة عن وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون مهمة رسمية وإدارية» (2)

نلاحظ أن هذا التعريف يعطي الأولوية في العملية الإشرافية للجانب النفسي والاجتماعي قبل الجانب الإداري.

كما عرف الإشراف بأنه: « عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا وينموا وليطوروا ويحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة، وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة » (3)، فالإشراف بهذا المعنى الأخير هو عبارة عن عملية تعليمية تهدف إلى تنمية الموارد البشرية وتحسينها.

ويرى " بيروم وسلزنيك": «أن تنظيم الجماعة إنما يكون عن طريق القائد الذي يستطيع أن يضمن درجة معينة من الضبط والرقابة والقدرة على نشر التعاون والنشاط المشترك بين الأعضاء. فالمشرف كما يقول أحد الباحثين هو: « أي شخص يشرف على مجموعة من الأفراد أو يوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون التعليمات والأوامر وينسق جهودهم و يشرف عليها من أجل الوصول إلى الهدف. » (4)

(1) كمال محمد مغربي. السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس سلوك الفرد، و الجماعة في التنظيم). ط3، الأردن عمان: دار الفكر، 2004م، ص21

(2) محمد الجوهري وآخرون. ميادين علم الاجتماع. ط2، القاهرة: دار المعارف، 1976، ص222 .

(3) فتوح أبو العزم و فارس خليل و هبة. القيادة الإدارية و تخطيط مجتمعنا الاشتراكي. مكتبة القاهرة الحديثة، 1966، ص15 .

(4) محمود فهمي العطروري. العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات. ط1، القاهرة: عالم الكتب 1969 ص276 .

فالإشراف بهذا المعنى هو: الإشراف على العمال وقيادتهم وتوجيه عملهم وتنسيق جهودهم من أجل بلوغ الهدف وهذا يتطلب توافر المهارات المختلفة والدراية الكاملة بكل العمليات الفنية الخاصة بالعمل.

كما يعرف المشرف بأنه: « ذلك الشخص المسؤول عن عمل الآخرين والذي منحت له سلطة رسمية بصرف النظر عن مركزه أي أنه ذلك الشخص الذي له صفتان: صفة الرئيس الذي يشرف على غيره وصفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره. »⁽¹⁾

كما يعرف الإشراف بأنه: « فن وعملية إقامة علاقات مهنية سليمة بين مهني أكثر خبرة وشخص أقل خبرة، بقصد مساعدته على أداء عمله أفضل. »⁽²⁾

إن هذا التعريف يركز على أهمية الخبرة المهنية في نجاح عملية الإشراف و التي تستلزم المعرفة والمهارات الفنية، كما يركز على أحد الجوانب الهامة في الإشراف وهو الجانب المهني.

من جهة أخرى عرفت "مارغريت" « الإشراف بأنه فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليهم والذي يقوم على مسؤولية وتعاون كل منهما لنجاح العمل الذي يقوم به. »⁽³⁾

يبدو أن هذا التعريف يميل إلى الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية التي ينبغي أن تكون بين الرئيس ومرؤوسيه، فكلما كانت العلاقات الإنسانية حسنة ومبنية على الاحترام المتبادل بين المشرف وجماعته كلما أدى ذلك إلى الالتزام التنظيمي ، لذلك فإن تفهم المشرف للعلاقات والمشاعر العمالية اتجاه بعضهم واتجاه الإدارة يساعد على تهيئة الجو المناسب لجميع أفراد التنظيم لتحقيق أهداف المؤسسة.

يتضح من خلال التعاريف السابقة، أن الإشراف ما هو إلا توجيه صادر من فرد منحت له سلطة أو قيادة رسمية لتنظيم وتنسيق أعمال مرؤوسية بما يتلاءم وأهداف المؤسسة، مع تنفيذ قرارات وخطط الإدارة ومراقبة تنفيذها، مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات عماله ومتطلباتهم المختلفة، بحيث يعمل على إشباعها ، فالإشراف وظيفة فنية تتطلب من المشرف أن يكون مع ما بجميع مجالات إشرافه.

وما يمكن أن نستشفه من التعاريف السابقة أنها تشترك في العناصر التالية: القوانين والقواعد واللوائح التنظيمية ، العلاقات الإنسانية ، خبرة ومهارة المشرف والمرؤوس وهي بعض العناصر التي نتطرق إليها كمؤشرات في الدراسة الراهنة.

(1) صالح الشيكشي. العلاقات الإنسانية في الإدارة. مكتبة القاهرة الحديثة، 1969 ، ص318 .

(2) فتوح أبو العزم، خليل وهبة : مرجع سابق ، ص16.

(3) صباح الدين علي. مقدمة الخدمة الاجتماعية. ط1، الإسكندرية: منشأة المعارف ، 1985 ، ص88 .

خلال ما تم عرضه من تراث نظري متعلق بمفهوم الإشراف تمكن أن هو قيادة وتوجيه وتنسيق هي عملية يستطيع المشرف بواسطتها أن يوجه العاملين لتنفيذ العمل ، تحقيق الأهداف العمل فالإشراف هو علاقة مهنية بين المشرف و المشرف عليهم توجد السلطة القائمة برضا الطرفين فالمشرف بدراسته وسعة أفاقه يستطيع أن يقدم المساعدات لمن يشرف عليهم ليفهموا حقيقة أمرهم ويعرفون دورهم ويعدلون من سلوكهم إن كانوا في حاجة إلى ذلك الذي يتسبب في عرقلة تكوين علاقات مهنية طيبة بين بعضهم ويؤدون وظائفهم ويتعاونوا على تحقيق أغراض العمل.

التعريف الإجرائي:

مما سبق نرى أن الإشراف هو عملية تعتمد على القواعد و الإجراءات من الناحية الوظيفية و تندمج معها مجموعة من الخبرات المكتسبة و الثقافات التي يستطيع أن يوظفها المشرف للوصول إلى تحقيق الهدف المسطر.

- الالتزام التنظيمي :

لقد ورد تعريف الالتزام التنظيمي:

لغويا : بقاموس ويبستر بثلاثة تعاريف الأول منها ارتباط بالإرسال و الشحن وهو « الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة ». و الثاني ارتبط به الالتزام بالإنجاز أو إتمام أمر ما . أما الثالث وهو التعريف السائد حاليا في تحديد معنى الالتزام وهو « حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف ».

وعرفه كانتر بأنه « الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط ومنحها الولاء » .

عرف بورتر وسميث porter and smit بالالتزام التنظيمي بأنه: « توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة. »⁽¹⁾

كما عرفه وينر «على أنه الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد لعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة . »⁽²⁾

(1) سامي إبراهيم حماد حنوننة : قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف سامي على أبو الروس ، غزة فلسطين ، 2006 ، ص 12.

(2) سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي. النمط القيادي لمديد المدرسة وأثره على الالتزام التنظيم للمعلمين. مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف محمد عايد الدوسري جدة السعودية ، 1430هـ ص7- 8 .

ورأى الكايد "أن الالتزام التنظيمي هو : « استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها وقيمها. « وعرفه حريم بأنه : « درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد و الوقت الذي يكرسه لهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا في حياته»⁽¹⁾

التعريف الإجرائي :

يقصد به قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها و الرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها و المحافظة على عضويته فيها .

V - الدراسات السابقة :

❖ - دراسة هوفستاد (HOFSTED) حول الثقافة وعلاقتها بالسلوك التنظيمي:

تعتبر من الدراسات الأكثر شرا في مجال العلاقة بين تطبيقات الإدارة والثقافة الوطنية من خلال الأبحاث التي أجريت على مجموعة من الشركات متعددة الجنسيات المتواجدة في 53 بلد مختلف ، وتم اتخاذ نفس التطبيقات الإدارية على مستوى مختلف المنظمات إلا أنها لم تحقق النتائج المرجوة ، حيث اختلفت النتيجة من بلد لآخر باختلاف الثقافة الوطنية وعليه توصل الباحث إلى أن العملية الإدارية تحكمها أربع متغيرات :

- البعد الهرمي (البعد التدريجي): ويعرف هوفستاد أنه البعد الذي يكون فيه الشخص الأقل سلطة أكثر تقبلا للامساوات باعتبارها شكلا عاديا داخل المؤسسة.
- عدم اليقين (عدم التأكد): يعكس هذا المتغير درجة الاضطراب في المؤسسات, إذ نجد أن هناك من الأول من تفضل عملية التخطيط للمستقبل حق وإن كان مجرد توقع مما يؤدي تخفيف الاضطرابات، أما دول أخرى فتفضل حالة عدم التأكد الذي يظهر كتحدي ويجعل الإدارة تبرهن عن قدرتها على التكيف.
- درجة الفردية: بينت الدراسة أن المستوى الفردي في كل الحالات يرتبط بمستوى التطور في الدول، فالدول الصناعية تمثل مؤشر قوي للفردية .
- درجة الذكورة : بينت الدراسة أن الفروقات بين المجتمعات التي تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الاجتماعية بين الرجال والنساء، وتلك التي تفضل الأدوار الرجالية ، فالنوع الأول نجد فيه الرجال يهتمون كثيرا بظروف العمل والجو المرح بين الزملاء كما يهتمون كذلك بالتكوين أما في الحالة الثانية نجد أن الجدية والنجاح الفردي أكثر قيمة في هذه المجتمعات .

(1) النمرسعود بن محمد وآخرون. السلوك الإداري. السعودية: مطابع جامعة الملك سعود ، 1990 ، ص298.

كما توصل هوفستاد إلى نتيجتين هامتين هما :

إبراز أبعاد الاختلافات الثقافية من دولة إلى أخرى ، وتحديد نطاق التميز الثقافي و أثره .

مناقشة مبدأ النسبية في نظريات الإدارة العلمية وارتباطها بالخلفيات الثقافية للأفراد التي تؤثر على نظرتهم للأشياء وبالتالي سلوكهم في المنظمة.

❖ - دراسة الخازندارجمال الدين بعنوان: تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية

تهدف الدراسة إلى إجراء مقارنة بين الأنظمة الإدارية في هذه البلدان لتوضيح الفروق بين الأنظمة الإدارية لتلك الدول ، وتتبع الفروق بين القيم التنظيمية لتلك المجتمعات وكذلك تأثير القيم على النظم ومدى استمراريتها في ضوء المتغيرات البيئية والاجتماعية .

و استخدام الباحث في هذه الدراسة المنهج المقارن و قد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

- إن النظام الإداري لأي بلد لا ينفصل عن الهوية الثقافية للأمم
- التأكيد على الخصائص في النظام الإداري لكل من اليابان وكوريا وهي الولاء للرؤساء والمنظمات من خلال إتباع السياسات والإجراءات التي تعود نتائجها على العاملين والمجتمع.
- يمكن الاستفادة من النظم الإدارية اليابانية و الكورية في مجتمعاتنا من خلال تنمية قدرات العاملين بالتدريب داخل أو خارج المنظمات التي يعملون بها.
- إن نظام الإدارة الأمريكية يؤكد على الربحية والفردية والمنافسة بينما تؤكد نظام الإدارة اليابانية والكورية على الولاء للمنظمة و الجماعة.

❖ - دراسة قريش عبد القادر بعنوان: أثر البعد القيمي و الثقافي في تغيير و تحسين أداء السلوك الإداري للمؤسسة*

تعتبر هذه الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسستي سونلغاز واتصالات الجزائر بالجلفة و الاغواط على التوالي ،محاولة من طرف الباحث لفهم السلوكات الفردية و الجماعية و مدى مساهمتها في تطوير القيم الشخصية و الإدارية وبالتالي في تشكيل منظومة ثقافية قوية ،و إلى أي مدى يمكن اعتبارها أداة للتكيف و التأقلم و التغيير للوصول الى تحسين أداء السلوك الإداري للمؤسسة ولأجل دراسة هذا الموضوع انطلق الباحث من التساؤلات التالية :

* قريش عبد القادر. أثر البعد القيمي و الثقافي في تغيير و تحسين أداء السلوك الإداري للمؤسسة. أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر (2008/2007)

- ما المقصود بالخصائص و الدوافع و الشخصية الفردية و ما مدى مساهمتها في تطوير السلوك الفردي ؟ و الجماعي و تماسكه؟ وما دورها في ترسيخ و اكتساب المهارات و القيم الشخصية و الإدارية في المؤسسة ؟
- ما المقصود بثقافة المؤسسة و إلى أي مدى يمكن اعتبارها محدد لطبيعة السلوك الفردي و الجماعي إلى أي حد تساهم في إدارة التغيير و التنوع الثقافي و دعم نظم تقييم الأداء ؟ و هل يمكن اعتبار نتائجه قاعدة لإرساء تغيير ثقافي و تنظيمي فعال قادر على تطوير الأداء و خلق قيم و اتجاهات ايجابية اتجاه العمل و المؤسسة؟
- ماهو واقع نظم القيم و الثقافة و ما دورها في أداء و سلوك المؤسسة الجزائرية؟ وللإجابة عن هذه التساؤلات صاغ الباحث الإجابات التالية:
- إن هناك مجموعة من المركبات الشخصية يؤدي عدم الاهتمام بها إلى التأثير السلبي على السلوك الفردي و الجماعي.. تشكل القيم و المهارات الشخصية و الإدارية دعائم ثقافة القيادة الإدارية و الخلفية لتقوية نظام ثقافة المؤسسة و مساهمته في تغيير و تحسين السلوك الإداري
- إن خلق و ترسيخ نظام ثقافي قوي و إحداث تغيير تنظيمي ايجابي يتوقف على إرساء قواعد و طرق و أساليب لتقييم الأداء مدى حسن استغلال نتائجه
- إن ضعف الأداء و السلوكات و التصرفات و القيم و العادات و التقاليد السلبية الظاهرة في المؤسسة الجزائرية هي نتيجة تراكم عناصر ثقافية و اجتماعية و سياسية و اقتصادية و لدراسة مدى تحقق هذه الفرضيات اعتمد الباحث على المنهجين التحليلي و الوصفي أما أدوات الدراسة فاستخدم الباحث كل من : الاستبيان و الملاحظة في جمع و تحليل المعلومات المتعلقة بالعينة محل الدراسة و من بين النتائج التي توصل إليها الباحث مايلي:
- هناك ارتباط واضح بين دور المهارات الشخصية في تكوين ثقافة قيادية - تتكون القيم الفردية و الجماعية انطلاقاً من الشخصية و الدوافع و عناصر البيئة و لا سيما المجتمع مما تؤثر في قيم الفرد و المجتمع ، انطلاقاً من كونها طريقة و وسيلة فكر للمؤسسة في تعاملها مع المحيطين
- إن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير هو ما يفسر وجود مؤسسات تملك الموارد المادية و التكنولوجية في حين تواجد مثبت فيها يجعلها بعيدة عن تحقيق أهدافها و استمراريتها
- لا تكتمل عملية التغيير في المؤسسة و لا تؤتي ثمارها إلا بإدخال التغيير الثقافي للموارد البشرية باعتبارهم من يحدث عليهم التغيير و هم يُحدثون التغيير
- إن بناء أي نظام ثقافي و قيمى قوي في المؤسسة ينطلق من تصورات القادة لمستقبل المؤسسة ، و فهم طبيعة حاجات و سلوكات و تصرفات و نفسية و نظرة المجتمع للعديد منا لقيم (العمل، الوقت، الانجاز...) و التي

ينبغي انتقائها و ترسيخها بالأفعال رغم نسبة التأطير العالية و الإمكانيات و البشرية في المؤسسة محل الدراسة إلا إنها مازالت بعيدة عن الأداء المطلوب وهذا يعود إلى طبيعة القيم السلبية السائدة في المجتمع و التي أثرت في قيم القيادات و الأفراد.

❖ - دراسة رتيمة الفضيل بعنوان التنشئة وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية * :

حاول في هذه الدراسة الباحث أن يجد العلاقة بين التنشئة الاجتماعية بمختلف مؤسساتها

(الأسرية والمدرسية) وكيفية تشكيل عقل الأفراد وفق منظومة قيمة اجتماعية تتعارض مع المنظومة القيمة الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية التي تصنع في أولويتها الكفاءة والجدية و المسؤولية، كل هذا من أجل تحقيق أهداف عليا للمؤسسة والتي تخدم المجتمع مع باقي مؤسساته، و لأجل دراسة هذا الموضوع انطلق الباحث من التساؤلات التالية :

- هل يمكن اعتبار أن الأسرة هي المؤسسة الوحيدة التي تعمل باستمرار على إعادة إنتاج الذهنية التي تتماشى مع المؤسسة الحديثة ؟
- هل يمكن اعتبار أن القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي لا تتماشى و متطلبات التنظيم العلمي وبالتالي المشروع الصناعي الحديث ؟
- هل يمكن اعتبار أن التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم الصناعي يعود في الأساس إلى إتكالية العمل ؟
- هل يمكن اعتبار الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل التي تساعد على انتهاز سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال التنظيم الصناعي ؟
- هل التنشئة في الأسرة الجزائرية تعمل على التأكيد فكرة الولاء اتجاه المؤسسات الحديثة ؟ أم أنها تنمي فكرة الشعور بالمسؤولية اتجاه العائلة وأفرادها ؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات صاغ الباحث الفرضيات التالية:
- تعمل المدرسة كمؤسسة تنشئة على إنتاج ذهنية لا تتماشى و المؤسسات الحديثة.
- القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي لا تتماشى و متطلبات التنظيم العلمي وما تعيق المشروع الصناعي الحديث.
- عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم يعود في الأساس إلى إتكالية العامل و هروبه من المسؤولية.

*رتيمة الفضيل.التنشئة الاجتماعية و إشكالية العقلانية الصناعية. أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع،(2006/2005).

- الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال داخل التنظيم.
- تعمل التنشئة الأسرية على تنمية الشعور تجاه العلة وأفرادها أكثر من غرسها فكرة الولاء نحو المؤسسة. وقد اعتمد الباحث على العينة الطبقية لتمثيل مجتمع البحث والتي قدر عددها بـ 250 عامل واعتمد على المنهج الوصفي والتحليلي باعتباره الأنسب لمثل هذه الدراسة ، أمّا بالنسبة للتقنيات المستخدمة في الدراسة فقد استخدم الباحث كل من : الملاحظة الاستمارة والمقابلة في جميع المعطيات من الميدان. ويمكن تلخيص نتائج الدراسة في مايلي :
- من خلال الدراسة الميدانية تبين أن أسلوب التنشئة المتبع من طرف الأسرة هو تطبيق أبناءها على ازدواجية القول والسلوك ومنه فإن التنشئة الأسرية لها دخل في غرس مفهوم التفاني والتضحية والتي تكون في الغالب الأسرة على حساب العمل ، وهذا ما ينعكس على مرودهم العملي وأن محتوى التنشئة الأسرية يعمل على خدمة فكرة الولاء والتضحية من أجل الأسرة فقط .
- كما أن علاقات العمل تحكمها علاقات غير رسمية وأن البيئة الثقافية هندست عقلانية الأفراد بشكل متعارض مع عقلانية المؤسسة.
- إن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية للمجتمع تلعب دورا بارزا ومهما في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للمؤسسة.

• خصائص الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري*:

- لقد حاول الباحث أن يجيب على تساؤلين رئيسيين وهما:
- تحديد خصائص الإشراف في المؤسسة مجال الدراسة؟
 - البحث في الخصائص الاجتماعية الثقافية للمشرفين؟
- وعلى العموم فقد حاول الباحث أن يقف على واقع الإشراف في المؤسسة الجزائرية مجال الدراسة من خلال التركيز على المحاور التالية:
- 1 -نمط الإشراف : هل هو موجه للعمل والإنتاج أم هو موجه للعمال؟
 - 2 - أسلوب الإشراف : هل هو ديمقراطي؟ دكتاتوري؟ أو فوضوي أم موقفي يستجيب لكافة هذه المواصفات حسب ما يتطلب الموقف؟

*يوسف عنصر. خصائص الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري. أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع (2002/2003).

3 - نواحي الإشراف أو مجالاته :ماذا يفعل المشرفين من الناحية الإدارية الاقتصادية، الفنية وال نفسية الاجتماعية؟

وتهدف الدراسة إلى محاولة:

- وصف سلوك المشرف للوقوف على خصائص الإشراف من خلال التركيز على خصائص السلوك الإشرافي من حيث نمطه وأسلوبه ونواحيه.
- الوقوف على خصائص المشرفين أنفسهم من حيث سماتهم الشخصية من خلال التركيز على بعض الخصائص الاجتماعية والنفسية والثقافية للمشرفين.
- ومن أجل ذلك انطلق الباحث من ثلاثة فرضيات للإجابة على تلك التساؤلات والوصول إلى تحقيق أهدافها.

الفرضية الأولى: يميل المشرفون في المؤسسة مجال الدراسة نحو إتباع نمط الإشراف الموجه والإنتاج لتحقيق أهداف التنظيم.

الفرضية الثانية: يميل المشرفون في المؤسسة مجال الدراسة نحو إتباع النمط الإشرافي الموجه للمرؤوسين لتحقيق أهداف التنظيم.

الفرضية الثالثة: الاختلاف في الأسلوب الإشرافي الديمقراطي، دكتاتوري، فوضوي، موقفي. يمكن أن يعزى إلى الاختلاف في السمات الاجتماعية والشخصية للمشرفين.

وقد اعتمد الباحث للوصول إلى تحقيق مطلبه على استخدام المسح الاجتماعي بالعينة كمنهج أساسي في دراسة الموضوع وأعتمد أيضا على بعض الأساليب الإحصائية في عملية عرض وتحليل البيانات النسب المئوية المتوسط الحسابي، وكذا معامل الاقتران ومعامل التوافق، كما مزج الباحث في تحليله للبيانات الميدانية بين الأسلوب الكمي المعتمد على الأساليب الكمية الإحصائية المذكورة وكذا الأسلوب الكيفي بالنسبة للبيانات ذات الطبيعة الكيفية، وقد ركز الباحث على رؤساء الفرق ورؤساء المصالح ونواب المدير ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن الإشراف المطبق في هذه المؤسسة هو ذلك الإشراف المتمركز حول العمل والإنتاج بالدرجة الأولى.

- أثبتت الدراسة أن النمط الإشرافي المطبق لا يعيروا اهتماما بالمرؤوسين، حيث أكد العمال المنفذين ذلك، ويبرر المشرفون بأن الظروف لا تسمح بالاهتمام بالعمال وحل مشكلاتهم.

- يلعب المشرفون في المؤسسة مجال الدراسة دورا واضحا في النواحي التالية:

- تنظيم العمل والإنتاج والحرص عليه وذلك بالمراقبة الدقيقة والمتشددة.

- يلعب المشرفون دورا في الاتصال، لكنهم يعتمدون على الاتصال النازل أكثر من اعتمادهم على الاتصال الصاعد وهو مؤشر على الالتزام بتطبيق القوانين والعمل على تحقيق الأهداف المبرمجة دون الاهتمام بالاستشارة، أو إشراك العمال أو الاستماع لأرائهم ومقترحاتهم.
- لا يلعب الإشراف دورا في عملية الترقية رغم أن المشرفين في المستوى التنفيذي يقترحون الترقيات للعمال إلا أن القرار الأخير يرجع إلى الإدارة التي لا تأخذ بهذه المقترحات في غالب الأحيان.
- يلعب المشرفون دورا هاما في الانضباط والالتزام بالعمل وذلك بالمتابعة اليومية واستخدام بطاقة الحضور التي ترسل يوميا إلى المصالح المعنية.

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

باستعراض الدراسات السابقة نجد أن دراسة "هوفستاد" قد بحثت في تشكيل سلوك العاملين في المنظمات التي يعملون بها و كذلك بيئة العمل و اختلاف البيئة الثقافية و الاجتماعية و تأثيرها على القيم لدى العاملين و سلوكهم التنظيمي، و في نفس الاتجاه ذهبت دراسة "الخازندار" و التي ركزت على السلوك الإداري عن طريق إجراء مقارنات بين بعض البلدان لمعرفة أثر القيم الثقافية عليه ، و كانت أوجه الاستفادة من هاتين الدراستين هو إعطائنا صورة عن السلوك الإداري و علاقته بالبيئة الاجتماعية و الثقافية في بعض الدول الأجنبية.

في حين نجد دراسة "قريش عبد القادر" التي كانت حول أثر البعد القيمي في تشكيل منظومة ثقافية قوية على السلوكيات الفردية و الجماعية وبالتالي السلوك الإداري للمؤسسة حيث كانت الاستفادة من هذه الدراسة إعطاءنا صورة عن أثر القيم في السلوك الإداري للمؤسسة الجزائرية أما دراسة "رتيمي الفضيل" هذا الأخير الذي تعرض إلى التنشئة الاجتماعية و العقلانية الصناعية (كيفية تشكيل عقل الأفراد وفق منظومة قيمية اجتماعية تتعارض مع المنظومة القيمية الخاصة بالمؤسسات) و كان وجه الاستفادة منها تعرضه إلى المتغير الأول في موضوع الدراسة الحالية (التنشئة الاجتماعية) و ربطه بالمؤسسة الصناعية ، كما استفدت منها في تحديد بعض المفاهيم و بناء الإستمارة . أما الدراسة الحالية فهي تختلف عن الدراسات السابقة في كونها تتناول عملية التنشئة الاجتماعية بنفس المفهوم الذي تعرضت له دراسة رتيمي إلا انه يتم التعرض إلى علاقتها و دورها في الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة بالنسبة للمشرفين بالدرجة الأولى و العمال بالدرجة الثانية.

أما دراسة يوسف عنصر فقد تم من خلالها إيضاح الرؤية حول الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري والتعرف على بعض خصائصه.

VI المقاربة النظرية:

النظرية هي بمثابة القاعدة والإطار اللذان يقوم عليهما البحث العلمي والتي تبرز من خلال المفاهيم المستعملة، حيث تدفع الحاجة غالباً للاعتماد على أكثر من نظرية.

فنظرية **التعلم** والتي تنسب إلى " روتر"، وتعد امتداداً للتعلم بالتمنجة والتقليد، إذ تشترك هذه النظريات في التركيز على أهمية التفاعل الاجتماعي بين الفرد ومجتمعه، حيث أن المجتمع يعمل على تعزيز أو عقاب السلوكات الصادرة عن الفرد.

وتعد الأسرة من أهم المؤسسات التي يتم التفاعل فيها بين الطفل والآخرين، وتليها المدرسة إذ يتعلم الطفل من خلال هذه المؤسسات التربوية أشكال السلوك المقبولة اجتماعياً و السلوكات المرفوضة وقد ركزت هذه النظرية على عنصرين أساسيين في عملية التعلم وهما: السياق الاجتماعي، ونتائج السلوك الذي يتم في ذلك السياق ويشير " روتر وكرومول" في هذه النظرية إلى نوعين من السلوك المتعلم هما:

(1)

السلوك التقاربي: ويقصد به السلوك الذي يصدر عن المتعلم والذي يقترب من أشكال السلوك المقبول اجتماعياً، ويعد هذا السلوك ناجحاً من منظور اجتماعي.

السلوك التباعدي (التجنبي) ويقصد به السلوك الذي يصدر عن المتعلم والذي يبتعد فيه عن معايير وأشكال السلوك المقبول اجتماعياً، ويعد هذا السلوك فاشلاً من منظور اجتماعي.

في حين نجد أن **التفاعلية الرمزية** تنصب على أن الفرد يعيش في عالم من الرموز و المعارف المحيطة به في كل موقف أو تفاعل اجتماعي يتأثر بها ويستخدمها يومياً و باستمرار، و يتضح استخدامها من قبل افراد المجتمع على الصعيد الممارسة اليومية في الحياة الاجتماعية، ووفقاً لهذه النظرية فإن التفاعل سلوك الأفراد في الأسرة ما هو إلا تفاعل اجتماعي و انعكاس لرموز التي يشاهدها الفرد و يتأثر بها سلباً أو ايجاباً في مواقف الحياة اليومية بشكل مباشر و يرى "جورج هربت ميد المهتمين بالتفاعل

(1) البكري أمل و نادية عجور. علم النفس المدرسي. د ط، عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع، 2008، ص (64، 65)

الاجتماعي والتنشئة الاجتماعية " و هو من رواد هذه النظرية أن المجتمع الإنساني عبارة عن نسيج من التفاعلات و تصورات و انطباعات و تقييمات عقل الفرد مع عقول الآخرين⁽¹⁾

من خلال هذا الاقتراب النظري نجد أن المجتمع هو عبارة عن مجموعة من الأفعال من جهة والتفاعلات من جهة أخرى، فالناس حسب "ميد" من خلال التفاعل يتعلموا أن يتصرفوا بالطريقة التي يتوقعها الآخر منهم، وأن جميع هذه الأفعال مراقبة ومنظمة من طرف (المجتمع، الأسرة، المدرسة...) وما يترتب عنها من أدوار يتعلمها الفرد عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية، وبالتالي جمع بين جانبيين النفسي والاجتماعي لعملية التنشئة الاجتماعية.

وإذا حاولنا اسقاط هاتين النظريتين على موضوع البحث نجد أن هناك اختلافات حقا بين المجتمعات التقليدية و المجتمعات المعاصرة ففي الأولى (القبيلة أو القرية) كان بإمكان كل واحد منها يمارس ضبطا على الغير من أجل ضبط سلوك الأفراد و لم يحصل لتقسيم العمل أو تمايز الوظائف الاجتماعية، حيث كانت مجالات النشاط الإقتصادي و السياسي و القانوني و الديني و الأخلاقي مترابطة و متداخلة، لقد كان الفاعلون خاضعون لشروط ثابتة و لم يكن لهم الإختيار بين أنماط التنشئة الاجتماعية المختلفة المتضاربة والمتناقضة .

أما في مجتمعاتنا المعاصرة تمايزت نطاقات الأنشطة و المؤسسات و المنتجات الثقافية و الأنماط الاجتماعية بشدة و غدت شروط التنشئة الاجتماعية أقل ثباتا بكثير، حتى أنه يحصل أحيانا أن ينحشر الفرد ضمن شبكات أو مواقف تنشر قيما و نماذج تعارض جذري فيما بينها و ما بين العائلة و المدرسة

إذا الترابط المنطقي في العادات أو تصاميم الفعل التي تحقق الإلتزام و الإنضباط بدورها تعتمد على ترابط مبادئ التنشئة الاجتماعية التي كان الفاعل قد تعرض لها .

كما تكمن أهمية تحليلات البنائية الوظيفية المعاصرة في تطويرها وتحديثها للقضايا والموضوعات التي تم معالجتها بواسطة روادها التقليديين، حيث تمثلت المقولات الأساسية للبنائية الوظيفية المعاصرة، في عدة مقولات مثل البناء او النسق الاجتماعي، المتطلبات الوظيفية، المعوقات والخلل الوظيفي، الاتفاق والوعي الاجتماعي ولا تزال تثري العديد من النظريات السوسولوجية

(1) الكندري. أحمد محمد مبارك. علم نفس الأسرة. ط2، الكويت: مكتبة الفلاح، 1992، ص50

الحديثة، وتعتبر نقطة انطلاق لغيرها من النظريات تحت إطار النظريات السوسولوجية المعاصرة في علم الاجتماع. ومن خلال أهم أفكار رواد البنائية الوظيفية سعى **تالكوت بارسونز** لدراسة مجموعة من الأنساق الاجتماعية ذات الطابع الدائم أو المستقر مما جعله يصنف هذه الأنساق إلى انساق اجتماعية وثقافية وشخصية، حيث تعتبر الأنساق الاجتماعية والثقافية من أهم الأفكار التي ركز بارسونز على دراستها ولاسيما انه أعطى لها مزيد من الاهتمام حيث اهتم بدراسة الدور الوظيفي للنسق الثقافي في المجتمع الحديث، فعرف الثقافة على انها: "نتاج اجتماعي وعامل محدد لدراسة انساق التفاعل الاجتماعي البشري انطلاقا من تصور **بارسونز** لأي منظمة على أنها نسق كلي يتكون من انساق فرعية يوجد بينها تساند وتبادل من اجل خدمة هذا النسق الكلي وأهدافه ومن بين هذه الأنساق النسق الثقافي، فكل منظمة لها أهدافها الخاصة وهيكلها التنظيمي ويتشكل لها على مر الأيام ثقافة خاصة تهيكّل سلوكيات وأفعال أفرادها.

إذن فالثقافة في المؤسسة تعتبر نسق فرعي قائم بذاته وله دور وظيفي خاص به، وكلما كان محيط المؤسسة متقلب كلما ظهرت الحاجة إلى النسق الثقافي وتعاضم دور في تحقيق الاندماج والانتماء. لأفراده وبالتالي ولأنهم وحبهم للعمل وورغبتهم في الاستمرار والبقاء في المؤسسة مما يحقق ذلك التزامهم.

كانت كل التصورات والنظريات التطبيقية تعتقد سابقا بأن المنظمة وليدة تكنولوجيايتها ثم تغيرت هذه النظرة فيما بعد إلى اعتبار أن الإستراتيجية او المنهجية الإستراتيجية هي التي تتحكم في القرارات التفسيرية والسلوكيات الفردية. إن كفاءة المنظمة في مواجهة مشاكلها مع المحيط الخارجي أو المحيط الداخلية لا يتوقف على حداثة تكنولوجيايتها وعلى دقة بنيتها التنظيمية أو حسن اختيارها لإستراتيجيتها بل يتوقف على قدرة النسق الاجتماعي على إنتاج ثقافة تؤهله في خلق الاندماج والانسجام وعليه فإن **ميشال كروزيه** "يرى: "في ظل الحياة الاجتماعية أن الأدوات الثقافية هي التي تسمح للفريق أن يشكل وان يعمل ليس فقط على معالجة القضايا التي تتعلق بالاندماج والانسجام ولكن كذلك أن يجد الحلول لكيفية تعبئة المواد والمعارف والكفاءات وتوحيد المصالح المختلفة من اجل الاستمرار والبقاء، فالثقافة تشكل طريقة أخرى للتفكير للمنظمات، تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج سلوك مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائه... كما أن الثقافة تقوم بدور توجيه وتحديد الإستراتيجية التنظيمية وكذا الاستراتيجيات الفردية الخاصة، فعندما يشكل نسق معايير الإطار المرجعي لكل اختيار استراتيجي كما يبين ذلك " **ميشال كروزيه** " بحيث يرى أن الاستراتيجيات

المتبناة من طرف الفاعلين الاجتماعيين ليست وليدة فقط لأهدافهم الخاصة وإنما وليدة خلفياتهم الاجتماعية وقدراتهم على تنظيم أنفسهم من أجل انجاز العمل المشترك"⁽¹⁾

ومن خلال كل هذه التصورات حول الخلفية الثقافية وتأثيراتها على عدة متغيرات، يتوضح لنا تأثيرها على أبعاد الالتزام التنظيمي كالاستمرار والبقاء والانتماء، المشاركة .

⁽¹⁾ محمد المهدي بن عيسى: علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة، ط1، الجزائر: دار النشر امبابلاست، 2010، ص(50 - 66 - 67)

الفصل الثاني: التنشئة الاجتماعية ، الاتجاهات المفسرة لها ومؤسساتها.

I مفهوم التنشئة الاجتماعية.

1 - التعريف اللغوي.

2 - المفهوم السوسولوجي .

II - نظريات التنشئة الاجتماعية.

1- الاتجاه النفسي.

2- الاتجاه النفسي الاجتماعي.

3- الاتجاه الاجتماعي.

III - أهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية.

1- الأسرة .

2- المدرسة.

3- التنشئة (الأسرية و المدرسية) و مفهوم العمل و الوقت.

تمهيد

إنّ عملية التنشئة الاجتماعية من أهم العمليات تأثيراً على الأبناء في مختلف مراحلهم العمرية لمالها من دور أساسي في تشكيل شخصياتهم وذلك عن طريق اكتساب الأبناء العادات والتقاليد والقيم السائدة في بيئتهم الاجتماعية، حيث يتم عن طريقها تعديل سلوك الشخص ليتفق مع سلوك الجماعة التي ينتمي إليها، وتتم من خلال مؤسسات مختلفة حيث تعتبر الأسرة والمدرسة أهم مؤسستين تقومان بهذه العملية إضافة إلى جماعة الرفاق و وسائل الإعلام...، حيث تهدف التنشئة الاجتماعية في الأخير إلى الحفاظ على استمرارية المجتمع وتطوره.

I- مفهوم التنشئة الاجتماعية:

إنّ التطرق لمفهوم التنشئة الاجتماعية يجعل من تحديدها لغوياً واصطلاحياً وسوسولوجياً أمراً ضرورياً نظراً لمدلولاتها التي تتصف بالعمومية والشمولية.

1- التعريف اللغوي:

قد ورد في لسان العرب -لابن منظور- في معنى (أنشأ الله الخلق)، أي ابتداء خلقهم وفي معنى نشأ، يُنشأ، نشوءاً، ونشأ ربي وشبّ ، و النشأ هم أحداث الناس، والتنشئة في ضوء هذه المعاني تشير إلى مجموعة من أعمال التكوين والنمو والحركة والتغيير والإحداث للشيء أو الفعل في مرحله الأولى حتى يكتمل تكوينه. (1)

كما نجد في " قاموس التربية" في تحديده لمعادنات (Socialisation) التي تصب في معنى التنشئة: " الشتركة" (جعل المرء اشتراكياً)، الجتمعة (جعل المرء اجتماعياً أي المشاركة في النشاطات الاجتماعية)، التكيف الاجتماعي (تكيف الفرد للتوافق مع المجتمع والبيئة ، تنشئة اجتماعية)، تطبيع اجتماعي (عن طريق تعلمه السلوك المتوقع منه، تثقيف اجتماعي ، تعليم اجتماعي)، تأسيس المساعدة الفرد على التوافق الاجتماعي). (2)

2- المفهوم السوسولوجي:

يعرفها " قي روشي" على أنّها " المسار الذي من خلاله يتعلم الفرد ويستتبط طوال حياته العناصر الاجتماعية والثقافية لوسطه و يدمجها في بنية شخصيته تحت تأثير التجارب والعوامل الاجتماعية المفسرة لها ومن هذا يتكيف الفرد على التوافق الاجتماعي. (3)

(1) أحمد محمد صوالحة و حوامد مصطفى محمود. أساسيات التنشئة الاجتماعية للطفولة. ط1، الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع، 1991، ص999.

(2) محمد علي الخوالي. قاموس التربية. بدون ط، لبنان: دار العلم للملايين ، 2008، ص450.

(3) Guy Rocher, op.cit, p119.

بينما "بارسونز" يعرفها " بعملية تعليم تعتمد على التلقين والمحاكاة والتوحد على الأنماط العقلية العاطفية والأخلاقية عند الطفل والراشد، وعملية تهدف إلى إدماج عناصر الثقافة في نسق الشخصية وهي عملية مستمرة". (1)

أمّا معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية فقد تم تعريف التنشئة الاجتماعية " بأنها العملية التي يتم بها إنتقال الثقافة من جيل إلى جيل ، والطريقة التي يتم بها تشكيل الأفراد منذ طفولتهم حتى يمكنهم المعيشة في مجتمع ذي ثقافة معينة، ويدخل في ذلك ما يلقنه الآباء والمدرسة والمجتمع والأفراد من لغة ودين وعادات وتقاليد وقيم ومهارات، ... " (2)

فالتنشئة الاجتماعية هي عملية تفاعل اجتماعي تتم بين الطفل والقائمين على رعايته من خلال مجموعة من المؤسسات ،حيث تهدف إلى إدماجه داخل هذا المجتمع.

في حين نجد " ابن خلدون" له نظرة إجمالية للتربية تتسم بالواقعية والإستمرار، والتربية عنده هي كل معرفة جديدة يتعلمها الفرد وكل تجربة تؤثر في سلوك إزاء المواقف الجديدة لامتلاكه رصيذا من الثقافة والخبرة ...،فكل معرفة جديدة وكل خبرة جديدة إنما هي درجة في سلم نضج الفكر ورقي العقل وكل تربية وكل تعليم يهدف إلى غاية علمية هي مساعدة الفرد البشري على أن يحيا حياة طيبة. (3)

من خلال ما سبق يمكن أن نصل إلى أن التنشئة الاجتماعية هي العملية التي " يتحول عن طريقها الفرد من كائن بيولوجي إلى كائن اجتماعي على حد قول دوركايم" (4)، ويكون ذلك عن طريق المؤسسات التي توكل له عملية التنشئة الاجتماعية التي تعمل على تلقين الفرد السلوك الاجتماعي الذي يتماشى ومعايير وقيم مجتمعه (ثقافة مجتمعه) بهدف إدماجه.

II - نظريات التنشئة الاجتماعية :

إنّ عملية التنشئة الاجتماعية يتم من خلالها تعلم الفرد للعديد من الأساليب وقيم وأخلاقيات المجتمع التي تساعده على تنمية شخصيته ومشاركته مشاركة فعالة في الحياة الاجتماعية ، ونظرا لارتباطها بالعديد من الجوانب (الاجتماعية، النفسية،...) فقد اختلفت وجهات النظر حول الطريقة والآلية التي تتم من خلالها عملية التنشئة الاجتماعية وهذا ما تجسده الاتجاهات النظرية التي تعرضت لتحليل هذه العملية وسنتناول أهم هذه الاتجاهات.

(1) محمد فرح. البناء الاجتماعي للشخصية. بدون ط،الإسكندرية:الهيئة العامة للكتاب ، 1980، ص70.
(2) أحمد زكي بدوي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بدون ط، لبنان: مكتبة بيروت ،1986، ص400.
(3) الصغير بن عمارة . الفكر العلمي عند ابن خلدون. ط1،لبنان:مركز الدراسات العربية، 1984، ص213.
(4) الفضيل ريتمي ، مرجع سابق، ص43.

1- الاتجاه النفسي:

أ- نظرية سغمووند فرويد (Sigmund freud)

إن إسهامات نظرية التحليل النفسي في التنشئة الاجتماعية تقوم خاصة على ما توصلت إليه في إطار العلاقة الوجدانية والتفاعل بين الطفل والوالدين (1) ، حيث عن طريق عملية التقمص يتم اكتساب الطفل وإستدخاله لمعايير والديه وتكوين- الأنا الأعلى- ويعتقد فرويد أن ذلك يتم عن طريق أساليب عقلية وانفعالية واجتماعية أبرزها التعزيز القائم على الثواب والعقاب. (2)

وتعتبر نظرية التحليل النفسي أداة للتعرف على شخصية الإنسان التي تتكون من: الذات الدنيا – الأنا (the ego) – الأنا العليا (the super) وترمز "الذات الدنيا" إلى الغرائز الأساسية ، وأهمها غرائز البقاء ، الموت، اللذة، أمّا "الأنا" فهو شعور الواقعي الذي يسيطر على الغرائز ويضبطها لحماية الشخصية من الأخطار، أما الجانب الثالث "الأنا العليا" فيمثل الجانب الاجتماعي (3) ، هذا الأخير يقوم بكبت الغرائز وهو يشكل عامل ضبط للسلوك والذي يتكون تحت السلطة والتعاليم الدينية والتعليم والقراءة. (4)

ويعني ذلك أنّ التنشئة الاجتماعية تعمل على تدعيم بعض الأنماط السلوكية المتفق عنها اجتماعيا كما تعمل على القضاء على بعض الأنماط السلوكية الغير لائقة، وذلك حسب "فرويد" عن طريق كبح الغرائز وإشباعها في الإطار المباح ويتم ضبطها عن طريق الأنا الأعلى (المجتمع وقيمه ومعتقداته) وبالرغم من أن هذا الاقتراب النظري وفر منظور جديدا لدراسة كيفية تشكيل شخصية الفرد، إلا أنه بالغ في التركيز على غريزة الجنس كأساس رئيسي لفهم عملية التنشئة الاجتماعية وكيفية تشكل سلوكيات الفرد.

2- الاتجاه النفسي الاجتماعي

أ- نظرية جورج هربرت ميد (J.H. MEAD) حول التنشئة الاجتماعية:

يعتبر "جورج هربرت ميد" من علماء النفس الاجتماعيين الأمريكيين، المهتمين بالتفاعل الاجتماعي والتنشئة الاجتماعية وذلك عن طريق مقولاته الأساسية المتعلقة بالذات الاجتماعية والمتمثلة فيما يلي:

- الذات والعقل: إن الذات عضو نشط يستجيب للأشياء حسب نوعية الدافع الذي يسعى لإشباعه .

(1) سغمووند فرويد. الأنا والهوى، ط4، ترجمة: محمد عثمان نجاتي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 1985، ص53.

(2) محمد الشناوي، مرجع سابق، ص35.

(3) محمد القاسم القربوتي، مرجع سابق، ص101.

(4) سغمووند فرويد، مرجع سابق، ص85.

- التفاعل الاجتماعي: ركز " ميد " على أهمية تحليل أنماط التفاعل أو مجمل الأفعال الاجتماعية التي عن طريقها يتم تشكيل المجتمع الإنساني ، فالتفاعل يحدث من خلال العلاقات الاجتماعية بين الجماعات كالأسرة، التنظيمات، النقابات، جماعات اللعب.

- المعنى الرمزي: سعى "ميد" لتحديد المراحل الأولى التي من خلالها يتم تكوين الذات (مرحلة ما قبل اللعب، مرحلة الإلمام بقواعد اللعب). (1)

ويركز في هذا الجانب على شكل من أشكال التعبير عن طريق إبراز أهمية اللغة حيث يؤدي المجتمع مهامه ويستمر في البقاء بسبب قدرة الناس على استخدام السلوك الرمزي أو السلوك الذي يستخدم الرموز نتيجة لامتلاك اللغة، ومن أهم النتائج المترتبة على هذه الحقيقة ما يسمى بالوعي الذاتي، فالطفل يصبح واعيا بذاته كنتيجة لخبرته باللغة وتعامله معها وإلى المدى الذي يتطور فيه قدراته اللغوية فهو يتعلم معاني الكلمات والاتجاهات المرتبطة بهذه المعاني والتي يعبر عنها أولئك الذين يستخدمون هذه الكلمات، ثم يتعلم فيما بعد ما يتوقعه الآخرون من سلوكه وبمرور الوقت يكتسب هو ذاته توقعات متشابهة للآخرين، وأن مجموعة التوقعات المرتبطة بسلوك أشخاص معينين تسمى "أدوار"، وتشكل الأدوار المعممة : كالأب، الأم، المدرس...، الثقافة أو هي توجد في الثقافة الخاصة بمجتمع ما في زمن ما، وهي التي تحدد ما ينبغي أن يكون عليه سلوك الفرد بوصفه عضوا في جماعة وله أدوار معينة وهذا ما يعرف "بتوقعات الدور" على سبيل المثال سوف يتعلم الطفل من خلال تطوره ونموه وليس فقط كيف يتعامل مع أسرته وماذا تتوقعه منه أسرته بل كيف تتصرف الأسرة وأعضائها إزاء الجماعات الأخرى كالمؤسسات الجيران، الدولة. (2)

ويميز مفهوم الذات بين – الأنا- والنحن- ويعبر السيد "علي الشتا" عن المفهومين كما يلي "... فيعبر "الأنا" عن الذات الغير منشأة إجتماعيا والاهتمام الذاتي، في حين "النحن" يعكس الذات المنشأة اجتماعيا والواعية بالمعايير والقيم والتوقعات الاجتماعية. (3)

من خلال هذا الاقتراب النظري نجد أن المجتمع هو عبارة عن مجموعة من الأفعال من جهة والتفاعلات من جهة أخرى، فالناس حسب "ميد" من خلال التفاعل يتعلموا أن يتصرفوا بالطريقة التي يتوقعها الآخر منهم، وأن جميع هذه الأفعال مراقبة ومنظمة من طرف (المجتمع، الأسرة، المدرسة...) وما يترتب عنها من أدوار يتعلمها الفرد عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية، وبالتالي جمع بين جانبيين النفسي والاجتماعي لعملية التنشئة الاجتماعية.

(1) سناء الخولي. المدخل إلى علم الاجتماع. بدون ط، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية، 1998، ص83.

(2) محمود عودة. أسس علم الاجتماع. ط1 ، بيروت: دار النهضة العربية، 1985، ص97.

(3) علي أعراب. التنشئة الاجتماعية وعلاقتها بالسلوك السياسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، (2002-2003)، ص30.

إضافة إلى أعمال " جورج ميد " نجد كل من " بلومر" ، " فيكتور" ، " تيرنر " و"تشارلز كولي " من أهم المساهمين في تشكيل التفاعلية الرمزية حيث يشير مفهوم الرمزية " إلى عملية التفاعل الاجتماعي الذي يكون فيه الفرد على علاقة واتصال بعقول الآخرين وحاجاتهم ورغباتهم الكامنة ووسائلهم في تحقيق أهدافهم". (1)

ويعرف "أنتوني غدنر" التفاعلية الرمزية " بأنها تعني القضايا المتصلة باللغة لأنها كما يرى "ميد" تنتج لنا الفرصة لنصل إلى مرحلة الوعي الذاتي وندرك ذاتنا ونحس بفرديتنا كما أنها تمكننا من أن نرى أنفسنا من الخارج مثلما يرانا الآخرون". (2)

ومن بين الأسس التي تقوم عليها النظرية هي: (3)

- إن الحقيقة الاجتماعية هي حقيقة عقلية تقوم على التخيل والتصور.

- التركيز على قدرة الفرد على الاتصال من خلال الرموز وقدرتها على تحميلها معان وأفكار ومعلومات يمكن أن ينقلها إلى غيره.

- ترى هذه النظرية أن يتعرف الفرد على صورة ذاته ويحدث ذلك من خلال تصور الآخرين له، وشعوره الخاص كشعوره بالكبرياء، وكذلك من خلال تفاعله مع الآخرين وما تحمله تصرفاتهم وسلوكياتهم لسلوكه كاحترام والتقدير وتفسيره لذلك، فهذا أيضا يساعده على أن يتصور ذاته.

ب - نظرية التعلم

ظهرت هذه النظرية على يد جماعة من السلوكيين عرفوا بأصحاب النظرية الاجتماعية وهي تؤكد على الدور الذي تلعبه الملاحظة والخبرات المتنوعة والتأمل الذي يقوم به الأفراد وخاصة الأبناء عند استجاباتهم للمثيرات في البيئة من حولهم وتفسر هذه النظرية العلاقة بين المؤثر والاستجابة وينظر إليها باعتبارها نظرية سلوكية وعلى هذا فالتعليم والتنشئة الاجتماعية من وجهة النظرية في التطبيق الإنساني فهي تتضمن تغييرات في السلوك تنشأ عن التجربة والخبرة. (4)

وفي هذا الاتجاه يرى " عبد الله الرشدان " أن التنشئة الاجتماعية هي عملية تعلم اجتماعي فمن خلالها يتعلم الفرد عن طريق التفاعل الاجتماعي أدواره الاجتماعية والمعايير الاجتماعية التي تحدد هذه الأدوار ويكتسب الاتجاهات النفسية والأنماط السلوكية التي توافق عليها الجماعة ويرتضيها المجتمع، وعن طريقها يتم تعلم الأدوار والمهارات الاجتماعية التي تساعد الفرد على التأقلم مع المحيط الاجتماعي

(1) خالد حامد، مرجع سابق، ص122.

(2) أنتوني غدنر. علم الاجتماع. ط1، ترجمة: فايز الصباغ، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2005، ص4.

(3) محمد الشناوي وآخرون، مرجع سابق، ص41.

(4) نصيرة عقاب. التنشئة الاجتماعية وأثرها في السلوك والممارسات الاجتماعية للفتيات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر، (1994-1995)، ص45.

وإشباع الحاجات الاجتماعية كي يقوم بالتعامل مع الآخرين بشكل سليم عن طريق تعلم ماله من حق وما عليه من واجب. (1)

وتشير الدراسات إلى أن التعلم الاجتماعي يتمحور حول جانبين أساسيين:

الجانب الأول والمتمثل في مبادئ التعليم العامة مثل التعزيز والعقاب التي تلعب دوراً مهماً في عملية التنشئة الاجتماعية ويظهر من خلال ما قدمه " جون دولارد " (John dollard) ونييل ميلر (Neal Miller) حيث أعطوا أهمية كبيرة للتعلم ، فالسلوك الذي ينتهي بالعقاب يميل إلى أن يتوقف، وقد تبنى هؤلاء فكرة المثير (المنبه) والاستجابة عند تفسير عملية التنشئة الاجتماعية ويهتمون بالدوافع والجزاءات كشروط لحدوث التعليم. (2)

ويفهم من هذا أنه يتم تقليد وتمثيل السلوك المكتسب من خلال ملاحظة الآخرين إذا ما تم تعزيره ، أما عند معاقبة هذا السلوك لن يتم إعادته، فالطفل مثلاً يحصل على انتباه والديه أو اهتمامهما عندما يقوم بتصرفات وأفعال يفضلها الوالدان أو أحدهما ومع تكرار إتيان الطفل هذه التصرفات تصبح جزء منه فيما بعد، أي يتم ذلك عن طريق المحاكاة والتقليد.

أما الجانب الثاني والذي مثله كل من "باندورا" و"ولترز" بالرغم من موافقتهما على مبدأ التعزيز في تقوية السلوك إلا أنّهما يشيران إلى أنّ التعزيز وحده لا يعتبر كافياً لتفسير التعلم أو حدوث بعض أنماط السلوك التي تطرأ فجأة لدى الطفل، حيث يعتمد نموذج التعلم بالملاحظة على افتراض مفاده أن الإنسان ككائن اجتماعي يتأثر باتجاهات الآخرين ومشاعرهم وتصرفاتهم وسلوكهم...، وينطوي هذا الافتراض على أهمية تربوية بالغة آخذين بعين الاعتبار- أنّ التعلم بمفهومه الأساسي عملية اجتماعية- (3)، أي أن تغييرات السلوك تحدث بشكل كبير من خلال التعلم بالملاحظة أو التعلم عن طريق ملاحظة الآخرين وبذلك فإن التعلم يتم عن طريق محددات متبادلة أي من خلال التفاعل الذي يتم بين الطفل (بما تتضمنه من سلوك وعمليات إدراكية وقدرات جسمية)، وبين البيئة المادية والاجتماعية. (4)

وتشير نظرية التعلم الاجتماعي إلى أن هناك مراحل للتعلم بالملاحظة وهذه المراحل هي: (5)

- مرحلة الإنتباه: حيث يعتبر الإنتباه شرط أساسي من شروط التعلم وتلعب الحوافز دوراً مهماً في عملية الإنتباه.

(1) عبد الله الرشدان. علم الاجتماع التربوية ط1، الأردن: الشروق للنشر والتوزيع، 1999، ص75.

(2) عمر أحمد الهمشري. التنشئة الاجتماعية للطفل. بدون ط، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص66.

(3) محمد الشناوي وآخرون، مرجع سابق، ص37.

(4) حسن حسين سلمان. السلوك الإنساني والبيئة الاجتماعية (بين النظرية والتطبيق). ط1، لبنان: المؤسسة الجامعية

للدراسات والنشر والتوزيع، 2005، ص62.

(5) محمد الشناوي وآخرون، مرجع سابق، ص38.

- مرحلة الإحتفاظ: يحدث التعلم بالملاحظة من خلال الإتصال والتجاور، فالملاحظون الذين يقومون بتدبير الأنشطة المندمجة يتعلمون ويحتفظون بالسلوك بطرق أفضل من الذين يقومون بالملاحظة وهم ينشغلون بأمر آخرى.

- مرحلة إعادة الإنتاج: في هذه المرحلة بالتعلم بالملاحظة يوجه الترميز اللفظي والبصري في الذاكرة للأداء الحقيقي للسلوكات المكتسبة حديثا.

تعتبر عملية التنشئة الاجتماعية من خلال هذه النظرية عملية تعلم لأنها تتضمن تغييرا في السلوك كما أن مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة خاصة (الأسرة، المدرسة) تستخدم أثناء التنشئة الاجتماعية بعض الأساليب (الملاحظة، الثواب والعقاب، التقليد) في ترسيخ بعض القيم والعادات والسلوكات لدى الأفراد.

3- الإتجاه السوسولوجي:

أ- ابن خلدون:

الحّ "ابن خلدون" على مراعاة مراحل النمو العقلية للمتعلم إذ يقول " تعليم الصغار أشد رسوخاً وهو الأصل لما بعده، لأن السابق الأول إلى القلوب كالأساس للملكات وعلى حسب الأساس وأساليبه يكون حال ما يُبنى عليه..." (1) ، وهنا نجد ابن خلدون يركز على أهمية التربية والتعليم في الصغر. كما حرص في الطريقة التربوية على التعامل مع المتعلمين خاصة الصغار منهم وقد جاء ذلك في قوله: " ... إنّ إرهاب الحد في التأديب مضر بالتعلم ، سيما أصغر الولد، لأن سوء الملكة ومن كان مرباه بالعسف والقهر من المتعلمين أو المماليك أو الخدم، سطا به القهر، وضيق على النفس في إنبساطها، وذهب نشاطها، ودعا إلى الكسل وحمل على الكذب والخبث وهو التظاهر بغير ما في ضميره خوفا من انبساط الأيادي بالقهر عليه..." (2) ، وهنا اهتم ابن خلدون بالجوانب النفسية للمتعلم والتي لها أثر على سلوكاته المكتسبة وذلك من خلال دعوته إلى تجنب الأسلوب القاسي في عملية التعليم خاصة للصغار، من أجل تجنب سلوكات غير مرغوب كالكذب مثلا.

وقد أشار إلى الأساليب التربوية أو طرق التعليم حيث يقول: " ...إن البشر يأخذون معارفهم وأخلاقهم وما يتحلون به من مذاهب وفضائل، تارة علما، وتعليما وإلقاء، وتارة محاكاة وتلقين المباشرة إلا أنّ حصول الملكات عن المباشرة والتلقين أشد استخداما وأقوى رسوخا" (3) ، ويؤكد ابن خلدون في هذا القول على أن التعليم الجيد يكون عن طريق الأسلوب المباشر المحسوس والابتعاد عن كل ما هو مجرد خاصة في المراحل الأولى من عملية التعليم بالإضافة إلى التدرج في العمل التعليمي والتربوي.

(1) عبد الرحمان ابن خلدون. المقدمة. بدون ط، لبنان، بيروت: مكتبة لبنان، 1992، ص260.

(2)(3) المرجع نفسه، ص252، ص251

قد تناول هذا الاقتراب النظري الجانب النفسي لعملية التعليم والتربية، ذلك من خلال تطرقه إلى الطرق الملائمة لتكوين الجيل الحديث وطرق التعامل معه، مع مراعاة قدراتهم وأعمارهم لذا يعتبر التعلم على حد قوله صنعة من الصنائع تخضع إلى مناهج و وسائل من أجل تحصيله.

ب- النظرية الاجتماعية الدورامية:

يربط "دوركايم" بين التنشئة الاجتماعية والتربية حيث يرى " أن أساس التنشئة الاجتماعية، التعليم والتربية المستمرة والمتواصلة مدى الحياة ليكسب الفرد ثقافة مجتمعه ويتمكن من الإدماج في جماعته، فالتنشئة الاجتماعية عند "دوركايم" هي العملية التي عبرها يُلزم المجتمع الطفل بمجموعة القيم والمعايير" (1)

ويمكن إبراز ملامح نظرية التنشئة الاجتماعية الدورامية في سياق وصفه للعملية التربوية التي يتم عبرها إنتقال الكائن الإنساني من حالته البيولوجية إلى حالته الاجتماعية الثقافية، وذلك بموجب نسق من الأفكار والعادات والقيم والتقاليد التي يستنبطها الأفراد في إطار عدد من المؤسسات الاجتماعية، وبعبارة أخرى تتمثل التنشئة الاجتماعية عند "دوركايم" في عملية إزاحة الجانب البيولوجي من نفسية الطفل لصالح السلوك الاجتماعي المنظم. (2)

وعليه فالتنشئة الاجتماعية هي عملية يباشرها الضمير الجمعي (مجموعة القواعد أو طرق التفكير التي تؤلف الإرث المشترك لمجتمع معين وينتقل من جيل إلى جيل) على عقول الأفراد وضمايرهم ، ولذا فالمجتمع بمؤسساته وأفراده وثقافته هو الذي يشكل الفرد الاجتماعي وفق النموذج الذي تلقاه واكتسبه ولذا نجد "دوركايم" يقول " أن الإنسان الذي يتوجب على التربية ان تحقق فيه ليس الإنسان على غرار ما حددته الطبيعة بل الإنسان على النحو الذي يريده المجتمع" (3)

وهذا الاقتراب النظري يعتبر التنشئة الاجتماعية من العمليات الحاسمة والضرورية لبناء الفرد الاجتماعي، والفرد ما هو إلا انعكاس وترجمة لما تلقاه من خلال هذه العملية، فبمعرفة نوعية ومحتوى التنشئة الاجتماعية التي تلقوها الأفراد، يمكن معرفة خصوصية المجتمع الذي ينتمون إليه. إذن فحسب دوركايم فان التنشئة الاجتماعية هي تلك العملية التي ترقى بالفرد إلى المستوى الاجتماعي الذي يتجلى فيه التفاعل مع آخرين. كما أنها عامل جوهري في تحديد سلوكيات الفرد في المستقبل

(1) Emile Durkheim. éducation et sociologie. Paris :P.U,1986,p21.

(2) ريناتا غورف. مقدمة في علم الاجتماع التربوي. بدون ط، ترجمة: نزار عيون السود، دمشق: داردمشق، 1984، ص105.

(3) Emile Durkheim; op.cit, p90.

II - أهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية:

إنّ نقل القيم والموروث الثقافي الناتج عن أجيال مضت إلى الأجيال الناشئة أمر مهم وفي نفس الوقت صعب مما يستدعي تكاتف العديد من المؤسسات أهمها الأسرة والمدرسة بالدرجة الأولى ثم أماكن العبادة وجماعة الرفاق وغيرها، ولكل واحد منها أسلوبها الخاص في عملية التنشئة الاجتماعية.

1. الأسرة:

تعتبر الأسرة أول محيط يستقبل الطفل ويحتضنه ويلقنه ثقافة الأسرة وقيمها وآراءها اتجاه المحيط الذي ينتمي إليه، وهي التي تشكل الشخصية القاعدية للطفل والتي تشكل معها جزء هام من ثقافة (الحوار، كيفية الاتصال، احترام الآخر، المشاركة في اتخاذ القرارات، المسؤولية، الانضباط) هذه العناصر تنتقل إلى الفرد الناشئ مثل المنقولات الأخرى وهو جزء من الرأسمال الثقافي الأسري وهذا بدوره له إلى حد بعيد الفضل في تحديد سلوك الفرد في المنظمة التي ينتمي إليه مستقبلاً.

وهذا ما يذهب إليه "إميل دوركايم" في كتابه "تقسيم العمل الاجتماعي" متحدثاً عن الأسرة قائلاً: " ... الأسرة هي نوع من المجتمعات التامة والتي يمتد تأثيرها على كل نشاطاتنا، الاقتصادي أو الديني أو السياسي أو العلمي ...، فكل ما نقوم به مهما كان هينا - حتى لو كان خارج البيت - يكون له صدى داخلها" (1)

وتعرف من طرف " أغست كونت" بأنها الخلية الأولى في جسم المجتمع وهي النقطة الأولى التي يبدأ منها التطور... ، وهي أول وسط طبيعي واجتماعي نشأ فيه الفرد ويتلقى عنه المكونات الأولى لثقافته ولغته وتراثه الاجتماعي". (2)

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن الأسرة هي الوسط الطبيعي الأول لبداية حياة الفرد وبالتالي فهي الوسيلة الأولى التي بإمكانها مساعدة الفرد في الاندماج داخل المجتمع. أمّا الدكتور "مصطفى بوتفوشت" فيعرفها على أنها "...منتوج اجتماعي يعكس صورة المجتمع الذي تتطور من خلاله، فإذا إتصف المجتمع بالثبات إتصفت الأسرة بالثبات وإذا إتصف بالحراك و التطور تغيرت الأسرة بتغير ظروف هذا المجتمع" (3)

من هذا التعريف نستنتج أن علاقة التأثير بين الأسرة والمجتمع هي علاقة وطيدة وراسخة في الواقع فيصعب كثيرا دراسته وفهم المجتمع دون فهم طبيعة الأسرة.

(1) Emile Durkheim. **De la division du travail socail**. paris, Ed :Algan, 1972,p237

(2) مصطفى الخشاب. **دراسات في علم الاجتماع العائلي**. بدون ط ،لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981، ص32.

(3) Mustapha boutefnouchet . **la famille algérienne/ évolution et caractéristiques récentes/**. alger : SNCD, 1980 p19.

يتضح مما سبق أنه ليس هناك تعريف شامل وكامل للأسرة تختلف من مجتمع إلى مجتمع آخر بل في المجتمع الواحد، إلا أنه يمكن القول أن الأسرة هي نظام اجتماعي أساسي له أهمية جوهرية في بناء المجتمع، وتؤدي وظائف ضرورية وحيوية للمجتمعات الإنسانية، فالأسرة بكل أبعادها ووظائفها تسعى إلى بناء فرد مسؤول على نفسه ومحافظ لقيم وثقافة مجتمعه.

ويتم ذلك عن طريق المهام التربوية للأسرة والمتمثلة في المهام التالية: (1)

- ينال الطفل في الأسرة أول مقومات النمو الجسمي والصحي وذلك تبعاً لما توفره له من وسائل المعيشة من مأكلاً وملبس ومشرب ومسكن.

- يتعلم الطفل منها اللغة والدين والتعبير وطريقة الكلام.

- يستقي الطفل منها عاداته وتقاليده وأخلاقه وطباعه، تبعاً لها سود الأسرة من مستويات اقتصادية وثقافية واجتماعية.

- يتعلم الطفل داخل الأسرة التعاون والتضحية، البذل والعطاء، الوفاء والصدق، التعاون والتسامح وتحمل المسؤولية، كما أن الأسرة تعد عاملاً أساسياً في شعور الطفل بالأمن والأمان.

أ - خصائص الأسرة الجزائرية

والحديث عن الأسرة يقودنا إلى التحدث عن الأسرة الجزائرية والتي عرفت على غرار الأسر في العالم عبر التاريخ والمكان تطورا كبيرا من حيث اتساعها والقيادة فيها وكذلك وظيفتها، وذلك بالإشارة إلى أهم الدراسات التي أجريت حولها وبعض الخصائص التي تتميز بها وكذلك أساليبها في التنشئة الاجتماعية.

فقد تناول العديد من الباحثين الأسرة الجزائرية من خلال دراساتهم منهم "بيار بورديو" (2) والذي تحدث عن البناء الداخلي للأسرة وعلى السلطات الواسعة التي يتمتع بها رب الأسرة الجزائرية في تسيير شؤونها، إضافة إلى دراسة الدكتور " مصطفى بوتفوشوت" (3) والذي رأى أن الأسرة الجزائرية مرت بعدة مراحل جعلت منها تنتقل من الأسرة الممتدة والتي تضم من جيل إلى ثلاثة أجيال تبعاً لإمكانات المسكن إلى أسرة محدودة، وهناك أيضاً دراسة الأستاذ "عبد الغاني مغربي" بعنوان (الثقافة والشخصية الجزائرية).

وقد تميزت الأسرة الجزائرية بعدد من الخصائص نحاول إيجازها من حيث التعرض إلى: إتساعها، السلطة والقيادة، ووظيفتها.

(1) عبد القادر شريف السيد. التنشئة الاجتماعية للطفل العربي في عصر العولمة. ط1، مصر: دار الفكر العربي، 2002، ص20.

(2) Pierre Bourdieu. Sociologie de l' algerie. 7^{EME}, Paris : p.u.f 1985.

(3) Mustapha bautefnouchet, op.cit, p38.

- إتساعها: قد سار تطور الأسرة من الأسرة الكبيرة التي تضم جميع الأقارب من ناحية الذكور أو الإناث إلى الأسرة الصغيرة المؤلفة من الزوجين، وقد أشارت دراسة الدكتور مصطفى بوتفوشيت على أن "الأسرة الجزائرية مرت بعدة مراحل جعل منها تنتقل من أسرة ممتدة تضم جيل إلى ثلاثة أجيال تبعا لإمكانات المسكن في سنة 1962 إلى أسرة محدودة سنة 1971، ويرجع ذلك إلى التصنيع وحركة العمران التي شهدتها المجتمع الجزائري ...، غير أن هذا التحول من الأسرة الممتدة إلى النووية لم يصاحبه استقلال شامل إذ أن الكثير من المناسبات والأعياد تبين أن الأسرة مازالت متمسكة بنمط الأسرة الممتدة، حيث لا تزال الأسرة النووية مرتبطة بأسرة الوالدين نتيجة تمسكها بالقيم والعادات وامتداد السلطة المعنوية للوالدين على الأبناء حتى في حالة الزواج في كثير من الأحيان"

- السلطة أو القيادة: قاد الأسر قديما كبار السن من أجل تحقيق النظام والاحترام، ثم صارت القيادة للذكور نتيجة لطبيعة المهام المنوطة بهم والظروف البيولوجية للمرأة وضرورة العناية بالأطفال، ثم ونتيجة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية صارت القيادة أحيانا للرجل وأحيانا للمرأة أو الأخ الأكبر⁽¹⁾، أما السلطة في العائلة الجزائرية فتكمن في أن سلطة العائلة الأصلية خاصة الوالدين قوية لدرجة أنّ سياسة الابن المتزوج في أسرته تتحدد أحيانا من طرف والديه، حيث أن أهم سمة تميز علاقة الوالدين بالأبناء هي علاقة ممزوجة بالحنان والعطف من طرف الوالدين غرضها فرض الطاعة والاحترام، إنّ هذا النظام من التنشئة الذي يركز على الطاعة والخضوع لسلطة الوالد والكبار يتعمم ليشمل كل رموز السلطة كأن يكون ذلك معلما أو مديرا أو غير ذلك.⁽²⁾

ومنه نجد أنّ هناك مركزية في القرارات داخل الأسرة الجزائرية غرضها تحقيق الولاء لها والطاعة والإحترام من أجل تماسكها.

- الوظيفة: تطورت الأسرة من واقع الوظائف الكثيرة إلى واقع التقليل من هذه الوظائف والتخلي عنها إلى مؤسسات أخرى (دور الحضانة) وأهم هذه الوظائف هي الوظائف الجسمية والاقتصادية والتربوية الخلقية، فالطفل يتلقى في الأسرة مبادئ الأخلاق وطرائق السلوك وتعليم اللغة والكلام والدين والعادات والتقاليد حيث نجد " أن القيم الروحية والأخلاقية محل إهتمام الأسرة الجزائرية التي تتميز بإدارة نزيهة لشؤونها الاجتماعية والممارسة في العمل الزراعي على أسس تعاونية جماعية دون أن يكون هناك تحديد لحقوق الأفراد في ملكيتها، كما أن لكل فرد في هذه الأسرة وظيفة اجتماعية معينة ودور منوط بها"⁽³⁾

(1) صلاح الدين شروح. علم الاجتماع التربوي. بدون ط، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004، ص65.

(2) عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص23.

(3) نادية صحراوي. المحددات السوسولوجية لأساليب التنشئة الاجتماعية في الأسرة الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر، (1994-1995) ص112.

كما تحولت وظائف الأسرة بالنسبة للأفراد من العمل في المجال الزراعي إلى العمل في المجال الصناعي وما صاحبه من تحول في العلاقات الاجتماعية حيث يرى "محمد السويدي" إنَّ التحول في شكل الأسرة الجزائرية لم يكن ليتم لو لا حركة التصنيع والتحضر التي يشهدها المجتمع الجزائري والذي أدى إلى نزوح الأسرة من الريف إلى المدينة أو من نموذج يقوم على الإنتاج الزراعي وعلاقات القرابة إلى نمط يقوم على الاقتصاد الصناعي والتجاري" (1)

أمَّا بالنسبة لوظيفة ومكانة المرأة في الأسرة الجزائرية نجد أن "مكانة المرأة في الأسرة الجزائرية حيث تمنح هذه الأخيرة (المرأة) إدارة شؤون المنزل وإنجاب الأطفال وتربيتهم بإعتبارها سيدة المنزل، كما تعطي مكانة أعلى للذكر لأنَّه يحافظ على اسم العائلة" (2) و رغم ما تميزت به مكانة ودور المرأة في الأسرة الحديثة من تغيير، إلَّا أنَّ أغلبيتهم مازلن يُقمن بدور التربية ونظرة المجتمع لم تتغير بشكل كبير نحوها.

هذه بعض خصائص الأسرة الجزائرية من خلال بعض الدراسات الحديثة للمفكرين الجزائريين، هذه الخصائص التي نجدها متقاربة فيما يخص الشكلين (التقليدي والمعاصر) للأسرة الجزائرية، حيث تبقى الأسرة التقليدية متواجدة بصفة دائمة في المجتمع الجزائري لمالها من تأثير كبير على الأسرة الزوجية الحديثة.

ومن أهم أساليب التنشئة التي تعتمد عليها الأسرة بشكل عام في وظائفها الاجتماعية المختلفة: الأسلوب التسلطي، الأسلوب الحواري، إضافة إلى الأسلوب الميثالي حيث نجد أنَّ:

- الأسلوب التسلطي: يعتمد على التهديد والوعد وتستخدم فيه القسوة والعنف بطريقة العقاب البدني والنفسي كالضرب، والتوبيخ، وعدم ترك له الحرية في الحوار أو الاختيار أو حتى التعبير ومن مؤشرات الأسلوب التسلطي " الاستهزاء بشخصية الفرد ومقارنته مع الغير والإلحاح على فشله مما يقتل فيه الطاقات والتفتح ويدفعه إلى السلبية" (3)

- الأسلوب الحواري: يعتمد على التفهم والحوار والمناقشة الديمقراطية بقبول بعض الانتقادات المقدمة بشكل موضوعي، فالأب يعتمد على المحاوره والاستماع إلى آراء أفراد العائلة أي على أساس ديمقراطي أي "منح مكانة متساوية لجميع أفراد الأسرة من حيث الحرية والمساواة النسبية وحق إبداء الرأي والمناقشة الحرة والمكانة المتساوية بين الأفراد دون تفرقة" (4)

(1) محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، بدون ط، الجزائر- بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 1990، ص98

(2) مصطفى بونقوش، العائلة الجزائرية والتطور والخصائص الحديثة. بدون طبعة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص38

(3) هشام شرابي. النظام التربوي وإشكالية تختلف المجتمع العربي. ، ط1، لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية، 1992، ص60.

(4) سناء خولي، الأسرة والحياة العائلية. ط1، لبنان: دار النهضة العربية، 1984، ص249.

- الأسلوب الميثالي: يعتمد على مبدأ التوسط بين الشدة واللين وبين التدليل والقسوة، أي الاعتدال في معاملة الطفل أي تقادي القسوة الزائدة التي تؤدي بالأبناء إلى الانغلاق وتضعف شخصيتهم والتدليل الزائد يؤدي إلى تلبية جميع رغباتهم وبالتالي يضعف شخصيتهم.

في حين نجد أن التنشئة الاجتماعية في الأسرة الجزائرية تهدف إلى طبع بعض السلوكات أفرادها بما يتطابق مع أهدافها، وهذا لا يكون إلا عن طريق ترسيخ أهم المبادئ التربوية المراد تحقيقها وتثبيتها في ذهنية الطفل، وللوصول إلى هذا المبتغى تستعمل الأسرة الجزائرية ما يلي: (1)

- الخيرة: وهي ظاهرة نفسية ملاحظة بصفة قوية، لهذا نجد الأمهات تلجأ إلى هذه الوسيلة لتحفيزه من أجل تحريض أبنائها على التسابق في القيام بالأفعال المحبذة والخيرة.

- السخرية والاستهزاء: تعد نفسية الطفل حساسة جدا خاصة عندما يكون صغير فالأولياء وهم أدرى بنفسية ابنهما، يلجأان لإستعمال هذه الوسيلة لتحفيزه على تصحيح نفسه بنفسه، ولكن العيب فيها يكمن في النتائج العكسية التي تترتب عليها حيث يلجأ الطفل لتجنب السخرية والاستهزاء إلى الكذب مثلا.

- التخويف: تستعمل الأسرة الجزائرية عادة هذه الوسيلة ليستجيب الأطفال لنداءات الأولياء والآباء وتحذيرهم، ليكفوا عن القيام بالأعمال غير اللائقة والغير إيجابية لتخويفهم (بالجن، الحيوانات المفترسة...)

- المكافأة: تعتبر وسيلة تربوية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للأطفال لمالها من آثار إيجابية على استجاباتهم وهي تعد وسيلة فعالة لتحفيز الأطفال وتشجيعهم على القيام بالإعمال المستحبة.

إضافة لهذه الأساليب نجد الأسرة الجزائرية تستعمل كذلك العقاب والمراقبة ، وعلى أساس ما سبق ذكره يمكن القول أنّ الأسرة الجزائرية إستخدمت ومازالت تستخدم هذه الوسائل لغرض تسهيل عملية التنشئة الاجتماعية لإفرادها، وأن خصائص الأسرة التقليدية لا زالت تطبع الأسرة المعاصرة لما لها من أسس ومبادئ إيجابية مستحيل على الأسرة الجزائرية الاستغناء عنها.

2. المدرسة:

كل مجتمع له قيمة الأخلاقية والتاريخية، وبإختصار الأسس الحضارية، ولما كانت المدرسة هي المؤسسة التي تسعى إلى تكوين جيل المستقبل فإن من واجب المدرسة تنمية الروح الاجتماعية التي لها علاقة بالتعامل مع الآخرين في إطار القيم المتعارف عليها في المجتمع وغرس العادات الحسنة والمثل الأخلاقية الهادفة، كالعمل الجماعي والتعاون، مع تشجيع المبادرة الفردية بما يعود على الجماعة بالنفع على أساس أن " المدرسة تعتبر مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لتشارك الأسرة مسؤوليتها في التنشئة الاجتماعية، وتبعا لفلسفته وأهدافه وهي متأثرة بكل ما يجري في مجتمعنا ومؤثر فيه أيضا كما

(1) نادية صحراوي، مرجع سابق، ص130.

الفصل الثاني: التنشئة الاجتماعية ، الاتجاهات المفسرة لها ومؤسساتها

أنها الوسيلة والمكان الذي بواسطته ينتقل الفرد من حال التمرکز حول الذات إلى حال التمرکز حول الجماعة، وهي الوسيلة التي يصبح بها الفرد إنسانا اجتماعيا وعضوا فاعلا في المجتمع" (1)

والواقع أنّ هذه القيم الاجتماعية المختلفة التي تسعى المدرسة إلى ترسيخها لا يمكن أن تكون فاعلة إلا إذا كان الهدف منها معاشتها في الواقع العيني والطفل مقلد لا يتأثر بالنصائح إنما بالإعمال ، ومن بين أهم وظائف المدرسة التي تقوم بها من أجل تحقيق أهدافها نجد أنها مبسطة وموسعة ومصفية بمعنى: (2)

- المدرسة موسعة لأنها تعمل على توسيع أفق التلاميذ ومداركهم وتصل حاضرهم بمستقبلهم وتقدم إليهم في وقت قصير ما بلغته البشرية عبر آلاف السنين.

- ويقصد بالمبسطة أنها تبسط المواد المعرفية والمهارات المدرسية المتشابكة لإفهام التلاميذ سائرة في ذلك من البسيط إلى المعقد ومن القريب إلى البعيد ومن المعلوم إلى المجهول.

- أما أنها صاهرة يقصد بها أنها تسعى إلى توحيد الميول وإتجاهات التلاميذ وصهرها في بوتقة واحدة حسب فلسفة المجتمع وبما يخلق واقعا اجتماعيا مناسباً للحراك الاجتماعي القائم على التعايش واحترام الآخر والتفاهم ليكون الناس قادرين على العيش والعمل معا في وطن واحد...، والتعامل بالعدل في المدرسة والمساواة بين التلاميذ أساس بلوغه.

- أما بخصوص أنها مصفية فلأنها تنقي التراث مما يشوبه من أمور لم تعد مناسبة للحياة المعاصرة إضافة إلى تلك الوظائف الواجب على المدرسة أن تؤديها، ولذا "نجد أنّ العائد من التنشئة الاجتماعية يتأثر بواقع ممارسة الإدارة لسلطاتها، ممارسة ديكتاتورية أو متراخية السلطة...، وأفضلها هي السلطة الديمقراطية التي تؤكد على المساواة في التعامل دون تفرقة أو تمييز وتحترم إنسانية الفرد، تطلق الطاقات فيندفع كل المعلمين إلى العمل وفق قدراتهم وعندها فإن هذه السلطة تغرس التفكير المنطقي السليم وتنمي الفكر النقدي الحر، وتساعده على نمو روح القيادة بين التلاميذ فهي السلطة الأفضل للقيام بالتنشئة الاجتماعية" (3)

والتحدث على المدرسة بصفة عامة والأساليب المعتمدة في إدارتها يقودنا إلى الإشارة ولو بشكل بسيط إلى الواقع التربوي الجزائري "حيث يعيش الواقع التربوي العربي في عمومه والجزائر على الأخص ازدواجية التعامل إما القهر والتسلط التربوي الناتج عن بنية المجتمع الأبوي أو التسبب أو الإهمال من بعض المعلمين، نتيجة عدم التخصص، أو نتيجة ظروف اقتصادية واجتماعية كضعف الرواتب، انعدام السكن، مما انعكس على مكانة التعليم في المجتمع...، كما أن الإدارة التربوية لا تهدف

(1) صلاح الدين شروح، مرجع سابق، ص74.

(2) ناصر إبراهيم. علم الاجتماع التربوي. بدون ط ،لبنان: دار خليل، بدون سنة، ص80.

(3) صلاح الدين شروح ، مرجع سابق، ص79-80.

في عملها إلى تحسين التعليم وتحقيق الأهداف التربوية وإتاحة التفاعل بين المعلم والمُشرف الذي يؤدي تغيير إيجابي في سلوك المعلم، نجد الإدارة التربوية يغلب عليها طابع التسلط والمركزية وضعف القدرات لدى مديري المدارس وغياب التناغم بين الإدارة والمدرس والطالب والأسرة⁽¹⁾ ، أي بكل بساطة ضعفاً أو انعدام الحوار بين كل أطراف العملية التعليمية، فالحوار هو في طريق إحترام المتعلم وإعطاء الفرصة له ليعبر ويبيدي رأيه بكل حرية مهما كان هذا الرأي، تلك هي منهجية العمل في المدرسة المعاصرة⁽²⁾

أمّا التحدث عن الأسلوب التربوي في مجتمعنا والذي عبره تبدأ عملية التنشئة الاجتماعية في المجتمع، نجده أسلوب التلقين الذي يقوم على إلقاء المحاضرات والشرح المباشر والاستقبال القائم على الحفظ،⁽³⁾ فبالرغم من الانتقادات التي وجهت إلى النظم التربوية التي بالغت في الاستناد إلى هذا الأسلوب، فمازلنا نجد إلى يومنا هذا كثيراً من المعلمين أمام إتساع برامج التعليم يدفعون التلميذ إلى حفظ القواعد والملخصات دون أن يفهمها تمام الفهم⁽³⁾

وهذا ما يعتبر عائق أمام تكوين أفراد قادرين على النقد والتمحيص من جهة، والإبداع من جهة ثانية وبالتالي نتائج سلبية على كل المستويات، وهذا عكس ما يطمح إليه الجميع .

إضافة لتلك المؤسسات التنشئية نجد هناك كذلك من أهم العوامل المؤثرة في عملية التنشئة الاجتماعية وهو عامل الدين، "فمن المؤكد أن للدين دور كبير في التنشئة الاجتماعية بمقدار ما يتمسك الناس بتعاليمه ويستهدون في سلوكياتهم بأوامره ونواهيه...، والأديان في جوهرها عامل وحدة وتعاون وتفاهم بين الناس في مجتمع واحد وفي العالم وهو- أي الدين- يشكل إطار مرجعياً لسلوك أتباعه ولذا فإن الحاجة إلى الدين ليست بالتالي يرتقب زوالها وبخاصة لعلاقته الوثيقة بالمصير، الموت، والحياة بعد الموت، والسلوك المرغوب فيه والسلوك غير مرغوب فيه، وعلى هدي المثل الأعلى الذي يقدمه"⁽⁴⁾

وتعتبر الجزائر من الدول التي أغلبية سكانها تدين بالدين الإسلامي الذي يحث على القيم الأخلاقية السامية وذلك من خلال ما جاء في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وسوف نتعرض لبعض الأمثلة على سبيل الحصر لا التعميم، فأعطى القرآن الكريم مكانة هامة لحماية الحقوق سواء ما تعلق منها بأجور العمال ومساواتها مع الجهد المبذول أو غيرها وجاء ذلك في قوله عزوجل ((وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ))⁽⁵⁾ كما حث على أداء الأمانة بجميع أنواعها سواء ما تعلق منها بالعمل أو المال أو غيرها لقوله تعالى ((يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ))⁽⁶⁾

(1) الفضيل رتيمي، مرجع سابق، ص93.

(2) محمد الشطوطي ومنور قيروان. دروس في التعليمية. ط1، الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2011، ص66.

(3) نفس المرجع ، ص38.

(4) صلاح الدين بن شروح، مرجع سابق، ص62.

(5) سورة الأعراف: الآية 85.

(6) سورة الأنفال: الآية 27.

أما في السنة النبوية الشريفة فقد اهتم عليه الصلاة والسلام بإتقان العمل فقال ((إنَّ الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)) لأن إتقان العمل من أهم عوامل التطور والرفي.

ومنه فالطفولة التي تربي على الإسلام قولاً وعملاً وقدوة في البيت والشارع ودور العلم في معاملاتها داخل المجتمع تكون هي وسيلة الأمة لتخريج جيل قوي في أخلاقه رفيع في مبادئه ولكن السؤال الذي يبقى مطروح، أين نحن كعمال أو مسيرين أو مؤسسات تربوية من هذه الأخلاق ومدى تدعيمها بالأعمال لا الأقوال؟

فالمشكل حينئذ يرتبط من جهة بالجهل بالقيم الإسلامية، ومن جهة أخرى بالتأويل الخاطئ لهذه القيم بالإضافة إلى الوضع الاجتماعي والتأثير الإستعماري وقد ترك هذا كله في شخصية المسلم نتائج سلبية أحيانا ومتضاربة أحيانا أخرى، فظاهرة التوكل على الله مثلا جعلت الفرد المسلم يذعن أمره كله لله معفيا نفسه من بذل أدنى المجهودات ونازعا من نفسه صفة الإرادة والعزيمة مع أن القرآن الكريم يسبق العزيمة على التوكل وفي هذا قوله تعالى ((فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ)) أدت إلى بروز الشعور بالتبعية للسلطة الأبوية وسلطة الرؤساء مما أدى إلى انتشار السلوك التسلطي في التنشئة الاجتماعية ثم انتقلت إلى علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين وكثيرا ما أستغل الدين من طرف الحكام في الدول الإسلامية للسيطرة على الطبقة المحكومة. (1)

فرغم أن القيم الإسلامية الحقيقية تعتبر إيجابية للإدارة الفعالة إلا أن سوء الفهم لهذه القيم أدى إلى ظهور تصرفات سلبية داخل إدارتنا وأماكن العمل بشكل عام وإهمال بعض المفاهيم كالمفهوم الإسلامي للشورى كطريقة من طرق اتخاذ القرار.

يتضح من خلال ما تم عرضه في هذا المبحث أن هناك عدد من المؤسسات الاجتماعية التي تساهم في عملية التنشئة الاجتماعية المتكاملة للفرد، وتزداد الطفل حاجته إليها كلما ازداد نمواً، وكلها تلعب دور هام في تنشئة ونمو شخصيته.

3. التنشئة الأسرية و المدرسية و مهوم العمل و الوقت

أ. التنشئة و معنى العمل

يعتبر إنشاء الطفل على العمل وجعله يتعود عليه مهمة من مهام الأسرة و من المسؤوليات المهمة لها . فالطفل منذ القدم ومن اجل تكيفه مع المجتمع كان يشارك في نشاطات الأسرة و مساعدتها داخل المنزل وخارجه، لكن المهم في عملية تلقين مفاهيم العمل هو الكيفية التي يتم بها التلقين و ماذا تحتويه هذه العملية. بمعنى آخر هل التنشئة الاجتماعية الخاصة بالعمل ت ودي بالفرد إلى المواكبة و التكيف مع متطلبات العمل التي تتمثل في ثقافة المؤسسة؟". أي أن السلوك المهني بين التنشئة الاجتماعية و ثقافة

(1) عبد الحفيظ مقدم: مرجع سابق، ص20.

المؤسسة لا يكون متعارضا أو متناقضا. وذلك حتى لا تكون ثقافة المؤسسة عبارة عن رفض لخصائص التنشئة الاجتماعية " (1)

يأخذ مفهوم العمل أبعادا مختلفة حسب تنوع المجتمعات و التنشئة الاجتماعية السائدة في المجتمع، فقد يعني العمل فضاء للتعبير عن القدرات و المهارات الفردية والجماعية أي مجال لبداع و الرقي .بمعنى آخر يسمح العمل بتوفير الحاجات البيولوجية، النفسية، والاجتماعية. وهذا المفهوم غالبا ما يكون لدى البلدان المتقدمة. أما في البلدان الإفريقية و العربية عموما و الجزائر خصوصا وبفعل التنشئة الاجتماعية يعتبر العمل في اغلب الحالات مصدر رزق يسمح بتلبية الحاجات المادية. فهي إذا نظرة مادية للعمل

وهذه النظرة تؤثر بالسلب على الأداء و الإبداع في العمل. فالعامل لا يفكر في الابتكار. بل قد تغيب عليه أدنى القيم المتعلقة بالتنظيم داخل المؤسسة كالانضباط، إتقان العمل و الحرص على أداء العمل في الوقت المحدد. هذه الوضعية تؤدي إلى تعطل المؤسسة و عدم التكيف مع متطلبات السوق التي تتميز بالمنافسة و القائمة على مبدأ البقاء للأقوى والأحسن .

ب. التنشئة ومعنى الوقت:

يعتبر مؤشر الوقت في كثير من الأحيان مقياسا للتقدم أو التخلف. فنظرة الوقت تؤدي إلى تحديد كيفية استغلاله، الانضباط، و مدى الالتزام بالتخطيط و التنظيم. ففي البلدان المتقدمة يحظى الوقت بأهمية بالغة. فهم يحاولون قدر المستطاع الإسراع في الخدمات و تفعيل العمليات الإنتاجية. أما في البلدان العربية والجزائر بالخصوص فالأداء يكون منخفضا و بطيء يوحي بغياب قيمة العمل كمصدر أساس ي للفعالية و الإبداع.

خلاصة

إنّ عملية التنشئة الاجتماعية وإن اختلفت عواملها ومؤسساتها وأساليبها، فإنّها ترمي إلى تكوين المواطن بصفات ومميزات محددة لأداء مهام محددة في إطار الجماعة التي ينتمي إليها، حيث يبقى الاندماج من الأهداف التي تطمح إليها هذه الأخيرة (الجماعة التي ينتمي إليها) وذلك بواسطة مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة ابتداءً من الأسرة كمؤسسة قاعدية مرورا بالمدرسة ... الخ.

(1) إبراهيم شرع الله: مجلة الشباب و المشكلات الاجتماعية ، العدد الأول، جانفي 2013، ص123

الفصل الثالث : السلوك الفردي والجماعي و الإلتزام التنظيمي داخل

المؤسسة

- I. ماهية السلوك الإنساني والتنظيمي.
 1. السلوك الإنساني.
 2. السلوك التنظيمي.
- II. محددات السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة.
 1. المحددات النفسية (على المستوى الفردي).
 2. المحددات الاجتماعية (على المستوى الاجتماعي).
 3. المحددات التنظيمية (على المستوى التنظيمي).
- III. سلوك الإلتزام التنظيمي
 1. مفهوم الإلتزام التنظيمي
 2. محددات الإلتزام التنظيمي و أبعاده
 3. آثار الإلتزام التنظيمي على (الفرد و المنظمة)
- IV. السلوك التنظيمي و الإلتزام من وجهة أهم نظريات الفكر الإداري.
 1. المدرسة الكلاسيكية.
 2. المدرسة السلوكية (نظرية العلاقات الإنسانية).
 3. مدرسة اتخاذ القرار.
 4. الاتجاهات الإدارية الحديثة (نظرية النظم).

تمهيد

يعتبر السلوك التنظيمي من المواضيع التي يهتم بها الإداريون حيث أن العنصر البشري هو أحد أهم عناصر الإنتاج في الوحدة، ولذا فالأداء الفعال للأفراد في المؤسسات الاقتصادية يعتمد قبل كل شيء على المعرفة الدقيقة لتركيب شخصية الأفراد والجماعات ودوافعهم وحاجاتهم وأساليبهم الخاصة بإنجاز أعمالهم، حيث المؤسسات عليها أن تفهم خلفياتهم الاجتماعية التي تنطوي على طبيعة تنشئتهم الاجتماعية وتجارب حياتهم السابقة، كما يعتبر الإلتزام التنظيمي من ضمن أبرز المتغيرات السلوكية، الذي لاقى اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة لما له من علاقة بفعالية المنظمة و درجة انجاز العمل فيها، ولذا تعد عملية فهم السلوك العمال ومدى التزامهم داخل المنظمة من المهام الصعبة نظرا لتعدد وتشابك المتغيرات (الاجتماعية والنفسية والتنظيمية) التي تؤثر في سلوكهم داخل المنظمة.

I. - ماهية السلوك الإنساني والتنظيمي:

1- السلوك الإنساني:

يعرّف السلوك "بأنه عبارة عن الاستجابات الحركية والفورية للكائن الحي"، وبالتالي فالسلوك هو استجابة (تغيير)، أو ردة فعل لمؤثرات قد تكون خارجية أو داخلية.

أما السلوك الإنساني: فهو الاستجابة لموقف معين مثل (الحاجة للطعام، أو الوقاية من البرد أو الدفاع عن النفس) ويمكن أن يأخذ أشكالا مختلفة مثل: الكلام، الحركة الصمت والصراخ والبكاء والضحك، القراءة والعمل والتفكير، الإتصال والاجتماع مع الآخرين..... ، وكذلك هو الاستجابات التي يعبر بها الإنسان عن قبوله أو رفضه أو تعامله مع المثيرات. (1)

ويمكن أن يعرف السلوك الإنساني بأنه مصدر كل القيم في حياة البشر وهو مجموع كل الأنشطة في مختلف مجالات الحياة وتنعكس آثار السلوك الإنساني الإيجابية منها والسلبية عليه وعلى من يحيطون به ويتعاملون معه سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. (2)

ومنه يمكن القول أنّ السلوك الإنساني يعبر عن المعتقدات والقيم التي يعيشها البشر وذلك من خلال تصرفاته من أجل الحفاظ على حيويته وتفاعله مع المحيط الخارجي عن طريق إشباع حاجاته، وباختصار هو سلسلة متعاقبة من الأفعال وردود الأفعال التي تصدر عن الإنسان في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه.

وقد صنف علماء النفس السلوك الإنساني في مجموعتين: (3)

- سلوك فطري: لا يحتاج إلى التعليم كما هو الحال في بكاء الطفل من أجل الحصول على الطعام.

(1) سليم ابراهيم الحسنية. السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية. ط1، الأردن: مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، 1998، ص21.

(2) علي السلمي. إدارة السلوك الإنساني. بدون ط، القاهرة: المكتبة الجديدة، 1997، ص130.

(3) كمال محمد المغربي: مرجع سابق، ص30.

- سلوك مكتسب: يتعلمه الفرد نتيجة احتكاكه بالبيئة المحيطة به مثل ركوب الدراجة وقطع الشارع من الأماكن المخصصة للمشاة وغير ذلك من المهارات التي تتأثر بالاتجاهات والعقائد والميول الاجتماعية والسياسية والثقافية والدينية وغيرها من العوامل البيئية التي تعمل على تهذيب وتطوير السلوك الفطري.

2- السلوك التنظيمي:

يعني السلوك التنظيمي هو سلوك العاملين في أماكن العمل والذي يضم سلوك كل من الفرد والجماعة والتفاعل مع العمليات التنظيمية. (1)

والسلوك التنظيمي يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها. (2)

وعليه فإن السلوك التنظيمي هو نشاط الإنسان وتصرفه في مواقع العمل أي يظهر في بيئة محددة هي بيئة العمل ويشمل (الحركات، الأقوال، الأفعال من جهة والتفكير والقيم والدافعية من جهة أخرى) إتجاه النشاط الممارس داخل التنظيم.

وتجدر الإشارة إلى أنه " يختلف السلوك الإنساني عن السلوك التنظيمي بأن السلوك الإنساني أعم وأشمل ويتكون من كافة أنواع السلوك الإنساني في حياته العامة والخاصة أما السلوك التنظيمي عنوان شامل لسلوكات كافة العاملين في التنظيمات الإدارية، وهنا لا بد من التمييز بين مصطلح السلوك التنظيمي بالمعنى المحدد هنا وبين السلوك الإداري، أما السلوك التنظيمي فيشمل سلوك العاملين في كافة المستويات الإدارية، في حين السلوك الإداري يتناول سلوك فئة المديرين التي تتناول مسؤولية الإشراف على غيرهم وهم فئة المشرفين ورؤساء الأقسام والدوائر وصولاً إلى فئة الإدارة العليا. (3)

وتكمن أهمية دراسة السلوك التنظيمي في تمكين إدارة المنظمة من : (4)

- معرفة علاقة التأثير المتبادل بين الفرد والمنظمة.

- تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين نوعية حياة الأفراد داخل المنظمة وذلك بتوفير أماكن وطرق عمل مناسبة.

- اقتراح حلول فعالة لحل المشكلات التنظيمية.

- تنمية أساس معرفي باستخدام مدخل الأبحاث الميدانية.

إضافة إلى: (5)

- رسم سياسات تحفيزية وتدريب مناسبة وفهم السلوك التنظيمي يسمح بتحقيق فعالية عمل الإتصال.

(1) أنور سلطان محمد سعيد. السلوك التنظيمي. بدون ط، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص13.

(2) كمال محمد المغربي، مرجع سابق، ص34.

(3) محمد القاسم القريوتي، مرجع سابق، ص31.

(4) أنور سلطان محمد سلطان، مرجع سابق، ص14.

(5) رواية حسن. السلوك في المنظمات. بدون ط، الإسكندرية: دار الجامعة، 1999، ص15.

- تنمية المهارات السلوكية الخاصة بالتعامل مع الآخرين.
- تسمح دراسة السلوك التنظيمي بتحسين أساليب تطوير أداء المورد البشري.
- تعقد الطبيعة البشرية ووجود اختلافات فردية يتطلب من المنظمة دراسة السلوك التنظيمي قصد التحكم فيه والتأثير عليه، ويتم ذلك عن طريق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة من وراء دراسة وفهم السلوك التنظيمي عن طريق: (1)

- التنبؤ بالسلوك: ويعني القدرة على معرفة اتجاهاته المستقبلية إذ يزود الدارسين بالأسس والأساليب العلمية والمنهجية لتحديد نواتج المترتبة على تصرف معين من خلال التنبؤ الدقيق باحتمالات حدوثه.
- تفسير السلوك: خلال دراسة السلوك التنظيمي يسعى الدارسون إلى تفسير الأحداث والتصرفات التي يفرزها سلوك ما حيث يستخدم هذا التفسير لتحديد سبب التصرف.
- التحكم في السلوك: إن أهم هدف تسعى الإدارة لتحقيقه من خلال دراسة السلوك التنظيمي هو تحقيق إمكانية التأثير فيه بهدف تحقيق الفعالية في أداء المهام.

مما سبق نجد أن السلوك التنظيمي يهدف بالدرجة الأولى إلى فهم الأبعاد النفسية والسلوكية للإنسان بصفته عاملاً وكونه إنساناً يتحكم في القوانين والتعليمات التي تنظم سلوكه إدارياً وتنظيماً مع محاولة تغيير هذه التصرفات بغرض السيطرة عليها لتكون في خدمة أهداف التنظيم.

II - محددات السلوك الفردي والجماعي داخل التنظيم:

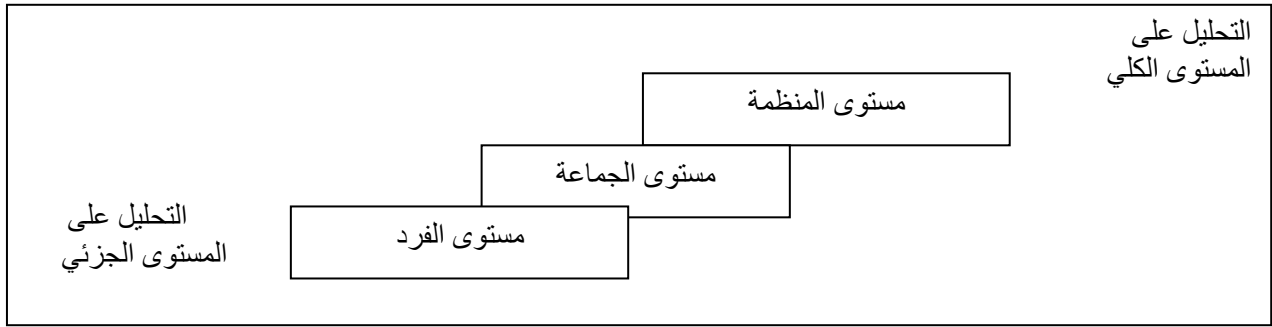
يتحدد السلوك الفردي للعاملين في أي مؤسسة بمجموعة من العوامل تتمثل في الدوافع والحوافز لدى الفرد ومستوى إدراكه وتصوره للأمور وكذلك الاتجاهات والقيم التي اكتسبها أو تربي عليها خلال سنوات التنشئة الاجتماعية وما يصابها من خبرات إضافة إلى العوامل التنظيمية والاجتماعية.

ويتم تحليل السلوك التنظيمي وفق ثلاثة مستويات لكل مستوى محدداته الخاصة وذلك حسب ما

يوضحه الشكل التالي:

(1) محمد القاسم القريوتي، مرجع سابق، ص15.

الشكل رقم (1) : مستويات تحليل السلوك التنظيمي.



المصدر: رواية حسن السلوك في المنظمات. مرجع سبق ذكره، ص11.

1- المحددات النفسية (على المستوى الفردي)

أ- الدافعية والحوافز

- الدافعية:

إن دراسة الدافعية كانت ولا زالت محور إهتمام المؤسسات الإنتاجية والإدارية المختلفة فهؤلاء يسعون باستمرار لتحقيق الإنتاجية أو إلى تحسين مستوى الأداء. (1)

وتعرف بأنها " مؤثر داخلي يحرك شعور الفرد ويحدد سلوكه نحو عمل معين وتعتبر الدوافع والحاجات هي المحرك الرئيسي في السلوك الإنساني" (2) ، وفي نفس الاتجاه يعرف "ان الدافع هو منبه داخلي يرمي إلى تحقيق المطالب الخارجية ويحصل على الإرضاء بواسطة الاستجابة السلوكية" (3)

ويقوم "علي السلمي" بشرح كيف تتم الاستجابة السلوكية عن طريق الدوافع في تعريفه للدوافع بقوله: "... فإن الدوافع (حاجات ورغبات الفرد غير المشبعة) تمثل نوعا من القوى الدافعة غير المشبعة التي تؤثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية كما أنها توجه السلوك الإنساني في إتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات..." (4)

مما سبق نرى أن الدافعية هي مختلف الحاجات والرغبات الكامنة داخل الفرد وهي توجه نحو أهداف يدركها الفرد شعوريا أو لا شعوريا.

- الحوافز:

تقوم عملية التحفيز على إستخدام المحفزات من اجل إثارة وتوجيه الأفراد العاملين لأداء أعمالهم بشكل أفضل، واعتمادها على ذلك فإن هذه العملية تحتل مكانا بارزا في اهتمامات المنظمات بشكل عام.

(1) حسن مريم. السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات). بدون ط، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1988، ص116.

(2) علي محمد ربابعة. إدارة الموارد البشرية. ط3، الأردن: دار صفا للنشر والتوزيع، 2003، ص79.

(3) احمد قوراية. فن القيادة (المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي). بدون ط، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص222.

(4) علي السلمي، مرجع سابق، ص118.

وتعرف الحوافز بصفة عامة "بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" (1)
وتعرف عملية التحفيز على مستوى الإدارة بأنها " مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أداءهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم" (2)

إذن فالحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية والمؤثرات التي تقوم الإدارة في المنظمات بإعدادها بهدف التأثير في سلوك العاملين بما يخدمها.

وتجدر الإشارة إلى أن الدوافع تختلف عن الحوافز، فالأولى هي محركات داخلية للسلوك الإنساني وتتبع من ذات الفرد لإشباع حاجة معينة، وأما الثانية فهي محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها، وقد تكون الحوافز مادية كالمكافآت وزيادة الراتب والمنافع المادية الأخرى وقد تكون معنوية كزيادة السلطة... الخ (3)

- (الدافعية، الحافز) والسلوك التنظيمي:

تهتم نظرية الدوافع بمسببات السلوك الإنساني ومعوقات الرضا الوظيفي وذلك أنم من المهم للمديرين ان يفهموا دواعي سلوك العاملين بشكل معين من أجل زيادة قدراتهم، عن طريق التنبؤ بما سيكون عليه السلوك مستقبلا، إذ تعرف الدوافع بأنها الحاجات والرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد حيث أنها تحركه نحو الهدف المحدد الوحيد للأداء، بل هناك قدرة الفرد والظروف التي يعمل بها حسب العلاقة التالية للأداء = الدافعية × القدرات × البيئة. (4)

أما الحافز فيعتبر وسيلة إشباع لتوجيه سلوك العمال وجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة، ويمكن أن نتطرق إلى علاقة التحفيز بسلوك الأفراد داخل المؤسسة من خلال دور الحوافز في المؤسسة، تعتبر من الاتجاه المركز على الفرد كطاقة مستعملة في العمل، إذ يؤدي التوتر الناتج عن عدم تلبية حاجته باستعمال طاقته في العمل ببذل مجهود أكبر في العمل. (5)

(1) عبد الرحيم مطر الهيتي. إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي). ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص255.

(2) نادر أبو شيحة. إدارة الموارد البشرية. ط1، الأردن: دار صنعاء للنشر والتوزيع، 2000، ص250.

(3) كمال محمد المغربي، مرجع سابق، ص120.

(4) رواية حسن، مرجع سابق، ص106.

(5) عبد القادر قریش. أثر البعد القيمي و الثقافي في تغيير و تحسين أداء السلوك الإداري للمؤسسة. أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر (2008/2007)، ص28

ب- الاتجاهات والقيم:

تلعب الاتجاهات دورا كبيرا في حياة الأفراد كموجه وضابط منظم لسلوكهم في معظم أوجه حياتهم المختلفة كإتجاهات العمال نحو العمل أو الوقت أو القوانين التي تحكم المؤسسة، ويجمع العديد من المفكرين والباحثين الذين حاولوا توضيح مفهوم القيمة عن طريق الاتجاه، أي أن الاتجاه والقيمة جزءان لعملية واحدة ولا معنى لأحدهما دون الآخر. (1)

وتمثل الاتجاهات كما يبدو من التسمية توجها أو استعدادا مسبقا للتصرف بطريقة معينة، يكتسبه عبر سنوات التنشئة الاجتماعية الطويلة في الأسرة وجماعة الرفاق والمدرسة والمسجد والجامعة والنادي ومختلف المؤسسات الاجتماعية. (2)

في حين تعرف القيمة بأنها "المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ" (3)

وتتكون الاتجاهات والقيم لدى الإنسان بشكل تدريجي وهي تخضع في تكوينها ونموها وتعديلها لعوامل التنشئة الاجتماعية والتي من أهمها: (4)

- الأسرة: التي تلعب دورا كبيرا في عملية تكوين الاتجاه، فالوالدين والمحيطين بالطفل ينقلون للطفل عن طريق التعلم والتقليد والمحاكاة وبالسلطة، تبنى ميولهم واتجاههم وأدائهم وتعصبهم وطموحاتهم وأمالهم... الخ

- المجتمع وثقافته: لاشك أن الثقافة التي تسوده تؤثر تأثيرا كبيرا وواضحا في الاتجاهات الأفراد فثقافة العداد في أوسط بعض المجتمعات مثلا تنتقل إلى بقية أفراد المجتمع.

- النماذج: هي الأفراد ورجال القيادة التي يقابلها الفرد في حياته ويتقمصها، ومن أهم عوامل تكوين الاتجاهات لدى الأفراد: الوالدين، الأخ الأكبر، المدرس، القائد.

- التعليم والتكوين: إن كل المواد والمقررات الدراسية في الحياة الدراسية تهدف إلى تكوين اتجاهات معينة لدى الفرد، وكذلك برامج التكوين التي يحضرها العاملون والمديرون، والتي تهدف إلى تكوين اتجاهات معينة لدى الأفراد والوقت والتغييرات التي تحدث على مستوى الإدارة.

إضافة إلى : (5)

- التعاليم الدينية: يمثل الدين أحد المصادر المهمة التي تستمد القيم منها بل أن الدين هو المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي، الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل إذا جاء في الحديث (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه).

(1) الطاهر بوشلوش، مرجع سابق، ص21.

(2) محمد القاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 188.

(3) نفس المرجع: ص177.

(4) عبد القادر قريش، مرجع سابق، ص29.

(5) محمد القاسم القريوتي، مرجع سابق، ص(180-181).

- الخبرة السابقة: تعتبر خبرات الشخص من مهمة وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء، فعلى سبيل المثال الأمي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم ويحاول أن يعوض ذلك بتعليم أولاده، كذلك الغني الذي مر بمرحلة عصبية وبفقر مدقع يصبح المال بالنسبة له قيمة كبيرة حتى بعد أن تتحسن أحواله المادية.

- الجماعة التي ينتمي إليها الفرد: رغم أهمية التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرة السابقة كمصادر القيم، إلا أن عضوية الفرد في الجماعات تعتبر مصدر آخر للقيم فبعض الأشخاص ممن نشأوا تنشئة دينية تتحول وتتغير قيمهم إذا إنخرطوا في عضوية جماعات غير دينية وتصبح قيمتهم متماثلة مع قيم الجماعات التي إنتمى إليها.

- (الاتجاهات، القيم) والسلوك التنظيمي:

لا يختلف الأفراد في المقدرة على الأداء فقط وإنما أيضا من حيث الاتجاهات والميول الخاصة بالعمل تتأثر هذه الميول والاتجاهات أولا من خلال التفاعل واختلاط الفرد مع أسرته ومع أصدقاء الطفولة والشباب ثم بتجاربه وتفاعلاته مع البيئة والأفراد...، ومن المحتمل أن الاتجاهات والميول الاجتماعية والنفسية تجاه العمل ومستوى السلطة، ولهذه علاقة بسلوك الأفراد داخل المنظمة.⁽¹⁾

ولذا تعتبر كل من الاتجاهات والقيم محددات لسلوك التنظيمي وذلك لأن الإنسان العامل يأتي للمنظمات الإدارية وهو محمل بالأفكار والاتجاهات والقيم التي لا بد أن تترك بصمات على تصرفاته في العمل، ولذا من المهم أن يتفهم المديرون الاتجاهات والقيم التي يأتي بها العاملون معهم لمنظمات الأعمال حتى يمكن تسييرهم وتوجيههم بما يخدم الأهداف التنظيمية، ولا يحصل التعارض بين قيمهم واتجاهاتهم وقيم المنظمات التي يعملون بها واتجاهها⁽²⁾، حيث يكون ذلك عن طريق غرس الاتجاهات الإيجابية نحو العمل ومحاولة تغيير الاتجاهات والقيم السلبية عن طريق الدورات التدريبية والتعليمات واللوائح وتحرص معظم التنظيمات على خلق شعور الولاء للتنظيم واحترام العمل والإلتزام به.

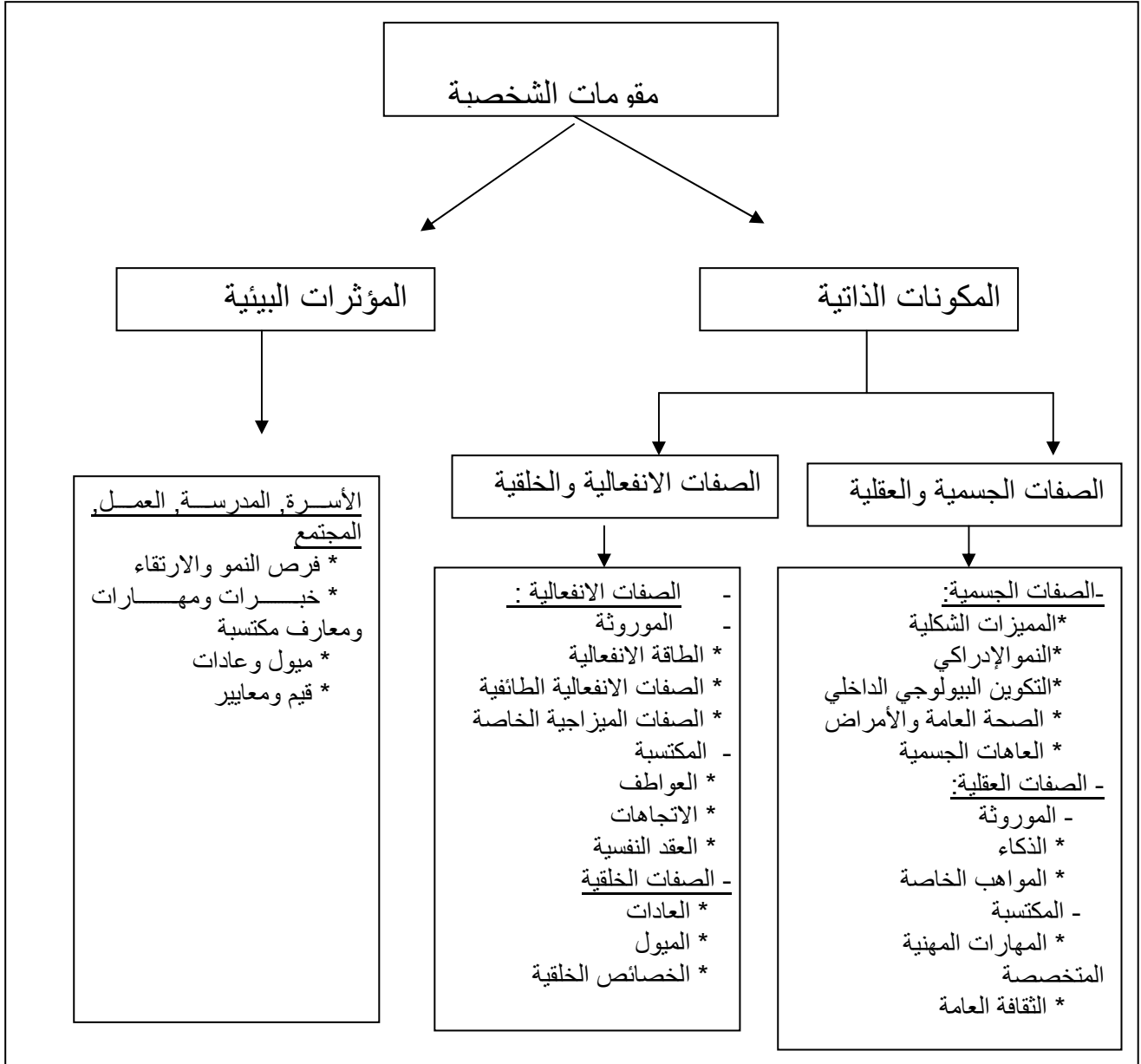
ج- الشخصية: تعرف الشخصية بأنها "مجموعة الصفات الفردية التي تتطور بفعل العوامل الوراثية والعوامل المكتسبة"⁽³⁾ أي هي مجموعة الخصائص التي يمكن استخدامها لتمييز الأفراد. حيث تتكون الشخصية من جانبين أساسيين هي الجانب الذاتي وهو الذي يتعلق بمكونات الشخصية ذاتها ويتكون من عناصر جسمية وانفعالية وصفات خلقية وعقلية أما الجانب البيئي فيتمثل

(1) محمد كمال المغربي، مرجع سابق، ص 141.

(2) محمد القاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 188.

(3) محمد القاسم القريوتي، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 3، الأردن: بدون دار نشر، 1993، ص 57.

في المحيط الذي يعيش فيه الفرد (الأسرة، المدرسة، العمل، المجتمع) ونتيجة تفاعل هذين الجانبين يتمكن من تنمية مهاراته ومعارفه واستغلال طاقاته وفرص النمو والارتقاء وتكوين ميوله وعاداته وذلك حسب الشكل رقم (02) الذي يوضح مكونات الشخصية الفردية.
الشكل رقم (02): يوضح مكونات الشخصية الفردية.



المصدر: حسن حمود خير الدين. العلوم السلوكية (المبادئ والتطبيق). بدون طبعة، القاهرة: دار الحريري للطباعة، 1985، ص92.

- الشخصية والسلوك التنظيمي:

إن دراسة الشخصية الفردية ما هي إلا دراسة للسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، حيث أن المدير يهتم بمعرفة شخصية الموظف بقدر الأهمية التي تتيح له فهم سلوك الموظف في مواقف محددة والتنبؤ به فباحثي السلوك الإداري دراستهم استهدفت التنبؤ بالجهد ونوعية الأداء وكميته وقرار

قبول وظيفة معينة،قرارات ترك العمل، والغياب وذلك بناء عن معلومات عن الشخصية⁽¹⁾، هذا من جهة ومن جهة أخرى كما يقول قاسم القريوتي "أن الشخصيات الواثقة والحريصة والقادرة على التخطيط والمنظمة والمثابرة وذات حرص على الإنجاز أكثر قدرة على الأداء الفعال، وأن الشخصيات الاجتماعية أكثر قدرة على النجاح في الأعمال التي تتصل بالبيع وذلك لأنها تعتمد على القدرة على التفاعل مع الناس".⁽²⁾

إذن تمثل الشخصية أهمية كبيرة عند دراسة السلوك التنظيمي حيث تؤثر شخصية الفرد بما تتميز به من بعض الخصائص والسمات على سلوك الفرد داخل المنظمة، أيضا هي تؤثر على طريقة تفاعله مع الآخرين في المنظمة.⁽³⁾

د- التعلم واكتساب المهارات

يمكن تعريف التعلم بأنه عملية التغيير النسبي أو الدائم في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل والذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة أو غير المباشرة.⁽⁴⁾

فالتعلم هو مصدر لتغيير في السلوك فيتغير سلوك الفرد عن سلوكه قبل التعليم وينشأ التغيير في السلوك إما نتيجة لتجربة أو خبرة مكتسبة، وهذا يغير في السلوك الظاهر أو ينشأ نتيجة الملاحظة ومشاهدة الآخرين، فيكتسب الفرد خبرات سلوكية تغير أفكاره واتجاهاته وبعض خصائص شخصيته وبدوره يؤدي إلى تغيير سلوكه.⁽⁵⁾

ويهدف التعليم الذي يطلق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس والجامعات إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين لأجل تأهل الفرد للدخول في الحياة العملية والتي عن طريقه (التعلم) يكتسب الفرد المهارات المختلفة هذه الأخيرة التي تعرف بأنها استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة والتعليم وتصل بالتدريب وتجعل الفرد قادرا على الأداء جسميا أو ذهنيا كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين أو تحقيق هدف معين.⁽⁶⁾

فالمهارة قد تكون مصدرها وراثي يخص بها أفراد دون غيرهم أو عن طريقة البيئة الاجتماعية (مختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية) وما توفره هذه الأخيرة من تعلم وتدريب.

(1) قيس النوري. السلوك الإداري وخلفيته الاجتماعية بدون ط، الأردن: دار كندي للنشر والتوزيع، 1999، ص255.

(2) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص(98-99).

(3) حسن حمود خير الدين، مرجع سابق، ص92.

(4) علي السلمي، مرجع سابق، ص200.

(5) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. ص72.

(6) عبد القادر قريش، مرجع سابق، ص92.

- (التعليم، اكتساب المهارات) والسلوك التنظيمي:

يتأثر الطفل بالأسرة التي ينتمي إليها ويكتسب منها عادات وتقاليد معينة ويتم اكتساب مهارات وتنمية قدرات أخرى أثناء فترة التعليم، حيث لها علاقة بالتأثير على قدرات الفرد الحالية⁽¹⁾، أي أنه كل ما يتم تلقيه سواء في الأسرة أو المدرسة أو خبرات العمل (متى يأتي إلى العمل؟، وكيف يؤدي عمله بفعالية؟ وما هو المطلوب تحقيقه وكيف يحصل على الترقية؟) لها تأثير في سلوكه الحالي داخل المنظمة.

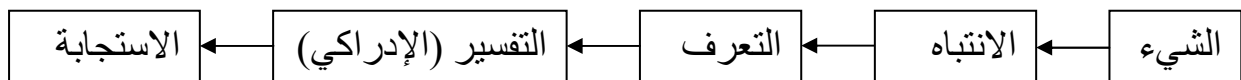
إضافة إلى ذلك ومما لا شك فيه أن المسير يحتاج إلى مهارات فردية فهي الوسيلة التي تمكنه تحديد اتجاهات مرووسة ومطالبهم وتحفيزهم على العمل واستشارة جهودهم وتوحيدها ورفع مستوياتهم في الأداء⁽²⁾، كمهارة إدارة الوقت، اتخاذ القرارات، حل النزاعات... الخ إذاً ومن الواضح أن معظم الحياة التنظيمية وكذلك سلوك الأفراد داخل المنظمات تتأثر بعملية التعلم التي عن طريقها يمكن تكوين مفاهيم جديدة (خاصة ما تعلق بالوقت، والكفاءة) واستبعاد المفاهيم السلبية التي قد تكون سبباً في خسائر على مستوى المؤسسات وكذلك الأفراد على حد سواء، ولا يمكن أن يكون ذلك إلا عن طريق التعلم وبعمق عن وسائل وطرق تحسين التعليم.

هـ - الإدراك

من أجل حدوث كل تلك المحددات وتأثيرها على السلوك بصفة عامة لابد من عنصر الإدراك سواء للأشياء أو الكلمات أو الحركات أو الأشخاص.

ويعرف الإدراك بأنه العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتفسير وتنظيم إنطباعاته النفسية الحسية أي يضيف معنى للبيئة التي يتفاعل معها، إذا يعتبر الإدراك أهم العوامل التي تشكل السلوك التنظيمي فسلوك الفرد هو انعكاسه لإدراكه⁽³⁾، فالأفراد المختلفين قد ينظرون إلى نفس الشيء وبالرغم من هذا يدركونه بطريقة مختلفة، لأن الفرد يبني تصرفاته على تفسيره للواقع وفقاً لنظامه الإدراكي.⁽⁴⁾

الشكل رقم (03): يمثل الإطار الأساسي للإدراك



المصدر: رواية حسن. السلوك في المنظمات. مرجع سابق، ص52.

(1) عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص(36-37).

(2) عبد القادر قريش، مرجع سابق، ص92.

(3) محمد كمال المغربي، مرجع سابق، ص96.

(4) رواية حسن، مرجع سابق، ص52.

وأهم العوامل التي تؤثر في عملية الإدراك تتمثل في العوامل الخاصة بالمتغيرات نفسها وعوامل تتعلق بالفرد ومن بينها: (1)

- العوامل الخاصة بالمتغيرات نفسها:

* حجم الظاهر محل الدراسة: حيث يؤثر حجم الظاهر على إدراك الفرد لها، لذلك أن درجة انتباه الموظف إلى ملاحظة ما وإدراك لوحة إعلان كبيرة مثلا تفوق ملاحظته وانتباهه إليها فيما لو كانت مكتوبة على ورقة صغيرة.

* درجة شدة أو حدة المثير: يجلب الصوت القوي أو اللون الساطع انتباهه أكبر من الصوت الخافت والضوء الباهت.

* التكرار والحركة: يعمل تكرار حصول الظاهرة على تركيز وحشد الانتباه إليها أكثر، أما الحركة فتؤثر لمثيرات المتحركة على الإنتقاء الإدراكي لكونها تجذب الانتباه بشكل أكبر من تلك الثابتة.

- العوامل المتعلقة بالفرد:

* الدوافع الفردية: تؤثر الدوافع الموجودة لدى الفرد بعملية الإدراك فالإنسان أكثر ميلا للإدراك وتفهم ما ينقصه في حياته في تلك الحاجات المشبعة لديه، فقد ينظر الموظف لكل ما تنوي المؤسسة التي يعمل بها تقديمه من حوافز على أنها حوافز مادية أو معنوية حسب درجة حاجته لإشباع هذه الدوافع.

* التوقع: يدرك معظم الأفراد ما يجبون أو يتوقعون له أن يحصل.

* الميول والاتجاهات: يدرك معظم الأفراد النواحي التي تتوافر لديهم ميولا واتجاهات بشأنها بينما قد لا يدركون ما لا يهمهم من كثير من النشاطات أو الظواهر المحيطة بهم.

* درجة التوتر والقلق: يؤثر مستوى الشعور بالتوتر والقلق في عملية الإدراك ويعتبر مثل هذا الشعور مصدر من مصادر تشويش عملية الإدراك والتأثير السلبي على نوعية القرارات المتخذة .

* الثقافة الاجتماعية وما تحويه من قيم ومعتقدات: تعتبر الثقافة السائدة في المجتمع ومحتواها القيمي عاملا مؤثرا على طريقة إدراكنا للأشياء وللناس المحيطين بنا، وذلك أن دور القيم الاجتماعية السائدة حول ما إذا كانت منصبا ووجاهة تبيح للفرد التصرف وفق مصالحه الخاصة أو دورا وظيفيا يستلزم منه تقديم خدماته للمواطنين بإعتبار ذلك واجبا مطلوب منه، وبالتالي فإن إدراك الموظف لتصرفاته وطريقة إدراك الآخرين لها يختلف باختلاف الثقافة الاجتماعية السائدة والقيم التي تعززها.

(1) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص(131-132).

2 - المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي (على المستوى الجماعي)

إنّ دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات يتطلب إلى جانب دراسة السلوك الفردي ومحدداته كالشخصية والدوافع والإدراك، دراسة السلوك الإنساني الجماعي وبالتالي النظر في الجماعة المحيطة بالفرد داخل بيئة العمل، إذا يعتبر الفرد جزءاً من تلك الجماعة يؤثر فيها ويتأثر بما لديها من قيم واتجاهات، فالسلوك التنظيمي في الواقع لا يمثل سلوك فرد واحد فقط وإنما يمثل سلوك مجموعة من الأفراد الذين يكونون هذه المؤسسة.

وعليه يمكن تعريف الجماعة "على أنها مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضائها معا لتحقيق أهداف محددة ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة وتتميز علاقاتهم بالاستقرار النسبي" (1) وتتميز الجماعات بعدة سمات هي: (2)

- الاعتقاد المتبادل لأعضاء الجماعة على بعضهم البعض حيث يتشاركون بدرجة كبيرة في القيم والاتجاهات والأهداف.

- وجود أنماط اتصال واضحة بين أعضاء الجماعة.

- حرص الجماعات على تطوير معايير سلوكية خاصة بها.

- تميز السلوك الجماعي بالاستقرار النسبي.

ومن الطرف الرئيسية للممارسة التأثير على سلوك الأفراد ما تقوم به الجماعات من عمليات تنشئة وتلقين للقيم وتعريف أعضائها بمعايير السلوك المقبول وغير المقبول هذا إلى جانب توقيع العقوبات على الأعضاء الذين يخالفون القواعد السلوكية ومكافأة الذين يحترمون هذه القواعد. (3)

وتكمن الأدوات وأساليب تأثير الجماعة على السلوك الفردي فيما يلي: (4)

- المدعمات الاجتماعية: من خلال ما توفره الجماعة من قبول أو رفض لسلوك أعضائها أي من خلال أساليب الثواب والعقاب، فقبول وتشجيع أفراد الجماعة لسلوك معين قام به فرد منهم قد يؤدي إلى تعزيز هذا السلوك لديه.

- التحكم في المعلومات المتاحة: تعتبر الجماعات بصفة عامة وجماعات العمل مصدر هام للمعلومات عن الواقع المحيط بالفرد، فمن خلال الخبرات التي تتجلى لدى أفراد الجماعة تستطيع الجماعة أن توفر لأي عضو فيها مخزوناً من المعلومات هو نتاج خبرات أعضائها، حيث يتم نقل هذه المعلومات المشبعة بتفسيرات ومفاهيم تستهدف تشكيل مدركاته في اتجاه بقية أعضاء الجماعة.

(1) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص 143.

(2) هاني عبد الرحمن. الإدارة التربوية والسلوك المنظم (سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم). ط1، الأردن: 1986، ص 304.

(3) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص 147.

(4) عبد الغفار حنفي. مرجع سابق، ص (67-68).

- توفير نماذج الاقتداء: تستطيع الجماعة أن تؤثر على أفرادها من خلال قيام بعض أفرادها البارزين بالتصرف بطريقة معينة بهدف أن يقتدي بهم بقية الأعضاء، فأحد مصادر تعلم الأفراد هو الإقتداء ومحاكاة الغير.

كما تمارس الجماعة النفوذ والتأثير على أعضائها من خلال القواعد والمعايير، هذه الأخيرة **(المعايير)** التي تمثل "مجموعة التوقعات التي يتوقعها الأفراد الذين ينتمون إلى طبقة اجتماعية معينة فيما يتعلق سلوك بعضهم ببعض، فهي رموز السلوك أو التصرفات التي تحدد ماذا يجب أولاً يجب على الفرد عمله" (1)

فالمعايير أدوات لضمان الانضباط للجماعة من خلال ضبط سلوك أفرادها وفقاً لهذه المعايير وتكون إما في المنظمة التي يعمل بها أو جماعات غير رسمية، أو المجتمع الذي يعيش فيه. وتتشكل المعايير الاجتماعية من خلال التنشئة الاجتماعية سواء كان ذلك على مستوى الأسرة أو جماعة العمل، ذلك أن الجماعات في ميادين الأعمال ثقافات شأنها شأن الشعوب، وهذا ما تعزز به الشركات الكبيرة التي تحب أن ترى نفسها نموذجاً للأسرة ويتميز العاملون في مثل هذه الشركات، بإرتداء زي معين وتكوين مصطلحات خاصة بهم بل واستثناء تجمعات وأسواق و نوادي خاصة بهم لتثبيت هويتها الذاتية وهذا ما تطبقه كثير من الشركات الدولية وتؤكد عليه رغم ما قد يتصوره البعض بأنه مجرد شكليات. (2)

وتوجد العديد من المعايير في مجال المنظمات والتي تؤثر على سلوك الأفراد منها: (3)

- معايير الولاء: إذ تحاول المنظمات الحصول على أقصى درجة من الإلتزام والولاء من أعضائها حيث يمثل معايير الولاء لأن تكون غير رسمية، فالمديرون يكون لديهم إدراك بأنهم يجب أن يعملوا حتى ساعات متأخرة أو أن يعملوا في عطلة نهاية الأسبوع أو يقبلوا النقل إلى فروع أخرى وهذا حتى يثبتون ولاءهم للمنظمة.

- معايير تتعلق بطريقة اللبس: حيث تملي المعايير الاجتماعية عادة نوع من الملابس التي يرتديها الأفراد في العمل مثل: إرتداء زي رسمي في العمل أو مآزر بلون معين وهذه قوة المعايير الاجتماعية.

- معايير تخصيص المكافأة: توجد على الأقل أربعة معايير والتي على أساسها يتم تخصيص المكافآت مثل: الدوافع، الترفيه أو الخدمات الاجتماعية وهي:
*العدالة: أي منح المكافأة على أساس مدخلات الفرد للعمل، أي مجهوده وأداء خدمته .

(1) رواية حسن، مرجع سابق، ص160.

(2) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص148.

(3) رواية حسن، مرجع سابق، ص161.

* المساواة: أي منح المكافآت لكل من الأفراد بالتساوي.

* التبادل: أي مكافأة الأفراد بالطريقة التي تكافأ بها.

* المسؤولية الاجتماعية: تعتمد على مكافأة من يستحقون فعلا المكافأة.

وتميل معظم المنظمات إلى التركيز على تخصيص المكافأة تبعاً لمزيج من المساواة والعدالة أي إعطاء الأفراد ما يستحقون.

- معايير الأداء: فإلى جانب القدرة والدافعية والشخصية للفرد، فالجماعات تمد أفرادها بمؤشرات على مستوى الأداء الذي يعتبر مناسباً، فالعضو الجديد للجماعة مثلاً يسأل نفسه هل يمكن أن حصل على راحة الآن؟ وما هي الظروف التي في ظلها يمكن الحصول على إجازة عمل دون توقيع أي عقوبة؟ ، وبالطبع فالمعايير التنظيمية الرسمية عادة ما تكون في صالح الأداء المرتفع، ومع ذلك فإنه غالباً ما تحدد جماعة العمل معايير أداء غير رسمية مثل تحديد مستوى معين من الإنتاجية لا يجب على الأفراد أن يتعدونه.

- وهناك أمثلة من الدراسات التجريبية على أثر الجماعة على سلوك الفرد داخل العمل، فدراسات "الهاوثورن" الرائدة في هذا الميدان أوضحت أثر جماعة العمل على سلوك الفرد أقوى من الكثير من الظروف المادية وأقوى من خصائصه الفردية، فقد أظهرت هذه الدراسة أن أحاسيس الأفراد بالانتماء لجماعة تضمهم وما يترتب عليها من نشأة قواعد للسلوك متفق عليها فيما بينهم قد أثر على دوافعهم وتصرفاتهم وإنتاجيتهم فمثلاً عندما كانت قواعد السلوك هذه تحدد أن ثمة مستوى معين من الإنتاج لا ينبغي على الأفراد تخطيه يرضخون ويمتثلون لاتفاق الجماعة. (1)

- ولذا تجدر الإشارة أن تعدد الطرق التي تستخدم لتصنيف الجماعات في مجتمعاتنا بحسب الظروف والقوانين التي أدت أو سمحت بتكوينها وقد تشمل مجموعة الصداقة جماعات العمل وجماعة المصلحة، ويمكن أن ننظر إلى هذه الجماعات من منظور قانوني إلى جماعات رسمية وأخرى غير رسمية.

فالمجموعة الرسمية تسعى بشكل أساسي إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تفاعل أعضائها ويحددها الهيكل التنظيمي بوجه عام ومن العوامل البارزة للجماعات الرسمية العلاقة بين المشرف ومروؤسيه الذي هو المسؤول على تسهيل أداء هذه المهمة وذلك من خلال تحقيق الأهداف والتفاعلات، وكذا مستويات الأداء (تنفيذ، رقابة، تخطيط) وقد تقوم المؤسسة كذلك بعرض إنجاز مهمة معينة بتكوين لجنة لها هدف جماعة العمل (مثل: جماعة أو لجنة تأمين المصنع من الحوادث) (2)

(1) عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص (64-65).

(2) عبد القادر قریش، مرجع سابق، ص 15.

أما الجماعات الغير رسمية تتصف هذه الجماعة بأنها لا تتشكل ولا تتحدد وفقا لمقتضيات التنظيم، بل استجابة لحاجات خاصة بالأعضاء والتي قد لا تكون بالضرورة منسجمة أو متفقة مع الأهداف التنظيمية، ومن ذلك جماعة المصالح، وكذلك هناك الصداقة التي تتشكل ليس بالضرورة لتحقيق أهداف محددة وإنما لتوافق في القيم والمشاعر بين أفرادها، وهو أمر مهم لكافة الناس، إذ يشعر أعضاء الجماعة بالأمن وبالاعتراف بذاتيتهم وبالاحترام والانتقاء وبالقدرة على انجاز الأهداف من خلال العضوية في الجماعة.⁽¹⁾

نلاحظ مما تم ذكره أن الجماعة لها تأثير على سلوك الفرد داخل المنظمة وبالتالي السلوك التنظيمي من خلال ما يتلقاه الفرد في المحيط الاجتماعي للعمل من مجموعات العمل التي يتعامل معها، تؤثر في إدراكه، ودوافعه وتصرفاته في العمل وحتى أداءه، وهذا التأثير يتلقاه الفرد من خلال اتصالاته وتفاعلاته مع أفراد جماعات العمل، وخلال هذه الاتصالات والتفاعلات الاجتماعية يكتسب الفرد خبرات ويتلقى معلومات تشكل الكثير من مفاهيمه وتؤثر على مشاعره وسلوكه.

كما تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي باعتبارها تعكس نمط السلوك الذي يتبعه أعضاء المنظمة ويساعد على إنشائها وتطورها قدرة الإنسان على التعلم حيث أن السلوك الإنساني يتشكل ويتكون عن طريق خصائص الثقافة التي يعيش فيها⁽²⁾، وسوف نتعرض بنوع من التفصيل للثقافة التنظيمية لاحقا.

3- أهم المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي (على مستوى المنظمة)

لا تكتمل الصورة عن محددات السلوك الفردي والجماعي على أهميتها لتفسير السلوك التنظيمي إلا بالتعرض إلى عملية القيادة الإدارية وعملية الإتصال واتخاذ القرار ولذا لما لها من تأثير على مجريات الأمور في التنظيم.

أ- الهيكل التنظيمي:

يشمل هذا العامل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات السائدة في التنظيم ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي وموقع العاملين فيه يؤثر على قدراتهم على المشاركة والإبداع فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح أي مجال لأية علاقات للعاملين خارج إطاره فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لتقديم اقتراحات من شأنها تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام

(1) محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ص 153.

(2) جمال الدين محمد المرسي. السلوك التنظيمي. بدون ط، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص 436.

لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له ان يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه. (1)

ب- القيادة:

إن القيادة الإدارية ليست موهبة فقط، بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل القيادي لوضع يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب وبالتالي فهي تستند إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من القائد مصدر إعجاب وقوة تكسبه قدرة على التأثير في الآخرين، من خلال التأثير المباشر لنمط اتصالاته ، وتعرف القيادة "بأنها فن التأثير في المرؤوسين لانجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص ومن وجهة نظر النتائج فالقيادة هي القدرة على حث وحفز الأفراد على انجاز ما ترغب القيادة في التحقيق" (2).

ومنه "فالقيادة الإدارية ليست مجرد علاقة شخصية بين شخص وآخر إنما تمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في المنشأة، فعندما يقوم المشرف بتوجيه عامل وحفزه على العمل، ثم يقوم بتوجيه العامل الثاني و... الخ، فإنه بذلك يساعد في توجيه النظام الاجتماعي بأكمله في المشروع، ومن خلال سلوكه الفردي يعمل المسؤول بصورة مستمرة على خلق عادات وتقالييد في المكان الذي يعمل فيه ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته وبين أتباعه العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع" (3)

ج- الإتصال:

يعتبر الإتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الإنسانية والتي عن طريقها يمكن تعديل سلوك العمال بما يتماشى وأهداف المؤسسة حيث يعرف الإتصال الإداري "بأنه إنتاج وتجميع البيانات والبيانات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية بشكل يمكن من خلاله لكافة المعنيين الإحاطة بموضوعها وتعديل سلوكهم وفقا لها وحسب الوجهة المطلوبة" (4)، أي "هو العملية التي من خلالها يتم تعديل السلوكات التي تقوم بها الجماعات داخل المنظمة بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية فالإتصال عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعا للرسالة، أما بمفهوم أوسع فالإتصال عملية هادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في السلوك وتوجيهه" (5) ومنه فعلمية الإتصالات هي الرباط الذي يربط بين مختلف الأقسام داخل التنظيم من جهة وبين هذه الأقسام (التنظيم) والبيئة الإجتماعية من جهة أخرى، وتهدف عملية الإتصالات إلى نقل وتبادل

(1) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص 273.

(2) نفس المرجع، ص 199.

(3) كمال محمد المغربي، مرجع سابق، ص 200.

(4) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص 118.

(5) عبد المعطي محمد عساف. مبادئ الإدارة (المفاهيم والاتجاهات الحديثة) بدون ط، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2000، ص 237.

المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيهه نحو الوجهة المطلوبة حيث تخدم عملية الإتصالات التنظيم الإداري بطرق عدة على النحو التالي: (1)

- تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين، إذا تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات إشارات يلتزم العاملون باتباعها في عملية اتصالاتهم برؤسائهم وفي تقديمهم لمقترحاتهم وتؤدي التنظيمات غير الرسمية نفس الوظيفة إذ تضبط سلوك أعضائها.

- تعزز عملية الإتصالات الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب القيام به وكيف يمكنهم تحسين أدائهم...، فتعزيز السلوك المطلوب يستثير الدافعية.

- تعتبر عملية الإتصالات وسيلة يعبر الأفراد من خلالها على مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم وإحباطاتهم ومن شأن ذلك يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد ذلك لأن الكبت مضر للفرد وبالتالي للتنظيم الذي هو مجموعة من الأفراد يعملون لتحقيق هدف محدد.

د- اتخاذ القرار:

يواجه المدراء في المشروعات الاقتصادية يوميا عدد من المشاكل والحالات التي تحتاج إلى اتخاذ القرارات بشأنها، ويعرف اتخاذ القرارات بأنه "عملية الاختيار من بين البدائل" وتعتبر أنشطة الاختيار مهمة لفهم السلوك التنظيمي لأنها تلعب دورا مهما في الإتصال، الدافعية، القيادة وغيرها من النواحي التي تتعلق بالفرد وبالجماعة والمنظمة. (2)

وتشتمل المتطلبات السلوكية للتنظيم الحديث على: (3)

- **نظرة للعمل:** زيادة على كون العمل مصدر للرزق، فهو يمثل المكانة الاجتماعية للعامل، إذ أن البطالة دليل فشل عند المجتمع، لهذا يعمل كل فرد على تجنب هذه الوضعية البائسة، خاصة وأن الأسرة في المجتمعات العصرية متفتحة وبالتالي فإن أمن الفرد مرتبط بأمنه المهني.

- **عمل المرأة ضرورة:** الفلسفة المادية للمجتمع الغربي مبنية على الحرية والاستقلالية بين أفراد الأسرة الواحد مما يحتم على المرأة العمل.

- **احترام الوقت والمواظبة:** تتطلب التنظيمات الحديثة احترام وقت العمل والمواظبة لأن تغيب فرد واحد قد يؤدي إلى اضطراب الإنتاج وهو ما لا يمكن التسامح معه، ومن أهم ما يركز عليه الفرد الغربي هو الوقت إذ أن كل شيء عنده منظم تنظيما دقيقا حسب مواعيد محدد، لهذا يتعلم الطفل منذ صغره احترام الوقت والمواعيد.

(1) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص(221-222).

(2) محمد كمال المغربي، مرجع سابق، ص223.

(3) غياث بوفلجة. القيم الثقافية والتسيير. بدون ط، الكويت: مكتبة فلاح للنشر والتوزيع، 1999، ص(35-36).

- قيادة المنظمة والعلاقات الرسمية: إنّ العلاقة بين القيادة والعمال علاقات رسمية تنظمها القوانين لهذا نجد أن القيم الثقافية السائدة لها دور محدد في التنظيمات الحديثة، كما أن القائد يعامل على أساس كفاءته في الإدارة والتسيير وليس على أساس قبيلته وسلوكياته الشخصية خارج العمل.
- الانضباط في العمل: إنّ العلاقات الرسمية السائدة في التنظيم تحدد دور كل عضو فيه وهو ما يؤدي إلى زيادة الانضباط والإقلال من الأسباب المحيطة والاجتماعية والثقافية للصراع، إذ أن أشهر صور الصراع التنظيمات الحديثة هو ما نجده بين الإدارة ونقابات العمال ذلك أن إنتماء الفرد إلى المؤسسات التي يشتغل بها أكثر من انتمائه إلى الأسرة والقبيلة أو المنطقة وهو ما يوحد الأهداف ويعزز قبولها وتبنيها من طرف الجميع
- احترام إجراءات الأمن: تعتبر إجراءات الأمن داخل الوحدات التنظيمية وضرورة تطبيقها من أهم الجوانب التي يركز عليها التنظيم الحديث لهذا فإن القوانين صارمة في هذا المجال ولا تتسامح مع المتهاونين.

III. الإلتزام التنظيمي:

1. مفهوم الإلتزام التنظيمي و أهميته

أ. مفهوم الإلتزام

يعد الإلتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة ، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الإلتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها . ويظهر الإلتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها.

ويدل مفهوم الإلتزام في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو القبول أو الاستعداد، و يرى بورتر (porter) بأنّ: " الإلتزام هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة و امتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة و القبول بالقيم و الأهداف الرئيسية للمنظمة " (1)

يتضح من خلال هذا التعريف أنّ الإلتزام التنظيمي يعبر عن قوة الإيمان بأهداف المنظمة و قيمها و الرغبة في بذل أكبر جهد لصالحها و المحافظة على عضويته فيها.

و كان لعلماء الاجتماع السابق في البحث في هذا المجال لأنّ الإنسان كائن اجتماعي، يعيش مع الآخرين في مجتمع، وتربطه بهم علاقات تُشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم،(2)

(1) زين الدين لحسن هدار . دو الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة . مجلة الأبحاث الإقتصادية . جوان 2007 العدد 01 . جامعة محمد خيضر . بسكرة الجزائر 23 .

(2) محمد مصطفى الخشروم . مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 27 العدد الثالث 2011 - ،

من هنا ندرك أن الإلتزام المهني هو جزء من الإلتزام الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، وبما يحويه من أفراد، ومنظمات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم.

ب. أهمية الإلتزام التنظيمي:

إن الشعور بالإلتزام التنظيمي يعتبر من الحاجات الهامة، فهو يساعد الإنسان على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر هام لراحة الفرد وأمنه وسعادته، وبدون ذلك يشعر الفرد بالتوتر والضيق وضعف البذل والتضحية، حيث يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوى عن غيرهم من الأفراد لذلك تعود هذه الأهمية لعدة أسباب منها: (1):

- احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل: فالأشخاص ذوي الإلتزام التنظيمي القوى يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل. هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الإلتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية.

- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة: فالأشخاص ذوي الإلتزام التنظيمي القوى يصبحون أيضاً بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها. وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفى بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة. وعلى كل إذا ما أخذنا في الاعتبار المنافع التي ذكرناها، فلاشك أن تكلفة الحصول على الإلتزام التنظيمي مبررة.

بالإضافة إلى: (2)

- انه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
- إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً به من قبل المنظمات
- انه يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات ... أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

(1) أحمد السيد كردي: السلوك التنظيمي، ب ط، الأردن، 2011، ص48

(2) عبد الباقي، صلاح الدين. مبادئ السلوك التنظيمي، ط 1، الإسكندرية: الدار الجامعية،

- يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم
 - كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة
- إذا تكمن أهمية الإلتزام التنظيمي في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك ايجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

2. محددات الإلتزام التنظيمي و أبعاده

أ. محددات الإلتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعده على تكوين الإلتزام التنظيمي داخل التنظيم، و من بين أهم العوامل العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الإلتزام التنظيمي هي:

السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتذب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الإلتزام أو الولاء التنظيمي. وتختلف هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولية في العمل على إشباعها .

وضوح الأهداف : يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء و الإلتزام التنظيمي **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل أفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة هي الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والإلتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم و استقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

العمل على تحسين المناخ التنظيمي : فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناءا على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد فالمناخ

التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع 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 بالإلتزام والولاء التنظيمي (1).

تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الإلتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام اقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

العمل على بناء ثقافة مؤسسية: أن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة الأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة، وزيادة الإلتزام والولاء لها.

نمط القيادة: أن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو أقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام انظمه الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد (2).

و هذا ما أشار إليه " ماسلو" في نظرية " سلم الحاجات الإنسانية" على الحاجات الفسيولوجية والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الإحترام والحاجة إلى تحقيق الذات

ب. أبعاد الإلتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم - وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك ، أبعادا مختلفة للإلتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد وأهمها:

(1) جيرالد يبارون جرينبيرج . إدارة السلوك التنظيمي. ترجمة محمد بسيوني إسماعيل، ط1، السعودية: دار المريخ،

2004. ص142

(2) موسى اللوزي. التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، ط1، عمان: داروائل للطباعة و النشر، 1999، ص (126-127)

- الإلتزام العاطفي

ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف. وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة ، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة(1)

- الإلتزام المعياري :

ويقصد به إحساس الفرد بالإلتزام بالبقاء في المنظمة ، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل ، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ، ويعبر عنه بالإرتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

- الإلتزام المستمر :

وقد إقترح هذا كل من الن و ماير (Allen & Meyer, 1990)، وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة ، مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا إرتباط مصلي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالإرتباط بها ، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال الى الوضع الآخر ، وأصحاب الإرتباط هم النفعيون الإنتهازيون و أصحاب الطموحات العالية(2).

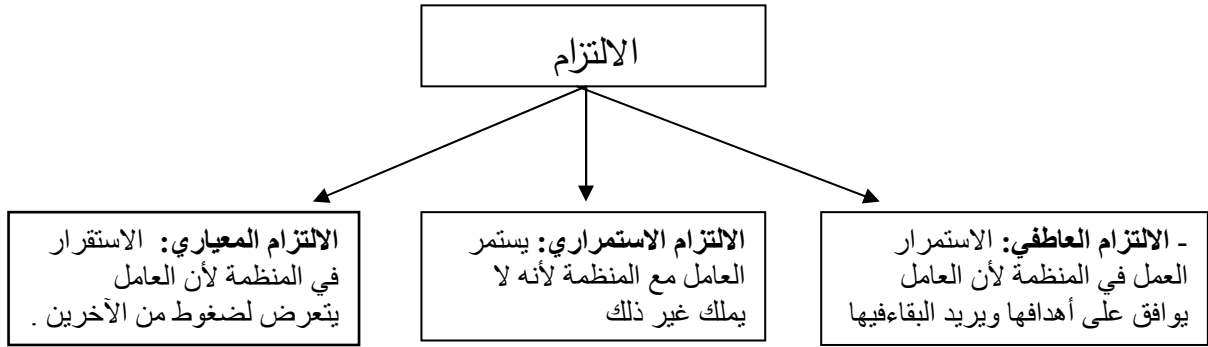
ومن خلال الأبعاد الثلاثة للإلتزام التنظيمي: العاطفي، المعياري ، المستمر فإن الشكل الآتي

يوضحها أكثر وذلك لتوضيح العلاقة بين الأبعاد و مدى التزام الفرد في المنظمة وهذا وفقاً للشكل :

(1) أحمد السيد كردي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق ص:50

(2) ماجدة العطية ، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة. مصر: دار الشروق للنشر والتوزيع ،2003، ص 253.

الشكل رقم (4): يمثل أبعاد الإلتزام التنظيمي



المصدر : جيرالد يبارون جرينبيرج ، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق ص 154 .

3. آثار الإلتزام التنظيمي على الفرد و المنظمة

هناك عدة آثار للالتزام التنظيمي على المنظمة و الفرد كما يلي:

أ - تأثير الإلتزام التنظيمي على المنظمة : وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام الوظيفي في حالة ارتفاع مستويات في بيئة العمل إذ ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية ، وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب عن أداء العمل فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب ، والتأخر عن العمل وتسرب العمالة ، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي ، والتي تستنزف الكثير من جهد و إمكانيات المنظمات . (1)

ب - تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد :

إن تأثير الإلتزام على الفرد ينقسم إلى قسمين:

الأول : يرى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله ، وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة ، وهذا في جانبه الإيجابي ، أما الجانب السلبي لتأثير الإلتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته ووقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل الثاني : يرى أن تأثير الإلتزام ينعكس على تقدمه الوظيفي ، حيث ان الموظف ذا الإلتزام المرتفع كونه في العادة مجدا في عمله ، وأكثر وأسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية ، وأكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة ، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه . (2)

(1) ماجدة العطية . سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة. مرجع سابق، ص 103

(2) نفس المرجع، ص104

أنه من المفيد النظر إلى الإلتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه. كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم إمارات الإلتزام، ولكن أيضاً استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم ، بمعنى الحصول على الإلتزام التنظيمي بطريقة صحيحة

IV. السلوك التنظيمي و الإلتزام من وجهة أهم نظريات الفكر الإداري:

من الصعب الاعتماد على نظرية واحدة في تفسير السلوك التنظيمي لأن دراسته تتعلق بالإبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للإنسان بصفته موظفاً أو عاملاً، ولذا نجد هناك العديد من الاتجاهات النظرية في الفكر الإداري حاولت تفسير والسيطرة وتنظيم سلوك العمال كل من وجهة نظره التي يراها مناسبة وسوف نتعرض إلى أهم هذه النظريات.

1- المدرسة الكلاسيكية: (1)

تضم هذه المدرسة عدة تفرعات ونظريات تختلف في تفاصيل المنهجية التي تم إتباعها ولكنها تتفق في افتراضاتها حول ماهية الإنسان وينطوي تحت لواء هذا الاتجاه الفكري كل من "مدرسة الإدارة العلمية" والتي يعتبر "فردريك تايلور" أبرز ممثلها و "النظرية البيروقراطية" التي جاء بها "ماكس فيبر" ونظرية "المبادئ الإدارية" التي جاء بها "هنري فايول" و في نفس الإتجاه يرى أصحاب "مدخل التبادل" الذي قدمه "بيكر" 1960 "والذي أوضح أن الإلتزام التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد سيفقدها إذا ترك المنظمة، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضاً مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها. (2)

تتفق هذه النظريات ضمناً أو صراحةً بنظرتها المحدودة للإنسان حيث ترى فيه كائناً اقتصادياً فقط، وأنه يمكن التأثير على سلوكه من خلال استعمال الحوافز الاقتصادية المتمثلة بالأجور والمزايا المادية الأخرى، ويرى أصحاب هذه النظريات أن الإنسان شخصاً يتجاوب تجاوباً ميكانيكياً مع تلك الحوافز، وبالتالي فقد افترضت المدرسة الكلاسيكية أن السلوك الإنساني يجب أن يكون منسجماً مع طلبات وقرارات الإدارة، ولم يرى أنصار هذه المدرسة محدودية أثر العوامل المادية في تفسير السلوك التنظيمي للعاملين.

2- المدرسة السلوكية (نظرية العلاقة الإنسانية):

فمدرسة العلاقة الإنسانية تنظر إلى الفرد بتكوينه العاطفي والاجتماعي والنفسي وما يحمله هذا الفرد من قيم ومعتقدات وآراء وأفكار وطموحات التي بموجبها تلعب دوراً رئيسياً في كفاءته الإنسانية،

(1) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص37.

(2) أحمد السيد كردي: السلوك التنظيمي، ب ط ، الأردن ، 2011 ، ص19

وعليه فقد حددت العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك الإنساني وهي (القيادة، الإتصالات والمشاركة) فالعلاقات الإنسانية تنظر إلى المنظمة كمجتمع إنساني وأن الإدارة المسؤولة عن تحقيق نتائج معينة تعتمد على العلاقات الإنسانية كأسلوب في كيفية التنسيق بين جهود الأفراد وخلق جو ملائم يحفزهم على العمل بشكل تعاوني من أجل تحقيق أهداف التنظيم من ناحية ويشبع رغبات الأفراد من جانب آخر. (1)

ويعتبر "إلتون مايو" الرائد الأساسي لهذه الحركة فقد قاد فريقا من جامعة "هارفارد" في دراسة "الهُوثورن"، حيث بدأ العلماء أبحاثهم انطلاقا من افتراض بأن هناك علاقة وثيقة بين إنتاجية العامل والعوامل البيئية المحيطة به (إضاءة، فترات الراحة، التغيير في مستوى الأجور...)، إلا أن النتائج أكدت أن هذه العوامل ليست الوحيدة في التأثير على سلوك العمال بل هناك عوامل تتعلق بالعلاقات الإنسانية. ويمكن تلخيص نتائج الجهود البحثية لرواد هذه المدرسة وبشكل عام على النحو التالي: (2)

- لا تعتبر القدرة الجسمية للعامل المحدد الرئيسي للإنتاج بل هناك محددات اجتماعية تتمثل بإرادة الجماعة التي ينتمي إليها العامل وبخلفيته الاجتماعية وروحه المعنوية.
- تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على سلوك الجماعات وسلوك أعضائها منفريدين ومجتمعين.

- تعتبر التنظيمات الغير الرسمية في التنظيم أسلوبا فعالا في تحقيق أهداف الإدارة لأن ذلك يعتبر من وسائل المشاركة، كما بينت هذه التجارب أن التنظيم ليس إلا العلاقات الإنسانية التي تربط بين العاملين أكثر منه هياكل جامد تتمثل بالوحدات والأقسام المختلفة.
- يواجه العمال سياسات الإدارة كجماعات حيث ضغوط اجتماعية على الفرد مصدرها التقاليد والأعراف التي تحكم الجماعات.

- هناك تأثير للتنظيمات غير الرسمية على سلوك العاملين وبالتالي على مستوى العاملين.
- ويستخرج من منهج وفكر حركة العلاقات التي تمخضت عنها التجارب ان أي تنظيم يوفر للعاملين فرصا لإشباع حاجاتهم ومنها: الحاجة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها وذلك عن طريق وجود الديمقراطية، الحاجة للإلتزام إلى الجماعات وذلك عن طريق تشجيع وجود جماعات العمل غير الرسمية أو على الأقل عدم الافتراض أنها تعمل ضد صالح التنظيم، الحاجة للتفاهم ما بين العمال والإدارة وما بين العمال أنفسهم لما في ذلك من مساهمة في خلق التعاون الفعال لتحقيق الأهداف.

(1) محمد كمال المغربي، مرجع سابق، ص 51.

(2) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص(38-39).

قد خلص أنصار هذه المدرسة أنّ السلوك التنظيمي هو محصلة عوامل نفسية واجتماعية ومادية معقدة وليس استجابة ميكانيكية للحوافز المادية فقط، وكذلك تم التأكيد على ضرورة النظر للعامل (الإنسان) ككائن اجتماعي وأن جوهر العملية الإدارية هو نمط السلوك المتبع من قبل العاملين.

3- مدرسة اتخاذ القرارات:

رأى "هربرت سيمون" أن جميع العمليات تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لإتخاذ القرارات، ولذلك فهو يرى ضرورة معرفة كيفية إتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي، وقد عرف "سيمون" التنظيم بأنه "عبارة عن هيكل مركب من الإتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية إتخاذ للقرارات وكذلك يتكون التنظيم من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك" (1)

وقد لخص **كمال محمد المغربي** عناصر نظرية "سيمون" في النقاط التالية: (2)

- عنصر إتخاذ القرار: التنظيم يتكون من الهيكل والإتصالات والعلاقات بين الأفراد يقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين الذي يصبح.
- عنصر البيئة: عند إتخاذ أعضاء التنظيم قراراتهم يستمدون معايير وقيم الإختيار من التنظيم إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الإختيار المتاحة لهم.
- عنصر الجماعة: إن إتخاذ القرارات عمل جماعي ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود.
- عنصر التخصص: يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم بإتخاذ القرارات وأما الآخرون فيقولون تنفيذها.
- عنصر التأثير: حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه فلا بد من إلتزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا ولذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والإتصال، ومع معايير الكفاءة وغيرها.
- عنصر التوازن: إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.
- فالسلك الإنساني داخل المنظمة من وجهة هذه النظرية هو السلوك الإداري الواقعي حيث تنطلق من مبدأ أساسي هو الإختيار بين عدد من البدائل.

(1) محمد كمال المغربي، مرجع سابق، ص 61.

(2) نفس المرجع، ص 62.

4 - الاتجاهات الإدارية الحديثة (نظرية النظم).

تشمل الاتجاهات الحديثة بالجهود العلمية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل بين فكر كل من المدرسة التقليدية التي ترى أن البناء التنظيمي هو جوهر الإدارة، ومدرسة العلاقات الإنسانية التي بالغت في التركيز على حاجات العامل النفسية والاجتماعية على حساب الأهداف الإنتاجية، وبين مدرسة اتخاذ القرارات التي أكدت على توفير قاعدة المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات وعلى عدم الخلط بين القيم وبين الحقائق عند اتخاذ القرار، وتعتبر نظرية النظم بتفرعاتها العنوان الرئيس لهذه الاتجاهات إذ أكدت هذه النظرية على ضرورة أن تأخذ الإدارة بالنظرة الشمولية للأمور بإعتبار العملية الإدارية نظام مفتوح يتكون من عدة نظم فرعية، وتتكون هي الأخرى من نظم فرعية أصغر وكذلك من واجب الإدارة أن ترى نفسها نظاما فرعيا في نظام اجتماعي أكبر، ويعتبر "تالكونت بارسونز" و"روبرت ميرتون" من أهم المفكرين الذين تناولوا التنظيم في هذا الاتجاه. (1)

كما يرى أصحاب هذا الاتجاه ضرورة إدراك المسؤولين في أية منظمة أن أية مؤسسة وفروعها إنما هي جزء من البيئة الخارجية والعملية الإدارية وفق هذا المنظور تتكون من: (2)

مدخلات مادية: كرأس المال، الآلات، المعدات.

مدخلات بشرية: العاملون وما يحملونه من قيم ورغبات واتجاهات.

مدخلات معنوية: وتتمثل بالأهداف والسياسات والمعلومات.

مدخلات تكنولوجية: وهي الأدوات التي والأساليب ونظم المعلومات المتبعة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.

وتمثل المدخلات على إختلاف أنواعها عناصر الإنتاج الرئيسية.

- النشاطات أو العمليات: هي ما تقوم به المنظمة من قرارات بهدف إستعمال المدخلات وتحويلها

إلى مخرجات حسب الخطة المقررة، ومن هذه العمليات: اتخاذ القرارات والقيادة والإتصالات.

- المخرجات: وهي الناتج النهائي التي تم تحويلها إلى سلع وخدمات من خلال مختلف العمليات

الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة... الخ.

- البيئة: ويشمل ذلك البيئة الداخلية للتنظيم والبيئة الخارجية، لك أن محددات السلوك التنظيمي لا

يقتصر على عناصر المناخ التنظيمي الداخلي، بل يشمل أيضا على المؤثرات الاجتماعية الخارجية ولو كان ذلك بشكل مباشر.

- التغذية الراجعة: وهي النظام أو الطريقة التي يمكن فيها للجهاز الإداري أن يعيش مدى تحقيقه

للأهداف المطلوبة منه، عن طريق رصد ردود الفعل الإيجابية والسلبية الداخلية والخارجية على

(1) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص 41.

(2) محمد القاسم القريوتي. المفاهيم الإدارية الحديثة. مرجع سابق، ص 72.

المخرجات بهدف التعلم وتصحيح مسار العمل الإداري بحيث تصبح المعلومات الجديدة جزءاً من المدخلات في العملية الإدارية.

يرى أصحاب المدخل المشترك أن كلاً من مدخل الكلاسيكي والمدخل العلاقات الإنسانية لا يصلح بمفرده لتفسير سلوك الإلتزام التنظيمي وبالتالي قام (Allen and Meyer سنة 1984) بتقديم المدخل المشترك ووفقاً لهذا المدخل فإن الإلتزام التنظيمي يعتبر ذا بعدين رئيسيين هما:

- 1- الإلتزام الاستمراري : يعكس هذا البعد " ميل الفرد للاستمرار في العمل في المنظمة بسبب الخسائر التي سيتحملها إذا ترك المنظمة " ويتفق هذا المفهوم مع مدخل التبادل
- 2 - الإلتزام العاطفي : ويعكس هذا البعد " ارتباط الفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها ويتفق هذا المفهوم مع المدخل النفسي ثم أضاف (Allen & Meyer) بعداً آخر للإلتزام التنظيمي هو " الإلتزام المعياري الذي يعكس " تعهد الفرد الأدبي بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها الفرد". وتتبع هذه القيم من مصدرين هما :

* المصدر الأول: القيم التي يعتنقها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة من الأسرة والثقافة الاجتماعية

* المصدر الثاني: القيم التي يكتسبها الفرد بعد التحاقه بالمنظمة والنتيجة عن التطبيع التنظيمي⁽¹⁾

وبذلك يتضح أن مفهوم الإلتزام التنظيمي وفقاً للمدخل المشترك يشمل ثلاثة أبعاد هي الانتماء الاستمراري والانتماء العاطفي والانتماء المعياري، إن وجود كل ذلك يعزز من شعور الموظف الإيجابي تجاه شركته.

تعتبر مدرسة النظم أن السلوك الإنساني محكوم بالعديد من العوامل التنظيمية الداخلية والخارجية والتي يجب أخذها بعين الاعتبار كمحددات للسلوك الإنساني في التنظيم ذلك أن حاجات الإنسان متعددة ولا تقتصر على الحاجات الاقتصادية أو النفسية أو الاجتماعية بل تشملها جميعاً، أي لا تستطيع إدارة أية مؤسسة أن تهمل تأثير البيئة الداخلية للعمل والبيئة الاجتماعية ككل عليها.

خلاصة

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي محل إهتمام المديرين ومختلف العاملين في أية مؤسسة عن حد سواء، ويرجع ذلك إلى أنه إذا أريد للمؤسسة أن تحقق الأهداف المتوخاة منها بفعالية، فلا بد من فهم أفضل لسلوك الإنسان داخل المنظمة، فمهما توافرت الموارد المادية فإن نمط سلوك العاملين يبقى العامل الحاسم في هذه المجال بكل ما يؤثر عليه من محددات سواء فردية أو جماعية أو تنظيمية . وتشترك العديد من العوامل في تشكيل هذه السلوكات وترسيخها ومن أهمها العوامل الداخلية (الدوافع، الاتجاهات، الحوافز...) والخارجية (الأسرة، المجتمع، المدرسة الأصدقاء، مجموعات العمل،

(1) أحمد السيد كردي، مرجع سابق، ص20

القيّم ...) مما تعطي لها لأهمية الكبيرة في تشكيل وبناء شخصية القائد الذي يقع على عاتقه إدارة وتحفيز هذا المزيج من السلوكيات والتصرفات بهدف الحصول على أداء جيد يمكن من خلاله توجيه وتحفيز واستغلال قدرات ومواهب العنصر البشري. و بالتالي إلتزامهم نحو منظماتهم.

الفصل الرابع: العملية الإشرافية داخل المؤسسة أساليبها وأهم نظرياتها

I. ماهية الإشراف و المفاهيم المتعلقة به

1- الإشراف

2- الرئاسة

3- القيادة

4- القيادة التنظيمية

II. أساليب القيادة لدى المشرفين والعوامل المؤثرة في إختيارها

1- الأسلوب الفردي في العملية الإشرافية.

2- الأسلوب المتساهل في الإشراف.

3- الأسلوب الديمقراطي الإشراف.

4- العوامل التي تؤثر في إختيار أسلوب الإشراف.

III. المهارات الإدارية والفردية وأثرها على نمط الإشراف

1- المهارات الإدارية:

2- المهارات الفردية (الإنسانية والشخصية

3- المهارات (الإدارية، الفردية) ونمط الإشراف.

IV. - أهم الأطر النظرية المعالجة لعملية القيادة لدى المشرفين.

1- نظرية السمات

2- النظرية السلوكية.

3- النظرية الموقفية.

4- النظرية التفاعلية (التوفيقية).

5- النظرية اليابانية المطووعة للبيئة الأمريكية (نظرية Z)

تمهيد

لا تكتمل محددات السلوك الفردي والجماعي على أهميتها لتفسير السلوك التنظيمي إلا بالتعرف على مفهوم العملية الإشرافية، وذلك لما للمشرف الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في أي تنظيم، وهذا نظرًا للدور الذي يلعبه المشرف في استمرارية ونجاح أية مؤسسة ولذلك فمن المهم جدا البحث في المقومات التي تجعل شخص ما قائدا حتى يمكن تزويد المدير بهذه المهارات وحتى لا تبقى السلطة التي يعطيها المركز الوظيفي تقتصر لدعامة أساسية وهي مهارات القيادة وهذا ما جعل الكثير من المفكرين كل منهم يسعى من خلال نظريته لمحاولة فهم وتفسير ظاهرة القيادة والبحث عن طرق اكتسابها.

I. ماهية الإشراف و المفاهيم المتعلقة به :

وعليه سوف نحاول في هذا الجزء من البحث تحديد المفاهيم المركزية للبحث وهما الإشراف و القيادة والرئاسة لأنها تستعمل في كثير من الكتابات بمفهوم واحد وسوف نتعرض إلى كل مفهوم على حدى مبرزين نقاط التداخل و الاختلاف فيما بينهم .

1- الإشراف

عرف الإشراف على أنه "طريقة منتظمة من طرق التعليم والتدريب تنتقل بواسطتها المعرفة والخبرة من الذين يملكونها إلى الذين لا يملكونها"⁽¹⁾.

إن هذا التعريف يبرز أهمية ودور الإشراف في كونه وسيلة من وسائل التعليم والتدريب، أين يقوم فيها المشرف بتلقين ممن هم أقل منه خبرة ومعرفة بأصول العمل ومبادئه.

كما يعرف الإشراف على أنه "علاقة مهنية بين المشرف ومن يقوم بالإشراف عليهم .توحيدها السلطة القائمة ويقبلها الطرفان .فالمشرف بمعلوماته وفهمه للسلوك والخبرة وإلمامه بالأعمال وأهدافها، يساعد من يشرف عليهم ليفهموا أنفسهم، ويغيروا ويعدلوا من سلوكهم الذي قد يعوقهم عن تكوين علاقة طيبة بين بعضهم البعض، ويؤدوا وظائفهم على أحسن وجه ممكن ويتعاونوا على تحقيق أغراض العمل"⁽²⁾

وكذلك هذا التعريف يبين أن الإشراف هي العلاقة ما بين المشرف والمشرف عليهم .وأن المشرف يقوم بتلقين جميع الخبرات والمعارف المختلفة التي يملكها إلى الأفراد غير أن هذا التعريف يضيف بعدين لمفهوم الإشراف هما :

(1) ايهاب صبيح محمد رزيق. العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين. دار الكتب العلمية جمهورية مصر العربية 2001 ص (107- 108)

(2) فتوح أبو العزم وفارس خليل وهبة. القيادة وتخطيط مجتمعا الإشتراكي. مكتبة القاهرة الحديثة القاهرة 1966 ص

البعد الأول: يتمثل في بعد السلطة حيث أن المشرف يملك السلطة الرسمية التي منحت له عن طريق التعيين أو الترقية والتي تعتمد على قوة القانون ويقبلها الطرفان.

البعد الثاني: وهو أن الغاية من هذه العلاقة هي تحقيق أهداف المنظمة. كما يعرف الإشراف على أنه "عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل (الوحدة. القسم. الإدارة) من أنشطة إدارية وتنفيذية بغرض تحقيق أكبر قدر من (الإنجاز إنتاجية. خدمات .) كما وكيفا وبأقل قدر من (التكلفة في الموارد البشرية والمادية)" (1)

فبالإضافة إلى كون العملية الإشرافية، عملية تعليم وتدريب ففي هذا التعريف يعتبرها عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور في ميدان العمل.

وكما أن التعريف الثاني يؤكد على تحقيق الأهداف ففي هذا التعريف يصور الأهداف بشيء من التفصيل والتحديد. تحقيق أكبر قدر من الإنجاز كما وكيفا وبأقل قدر من التكلفة في الموارد البشرية والمادية.

ويمكن القول من خلال هذه التعاريف السابقة الذكر أن الإشراف هو عملية تعليمية وتدريبية وتوجيهية ورقابية يقوم المشرف من خلالها بتلقين المشرف عليهم أصول العمل ومبادئه باستخدام السلطة الرسمية التي منحت له من أجل تحقيق أهداف وغايات المنظمة المختلفة.

حري بنا أن نبين أن هذه التعاريف أبرزت العلاقة بين المشرف والمشرف عليهم إلا في جانب واحد، وهو الجانب الفني، مهمله بذلك جانب لا يقل شأن على الجانب الفني، وهو جانب الإنساني حيث إلى جانب العلاقة المهنية تتشكل علاقة أخرى بين المشرف والمشرف عليهم وهي علاقة إنسانية إجتماعية، وهي علاقة إن كانت ذات طابع إيجابي فمن شأنها خلق إتجاهات طيبة بين المشرف والمشرف عليهم، تنعكس أثارها الإيجابية على الروح المعنوية والدافعية في العمل وإذا كانت العلاقة سلبية فمن شأنها خلق إتجاهات سيئة تنعكس أثارها على الروح المعنوية و تؤدي إلى إنخفاض في دافعية الأفراد للعمل.

أحسن ما قيل في تعريف الإشراف هو ذلك التعريف الذي أورده "هالستي" فهو تعريف شامل لأبعاد الإشراف المختلفة إذ يقول "إنه إثارة الإهتمام في كل فرد نحو عمله والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل آخر أكثر صلاحية له أو فصل من من لا يجديه الإمتداح والمدح ، والإثابة لكل من إستحق مكفأته وأخيرا إشاعة الوئام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية كل ذلك بالعدالة والصبر واللباقة حتى يهيأ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة وحماس وسهولة" (2)

إنّ هذا التعريف جاء دقيقا وبأكثر تفصيلا مبينا جوانب الإشراف المتمثلة ف :

(1) محمد فتحي. مصطلحا إداريا إيضاح وبيان. دار النشر والتوزيع الإسلامية 1996 ص88
(2) فتوح أبو العزم وفارس خليل وهبة. القيادة وتخطيط مجتمعنا الإشتراكي. مرجع سبق ذكره ص16

- إهتم بالجانب الفني في إثارة الإهتمام نحو العمل وتدعيم الصواب وتصحيح الخطأ، أو نقله إلى عمل أكثر مواءمة له وهذه عناصر تؤكد على الجانب الفني في العملية الإشرافية حيث يقوم المشرف بتلقين وتوجيه المشرف عليهم عن طريق خبرته ومعرفته التي اكتسبها.
- الإهتمام بجانب العلاقات الإنسانية عن طريق فصل ما لا ينفعه الإمتداح وهذا يدل على القدرة على تفهم سلوك الآخرين و المعرفة الكاملة بأصول ومبادئ العلاقات الإنسانية.
- خلق جو ملائم للعمل يحقق فيه كل فرد ذاته وشخصيته.
- الإعتدال على سلاح الصبر وعدم تعجل النتائج لأن من تعجل الشيء قبل أوانه عواقب بحرمانه.
- العدالة لأنه الأساس الذي تنبني فيه العلاقات الإجتماعية الجيدة وبدونه تزول العلاقات وتضطرب.
- اللباقة في المعاملة والمبنية على الإحترام المتبادل بين الأطراف.
- تحقيق الأهداف إذ أن العمل بدقة ومهارة وحماس هو الوصول في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرجوة

غير أن ما يعاب على هذا التعريف أنه يذكر فيما يجب أن يكون عليه الإشراف وهو بذلك تعريف يقترب إلى المثالية منه إلى الواقع.

وكخلاصة لما سبق نستطيع أن نقول أن الإشراف هو عملية تفاعل بين المشرف الذي يملك السلطة التي منحت له من خلال منصبه الذي يشغله، وبين الذي يشرف عليهم. يحاول فيها المشرف السهر على أداء الأعمال بواسطة التلقين والتعليم والتدريب والتوجيه والمراقبة في جو يسوده الوئام والتفاهم من خلال تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية مع الأفراد، والقائمة أيضا على تصحيح وتلافي الأخطاء الفنية والمعيارية وتشجيع وتدعيم الصواب منها.

2- الرئاسة:

وفي نفس هذا الاتجاه أي إتجاه معرفة الفروق بين القيادة والرئاسة نقول أن الرئاسة "بأنها تستمد سلطتها من خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطانها خوفا من العقاب والرئيس مفروض على الجماعة ويهمه صونا لمركزه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد" (1)

كما عرفت الرئاسة على أنها "هي التي تحصل على قيادتها عن طريق التعيين وتسمند قوتها من الهيئة المعينة لها ومن أمثلتها بعض رؤساء الإدارة والمصالح. وقد تكون هذه الرئاسة دافعة أي ذات فلسفة وسياسة وبرنامج واضح كما قد تكون سلبية أي تقوم بالعمليات الروتينية فقط" (2)

(1) السيد الهواري. الإدارة والأصول والأسس العلمية. القاهرة: مكتبة شمس، 1976، ص329

(2) فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة. القيادة وتخطيط مجتمعنا الإشتراكي. مرجع سبق ذكره، ص18

ويتضح من خلال ما فات من الحديث أن الرئيس يستمد سلطته من خارج الجماعة أما القيادة فعلى غرار ذلك فهي تستمد سلطتها من الجماعة، والرئيس يفرض على الجماعة وهي نابغة منهم وإرادة القائد هي ذاتها إرادة الجماعة.

3- ماهية القيادة التنظيمية

من أهم الأدوار في أي تنظيم دور القائد إذ أن خطورة هذا الدور تكمن في مدى نجاح أو فشل أي تنظيم، ولذا تنوعت تعاريف القيادة وذلك لما تتضمنه عملية القيادة من متغيرات متداخلة ولما لها من تأثير وتأثر.

أ- القيادة:

تطور دور القائد مع تطور الزمن فالقائد في صورته التقليدية هو ذلك القوى المسيطرة الذي يتمتع بالقوة الجسمية والذهنية، الذي يهابه الآخرون ويخضعون لسيطرته وسلطته...، أما مفهوم القيادة في العصر الحديث فيختلف اختلافا جذريا عما كان سائدا، إذ أن القيادة موجودة في كل المجالات من عسكرية وصناعية وإدارية واجتماعية وقد تطور دور القائد من التسلط إلى التنسيق مع الآخرين وأخذ آرائهم والتفتح لانتقاداتهم وملاحظاتهم وقد لا تتخذ جماعة لنفسها قائدا معينا بل قد تنتقل القيادة دوريا بين مجموعة من الأفراد. (1)

وقد عرفت بأنها "ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس حتى يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق الهدف المرغوب". (2)

أو بمفهوم آخر أن "القيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف وهي مكونة من ثلاثة عناصر أولها تتطلب وجود مجموعة من الأفراد وعنصر الثاني هو وجود قائد وأخيرا العنصر الثالث وجود هدف يحرك الناس إليه". (3)

يتضح من التعاريف السابقة أن هناك بعض الدعائم الرئيسية التي يركز عليها مفهوم القيادة وهي أنها عملية أو نشاط يؤدي إلى التأثير ويتطلب التعاون وذلك من أجل تحقيق الهدف هذا من جهة ومن جهة أخرى فهناك شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة وهي: وجود جماعة، وجود مهمة عامة مشتركة بين أعضاء الجماعة.

ومن مهام القائد القيام بإدارة الأفراد واتخاذ القرارات إلا أن ذلك يتطلب سلطة تساعده على التحكم في غيره من أجل إخضاعهم لأوامره، فما هي مصادر هذه السلطة؟

(1) غياث بوفلجة. مقدمة في علم النفس التنظيمي. ط2. الجزائر- بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص29.
(2) لطفى طلعت إبراهيم. علم الاجتماع التنظيمي. بدون ط، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص74.
(3) أحمد قوراية، مرجع سابق، ص25.

هناك إختلاف بين القادة في تفسير شرعيتهم، فالبعض أرجعها إلى سلطة دينية والآخرين إلى قدراتهم العادية، والبعض الآخر اكتسبها بطرق قانونية نتيجة معايير موضوعية. وعلى ذلك الأساس فأهم مصادر لسلطة القائد تتمثل في:

- **السلطة القانونية الرشيدة:** وهي نمط من السلطة يقوم على أساس عقلي رشيد مصدره الاعتقاد في قواعد أو معايير موضوعية وغير شخصية، وهي السلطة التي يحصل عليها الفرد نتيجة تعيين قانوني يمنح فردا معيناً سلطة قيادة أفراد المجموعة وقد تستعمل بعض المعايير في ذلك منها الشهادة العلمية والخبرة، كما قد يحمل الفرد على السلطة عن طريق إثبات قدراته وإمكانياته وكسب ثقة الغير وقبولهم لسلطته ويستمد شرعيته من التعاقد القانوني. (1)

- **السلطة التقليدية:** وهي نمط من السلطة يركز على الاعتقاد في قدسية التقاليد وشرعية المكانة التي يحتلها هؤلاء الذين يشتغلون بالأوضاع الاجتماعية الممثلة لسلطة المسندة إلى التقاليد أي أن هذه السلطة التقليدية تستمد المكانة الاجتماعية للقائمين بالسلطة شرعيتها من القيم التقليدية. (2)

- **السلطة الروحية أو الملهمة (الكاريزمية):** وهي السلطة التي يكتسبها الفرد نتيجة الإمكانيات الخطابية والمواهب العادية التي يتمتع بها القائد وقدرته على التحليل والتعليل والإقناع وغيرها من الخصائص القيادية والقدرات غير العادية. (3)

مما سبق نجد أن القيادة هي ظاهرة توجد في الجماعات الاجتماعية وعادة يستخدم القائد ذكاءه وآرائه وكل ما يملكه من مهارة ومعرفة لتوجيه سلوك الأفراد وتوجيه ما عندهم من قدرات واستعدادات توجيهها خاصة يخدم أغراض الجماعة وتطلعاتها، أي أن القيادة هي عملية حيوية أساسها العلاقات المتبادلة بين القائد واتباعه.

يتبين لنا من خلال هذا أن جوهر الإختلاف بين القيادة والإشراف أن القيادة تستمد سلطتها من الجماعة على عكس الإشراف الذي يستمد سلطته من التعاقد القانوني، و أن القيادة لا تفرض على الجماعة أم المشرف فيفرض على الجماعة. لعل هذه هي أهم نقاط الإختلاف أما نقاط التداخل فتكمن أساساً في طبيعة المسؤوليات الملقاة على عاتقهم فهي إلى حد بعيد مسؤوليات واحدة فالقائد والمشرف هم الذين يقومون بالتوجيه والإرشاد والمراقبة والتعليم والتحفيز والتشجيع من أجل تحقيق الأهداف. وعلى هذا يمكن أن نستنتج في الأخير أن الإشراف هو قيادة رسمية

ب- القيادة التنظيمية:

قد يعتقد أن الإدارة والقيادة اسمان مترادفان يدلان على نفس الشيء، إلا أن هذا الاعتقاد غير سليم حيث ينبغي التفريق بينهما "فالقيادة جزء هام من الإدارة فهي تعني توفر الصفات القيادية لدى القائد

(1) لظفي طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص 79.

(2) نفس المرجع، ص 80.

(3) غياث بوفلجة. مقدمة في علم النفس التنظيمي. مرجع سابق، ص 30.

لتوجيه العاملين معه، بينما الإدارة فهي أعم وأشمل وأعقد من أن تكون توجيهها فقط تشمل زيادة على التوجيه، التنظيم، التخطيط، المراقبة... الخ (1)

ويزداد الأمر تعقيدا إذا ما حاولنا التفريق بين مفهومي القيادة أو السلطة (الرئاسة) حيث يذهب "قاسم القريوتي" في محاولته لإبراز الفرق بينهما "على أن السلطة يستمدها صاحبها من قدرته القانونية التي يخولها إياها مركزه القانوني والوظيفي والمتمثل بإصدار الأوامر والتعليمات...، أما مفهوم القيادة فيعني قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية وذلك لاعترافيهم بدوره في تحقيق أهدافهم". (2)

ونجد أن صاحب السلطة قد يلقي من تقدير مرؤوسيه وتعاونهم ما يجعله قائدا مما يؤدي إلى زيادة فاعليته داخل المؤسسة.

وقد ذهب "طلعت إبراهيم" بقوله "أن القيادة التنظيمية تركز على أسس مختلفة عن غيرها من صور القيادة وذلك نظرا لأن سلطة الرؤساء في التنظيم تستمد شرعيتها من التعاقد القانوني ويكون للقيادة التنظيمية صور ومستويات مختلفة مثل: المدير، المشرف، المراقب، الملاحظ ورئيس القسم". (3)

وإختزالا لما سبق نقول أن الإشراف قيادة رسمية فهو يقوم بالتوجيه والمراقبة والتأثير في الآخرين

وهو كذلك رئيس مادام قد عين من طرف جهة عليا.

والسؤال الذي يطرح بعد هذا التحديد للمفاهيم المرتبطة بالعملية الإشرافية، هل مفهوم الإشراف كتصور نظري وكمارسة سلوكية واضحة في أذهان المسؤولين أو المشرفين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وفي أذهان وسلوك الأتباع في نفس المؤسسة أم أن المتصور والممارس هو مفاهيم أخرى مرتبطة بتنشئتهم الاجتماعية وقيمهم واتجاهاتهم، كالسلطة المطلقة، الإشراف الغير ديمقراطي، المركزية في اتخاذ القرار... الخ؟

II. أساليب القيادة لدى المشرفين والعوامل المؤثرة في إختيارها

هناك العديد من نماذج القيادة وأساليبها وتحدد هذه الأساليب وفقا لشخصية القادة أنفسهم وخبراتهم من ناحية وبطبيعة الجماعات التي يقودها والمستوى العلمي لأفرادها ونمط شخصياتهم وطبيعة العمل من جهة أخرى ويمكن التمييز بين أساليب قيادية ثلاثة هي:

(1) مصطفى عشوي. الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الجزائرية. ورقة أعمال في ملتقى المنعقد بالجزائر 20-30 نوفمبر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص272.

(2) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص200.

(3) لطفي طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص74.

1- الأسلوب الفردي في العملية الإشرافية:

وهي التي تضع السلطة أو المسؤولية في يدها وتعطي الأوامر إلى أجهزتها وتصر على طاعتها دون مراعاة للجو الانفعالي المحيط بها سواء كان الأمر الصادر منها صحيحاً أم خطأ. (1)

حيث يعتبر هنا مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماماً كبيراً لأراء غيره من المرؤوسين، رغم أن ذلك قد يأخذ أشكالاً متعددة هي: (2)

- الفردية المتشددة: يستخدم القائد هنا التأثيرات السلبية والعقابية بدرجة كبيرة ولا يعتمد على أي نوع من أنواع المشاركة.

- الفردية الخيرة: يستخدم القائد هنا وسائل ترغيبية كالثناء والمدح ولا يلجأ للأساليب العقابية إلا قليلاً، ويلجأ أحياناً لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

- الفردية التي تعتمد على المناورة والاحتواء: يعتمد القائد هنا على إيهام المرؤوسين بأنه مهتم بهم ويعطي قيمة كبيرة لأرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات رغم أنه يكون قد اتخذ مسبقاً القرار وحده، في هذا الأسلوب لا يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتتضح علاقات السيطرة على المرؤوسين.

2- الأسلوب المتساهل في الإشراف:

بينما يتميز النمط الأتوقراطي بتسلط القائد على زمام الأمور وإرغام أتباعه على تنفيذ إرادته وأهوائه فإن قيادة ذات الأسلوب المتساهل " يتصف الجو الاجتماعي فيها بالحرية التامة حيث يترك القائد حرية التصرف لأعضاء الجماعة ولا يشترك في المنافسة ولا في اتخاذ القرارات أو التنفيذ ولا يوجههم على أعمالهم إلا متى طلبوا ذلك منه، وبعبارة أخرى فالقائد الفوضوي لا يتدخل في توجيههم وإرشادهم أو حل مشكلاتهم أو يحدد هدفاً مشتركاً يسعى الجميع لبلوغه...، وفي أغلب الأحوال يكون قد وصل إلى مركز القيادة بحكم مهاراته الفنية ليس غير، دون أن تكون لديه مهارات قيادية تنعكس على سلوكه وأدائه بأن يكون مثلاً قادراً على الضبط وحمل الناس على التعاون ودفعهم نحو الأمام". (3)

ويؤخذ على هذا النموذج المتساهل جداً في الإشراف ونادر الوجود في مجال الإدارة التطبيقية أنه ضرب من ضروب الإدارة السائبة التي قد تشجع على التهرب من المسؤولية والتي يشوبها القلق والتوتر إذ لا بد من وجود قائد يشعر مرؤوسيه باحترام مقترحاتهم ويفوض لهم بعض السلطات وإلا فقد

(1) هاني محمود كايد. علم النفس (السلوك القيادي). ط1، الأردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2009، ص371.

(2) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص250.

(3) أحمد قوراية، مرجع سابق، ص(75-76).

القدرة على التوجيه والتأثير وإنعدمت الرقابة الفاعلة وتغيرت المنظمة، مما يعني في النهاية أنه لا يرى نفسه مديرا فكيف يمكن أن يكون قائدا. (1)

3- الأسلوب الديمقراطي للإشراف:

فبينما أدت النمط الأوتوقراطي إلى تجميد الأفكار البشرية وشل حركة التعبير والتطور والإبداع إن لم تتفق وأفكار القائد الذي يرغب في الإشراف على كل صغيرة وكبيرة، فإن قيادة عدم التدخل سببت إلى حد بعيد ضربا من الفوضى بين العاملين بسبب تخلي القائد أو المشرف عن دوره الرئيسي في التوجيه والإرشاد.

ونتيجة لهذا وظروف أخرى كالتقانات العمالية وازدياد ثقافة العامل وارتفاع مستوى المعيشة فوق الكفاف أخذت المشروعات الاقتصادية في انتهاج نوع جديد من القيادة يعرف بالقيادة الديمقراطية، حيث تنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل حفزهم على التعاون، ولذلك المشرف الديمقراطي يستأنس بأراء أتباعه ويعير أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دورا مهما في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسه وطاقاتهم الكامنة. (2)

4- العوامل التي تؤثر في إختيار أسلوب الإشراف:

إن من العوامل التي تؤثر على إختيار النموذج الإشرافي، عوامل تخص المشرف وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم وثالثة تخص البيئة وفيما يلي توضحا لها.

أ- العوامل التي تخص المشرف (القائد): (3)

* إن من الأمور التي على المشرف أن يأخذها بعين الاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين ومدى تحملهم للمسؤولية ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.

* القيم التي يؤمن بها المشرف. إذ هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخدم تصرفاتهم وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة .

* وأخيرا يعتمد تبني المشرف للأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في إتباعها فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في كثير من أعماله وذلك تبعا لطبيعة التنشئة التي تعرض لها.

(1) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص206.

(2) محمد كمال المغربي. مرجع سابق، ص212.

(3) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. ص207.

ب - العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين:

قبل أن يقرر (المشرف) قيادة مجموعة معينة، فإن المشرف يجب أن يعرف خصائص هذه الجماعة وديناميكتها، مدى تماسكها، البناء القيمي والأخلاقي والمعرفي لديها، تجانس الأفراد، معتقداتهم إيمانهم بالأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، كل ذلك يسهل مهمة المشرف في السيطرة بحيث يوجه سلوكه بطريقة تلتقي مع حاجات الأفراد باتجاه الهدف العام... وكقاعدة عامة فإن نجاح القائد أو فشله مرهون بمدى معرفته بالمجموعة التي يقودها لأنه إزاء ذلك يستطيع أن يقرر السلوك المناسب الذي ينسجم مع قدرات وإمكانيات الجماعة وينسجم مع تركيبتهم السيكولوجية والقيمية. (1)

ج - العوامل التي تتعلق بالبيئة:

يقصد بذلك بيئة العمل عموماً وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسيّر عليها وتؤمن بها على وجه الخصوص إذ تلعب هذه العوامل أثراً كبيراً في إتباع نمط قيادي، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي وإلا واجه كثيراً من المتاعب والصعاب، وإلى جانب بيئة العمل أو المنظمة يلعب موقع المنظمة الجغرافي دوراً مهماً، إذ بعد المنظمة أو طبيعة حجمها يلزم المدير بتفويض جزء من صلاحياته والسماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ومادامنا نتكلم عن البيئة والمنظمة فإن نوع الجماعة يمثل عاملاً مهماً في إتباع النمط القيادي، فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والتماسك، وكلما توافقت بين أعضائها صفات شخصية كالتعليم، الخبرة، شجع الرؤساء على إتجاه إشراك العاملين. (2)

إضافة لتلك العوامل نجد كل من المواقف والضغوط الزمنية تلعب هي الأخرى دوراً في أسلوب أو نمط إشرافي معين.

أما الموقف فهو يؤثر على إتباع لنموذج قيادي معين فإن مواقف الأزمات لا تشجع القادة على مشاركة المرؤوسين، كما أن الضغوط والحاجة لاتخاذ القرارات قد تميل بالرئيس إلى الإنفراد في إصدار القرارات دون الرجوع لمشاركة الجماعة. (3)

مما سبق نجد أن نمط الإشراف يختلف بما يوفره القائد من فرص تطور العاملين حيث نجد هناك أساليب فردية وأخرى جماعية ديمقراطية وأخرى تتراوح بين التساهل المعقول والتسيب، ورغم أن تلك الأساليب تحمل مدلولات واضحة توحى بأن الأسلوب الجماعي الديمقراطي أفضل من الأسلوب التسلسلي إلا أنه يجب تجنب إختيار أسلوب الإشراف في الإدارة وتعميمه لأنه ما يناسب بيئة أو جماعة

(1) الطاهر كلالدة الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. بدون ط، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، 104.

(2) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص(207-208).

(3) جمال الدين لعويسات. السلوك التنظيمي والتطور الإداري. بدون ط، الجزائر: دار هومة، 2002، ص37.

معينة يختلف عن ذلك الذي يتناسب مع بيئة وجماعة أخرى، إذ لا بد للمدير من قراءة العوامل الموقفية قبل إختيار النمط الإشرافي.

III. المهارات الإدارية والفردية وأثرها على نمط الإشراف

أصبح يصعب على المدير أو أي عامل أداء رسالته ورسالة مؤسسته بنجاح دون تنظيم إداري وتنمية مهاراته، حيث أن تنمية المهارات للعامل أو المدير بالدرجة الأولى لا تأتي من الإستثمارات والتجهيزات المتطورة بقدر ما تأتي من قوى العمل التي تتصف بالقدرة والمهارة في إدارة وتنفيذ العمل، ولنجاح المدير في عمله يحتاج إلى مجموعة من المهارات الإدارية (مهارة إدارة الوقت، الإتصال، اتخاذ القرار...) من جهة ومهارات إنسانية ترتبط بتنشئة الاجتماعية هاته المهارة التي ترتبط إرتباط وثيقا بالشخصية هذه الشخصية التي تتطلب كثيرا من السمات والمثل العليا كالإستقامة والأمانة والإخلاص والأخلاق والقيم...، التي تم اكتسابها اثناء فترة سابقة من حياته، هاته الصفات تجعل القائد قدوة حسنة لمرووسيه مما ينعكس أثره على العاملين وتساعد على تكوين ثقة متبادلة بين الأفراد والمديرين.

1- المهارات الإدارية:

إن المهارة الإدارية هي القدرة على أداء العمل أو تنفيذ إجراء أو اتخاذ قرار أو هدف بإستخدام أساليب وطرق علمية تنسم بالكفاءة والتميز وتحقق أفضل النتائج من الموارد والإمكانيات المتاحة، ومصدر المهارة قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوفر لغيرهم، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب، والملاحظ أن المهارات الفطرية أقل تأثير في القيادة الإدارية حيث أن معظم المهارات التسييرية الواجب توافرها لدى التأثير مهارات مكتسبة يتم تنميتها والتدريب عليها. (1)

كما تتمثل المهارات الإدارية في قدرة المدير على فهم عمله وممارسة نشاطه بالإضافة إلى معرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين، إذ أنه في ضوء تلك العلاقات تتحدد نشاطاته ومهامه التسييرية بما ستتلاءم مع تحقيق أهداف المؤسسة بما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم. (2)

وتكمن أهمية المهارات في تحسين مستوى الأداء، ورفع معدلات الإنتاجية من خلال القيادة والتسيير المتوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين وتعمل على رفع مستوى رضاهم الوظيفي وتضمن إستمرار وجود فعالية إدارية للمؤسسة. (3)

ويمكن التمييز بين عدة مهارات فرعية منبثقة من المهارات الإدارية للمديرين وهي:

(1) عبد القادر قريش، مرجع سابق، ص92.

(2) كنعان نواف. القيادة الإدارية. بدون ط، الأردن: مكتبة دار الثقافة، 1995، ص230.

(3) علي السلمي. المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق. بدون ط، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 1999، ص24.

مهارة صنع القرار، مهارة الإتصال وإدارة الوقت ومهارة إدارة الاجتماعات وإدارة الصراع وغيرها.

أ- مهارة اتخاذ القرار:

تمثل عملية اتخاذ القرارات أحد النشاطات الرئيسية للمشرفين وتتضمن الإختيار بين البدائل و إعطاء الأوامر لتنفيذ الأعمال فهي قوام حياة أي مؤسسة وهي جهاز تنفس المؤسسة إذ توقفت عن العمل تعرضت المؤسسة للخطر. (1)

أي تعد عملية صنع القرار جوهر العملية الإدارية ومحور ارتكاز المهارات الإدارية فالمدير يتخذ القرارات الخاصة بتحديد الأهداف والإجراءات التنظيمية الخاصة بالتوجيه، الحفز الرقابة، التوظيف... الخ، تلك العملية التي لا تكون سهلة وبسيطة نتيجة لضغوط داخل المؤسسة من جهة أو ما تعلق بها من قيم ومصالح الشخصية الفردية وعلى متخذ القرار أن يتعامل معها وأن يتغلب على كل هذه العوامل عند الإختيار النهائي.

حيث يقول "علي السلمي" في كتابه "المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق" "إن اتخاذ القرارات السليمة لا تزال تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي تواجه مدراء المؤسسات ولذا تعد مهارة اتخاذ القرار من أهم المهارات الإدارية التي يمارسها المدير وعلى الرغم من أن المدخل المنهجي في حل المشكلات هو المدخل الأمثل لاتخاذ قرارات سليمة قائمة على تدفق المعلومات والإختيار بين البدائل إلا أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بخبرته السابقة وإدراكه للأمور بحيث تصبح في النهاية خليطاً من الموضوعية و الشخصية. (2)

ومن الشروط الضرورية لتطوير مهارة اتخاذ القرار يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (3)

- التعرف على أن هناك فرصة أو مشكلة ينبغي اتخاذ القرار فيها ويكون ذلك بتحليل المشاركة والتعارف على أعراضها ومصدرها أي أن يعرف القرار الفعال هو:

* قرار يتخذ في شكل عمل ولا يكون قرار على ورق.

* قرار يتصدر لمشكلة ذات تأثير قوي أو فائدة وليس مجرد قرارات موضوعات تافهة.

* قرار لا يأخذ بعدد الأصوات ولكن على احتكاك وجهات النظر المتعارضة والجوار بينهما والإختيار التقديرات المختلفة.

* قرار بحق الهدف منه ويتفق مع أهداف المؤسسة ويؤخذ في الحسبان إمكانية وطريقة تنفيذه ويحظى بقبول منفذيه.

(1) أندرودي سيزلاقي. السلوك التنظيمي والأداء. بدون ط، تر: جعفر أبو قاسم أحمد السعودية: الإدارة العامة للبحوث، 1991، ص327.

(2) علي السلمي. المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق. مرجع سابق، ص24.

(3) أندرودي سيزلاقي، مرجع سابق، ص342.

- أن يدرك فاعلية القرار هي نتيجة نوعية القرار (جودته) ومدى قبول القرار من أولئك الذين ينبغي عليهم أن ينفذوه على مستوى التطبيق الفردي أو الجماعي.
- أن يعرف المدير أن هناك قرار إيجابي وهو قرار يترتب عليه تصرف أو إيقاف تصرف معين وقرار سلبي يشير إلى عدم اتخاذ الإدارة للقرار بسبب عدم إمكانية حصر البدائل أو المفاضلة بينها أو عدم مناسبة الوقت لإصدار القرار أو عدم توافر السلطة اللازمة لإصداره.
- أن يعرف المدير أن للقرارات أنواع الإستراتيجي هو الذي يصنعه أو يكون مسؤولاً عنه مديرو الإدارة العليا ويتصرف أثره لمدى زمني طويل يترتب عليه (تكلفة وعائد) يفوق غيره من القرارات المتخذة على مستوى الإدارة الوسطي أو الإدارة المباشرة التنفيذية، كما يتميز بارتفاع درجة المخاطرة ويتطلب صنعه قدراً عالياً من مهارات صنع القرار، إضافة لمجموعة من القرارات يغلب عليها أن تكون غير مبرمجة.
- أيضاً أن إستراتيجية القرار الجماعي من أوجه القوة والضعف مقابل عملية اتخاذ القرارات الفردية حيث وجد أن أي جماعة متفاعلة تتخذ قرارات أكثر فاعلية من تلك التي يتخذها الأفراد منفصلين وذلك للأسباب التالية: (1)
- يستطيع الأشخاص العديدين جمع معلومات أكثر مما يستطيع الشخص الواحد ويمثل الأشخاص العديدين مجموعة القيم التي تتأثر بالقرار أكثر مما يمثلها الشخص الواحد.
- من الممكن أن يطرح الأشخاص العديدين وجهات نظر مختلفة ومتنوعة حول مسألة ويوفروا أسلوباً مبتكراً لإيجاد حلول لها.
- من المرجح أن يلتزم الأشخاص بالقرار إذا ما شارك كل منهم في إختيار البديل.
- الابتعاد عن الأحكام المسبقة والأحكام الشخصية أو الوظيفية وذلك من أجل موضوعية أكثر والسؤال الذي يطرح ما هو واقع هذه العملية في الدول النامية؟
- وهذا ما يتعرض إليه "بوفلجة غياث" بقوله "رغم تطور العلوم في مختلف المجالات نجد أن فن التسيير والتنظيم في الدول النامية عموماً ومن بينها الجزائر لا زال في صورته التقليدية، إذ أن القائد في هذه الدول عادة ما يحصل على سلطته ونفوذه نتيجة انتمائه الحزبية أو القبلية كما تتوقف عملية منح المسؤوليات للأفراد وترقيتهم على مدى ولائهم لسلطات العليا ومدى ثقة هذه الأخيرة في ولائهم، وهكذا فإن ركود كثير من الإطارات الكفاءة في مناصب ثانوية وتهميشها أدي بكثير منهم إلى هجرة بلدانهم إلى

(1) إسماعيل السيد الحناوي و محمد الصالح. قضايا إدارية معاصرة. بدون ط، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص212.

حيث يستطيعون القيام بأدوار في مستوى قدراتهم واستعداداتهم، وهكذا تخسر الدول النامية كثيرا من القادة الأكفاء رغم حاجة دولهم لخدماتهم". (1)

وبهذا فاتخاذ القرار ذلك النشاط الإنساني الذي لا يقتصر فقط على الإدارة العليا بقدر ما يساهم فيه الجميع انطلاقا من توفير المعلومات الدقيقة والواضحة ولا يتأتى هذا إلا بمهارة أخرى هي مهارة الإتصال، وتتأثر عملية اتخاذ القرار بالعديد من العوامل الشخصية والنفسية والتخصصية وأيضا العمليات التسييرية، إضافة إلى أهمية دور القيم وثقافة المؤسسة في تدعيم وتعزيز هذه القرارات.

ب - مهارات الإتصال وإدارة الوقت

- الإتصال:

يعد الإتصال أمرا أساسيا في نجاح الأداء القيادي النفسي الاجتماعي والمتمثلة في فهم الذات والآخرين والتأثير والعمل الجماعي والمدير في أي مستوى إداري يتوقع أن يكون فاعلا في عملية الإتصال، لأن الإتصال يعد الوسيلة التي من خلالها يقوم المديرون بوظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوظيف والإشراف والرقابة. (2)

وترتبط الإتصالات بوظيفة المدير على اعتبار أنه المسؤول عن شرح وتبرير تعليمات الإدارة وإقناع العاملين بها ولعل من أهم الصفات القيادية الواجب على المديرين التمتع بها هي المرونة والقدرة على التكيف والتعامل مع الظروف المختلفة من خلال القدرة على فهم العاملين وحاجاتهم وكذلك البيئة وتغييراتها من خلال النظرة الشاملة.

وبما أن الإنسان هو المحرك الأساسي لعملية الإتصال فلا ينبغي إهمال تأثير الأطر المختلفة التي يعمل فيها الناس على تلك العملية ومن أهمها: (3)

- الإطار النفسي الاجتماعي: ويتمثل هذا الإطار بعمليات الإدراك والدوافع الذاتية والتفاعلات المختلفة بين أطراف عملية الإتصال من صراعات وتوافق وتأثير الأدوات الاجتماعية والنفسية التي يلعبها الفرد على عمليات التواصل إذ أن تفاوت مستويات الإدراك يؤدي إختلاف في تفسير التوجيهات والتعليقات.

- الإطار التنظيمي: يتحدد الإطار التنظيمي بطبيعة وسمات الإداري الذي تتم عمليات الإتصال من خلال قنواته ونمط توزيع العمل وأسلوب اتخاذ القرارات، فالتنظيم المركزي بما يتطلبه من ضرورة الرجوع دوما إلى قمة الهرم الإداري في المؤسسة يؤدي إلى بطء عملية الإتصالات وكذلك فإن إتباع اللامركزية في العمل يمكن أن يساعد في تسهيل عملية الإتصالات لما تؤدي إليه من تفويض بعض

(1) غياث بوفلجة. مقدمة في علم النفس التنظيمي، مرجع سابق، ص33.

(2) جمال الدين لعويسات. مرجع سابق، ص43.

(3) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص(224-225).

الصلاحيات للمرؤوسين في ضوء ما يتوافر لهم من معلومات دون ضرورة الرجوع للمركز في كل شيء.

- الإطار التقني: يتحدد الإطار التقني للاتصالات بالأساليب المستخدمة في الإتصال والتي شهدت ثورة دراماتيكية في تطورها إذ تم تسخير أجهزة الحاسوب وشبكات الأنترنت والهاتف المتلفز مروراً بالهاتف والبرقيات لخدمة وزيادة كفاءة الإتصالات.

- الإطار الثقافي: يستوعب هذا الإطار الأطر التقنية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية السابقة الذكر ويتمثل الإطار الثقافي بمجموعة القيم والعادات والمعايير الاجتماعية السائدة التي تتحدد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي تقوم بها مؤسسات مختلفة في المجتمع مثل: الأسرة، المدرسة، المسجد والعشيرة...، إذ تتقوّل شخصية الإنسان من خلال القيم التي تغرسها فيه تلك المؤسسات ومما ينعكس على التقنيات المستعملة في الإتصالات وعلى مدارك الأفراد وأنماط التنظيم التابعة.

وهناك عدة أنواع من الإتصالات منها الإتصالات الرأسية (العمودية) والأفقية والإتصالات الرسمية وغير الرسمية.

ويقصد بالإتصالات الرأسية (الصاعدة والهابطة) تلك الإتصالات التي تتم بين الرئيس والمرؤوسين داخل المنظمة حيث تهبط التعليمات والأوامر من الرئيس وترفع إلى إليه التقارير والتوصيات والشكاوي و الاقتراحات عن طريق المرؤوسين، أما الإتصالات الأفقية أي (العرضية) فهي تلك الإتصالات التي تتم بين طرفين في نفس المستوى سواء داخل المنظمة أو خارجها والإتصال الأفقي يشير إلى أن الإرسال والاستقبال للمعلومات بين الإدارات أو الأفراد على مستوى واحد في البناء التنظيمي. (1)

إضافة إلى ذلك نجد هناك الإتصالات إما الرسمية أو غير رسمية، فالرسمية هي تلك التي تحدث عن طريق الموائيق والمنشورات والقرارات والأوامر الكتابية، بينما تحدث الإتصالات الغير رسمية بطرق غير مضبوطة وغير مقننة في النوادي أو بين أفراد جماعة العمل بطرق شفوية غير مؤكدة وغير ملزمة. (2)

وتزداد أهمية الإتصالات وما تقتضيه من مهارة إدارة الوقت مع زيادة المسؤولية ويصرف المديرون على سبيل المثال جل وقتهم في مقابلة الناس من رؤساء ومرؤوسين وقرارات المرسلات والتقارير وإلقاء الخطابات...، ونجد أن مهارة إدارة الوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية الإتصالات.

- إدارة الوقت:

(1) لطفي طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص(84-85).

(2) غياث بوفلجة. مقدمة في علم النفس التنظيمي. مرجع سابق، ص39.

تعد إدارة الوقت من أهم المهارات اللازمة للمدير والأفراد وعلى الرغم من كثرة شكاوي الأفراد والمدراء من عدم كفاية الوقت، إلا أنه في الحقيقة يوجد جزء كبير من الوقت يهدر في جوانب شخصية نابعة من تصرفات المدير وعاداته في العمل أو في جوانب تنظيمية ترجع إلى تعقيدات النظم وإجراءات العمل أو في جوانب فنية بسبب تقادم التكنولوجيا وعدم تحديث أساليب العمل.

ولما كان وقت المدير ليس ملكا له وحده وإنما هو ملك أيضا للآخرين الذين يتوقعون منه القيام بأدوار محددة من أجلهم وأجل التنظيم فإن إدارة الوقت تتطلب مهارات غير عادية من المدير للتعامل مع مصادر إهدار الوقت والتغلب عليها وذلك من خلال تسجيل الوقت المستغرق في الإنجاز فعلا، وتحديد المشاركين في العمل وإخبارهم بموعد ومكان العمل وتحديد الوقت المناسب لإنجاز كل عمل، ويعد وقت المدير والأفراد من أهم الموارد المتاحة للمؤسسة وأيضا أحد الموارد النادرة التي يجب على المدير ترشيدها واستخدامها ليتمكن من تحقيق التسيير أو الإدارة الفعالة. (1)

والتطرق إلى عمليتي أو مهاراتي الإتصال وإدارة الوقت يقودنا إلى انطباعات بعض الباحثين حول هذه المهارتين في الدول العربية، حيث يقول "قاسم القريوتي" في هذا الصدد "لا شك أن لنا كعرب ومسلمين تراثا وتقاليد غنية ولو تقيدنا بها لما كان الحال هو نفسه الذي نحن عليه الآن من تخلف الأمم الأخرى التي لا تزيد عنا لا في الموارد المادية ولا في الموارد البشرية ذلك أن أحد الأسباب الرئيسية لهذا التخلف هو تنكر الكثيرين لهذا التراث السامي والتغني به باللسان والقول لا بالممارسة والعمل، ولعل المشاكل في مجال الإتصال الإداري وإدارة الوقت أحد الأسباب التي تجعل نتائجه أقل من طموحاتنا وينعكس ذلك على مستوى الإدارة والأداء". (2)

وفي هذا الإتجاه يقول "عبد الحفيظ مقدم" "... أننا لا نفتقد القيم الإيجابية وإنما نفتقد توظيفها في حياتنا اليومية ذلك أن المتأمل في التراث العربي الإسلامي يجد كثيرا من الأحاديث والأقوال والأمثال التي تعطي أهمية خاصة للوقت مثال (لا توجل عمل اليوم إلى الغد)، وغير ذلك إلا أنه على مستوى الممارسة في جميع مجالات الحياة اليومية الرسمية منها وغير الرسمية يلاحظ نقيض هذه المفاهيم، إنه في الوقت الذي يلاحظ حرص كبير على الانضباط في المواعيد في الدول المتقدمة نعتاد نحن على ترك الآخرين ينتظروننا ساعات طوال، ولو قدرنا أين يقضي الجزائري وقته لوجدنا نسبة كبيرة تمضي في انتظار المواعيد، إذ أصبح من العادي عندنا أن يعلن عن الاجتماعات الرسمية بنصف ساعة قبل انعقادها الرسمي لضمان وصول جميع الأعضاء في الوقت المحدد". (3)

(1) عبد القادر قريش. مرجع سابق، ص 97.

(2) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. ص 246.

(3) عبد الحفيظ مقدم. مرجع سابق، ص 22.

وتتجسد عملية إهدار هذا المورد الثمين الذي لا يعوض ولا يمكن شراؤه أو افتراضه أو ادخاره، إما أن يستغل ويستثمر وإما أن يضيع عن الفرد والمؤسسة في الإدارات العربية فيما يلي: (1)

- العلاقات الأولية وعدم التركيز على الموضوع الأساسي: إن من مستلزمات الإدارة الحديثة ترشيد العلاقات واستخدامها لمصلحة العمل وفعاليتها مما يتطلب إلى حد ما نوعاً من الرسمية واللاشخصية في العلاقات توخياً للموضوعية... وهذا يؤدي إلى النتائج التالية:

* إن النتيجة الأولى لذلك هي تغليب المصالح الخاصة على المصالح العامة وإلى استغلال وقت العمل في أمور لا تمد للعمل الرسمي بصلة وينعكس ذلك أيضاً في الاعتماد الكبير على الاتصالات الرسمية والكتابية ونظرة الريبة والشك لها وكأنها دليل على عدم الرضى أو نبذ لمن هي مرسله إليهم أو تهديد مكانتهم.

* أما نتيجة الثانية لمثل هذا النمط من الاتصالات فهي عدم التقيد بالتسلسل الإداري المحدد في اتصال المرؤوسين برؤسائهم ولا في الاتصالات من المستويات العليا للعليا للعليا بل يحمل هناك إتصالات حقيقية غير رسمية هي القاعدة وتصبح الاتصالات الرسمية هي الاستثناء وهو أمر مريبك للتنظيم ويؤثر في تماسك التنظيم وفعاليتها.

ويترتب على هذا النمط الشخصي في العلاقات الاسترسال في الاتصالات الاستهلاكية التي يقصد بها تسجيل المواقف والمدح والثناء والمجاملات الطويلة ويجدر بالذكر ان المجتمعات الصناعية تمثل الطرف النقيض لذلك تماماً.

- الإسراف في الوقت المخصص للاتصالات: لا شك أن الوقت من أهم الموارد إلى جانب الموارد البشرية والمادية بل أكثر أهمية منها، ذلك لأنه لا يمكن خزن الوقت بل يجب التصرف به حال توفره ولذا فإذا نظرنا إلى وقت المديرين أو الموظفين لوجدنا أنه وقت محدد ومقنن مما يعني ضرورة التصرف فيه بشكل عقلاني وعدم تضييعه، ففي مجال الاتصالات يلاحظ أن نمط الاتصالات الطويلة هو النمط السائد في الإدارات إذ لا بد من هدر الوقت غير قليل في مقدمات ونهايات لا تختص بالموضوع الأصلي كنوع من العرف الاجتماعي، الذي يدل على اللياقة وكأن المباشرة بمناقشة الأمور المقصودة من زيارة موظف ما عيب.

- فواصل الرئاسة: بمعنى أن كل مدير ورئيس لديه عدد من السكرتارية وبعض معاونين، يقصر إتصالاته معهم ويعتمد على ما يقدمونه له من تقارير بإعتبارهم معاونيه المباشرين، أي أن الإتصالات الإدارية في الإدارة العربية تفقر لمهارة الإتصال الفعال لدى الإداريين وذلك لعدم إيمانهم

(1) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص(44-46) يتصرف.

بدور العلاقات الإنسانية في مجال الإتصال بالمرؤوسين في مختلف المستويات، وهؤلاء يشكون سدا أو حاجزا يفصله عن سواهم.

كما يظهر ذلك في عدم الانضباط (الوقت الممتد) في مواعيد الإنصراف من العمل وعدم التواجد في أماكن العمل أو الحضور بدون عمل كل هذا أدى إلى التسبب واللامبالاة وقلة الدافع للعمل وكذا ضعف روح المبادرة والابتكار وانتشار ظاهرة التغيب والتأخر والتمارض وغيرها من المظاهر السلبية التي أدت إلى تأخر أداء مؤسساتنا. (1)

وبهذا فمهارة إدارة الوقت هي من المهارات الأساسية للعمل الإداري أو الفردي باعتبارها تمثل أغلب نشاط المدير الذي يقضي معظم وقته في الإتصال بالدرجة الأولى ثم التخطيط وتأثر اكتساب هذه المهارة بالعديد من الأنماط الشخصية وكذا الإجتماعية والثقافية السائدة في ثقافة المؤسسة أو السائدة في قيم ومعايير المجتمع.

ج - مهارة إدارة الاجتماع والصراع.

- إدارة الاجتماعات:

تشغل الاجتماعات مساحات كبيرة من عمل المدير ومهارة المدير في إدارة الاجتماعات سواء كانت على مستوى ضيق كاللجان أو مستوى متسع مع أفراد التنظيم أو أي إدارة من إدارته وتعد إحدى المهارات الإدارية الواجب توفرها في القادة، حيث يرى البعض أن اللجان والاجتماعات لها أهمية بالنسبة للمدير والتنظيم، حيث تعد من الوسائل التي يستعين بها المدراء في أداء مهامهم والقيام بدورهم في التأثير في الآخرين باعتبارها نوع من التنظيم الاستشاري الممتاز، بينما يرى البعض الآخر أن اللجان والاجتماعات تسبب تضييع وقت المدير وتعطيل الأعمال فضلا على أنها خانقة للابتكار وغير مشجعة على الشعور بالمسؤولية وذلك بسبب عدم كفاءة إدارة الاجتماع أو عدم تجانس أعضاء الاجتماع أو الظروف الاجتماع والبيئة المحيطة به. (2)

إن ضرورات العمل الإداري تفرض ضرورة تنظيم اجتماعات بين المديرين والعمال من أجل تحقيق تناسق وجهات النظر بين أعضاء الجماعة حول نشاطهم.

- إدارة الصراع:

إضافة إلى إدارة الاجتماعات نجد المدير أمام وضع آخر يجب أن يتصرف معه بكل جدية، لكون الصراع شيء طبيعي في بيئة العمل لا يمكن تجنبه ويكاد يمثل مشكلة سلوكية يومية والسبب ببساطة أن بيئة العمل هذه تظم بشرا يتعاملون مع بشر، وهنا يحدث الصراع لعديد من الأسباب منها تطلعات

(1) عبد القادر قریش ، مرجع سابق، ص90.

(2) نفس المرجع ، ص99.

ومشاعر وقيم واتجاهات ودوافع الأفراد المختلفة وبذلك فلهم رؤى وأهداف مختلفة كما أن ندرة المواد ومحدوديتها تدفع الأفراد لتنافس على المورد المشترك الوحيد أو المحدود مثل: تنافسهم عن السلطة أو حافظ أو غرفة مكتب أو وظيفة معينة أو كسب صديق في العمل وتعد هنا مهمة المدير في تجنب الصراع صعبة حيث يجب أن يفهم الصراع وخليفاته ومسبباته وطبيعته آثاره ويسعى في معالجته من منظور محايد ويجتهد في التأثير على طرفي الصراع أو أطراف الصراع. (1)

وتتعدد أسباب الصراعات التنظيمية التي تنشأ في مختلف التنظيمات ولكن يمكن إجمال أهم الأسباب التي تقود إلى الصراع في الأسباب التالية: (2)

- تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت: إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت فإن ذلك قد يقود لبروز صراعات.

- تعدد المستويات الإدارية: كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزياً زاد احتمال بروز الصراعات التنظيمية بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الاتصالات تكون أكبر، بسبب المرور بكافة المستويات الإدارية المتعددة، كما أن تعدد بعض الجهات أو العاملين إخفاء المعلومات بهدف الإنفراد بالنفوذ والسلطة، التي تعتبر المعلومات واحدة منها يؤدي لبروز الصراعات.

- ترابط أو استقلال المهام بين الوحدات الإدارية: ترتبط المشكلة في عملية المراحل التي تمر فيها عملية الإنتاج السلع أو تقديم الخدمات في بعض القطاعات بخطوات متتابعة، حيث يعتمد العاملين في القيام بمهامهم على بعضهم البعض ففي مثل هذه الأوضاع تحدث إمكانية ظهور تناقضات ومراعات في عدم التنسيق الكامل واختلاف السرعة ودقة العمل، وقد يحصل التناقض في أوضاع مغايرة للوضع السابق وهو إنفراد بعض الوحدات الإدارية والموظفين فيها بإنجاز مهامهم دون اعتماد ذلك أو ارتباطه بعمل موظفين في وحدات أخرى.

- قد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة دائماً عن ظهور الصراعات ولكن في بعض الأحيان ترجع الأسباب المتعلقة بشخصيات بعض الأفراد واتجاهاتهم ومنها:

- نمط وطبيعة بعض الشخصيات التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين: فهناك أشخاص فرديون انعزاليون وهذه الشخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكم التعريف عمل جماعي.

- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين: إن أي تنظيم هو عبارة عن تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة وذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف وحتى في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة، ولكن هذه الأسباب المنطقية

(1) نفس المرجع السابق، ص 101.

(2) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص (169-171) بتصرف.

تتبعس على التنظيم بضرورة التوفيق بين أصحاب هذه المشارب والخلفيات المختلفة والتي لا بد وأن تتبعس بظهور بعض الصراعات داخل التنظيم.

كل هذه الأسباب تستدعي على المدير مادام أنه يتعامل مع مجموعة من البشر داخل التنظيم أن تكون له إضافة إلى المهارات الإدارية مهارات من نوع آخر وتتمثل في المهارات الإنسانية والتي تتعلق بشخصية المدير.

2- المهارات الفردية (الإنسانية والشخصية).

مما لاشك فيه أن المسير يحتاج إلى المهارات الفردية فهي وسيلته التي تمكنه من تحديد اتجاهات رؤوسيه ومطالبهم وتحفيزهم على العمل واستثارة جهودهم و توجيهها، ولا شك أيضا أن توافر تلك المهارات القيادية وفعالية استخدامها من جانب المدراء تمكنهم من التأثير في تابعيهم.

أ- المهارات الإنسانية:

تشير المهارات الإنسانية إلى قدرة المسير على التعامل في الإدارة العليا أو الوسطى من أجل تنسيق جهودهم وتكوين فرق عمل وتشجيع العمل الجماعي التعاوني بينهم وهذا يتطلب من المسير معرفة اتجاهات الأفراد وآرائهم وميولهم وفهم متبادل بينه وبينهم.

وبحكم السلوك الإنساني في موقع العمل عوامل متعددة تختلف من فرد لآخر ومن مؤسسة لأخرى ومن جماعة عمل لأخرى ولكي ينجح المسير في عمله يحتاج إلى مجموعة مختلفة من المهارات الإنسانية تحقق به القدرة على التعامل مع الأفراد المحايدون الذين يلتزمون بالحد الأدنى من الأداء الذي لا يتسبب لهم بمشكلات مع المدراء والأفراد السلبيون الذين يثيرون المشكلات ويعملون على إفشال العمل ويفشل المدير الذي يستخدم المهارات وأساليب واحدة في التعامل مع الجميع بغض النظر عما بينهم من اختلاف. (1)

ومن بين أهم المهارات التي يمكن اعتبارها أساسا للتفاعل الإنساني بالنسبة للمدير سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو في بيئة العمل ما يلي:

- فهم الذات وفهم الآخرين: إن فهم الذات بالنسبة للمدير يمكن أن يتحقق من خلال الوعي بطبيعة القيم التي يعتقدها وكيف تشكلت هذه القيم وكيف يمكن نقلها للآخرين وقد أعتبرت القيم جوهر القيادة والإدارة والقيم عبارة عن مجموعة المعتقدات والمبادئ التي من خلالها يميز بين المهم وغير المهم وبين الصحيح والخطأ، وتعد قيم المديرين ذات تأثير كبير على أداء وسير العمل في المؤسسة فكل مدير

(1) علي السلمي. المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق. مرجع سابق، ص 32.

يتأثر بمجموعة من القيم مثل: الإنجاز، نوعية الخدمات المقدمة، الحفاظ على الوقت، إتباع الصيغ الرسمية في التعامل، المركزية. (1)

- إلى جانب فهم المدير لذاتهم فإنهم مطالبون بفهم ذوات الآخرين وتفسير سلوكهم وتعود أهمية ذلك إلى أن المدراء بصفة خاصة إلى سلوكهم وتعاملهم مع هؤلاء الأفراد (المرووسين) محكومون بقيمتهم وانطباعاتهم وتوقعاتهم عن هؤلاء الأفراد.

فعلى المدير أن يدرك أن هناك فروقا بين الأفراد في شخصياتهم فمنهم من يهتم بالحماس والاهتمام بالعمل ومن الذي يتسم بالامبالاة وعدم الإكتراث ومنهم من لا يعمل بناء على التوجيهات والأوامر التي تصدر إليه وبالتالي على المدير أن يتعامل مع هذه الفئات المختلفة بأساليب مختلفة دون تطبيق نمط أو أسلوب قيادي موحد عليهم جميعا. (2)

- الحصول على إعراف وقبول الآخرين: ومن أجل الحصول على الإعراف من طرف العمال أو رؤساء أو زملاء يجب أن يترك المدير انطباع جيد حول شخصيته لدى هؤلاء وليتم ذلك يجب مراعاة مجموعة من السلوكيات أهمها: (3)

* تقديم صورة واضحة عن رؤية المدير المستقبلية من الأمور التي تسبب الفجوة بين المديرين وبين الأفراد لأن الغموض وعدم قدرة الآخرين على معرفة ماذا يريد مديرهم منهم كأفراد وما دور كل واحد منهم في بيئة العمل، حيث أهمية وجود التصور الواضح لدى المدير والقدرة على نقله إلى الآخرين تعطي انطباعات بالثقة به كمدير إداري.

* الحزم والثبات في اتخاذ القرارات.

* القدرة على إيجاد علاقة قوية ومتوازنة مع الآخرين واستخدام الدبلوماسية الإدارية، فالعمل في المؤسسات والإدارات لا يدار فقط بالقوائم والأنظمة بل بالدبلوماسية الجيدة أيضا لذا كثيرا ما نرى أن المدير الناجح يحاول إنجاز أعماله من خلال علاقته الجيدة بالآخرين.

- استخدام مصادر التأثير على الآخرين بفعالية: إن القيادة تعني التأثير على الآخرين والتأثير لا يتم بدون وجود قوة أو نفوذ والمديرون يفترض أن تكون لديهم هذه القوة والنفوذ سواء كان ذلك بحكم مراكزهم الوظيفية أو كان بحكم شخصياتهم أو كليتهما معا، وتعد القوة أو النفوذ أحد المهارات التي يحتاج إليها المديرون للتأثير على الآخرين وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة. (4)

ومن بين أهم مصادر القوة والنفوذ للمدير هي:

(1) هيجان عبد الرحمان. المدير والقائد الإداري- تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة. مجلة الإدارة العامة، العدد 77، 1993، ص15.

(2) عبد القادر قريش، مرجع سابق، ص110.

(3) هيجان عبد الرحمان، مرجع سابق، ص16.

(4) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص312.

- * قوة الحافز أو المكافأة: وهي القوة والنفوذ التي تسند على استخدام القائد للحافز.
- * قوة العقاب والقهر: وهي القوة المستندة على استخدام أساليب العقاب والقهر.
- * القوة الشرعية: وهي المستندة على سند قانوني شرعي أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية التي تفوض إلى القائد من التنظيم الرسمي.
- * قوة الإعجاب: وهي القوة المسندة إلى جاذبية القائد وإعجاب المرؤوسين.
- * قوة الخبرة: وهي المستندة على علم وخبرة ومهارة القائد في مجال عمله.
- * قوة الإقناع: حيث يعتبر من أبرز المهارات التي يحتاج إليها المدير للتأثير على الآخرين وذلك لدوره الذي يحتم عليه توجيه الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة التي يديرونها.

- بناء جماعات العمل والعمل معها: يعد العمل مع الجماعات من أهم المهارات الضرورية بالنسبة للمدير إذ لا يمكن للمدير وحده أن يقوم بجميع وظائف الإدارة أفراد يعتمد عليهم ويشاركهم في عمل الخطط واتخاذ القرارات وتنفيذها لذلك يبذل المديرون جهودا كثيرة وقدرًا كبيرًا من أوقاتهم في تشكيل جماعات عمل مختلفة لمؤازرتهم في تسيير عمل الإدارات والمؤسسات التي يديرونها، لذا فإن المدير مطالب بأن يدرك بأن هناك مجموعة من المقومات لا بد من توافرها في بناء أي جماعة إذا أريد لها النجاح وهذه المقومات هي: وجود هدف محدد وواضح، تحديد حجم الجماعة الملائمة، وجود قواعد محددة وواضحة تحكم عمل الجماعة، ووجود درجة عالية من الانسجام بين أعضاء الجماعة الوعي بالدور السلوكي لأعضاء الجماعة المتمثل في إنجاز المهام، الحفاظ على روح الجماعة، البحث عن مكاسب ذاتية. (1)

إضافة إلى تلك المهارات التي تساعد على التفاعل الإنساني داخل المنظمة نجد القدرة على حل النزاع والقدرة على الإتصال.

ب- المهارات الشخصية:

ترتبط المهارات الإنسانية ارتباطًا وثيقًا بتكامل الشخصية، يعني توافر الانسجام والالتزان في سلوكه وهذه الشخصية المتكاملة تتطلب كثيرًا من القيم كالاستقامة والأمانة والإخلاص والأخلاق الحميدة، وتجعل المسير قدوة حسنة للمرؤوسين مما ينعكس أثره على العاملين كما أنّ الأمانة والإخلاص يساعدان على تكوين الثقة المتبادلة بين المسير والأتباع الذين يصبحون مطمئنين لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم. (2)

(1) هيجان عبد الرحمن، مرجع سابق، ص18.

(2) عبد القادر قریش، مرجع سابق، ص107.

ومن الواضح أن هذه الصفات مرتبطة بشخص العامل إذ أنها تتميز بخصوصيتها من ناحية وتتغير من فرد لآخر من ناحية أخرى وهذه القيم يجب أن يتحلى بها الإنسان بصفة عامة والعاملين بصفة خاصة.

وتعرف القيم بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد سلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ. (1)

ومن أهم المهارات الخاصة بالفرد سواء القائد أو العامل أو غيره والتي مرتبطة في ذات الوقت بالقيم المهنية للعامل تتمثل في: (2)

- الأمانة والنزاهة: ويقصد بها العفة وطهارة اليد وتتجلى أهمية تلك السلوكية في وظيفة المدير أو العامل حيث يتعرض لمواقف كثيرة وعديدة تصبح فيها أموال المؤسسة بين يديه ولا رقيب عليه إلا الله وضميره فيجب أن يراعي الله في اتخاذ الإجراءات الواجبة للحفاظ عليها وترشيدها وحسن استغلالها بأمانة وفي هذا الإطار يجب مثلا أن يمتنع عن قبول الهدايا مقابل التوظيف أو شراء الذمم.

- الصدق: يتعين على المدير أو الفرد التحلي بالصدق ظاهرا أو باطنا في أعماله وأقواله فعليه إقرار بالحق في الأخبار ونقل المعلومات عما يراه أو يقرره دون أن يخدع نفسه أو غيره بتصرف النظر عن ماهية العواقب التي يمكن أن تترتب على ذلك فالصدق في العمل ينتهي به إلى اكتساب ثقة الآخرين فيدينون له بالطاعة.

- الحلم والتواضع: يتعين على العامل أن يحرص على حسن معاملة المحيطين به سواء زملاء العمل أو الآخرين رغم ما قد يصدر منهم من سلوكيات أو تصرفات تسيء إليه كما يتعين أن يكون متواضعا فالتواضع يثمر بالمحبة وهذه المحبة أعظم ما ينشده العامل لدى الآخرين.

- الترفع عن العادات السيئة: يتعين على العامل أن يترفع عن العادات السيئة ومنها التحدث بصوت عال وتناول الواجبات أثناء العمل أو استضافة الأصدقاء أثناء العمل بالعمل المكلف به أو الجلوس بطريقة مبتذلة أو التحدث في الهاتف في محادثات شخصية طويلة ...، فمثل هذه التصرفات لا تتم عن وقار وتبعث على الهيئة بل قد توحى بالاستهزاء وعدم المبالاة وانحراف السلوك.

- التسامح والاهتمام بالعلاقات العامة والإنسانية: يتعين عليه الاهتمام باللمسات الإنسانية أثناء عمله فعليه أن يشارك زملائه الآمهم وأفراحهم في المناسبات المختلفة.

- الصبر وضبط النفس: قد يتعرض العامل (سواء المدير أو المرؤوسين) لمحاولات الاستفزاز واستدراجه للخطأ وتفقد القدرة على إختيار الطرف الملائم واتخاذ القرار الصحيح ومن ثم يتعين على العامل ألا يثور وأن يلتزم الصبر وضبط النفس في تصرفاته.

(1) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص 177.

(2) عبد القادر قريش، مرجع سابق، ص(118-119).

إضافة إلى هذه المهارات الشخصية التي ترتبط بـقيم الفرد وبالتالي القيم المهنية للعامل نجد هناك بعض السمات مثل السمات الجسمية والقدرات العقلية، المبادأة والابتكار.

ولعل تنمية المهارات الخاصة للعامل من أعقد الأمور ذلك أن تلك المهارات من المفترض أنها موجودة من الأول لدى الفرد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، ومن هنا تبدو أهمية التأكيد من البداية عن وجود بعض الصفات في العناصر المختارة للعمل في المؤسسة.

والتعرض للشخصية والمهارات المرتبطة بها للمدراء والعمال يقودنا إلى بعض الانطباعات حول شخصية الإداري العربي حسب ما جاء به "قاسم القريوتي" في مؤلفه "السلوك التنظيمي" واعتبر من الملامح الأساسية للإداري العربي والتي تترك بصمات على السلوك التنظيمي ما يلي: (1)

- الازدواجية في الولاءات: تتوزع ولآءت المدير العربي الداخلية والخارجية، مما ينعكس على ازدواجية سلوكه فهو يرى نفسه من ناحية رسمية موظفا مفروض عليه الالتزام بالقانون والتصرف على أساسه ولكنه من ناحية أخرى يضع هذا القانون جانبا في أحيانا كثيرة ووفقا للمتعاملين معه، فقد يطبق القانون والتصرف على أساسه على الغريب ولا يطبقه على القريب ولا يرى في ذلك ممارسة سيئة بل ضرورة إدارية ومرونة تقتضيها البيئة .

- التصرف بعقلية المختار أو العمدة التقليدي: لا يرى كثيرا من المديرين العرب عموما أنفسهم في خدمة الجمهور بل يرون أن الوظيفة وجاهه وسلطة ويتبع ذلك التصرف بالأموال والممتلكات العامة كأنها ممتلكات شخصية، وقد أشار بعض أساتذة علم الاجتماع العرب لتلك الظاهرة تحت ظاهرة "الشيخوقراطية" وهو مفهوم مناقض لظاهرة البيروقراطية وهي التنظيم الإداري الميثالي.

- النظرة الأبوية للعاملين: لكونهم يتحدثون بالنيابة على الموظفين ودونما تفويض منهم ويتفخرون بأنهم آباء للمؤسسات وأنه يصعب عليهم تصور أنفسهم خارجها، مما ينعكس في عدم فهم الوظيفة أو الإدارة كدور يؤديه الموظف ويفترض أن يسلمه إلى غيره من المرؤوسين، فرغم تعدد المسميات الإدارية في الأجهزة الإدارية كـنائب رئيس، أو مساعد مدير، إلا أن المدير هو الكل في الكل...، وذلك فليس من الغريب أن يجد المراقب الإداري أن كافة الأمور مهما كانت بسيطة تتجمد في غياب المسؤول الأول .

- الشخصية غير مطمئنة والغير الواثقة: تعاني الإدارة العربية من وجود الشخصيات الإدارية غير الواثقة من نفسها والتي قد فقدت الكثير من ذاتيتها وقدرتها على الابتكار بفعل الزمن بحيث لا نرى قيمة كبيرة لذاتها إلا بقدر ما يؤدي إليها من طاعة، وهذا ما يؤدي إلى تعطيل الفكر والإبداع الحقيقي وإكتساب مهارة النفاق ولهذه الصفة ارتباط بنظام الولاء.

(1) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص(112-116).

يترتب على ما تقدم من صفات أن تصبح الشخصية الإدارية العربية مشغولة بمجموعة من المهارات الدفاعية الجاهزة للإستعمال في المواقف الإدارية الصعبة أو الفاشلة، فكثير من المديرين العرب مشحونون بآليات الدفاع وهي التبرير، العدوانية الفصل... الخ، ونجد أن البعض حتى يبررون مسؤولية الفشل في تحقيق الأداء بسهولة ويسر.

إنّ الأفراد في المؤسسة بصفة عامة والمدير بصفة خاصة أكثر حاجة لإتباع الأساليب العلمية في الإدارة نظراً لما تفرضه طبيعة عملها ووظائفها، فالمدير يتحمل مسؤولية التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات واختبار وسائل الإتصال الفعالة داخل أو فيما بينه وبين الجهات الأخرى، وبما أنه المسؤول على اتخاذ القرارات المناسبة المحققة للأهداف فينبغي عليه أن يتمتع ليس فقط بالمهارات الإدارية وإنما كذلك المهارات الفردية والتي تمثل مجموع القيم التي يتم اكتسابها عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية.

3- المهارات (الإدارية، الفردية) ونمط الإشرافي:

على الرغم من حرص المديرين على تنمية المهارات الإدارية والشخصية لدى رجال الإدارة في كافة المستويات التنظيمية إلا أنّ هناك عدة صعوبات تحول دون تنمية المهارات الإدارية والشخصية في مؤسساتنا وبالتالي تأثر على النمط القيادي المتبع وأهمها: (1)

- عدم المرونة والتكيف: إن طبيعة العمل الإداري المستندة إلى إتباع الأوامر من أعلى المستويات القيادية إلى أدناها وانتشار العلاقات غير رسمية بين الأفراد كلها أمور قد تؤدي إلى عدم المرونة في التعامل مع الأفراد والجماعات وهذه تؤدي إلى عدم القدرة على التكيف مع المتغيرات بل أن طبيعة المديرين تتحفظ على المواجهة أو تقبل أدنى مستوى من التغير وهذا ما يؤدي إلى ممارسة الوظائف بطريقة تقليدية أو تقبل أدنى مستوى من التغير، وهذا لا يدع مجالاً للإبتكار أو التجديد وبدوره لا يدفع إلى تنمية المهارات الإدارية أو الشخصية بدافع ذاتي، إذا لم يكن هناك دافع قوي مرتبط بمصالح الجماعة.

- إضافة لما سبق نجد أنّ العوائق التي تؤثر على تنمية المهارات الإدارية والشخصية وبالتالي النمط القيادي هي: القيم والمعتقدات الخاصة والعادات والتقاليد، نظام الحوافز والدوافع وبصفة عامة المناخ السلبي المتجمد الذي لا يدعو إلى الإبداع وتصلب الأنظمة والإجراءات والقوانين ونظم الإتصال واتخاذ القرارات وعدم توفر المعلومات وكذلك العوامل الاجتماعية والثقافية السائدة في المؤسسة والمحيط الخارجي.

(1) عبد القادر قريش، مرجع سابق، ص170

من خلال ما سبق نجد أن هناك ضرورة لتعليم المديرين مهارات أساسية تجعل منهم قياديين إضافة لكونهم مديرين ويكمن ذلك في تعلم مهارات الإتصال وإفساح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة للعاملين لإدارة الأداء وتقديم المقترحات.

IV. - أهم الأطر النظرية المعالجة لعملية القيادة لدى المشرفين.

لقد تعددت النظريات حول ماهية القيادة وطرق اكتسابها وتعتبر أهمها التي يمكن تصنيفها تحت العناوين التالية:

1- نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على افتراض بأن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض، وتتراوح هذه الصفات ما بين صفات ومظاهر جسمية فسيولوجية وتتمثل بالشكل ونبرة الصوت والحجم والوسامة... الخ، وصفات نفسية: كالحماس والثقة بالنفس والقدرة على المبادأة... الخ وصفات أخرى ذهنية كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة. (1)

أي أن نظرية السمات ترجع القيادة إلى شخصية القائد وإلى توافر سمات معينة في بعض الأشخاص، وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنها لم تطبق بصفة مستمرة لسببين هما أولاً أنه لم يتفق حتى الآن حول خصائص عامة للقائد تكون ثابتة وثانياً لا توجد هناك خصائص للقائد قد لا يمثلها باقي أعضاء الجماعة. (2)

ولقد وجهت لهذه النظرية انتقادات منها: (3)

- أن نظرية السمات لم تحدد الأهمية النسبية أو الأوزان النسبية لمختلف هذه الخصائص.
- تجاهلت هذه النظرية أهمية المرؤوسين على نتائج القيادة.
- لم تقرب هذه النظرية بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك الضرورية للحفاظ على وضع أو مركز القيادة.

- تنظر هذه النظرية أن العوامل البيئية لا تؤثر في تنمية واستمرارية القيادة.
وعليه فنظرية السمات لا تفسر تفسيراً كاملاً لعملية القيادة وذلك نظراً لتجاهلها للبيئة المحيطة بالقائد وتفاعله مع الأوضاع أو المواقف.

2- النظرية السلوكية:

ينطلق أصحاب هذا الإتجاه السلوكي في تفسير القيادة من أهمية التدريب في خلق قادة على التفاعل مع المرؤوسين وعلى استشارة الدافعية لديهم نحو مزيد من العمل، وقد كانت جهود الباحثين في

(1) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص 201.

(2) لطفي طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص 74.

(3) عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 532.

جامعة "أهايو" في الولايات المتحدة الأمريكية في الأربعينات من القرن الماضي بداية البحث عن العوامل السلوكية في تفسير ظاهرة القيادة. (1)

وقد تم استخلاص نموذجين من السلوك القيادي من خلال تلك الأبحاث هما: (2)

- السلوك القيادي الأول (الاهتمام بالناس): حيث يركز القائد على العلاقات الإنسانية ويتمثل ذلك في مجموعة من الصفات الأساسية منها: الصدق في الاهتمام باحتياجات الأتباع، الرغبة الجادة في تحسين الأوضاع، الاستماع لمقترحاتهم وملاحظاتهم، المساعدة الشخصية لهم، مساندة اهتمامهم وطموحاتهم، الاهتمام بوضعهم الأسري، الإقناع أو الشرح للمشاكل، مشاركتهم في اتخاذ القرار.

- السلوك القيادي الثاني (الاهتمام بالعمل): حيث يركز القائد على الإنجاز وأداء العمل بإتقان وفي الوقت المحدد ويتمثل ذلك في مجموعة من الصفات أهمها: توزيع الأدوار بين المنفذين بوضوح، تحديد المطلوب، المسموح والممنوع، الحزم في تطبيق الأوامر، دفع الناس إلى مستوى عال من الأداء.

ويرى "دوغلاس مجريجور" (Douglas McGregor) وجود مكونين لفلسفة الإدارة والتي يفترض أن سلوك الإنسان تجاه عمله وهذا ما سماه دوغلاس بنظرية (x) ونظرية (y).

- نظرية (x): (3) ويتمثل الافتراض الخاص بهذه النظرية فيما يتعلق بالأفراد حيث تفترض أن سلوك الإنسان في عمله يمكن وصفه كما يلي:

* أن لم يكن العمل مكروها فهو وظيفة شاقة وضرورية من أجل البقاء.

* الإنسان العادي بغريزته يكره العمل ويتجنبه إذا أمكن.

* بسبب كراهية الإنسان للعمل فإن معظم الناس يجب أن يرغموا على العمل وأن يراقبوا ويوجهوا ويعاقبوا من أجل حثهم لبذل الجهود الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة.

* يفضل الإنسان العادي أن يقاد ويحاول دائما تجنب المسؤولية وهو بطبيعته غير طموح ولا يسعى للعمل إلا من أجل الأمان فقط.

ونتيجة لهذه النظرة تجاه السلوك الإنساني فإن القيادة أخذت تتمركز حول العمل وأصبح دور القائد محدد بالافتراضات المتعلقة بسلوك الإنسان بأنه كسول بطبيعته وأنه بضرورة بطبيعته يرتكب الأخطاء العديدة في عمله.

- نظرية (y): (4) وتأخذ هذه النظرية موقفا معاكسا للنظرية الأولى حيث تتعلق افتراضاتها بما يتم حول الأفراد وتنص هذه النظرية على ما يلي:

(1) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص 202.

(2) أحمد قوراية، مرجع سابق، ص (251-252).

(3) محمد كمال المغربي، مرجع سابق، ص 204.

(4) نفس المرجع، ص 206.

* إن بذل الجهود العقلية والجسدية في العمل شيء طبيعي كما هو الحال عند بذله أثناء اللعب أو الراحة وأن الإنسان بطبيعته يحب العمل لأنه مصدر لإشباع رغباته.

* أن التهديد والعقاب داخليا كان أم خارجيا ليس الطريق الوحيد للحصول على الجهود اللازمة لتحقيق أهداف المشروع، فالإنسان يعمل تلقائيا على مراقبة النفس وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي تعهد بها.

* إن التزام الشخص بالأهداف يعتبر نتيجة للمكافأة المتعلقة بتحقيق تلك الأهداف فأشباع الغرور النفسي وتحقيق الذات وغيرها تعتبر من أهم المكافآت التي يمكن استخدامها من أجل توجيه جهود الفرد تجاه عمله وتحقيق أهداف المشروع.

* إن الإنسان تحت ظروف ملائمة يتعلم قبول المسؤولية كما يتعلم السعي من أجلها، فطبيعة الإنسان لا تتضمن الكسل وعدم الطموح وتجنب المسؤولية.

* إن المقدر على التخيل والإبتكار والتفكير العميق في حل المشاكل المؤسسة توجد بين العديد من الناس ولا تنحصر في طبقة واحدة.

* إن قدرات الإنسان العقلية الكامنة لم تستيقظ إلا بصورة جزئية في ظل الظروف الصناعية الحديثة وإشباع احتياجاته الجسمية والعقلية حتى يتوصل إلى الحد الأقصى في تنمية قدراته الكامنة ومساهمته في قيادة الآخرين.

3- النظرية الموقفية:

إن هذه النظرية تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتفسيرها حيث يتحتم وجود عوامل اجتماعية معينة لظهور القائد حتى ولو كان لديه مواهب وقدرات معينة. (1)

فالقائد لا يمكن ان يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه، أي أن الظروف الاجتماعية الخارجية هي المسؤولة عن ظهور نمط القيادة بمعنى أن القيادة موقفية وتتغير من موقف لآخر، وتظهر صعوبة في تطبيق هذه النظرية بصفة مستمرة نظرا لتعدد المواقف وتشابه بينها في بعض الأحيان، واختلاف أنماط السلوك حسب كل موقف على حدى. (2)

وتوحي مضامين هذه النظرية من ناحية عملية بأن على الإدارة ان تهتم بخلق مواقف عملية فيها نوع من التحدي والمجال للإبداع، بحيث تجعل الشخص يستعمل عقله في التحليل وبيحث عن حلول للمشكلات وأن على الإدارة أن لا تنتظر ظهور أشخاص يتمتعون بمواصفات قيادية غير متفق عليها حتى الآن (3)، وإنما هي التي تفسر سر القيادة ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة:

(1) هاني محمود الكايد، مرجع سابق، ص 372.

(2) لطفي طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص 72.

(3) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص 203.

الاهتمام بالعمل وإعادة تقييمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياتهم.

فالجانب الأساسي المركز عليه في هذه النظرية هو القائد، الجماعة، الموقف، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه.

3- النظرية التفاعلية (التوفيقية):

ترى هذه النظرية ظاهرة القيادة على أنها خليط من الصفات والسمات الشخصية فضلا عن الخبرة الاجتماعية المتأتية أو التحصيل نتيجة التطبيق العلمي والحياة العملية فهي علم وفن في آن واحد، فمن جهة العلم لأنها تستلزم المعرفة العلمية القيادية كعلم تطبيق معرفة كيفية الإتصال بالآخرين والتأثير عليهم وخلق البواعث النفسية لديهم، ومن جهة أن القيادة فن لأنها تستلزم قبلات شخصية معينة كمستوى معين من الذكاء والقوة البدنية والمبادرة أي العوامل الشخصية التي تتعلق بالسمات النفسية والسلوكية للقائد من قبيل السيطرة أو الخضوع، الذكاء أو عدمه، الإبداع أو عدمه، الثقة بالنفس أو عدمها، الميل للعنف أو التسامح...، وتتأثر هذه السمات بالتنشئة الاجتماعية على المستوى العائلي وبالخلفية التعليمية والمهنية للقائد وتتأثر بطبيعة العوامل الاجتماعية مثل طبيعة البناء الاجتماعي والأزمات التي يعاني منها المجتمع وتراث المجتمع وتقاليد. (1)

بمعنى أن هذه النظرية ترى أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف وتفسير القيادة من وجهة النظر هذه بأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف.

أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فإنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية، ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له بإظهار مواهبه وبالتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه وبالتالي اكتسابه قدرة على التأثير في الآخرين وتساعده على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل. (2)

4- النظرية اليابانية المطوعة للبيئة الأمريكية (نظرية z)

تعتبر هذه النظرية تطبيقا للنموذج الياباني في الإدارة في بيئة العمل الأمريكية ليتماشى مع الثقافة الأمريكية التي تركز على الفردية وترتبط بين المكافآت والأداء، ومن بين أهم خصائص التنظيمات وفق النظرية (z) أنه يتم التوظيف لمدة طويلة، تحدد المسارات وفقا لدرجة متوسطة من التخصص، يتم اتخاذ القرارات بالإجماع، و يتم تحمل المسؤولية بشكل فردي وتتم الترفقيات بشكل بطيء، بالإضافة إلى أن هناك اهتمام شامل بالموظفين ورفاهيتهم. (3)

(1) أحمد قوراية، مرجع سابق، ص (260-261).

(2) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص 204.

(3) محمد القاسم القريوتي، مرجع سابق، ص (427-428).

فمن أهم الأمور التي تدعو إليها النظرية هي إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات في مختلف مستويات التنظيمية، وعليه فإن الأسس السليمة لثقافة التنظيم أن تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع والمشاركة، حيث يشارك عدد كبير من الأفراد في صياغة القرارات الهامة وعملية المشاركة تعتبر من أهم الوسائل التي تمكن من إنشاء المعلومات في نطاق واسع وعلى تكريس القيم وأخلاقيات التنظيم، ومنه ومن خلال هذه النظرية يمكننا فهم أهمية الخلفية الثقافية التنظيمية وتأثيراتها المختلفة في السلوك التنظيمي عامة وفي عملية اتخاذ القرارات وممارسة السلطة داخل المؤسسة بصفة خاصة.

مما سبق نجد أن النظريات الإدارية تختلف حول مصادر أو مؤهلات القادة الذين تعززهم طبيعة التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث يذهب البعض إلى التركيز على المواصفات الشخصية للقائد على اعتبار أنه المسؤول عن القدرة على التأثير في الآخرين بينما يذهب فريق آخر إلى التقليل من أثر الصفات الشخصية ويركز على المواقف التي تحتم انقياد الجماعة لشخص ما، ويرى فريق آخر أن القيادة هي محصلة تفاعل ما بين السمات الشخصية وبين مواقف تستدعي المعالجة.

خلاصة

من خلال هذا الفصل يمكن القول أن العمل الإشرافي له خصوصياته وأهدافه ومهاراته التي تميزه عن غيره من المجالات الأخرى، كما أن تفوق رجل الإدارة في الشهادة العلمية بمفردها لا تجعله مشرفاً ناجحاً وإنما لا بد من الإلمام بأساليب القيادة ومعرفة الدوافع وكيفية استثارة جهود الآخرين والتعاون معهم لتحقيق الأهداف ومعرفة أنماط الإشراف والسلوك التنظيمي إلى جانب مهارات تكوين العلاقات الإنسانية وإدارة الاجتماعات واللجان واتخاذ القرارات وغيرها من المهارات اللازمة لإدارة المؤسسات.

الفصل الخامس: الثقافة التنظيمية والمؤسسة الاقتصادية.

I - ماهية الثقافة التنظيمية وخصائصها.

1 - الثقافة والثقافة التنظيمية.

2 - أهمية ثقافة المؤسسة.

3 - خصائص الثقافة التنظيمية.

II - أبعاد الثقافة التنظيمية ومكوناتها.

1 - أبعاد الثقافة التنظيمية.

2 - مكونات الثقافة التنظيمية.

III - المؤسسة الاقتصادية وثقافة التسيير.

1 - لمحة عن مراحل التسيير في المؤسسة الجزائرية.

2 - أبعاد التفاعل بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإداري.

3 - الخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي داخل المؤسسة.

تمهيد

تعتبر الثقافة التنظيمية محددًا ثقافياً واجتماعياً للسلوك التنظيمي، إذ يعبر المورد البشري عن مخزونه القيمي والفكري في شكل ممارسات سلوكية، ولذا فإن المؤسسات باختلاف نشاطاتها تعطي اهتماماً بالغ الأهمية لبيئة العمل وثقافة العامل لاقتناعها الراسخ بأنه المورد والثروة الحقيقية والمحدد الرئيسي للإنتاج، من هنا جاء اهتمام المؤسسات بدراسة ثقافة المؤسسة بما تتضمنه من قيم واتجاهات وعادات، وأفكار توجه سلوك الأفراد في المؤسسات التي يعملون بها وهذا ما نحاول أن نتعرض إليه من خلال هذا الفصل.

I - ماهية الثقافة التنظيمية وخصائصها.

1- الثقافة وثقافة المؤسسة:

يعرف "تايلور" الثقافة على أنها تلك المجموعة المركبة التي تتضمن المعارف، والمعتقدات والفن والأخلاق والأعراف وكل الاستعدادات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بإعتباره عضو في المجتمع. (1)

أما "مالك بن نبي" فيعرف الثقافة في كتابه (مشكلة الثقافة) بأنها "مجموعة الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح تكون لا شعوريا علاقة سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه" (2)

كما أنها عبارة عن طريقة التفكير والشعور والعقيدة وهي عبارة عن مجموعة المعارف التي حصلت عليها الجماعة واختزنتها في ذاكرة أفرادها وكتبهم وأشياءهم التي تستخدم في المستقبل، لكي تلم بها وتدرس إنتاج هذا النشاط الذي يتضمن السلوك العلني والأحاديث والرموز والنتائج الملموسة التي تصدر عن كل هذا والتي تتمثل في الأشياء المادية مثل الأدوات والعمارات وغيرها. (3)

من خلال ما سبق يمكن القول أن الثقافة هي مخزون الموجود في الذاكرة وهي مكونة من محصلة العلوم والمعارف والأفكار والمعتقدات والقوانين والأخلاق والموروثات التاريخية واللغوية والبيئية التي تصوغ فكر الإنسان وتمنحه القيم الاجتماعية التي تحدد سلوكه العملي في الحياة، هذا المخزون قد يمثل لدى الشعوب على شكل عقيدة محرّكة لما يصدر عن أفراد الشعب من قول أو عمل على الصعيدين الفكري والعملي، الفردي والجماعي.

(1) محمد الشناوي وآخرون، مرجع سابق، ص 106.

(2) مالك بن نبي. مشكلة الثقافة بدون ط، لبنان: دار الفكر، 1979، ص 49.

(3) عبد القادر قريش، مرجع سابق، ص 134.

ومع ظهور المؤسسات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية وتعقدها، والتي ارتبطت مع الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري والمحيط ككل، انبثق مفهوم ثقافة المؤسسة* والذي كان مرتبطاً بالثقافة في علم الأجناس البشرية (1)، كما ارتبط كذلك بأدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وأصبح سائداً في مجال إدارة المؤسسات والجماعات، ويشير إلى مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والتقنية السلوكية التي تصف مؤسسة ما وتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وهذه الخصائص تنسم بالاستمرارية النسبية كما أنها تؤثر في سلوك وأداء الأفراد في المؤسسات التي يعملون بها. (2)

ويعرفها "ويليام أوتشي" (William Ouchi) بأنها الثقافة التي تنطوي على القيم التي نأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تشرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين. (3)

من خلال ما سبق يمكن القول أن ثقافة المؤسسة هي عبارة عن القيم والمفاهيم المشتركة ومعتقدات الأفراد ونظام السلطة وباقي أنماط السلوك التنظيمي الأخرى كالاتصال والدوافع والحوافز، وأساليب اتخاذ القرار وحل الصراعات وإدارة المؤسسة بصفة عامة وتمثل الثقافة الإطار المرجعي لسلوكيات الفردية والجماعية داخل المؤسسة.

2- أهمية ثقافة المؤسسة:

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دوراً في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها، فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على إنجاز أعمالهم بصورة أفضل. ويرجع الاهتمام بالثقافة التنظيمية إلى أنها تؤدي مجموعة من الأهداف والمنافع و مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمها: (4)

- توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين.
- توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث وما يتم تبنيه من سياسات.
- توفير أداة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده .

* يستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة كمرادف للثقافة التنظيمية في بحثنا هذا كله.

(1) رواية حسن، مرجع سابق، ص12.

(2) أندرودي سيزلاقي وماك ولاس، مرجع سابق، ص458.

(3) السعيد بن يمينة. فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية وأثره على سلوك العامل. رسالة دكتورا غير منشورة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، (2007-2008) ص164.

(4) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص171.

- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
وتكمن تلك المنافع والأغراض فيما يلي: (1)

- تحقيق التكامل بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.

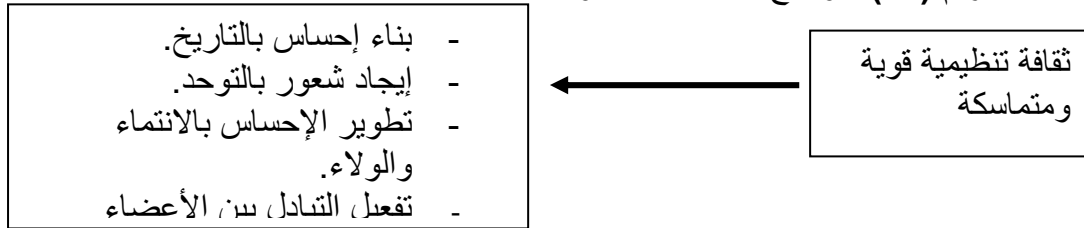
- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة للاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

- تحديد وتوصيف أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة نموها واستمراريتها.

وتعتبر الثقافة في المؤسسة الحديثة نظاما ورؤية جديدة للواقع المحيط بها داخليا وخارجيا كما أكد ذلك "وترمان وبيتر" (peters and waterman) في كتابهم (البحث عن التميز) حيث تناولوا المؤسسات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، فأشارا إلى أن سيطرة سيادة وترابط الثقافة في تلك المؤسسات أثبتت أنها عنصر وعامل الجودة (الكفاءة والفعالية) الأساسي الذي أدى إلى النجاح. (2)

فالثقافة التنظيمية توحد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المؤسسة وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد السلوك الملائم وتعزز استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي وأخيرا تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المؤسسة، كما يوضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): يوضح أهمية ثقافة المؤسسة:



المصدر: صالح مهدي محسن العامري. الإدارة والأعمال، ط1، الأردن: دار وائل للنشر، 2007، ص126.

3- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وتتمثل في أن: (3)

(1) أبوبكر مصطفى محمود، مرجع سابق، ص78.

(2) عبد القادر قریش، مرجع سابق، ص137.

(3) أبو بكر مصطفى محمود، مرجع سابق، ص(77-78).

أ- **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو ثقافة المديرين وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة)، الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والمعتقدات...)

ب- **الثقافة نظام متكامل:** فهي لكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

ج- **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام هذه الخصائص وتفاعلها.

د- **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها وتنتقل بطريقة غريزية بل أنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

هـ- **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان لبيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب استجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.

إضافة إلى هذه الخصائص نجد هناك خصائص أخرى يتميز بها النظام الثقافي للمؤسسة وهذا ما أبرزه "حسن حريم" ولخصها في العناصر التالية: (1)

- الالتزام بالسلوك المنتظم: فحينما يتفاعل أفراد المؤسسة مع بعضهم البعض يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات صلة بالاحترام وحسن التصرف.

- المعايير: توجد معايير سلوكية فيها توجيهات حول مقدار العمل الواجب انجازه.

- القيم المتحكمة: هناك قيم أساسية تتبناها المؤسسة وتتوقع من أفرادها أن يلتزموا بها منها على سبيل المثال: الجودة العالية، نسبة متدنية من الغياب، كفاءة عالية...

- الفلسفة: هناك تعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المؤسسة، وعلى الموظفين الجدد أن يتعلموا تلك القواعد لكي يقبلوا كأعضاء عاملين في المؤسسة.

(1) حسن حريم، مرجع سابق، ص 448.

- المناخ التنظيمي: ويتمثل في الشعور والإحساس العام الذي يساعد على التخطيط والتركيب المكاني للأفراد والأجهزة الأخرى في تكوينه وطرق تفاعل الأفراد والكيفية التي يتعامل بها مع العملاء. يلاحظ من خلال هذه الخصائص أنها تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية، رغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية بشكل أوضح، إلا أنّ الترابط بين هذه الأبعاد كبير.

II – أبعاد الثقافة التنظيمية ومكوناتها:

1- أبعاد الثقافة التنظيمية:

أ- الثقافة التنظيمية وثقافة المجتمع:

باعتبار المؤسسة جزء من النظام الخارجي فهي نسق فرعي لا يبقى حياديا وإنما يتفاعل (يؤثر ويتأثر) مع المحيط الخارجي الذي تؤثر ثقافته (قيمة الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، الثقافية)، وهي عبارة عن الثقافة المحلية أو الوطنية أو الدولية وتعتبر نتاج الأفكار والإدراك الحسي المشترك وحتى المقاربات المماثلة للواقع على بناء ثقافة المؤسسة. (1)

إذ تتأثر ثقافة المؤسسة بالثقافة الأوسع منها (الوطنية، الجهوية...) على اعتبار أن الفرد يلتحق بالمؤسسة وهو حامل معه نتاج التنشئة الاجتماعية، وعليه فإن هيكل أي منظمة تأخذ بصفة الثقافة الوطنية لأعضائها، كما أن الثقافة المحلية تؤثر على الرموز المستعملة من طرف أعضاء المنظمة، حتى أن معظم العلوم الإنسانية تؤكد بأن غرس نظام صناعي في وسط ثقافي غير صناعي سيبقيه جسما أجنبيا دون روح ولا جذور وسط المجتمع، وإلا كيف تفسر دولا كثيرة تملك ثروات ولم تتطور وأخرى منعدمة الثروات (اليابان) ارتقت إلى مصاف الدول الكبرى والتفسير الوحيد يعود في الأساس أن تطور المجتمع يؤدي تطور والنمو الاقتصادي، وهذا ما ذهب إليه الباحثان "ويريqli وماك فورلاين" (D.wiriglg – mac forlan) أن الثورة الصناعية جاءت نتيجة تغيرات في سلوكيات وطرق تفكير المجتمع في تلك المرحلة. (2)

فقبل أن يلتحق أي فرد بالمنظمة فهو يكون قد خضع لتأثيرات متعددة من قبل ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه سواء كان ذلك عن طريق: العائلة أو الجماعة، أو البلد أو نظام التعليم أو مختلف التنظيمات الاجتماعية التي قد يعيش في وسطها والتي تساعد في تشكيل سلوكه واتجاهاته وهويته بصفة عامة (3) ،فعلى سبيل المثال الثقافات التي تؤكد على قيم التعددية والمساواة وحقوق الإنسان لا ينسجم معه نمط القيادة الفردية والأوتوقراطية، حيث لا يمكن للقائد في مثل هذه الظروف أن يكون ديكتاتوريا وسيحتم

(1) محمد علي محمد. **مجتمع المصنع**. بدون ط، بيروت: دار النهضة للطباعة والنشر، 1985، ص(32-33).

(2) الفضيل رتيمي، مرجع سابق، ص (180-181).

(3) MargTohatch . **théorie des organisation**. canda :debeole universite, 2000, p215.

عليه تغيير نمط القيادي وإلا سيضطر للانسحاب من الوظيفة أو المنظمة ككل، أما في الثقافات التي تؤكد على القيم الطبقية والأبوية والتسلط فهي على عكس ما سبق ذكره لا ينجح فيها القائد الديمقراطي لأنه لن يفهم في السياق العام بالشكل السليم وغالبا ما يعتبر ذلك من الأسلوب دلالة على الضعف ولذلك من الضروري فهم السياق الثقافي بشكل صحيح. (1)

ومن أهم عناصر ثقافة المجتمع ذات التأثير على ثقافة المنظمة ما يلي: (2)

- هيكل توزيع مصادر القوى والنفوذ داخل المجتمع.

- مستوى استعداد الأفراد للمخاطر للتعامل مع ظروف عدم التأكيد.

- مدى الميل لدى الأفراد نحو العمل الجماعي أو الفردية.

- نوع وعمق العلاقة بين أفراد المجتمع.

يتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية لا تنمو بشكل مستقل عن ثقافة المجتمع الذي نشأت فيه المنظمة فكل مجتمع يكون له سمات محددة (قيم، معايير، معتقدات) تتجمع عبر فترات زمنية، حيث تطور المنظمة ثقافتها داخل الإطار العام لثقافتها القومية، حيث أن المنظمة هي بمثابة عضو في المجتمع الذي توجد فيه.

ب- الثقافة التنظيمية والثقافة الفرعية:

تتكون الثقافة الفرعية من خلال النقاء جماعات من الأشخاص المختلفين من حيث السن، التكوين، البلد، الجنس، الثقافة...، وبالتالي يحمل هؤلاء ثقافات مغايرة بينهم وتنصهر هذه الثقافات عن طريق التفاعل حيث يشكلون بذلك ثقافة جديدة فرعية خاصة بهم وبهذا فإن المؤسسة تعتبر نسيجا من مجموعات فرعية تملك كل مجموعة علاقات عمل خاصة بهم، مثل قوة إدراك للتجارب، المنافسة بينهم، ووجهة نظرهم فيما يخص حياتهم داخل المؤسسة مما يكون سببا يجعلهم يكونون جملة من الضوابط والقواعد والخبرات والسلوكيات المتماثلة، وعلى هذا الأساس فإن وجود العلاقات الفرعية في المؤسسة يكسب كل مجموعة قيم ثقافية ذاتية (3)، وتساهم الثقافة الفرعية في فهم القيم الفردية للأعضاء الذين ينتمون إليها، وكذا في توضيح علاقة المؤسسة مع الثقافة الفرعية وثقافة المجتمع والتي تسمح للمسير التعرف على السمات والخصائص المسيطرة على ثقافة المؤسسة وهي سمات تؤلف بين الأعضاء.

(1) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص (209-210).

(2) أبو بكر مصطفى محمود، مرجع سابق، ص 93.

(3) عبد القادر قريش، مرجع سابق، ص (167-168).

ج - الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية:

تتمثل المسؤولية الاجتماعية في المسؤولية المعنوية التي تعمل على حماية مصالح المتعاملين مع المنظمة المتأثرين بقراراتها وتصرفاتها، أما الأخلاق الوظيفية هي مجموعة القيم التي ينشأها ويطورها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وظيفية لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم واستخدامهم للموارد المتاحة. (1)

حيث يسمح وجود مفهوم الأخلاق داخل التنظيم بإسناد مناخ من الثقة والاحترام المتبادل بين المنظمة وأفرادها، من خلال إرساء أخلاق محفزة تشجع على احترام الفروقات الشخصية وتسمح بالاعتراف بحرية التعبير إذ يقوم كل فرد في مجال عمله باتخاذ القرارات وتحديد الخيارات وفقا لمضامين أخلاقية مسترشدا بالسياسات المكتوبة والمعايير غير المكتوبة وإذا ما تحر كل فرد في عمله بالجوانب الأخلاقية فإنه سيترتب عن ذلك أن تؤدي كل منظمة عملها بشكل مسؤول. (2)

إذا فمثلا يفعل الأفراد في المجتمع (قيم وأخلاق اجتماعية) يفعل أعضاء المنظمة حيث يدخلون مجموعة من القواعد والأخلاق إلى ثقافتهم الوظيفية أو المهنية لعديد من المهن مثل: أخلاقيات مهنة التمريض والطب، وأخلاقيات مهنة التدريس، وأخلاقيات مهنة الاستشارات الإدارية...، حيث تساهم هذه الأخلاقيات في تشكيل قيم وقواعد عمل بين أعضاء المهنة مع بعضهم من جهة وفي تعاملهم مع الأطراف الخارجية من جهة أخرى.

2- مكونات الثقافة التنظيمية:

يرى الكثير أن ثقافة المؤسسة تتمثل في العديد من المصادر والمكونات التي تساهم في تكوين وتشكيل هذه الثقافة بحيث تطبعها بطابعها الخاص، وتعبّر عنها ويعنى مكونات ومصادر الثقافة كل من: رموزها ومبادئها وشعاراتها، ونمط قيادتها ومؤسسيها...، وتنتقل الثقافة إلى العاملين في العديد من الأشكال: قصص، رموز مادية واللغة... الخ.

أ- مكوناتها: وتتمثل في:

- القيم والعادات والتقاليد: وهي كل ما يتعلق بالأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يقتسمها الأفراد وتقود سلوكياتهم لتحقيق الإنسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات، ويعتبرها (peter - waterman) أساس النجاح الدائم والمستمر، أما (Maurice the venet) فيعتبر القيم تلك التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء والحكم

(1) أبو بكر مصطفى محمود، مرجع سابق، ص 89.

(2) دافيد راتشمان وآخرون. الإدارة المعاصرة: ت. رفاعي محمد رفاعي و محمد عبد المتعال، بدون طبعة، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2001، ص 219.

عليها والتأثير فيها كما تنشأ أيضا من التجارب المعاشة للفرد في الجماعات التي ينتمي إليها، ومنها ما هو فردي وما هو جماعي وتتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل، كما تسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن والسيئ في السلوكات سواء كان على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت. (1)

وتبرز القيم في مجال التسيير من خلال ارتباطها بتسيير الأفراد في المؤسسة، حيث تقوم القيم بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين. (2)

- المعتقدات: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (3)

- الأعراف والتوقعات: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة (4)، أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخرين خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية. (5)

- الرموز والظواهر المادية: تمثل الرموز مرجعية المؤسسة في تكيفها وتلائمها مع البيئة فالرمز ذلك الذي يحمل معنى معين وتبرز الرموز في عدة مجالات منها: (6)

* من خلال اللوائح والإجراءات والقواعد والقوانين ونظم السلطة والمسؤولية (استقبال- طرق البيع...)

* فهي تميز النظام العام للمؤسسة كما تعكس المستوى الحضارات للمؤسسة (لغة، لباس...).

* تبرز أساليب تعامل المؤسسة اتجاه البيئة الخارجية (الشعارات المكتوبة، مواقع المؤسسة في الشبكة العالمية وقوانين السلوكيات الداخلية للمؤسسة).

(1) السعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص 176.

(2) محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 312.

(4) السعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص 177.

(5) محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 313.

(6) علي الشريف. الإدارة المعاصرة. بدون ط، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000، ص 110.

*وتظهر في تهيئة وترتيب الفضاء المكاني وفي لقاءات وخطابات المؤسسة (استقبال، اتصال، لغة...).

فالمؤسسة من خلال الرموز تحرص أن يكون لها النمط الخاص بها بما فيها المباني (أشكالها وألوانها والأثاث وطرق ترتيبها وحتى اللباس)، حتى تتميز عن غيرها من المؤسسات، فيرتبط هذا الرمز بذهن الفرد العامل مما يعطي صورة المؤسسة تميزها، مما يكسب شعورا خاصا بهوية العامل فيها.

- الطابوهات: تعرف على أنها كل شيء لا يجب الحديث عنه لأنها يخالف القواعد الاجتماعية ويعرقل نشاط النظام، كالإخفاقات والمشاكل المؤلمة، ولذلك يمكن اعتبارها كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المؤسسة. (1)

ب- آلية نقل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة:

هناك مجموعة من الآليات أهمها تتمثل فيما يلي:

- القصص والطقوس: فالقصص هي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة فهي تحمل تعليما لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن الأشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية في المنظمة ويصبح الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة، ومن أمثلة ذلك ما يتداوله الأفراد في المؤسسة على المدير مثلا من حيث إلتزامه بالعمل وحرصه على الاهتمام بكل تفاصيل (كتفقد المكاتب قبل الخروج والتأكد من إطفاء الإنارة...)، وعن كونه يداوم مبكرا ويغادر متأخرا، أي مدى اهتمامه بالوقت والعمل والأفراد والإجراءات. (2)

وليس هناك من شك أن هذه القصص تؤكد للأفراد أهمية الإقتداء بهذا السلوك واعتبار ذلك من القيم الأساسية المهمة.

أما الطقوس فهي العادات التي تحرص المنظمة عليها ومن الأمثلة على ذلك إقامة حفلات التكريم للمتفوقين وأصحاب الأفكار التطورية والمنجزين وإقامة الحفلات في المناسبات الاجتماعية وزيارة الزملاء ومشاركتهم في المناسبات الخاصة وعقد اللقاءات الغير رسمية وتنظيم الرحلات الاجتماعية (3)، فهذه كلها طقوس تعزز قيم التعاون والمشاركة والتفاعل بين العاملين.

- المؤسسون: إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة. (4)

(1) عبد القادر قريش. مرجع سابق، ص145.

(2) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص187.

(3) نفس المرجع، ص 187.

(4) السعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص177.

حيث يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة لأن العاملين يدركون أن أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة ويجب التأكد أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه.

- تاريخ المنظمة والمهنة: يشير تاريخ المؤسسة إلى الأحداث الهامة والبارزة في حياة المؤسسة والتي تمثل مرجعا ومعيارا للأداء بإعتبارها تراكما لتجارب وخبرات مختلفة، أما المهنة فتشير إلى المعارف التي يجيدها أفراد المؤسسة (معرفة - تكنولوجيا - طرق الأداء - إتقان - علاقات ...) في مجال معين. (1)

مما سبق يتضح أن كل من تاريخ المنظمة، القصص والطقوس الجماعية والاحتفالات...، تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، وتعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة.

III - المؤسسة الاقتصادية وثقافة التسيير:

لقد زاد اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة بآثار المحيط الثقافي على فعالية التسيير، فبعد أن كانت النظرة سائدة هي أن التنظيم نسق مغلق مستقل عن المؤثرات المحيطة والثقافية، تحولت إلى مفهوم جديد هو النسق المفتوح لكون المنظمات متفاعلة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي، أما الاتجاه الحالي عند منظري التنظيم فهو اعتبار هذا الأخير نسق ثقافيا، إقرار ما للثقافة من أثر على التنظيم، وهذا ما أشارت له "سمير سيش" (Smircich) في قولها "أن نظرية التنظيم تتجه إلى ما بعد نمط النسق المفتوح للتنظيم نحو نمط ثقافي مهتم بالوظائف العقلية العليا للسلوك البشري كاللغة وإنشاء المفاهيم. (2)

كما يتفق معظم الباحثين أمثال (ماكس فيبر) "weber" ما كليلاند (Maclelland) دوتش (Deutch) وغيرهم على أن العوامل الثقافية هي أهم العوامل المؤثرة على التنمية الاقتصادية إذا كانت الدوافع والقيم والاتجاهات عناصر ثقافية فإنها تحدد إلى حد بعيد النمو الاقتصادي ومستوى التطور ودرجة رفع الإنتاج وتحسين الإنتاجية، والثقافة تحدد من خلال قيمها ومعتقداتها واتجاهاتها والتي تظهر في سلوك أفرادها. (3)

(1) عبد القادر قريش، مرجع سابق، ص156.

(2) غياث بوفلجة. القيم الثقافية والتسيير. ص14.

(3) الفضيل ريتمي، مرجع سابق، ص260.

1- لمحة تاريخية عن مراحل التسيير في المؤسسة الجزائرية:

أ- مرحلة التسيير الذاتي (1962-1971) :

تبنّت السلطة الجزائرية خطة التسيير الذاتي من 1962م ولقد تم تعريفه بأنه "تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوربيون والتي تم تأميمها"، وبمجرد أن وضع المخطط الثلاثي الأول (1967-1969) حتى أعيد صياغة مفهوم جديد للعلاقات الصناعية والذي يقوم أساسا على فكرة المشاركة في إطار مؤسسات وطنية تسيير تسييرا مركزيا من طرف الدولة، وقد وضعت أسس هذه المشاركة ضمن مشروع المخطط الرباعي (1970-1973)⁽¹⁾ الذي يمهد الطريق إلى تطبيق التسيير الإشتراكي.

ب- مرحلة التسيير الإشتراكي (1971-1980).

في نوفمبر 1971 صدر ميثاق وقانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات الذي رسخ مبدأ المؤسسة الإشتراكية لا تصادر نتاج جهود العمال من أجل زيادة الربح⁽²⁾، وذلك عن طريق تغيير الروابط والعلاقات الاجتماعية التي كانت سائدة من قبل أي أنه يسعى إلى تحويل العامل من صفة العامل الأجير الذي لا يتمتع بأي امتيازات في ظل التنظيمات الصناعية السابقة إلى عامل منتج ومسير في نفس الوقت.⁽³⁾

بالرغم أن ميثاقا التسيير قد أعطى العمال مجموعة من الامتيازات الاجتماعية والاقتصادية من الناحية النظرية، فقد كشفت الحقائق أن مفهوم المشاركة في ظل التسيير الإشتراكي قد ساد الكثير من الغموض من الناحية الإجرائية، وذلك سبب تعارضه مع مفهوم مركزية السلطة التي تمارسها الدولة، وقد ظهر هذا الموقف من خلال تدخلها في تعيين المدير العام ومدير الوحدة بالإضافة إلى باقي الإطارات العليا التي تقوم بمهام التسيير الإشتراكي⁽⁴⁾، وهذا يعتبر بمثابة الخلل في تطبيق قانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات الذي كان هدفه الأساسي هو العمل على إلغاء القيود البيروقراطية وإعادة توزيع السلطة داخل المؤسسات إلا أن هذا الهدف لم يترجم في الميدان، بل أن هذا النظام عبر عن عجزه في

(1) عبد اللطيف بن أشنهو. التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980) بدون ط. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص83.

(2) يوسف سعدون. علم الاجتماع ودراسة التغيير في التنظيمات في المؤسسات الصناعية. بدون ط، قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص13.

(3) سيف الإسلام شوية. سلوك المستهلك و المؤسسة الخدماتية - إقتراح نموذج للتطوير. بدون ط، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص82.

(4) يوسف سعدون، مرجع سابق، ص16.

تحقيق مثل هذه المطالب على جميع المستويات، وفي هذا السياق رأى الدكتور "بن أشنهو" أنّ هناك عاملين أساسيين ساعدا على تعميق هوة الخلاف بين جماعات العمل هما: (1)

- نظام المركزية: ويشير هذا النظام إلى أن جميع المؤسسات خلال هذه المرحلة قد حاولت السيطرة على عمليات تنمية نشاطها بشكل سريع يجعل اتخاذ القرار في المؤسسة مركزيا إلى أقصى حد، وذلك عن طريق مضاعفة سلم تسلسل الوظائف الإدارية إلى أبعد ما تسلتزمه الفعالية مما أدى إلى ظهور استياء عميق لدى جماعات العمل، وانتشار ظواهر سلبية داخل هذه التنظيمات مثل: الرشوة، المحسوبية....

نظام الوصايا: ويشير هذا النظام إلى أن المدير العام لأي مؤسسة يتصرف تحت سلطة الوزير الوصي ويكون مسؤولا عن التسيير العام للمؤسسة في نطاق اختصاصاته المحددة التي يكلف بها بموجب النصوص التشريعية.

وهكذا تبين بأن المؤسسات الجزائرية في ظل التسيير الاشتراكي كانت تمارس نشاطها تحت وصاية الوزارة المختصة بها، ومن ثم لم يكن لها الحق في اتخاذ القرارات أو إصدار الأوامر إلا من خلال الرجوع إلى المركز.

ج- مرحلة إعادة الهيكلة (1980-1988).

منذ الثمانينات انطلقت إجراءات ميدانية لإعادة تنظيم للاقتصاد الوطني، حيث امتزت هذه المرحلة بتدهور مستمر على مستوى الاقتصاد الوطني صاحبه تردي مماثل في التسيير المالي على مستوى المؤسسات الصناعية، ولعل انخفاض أسعار البترول بشكل مفاجئ ابتداء من أواخر سنة 1979 (انخفض من سعر 30-35 دولار للبرميل إلى أقل من 20 دولار للبرميل) وفي هذا الإطار جاءت عملية إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية العمومية التي عرفت الكثير من الظواهر السلبية منها: إهدار الوقت والجهد، والتأخر في الإنجاز فضلا عن التأخر في التمويل بالموارد الأولية وغيرها.

وقد انطلقت عملية إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية في بداية الثمانينات وذلك بعد صدور المرسوم المتعلق بها في: 1980/10/04 الذي ينص على إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية والاقتصاد الوطني ككل بصفة عامة، وشرع في تطبيق هذه الإصلاحات رسميا في فيفري 1980 واستمرت حتى نهاية سنة 1982، وتعني إعادة الهيكلة حسب السلطات الرسمية بأنها "عبارة عن مجموعة من الإجراءات المتخذة من أجل رفع وتحسين الوضعية الاقتصادية للمؤسسات وذلك بالتوزيع السليم والمحكم لكل الثروات المادية والبشرية في مختلف الوحدات الإنتاجية" (2)

(1) عبد اللطيف بن أشنهو، مرجع سابق، ص 281.

(2) محمد روراوة و العائلي بدر الدين. الاقتصاد في ظل الإصلاحات- الدليل الاقتصادي والاجتماعي. بدون ط، الجزائر: المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع والإشهار، 1987، ص 55.

وعلى العموم فإن هناك عدة أهداف يصبوا إلى تحقيقها هذا المسعى تتمثل أهمها (1) في
- التخلص من المركزية التي عرقلت الكثير من نشاطات المؤسسة، والرفع من مستوى
اللامركزية والتي تحتاج إلى توزيع واضح لحقوق بين كل من: الوحدة الإنتاجية المؤسسة والوصاية،
وتسهيل عملية الاتصال.

رغم هذه الايجابيات على المستوى النظري، فمن حيث التسيير فإن تقليص حجم الشركات عن
طريق خلق مؤسسات صغرى لم يكن ايجابيا، ذلك أن الممارسات الإدارية والبيروقراطية السيئة
ومركزية اتخاذ القرار وغياب التخطيط والتنظيم كانت ومازالت مظاهر منتشرة في المؤسسات التي
مستها إعادة الهيكلة هذا يعني أن المشكل ليس في كبر حجم المؤسسة (2)، بدليل أن هناك مؤسسات كبيرة
الحجم في مختلف دول العالم مثل مؤسسة: جنرال موتورز (General Motors) في الولايات المتحدة
الأمريكية ومؤسسة رنو في فرنسا ومؤسسة تويوتا (Toyota) في اليابان التي استطاعت أن تحقق
معدلات إنتاجية عالية وفي نفس الوقت تعتبر من المؤسسات الأكثر تطبيقا لنظام اللامركزية في التسيير.
(3)

د- مرحلة استقلالية المؤسسات (1988-1995).

إن الحديث عن استقلالية المؤسسات بدأ في أواخر سنة 1986 وبداية سنة 1987 وتمخض عن
ذلك قانون 01/88 المؤرخ 01/12/1988 وهذا الإصلاح يتضمن جملة من الأسس تميزه عن باقي
أنماط التنظيم السابقة، وهذا الإصلاح يتضمن جملة من الأسس تميزه عن باقي أنماط التنظيم السابقة،
وهي من حيث التسيير الداخلي والتنظيم فإن الطابع التنظيمي يقوم على فكرتين هي المشاركة والتكيف
والتعديل حسب متطلبات البيئة الخارجية، أما من حيث علاقتها مع المحيط وخاصة مع الوصاية يطغى
عليها طابع الاستقلالية وهذا ما يتماشى والنظريات الحديثة للتنظيم التي تعتمد على مفهوم الأنظمة
المفتوحة. (4)

ومن أهم الأسباب التي أدت إلى تبني هذا النمط من التسيير هي: (5)

- الأسباب الاقتصادية: كانت هي الغالبة والتي تهدف إلى حل المشاكل الفعلية، وكانت كذلك
بسبب العجز المستمر في ميزانية الدولة خاصة بعد انخفاض أسعار البترول.
- الأسباب السياسية: تتمثل في التعبير الذي حدث في هرم السلطة وفتح الطريق أمام المبادرة
الفردية وفتح مجال حرية التعبير والسماح بإنشاء أحزاب معارضة.

(1) الطاهر بوشلوش، مرجع سابق، ص 137.

(2) سيف الإسلام شوية، مرجع سابق، ص 86.

(3) صمويل عبود. اقتصاد المؤسسة بدون ط، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص 57.

(4) محمد الصغير بعللي. تنظيم القطاع العام في الجزائر. بدون ط، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 59.

(5) الطاهر بوشلوش، مرجع سابق، ص 193.

- الأسباب الاجتماعية: اتسمت فترة 1986 وما بعدها بظهور مشاكل اجتماعية كبيرة مثل: السكن تدهور القطاع الصحي والتعليمي، زيادة معدل البطالة...

ويمكن القول أن أهم ما ميز هذه المرحلة عما سبقها هي محاولة ربط المؤسسة الاقتصادية بالمحيط الخارجي وضبط العلاقة بين طرفي السوق (مؤسسة، المستهلك) إلا أن عملية تقييم مشروع الاستقلالية للمؤسسات العمومية تشير إلى فشل هذا النظام الجديد في تحقيق الأهداف المرجوة منه وقد أدت الوضعية المالية المتدهورة للمؤسسات العمومية التي دخلت نظام الاستقلالية إلى لجونها إلى مؤسسات المالية (البنوك) قصد طلب القروض. (1)

هـ - مرحلة التوجه نحو الخصخصة واقتصاد السوق:

تواجه الجزائر كغيرها من بلدان العالم الثالث في الفترة الراهنة تحديات اقتصادية فرضتها التحولات الاقتصادية العالمية وتفقد وراءها الدول الرأسمالية الصناعية الكبرى التي أصبحت تمارس ضغوط عن طريق المؤسسات المالية العالمية (البنك الدولي، صندوق النقد الدولي) من أجل تشجيعها على تحويل مؤسسات القطاع العام وبيعها إلى القطاع الخاص بدعوى تحرير النشاط الاقتصادي من قيود البيروقراطية. (2)

وبخصوص الخصخصة فإنه يجب التذكير بحساسية هذه العملية كونها تمس ملكا للمجموعة الوطنية وآثارها الهيكلية على واقع البطالة والتهميش الاجتماعي، ومن هذا المنطلق فقد عرفت العملية تسرعا كبيرا ولم يرافقها نمو في معدلات الاستثمار الذي بإمكانه امتصاص الآثار السلبية الناجمة عن تسريح آلاف العمال، وفي هذا الإطار فإن الصراع ليس قائما بين قبول أو رفض الخصخصة كونها أصبحت حتمية وشرطا ضروريا للانتعاش الاقتصادي الوطني ولكن الصراع يجب أن يكون ضد الممارسات المضرة بالاقتصاد الوطني والمضاربات والممارسات السلبية، كما أن نجاح رهان الخصخصة مرتبط بالحفاظ على التوازن الاجتماعي بحيث لا يؤدي إلى تضخيم البطالة وتفجير المواطنين. (3)

وهكذا اتضح أن مشروع خصخصة المؤسسات الوطنية هو في طريقة إلى التوسع من سنة إلى أخرى وهذا يعبر عن سعي الهيئات الرسمية نحو تدعيم فكرة تطهير المؤسسة وإخراجها من العجز التي ظلت تعاني منه لسنوات، لكن السؤال الذي يطرح نفسه، ما هي الإجراءات التي تتخذها الهيئات لتحقيق

(1) يوسف سعدون. مرجع سابق، ص(34-35).

(2) ضياء مجيد الموسوي. الخصخصة والتصحيحات الهيكلية- آراء واتجاهات. بدون ط، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص27.

(3) الطاهر بوشلوش، مرجع سابق، ص140.

التوازن بين رغبتها الاستمرار في الخوصصة من جهة، والحفاظ على مناصب الشغل من جهة أخرى؟
(1)

من خلال ما تقدم نفهم أن التحولات التي مرت بها المؤسسة الوطنية هو سعي منها للوصول إلى سياسة ناجعة للخروج من الفشل، ولا تزال تبحث عن الحلول لمشاكلها لتجاوز الصعوبات التي تعترضها سعياً منها إلى الوصول إلى فعالية اقتصادية.

ويلاحظ من خلال ما سبق أن مختلف المراحل التسييرية السابقة وما صاحبها من تشريعات اعتمدت أساساً على وضع ميكانيزمات قانونية ضمن تصور هيكلية ثابت، إذ شرح هذه الفكرة "مصطفى عشوري" في النقاط التالية: (2)

- التصور الهيكلي المفرط للمؤسسة:
- عملية مركزية اتخاذ القرار لم تكن تتعدى في واقع الأمر عملية تفويض الإمضاء في ميادين محدودة جداً حيث حرّموا من هامش تصرف حر.
- عدم التفريق بين "القيادة" كهيكلي تنظيمي و"القيادة" كسلوك وسياق تأثير يسمح بإدخال التغيير التنظيمي بدون مقاومة جادة للأفراد.
- يظهر أن اختلاف في الأنماط القيادية لا يقوم على أساس تكيف لمواقف تنظيمية وإنما مبني على أساس المسافة الهيكلية التي تفصل كل قائد عن مركز القرار.
- غياب الديناميكية الاجتماعية في العلاقات التي تربط القادة بالإنتاج، فالقادة (الرؤساء) لا يأخذون بعين الاعتبار وبالشكل الكافي حاجات أتباعهم للاتصال الاجتماعي والتفاعل بينهم لا يتم على أساس تصور ديناميكي لهذه العلاقة في شكل نسقا متكامل وإنما يتم على أساس تصور هيكلية تحكمه ميكانيزمات هيكلية مرتبطة بالوضعية التنظيمية لكل من القادة والأتباع.

2- أبعاد التفاعل بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإداري:

على المستوى التنظيمي وفي دراسة السلوك بأبعاده المختلفة وخاصة السلوك القيادي، نخلص إلى فهم هذه الأبعاد وتفاعلها (الأبعاد النفسية، الاجتماعية، الثقافية) ضمن ثقافة تنظيمية محددة هو حالياً من أهم المهام التي ينبغي على المسيرين والباحثين والمستشارين في مجال المؤسسات الاهتمام بها تكييفها مع المحيط الذي هو في تحول مستمر.

وتلعب القيادة دوراً في قيادة ثقافة المجموعة أو التنظيم، إذ تتوقف قدرة القائد على حفز العاملين بالدرجة الأولى على مدى فهم سلوك الفرد والجماعة بين الثقافة والقيادة، كون أن نقطة الانطلاق نحو

(1) يوسف سعدون، مرجع سابق، ص44.

(2) مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص(174-175).

تكوين ثقافة المنظمة هي قيم القائد المؤسس⁽¹⁾، إذ تعتبر الخلفيات الثقافية للمؤسس من أهم العوامل التي تساعد في تحفيز المورد البشري لتقيد بالسلوكات الإيجابية، فتعتبر ممارسات الإدارة العليا من العوامل المهمة في ترسيخ قيم التعاون، المشاركة، الإبداع وغيرها، وهي تعتبر عامل مهم لتحفيز الأفراد وتنمية ولاءهم اتجاه المنظمة مما ينعكس في شكل سلوك ايجابي يخدم توجه المنظمة ومتطلبات الأداء.

وفي هذا السياق يقول "قيس النوري" في كتابه "السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية" "أن القائد الإداري هو إنسان يتسم بالقدرة على رؤية المنظمة الذي يديرها في أوسع منظور بإعتباره جزءا من البيئة الاجتماعية والثقافية الإجمالية، وهو يدرك الأهمية المتزايدة للمنظمات الإدارية كقوة اجتماعية، وعلاقتها برفاه المجتمع والضرورات التي تستدعي تعاون هذه المؤسسات مع الدولة، والقائد الإداري الناجح يكون على مستوى متميز من القدرة على اتخاذ القرارات في الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية المعقدة بصرف النظر عن الموقع الإقليمي للمنظمة"⁽²⁾.

أ- الثقافة التنظيمية وسيرورة اتخاذ القرار:

تؤثر القيم الثقافية للمديرين في اتخاذ قراراتهم إذ تعبر عن أفكار، قيم، معتقدات ومبادئ متخذ من القرار، والتي ستؤثر حتما على منفيذه والتي من الضروري أن تتوافق مع قيم ومعتقدات المورد البشري في المنظمة أي توجيهات الثقافة التنظيمية، وإلا انعكس أثرها سلبا على سلوك الفرد، إذا طوالب مثلا بقرار أو توجه يختلف عن قيمة⁽³⁾، لذلك إشراك الأفراد العاملين في سيرورة اتخاذ القرار في تحسيس الفرد بأهميته كمورد بشري وأهمية قراراته في صناعة نجاح المنظمة واستمرارها إذا تجسد المشاركة من خلال تفاعل قيم المؤسس وقيم الأفراد العاملين، بالإضافة إلى ترسيخ قيم التعاون، قيم المشاركة والعمل بروح الفريق، التي ينعكس تأثيرها على ولاء الفرد للمنظمة وانتمائه إليها.

ب - الثقافة التنظيمية وفعالية الاتصال التنظيمي:

تلعب عملية الاتصال دور هام في نقل الثقافة التنظيمية إلى مختلف المستويات التنظيمية⁽⁴⁾، من خلال نقل قيم المؤسس وظروف التأسيس، عرض واقع المنظمة، أهم بطولاتها، تاريخها وأهم الإنجازات، طقوسها وتقاليدها، فالالاتصال وسيلة للاستمرار الثقافة التنظيمية وترسيخها بالمقابل يؤثر الإطار الثقافي التنظيمي على التقنيات المستعملة في الاتصال.⁽⁵⁾

(1) جمال الدين محمد مرسي و إدريس ثابت عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 551.

(2) قيس النوري. مرجع سابق، ص 315.

(3) ليندة بن قرقورة. الثقافة التنظيمية مدخل إستراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي. مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم

الإقتصادية و علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر (2008/2007)، ص 81.

(4) محمد الصديق عفيفي. السلوك التنظيمي دراسة وتحليل. ط1، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2003، ص 200.

(5) محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص 163.

حيث نجد أن العوامل المكونة للرصيد الثقافي تسمح بتفعيل عملية الاتصال التنظيمي التي تعتبر صعبة التحقيق دون وجود قاعدة ثقافية مشتركة يستند إليها: لغة، معايير، عادات...، فمن الصعب إيصال المغزى الحقيقي لرسالة الاتصال للأفراد تختلف خلفياتهم الثقافية، ومجمل القول أن الفروق الثقافية يمكن أن تعيق الاتصال لأنها تعقد محاولة الأفراد لإقامة علاقات مهنية أو اجتماعية ووظيفة سهلة (1)، فعوض اعتبار الانقطاع أو ضعف في عملية الاتصال نتيجة ضعف إحدى مكونات عملية الاتصال يتم تفسيره على أساس الاختلاف في الخفيات الثقافية للأفراد وبالتالي اختلاف إدراك وتفسير مفهوم رسالة الاتصال إذ يحقق الاتصال التنظيمي فعالية نتيجة وجود مضمون ثقافي كمرجعية مشتركة بين مختلف الأفراد.

3- الخطوات العملية لحدوث التغيير الثقافي داخل المؤسسة.

إن مؤسساتنا اليوم أصبحت أكثر انفتاحا وتفتحا وتعمل في بيئة تنافسية مغايرة للظروف التي نشأت عليها، فالسبيل في ظل المنافسة المحلية والعالمية هي إعادة النظر في الممارسات والتطبيقات السائدة من علاقات إنسانية ونظم رقابية، ونظم الاستحقاق ومنظومة الحوافز، التوظيف، الترقية...، أصبحت تتحكم فيها قيم واتجاهات ومعايير المجتمع الأولي، أبعد ما تكون عن القيم الأصلية والحقيقية التي افتقدت جدواها لتفريقها من محتواها، فثقافة المؤسسة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل أيضا تنعكس هذه الثقافة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، بل وأيضا لها تأثير لنجاح أو فشل الخطة الإستراتيجية المطلوبة فقد يكون مصدر قوة ودعم الإستراتيجيات المطلوبة وقد تكون مصدر ضعف وتقف عائقا أمام تنفيذ الإستراتيجية. (2)

فالطابع المتميز للتغيرات التنظيمية التي حدثت في الجزائر هو طابع إصدار القرارات المركزية دون إجراء دراسات وبحوث ميدانية عميقة دون استشارة المعنيين بهذا التعبير استشارة حقيقية، أي أن الطابع الإيديولوجي هو السمة البارزة في التغيير دون دراسة معمقة لثقافة المجتمع ولنماذج الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تنجح في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر ظاهرة الثقافة التنظيمية أما الثاني إلى ضرورة استعمال مناهج لتعديل أو تغيير عناصر الثقافة. (3)

وقبل التعرض للخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي سوف نتعرض لبعض العوائق الاجتماعية والثقافية التي تعيق أي تطوير للسلوك الفردي والجماعي في المجتمع الجزائري ومنها:

- إنتماء معظم أفراد المجتمع الجزائري إلى الثقافة التقليدية المعتمدة على الواقع المادي للعمل فالفرد في مجتمعنا له سلوك مغاير لما تفرضه النظرية الاقتصادية، حيث يعمل ساعات أقل إذا ارتفع أجره، لمحدودية احتياجاته التي هي نتاج عوامل اجتماعية، بينما الرفاهية والتطور الاقتصادي

(1) عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص28.

(2) الفضيل رثيمي، مرجع سابق، ص262.

(3) مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص(178-279).

للمجتمعات المتقدمة توجه التفكير في حاجات أكثر أهمية وذلك لأن الأنظمة الاجتماعية لهاته الدول تؤمن بإشباع الحاجات المادية والمعنوية المتغيرة والمتطورة. (1)

- تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية والدينية والعوامل الأسرية على السلوك الإداري حيث أن تطبيق النظم والقوانين والتعليمات تتأثر بالبيئة الخارجية، فالخلفية الحضارية تؤثر على العاملين والمؤسسات، فالخلفية العائلية والريفية لها تأثير على نظم العمل حيث نجد هناك تصارع بين مجموعة القوانين واللوائح وبين نظام الأعراف والقيم الاجتماعية وبالنهاية لا بد أن يترك نظام القيم أثاره على أنماط السلوك الإداري، حيث يصبح رضا الموظف عن نفسه ليس مقرون بالإنجاز الوظيفي، وإنما بإنجاز مصالح الأهل والأقارب الذين يصفهم في بعض الأحيان فوق الوظيفة. (2)

- تأثير الإداريين في المؤسسات الجزائرية بثقافة حب التمسك بالسلطة واحتكار المعلومات وهذا للخوف من الآخرين من المبادرة، حيث في نظرهم يشكلون تهديدا لمناصبهم وكذا صعوبة وضع التخطيط والافتقار إلى أنظمة معلوماتية فعالة في اتخاذ قراراتها. (3)

فقد أجريت عدة بحوث ودراسات ميدانية بين الثقافات لتوضيح كيفية تأثير الثقافة في السلوك التنظيمي عامة وفي عملية اتخاذ القرارات وممارسة السلطة داخل المؤسسة بصفة خاصة ومنهم نجد كل من "باريت وباس" 1975 (barrette et bass) وفي إطار الدراسات المقارنة دائما وفيما يرتبط بهذا الموضوع فيما يخص الجزائر أورد "زفان" سنة 1989 خلال بحث ميداني شمل 181 منظمة من الجزائر وبريطانيا وفرنسا وتوصلوا إلى أن هناك فروق جوهرية بين هذه المنظمات فيما يخص كل من الهيكل والسياق كما وجد أن المنظمة الجزائرية أكثر مركزية من المنظمات البريطانية والفرنسية. (4)

فالفرق بين المدير في الدول المتقدمة والدول المتخلفة أن المدير في الدول المتخلفة مهتد بالطرده في أي لحظة من منصبه، ولذلك يجب اغتنام أي لحظة في منصبه، وأي فرصة لتطوير علاقاته وحماية منصبه وقضاء مصالحه الخاصة وجمع أكبر ما يمكن من العوائد المادية وهو في هذا المنصب بدلا من الاهتمام بالتفكير في مشروع ومستقبل المؤسسة، وهذا المرض الثقافي للأسف أخذ يتطور بشكل كبير في الآونة الأخيرة وفي كل مؤسسات الدولة دون إيجاد مخرج أو حل له. (5)، فالمسير الجزائري تكيف مع الأوضاع التي أكدت على الإدمان على السلبية حيث تعلم أن لا يكون موضع تقييم فلا يقيم الغير كما انه لا يعامل وفقا للنتائج التي يحصل عليها لذا لا يبالي بنتائج الآخرين حيث أنه يكتفي بالحضور

(1) عبد القادر قريش، مرجع سابق، ص329.

(2) علي عبد الله. أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد العلوم

الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2000، ص208.

(3) عبد القادر قريش، مرجع سابق، ص330.

(4) مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص277.

(5) عبد القادر قريش، مرجع سابق، ص330.

الجسماني إلى المؤسسة ويرتبط بالمنصب دون المؤسسة فهو ينظر لما تقدمه له ولا يبالي بما يجب أن يقدمه لها وهذا ما أدى إلى: غياب الحرية في الممارسة الإدارية عدم التشجيع على الابتكار، غياب التقييم والمبادرة، غياب مبدأ الاستحقاق والثواب... الخ. (1)

- الخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي:

لا سبيل للبقاء والاستمرار في كل التحولات المحلية والدولية إلا بتغيير سلوكياتنا واتجاهاتنا وقيمنا وافترضاتنا اتجاه العمل، الوقت، النظام، السلطة، القادة، والإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية ومصالح المؤسسة مع التأكد على أهمية التقييم الفعلي والمستمر، ويكون ذلك بإتباع الخطوات التالية: (2)

- قيام الإدارة بدراسة وفهم الثقافة السائدة، قصد التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية والعمل استثمار ما هو إيجابي والتخلص من كل ما هو سلبي.

- إسهام القيادات الإدارية بأنماط السلوك الإيجابي المرغوب والمطلوب بإعتبارهم القدوة والمثل في المؤسسة وأن يتعلموا شيئاً مهماً هو كيفية حب العاملين وتقييمهم والنظر إليهم كمورد وليس كتكلفة.

- تنشيط وتفعيل الندوات والملتقيات قصد التعرف برصيد ومعارف وتجارب المؤسسات الرائدة.

- وضع نظام فعال للاتصال لتسهيل حركة الأفكار والممارسات بالشكل الذي يثري وينمي ثقافة المؤسسة.

- وضع نظام استحقاق يستجيب للحاجات غير المشبعة وينمي الحاجة للإنجاز والتميز.

- تثمين وتفعيل نظم الاختيار والتعيين والتدريب والترقية والتقييم، والحوافز بإعتبارها الركائز الأساسية لزرع الانضباط والمسؤولية، وتنمية روح الالتزام والانتماء والولاء وترويضهم على الإبداع والابتكار وإبداء الرأي والرقابة الذاتية والعمل الجماعي.

- وضع آليات تحول دون سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء، وجعلهم أفراد راغبين في التغيير وله الاستعداد للتكيف.

ومما سبق نجد أنه لا يمكن إحداث تغيير بمجرد إجراء أو وضع نصوص وقوانين دون إحداث تعديل في السلوكيات السياسية ونظام التربية والتعليم بمراحله المختلفة، فالأمر يحتاج كذلك إلى تغيير نمط الإدارة وتعديل ذهنية وقيم المسؤولين على كافة الأجهزة هذا من جهة من جهة أخرى أن التغيير يحتاج إلى ديمقراطية تعمل على خلق جيل جديد وقيم ثقافية جديدة في إدارة المؤسسات، جيل يؤمن بضرورة التغيير ويملك التخيل الابتكار والمبادرة والحاجة العالية للإنجاز، الميل للمخاطرة، ولا بد أن

(1) الفضيل ريتمي، مرجع سابق، ص249.

(2) السعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص(186-187).

تتعرض هذه القيم على أدائه وعلى المؤسسات التي يعمل بها كمدير، ومنظم أو كعامل تحكم أو تنفيذ، وبالتالي خلق بيئة ثقافية تؤكد أن البقاء لم يعمل أفضل وليس لفن يتحاييل أكثر.

خلاصة

إنّ دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد ونفسياتهم والقيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت، المثابرة، الرغبة في الإنجاز، الإدارة وإتقان العمل...، كلها سمات ضرورية للإنتاج في أي ميدان وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات، كل هذه المعلومات تساعد رجال التسيير على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه وبناء على كل هذه المعطيات يمكن لإدارة المؤسسة رسم السياسات الناجحة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد بما يخدم المؤسسة و بما يضمن التزامهم لها.

الباب الثاني:

الدراسة الميدانية

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة

I. تحديد مجالات الدراسة الميدانية

1- لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة

2- لمحة عن المجال المكاني

3- لمحة عن المجال البشري

4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

5- المجال الزمني للدراسة

II. اختيار العينة

1- أسس إختيار العينة

2- طريقة إختيار العينة

III. المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة

1- منهج الدراسة

2- أدوات جمع البيانات

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

تمهيد

من الضروري في أي بحث ميداني أن يقف الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي يرى بأنها ضرورية في بحثه، و كما هو معلوم أن هناك علاقة بين طبيعة الموضوع و بين المنهج المستخدم و كذا الأدوات التي استعملتها الدراسة، فالبحث الاجتماعي يحتاج إلى الربط بين ما هو نظري و بين ما هو ميداني، باعتبار أن الميدان هم المحك الذي نختبر فيه ما تم التطرق إليه في الدراسة في شقها النظري، و قد تم التطرق في هذا الفصل إلى مجالات الدراسة، و طبيعة المنهج المستخدم في الدراسة، و كذلك العينة و كيفية اختيارها، إضافة إلى أدوات جمع البيانات.

1. تحديد مجالات الدراسة الميدانية

1. لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة:

يتمثل المجال المكاني للبحث في المجتمع الذي يختاره الباحث لإجراء دراسته الميدانية، وفي هذا البحث فإن مجتمع الدراسة متمثل في مؤسسة كوندور .

على إثر انتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق ونظرا للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية جديدة، وفتح أبواب الاستثمار في السوق الوطنية والدولية أمام الخواص، ونتيجة لتطور والمواكبة وزيادة الطلب على المنتجات الإلكترونية والإلكترومنزلية، تأسست مؤسسة "عنترتراد"، وهي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة "SARL" والتابعة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على أربع وحدات أخرى وهي:

مؤسسة "Argilor" وهي وحدة لإنتاج الأجر. مؤسسة "Gerbior" وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته، مؤسسة "Polyben" وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية، مؤسسة "Gemac" وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002، و بدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003

وقد نشأت المؤسسة في بيئة ملائمة، حيث أن نشاطها في صناعة الإلكترونيك والإلكترومنزلي يعرف انتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني لتلحق بركب الدول، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية، وخاصة وأن هذه الصناعة متمركزة محليا في ولاية برج بوعريريج

مؤسسة بن حمادي "عنترتراد" هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، وهي تحمل الاسم التجاري "عنترتراد" وهو اسم باللغة الإنجليزية، ومعناه بالعربية "عنتر للتجارة". وهي تحمل كذلك العلامة التجارية "Condor" والرمز الذي يوجد أمام الكلمة "Condor" يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية ومعرف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فال خير عليها. والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد (1)

تعتبر مؤسسة "عنتر تراد" كوندور- برج بوعريريج- ذات أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني كونها تغطي الاحتياجات الوطنية من الأجهزة الالكترونية كما تعمل على تمويل القطاع الخاص بمختلف الأجهزة الضرورية وأيضا المؤسسات المحلية، وتوفر المؤسسة مناصب توظيف لحوالي 2000 عامل أي أن للمؤسسة وزن في الاقتصاد الوطني من حيث الإبداع والتصنيع والتعاملات الداخلية والخارجية.

وتكمن أهمية ميدان الدراسة ف:

- تطوير المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة :بحيث تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات، وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية .
- توفير مناصب شغل :بحيث توفر المؤسسة مالا يقل عن 2000 منصب شغل.
- تطوير الاقتصاد .
- توفير منتج وطني جزائري في السوق :وذلك من خلال المنتجات التي تطرحها وتضخها المؤسسة في السوق الوطنية.
- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع :أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة مسبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلال : الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة.
- التصدير إلى البلدان المجاورة

(1) مديرية الموارد البشرية

2. لمحة عن المجال المكاني:

تقع مؤسسة "كوندور" بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة مجموعة بن حمادي "عنتر تراد" معناها: عنتر للتجارة، تقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة بـ: 80104 م² طبيعة الاستثمار للمؤسسة هو: صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية، يبلغ عدد عمال المؤسسة حوالي 2000 عامل موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص، تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية: ISO 9001 VERSION 2000.

3. لمحة عن المجال البشري:

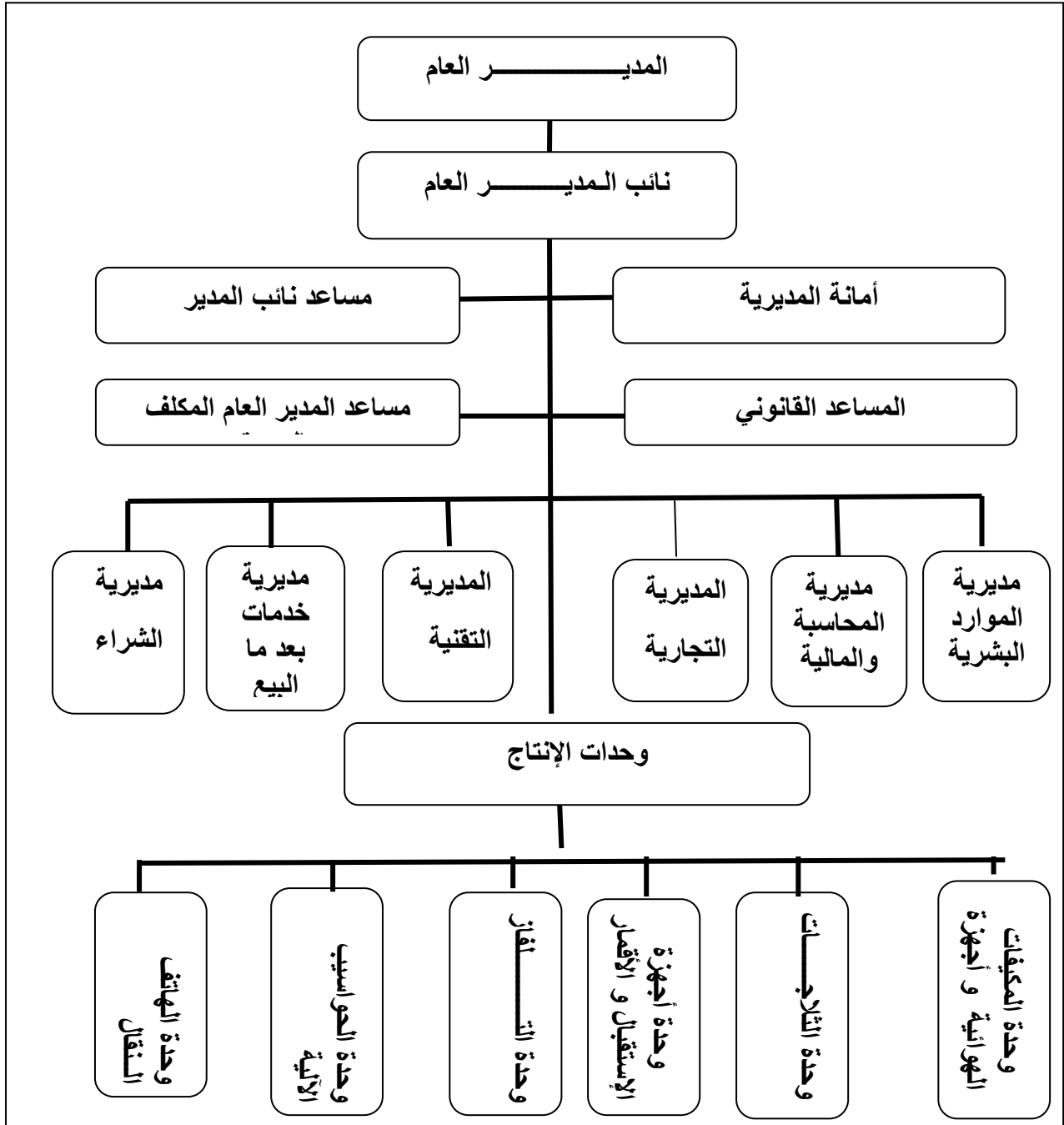
بلغ التعداد البشري لمؤسسة كوندور حسب احصائيات ديسمبر 2017 م حوالي 2134 عامل موزعين على وحدات الإنتاجية الإلكترونية و الإلكترونيمنزلية المختلفة كمايلي:

- وحدة الثلجات بالإضافة إلى آلات الطبخ و المدافئ تضم: 926 عامل.
- وحدة المكيفات الهوائية و أجهزة الإستقبال و التلفاز و الكمبيوتر تضم: 883 عامل.
- وحدة الهاتف النقال: تضم 325 عامل.

4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يتمثل في الإطار التنظيمي الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويوضح تقسيم العمل لمختلف مصالح المؤسسة ووحداتها، والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر : مديرية الموارد البشرية

تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**• المدير العام:**

تتمثل مهمته في الإشراف على إدارة المؤسسة والسهر على تطبيق النظام العام بها، كما يقوم بالإمضاء باسم المؤسسة ويمثلها لدى الجهات القضائية والمالية والهيئات الأخرى، ويقوم باتخاذ القرارات وإصدار اللوائح والتعليمات لرؤساء المصالح والوحدات.

• نائب المدير العام:

يساعد المدير العام في أداء مهامه، بحيث يقوم بمراقبة تنفيذ الإجراءات بالإشراف على وحدات الإنتاج، كما أنه يقوم باستخلاف المدير العام في حالة غيابه.

• أمانة المديرية:

وتتمثل مهمتها في إعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات مع مختلف الأفراد والمتعاملين التي يترأسها المدير العام، كما تقوم بترتيب وتصنيف مختلف الوثائق الصادرة من المؤسسة والواردة إليها.

• مساعد نائب المدير والمساعد القانوني:

مهمتهما تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب المالي والقانوني، وكذا إعداد الدراسات الخاصة بتطبيق استراتيجيات المؤسسة، وإعطاء النصائح لمختلف المصالح الأخرى.

• مساعد المدير العام المكلف بالجودة:

وظيفته استشارية وهو يقوم بالمهام التالية:
يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة الأيزو.
يعطي نصائح للمصالح الأخرى لتحسين جودة المنتج.

• مديرية الموارد البشرية:

تتمثل مهام هذه المديرية في توظيف العمال حسب طلبات هيكل المؤسسة، كما تتابع كل العمليات الخاصة بالتكوين، وتنسق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة للعمال. كما تقوم بتنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن؛ بتنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.

• مديرية المحاسبة والمالية:

وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية وتسجيلها، كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة.

• المديرية التجارية: تتمثل مهام هذه المديرية في:

الاستماع إلى العملاء.

تطوير عمليات البيع للحفاظ على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد؛ تفقد عمليات البيع وطلبات العملاء والتكفل بتوفيرها.

الإمداد والتكفل بالنقل.

دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق.

القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام.

تنظيم المعارض الوطنية والدولية.

● **المديرية التقنية:** وتتمثل مهامها في:

المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج.

القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها.

تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.

السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.

● **مديرية خدمات ما بعد البيع:** وتتمثل مهامها في:

إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع.

توفير خدمات ما بعد البيع للعملاء في إطار الضمان.

جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج.

● **مديرية الشراء:** تتمثل مهام هذه المديرية في التنسيق مع الموردين والبنوك لتنظيم الطلبات

ومتابعتها في مراكز العبور، لضمان وصولها في الأوقات المحددة، إضافة إلى إمداد المديرية

الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، وغيرها من الوسائل الأخرى.

● **وحدات الإنتاج:**

تتكون مؤسسة كوندور من سبعة وحدات إنتاجية وهي:

وحدة إنتاج المكيفات الهوائية والمنتجات البيضاء.

-وحدة إنتاج الثلاجات.

-وحدة إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية.

-وحدة إنتاج التلفاز.

وحدة إنتاج الحواسيب الآلية؛

وحدة إنتاج الهاتف النقال

5. المجال الزمني للدراسة:

تمت الدراسة الميدانية عبر مرحلتين هما:

أ- المرحلة الاستطلاعية:

فيها تم الاتصال الأول بالمؤسسة مجال الدراسة، وكان ذلك بتاريخ 2017/11/08، حيث تم خلاله إيداع طلب إجراء الدراسة، في انتظار الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة، تلتها زيارة ثانية بعد الموافقة وكان ذلك بتاريخ 2017/12/17، وهي الزيارة التي تم فيها الاتصال بمسؤولة الموارد البشرية التي زودتني بمعلومات حول الوحدات، والعدد الإجمالي للعاملين بها، وكذا توزيعهم على مختلف وحدات الإنتاج.

ب- المرحلة التطبيقية:

بدأت هذه المرحلة من يوم 2018/01/14، تم خلالها إجراء اختبار أولي للاستمارة وذلك للتعرف على مدى مناسبة الاستمارة من حيث الصياغة والمضمون لتحقيق أهداف البحث، وبفضل هذه الخطوة تم تعديل وإعادة صياغة بعض الأسئلة، وحذف البعض الآخر منها، قصد تحقيق أكبر تجاوب ممكن من طرف المبحوثين، وعلى ضوء هذا الاختبار الميداني صيغت الاستمارة في صورتها النهائية.

و قد استغرقت مدة جمع المعطيات حوالي شهر ماعدا أيام العطلة الأسبوعية من 2018/01/15 إلى غاية 2018/02/16

كما أن الصعوبة التي واجهتني هي الوقت المسموح به حيث تمثل في فترة ما بعد الغداء لهذا استغرقت شهرا كاملا في ملء الإستمارات بالإضافة إلى الصعوبة التي واجهتني للدخول إلى وحدة إنتاج الهاتف النقال لكونها وحدة مستحدثة و هي تخضع لبعض التجديد و لذا تم توزيع الإستمارات من طرف رئيس الوحدة، كما أن دليل المقابلة لم يتم الإجابة عليه من طرف الإطار بحجة عدم توفر الوقت.

II. اختيار العينة:

I أسس إختيار العينة

إختيار العينة هو أحد الخطوات المهمة في البحث، و طريقة إختيار العينة تعتبر كجانب مهم في نجاح البحث، و تتوقف دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث على درجة تمثيل العينة لمجتمع البحث.

و لطبيعة الموضوع نفسها تلزم الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية لكون موضوعنا يتعلق بدراسة طبيعة التنشئة الإجتماعية و سلوك الإلتزام التنظيمي لذا لا يمكن بأي حال من الأحوال فهم سلوك الإلتزام لدى المشرفين في التنظيم من دون معرفة السياق العام الذي يؤدي فيه هذا السلوك و نقصد

بالسياق العام هنا هم الفاعلين في العملية الإشرافية بالنسبة للمشرفين و المتمثلين في المرؤوسين من جهة و الرؤساء من جهة أخرى .

فإنه كان لابد من التعرض إلى جميع الفئات السوسيو مهنية المكونة لمجتمع البحث:الإطارات،أعوان تحكم، أعوان التنفيذ.

و كذلك نظرا لطبيعة توزيع مختلف الأفراد على مصالح مختلفة فإنّ العينة المناسبة لبحثنا هي العينة الطبقيّة، والتي تعتمد على تقسيم المجتمع الأصلي إلى طبقات أو فئات،و من مميزاتها أنّها أكثر دقة لتمثيل مجتمع البحث،و يعرفها موريس أنجرس"أنها صنف من المعاينة الإحصائية الذي ينطلق من فكرة أن هناك خاصية أو عدة خصائص تميز عناصر مجتمع البحث و التي لابد من أخذها بعين الإعتبار قبل الإنتقاء ،و يجب أن يكون هناك توازن الطبقات حينما يتم إزاء المقارنات ،ويبقى من الممكن الرجوع إلى الوزن المناسب لكل طبقة في مجتمع البحث بتعيين النسبة الحقيقية لكل منها في الحسابات الشاملة(1)

II طريقة اختيار العينة

أما عن كيفية اختيار العينة فقد تم بعد النزول إلى الميدان و الحصول على الإحصائيات الخاصة بعدد العمال والإطارات الموجودة في المؤسسة وقد تم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية و بنسبة 10% من العدد الإجمالي للعمال المقدرب: 2134 و تم تحديد حجم العينة بالطريقة

$$213 = \frac{10 \times 2134}{100} \text{التالية:}$$

و بنفس الطريقة تم تحديد حجم عينة كل من طبقة الإطارات و أعوان تنفيذ و أعوان التحكم و من وحدات المؤسسة و الجدول التالي يلخص عينة الدراسة:

(1) موريس أنجرس و آخرون. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية - . ترجمة:بوزيد صحراوي و آخرون، بدون ط، الجزائر:دار القصبه للنشر، 2004، (304-305)

المجموع		عامل تنفيذ		عون تحكم		اطار		الوحدات
العينة	العدد	العينة	العدد	العينة	العدد	العينة	العدد	
93	926	70	701	17	173	5	52	وحدة الثلاثجات ، آلات الطبخ و المدافئ
88	883	70	703	14	136	4	44	وحدة المكيفات الهوائية، اجهزة الإستقبال و التلفاز و الكمبيوتر
32	325	23	228	4	44	5	53	وحدة الهاتف النقال
213	2134	163	1632	35	353	15	149	المجموع

وما تجدر الإشارة إليه في هذه الدراسة أنه قد دمجت طبقة أعوان التحكم مع طبقة الإطارات باعتبارهم أنهم يشتركون في نفس الخصائص، حيث أنّ كلتا الطبقتين تمارسان عملية الإشراف داخل المؤسسة و أصبح هناك طبقتين سيتم التعامل معهما في هذه الدراسة و هما **طبقة المشرفين**، و طبقة **عمال التنفيذ**، كما أنه لم تسترجع 5 استثمارات من وحدة انتاج الهاتف النقال بحكم أنها وزعت فقط من طرف المكلف بالموارد البشرية في الوحدة لأنني منعت من الدخول لوحدة الهاتف بحكم أنها وحدة مستحدثة حسبهم ، كما أنه تم الغاء 3 استثمارات لأنه لم يتم الإجابة على أكثر من خمسة أسئلة ، و بالتالي أصبح عدد الإستثمارات المفرغة 205.

III المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة

1. منهج الدراسة:

للقيام بأي بحث علمي منظم لابد من الاعتماد على منهج معين فالمنهج هو " هو عبارة عن الأساليب و المداخل المتعددة للباحث الذي يستخدمها في جمع البيانات اللازمة والتي يصل من خلالها إلى نتائج وتفسيرات أو التنبؤات"⁽¹⁾

وهناك عدد من المناهج المتبعة في البحوث، حيث تختلف باختلاف المواضيع لأن موضوع البحث هو الذي يحدد المنهج الذي يتم استخدامه، ولما كان الهدف من الموضوع الدراسة الكشف عن علاقة التنشئة الاجتماعية بسلوك الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية رأينا أن أنسب منهج هو :

- المنهج الوصفي:

هو المنهج الذي يمكن تناول الدراسة من خلاله لقدرته على وصف الواقع وتحليل معطياته.

(1) لويس كوهين. مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية. ترجمة: كوثر حسين كوجك، ط1، القاهرة: دار

العربية للنشر، 1990، ص62

والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالأول يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً بوضع مقدار هذه الظاهرة أو حجم أو درجة ارتباطها مع الظواهر المختلف الأخرى⁽¹⁾ وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي فمن من خلاله نحاول التعرف على طبيعة العلاقة بين التنشئة الإجتماعية والإلتزام التنظيمي لدى المشرفين.

2. أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين هما:

أ. مصادر جمع المادة العلمية النظرية:

تشمل: المناجد، المعاجم، الكتب العلمية المختلفة، الرسائل الجامعية بالإضافة إلى :

الوثائق والسجلات: هذه الوثائق والسجلات تحصلنا عليها عن طريق الإدارة، حيث تمكنا من خلالها الإطلاع على عدد العمال ، وعلى التدرج الوظيفي لهؤلاء العمال كما تحصلنا بعض الوثائق المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة .

ب. مصادر جمع المعطيات من الميدان:

يستخدم الباحثون و العلماء لفهم السلوك الإنساني و دوافعه و كذا نتائجه، سواء في العلوم المختلفة أو في علم الاجتماع مجموعة من التقنيات و الأساليب لاكتشاف و فهم طبيعة السلوك الاجتماعي و متغيراته . و كذا علاقاته بأنماط أخرى من السلوك إلا أنّ خصوصية الموضوع و طبيعته، و أيضا التساؤلات و الفروض التي يكون الباحث قد صاغها و نوعية البيانات التي يريد الحصول عليها، كل ذلك يربط الباحث بضرورة انتقاء و الاعتماد على التقنية و الأداة التي تمكنه من المضي في بحثه.

و قد إعتدنا في دراستنا هذه لجمع المعطيات من الميدان على:

- الملاحظة البسيطة (المباشرة):

(1) أعمار بوحوش و محمود الذنبيات. مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث . بدون طء الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 1995، ص129

إنّ نقطة البداية في أيّ علم هي الحواس، حيث تقوم بنقل ما يحدث حولها من ظواهر طبيعية واجتماعية، فيلاحظ الباحث ما حوله ويسجل ملاحظاته، ومشاهداته، كما عايشها في أي ناحية من نواحي وقوعها، وعلى هذا الأساس تعتبر الملاحظة عملية أولية يتصل فيها الباحث الاجتماعي بالواقع الذي يريد دراسته، وإدراكا مني لأهمية الملاحظة كأداة هامة في مثل هذا الذي بين أيدينا (التنشئة الإجتماعية و الإلتزام) أثّرنا استخدام الملاحظة المباشرة لأنها تحقق لنا المزايا التالية:

- تمكنا من التغلب على الأخطاء التي تصاحب جمع البيانات والمعطيات عن طريق الاستمارة والسجلات والوثائق، حيث يمكننا التحقق من تلك المعلومات ميدانيا وبشكل مباشر عندما نستخدم الملاحظة.

- نتمكن من خلالها من تكوين علاقات مباشرة مع الأفراد، والجماعات المطلوب جمع البيانات عنها، كما نستطيع أن نتعرف على محيط العمل ومدى ملاءمته للعامل.

- الإستمارة: وهي عبارة عن دليل يشمل مجموعة من الأسئلة التي توجه للمبحوثين بهدف الحصول على بيانات معينة وتعرف بأنّها : " تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقة رياضية والقيام بمقارنات رياضية"⁽¹⁾

وتم الإعتماد في هذا البحث على أداة الاستمارة بالمقابلة وذلك نظرا لخصائص مجتمع البحث (بعض العمال يصعب عليهم ملء الإستمارة خاصة عمال التنفيذ نظرا لمستواهم العلمي المتدني)، كما أنّ هذه التقنية هي الأنسب لموضوعنا لإرتباطه بالمنهج الوصفي.

لذلك تم تقسيم الإستمارة إلى عدة محاور منها:

- المحور الأول: أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية من(1 إلى 10)
- المحور الثاني: أسئلة تتعلق بطبيعة التنشئة الإجتماعية لأفراد العينة(11 إلى 26)
- المحور الثالث: أسئلة تتعلق مدى انضباط داخل المؤسسة(27 إلى 34)
- المحور الرابع: أسئلة حول بيانات تتعلق بالولاء (35 إلى 47)
- المحور الخامس: أسئلة حول بيانات تتعلق بالمشاركة (48 إلى 60)

كما استعملنا المقابلة الحرة في المرحلة الأولى من البحث لتحديد الموضوع ، وذلك بالقيام بمقابلات مع بعض إطارات و مسيّري المؤسسة، كما أستعملت مع بعض العمال من أجل الاستفسار عن جو العمل السائد داخل المؤسس.

(1) موريس أنجرس و آخرون، مرجع سابق، ص184

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية نذكر منها:

- أ. المتوسط الحسابي: لحساب متوسط أعمار المبحوثين.
- ب. الجداول التكرارية البسيطة والمزدوجة: والتي استخدمت في عرض خصائص العينة والعلاقة بين المتغيرات.
- ت. معامل الإقتران: يستعمل لحساب الارتباط بين متغيرين كفيين أو أحدهما كفيي و الثاني كمي في الجداول التي تتكون من أربعة خانات صدرية من أجل معرفة اتجاه العلاقة.
- ث. معامل التوافق: يستعمل لحساب الارتباط بين متغيرين كفيين أو أحدهما كفيي و الثاني كمي في الجداول التي تتكون على الأقل من ستة خانات من أجل معرفة اتجاه العلاقة.

و قمنا بمعالجة المعطيات الكمية المحصل عليها، باستعمال البرنامج الإحصائي الخاص بالعلوم الاجتماعية (SPSS) والذي سهل لنا مهمة المعالجة الإحصائية والتي كانت معالجة بسيطة وغير معقدة نظراً لطبيعة ونوعية هذه الدراسة. إلا أن هذا البرنامج يبقى أحد التقنيات المهمة جداً من حيث التدقيق في النتائج والسرعة في انجاز الجداول الإحصائية سواء تلك الجداول البسيطة أو المركبة.

الفصل السابع: تحليل المعطيات و مناقشة النتائج

I تحليل المعطيات

- 1- تحديد خصائص العينة
- 2- التنشئة الأسرية والمدرسية وأثرها في تحرس قيمة الإنضباط لدى المشرفين داخل المؤسسة محل الدراسة
- 3- التنشئة الأسرية و المدرسية و أثرها في تحرس قيمة ولاء المشرفين للمؤسسة محل الدراسة
- 4- سيورة المشاركة من الأسرة و المدرسة إلى المؤسسة محل الدراسة

II النتائج العامة و التوصيات

- 1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى
- 2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية
- 3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
- 4- نتائج عامة

التوصيات

تمهيد

إنّ أي بحث يستلزم مجتمع بحث يختار منه جزء معين يحاول من خلاله اختبار الفرضيات وهو ما يسمى بعينة البحث و ذلك عن طريق عدد من المتغيرات المتعلقة بكل فرضية.

I تحليل المعطيات الميدانية

1. تحديد خصائص العينة:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	ك *	النسبة%
ذكر	157	76.6%
أنثى	48	23.4%
المجموع	205	100%

من خلال البيانات المحصل عليها من الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول أعلاه والتي تبين توزيع العينة حسب متغير الجنس، نجد أن نسبة الذكور تقدر بـ 76.6% من مجموع أفراد العينة مقابل 23.4% إناث والارتفاع في نسبة تواجد الذكور في هذا الميدان طبيعي جدا ولكن انخفاض نسبة تواجد الإناث يرجع إلى عاملين :

الأول: طبيعة النشاط التي تقوم به المؤسسة خاصة إذا تعلق الأمر بالعمل في وحدة إنتاج الأجهزة الكهرومنزلية و الصيانة و الأمن الصناعي و اغلب المهام التي تقوم بها النساء تتمثل في العمل الإداري و تركيب بعض الأجهزة الدقيقة في وحدة انتاج الأجهزة الإلكترونية.

الثاني:ترجع إلى أسباب ثقافية اجتماعية بالدرجة الأولى و هذا البعد إعتد عليه هوفستاد في دراسته لثقافة المؤسسة و هو البعد الذكوري مقابل البعد الأنثوي و نجد هذا حتى في ثقافة المجتمع ،حيث

* ك ترمز إلى التكرار

أن معظم العائلات الجزائرية المحافظة تفضل عمل بناتها في مؤسسات أخرى أفضل من المؤسسات الصناعية خاصة في المناطق الداخلية للوطن كالمؤسسات التربوية أو الصحية.

إلا أن نسبة تواجد الإناث في المجال الصناعي رغم انخفاضها في حد ذاتها تعبر عن تغير في المجتمع و ذلك راجع إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأنثى و كذا الظروف المعيشية الصعبة.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الفئات	ك	النسبة%
30 -20	57	27.8%
40 -31	108	52.7%
50 -41	30	14.6%
60 -51	10	4.9%
المجموع	205	100%

المتوسط الحسابي = 28

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية حيث نجد أن أعلى نسبة ممثلة بـ 52.7% ضمن الفئة العمرية 31- 40 سنة تليها الفئة العمرية من 20- 30 سنة بنسبة 27.8% ثم الفئة العمرية من 41- 50 سنة و 51- 60 سنة بنسبتان هما على التوالي: 14.6% و 4.9%

ما يمكن استخلاصه من الجدول رقم (02) أن اليد العاملة في المؤسسة هي في أغليتها من الفئة العمرية المتوسطة بين الشباب والكهولة، وهذا نظرا إلى الحاجة إلى اليد العاملة تمتلك القوة البدنية إضافة إلى أنه في هذا السن يكون الأغلبية قد أدوا الخدمة العسكرية والبعض قد أكمل دراسته وبالتالي سهولة التوظيف، بالإضافة إلى سياسة التوظيف المعتمدة في المؤسسة و التي تراهن على اليد العاملة النشطة خاصة عمال التنفيذ. و هذا ما يشير إليه متوسط أعمار العينة و الذي يقدر بـ 28 سنة

الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	ك	النسبة%
ابتدائي	45	22%
متوسط	26	12.7%
ثانوي	54	26.3%
جامعي	80	39%
المجموع	205	100%

تبين بيانات الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي حيث مثل المستوى الجامعي أعلى نسبة قدرت بـ 39% ويأتيها في المرتبة الثانية المستوى الثانوي بنسبة 26.3% وفي الأخير نجد بنسب متقاربة كل من المستوى الابتدائي بنسبة 22% والمستوى المتوسطي بنسبة 12.7%. و تجدر الإشارة أن آخر مستوى تعليمي لأفراد العينة هو المستوى الإبتدائي.

ونفسر هذا التفاوت في النسب وخاصة نجد الأغلبية من المستوى الجامعي والثانوي بطبيعة المؤسسة ونشاطها حيث نجد أن المؤسسات الخاصة دائماً تسعى لتوظيف الكفاءات والمستويات التعليمية المعتبرة من جهة، بالإضافة إلى توظيف ذوي التكوين المتخصص خاصة في الإلكترونيك الذين يتمتعون بالمستوى الثانوي أو الجامعي في أغلب الأحيان خاصة مع سعي المؤسسة محل الدراسة إلى تطوير منوجاتها بشكل مستمر وسعيها إلى التميز و توسيع و حدة انتاج الهاتف النقال و ما تتطلبه هاته التكنولوجيا من يد عاملة ذات مستوى تعليمي عالي، ضف إلى ذلك سوق العمل الحالية يوجد فيها من هذه الفئات أي شباب(لأن معظم افراد العينة حسب الجدول رقم (02) (شباب) ذو مستوى تعليمي مرتفع نسب عالية و ذلك يرجع إلى إرتفاع عدد المتدرسين في المجتمع بصفة عامة فحسب حصيلة قدمها الأمين العام لوزارة التربية عبد الحميد بلعابد ، لسنة (2018/2017) ، فإن عدد التلاميذ المتدرسين في

الأطوار التعليمية الثلاثة والتحضيرية بلغ 8.691.006 تلميذا و هذا العدد في تزايد مستمر (1).

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الأصل الجغرافي.

الأصل الجغرافي	ك	النسبة
حضري	78	%38
ريفي	127	%62
المجموع	205	%100

من خلال قراءة الجدول أعلاه الذي يوضح الأصل الجغرافي للمبحوثين حيث نجد نسبة 62 % من ذوي الأصول الريفية تليها نسبة 38 % ذوي الأصول الحضرية

ويمكن تفسير هذه النتائج بالرجوع إلى الموقع الجغرافي للمؤسسة المتواجدة في وسط الولاية، بالإضافة إلى توفر نقل العمال إلى جميع بلديات الولاية التي يقطن بها عمال المؤسسة و ارتفاع المستوى التعليمي لسكان الأرياف ، كما يمكن قراءة هذه النتائج من زاوية أخرى و هي ترك العمل الزراعي بالنسبة لذوي الأصول الريفية و التحول إلى العمل الصناعي، هذا الأخير الذي يضمن لهم دخل كل شهر لسد حاجات أسرهم.

(1) عبد الحميد عابد ب. 2017/08/25. حصيلة وزارة التربية. (www.radioalgerie.dz/). أطلع عليه يوم 2018/04/22

الجدول رقم (05): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس و الأصل الجغرافي.

المجموع		ريفي		حضري		الأصل الجغرافي الجنس
النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	
%100	157	%74.5	117	%25.5	40	ذكر
%100	48	%20.8	10	%79.2	38	أنثى
%100	205	%62	127	%38	78	المجموع

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب الجنس والأصل الجغرافي حيث نلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول أن نسبة 62% لذوي الأصل الريفي حيث كانت الأغلبية للذكور بنسبة 74.5% مقابل نسبة الإناث المقدرة بـ 20.8%

يليهما ذوي الأصل الحضري بنسبة 38% حيث كانت الصدارة للإناث بنسبة 79.2% مقابل 25.5% للذكور

يمكن تفسير ارتفاع نسبة المبحوثين من الذكور ذوي الأصل الريفي مقابل تمثيل ضعيف لنسبة الإناث إلى نفس الفئة إلى طبيعة المجتمع الريفي المحافظ الذي لا يسمح للإناث بالعمل خاصة في مؤسسة صناعية واقتصار ميدان العمل على العنصر الرجالي أكثر من العنصر النسائي، من جهة أخرى يمكن إرجاع ذلك إلى بعد المسافة حتى و ان توفرت وسائل النقل إلا أنّ خروج المرأة في وقت مبكر و في وسيلة نقل أغلبها رجال تعد "عيباً" على حد قول إحدى العاملات من ذوي أصل ريفي، في حين نجد ارتفاع نسبة المبحوثين من الإناث ذوي أصل حضري هذا نظراً لطبيعة المجتمع الحضري وتغيير وجهة نظره لعمل المرأة حيث أصبح لها الحق في العمل وإلى ارتفاع مستواها الدراسي في المجتمع الحضري مما يمكنها من الحصول على وظائف، من جهة أخرى يمكن تفسير ذلك بزيادة تكاليف الأسرة مما استدعى خروج المرأة إلى العمل.

الجدول رقم (06): يمثل توزيع المبحوثين حول الجنس و الفئة السوسيو مهنية.

المجموع		عامل تنفيذ		مشرف		الفئة السوسيو مهنية الجنس
النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	
100%	157	71.3%	112	28.7%	45	ذكر
100%	48	89.6%	43	10.4%	05	أنثى
100%	205	75.6%	155	24.4%	50	المجموع

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب الجنس والرتبة المهنية حيث نلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول أن نسبة 75.6% عمال تنفيذ تتصدرها نسبة 89.6% من الإناث مقابل نسبة 71.3% من الذكور تليها نسبة 24.39% للمشرفين تمثل فيها نسبة الذكور 28.7% والنسبة الممثلة للإناث 10.4% .

يفسر ارتفاع نسبة عمال التنفيذ بالنسبة للإناث إلى طبيعة العمل الذي يتمثل في تركيب و القيام بالأعمال البسيطة كالتغليف مثلا، في حين نفس هذه النسبة عند الذكور في نفس الرتبة المهنية للقيام بأعمال تحتاج إلى قوة بدنية ، و يمكن تفسير ارتفاع نسبة رتب المشرفين والإطارات بالنسبة للذكور مقابل انخفاضها عند الإناث إلى النظرة الأبوية للمجتمع الجزائري و هذا ما أشار إليه بيار بورديو في كتابه **الهيمنة الذكورية** بقوله " إن قوة النظام الذكوري تتراءى في أمر يستغني عن التبرير ذلك أن رؤية مركزية الذكورة تفرض نفسها كأنها محايدة و إنما ليست بحاجة إلى أن تعلن نفسها ، و النظام الاجتماعي يشتغل باعتباره آلة رمزية هائلة تصبو إلى المصادقة على الهيمنة الذكورية التي تأسس عليها إنها التقسيم الجنسي للعمل"⁽¹⁾، غير أن نسبة المشرفات حتى و ان كانت ضعيفة فتظهر أن هناك مسارا تحويليا بدأ يكتسح تلك المرجعية القديمة تمثل خاصة في عدم اعتراض عمل المرأة و كذا تحملها المسؤولية.

الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب مهنة آبائهم.

(1) بيار بورديو. **الهيمنة الذكورية**. ت: سلمان فعفراني ، ط1، بيروت : المنظمة العربية للترجمة ، افريل 2009 ، ص27

مهنة الأب	ك	النسبة%
معلم	15	07.3%
موظف	31	15.1%
عامل حر	155	75.6%
بطل	04	2%
المجموع	205	100%

من خلال البيانات المتحصل عليها من طرف المبحوثين والتي توضح توزيع أفراد العينة حسب مهنة الأب نجد أن أعلى نسبة سجلت بـ 75.6% لمهنة العمل الحر تليها نسبة 15.1% من المبحوثين آبائهم موظفين تليها نسبة 07.3% من المبحوثين صرحوا بأن آبائهم معلمين أي ، في حين الذين صرحوا بأن آبائهم بدون عمل 2%

على العموم نجد أن نسبة الذين آبائهم يزاولون العمل الحر هي التي شكلت الصدارة حيث يمكن تفسير ذلك بالأصل الجغرافي حيث نجد أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى المناطق الريفية حسب ما هو موضح في الجدول رقم(04) ، وفي المرتبة الثانية الذين كان آبائهم موظفين ومنه يمكن إرجاع هذه النسب على العموم لكون العمل مصدر رزق و يمثل المكانة الإجتماعية للعامل في المجتمع.

الجدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب مهنة أمهاتهم.

مهنة الأم	ك	النسبة%
معلمة	03	1.5%
موظفة	03	1.5%
ماكثة بالبيت	199	97%
المجموع	205	100%

من خلال البيانات المتحصل عليها من طرف المبحوثين والتي توضح توزيع أفراد العينة حسب مهنة الأمهات العاملات بجمع نسبة مهنة التعليم والموظفة نتحصل على نسبة %03 وهي تمثل نسبة الأمهات العاملات في حين بلغت نسبة الأمهات الغير العاملات %97 أي الماكثات في البيوت.

ويفسر ذلك إلى طبيعة المجتمع المحافظ والذي يتحفظ على خروج المرأة إلى العمل في السابق و حرمانها من التمدرس، حيث يشير **مصطفى بوتفنوشت** إلى أن "المرأة في الأسرة الجزائرية تُمنح إدارة شؤون المنزل و إنجاب الأطفال و تربيتهم بإعتبارها سيدة المنزل" و هذا ماتم الإشارة إليه في الفصل الثاني في الجزء النظري للدراسة.

الجدول رقم (09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي للآباء و الأمهات.

مستوى تعليم	أمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
ك	45	100	31	22	07	205
النسبة	%22	%48.8	%15.1	%10.7	%03.4	%100

تبين بيانات الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي الآباء حيث مثل المستوى الإبتدائي للآباء أعلى نسبة قدرت ب %48.8 ويليها في المرتبة الثانية المستوى الذي لا يقرأ و لا يكتب بنسبة %22 وفي الأخير نجد بنسب متقاربة كل من المستوى المتوسط و الثانوي بنسبة %15.1 و %10.7 على التوالي. و في الأخير نسبة %3.4 للذين آباءهم ذوي مستوى جامعي.

ونفسر هذا التفاوت في النسب وخاصة نجد الأغلبية آباءهم مستواهم ابتدائي إلى الظروف اجتماعية صعبة غداة الإستقلال و أثناء الإستعمار حيث كانت فرص التعليم غير متاحة لأغلبية أفراد المجتمع آنذاك و ان توفرت فتكون امكانيات العائلة المادية غير متوفرة من أجل مواصلة أبنائهم الدراسة.

هذا فيما يخص المستوى التعليمي للآباء أمّا فيما يخص المستوى التعليمي للأمهات فقد صرحت 199 مفردة بأن أمتهنّ أميات مقابل 06 مفردات فقط صرحت بأن أمهاتهم لديهن مستوى تعليمي ثانوي ، و هنا يمكن قراءة هذه النتائج من زاوية أخرى و هي تفضيل أو إعطاء مكانة للذكر أفضل من الأنثى في السابق حتى في إتاحة الفرصة في التعليم ذلك بالسماح له بمواصلة دراسته لكن الفتاة في الغالب إذا

أتيحت لها فرصة التعليم فتنوقف في المستوى الابتدائي ، لأن الذكر يحافظ على اسم العائلة على حد قول مصطفى بوتفوشة.

الجدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية .

الأقدمية	ك	النسبة%
أقل من 5 سنوات	46	22.4 %
من 5 إلى 10	82	40 %
أكثر من 10 سنوات	77	37.6 %
المجموع	205	100 %

من خلال البيانات المتحصل عليها من طرف المبحوثين والتي توضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل نسبة 40% التي تمثل أقدميتها من 5 إلى 10 سنوات تليها فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة قدرت بـ 37.6% و في الأخير نسبة 22.4 % والتي تمثل الفئة التي أقدميتها لا تتعدى 5 سنوات.

و تفسر أن غالبية العمال أقدميتهم لا تتجاوز أكثر من 10 سنوات تعود إلى متغير السن فأغلب العمال في المؤسسة من فئة الشباب و الكهول حسب الجدول رقم (02) و هذا من جهة ليس أمرا سلبيا فالعمال في بداية توظيفهم يحاولون تقديم أفضل ما لديهم و هذا مكسب للمؤسسة، من جهة أخرى يمكن استغلال نقل خبرات القدامى إلى الجدد كلما كانت الخبرة كبيرة كان هناك ثقافة قوية وبالتالي وجود التزام وولاء وانتماء للمؤسسة، وكلما تقل الخبرة توجد لاشك في ذلك ثقافة ضعيفة وبالتالي يظهر التسبب في العمل مما يؤثر على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

2. التنشئة الأسرية والمدرسية وأثرها في غرس قيمة الانضباط داخل المؤسسة محل الدراسة

إذا تحدثنا عن الانضباط لابد من التعرض إلى قيمة الوقت بشكل مباشر فقد "أصبح المورد الجديد في العملية الإنتاجية و التنافسية ، فالوقت ذلك المورد المتاح للجميع وغير القابل للتعويض أو الشراء فهو مفتاح العصر الحديث و هو أداة تطور الدول المتقدمة باستغلاله وحسن إستعماله"⁽¹⁾ ، و يتجلى ذلك في الحرص على الانضباط في المواعيد و الإهتمام بالسرعة في كل شيء و على حد قول قاسم القريوتي يعتبر عدم تقدير الوقت سبب من أسباب تخلف بلداننا و ذلك نظرا لتتكرنا لتراثنا الذي نتغنى به باللسان و القول لا بالممارسة و العمل.

و هذا ما سوف نحاول معرفت مدى تجسيده في المؤسسة محل الدراسة و علاقته بطبيعة التنشئة الإجتماعية للعمال و بالتركيز على فئة المشرفين.

الجدول رقم(11): يبين مفهوم الوقت لدى العامل.

مفهوم الوقت	ك	النسبة%
هو مجال محدد يجب إحترامه	88	43%
هو شيء ثمين يجب حسن إستغلاله	117	57%
المجموع	205	100%

يتبين من خلال الجدول أن المعنى الغالب الذي يعطيه العمال لمفهوم الوقت أنه شيء ثمين يجب إستغلاله بشكل حسن مدعمة بنسبة 57% ، ثم تليها الفئة التي تعتبر الوقت مجال محدد يجب إحترامه و تنظيمه بنسبة 43% ، و تنعدم نسبة التمثيل عند المفهوم أنه أقل الأشياء قيمة نظرا لوفرتة، و كلها معاني إيجابية لمفهوم الوقت عند أفراد العينة ، و لكن هل هذه المعاني التي يعطيها العامل للوقت تتوافق أم تتناقض مع سلوكه داخل المؤسسة؟

(1) راوية حسن. السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص435

وهذا ما سوف يتوضح أكثر في الجداول التالية:

الجدول رقم(12):يوضح مستوى التأخر عن العمل و حرص الوالدان على القيام بأعمالهم في وقتها.

المجموع		متكررة		نادرة		مستوى التأخر عن العمل حرص الوالدين على أداء العمل
النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	
100%	101	25.7%	26	74.3%	75	حرصين
100%	100	54%	54	46%	46	غير حرصين
100%	201	39.8%	80	60.2%	121	المجموع

معامل الإقتران = 0.429

نشير إلى أنّ هناك 04 مفردات كان آبائهم بطالين و بالتالي لم يجيبوا عن هذا السؤال ، و يوضح الإتجاه العام للجدول أعلاه أنّ أغلبية مفردات العينة نادرا ما تتأخر عن العمل بنسبة 60.2% من مجموع أفراد العينة ،مقابل نسبة 39.8 % من مجموع أفراد العينة تتأخر عن العمل بشكل متكرر.

ومن قراءتنا للخانات الصدرية نلاحظ أنّ نسبة 74.3 % نادرا ما يتأخرو عن العمل كان آبائهم حرصين على أداء العمل في وقته ، و يمكن تفسير ذلك بالتأثر بسلوك الآباء و ذلك نظرا لحرصهم على العمل و الوقت بصفة عامة ،و كما نعلم أنّ الطفل منذ نشأته يحاكي سلوك الوالدين لأنهما القدوة الأولى للطفل وهذا ما يثر بشكل إيجابي أو سلبي على إحترام الوقت بصفة خاصة من جهة أخرى يمكن إرجاع ذلك إلى الرقابة الإدارية.

مقابل نسبة 54 % يتأخروا عن العمل بشكل متكرر كان آبائهم غير حرصين على أداء العمل في وقته يمكن إرجاع ذلك إلى نوع مهنة الأب فبالرجوع إلى الجدول رقم (07) نجد أنّ معظم آباء المبحوثين حسب ما صرحوا به يعملون أو كانوا يمارسون أعمال حرة و بالتالي لا يكثر ثون للوقت

في حين نجد نسبة 25.7% غياباتهم متكررة كان آبائهم حرصين على العمل حسب قولهم لكن غياباتهم متكررة فبماذا يمكن تفسير ذلك؟ فيمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة التنشئة الإجتماعية المتبعة من

طرف الأسرة كما أشرنا إليه في الجدول رقم(11) هو تطبيع أبنائها على الازدواجية بين الفعل و القول ،فليس كل ما يقال حول الإنضباط و إتقان العمل يقابله سلوك في نفس الإتجاه.

و نلاحظ من خلال معامل الإقتران أن هناك علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين

و لتوضيح أكثر يأتي الجدول التالي:

الجدول رقم(13):يوضح مستوى التأخر عن العمل و الفئة السوسيو مهنية

المجموع		متكرر		نادر		مستوى التأخر الفئة السوسيو مهنية
النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	
%100	50	%90	45	%10	05	مشرفين
%100	155	%22.6	35	%77.4	120	عمال التنفيذ
%100	205	%39	80	%61	125	المجموع

معامل الإقتران = - 0.014

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب مستوى التأخر المهني و الرتبة المهنية حيث يظهر الاتجاه العام للجدول أن نسبة 61 % غياباتهم نادرة تنصدرها نسبة 77.4 % من عمال التنفيذ مقابل نسبة 10% المشرفين

ويمكن تفسير هذه النتائج التي تبرز اختلافا واضحا بين الطبقتين فيما يخص مستوى التأخر حيث تحترم طبقة عمال التنفيذ مواقيت الدخول و الخروج و ذلك نظرا للرقابة المفروضة (البصمة أثناء الدخول و الخروج) وإلا فالخصم من الأجر و تقاديا لأي مشكلة أو مساءلة قد تتجم عن عدم الانضباط و هنا يمكن الإشارة إلى ما أكد عليه روبرت ميرتون (Robert Merton) حيث طرح "مسألة أساسية هي ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم ،و تتخذ هذه الضرورة شكل التأكيد

المستمر لثبات السلوك داخل التنظيم⁽¹⁾ كما يمكن تفسير ذلك بالتأثر بسلوك الوالدين وهذا ما يدعم نتائج الجدول رقم (12)

ونسبة 39% من يتأخرون بشكل نادر تنصدرها نسبة 90% من المشرفين، مقابل 22.6% نسبة الممثلة لفئة عمال التنفيذ.

ويمكن تفسير ذلك بالرقابة غير العادلة أي أن المسؤولين (مشرفين) وحاشيتهم غير خاضعين للقوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد أوقات الدخول والخروج ومدة الدوام مما يحدث فجوة بين ممارسات الإدارة العليا والقوانين السائدة في المؤسسة.

وحسب معامل الإقتران فيمكن القول أن هناك ارتباط عكسي ضعيف جدا بين المتغيرين حيث كلما ارتفعت الرتبة المهنية للعامل كلما زاد تأخره عن العمل.

الجدول رقم(14): الأساليب المستعملة من طرف الأسرة لضبط سلوك أبنائها

النسبة%	ك	الأسلوب
35.6%	73	التشدد
63.9%	131	التوجيه
0.5%	1	الحرية المطلقة
100	205	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الأسلوب المستعمل من طرف الأسرة لضبط سلوك أبنائها هو الأسلوب التوجيه مدعمة بنسبة 63.9% ، ثم تليها الفئة التي أسرها كانت تعتمد على التشدد بنسبة 35.6% ، و نسبة تمثيل ضعيفة جدا عند ترك الأبناء دون ضبط لسلوكهم

(1) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص80

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الأسرة الجزائرية كانت و مازالت تسعى دائما إلى محاولة ضبط سلوك أبنائها بأساليب متنوعة و الغالب أسلوب التوجيه و المتمثل في (الغيرة ، التخويف، الإستهزاء ...). وقد تم الإشارة إليها في الجزء النظري الفصل الثاني ، و لمعرفة مدى انعكاس هذه الأساليب على سلوك المبحوثين يأتي الجدول التالي للتوضيح أكثر.

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية للمبحوث و مستوى مرونة الأساليب التربوية المستعملة داخل الأسرة.

الفئة	الأسلوب		التشدد		التوجيه		الحرية المطلقة		المجموع	
	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %
مشرف	42	84%	08	16%	-	-	50	100%		
عمال تنفيذ	31	20%	123	79.4%	1	0.6%	155	100%		
المجموع	73	35.6%	131	63.9%	1	0.5%	205	100%		

معامل التوافق = 0.489

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين الرتبة المهنية للمبحوث والأساليب التربوية المستعملة داخل الأسرة، حيث يظهر الاتجاه العام للجدول أن نسبة 63.9% هو أسلوب التوجيه تنصدرها نسبة 79.4% من عمال التنفيذ مقابل 16% من المشرفين، يليها أسلوب متشدد بنسبة 35.60% تدعمها نسبة 84% من فئة المشرفون مقابل 20% عمال تنفيذ، و بنسبة 0.5% الحرية المطلقة.

وتفسر هذه النتائج انعكاس تصورهم للأسلوب التربوي المتبع داخل أسرهم على تصورهم إلى مراتبهم المهنية داخل المؤسسة فبمجرد أن تسمح الظروف للفرد أن يصبح مسؤول يترجم السلوك الذي لاحظته ونشأ عليه و يفضله وهذا ما تشير إليه النظرية التوفيقية للقيادة حيث ترى "أن القيادة تعبر في نشأتها عن عوامل شخصية و اجتماعية تاريخية ، فالعوامل الشخصية تتعلق بالسمات السلوكية للقائد من قبيل السيطرة و الخضوع ، الذكاء أو عدمه.... ، و تتأثر هذه السمات بالتنشئة الاجتماعية خاصة على

الفصل السابع : عرض المعطيات الميدانية و تحليلها

مستوى العائلي، و بالخلفية التعليمية و المهنية للقائد اما العوامل التاريخية فتمثل تراث المجتمع و تقاليده و الخبرات التاريخية للمجتمع" (1)

في حين نجد الفئة الأخرى التي لم تسمح لها الظروف لأن تتولى مسؤولية تخضع إلى الأكثر منها مسؤولية و هذا نتيجة للتنشئة التي تعمل على الخضوع أو التسلط.

وبحساب معامل التوافق الذي يساوي 0.489 يمكن القول أن هناك علاقة متوسطة بين المتغيرين

الجدول رقم(16): يوضح مستوى التعليمي للأب و الإتصال بالمؤسسة التعليمية للمبحوث.

مستوى الإتصال التعليمي للأب	دائما		أحيانا		نادرا		المجموع	
	ك	النسبة%	ك	النسبة%	ك	النسبة%	ك	النسبة%
أمي	-	-	-	-	45	100%	45	100%
إبتدائي	5	05%	14	14%	81	81%	100	100%
متوسطي	5	16.1%	07	22.6%	19	61.3%	31	100%
ثانوي	15	68.2%	05	22.7%	02	9.1%	22	100%
جامعي	7	100%	-	-	-	-	07	100%
المجموع	32	15.6%	26	12.7%	147	71.7%	205	100%

معامل التوافق = 0.606

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين المستوى التعليمي للأب و الإتصال بالمدرسة ، حيث يظهر الإتجاه العام نسبة 71.7% من مجموع أفراد العينة أجابت أن أبائهم لا يتصلون بالمؤسسة التعليمية لأبنائهم و هي موزعة كمايلي: نسبة 100% تمثل اللذين أبائهم لا يقران و لا يكتبون ، و بنسبة 81%

(1) أحمد قوراية . فن القيادة - المرتكزة المنظور النفسى الإجتماعى و الثقافى ب ط، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون، 2007، ص:260

ذوي مستوى ابتدائي، و أخيرا و بنسبة 61.3% أبائهم ذوي مستوى متوسط، نسبة 9.1% عند المستوى التعليمي الثانوي انعدمت النسبة عند المستوى الجامعي للآباء.

تليها نسبتين متقاربتين للذين أجابو بأن أبائهم يتصلون بشكل دائم بالمؤسسة التعليمية و الذين أجابو بـ: أحيانا على التوالي: 15.6% تتصدرها نسبة 100% أبائهم جامعيين تليها نسبة 68.2% أبائهم ذوي مستوى ثانوي و 16.1% و 5% أبائهم ذوي مستوى متوسط و ابتدائي على التوالي مقابل 12.7% للذين يتصلون أبائهم أحيانا فقط بالمؤسسة التعليمية موزعة بنسبتين متقاربتين بين من كان أبائهم ذوي مستوى متوسط و ابتدائي و نسبة 14% لمن أبائهم ذوي مستوى ابتدائي.

ما يمكن استخلاصه أنه كلما كان المستوى التعليمي للآباء أعلى كلما زادت درجة الإتصال بين المؤسسة التعليمية و الأولياء، حيث يعد هذا مظهر من مظاهر التحول في المجتمع الجزائري و لكن هذا غير كافي.

فبالنظر إلى نسبة 71.7% و التي تمثل نسبة الذين لا يتصلون بالمؤسسة التعليمية على الإطلاق مع مختلف المستويات التعليمية للآباء، مقابل نسبة 12.7% التي تمثل الذين أجابوا بعبارة - نعم أحيانا- يمكن تفسير ذلك إلى غياب لثقافة التكامل بين دور الأسرة و المدرسة في تربية النشء، كما تجدر الإشارة إلى أنّ الإتصال بالمؤسسة التعليمية غالبا ما يتم في الأوقات الحرجة كرسوب الابن، و هذا ما أكدته دراسة "فضيل رتيمي" إلى أنّ هذه الثقافة نابعة من الجهل بحتمية التعاون ما بين الأسرة و المدرسة في عملية التنشئة الإجتماعية.

و بالتالي محاولة السيطرة على سلوك الأبناء داخل الأسرة فقط دون متابعة لسوك أبنائها داخل المؤسسات الإجتماعية الأخرى (المدرسة) مثلا.

الجدول رقم(17):يوضح مهنة الأب و مستوى إتصاله بالمؤسسة التعليمية للمبحوث(ابنه).

مهنه الأب	دائما		أحيانا		نادرا		المجموع
	ك	النسبة%	ك	النسبة%	ك	النسبة%	
معلم	15	%100	-	-	-	-	15
موظف	-	-	10	%31.3	21	%67.7	31
عامل حر	17	%11	14	%09	124	%80	155
بطل	-	-	02	%50	2	%50	4
المجموع	32	%15.6	26	%12.7	147	%71.7	205

معامل التوافق = - 0.347

من خلال بيانات الجدول أعلاه يظهر الإتجاه العام للجدول و بنسبة %71.7 نادرا ما كان آبائهم يتصلون بالمؤسسة التعليمية ، وهي مدعمة بنسبة %80 و التي تمثل فئة الذين يمارسون أعمال حرة، و نسبة %67.7 تمثل فئة الذين آبائهم كانوا موظفين ، في حين سجلت نسبة %50 لفئة الذين آبائهم بطالين، مقابل بنسبة %15.6 ممثلة للأفراد العينة الذي كان آبائهم دائما يتصلون بمؤسستهم التعليمية، مدعمة بنسبة %100 مثلت الذين كان آبائهم معلمين و نسبة %11 كان آبائهم يزاولون أعمالا حرة.

في حين نجد نسبة %12.7 و التي تمثل فئة الذين كان آبائهم أحيانا يتصلون مدعمة بنسبة %50 آبائهم بطالين و %31.3 مثلت الذين كان آبائهم موظفين و %09 تمثل فئة الذين كان آبائهم يزاولون أعمال حرة

بالرغم أنّ إتصال الأولياء بالمؤسسة التعليمية يدخل في إطار مساعدة الأبناء، و ذلك من خلال الإتصال بالمؤسسة التعليمية و ما ينجر عليه من تفاعل و حوار بين الأسرة كمؤسسة أولية للتنشئة الإجتماعية و المؤسسة التعليمية الذي و بدون شك سوف يؤدي إلى مستوى علمي أفضل للأبناء من جهة و ينمي لديهم روح الحوار و التعاون من جهة أخرى و هذا ما ينعكس بعد ذلك على مستوى المجتمع بمختلف مؤسساته بما فيها الإلتزام داخل مؤسسة العمل، إلا أن هذه الثقافة غائبة لدى أولياء أفراد العينة على إختلاف مهنتهم حتى و إن كان ذلك بنسب متفاوتة عدا الذي يشتغلون مهنة التعليم، حيث يمكن تفسير هذه النتائج اكتفاء الأسرة بالتواصل عند الإستدعاءات أو الاحتجاج على النتيجة نهاية العام و عزوف

أولياء الأمور عن حضور حتى مجالس الآباء – أبسط أنواع التواصل – والتعلل بالإشتغال بعدم توفر الوقت ، ونفس نسبة الإتصال و بشكل دائم بنسبة للذين آبائهم معلمين ، و ذلك لطبيعة مهنتهم بالدرجة الأولى و قريهم و احتكاكهم بالمؤسسة التربوية و ادراكهم لقيمة التحصيل الجيد الذي سوف ينعكس على مستقبلهم المهني، ويمكن تفسير نسبة 50 من الذين كان آبائهم بطالين و كانوا يتصلون أحيانا بالمؤسسة التعليمية لأبنائهم إلى محاولة تجنب أبنائهم البطالة.

على العموم يمكن إرجاع عدم الإتصال بشكل دائم بالمؤسسة التعليمية لاعتقاد معظم الأولياء في مجتمعنا أن المدرسة هي المسؤول الوحيد عن تعلم الأبناء و ضبط سلوكهم داخل هذه المؤسسة ، وهذا نابع من الجهل بحتمية التعاون بين المدرسة و الأسرة في عملية التربية و التعليم و توجيه سلوك الأبناء و تصحيحه من طرف تعاون هاتين المؤسستين إن اقتضى الأمر.

وبحساب معامل التوافق الذي يساوي (- 0.347) يمكن القول أن هناك علاقة عكسية ضعيفة

بين المتغيرين.

الجدول رقم(18): يوضح مراقبة الأعمال المدرسية من طرف والّذي المبحوث.

النسبة%	ك	المراقبة بشكل
31.7 %	65	منتظم
68.3 %	140	غير منتظم
100%	205	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن مراقبة أعمال المدرسية من طرف الأسرة الأسلوب يتم بشكل غير منتظم مدعمة بنسبة 68.3% ، ثم تليها الفئة التي أسرها كانت تراقب الأعمال المدرسية بشكل منتظم بنسبة 31.70%.

ويمكن تفسير إرتفاع نسبة مراقبة الأعمال المدرسية للأبناء سواء كان ذلك بشكل غير منتظم أو بشكل منتظم إلى وعي الآباء بأهمية التعليم ،ومنه نجد أنّ المدرسة و التعليم أصبحت تكتسي أهمية بالغة لدى الآباء و ذلك من أجل ضمان حصول أبنائهم على شهادات علمية من أجل التوظيف من جهة و الحصول على مكانة إجتماعية أفضل في المجتمع من جهة أخرى.

الجدول رقم(19): يوضح الأصل الجغرافي و مراقبة الأعمال المدرسية من طرف والّذي المبحوث

مراقبة الأعمال	بشكل غير منتظم	بشكل منتظم	المجموع
----------------	----------------	------------	---------

النسبة%	ك	النسبة%	ك	النسبة%	ك	الأصل الجغرافي
100%	78	57.7%	45	42.3%	33	حضري
100%	127	15.7%	20	84.3%	107	ريفي
100%	205	31.7%	65	68.3%	140	المجموع

معامل الإقتران = -0.758

توضح بيانات الجدول أعلاه العلاقة بين الأصل الجغرافي و مراقبة الوالدين للأعمال المدرسية لأبنائهم ، حيث يظهر الإتجاه العام أنّ نسبة 68.3% أجابت أنّ هناك رقابة للأعمال المدرسية من طرف الوالدين و لكن بشكل غير منتظم ، تليها نسبة 31.70% من مجموع أفراد العينة أجابت بأنّ مراقبة الأعمال المدرسية كان بشكل منتظم من طرف الوالدين.

كما بين الجدول أعلاه كما هو موضح في الخانات الصدرية أنّ هناك توزيع متباين للنسب حسب الأصل الجغرافي، حيث سجلت أعلى نسبة و قدرت بـ 57.7% من ذوي الأصل الحضري كان آبائهم يراقبون أعمالهم بشكل دائم، في مقابل نسبة 42.3% من نفس الفئة أجابت أنّ ذلك يتم بشكل غير منتظم .

و أخيرا فئة المبحوثين من ذوي الأصول الريفية التي سجلت نسبة 84.3% من المبحوثين أجابو أنّ مراقبة أعمالهم المدرسية من طرف آبائهم تتم بشكل غير منتظم مقابل 15.7% من نفس الفئة أجابت أنه يتم بشكل غير منتظم

ما يمكن استخلاصه أنّ هناك أثرا واضح للأصل الجغرافي في درجة مراقبة الأعمال المدرسية للأبناء، حيث يظهر ذلك جليا كلما انتقلنا من الحضر إلى الريف ، ومنه نجد أنّ المدرسة و التعليم أصبحت تكتسي أهمية بالغة لدى الآباء على إختلاف أصولهم الجغرافية.

وبحساب معامل الإقتران الذي يساوي (- 0.758) يمكن القول أنّ هناك علاقة عكسية قوية

بين المتغيرين.

الجدول رقم(20):يوضح مراقبة أعمال بالمدرسة و الفئة السوسيو مهنية

المجموع		بشكل منتظم		بشكل غير منتظم		مراقبة الأعمال الفئة السوسيو مهنية
النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	
100%	50	60%	30	40%	20	مشرفين
100%	155	22.6%	35	77.4%	120	عمال
100%	205	31.7%	65	68.3%	140	المجموع

معامل الإقتران = - 0.674

توضح بيانات الجدول أعلاه العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية و مراقبة الوالدين للأعمال المدرسية لأبنائهم ، حيث يظهر الإتجاه العام أنّ نسبة 68.3% أجابت أنّ هناك رقابة للأعمال المدرسية من طرف الوالدين و لكن بشكل غير منتظم ،تليها نسبة 31.70% من مجموع أفراد العينة أجابت بأنّ مراقبة الأعمال المدرسية كان بشكل منتظم من طرف الوالدين .

كما بين الجدول أعلاه كما هو موضح في الخانات الصدرية أنّ هناك توزيع متباين للنسب حسب الفئة السوسيو مهنية ، حيث سجلت أعلى نسبة و قدرت بـ 77.4% من عمال التنفيذ كان آبائهم يراقبون أعمالهم بشكل غير منتظم ، في مقابل نسبة 22.6% من نفس الفئة أجابت أنّ ذلك يتم بشكل منتظم ،في حين نجد 60% من المشرفين كانت تتم مراقبة أعمالهم المدرسية بشكل منتظم من الأهل.

و يمكن تفسير هذه النتائج مراقبة أعمال الأبناء المدرسية و توجيههم و هذا ما نعتقد انه إنعكس على المستوى التعليمي للمشرفين و بالتالي التوظيف في مناصب عمل لا بأس بها من جهة و يمكن

إنعكاس هذا السلوك (مراقبة العمال) في مواقف أثناء العمل و هذا ما تشير إليه نظرية التعلم "ألبرت باندورا" حيث يرى السلوك الاجتماعي المكتسب عن طريق التعلم بالملاحظة يميل دوما إلى التعميم والى الثبات لمدة زمنية غير محدودة.

وبحساب معامل الإقتران الذي يساوي (-0.674) يمكن القول أن هناك علاقة عكسية قوية بين

المتغيرين.

الجدول رقم(21): يبين مستوى إحترام المعلم لمواقيت عمله حسب رأي المبحوث

النسبة %	ك	مستوى الإحترام
67.8%	139	دائما يتأخرون
32.2%	66	أحيانا يتأخرون
100%	205	المجموع

تبقى الأسرة ليست المؤسسة الوحيدة التي يتعلم منها الطفل كل السلوكات المحببة أو المذمومة بل هناك مؤسسات تغرس في الطفل قيم وسلوكات إيجابية أو سلبية حول مفهوم الوقت و إحترامه و إتقان العمل و المسؤولية، ومنها مثلا المؤسسات التربوية .

فمن خلال البيانات أعلاه ، نجد نسبة 67.80% في الصدارة و هي نسبة الذين رأو أنّ معلمهم كانوا دائما يتأخرون عن موعد الحصة ، تليها نسبة 32.2% إلى الذين أكدوا أنّ معلمهم أحيانا يتأخرون ، في حين لم تجب أية مفردة من مفردات العينة على الإختيار الثالث و المتمثل في عدم تأخر المعلم عن موعد الحصة.

حيث تشكل مهنة التعليم النموذج المثالي للمهن التي تطبق فيها احترام الوقت و الانضباط ، و بالتالي فإنّ المعلم يصبح من خلال ذلك قدوة للتلاميذ لأنّه من المفروض يترجم ذلك في شكل ممارسات، و هذا عكس ما صرحت به أفراد العينة حيث أن معلمهم كانوا لا يحترمون مواقيت عملهم ، هذا السلوك ينعكس لدى التلاميذ و لكن ليس بصورة أنية و إنما يخزن في الذاكرة لكي يترجم على شكل ممارسات في المستقبل و هذا ما أشارت إليه نظرية التعليم "البوندر"، كما أنّ هذا السلوك يؤدي إلى تغيير النظرة الاجتماعية الإيجابية حول مهنة التعليم.

و الجداول التالية توضح مدى انعكاس تلك السلوكات الملاحظة على الواقع داخل المؤسسة.

الجدول رقم (22): يوضح مفهوم الوقت عند العامل وموقف التحدث في أمور خارج عن نطاق العمل أثناء العمل.

الموقف	ترفض لأن هناك رقابة	لا مانع إن كان هذا لا يأخذ وقت طويل	تترك العمل و تقبل التحدث إليه	المجموع
مفهوم الوقت				

النسبة	ك	نسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	
%100	88	%9.1	08	%38.6	34	%52.3	46	مجال محدد يجب احترامه
%100	117	%06	07	%85.5	100	%08.5	10	شيء ثمين يجب استغلاله جيدا
%100	205	%7.3	15	%65.4	134	%27.3	56	المجموع

معامل التوافق = 0.706

من خلال الإتجاه العام للجدول أعلاه نلاحظ نسبة 65.4% من أجمالي أفراد العينة أجابت بأنها لا تمنع في التحدث أثناء العمل في أمور خارج عن نطاق العمل إذا كان هذا لا يأخذ وقت طويل ، تليها نسبة 27.3% ترفض التحدث أثناء العمل لأنّ هناك رقابة إدارية ، وأخيرا و بنسبة 07.3% أجابت بأنها تترك العمل وتقبل عن التحدث.

و نلاحظ من خلال قراءتنا للخانات الصدرية للجدول أنّ أغلبية المبحوثين الذين لا يمانعون في التحدث في أمور خارج عن نطاق العمل لديه مفهوم إيجابي نحو مفهوم الوقت ، حيث تراوحت النسب بين نسبة 85.5% للذين أجابوا بأنه ثمين يجب إستغلاله ، و نسبة 38.6% أجابوا بأنه مجال محدد يجب إحترامه ، وتجدر الإشارة إلى أنّ النسبة منعدمة حول المفهوم السلبي للعمل.

و بنسبة للفئة التي ترفض التحدث لأنّ هناك رقابة كذلك لها مفهوم إيجابي حول الوقت و تم توزيع النسب على التوالي 52.3% للذين أجابوا بأنه هو مجال محدد يجب إحترامه ، مقابل 08.5% ترى هي الأخرى أنّ الوقت مورد ثمين يجب إستغلاله في أعمال مفيدة ، في حين النسبة منعدمة لتمثيل المفهوم السلبي للوقت عند أفراد العينة.

و في الأخير و بنسبة 07.3% صرحت أنها تترك العمل و تقبل على التحدث في أمور خارج نطاق العمل و وزعت بنسبتين متقاربتين على التوالي: 06% و 9.1% رأوا أنّه أنه شيء ثمين يجب إستغلاله في أعمال مفيدة ثم مجال محدد يجب إحترامه.

في بداية الأمر نلاحظ أنّ هناك تناقض بين إجابات المبحوثين حول مفهوم الوقت و موقف العمال من التحدث أثناء العمل في أمور خارج نطاق العمل ، فحسب نتائج الجدول رقم (11) نجد أغلب أفراد

العينة أكدو على المفهوم الإيجابي للوقت، و يمكن تفسير ذلك بأخذ المفاهيم المجردة دون التطبيق على أرض الواقع، و هذا يرجع إلى أسلوب التنشئة المتبع من طرف الأسرة و المؤسسة التربوية و هو تطبيع الأبناء على الازدواجية بين الفعل و القول ، فليس كل ما يقال عن قيمة الوقت و أهمية العمل يقابله سلوك في نفس الإتجاه ، و منه يتعلم الفرد أنّ هناك فرق بين ما يجب أن يكون و بين ما هو كائن و بالتالي هناك قطيعة بين ما يتم تلقينه على شكل نظري و بين الممارسات في الواقع. فعلى حد قول "عبد الحفيظ مقدم" أننا لا نفتقد القيم الإيجابية وإنما نفتقد توظيفها في حياتنا اليومية

هذا كما تبين أغلبية أفراد العينة أنّ لهم مفهوم إيجابي عن الوقت إلا أنّها لا تمنع من التحدث أثناء العمل في أمور خارج نطاق العمل ، هذا من جهة من جهة أخرى يمكن إرجاع ذلك إلى أنّه في المجتمع الجزائري لا يستطيع الشخص رد الأقارب و الأصدقاء أو الإمتناع عن التحدث معهم حتى و إن كان ذلك على حساب العمل بل يعتبر من واجب الشخص أن يستقبلهم و يتحدث معهم لأن هذا السلوك يتعلق بالإحترام و التقدير و هذا ماتم الإشارة إليه في الجزء النظري الفصل الرابع حول مهارات الإتصال و ادارة الوقت.

وبحساب معامل التوافق الذي يساوي (0.706) يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين.

الجدول رقم(23): يبين العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية و موقف التحدث في أمور خارج نطاق العمل

المجموع		تترك العمل و تقبل على التحدث		لا مانع عن كان هذا لا يأخذ وقت طويل		تـرفض لأنّ هناك رقابة		الموقف الفئة المهنية
		ك	النسبة%	ك	النسبة%	ك	النسبة%	
ك	النسبة%	ك	النسبة%	ك	النسبة%	ك	النسبة%	مشرف
50	100%	08	16%	42	84%	-	-	
155	100%	06	3.9%	93	60%	56	36.1%	عامل تنفيذ
205	100%	15	7.3%	134	65.4%	56	27.3%	المجموع

معامل التوافق = 0.351

إن البيانات الإحصائية لهذا الجدول تأتي من أجل تفصيل أكثر للنتائج السابقة و مكملة للجدول رقم (22)، و الجدول رقم (21) للإعطاء صورة أكثر وضوح عن موقف التحدث أثناء العمل في أمور خارج عن نطاق العمل لدى عمال مؤسسة (كوندور) .

فتظهر نتائج الجدول أعلاه أنّ نسبة 84% و التي تمثل فئة المشرفين لا تمنع في التحدث أثناء العمل في أمور خارج عن نطاق العمل إذا كان ذلك لا يأخذ وقت طويل و هي مقابل 60% تمثل فئة عمال التنفيذ هي الأخرى لا تمنع في التحدث أثناء العمل في أمور خارج نطاق العمل طبعاً إذا كان ذلك لا يأخذ وقت طويل ، و نسبة 36% من نفس الفئة ترفض لأن هناك رقابة ، و تنعدم نسبة المشرفين التي ترفض التحدث لأنّ هناك الرقابة

في حين نجد نسبة 7.3% لا تترك العمل و تقبل عن التحدث موزعة بين المشرفين و العمال كالتالي 16% و نسبة 3.9% على التوالي

ما يمكن استخلاصه من خلال قراءة الجدول أعلاه أنّ أغلبية مفردات العينة و على اختلاف فئتهم السوسيو مهنية لا يمانعون في الحديث في أمور خارج نطاق العمل إذا كان ذلك لا يأخذ وقت طويل ، و نلاحظ أنّ الفئة التي تنصدر هذا الموقف هي فئة المشرفين و بنسبة أقل فئة عمال التنفيذ وذلك راجع إلى الرقابة مفروضة و بشكل كبير على فئة عمال التنفيذ دون غيرها

و على ضوء هذه النتائج يمكن القول أنّه يسود المؤسسة محل الدراسة ثقافة ضعيفة إتجاه الوقت وهو يُفسر بغياب روح المسؤولية لدى أفراد العينة عمال التنفيذ و خاصة فئة مشرفين على حد سواء و عدم إدراكهم لأهمية وقيمة الوقت.

و بحساب معامل التوافق الذي يساوي (0.351) يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين.

الجدول رقم (24): دافع إحترام مواعيد العمل بالنسبة للمبحوثين.

دافع احترام مواعيد العمل	ك	النسبة %
تنشئة الإجتماعية	120	58.5%

دينية	69	33.7%
أخلاقية	16	7.8%
المجموع	205	100%

نستخلص ممّا سبق أنّه و معظم المبحوثين ترجع الدوافع عدم احترام مواعيد العمل إلى التنشئة الإجتماعية ، إلاّ أنّه و بالعودة إلى الجداول رقم (20) و الجدول رقم (21) ، و الجدول رقم (22) و الجول رقم (23) ، نستنتج أنّ هناك غياب شبه تام لثقافة قيمة الوقت و الإنضباط لدى أفراد العينة أي لا توجد هناك رقابة تتبع من ذات الفرد (الإلتزام المعياري) و الذي يعبر عن الإرتباط الأخلاقي بالمنظمة ، و على ضوء ما سبق يمكن القول أنّ أسباب عدم إحترام الوقت قد تعود إلى التنشئة الإجتماعية التي تلقاها الفرد في مختلف مراحل العمرية. وللوقوف أكثر على مفهوم إحترام الوقت بالنسب للعمال داخل المؤسسة يأتي الجدول التالي للتوضيح أكثر.

الجدول رقم(25): يبين معني إحترام الوقت في المؤسسة بالنسبة للمبحوثين.

معنى إحترام الوقت في المؤسسة	ك	النسبة%
يعني التخطيط	37	18%
يعني ضمان الإنضباط	47	23%
نظام صارم مدعم من طرف الإدارة	121	59%
المجموع	205	100%

من خلال البيانات أعلاه ، نجد نسبة 59% في الصدارة و هي نسبة الذين رأوا أنّ معنى احترام الوقت داخل المؤسسة هو نظام شبه صارم مدعم من طرف الإدارة، تليها نسبة 23% إلى الذين أكدوا أنه يعني ضمان الإنضباط ونسبة 18% تمثل الذين أعطوا معنى التخطيط للوقت.

يمكن تفسير نتائج الجدول بأن أغلب مفردات العينة رأوا أنّ احترام الوقت هو نظام شبه صارم مطبق من طرف الإدارة يرجع إلى ذهنية الفرد الجزائري الذي لا يحب التقيد بالمواعيد، و هذا ما يتجسد في المقولات التي تنافي احترام الوقت مثل " الدنيا ميش هاربة ، كل عطلة فيها خير " ، كما يؤكد ذلك مقولات بعض العمال أثناء الدردشة حيث قال أحدهم " نحن كمن يدخل ثكنة عسكرية " ، مشبها المؤسسة بالنظام الصارم المطبق في الثكنات العسكرية، و منه هذه المواقف ليست نتيجة الفهم الإيجابي لقيمة الوقت و إنّما لخوفهم من عواقب هذا التأخر.

الجدول رقم(26):يبين معنى إحترام الوقت في المؤسسة العمل حسب رأي المبحوث والفئة السوسيو مهنية

الفئة السوسيو مهنية	معنى احترام الوقت		يعني التخطيط		يعني ضمان الإنضباط		نظام شبه صارم مدعم من طرف الإدارة		المجموع	
	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %
مشرف	27	54%	23	46%	-	-	50	100%	50	100%
عامل تنفيذ	10	6.5%	24	15.5%	121	78%	155	100%	155	100%
المجموع	37	18%	47	23%	121	59%	205	100%	205	100%

معامل التوافق = 0.569

من خلال الإتجاه العام للجدول أعلاه نلاحظ نسبة 59% من إجمالي أفراد العينة أجابت بأنه نظام شبه صارم مدعم من طرف الإدارة تدعمها نسبة 78% من فئة عمال التنفيذ و انعدام النسبة الممثلة لفئة المشرفين ، تليها نسبة 23% تمثل الفئة التي ترى أن احترام الوقت داخل المؤسسة يعني الإنضباط مدعمة بنسبة 46% تمثل فئة المشرفين مقابل 15.5% تمثل عمال التنفيذ ، و أخيرا نسبة 18% يمثل لها التخطيط مدعمة بنسبة 54% تمثل فئة المشرفين مقابل 6.5% عمال تنفيذ

من خلال قراءتنا لهذه الجداول نجد أن هناك تناقض في تصريح فئة المشرفين بالرجوع إلى الجدول رقم (23) نجد أن نفس الفئة و بنسبة 84% لاتمانع في التحدث في أمور خارج العمل داخل فترة العمل و هذا راجع إلى التغمي بالشعارات بالقول لا الفعل.

وبحساب معامل التوافق الذي يساوي (0.569) يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط قوية نوعا ما بين المتغيرين.

3. التنشئة الأسرية و المدرسية و أثرها في غرس قيمة الولاء للمؤسسة محل الدراسة

إنّ جوهر الولاء يبني على أساس خصائص و تصرفات الفرد بإعتبار أنها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الإتجاه و أن يكون هذا السلوك عاما وواضحا و ثابتا ،و تبعا لهذا فإنه ينظر إلى خصائص الفرد (العمر،الجنس،التعليم،المكتسبات السابقة و ماتحملة من تصورات حول قضايا مختلفة..)

كمحددات ومؤثرات على سلوك الفرد لذا فإن الولاء يرتكز على ما يحمله الفرد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه أيضا داخل المنظمة و التي يتحدد على أساسها و لاء الأفراد لمنظمتهم⁽¹⁾

الجدول رقم(27):تصور العامل للعمل داخل المؤسسة.

النسبة%	ك	تصور العمل داخل المؤسسة
49.8%	102	وسيلة للحصول على راتب شهري
35.6%	73	وسيلة للحصول على مكانة إجتماعية
14.6%	30	وسيلة للتعاون
100%	205	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال و يمثلون بنسبة 49.8% من المجموع أفراد العينة يرون في العمل وسيلة للحصول على راتب شهري ، تليها نسبة 35.6% من مجموع أفراد العينة يعتبرون أن العمل وسيلة للحصول على مكانة إجتماعية، ثم تليها نسبة 14.6% من مجموع أفراد العينة يعتبرون العمل وسيلة للتعاون .

تبين من خلال هذا الجدول أن قيمة العمل بعيدة كل البعد على أن تكون من مصاف القيم الإجتماعية و المعنوية، فأغلب المستجوبين يرون أن العمل أصبح و وسيلة لكسب العيش ، و نفهم من ذلك بأن الحصول على ما يكفي العامل في الشهر همه اليومي ،معنى ذلك أن مفهوم العمل عند العامل أختصر في مفهومه لبيولوجي فقط و فقد معناه كقيمة إجتماعية.

كانت قيمتا العمل كإثبات للذات و كطريقة للتعاون الأقل تمثيلا لدى الطبقتين و هو ما يبرز القيم الفردية و المسؤولية الفردية للعمال أو المشرفين، و بالرغم من أن هناك اتفاق حول أن القيم المادية أصبحت الرابطة القوية التي تربط الأفراد هو ما يفسره التغيير الذي طرأ على سلم القيم في المجتمع

⁽¹⁾هيجان عبد الرحمان ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها نتائجها وكيفية إدارتها ، الرياض: معهد الإدارة

الجزائري الذي كان يضع القيم الأخلاقية الدينية فوق كل اعتبار و حتى أن العمل كطريقة للتعاون و تحقيق قيم الجماعة أصبح يرتب كقيمة أخيرة تعلوها القيم المادية .

ينصحان **الجدول رقم(28):** يبين ترتيب حسب الأولوية لبعض القيم التي كان الوالدين بها المبحوثين.

ترتيب القيم	ك	النسبة%
التفاني في العمل	34	16.6%
احترام الوقت	30	14.6%
التضحية من أجل العمل	11	5.4%
التضحية بالعمل من أجل الأسرة	130	63.4%
المجموع	205	100%

من خلال بيانات الجدول نجد أن التضحية بالعمل من أجل لأسرة إحتلت المرتبة الأولى بنسبة **63.4%**، تليها إحترام الوقت ، و التفاني في العمل بنسبتين متقاربتين على التوالي **16.6%** و **14.6%** ، و أخيرا التضحية من أجل العمل بنسبة **05.4%** فقط.

ما يمكن إستخلاصه من هذه النتائج أن محتوى التنشئة الإجتماعية يعمل على الولاء لها دون غيرها من المؤسسات الأخرى، و ذلك يرجع إلى مكانة الأسرة و أهميتها في المجتمع و القيام بخدماتها بشتى الطرق حتى و إن كان ذلك على حساب العمل و المؤسسة التي يعمل بها الفرد. و هذا ما أشار إليه **هشام شرابي بقوله "إن العائلة مرتبطة بالمجتمع بعلاقة جدلية ، فهي تدعم المجتمع و تناهضه في نفس الوقت و اذا اتفق و جود مطالب اجتماعية و عائلية متناقضة فمن الأسهل على الفرد أن يوفق بين الجهتين بالقيام بواجبه تجاه العائلة لا المجتمع أو المؤسسة التي ينتمي إليها"**(1)

و هذا ما سوف نحاول تفسيره أكثر من خلال نتائج الجداول التالية:

(1) هشام شرابي: مقدمات في دراسة المجتمع العربي. ط3، لبنان بيروت: الدار المتحدة للنشر 1984، ص: 37

الجدول رقم(29) : يوضح تصور العامل للعمل داخل المؤسسة و مهنة الآباء

المجموع		للتعاون		للحصول على مكانة إجتماعية		للحصول على راتب شهري		تصوره للعمل داخل المؤسسة مهنة الأب
النسبة%	ك	النسبة%	ك	النسبة%	ك	النسبة%	ك	
100%	15	20%	3	6.7%	1	73.3%	11	معلم
100%	31	16.1%	5	32.3%	10	51.6%	16	موظف
100%	155	14.2%	22	40%	62	45.8%	71	عامل حر
100%	4	-	-	-	-	100%	4	بطل
100%	205	14.6%	30	35.6%	73	49.8%	102	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يظهر الإتجاه العام أن أغلبية العمال و يمثلون بنسبة 49.8% من المجموع أفراد العينة يرون في العمل وسيلة للحصول على راتب شهري موزعة بنسبة 100% تمثل آباءهم لايزاولون أي مهنة تليها انسبة 73.3%آباءهم معلمين ،ثم فئة الذين آباءهم موظفين ممثلة بنسبة 51.6%و نسبة 45.8% للذين آباءهم كانوا يزاولون أعمال حرة.

تليها نسبة 35.6% من مجموع أفراد العينة يعتبرون أن العمل وسيلة للحصول على مكانة إجتماعية،تدعمها نسبة 40% ممثلة لفئة الذين آباءهم يزاولون أعمالا حرة 32.3%آباءهم موظفين يمكن تفسير هذه النتيجة إلى بداية تغيير النظرة المادية للعمل داخل المؤسسة و إلى انعكاس تصور أفراد العينة لمهنة الآباء حيث أنهم كانوا يزاولون مهنا جعلتهم محترمين داخل المجتمع .

ثم تليها نسبة 14.6% من مجموع أفراد العينة يعتبرون العمل وسيلة للتعاون موزعة بنسب متقاربة 20%،16.1%،14.2% على التوالي كانوا آباءهم يمتهنون معلمين، موظفين ،عمال حر .

ما يمكن استخلاصة من هذه النتائج أن أغلب أفراد العينة و على اختلاف مهن الآباء يرون أن العمل وسيلة للحصول على راتب شهري من أجل تلبية الحاجات اليومية للأسرة و يمكن ارجاع ذلك إلى غلاء المعيشة سواء في السابق أو في الحاضر مما يجعل الفرد الجزائري همه الوحيد كسب قوت يومه.

الجدول رقم (30): كيفية التعامل مع مشكلة في العمل.

المجموع	تخضع لقرار المسؤول لأنه يمثل السلطة		تجري حوار صريح ومباشر مع المسؤول		تلجأ إلى شخص من أقاربك للتوسط بينك وبين المسؤول		الإجابة المهنية
	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	
مشرف	50	%100	-	%78	39	%22	11
عمال تنفيذ	155	%100	110	%3.2	05	%25.8	40
المجموع	205	%100	110	%21.5	44	%24.9	51

معامل التوافق = 0.628

من خلال الاتجاه العام من الجدول أعلاه نجد أن نسبة 53.7% من إجمالي أفراد العينة ترى أن طريقة معالجة المشاكل هي الخضوع لقرار المسؤول لأنه يمثل السلطة، في حين مثلت نسبة 24.9% من إجمالي أفراد العينة تلجأ إلى شخص من الأقارب للتوسط مع المسؤول لأجل حل المشاكل. في حين مثلت نسبة 21.5% من إجمالي أفراد العينة التي ترى أن معالجة المشاكل تكون عن طريق إجراء حوار صريح مباشر مع المسؤول،

حيث نجد أن أعلى نسبة سجلت لدى فئة عمال التنفيذ وقدرت بـ 71% مثلت الذين يخضعون لقرار المسؤول لأنه يمثل السلطة، في مقابل نسبة 25.8% من نفس الفئة تحل مشاكلها عن طريق شخص من معرفها ونسبة 3.2% من نفس الفئة تحاول أن تجري حوار صريح ومباشر مع المسؤول لحل المشاكل

في حين سجلت نسبة 78% من فئك المشرفين تحاول أن تجري حوار صريح ومباشر مع المسؤول، ونسبة 22% من نفس الفئة لحل المشاكل هي الأخرى عن طريق الأقارب داخل المؤسسة، ز تنعدم نسبة التمثيل لهذه الفئة التي تخضع لقرار المسؤول.

ما يمكن استخلاصه مما سبق ارتفاع نسبة للذين يلجؤون إلى الخضوع لقرار المسؤول لأنه يمثل السلطة وهي التي تمثل فئة عمال التنفيذ فقط وهي تخضع للأمر الواقع لأنه ليس هناك قانون يحميها

وإلا طردت من العمل ولا يخفى على الجميع الحالة الاجتماعية والاقتصادية على المجتمع وأزمة البطالة المتفشية وصعوبة الحصول على منصب عمل.

في حين نعتقد أن الفئة التي تلجأ إلى أشخاص من أجل حل مشاكلهم يرجع ذلك إلى تعود العمال على حل مشاكلهم بدعوة أحد الأقارب أو شخص أو صديق يثقون به ليتدخل و هو عبارة عن سلوك من السلوكات التي إكتسبها الفرد أو العامل في الأسرة و المجتمع و بالتالي العمال ليس لديهم و عي بحقوقهم فبمجرد نشوء صراع أو خلاف مع المسؤول في المؤسسة يلجأ لشخص يتوسط بينه و بين خصمه تبعاً للسلوك الذي تعود عليه في المجتمع و الولاء للأقارب لا التوجه لطرق التنظيمية داخل المؤسسة .

تليها وبنسبة أقل للذين يلجئون طريقة الحوار مع المسؤول، لأن الحوار هو أفضل طريقة لحل جميع الاختلافات ويتم تنميته عن طريق التنشئة الاجتماعية.

و نركز على فئة المشرفين التي تلجأ إلى الحوار لحل المشاكل و ذلك لإدراكها بأهمية هذا السلوك في تجنب الكثير من الصراعات داخل العمل هذا من جهة من جهة أخرى من أجل الحفاظ على منصب عملها و هذا ما أكدته لنا مديرة الموارد البشرية أثناء الدردشة بقولها " من أجل الحفاظ على مناصبي لا بد من الحوار " ، كما أن نسبة معتبرة من نفس الفئة تعتمد هي الأخرى على الأقارب.

وبحساب معامل التوافق الذي يساوي (0.628) يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين.

الجدول رقم (31): الأقدمية و الرغبة في الانتقال

المجموع		لا		نعم		الرغبة في الانتقال الأقدمية
النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	
100%	46	8.7 %	4	91.3 %	42	أقل من 5 سنوات
100%	82	23.2 %	19	76.8 %	63	من 5 إلى 10
100%	77	100 %	77	-	-	أكثر من 10 سنوات
100%	205	48.8 %	100	52.2 %	105	المجموع

معامل الإقتران = 0.622

من خلال الإتجاه العام للجدول أعلاه نلاحظ نسبة 52.2% من أجمالي أفراد العينة عبرت عن رغبتها في الإنتقال إلى مؤسسة أخرى إن سمحت لها الفرصة تدعمها نسبة تدعمها نسبة 91.3% تمثل فئة الذين أقدميتهم أقل من 5 سنوات ، تليها نسبة 76.8% تمثل فئة الذين أقدميتهم تتراوح بين 5 و 10 سنوات، و تنعدم نسبة التي تمثا أكثر من 10 سنوات أقدمية مقابل 48.8% تمثل الذين عبروا عن عدم رغبتهم في الإنتقال تدعمها نسبة 100% أقدميتهم أكثر من 10 سنوات، تليها نسبة 23.2% تمثل الفئة أقدميتها تتراوح أقدميتها بين 5 و 10 سنوات وأخيرا نسبة 8.7% تمثل الفئة التي أقدميتها تقل عن 5 سنوات ،

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أنه كلما زادت أقدمية العامل داخل المؤسسة كلما قلت رغبته في الإنتقال و هذا يدل على استقراره من جهة وإلى الظروف الصعبة في اجاد عمل آخر من جهة اخرى خاصة و أن الأغلبية متزوج و لديه عائلة مسؤول عليها، كما يمكن أن تعبر عن وجود اختلاف بين الجيلين جيل جديد التحق بالمؤسسة ، و يقل ولأنه لها باعتبار أنه يملك ثقافة التجديد و جيل آخر له خبرة بالمؤسسة و يتمسك بقيم الولاء اتجاهها.

وبحساب معامل التوافق الذي يساوي (0.622) يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين.

الجدول رقم(32): الرغبة في الإنتقال و الفئة السوسيو مهنية

المجموع		لا		نعم		الرغبة في الإنتقال الفئة المهنية
		ك	النسبة %	ك	النسبة %	
النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	
100%	50	64%	32	36%	18	مشرفين
100%	155	43.9%	68	56.1%	87	عمال تنفيذ
100%	205	48.8%	100	52.2%	105	المجموع

معامل الإقتران = 1

و نلاحظ من خلال قراءتنا للخانات الصدرية للجدول أن نسبة 64% ممثلة لفئة المشرفين لاترغب في الإنتقال مقابل 56.1% من فئة عمال التنفيذ هي الأخرى لاترغب في الإنتقال المبحوثين

الذين و هذا أمر طبيعي للمشرفين حيث و نظرا لخبرتهم تم ترقيتهم و زيادة الأجر القاعدي لهم ، و هذا ما أشار إليه كل و من الن و ماير(Allen&Meyer) ، ذهب إلى أن درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة ، مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا إرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالإرتباط بها ، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال الى الوضع الآخر، في حين عمال التنفيذ ليس لديهم أي بديل.

مقابل 43.9% ممثلة لفئة عمال التنفيذ أبدت رغبتها في الانتقال ونسبة 36% ممثلة لفئة المشرفين هي الأخرى غير راضية عن تواجدها في المؤسسة وبحساب معامل الإقتران الذي يساوي (1) يمكن القول أن هناك علاقة طردية كاملة بين المتغيرين.

و لما طرحنا السؤال عن الرغبة في الانتقال كان الرد كالتالي:

الجدول رقم (33):أسباب الانتقال من المؤسسة و الفئة السوسيو مهنية

المجموع		عدم التألم مع فريق العمل		عوامل مادية		رغبة شخصية		الأسباب
النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة	ك	الفئة السوسيو مهنية
100%	18	11.1%	2	55.6%	10	33.3%	6	مشرفين
100%	87	28.7%	25	71.3%	62	-	-	عمال تنفيذ
100%	105	25.7%	27	68.6%	72	5.71%	6	المجموع

تبين نتائج هذا الجدول المتعلق بأسباب انخفاض قيم الولاء للمؤسسة و الذي له صلة مع الجدول السابق (27) أن عينة البحث ممن تقبل الانتقال من المؤسسة إلى وجهة أخرى حيث تبين النتائج أن العوامل المادية جاءت كأهم الأسباب الدافعة إلى الانتقال من المؤسسة، فحسب الإتجاه العام ممثلة بنسبة 68.6% تدعمها نسبة 71.3% ممثلة لفئة عمال التنفيذ مقابل نسبة 55.6% ممثلة لفئة المشرفين

تليها نسبة 25.7% تود الانتقال لعدم تأقلمها مع الفريق موزعة كما يلي نسبة 11.1% تمثل فئة المشرفين و نسبة 28.7% ممثلة لفئة عمال التنفيذ.

وأخيرا احتمال كان أن العمال أو المشرفين من وراء تغييرهم هورغبة شخصية تدعمها نسبة 33% ممثلة لفئة المشرفين و حسب اجابتهم حول السؤال المفتوح رقم (37) أغلبيتهم أن الرغبة في الانتقال من أجل اثبات الذات خاصة مع وجود مؤسسات في الولاية تسعى للحصول على اطارات ذات خبرة في نفس المجال، و من خلال هذه النتائج يمكن التأكد من أن القيم المادية أصبحت هي الموجه لمختلف السلوكات التي يبديها أعضاء التنظيم داخل المؤسسة، و هذا ما تم الإشارة إليه في الجزء النظري الفصل الثالث حيث أشار "مدخل التبادل" الذي قدمه "بيكر حين أوضح أن الإلتزام التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة و عدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد سيفقدونها إذا ترك المنظمة، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضا مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها.

و من أجل التسليط الضوء أكثر يأتي الجدول التالي:

الجدول رقم (34): يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية وطريقة التحفيز المستعملة.

المجموع		العقوبة الإدارية		الطرق الودية و الشخصية		ماديا و معنويا		طريقة التحفيز الفئة السوسيو مهنية
النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	
100%	50	2%	01	32%	16	66%	33	مشرف
100%	155	80%	124	07%	11	13%	20	عامل تنفيذ
100%	205	61%	125	13.2%	27	25.8%	53	المجموع

معامل التوافق = 0.565

من خلال الاتجاه العام للجدول أعلاه نلاحظ أنّ نسبة 61% من إجمالي أفراد العينة تحفز للقيام بالعمل عن طريق العقوبة الإدارية ، في حين مثلت نسبة 25.8% من إجمالي أفراد العينة أنّ تحفيزهم

للقيام بالعمل قد تم ماديا و معنويا وأخيرا و بنسبة 13.2% ممن يحفزون للقيام بعملهم بطرق ودية و شخصية

حيث سجلت أعلى نسبة لدى فئة المشرفين و قدرت بـ 66% و التي تحفز للقيام بعملها ماديا و معنويا مقابل نسبة 32% من نفس الفئة تحفز للقيام بعملها بطرق ودية و شخصية في حين 2 فقط من هذه الفئة تحفز عن طريق العقوبة الإدارية ،

في حين سجلت نسبة 80% عمال التنفيذ يحفزون للقيام بالعمل عن طريق العقوبة الإدارية مقابل نسبة 13% من نفس الفئة تحفز للقيام بعملها عن طريق الحوافز المادية و المعنوية

و يمكن تفسير هذه النتائج بإرجاعها إلى طبيعة النفوذ داخل المؤسسة أو إلى مركزهم على مستوى الهيكل التنظيمي و لذا نجد أنّ المشرفون يستحوذون على الحوافز المادية و المعنوية، في حين أنّ عمال التنفيذ يحفزون للقيام بالعمل عن طريق العقوبة الإدارية وذلك لأجل ضمان الانضباط و هذا ما ذهب إليه مكريجور في نظريته X حيث يرى أنّ معظم الأفراد يجب تهديدهم بالعقاب لضمان القيام بأعمالهم ، و بالتالي نستنتج أنّه لا يوجد عدل في توزيع الحوافز و سيطرة المصالح الشخصية على مصالح المؤسسة و العمل الجماعي .

وبحساب معامل التوافق الذي يساوي (0.565) يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين.

الجدول رقم (35) يوضح العلاقة بين طريقة التحفيز و الإعتزاز بالإنتماء للمؤسسة

المجموع		العقوبة الإدارية		الطرق الودية و الشخصية		ماديا و معنويا		طريقة التحفيز الإجابة
النسبة%	ك	النسبة%	ك	النسبة%	ك	النسبة%	ك	
100%	102	26.5%	27	24.5%	25	49%	50	نعم
100%	103	95.1%	98	2%	02	2.9%	3	لا
100%	205	61%	125	13.2%	27	25.8%	53	المجموع

من خلال الاتجاه العام للجدول أعلاه نلاحظ أنّ نسبة 61% من إجمالي أفراد العينة تحفز للقيام بالعمل عن طريق العقوبة الإدارية ، تنصدها نسبة 91% من إجمالي أفراد العينة لا تعتز بالإنتماء

للمؤسسة مقابل 26.5% من اجمالي أفراد العينة تعزز بالإنتماء للمؤسسة رغم أنها تحفز للقيام بعملها عن طريق الرقابة و العقوبة بالإدارية ، و يمكن ارجاع هذه النسب من جهة إلى التأكيد على أهمية الحوافز المادية بالنسبة إلى عمال المؤسسة و مدى أهميتها في الولاء للمؤسسة ، أما من يعتزون من نفس الفئة التي تحفز بالعقوبة الإدارية فيرجع ذلك إلى خوفها من الإدلاء برأيها و بالتالي احتمال فقدان منصب عملها.

في حين مثلت نسبة 25.8% من إجمالي أفراد العينة أنّ تحفيزهم للقيام بالعمل قد تم ماديا و معنويا وأخيرا تنصدرها 49% تعزز بالإنتماء للمؤسسة تليها نسبة 13.2% تخفز للقيام بعملها بالطرق الودية و الشخصية تنصدرها نسبة 24.5% هي الأخرى لها اعتزاز بالإنتماء للمؤسسة

ومنه نجد أن لطبيعة الحوافز علاقة بمدى اعتزاز العامل بالمؤسسة التي ينتمي لها خاصة الحوافز المادية ، و تجدر الإشارة و من خلال الإجابة عن سؤال رقم (44) في الإستمارة أن العمال وبنسبة 100% يسعون للحفاظ على أملاك المؤسسة كما لو كانت ملكا لهم . و بالتالي فهم واعون بأن مصيرهم المهني مرتبط ارتباطا وثيقا ببقاء المؤسسة، فهناك تقاطع بين أهداف العمال (مشرفين و عمال تنفيذ) على حد سواء و أهداف المؤسسة، حيث أن مصلحة العامل أن تبقى أبواب المؤسسة مفتوحة ليبقى هو فيها و أن أي إتلاف لوسائل العمل داخل المؤسسة إنما هو تهديد له بفقدان عمله و بالتالي الأجر المادي الذي يتقاضاه.

الجدول رقم (36) : موقف من ارتداء اللباس الخاص بالعمل خارج المؤسسة

المجموع	لاأدري		تنزعون لباس العمل قبل الخروج		تخرجون بلباس العمل		الموقف السوسيو مهنية الفئة	
	ك	النسبة%	ك	النسبة%	ك	النسبة%		
50	100%	-	-	92%	46	08%	4	مشرفين
155	100%	8.4%	13	81.9%	127	9.7%	15	عمال تنفيذ
205	100%	6.3%	13	84.4%	173	9.3%	19	المجموع

من خلال نتائج الجدول يتضح أنأغلب العمال وبنسبة 84.4% ينزعون لباس العمل قبل الخروج

تنصدرها نسبة 92% من المشرفين مقابل 81.9% من عمال التنفيذ

إنّ هذا الفهوم لا يترجم لدى المشرفين بالدرجة الأولى باعتبارهم قدوة للعمال و العمال بالدرجة الثانية و هذا ما يترجم رفضهم الإنتقال من منطقة إلى أخرى بلباس العمل لأنهم لا يعترفون بشخصيتهم العمالية بل نجدهم معقدين من هذا اللباس لكلا الفئتين، نتيجة التمييز بين نوعين من الإتجاهات نحو الأعمال التي تقضي الياقات البيضاء (طبيب، محامي....) واتجاهات نحو الأعمال الحرفية التي تقضي الياقات الزرقاء (العمل الميكانيكي،.....)

الجدول رقم (37) : الفئة السوسيو مهنية و الإعتراز بالإنتماء للمؤسسة

المجموع		لا		نعم		الإجابة الفئة المهنية
النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	
100%	50	8%	4	92%	46	مشرفين
100%	155	63.9%	99	36.1%	56	عمال تنفيذ
100%	205	50.2%	103	49.8%	102	المجموع

معامل الإقتران = 0.90

من خلال الإتجاه العام للجدول أعلاه نلاحظ نسبة 50.2% من أجمالي أفراد العينة أجابت لاتعترز بالإنتماء للمؤسسة تدعمها نسبة 63.9% من فئة عمال التنفيذ 8 النسبة الممثلة لفئة المشرفين، مقابل نسبة 49.8% تمثل الفئة التي تعترز بالإنتماء لهذه المؤسسة مدعمة بنسبة 92% تمثل فئة المشرفين مقابل 36.1% تمثل عمال التنفيذ.

وهذه النتائج تدعم نتائج الجدول (32) و الجدول (33) حيث نستنتج أن المشرفين لديهم اعتراز بالإنتماء للمؤسسة أكثر من فئة عمال التنفيذ و ذلك راجع إلى الفوائد التي يكتسبونها سواء مادية أو معنوية من خلال تواجدهم داخل المؤسسة.

وعند الإجابة عن السؤالين (59) و (60) في الإستمارة حيث أكد أغلب المبحوثين أن مؤسسة كوندور بالنسبة إليهم مكان للحصول على راتبه الشهري فهي مصدر رزقه، ولا تتميز عن المؤسسات الخاصة الأخرى في التعامل مع العمال أما في يخص انتشار منتوجاتها على المستوى الوطني فذلك نجاح لمالكها و ليس لنا حسب تعبيرهم .

وبحساب معامل الإقتران الذي يساوي (0.90) يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط قوية جدا بين المتغيرين.

الجدول رقم (38): سعي المؤسسة للحفاظ على المبحوث و الفئة السوسيو مهنية

المجموع		لا		نعم		الإجابة الفئة المهنية
		ك	النسبة %	ك	النسبة %	
النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	
100%	50	34%	17	66%	33	مشرفين
100%	155	58%	90	42%	65	عمال تنفيذ
100%	205	52.2%	107	47.8%	98	المجموع

معامل الإقتران = 0.457

من خلال الإتجاه العام للجدول أعلاه نلاحظ نسبة 52.2% من أجمالي أفراد العينة أجابت المؤسسة لاتسعى للحفاظ عليها تدعمها نسبة 58% من فئة عمال التنفيذ مقابل 34% تمثل فئة المشرفين المشرفين، تليها نسبة قريبة منها و تقدر 47.8% تمثل الفئة التي ترى أن المؤسسة تسعى للحفاظ عليها مدعمة بنسبة 66% تمثل فئة المشرفين مقابل 42% تمثل عمال التنفيذ .

و يمكن تفسير هذه النتائج بسعي المؤسسة الحفاظ على فئة المشرفين نظرا لخبرتهم من جهة و للحفاظ على الإستقرار داخل مختلف الوحدات من جهة أخرى ، أما بنسبة لعمال التنفيذ فهناك يد عاملة متوفرة و بالتالي يمكن الإستغناء عليها بكل بساطة، خاصة و أن أغلبية عمال التنفيذ موظفين عن طريق عقود تجدد كل سنة.

وبحساب معامل الإقتران الذي يساوي (0.457) يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين.

الجدول رقم (39) : أسباب الحفاظ على العامل داخل المؤسسة حسب رأي المبحوث

الأسباب	ك	النسبة%
للخبرة	100	48.8%
للإنضباط	19	9.3%
للشهادة العلمية	26	12.7%
لمعارف	60	29.3%
المجموع	205	100%

من خلال النتائج التي يظهرها هذا الجدول و المتعلق بأهم الأسباب التي قد تدفع بالمؤسسة للسعي من أجل الحفاظ على أعضائها حيث أثبتت النتائج أن 48.8% من من العمال ترى بأن المؤسسة تسعى للحفاظ عليهم . حيث تعود الأسباب بالدرجة الأولى لعامل الخبرة تليها نسبة 29.3% ترجع أسباب الحفاظ عليها من طرف المؤسسة إلى وجود علاقات شخصية أو قرابة داخل المؤسسة ،في حين نجد أن المؤسسة لا تعطي أهمية للمنضبطين و بعض أصحاب الشهادات و القيم التي يحملونها و بالتالي احساسهم بعدم تكافؤ و التوزيع الغير عادل للحقوق مما يؤدي إلى ضعف دافعية ذلك العامل و بالتالي الرغبة في الانتقال إلى مؤسسة أخرى.

الجدول رقم (40) : طبيعة العلاقة التي تربط المبحوث بالمؤسسة و الفئة السوسيو مهنية

طبيعة علاقة	ثقة و تعاون	عمل فقط	إنتماء و جزء من الهوية	المجموع

الفئة السوسيو مهنية	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %
مشرفين	30	60%	9	18%	11	22%	50	100%
عمال تنفيذ	27	17.4%	128	82.6%	-	-	155	100%
المجموع	57	27.8%	137	66.8%	11	5.4%	205	100%

معامل التوافق = 0.534

من خلال الإتجاه العام للجدول أعلاه نلاحظ نسبة 66.8% من أجمالي أفراد العينة أجابت علاقتها بالمؤسسة علاقة عمل فقط تدعمها نسبة 82.6% من فئة عمال التنفيذ ونسبة 18% تمثل فئة المشرفين ،مقابل نسبة 27.8% تمثل الفئة التي ترى أن علاقتها بالمؤسسة هي علاقة ثقة و تعاون مدعمة بنسبة 60% تمثل فئة المشرفين و نسبة 17.4% تمثل عمال التنفيذ و أخيرا 5.4% تمثل فئة التي أن علاقتها بالمؤسسة هي علاقة انتماء و جزء من الهوية.

وبحساب معامل التوافق الذي يساوي (0.534) يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط قوية نوعا ما بين المتغيرين.

الجدول رقم (41): أسس التضامن بين العمال

أسس التضامن	ك	النسبة %
التشابه في المهنة	38	18.5%
الإنتماء إلى الجهة الجغرافية	117	57.1%
الإشتراك في نفس القرابة	50	24.4%
المجموع	205	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال و يمثلون بنسبة 57.1% من المجموع أفراد العينة يتضامنون بينهم على أساس الإنتماء الجغرافي ، تليها نسبة 24.4% من مجموع أفراد العينة يتضامنون فيما بينهم على أساس اشتراكهم في نفس القرابة، ثم تليها نسبة 18.5% من مجموع أفراد العينة يتضامنون على أساس التشابه في المهنة.

نلاحظ أن ففكرة التضامن لدى العمال تنكرس في العمل حسب المنطق الجغرافي و القرابي.

و هذا ما يتناقض مع التسيير العقلاني في المؤسسة الخاصة، حيث يؤكد الآن كوتا Alain Cotta في كتابه "L'homme et le travail" بقوله "التضامن بين العمال يختلف عن كل المجتمعات الأخرى في المجال و الزمان ، فأماكن العمل أصبحت خاصة و مقصورة إلا على العمل حيث يجب على العامل أن يدخلها ليعيش ، فيصطحب زملائه ليس لأنه اختارهم و لكن ليشكل معهم و الآلات المحيطة مجتمع الإنتاج"⁽¹⁾

و للوقوف أكثر على هذه الحقيقة يأتي الجدول التالي:

الجدول رقم (42): يوضح نوع العلاقة التي تربط المشرف بالعامل.

نوع العلاقة	ك	النسبة%
قراية	52	25.4%
علاقة منطقة جغرافية	55	26.8%
علاقة إشراف	98	47.8%
المجموع	205	100%

تبين معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 47.8% تربطهم علاقة إشراف وبنسبة 26.8% تربطهم علاقة منطقة جغرافية، وبنسبة 25.4% تربطهم علاقة قراية، وهذا ما يفسر أن ولاء للعائلة على حساب العمل ما زال سائد حتى و إن تغيرت ملكية المؤسسة من الملكية العامة إلى الملكية الخاصة لأن المجتمع الجزائري ينعدم إلى ثقافة تنظيمية مبنية على أسس عقلانية.

4. سيرورة المشاركة من الأسرة و المدرسة إلى المؤسسة محل الدراسة

⁽¹⁾ Alain Cotta . L'homme et le travail .Ed:Fayeuud.1987/p67

تعتبر المشاركة في التسيير و الارباح من اهم القيم الثقافية التي تميز منظمات الاعمال الناجحة ذلك أنّ اشراك العامل في التسيير واتخاذ القرارات و وضع الاهداف يجعله متحمسا لتنفيذ هذه القرارات التي ساهم في صنعها و تحقيق الاهداف التي كان طرفا في تحديدها مما يحمله جزء من المسؤولية في ذلك ، مما من شأنه ان يولد الحماسة و الاستعداد لبذل جهود مضاعفة لتحقيق الاهداف المسطرة و معرفة ما تحققة لهم المشاركة من حاجات اجتماعية و ذاتية مثل و الولاء و التقدير و الاحترام و بالتالي الإلتزام إذا هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخدم تصرفاتهم وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة و هذا يمكن ارجاعه للخلفية الإجتماعية و شخصية المشرف أو الإداري.

الجدول رقم (43): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس ومناقشة القرار داخل الأسرة.

المناقشة الجنس	يسمحون بعرض أفكارك		يملون عليك كل تصرفاتك		يرفضان النقاش في قراراتهما		المجموع
	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	
ذكر	64	40.8%	93	59.2%	-	-	157
أنثى	12	25%	30	62.5%	06	12.5%	48
المجموع	76	37%	123	60%	06	3%	205

إنّ المناقشة بين أفراد الأسرة في مختلف القضايا يمثل فضاء لتبادل الآراء والمعارف و عرض المواقف والتأثير وذلك بين مختلف أعضاء الأسرة، و يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه الاتجاه العام بنسبة 60% من إجمالي أفراد العينة يقرون بأن الوالدان يملون عليهم كل تصرفاتهم ، تدعمها في هذه الفئة نسبة 59.2% إناث مقابل 62.5% ذكور، تليها نسبة 37% من مجموع أفراد العينة صرحوا بأنه يسمح لهم بعرض أفكارهم و مناقشتها مع أفراد العائلة حيث نجد ضمن هذه الفئة نسبة 40.8% ذكور مقابل نسبة 20% من الإناث فقط، في حين 6 مفردات من العينة أجابت بأن الوالدان يرفضان النقاش في قراراتهما و كانت من جنس الإناث.

يمكن إرجاع إرتفاع نسبة عدم السماح بعرض الأفكار و مناقشتها بالنسبة لأفراد العينة داخل أسرهم إلى النظرة التي مازالت سائدة في المجتمع و هي إحترام رأي كبير العائلة مثل الجد أو الأب أو الأخ الأكبر و مناقشتهم يعتبر سلوك يعبر على عدم الإحترام خاصة و أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى

مجتمع ريفي محافظ حسب ما هو موضح في الجدول رقم(04)، في حين نسبة 37% التي تعبر على السماح بعرض الأفكار و مناقشتها يعد هذا السلوك مظهر من مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري.

ما يمكن استخلاصه كذلك أن هناك تمايز بين الجنسين في مستوى النقاش وأخذ الرأي داخل الأسرة عن طريق إعطاء الأولوية للذكر أكثر من الأنثى، هذه النظرة لا تزال سائدة في المجتمع حيث يسمح لذكور بالنقاش وعرض أفكارهم داخل العائلات الجزائرية و بداية السماح للأنثى بالمشاركة حتى و إن كانت بنسبة منخفضة يعد هذا السلوك مظهر من مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري ونشير إلى أن الأسرة ليست فقط مؤسسة إجتماعية لها خصائصها الخاصة بها بل هي أيضا تعبر عن خصائص المجتمع وعن قوانينه العامة، فأنماط السلوك والتفاعلات التي تدور داخل الأسرة هي النماذج التي تؤثر سلبا أو إيجابا في تربية الناشئ .

الجدول رقم (44): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي للآباء ومناقشة القرار داخل الأسرة.

المجموع		يرفضان النقاش في قرارهما		يملون عليك كل تصرفاتك		يسمحون بعرض أفكارك		مناقشة القرارات المستوى التعليمي للآب
النسبة%	ك	النسبة%	ك	النسبة%	ك	النسبة%	ك	
100%	45	-	-	80%	36	20%	9	أمي
100%	100	02%	2	79%	79	19%	19	إبتدائي
100%	31	12.9%	4	22.6%	7	64.5%	20	متوسطي
100%	22	-	-	4.5%	01	95.5%	21	ثانوي
100%	07	-	-	-	-	100%	7	جامعي
100%	205	3%	06	60%	123	37%	76	المجموع

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي للآباء و مناقشة القرارات داخل الأسرة حيث نلاحظ من خلال الاتجاه العام أن بنسبة 60% من إجمالي أفراد العينة يقرون بأن الوالدان يملون عليهم كل تصرفاتهم، تليها نسبة 37% من إجمالي أفراد العينة يسمح لها بعرض أفكارها، و نسبة 3% من إجمالي أفراد العينة لا يسمح لهم بالنقاش في قرارات آبائهم .

و نلاحظ من خلال قراءتنا للخانات الصدرية للجدول أن معظم المبحوثين الذين يسمح لهم بالنقاش مع أفراد الأسرة و عرض أفكارهم، كان المستوى التعليمي لأبائهم يتراوح بين المستوى الجامعي بنسبة 100% يليها المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 95.5%، ثم المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 64.5%، في الأخير كل من المستوى التعليمي الابتدائي و الأميين بنسبة 19%، 20% على التوالي في حين أن معظم المبحوثين الذين لا يسمح لهم بالنقاش مع أفراد الأسرة و عرض أفكارهم كان المستوى التعليمي لأبائهم يتراوح بين الأميين بنسبة 80% يليها المستوى التعليمي الابتدائي بنسبة 79%، ثم المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 22.6%، في الأخير كل من المستوى التعليمي الثانوي 4.5%، و إنعدام الإجابة عند المستوى التعليمي الجامعي

نلاحظ من خلال قراءتنا لهذه النتائج أن هناك تناسب طردي بين المستوى التعليمي لأباء و المناقشة داخل الأسرة و تبادل الأفكار، فكلما ارتفع المستوى التعليمي للأباء زادت نسبة السماح للأبناء بتبادل الآراء وكلما انخفض المستوى التعليمي للأباء زادت نسبة عدم السماح بعرض الأفكار و القيام بإملاء كل التصرفات على الأبناء، و يمكن تفسير هذه النتائج بوعي الآباء المتعلمين بأهمية تبادل الأفكار و دورها في تنمية معارف الطفل بالإضافة إلى الكم المعرفي الذي يؤدي عن طريقه الآباء إلى إقناع الأطفال عن طريق الحوار بدل الأمر و النهي.

الجدول رقم (45): يبين العلاقة بين مهنة الأب و مناقشة القرارات داخل الأسرة.

الإجابة مهنة الأب	يسمحان لك بعرض أفكارك		يملون عليك كل تصرفاتك		يرفضان مناقشتك بقراراتهما		المجموع
	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	
معلم	13	86.7 %	2	13.3 %	-	-	15
موظف	21	67.7 %	10	32.3 %	-	-	31
عامل حر	42	27 %	108	69.8 %	5	3.2 %	155
بطل	-	-	3	75 %	1	25 %	4
المجموع	76	37 %	123	60 %	6	3 %	205

من أجل تفصيل أكثر للجدول (43) و (44) جاء الجدول رقم (45) حيث يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب مهنة الآباء و مناقشة القرارات داخل الأسرة حيث نلاحظ من خلال

الاتجاه العام أن نسبة 60% من إجمالي أفراد العينة يقرون بأن الوالدان يملون عليهم كل تصرفاتهم تدعم بنسبة 75% من أفراد العينة كان آبائهم بطالين ،تليها نسبة 69.8% كان آبائهم يمارسون أعمال حرة ثم نسبة 32.3% تمثل الذين كان آباءهم موظفين، و في الأخير نسبة 13.3% الذين آبائهم معلمين.

مقابل نسبة 37% من إجمالي أفراد العينة يسمح لها بعرض أفكارها مدعمة بنسبة 86.7% آبائهم معلمين، تليها نسبة 67.7% تمثل الذين آبائهم موظفين ، و في الأخير نسبة 27% تمثل للذين آبائهم يمارسون أعمال حرة و انعدام النسبة الممثلة لفئة اللذين آبائهم بطالين.

فماذا يمكن تفسير هذه النتائج؟.

يمكن تفسير ارتفاع نسبة الذين يسمح لهم بعرض أفكارهم و مناقشتها داخل الأسرة في فئة الذين آبائهم معلمين و ذلك لطبيعة المهنة في حد ذاتها حيث تتطلب أسلوب الحوار و التعامل و أخذ و عطاء في الحديث و التفاعل مع الأفراد و هذا جزء من شخصيته لا يمكن الإستغناء عليه داخل الأسرة و هذا ما ينعكس على النقاش حول ما يهمهم داخل الأسرة و نفس الشيء بالنسب للذين آبائهم موظفين ،في حين نفس ارتفاع نسب الذين لا يسمح لهم بعرض أفكارهم داخل الأسرة و إملاء عليهم التصرفات في فئة الذين آبائهم يمارسون أعمال حرة إلى كذلك طبيعة المهنة حيث عادة ما يكون يمارس نشاطه الخاص به دون مشاركة الآخرين في الرأي و التعامل يكون بشكل محدود مع الأشخاص ، أما فيما يخص ارتفاع نسبة عدم المشاركة داخل الأسرة و إملاء كل التصرفات في فئة الذي آبائهم بطالين يمكن إرجاعها إلى الوضعية الاجتماعية التي عاشها الوالد و بالتالي يحاول أن يقوم بإملاء كل التصرفات على أبنائه قصد تجنب الوضعية التي عاشها ، و تجدر الإشارة إلى أن أغلب أمهات العينة ماكثات في البيوت و بالتالي تعرضنا لمهنة الأب و ذلك نظرا لدوره المحوري داخل الأسرة لأنه يمثل رب البيت و ترجع زمام الأمور إليه.

الجدول رقم (46): يبين الأصل الجغرافي ومناقشة القرارات داخل الأسرة.

الإجابة الأصل الجغرافي	يسمحان بعرض أفكارك		يملون عليك كل تصرفاتك		يرفضان مناقشتك بقرارتها		المجموع
	ك	النسبة%	ك	النسبة%	ك	النسبة%	
حضري	67	85.9%	11	14.1%	-	78	100%
ريفي	9	7.1%	112	88.2%	6	127	100%
المجموع	76	37%	123	60%	06	205	100%

حيث يظهر الاتجاه العام للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 60% يملون عليهم كل تصرفاتهم تدعمها 88.2% من ذوي الإصول الريفية لا يسمح لهم بعرض أفكارهم وآرائهم داخل الأسرة و يملون عليهم كل تصرفاتهم مقابل 14.1% من ذوي أصل ريفي، و تليها نسبة 37% الذين أجابوا بأنه يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم داخل الأسرة تدعمها نسبة 85.9% من ذوي أصل حضري مقبل 7.1% من أصل حضري، أما بالنسبة الذين أبائهم يرفضون مناقشة قراراتها فكانت جميع المفردات العينة من الريف.

من خلال عرض النتائج داخل الجدول نجد أن نسبة كبيرة من المبحوثين أجابت بأن الوالدان يملون عليهم كل تصرفاتهم و لا يسمح لهم بعرض أفكارهم و مناقشتها داخل الأسرة من المناطق الريفية و هذا يفسر و كما أشرنا إليه سابقا إلى النظرة التي مازالت سائدة في المجتمعات المحافظة والتي يتصف عادة رب العائلة فيها بالتعصب للأفكاره، و على العموم السماح بعرض الأفكار و مناقشتها مع أفراد الأسرة يعد هذا السلوك مظهر من مظاهر التغير في المجتمع الجزائري وهذا ما أشار إليه "الظاهر بشلوش" في مذكرته حول التحولات في المجتمع الجزائري، و ذلك يمكن إرجاعه إلى إرتفاع المستوى الدراسي في هذه المناطق غير أن أغلبية الدراسات في الوطن العربي تشير إلى شيوع التربية المتسلطة و المحافظة كما أشار إليها الدكتور مصطفى بوتفنوشت .

ويمكننا إرجاع هذا الاختلاف في النسب إلى أهمية الأسرة في تلقين أفرادها أساليب الحوار من عدما بغض النظر عن الأصل أو المنطقة الجغرافية و الأسلوب المتبع في ذلك.

الجدول رقم (47): مناقشة القرارات و الفئة السوسيو مهنية

المجموع		يرفضان مناقشتك بقراراتهما		يملون عليك كل تصرفاتك		يسمحان بعرض أفكارك		المناقشة
النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	الفئة السوسيو مهنية
100%	50	-		56%	28	44%	22	مشرف
100%	155	3.9%	06	61.3%	95	34.8%	54	عمال تنفيذ
100%	205	3%	06	60%	123	37%	76	المجموع

معامل التوافق = 0.094

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب الفئة السوسيو مهنية و مناقشة القرارات داخل الأسرة حيث نلاحظ من خلال الاتجاه العام أن نسبة 60% من إجمالي أفراد العينة يقرون بأن الوالدان يملون عليهم كل تصرفاتهم تدعمها نسبة 61.3% ممثلة لفئة عمال التنفيذ مقابل نسبة 56% ممثلة لفئة المشرفين ،تليها نسبة 37% من إجمالي أفراد العينة يسمح لها بعرض أفكارها مدعمة بنسبة 44% ممثلة لفئة المشرفين مقابل نسبة 34.8% ممثلة لفئة عمال التنفيذ.

وبحساب معامل التوافق الذي يساوي (0.094) يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة جدا بين المتغيرين.و أغلب أفراد العينة سواء عمال تنفيذ أو مشرفين أسرهم لايشجعون الحوار و المناقشة ،و الملاحظ أن هناك تحول بسيط .

الجدول رقم (48): يبين علاقة متغير الجنس في طاعة الوالدين داخل الأسرة.

المجموع		التحرر الكامل من سلطة الوالدين		طاعة نسبية		طاعة مطلقة وبدون إقناع		طاعة الوالدين
النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	الجنس
100%	157	8.3%	13	84.1%	132	7.6%	12	ذكر

أنثى	42	% 87.5	6	%12.5	-	-	48	%100
المجموع	54	%26.3	138	%67.3	13	%6.4	205	%100

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 67.3% من إجمالي أفراد العينة طاعتهم لوالديهم نسبية وهي موزعة بنسبة 84.1% عند الذكور مقابل 12.5% عند الإناث، تليها نسبة طاعتهم لوالديهم المطلقة ولو بدون إقناع وهي الأخرى موزعة ضمن نفس الفئة نسبة 87.5% عند الإناث مقابل 7.6% عند الذكور، تليها نسبة من أدلوا بأن هناك تحرر كامل من سلطة الوالدين بـ 6.4% واقتصرت على الذكور دون الإناث و قدرت بنسبة 8.3%

من خصائص العينة لا يزال كلا الجنسين يميل إلى طاعة الوالدين ولكن بنسبة أكبر عند الإناث على مختلف الفئات العمرية كما يبين الجدول رقم (02) حيث أن الإناث أكثر طاعة والتزام بالوالدين حتى بدون إقناع وهذا ما تمثله نسبة 87.5% وهذا يعود إلى طبيعة التنشئة الاجتماعية للفئة في المجتمع المحافظ في حين نجد الذكور لهم طاعة نسبية للوالدين و قدرت بنسبة 84.1%.

ويمكن تفسير ذلك إلى قيم الموجودة في المجتمع الجزائري و التي يحث عليها الدين الإسلامي الحنيف وهي طاعة الوالدين، كما جاء ذلك في قوله تعالى ﴿و قضي ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا إمّا يبلغنّ عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أفٍ و لا تنهرهما و قل لهما قولا كريما﴾⁽¹⁾، و بالتالي الطفل منذ صغره يتعلم احترام الكبير في الأسرة و المدرسة ، فتنشأ هذه القيمة تترجم بعدها في إحترام المدير أو المسؤول أو الشخص أعلى درجة أو احترام القانون داخل المؤسسة.

الجدول رقم (49): يوضح مواصفات معلم المبحوث.

مواصفات	ك	النسبة%
متساهل دائما	33	% 16.1
متساهل أحيانا	96	% 46.8

⁽¹⁾ سورة الإسراء، الآية 23

متسلط	76	%37.1
المجموع	205	%100

من خلال البيانات أعلاه، نجد نسبة %46.8 شكلت الصدارة وهي تمثل نسبة الذين اختاروا صفة المعلم " المتساهل أحيانا"، تليها نسبة %37.1 للذين اختاروا صفة المعلم " متسلط"، وأخيرا نسبة %16.1 والتي تمثل نسبة الذين اختاروا صفة المعلم " المتساهل دائما".

وتفسر هذه النتائج على أساس أن معظم أفراد المجتمع الجزائري لديه تلك التصورات الذهنية حول المعلم كضابط للسلوك وقوي الشخصية.

ومن خلال الجدول التالي سوف نوضح مدى علاقة الرتبة المهنية بمواصفات معلم المبحوث؟.

الجدول رقم (50): يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية لمبحوث ومواصفات معلمه.

الفئة السوسيو مهنية	متساهل دائما		متساهل أحيانا		متسلط		المجموع	
	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %
مشرف	-	-	5	%10	45	%90	50	%100
عامل تنفيذ	33	%21.3	91	%58.7	31	%20	155	%100
المجموع	33	%16.1	96	%46.8	76	%37.1	205	%100

معامل التوافق = 0.524

يظهر من خلال الاتجاه العام للجدول أعلاه أن نسبة %46.8 من المبحوثين يتميز معلمهم بصفة " المتساهل أحيانا" تليها نسبة %37.1 من المبحوثين يتميز معلمهم بصفة " متسلط" وأخيرا بنسبة %16.1 من المبحوثين يتميز معلمهم بصفة " متساهل دائما".

وما يلاحظ على هذه النسب هناك تباين حسب الرتبة المهنية للمبحوث و صفة معلمه، حيث سجلت فئة المشرفين نسبة %90 للذين اختاروا إجابة " المتسلط" مقابل نسبة %10 للذين اختاروا إجابة أو صفة " متساهل دائما"، في حين انعدمت النسبة التي تتعلق بصفة " المتساهل دائما".

تليها فئة عمال التنفيذ والتي تتوزع نسبتها على النحو التالي نسبة 58.7% للذين اختاروا صفة " المتساهل أحيانا" مقابل نسبة 21.3% للذين اختاروا صفة " المتساهل دائما"، وأخيرا بنسبة 20% للذين اختاروا صفة " متسلط".

نلاحظ على هذه النسب أن هناك تفاوت بين رتبة المبحوث و صفة معلمه بالانتقال من فئة المشرفين إلى عمال فئة التنفيذ، وهنا يمكن الإشارة على أن المعلم يمثل القدوة بالنسبة للتلميذ مباشرة بعد الوالد، وهذا ما يجعله يحاكي أسلوبه وبالتالي ينعكس في سلوكه المستقبلي وهذا ما أشارت إليه نظرية التعليم فيما يخص التعلم بالملاحظة و قد تم الإشارة إليها في الجزء النظري، و تجدر الإشارة هنا و حسب "بورديو" إلى الوظيفة الكامنة للفعل البيداغوجي المدرسي و هو إعادة إنتاج نفس علاقات القوى في البناء الاجتماعي، ذلك أن هذا النوع من السلوكات هو نفسه الذي يعاد إنتاجه من طرف العاملين بمجرد أن تسمح لهم الفرصة.

وبحساب معامل التوافق الذي يساوي (0.524) يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط قوية نوعا ما بين المتغيرين.

الجدول رقم (51): يوضح مدى فتح مجال النقاش داخل القسم.

الإجابة	ك	النسبة%
نعم	98	47.8%
لا	107	52.2%
المجموع	205	100%

من خلال البيانات أعلاه، نجد نسبة 52.2% شكلت الصدارة وهي تمثل نسبة الذين رأوا أنه لا يتم فتح مجال الحوار و النقاش حول التعلّمات التي تلقن للمتعلم تليها نسبة 47.8% للذين كانوا معلمهم يفتحون مجال النقاش داخل القسم، و تجدر الإشارة و حسب الإجابة على السؤال المفتوح (19) كيف يتم النقاش لمن أجابو " بنعم" فكانت معظم الإجابات عن طريق سؤال و جواب فقط

إنّ هذا الوجه من وجوه التعلم يعمل على استبعاد التساؤل و البحث ، كما يعمل على تعطيل طاقة الإبداع و تكوين أنماط جامدة من التفاعل و الحوار و هذا الذي دعى ابن خلدون إلى تجنبه في طريقة التلقين ، و هذا ما أشار إليه هشام شرابي بقوله "إنّ النظام التربوي و الاجتماعي يثني الطفل على

الثقة في آرائه الخاصة و يشجعه على قبول آراء الآخرين دون تردد أو تساؤل و هذا ما ينمي في نفسه الإذعان للسلطة ، و هذا ما يكسبه قبوله بالسيطرة الخارجية عليه لدى دخوله المعتكز الإجتماعي" (1)

الجدول رقم (52): يوضح دور المدرسة في تنمية الروح العلمية وحرية التفكير حسب رأي المبحوث.

دور المدرسة	ك	النسبة%
تعمل على تنمية الروح العلمية وحرية التفكير	81	39.5%
إهمال الروح العلمية	124	60.5%
المجموع	205	100%

من خلال البيانات أعلاه نجد أن هناك تقارب في النسبتين حول دور المدرسة في تنمية الروح العلمية وحرية التفكير وقدرت بنسبة 60.5% للذين أجابوا أن المدرسة تعمل على إهمال الروح العلمية وحرية التفكير تليها نسبة 39.5% للذين أجابوا أن المدرسة تعمل على تنمية الروح العلمية وحرية التفكير.

و هذا إن دل على شيء فهو يدل على تغير المسار الحقيقي لدور المفروض للمدرسة وهو إنتاج طاقات بشرية تفكر وتبدع وليس أفراد يتلقون ويستقبلون أي رأي سواء إيجابي أو سلبي و يمكن إرجاع تراجع هذا الدور إلى ضعف تراجع التحصيل العلمي و المعرفي و الذي أسبابه تتعدد و تتشابك و هي خارج عن نطاق بحثنا، و منه تتابع المدرسة عملية القهر التي بدأت في الأسرة، " فالعلاقات التسلطية يفرضها النظام التربوي لكي يكون التلميذ مجرد أداة راضخة ، يتم بذلك بالطبع تحت شعار غرس القيم الخلقية (قيم الإحترام ، و حسن السيرة و السلوك) ، فلا يسمح للتلميذ أن يعمل فكره ، أن ينتقد ، و يحلل" (2)

(1) هشام شرابي. مقدمات في دراسة المجتمع العربي. مرجع سابق ، ص48

(2) مصطفى حجازي . التخلف الإجتماعي . مرجع سابق ، ص85

الجدول رقم (53): يوضح كيفية اتخاذ القرار داخل المؤسسة حسب رأي المبحوث.

طريقة اتخاذ القرار	ك	النسبة %
تطبيق واحترام القوانين	37	18%
تخضع لقرار المسؤول	136	66.4%
تعمل على المحافظة على العلاقة الجيدة بين المسؤول والعمال	32	15.6%
المجموع	205	100%

نتائج هذا الجدول تؤكد لنا نتائج الجدول رقم (50)، حيث من خلال البيانات أعلاه نجد أن نسبة 66.4% تشكل الصدارة في كيفية اتخاذ القرار داخل المؤسسة حيث أرجعتها إلى الخضوع إلى المسؤول تليها نسبة 18% من الذين رأوا أن عملية اتخاذ القرار تم عن طريق تطبيق واحترام القوانين.

و عليه يمكن أن نرد هذا السلوك التسلطي إن صح التعبير إلى نمط التنشئة الإجتماعية الذي يركز على الطاعة و الخضوع لسلطة الوالد و الكبار و يتعمم ليشمل كل رموز السلطة (مدير، معلم،...)، و لهذا فالمديرون يتميزون ببعض الخصائص كالإنفراد باتخاذ القرار التي تظهر أن التسلط نمط من أنماط التفاعل مع الآخرين يتم قبوله بدرجة واسعة من طرف العمال مثلا و قد أشار إليه "هوفستاد" بالبعد الهرمي و هو البعد الذي يكون فيه الشخص الأقل سلطة أكثر تقبلا للامساك و اعتبارها شكلا عاديا داخل المؤسسة هذا المنطق المستوحى من عمق المجتمع و الفعّال داخل المؤسسات و الذي ينشأ عن عملية التنشئة الأسرية بالدرجة الأولى ثم المؤسسة التعليمية⁽¹⁾ و تجدر الإشارة و حسب الإجابة عن السؤال رقم (48) حيث أجابت أغلبية أفراد العينة أن اقتراحاتها لا تؤخذ من طرف الإدارة بشكل جدّي.

الجدول رقم (54): يبين مستوى إطلاع المبحوث عما يجري في المؤسسة في الوقت المناسب.

(1) محمد البشير. الثقافة و التسيير في الجزائر- بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية- بدون ط ،

الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 2007، ص117

النسبة %	ك	مستوى الإطلاع
17.6%	36	دائماً
51.7%	106	أحياناً
30.7%	63	ننادراً
100%	205	المجموع

إنّ عملية الإتصال تعتبر من العمليات المهمة في جميع التنظيمات الإجتماعية وعلى رأسها المؤسسات الصناعية بمختلف نشاطاتها، فمن خلال بيانات الجدول أعلاه نجد نسبة 51.7 % من مجموع أفراد العينة رأّت أنّ مستوى الإطلاع عما يجري في المؤسسة لا يتم في وقته وهي التي أجابت بـ "أحياناً"، إضافة إلى نسبة 30.7% التي هي الأخرى رأّت أنّه نادراً ما يتم الإطلاع عما يجري في المؤسسة في الوقت المناسب، وأخيراً و بنسبة 17.6% فقط من الذين يكونون على إطلاع عما يجري في المؤسسة.

و هذا التعقيم على ما يجري داخل المؤسسة و عدم الإطلاع على المعلومات في الوقت المناسب، يمكن إرجاعه لطبيعة قنوات الإتصال أو إنعدامها و هذا ما سوف يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(55): يوضح العلاقة بين طبيعة الاتصال وكيفية إعلامهم بمستجدات العمل.

المجموع	غير ممكن		يتم و لكن بشكل معقد		سهل		طبيعة الإتصال
	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	
44	-	-	32	72.7%	12	27.3%	كيفية إعلامهم
27	-	-	10	37%	17	63%	الإعلانات و الملصقات
12	-	-	2	16.7%	10	83.3%	الرؤساء المباشرين
122	38	31.1%	84	68.9%	-	-	إعطاء المعلومات لمن تخصه
205	38	18.6%	128	62.4%	39	19%	الإشاعات
							المجموع

معامل التوافق = 0.316

الجدول أعلاه يوضح العلاقة بين قنوات الإتصال أو طرق الإتصال و طبيعته حيث يظهر الإتجاه العام للجدول أنّ نسبة 62.4 % من مجموع أفراد العينة ترى أنّ الإتصال يتم بشكل معقد حيث تم توزيع النسب حسب الخانات الصدرية إلى نسبة 72.7 % التي ترى أنّ الإتصال طريق الإعلانات ، و بنسب تقاربها ممثلة لمن يرى أنها تتم عن طريق الإشاعات و بالتالي هو معقد ، تليها بنسب 37 ممثلة للذين يرون أنها تتم عن طريق الرؤساء المباشرين ، و 16.7 إعطاء المعلومات لمن تخصصه شخصيا ، طبعا من نفس الفئة.

في حين نسبة 18.6 % من مجموع أفراد العينة ترى أنّ عملية الإتصال غير ممكنة لأنها تتم عن طريق الإشاعات بين العمال بنسبة 31.1 % .

مقابل نسبة 19 % التي ترى أنّ إعلامهم بالمستجدات يتم بشكل سهل ، حيث تم توزيع النسب حسب الخانات الصدرية إلى نسبة 83.3 % التي ترى أنّ ذلك يتم بشكل سهل ، عن طريق تسليم المعلومات لمن تخصصه شخصيا وأخيرا نسبة 63 % ترى أنّه يتم بشكل سهل عن طريق الرؤساء المباشرين.

نلاحظ أنّ إعلامهم بالمستجدات يكون صعب و يأخذ وقت طويل ، و يمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة قناة الإتصال كونها مسدودة أو ملتوية ، و هذا ما يجعل العمال يلجؤون إلى الإشاعات و يتصرفون على أساسها وهذا ما ينعكس بشكل سلبي على المؤسسة و على علاقة العمال بصفة عامة، هذا من جهة من جهة أخرى يمكن إرجاع هذا إلى مالكي المؤسسة حيث لا يهتمها إعلام عمالهم عما يجري داخل المؤسسة و لذا في الغالب يلجأوا إلى الإتصال المكتوب و هذا الأسلوب يتنافى مع التسيير العقلاني للمؤسسة التي يراد لها النجاح، و يكون الإتصال سهل حسب ما صرح به أفراد العينة عندما يكون مباشرة من طرف المسؤولين و يمكن تفسير ذلك بطبيعة المجتمع الجزائري المطبوع بالثقافة الشفهية كما أشار إليه محمد البشير "في كتابه الثقافة و التسيير في الجزائر" ، و بالتالي هناك الأثر البالغ لقنوات الإتصال على إختلافها في طبيعة الإتصال و نجاعته.

وبحساب معامل التوافق الذي يساوي (0.316) يمكن القول أنّ هناك علاقة ارتباط متوسطة نوعا ما بين المتغيرين.

الجدول رقم (56): رأي المشرف في العامل

الإحتمالات	ك	النسبة%
مجرد منفذ	25	50%
رأس مال ثمين	22	44%
مصدر ابداع	3	6%
المجموع	50	100%

تبرز نتائج هذا الجدول قيمة العامل داخل المؤسسة من وجهة نظر المشرفين ، و إلى المكانة التي يضطلع بها العامل في المؤسسة . حيث من خلال هذه النتائج يمكن الإشارة إلى الملاحظات التالية :و التي من خلالها الوقوف على وجهتي نظر مختلفتين: وجهة النظر الأولى وتعتبر واقعية حيث تركز نسبة 50 % من عينة البحث على كون أن العامل داخل المؤسسة يعتبر مجرد منفذ باعتباره مجبر على التقيد بأوامر المسؤولين، و تنفيذ ما يطلب منه، و هو امتثال للعلاقة الرسمية التي تربطه بالمؤسسة، و جهة النظر الثانية و تعتبر منطقية حيث تجعل من العامل رأس مال ثمين داخل المؤسسة ب 44 % باعتبار أن المؤسسة ليست مجموعة من الآلات و الوظائف و الموارد المادية الأخرى بل العامل هو الذي يقوم بجهة الربط بين هذه المتغيرات و هذا ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية . و نتائج هذا الجدول توضح في المقام الأول أن هناك قيمة للعامل و ذلك باعتباره رأس مال ثمين، حتى و إن لم تكن هذه القيمة مطلقة و هي بداية التغيير التدريجي في وجهة نظر بعض المسيرين في الإتجاه الإنساني.

الجدول رقم (57): المسير الناجح والجيد في نظر عمال التنفيذ.

طبيعة العلاقة مع المشرف	ك	النسبة%
الذي يفرض الانضباط	17	11%
الذي يملك الكفاءة والقدرة على التوجيه	56	36.1%
الذي يسعى على رفع الإنتاج	19	12.3%
الذي يسعى إلى خلق جماعة منسجمة	63	40.6%
المجموع	155	100%

يظهر الاتجاه العام للجدول أعلاه أن نسبة 40.6% من المبحوثين ترى أن المسير الناجح هو المسير الذي يسعى إلى خلق جماعة منسجمة و متماسكة و نسبة 36.1% ترى أن المسير الناجح هو الذي يملك الكفاءة والقدرة على التوجيه، في حين تعود النسبة الضعيفة إلى الفئة التي ترى أن المسير الناجح

هو الذي يرفع الإنتاج و نسبة تقاربها التي ترى أن المسير الناجح الذي يفرض الانضباط على التوالي 12.3% و 11%

نستخلص مما سبق ومن خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة تفضل أن يكون المشرف ممن يسعى إلى خلق جماعة منسجمة و متماسكة إضافة إلى كونه يملك الكفاءة والقدرة على التوجيه وهذا يدل على تراجع القيم التقليدية من أذهان العاملين لصالح القيم الحديثة إيماناً منهم أن المعرفة والمحسوبة والعشائرية لا تعطي أهمية لقيمة العمل المقدم، كما تبين طموح وتطلعات عمال المؤسسة نحو تسيير إنساني عقلائي وهنا نشير إلى "نظرية العلاقات الإنسانية" التي ترى أنه يجب منح الأفراد قسط من حرية التصرف أثناء العملية الإنتاجية حتى يمكن الكشف عن طاقته الإبداعية الكامنة و التي تنعكس إيجاباً على فعالية التنظيم و هذا بإعتماد اللامركزية و المشاركة من خلال التوجيه و الإرشاد و الحد من تسلط الرئيس على المرؤوسين إذ يرتبط العمل المنجز من قبل فرد واحد قبل كل شيء بطاقته الإجتماعية⁽¹⁾

الجدول(58): يوضح طبيعة العلاقة مع المشرف أو الرئيس.

طبيعة العلاقة مع المشرف	ك	النسبة%
جيدة	39	19%
حسنة	57	27.8%
سيئة	109	53.2%
المجموع	205	100%

نتائج هذا الجدول تعكس أسباب اختيار صفات المسير الناجح للجدول السابق رقم (57)، حيث من خلال البيانات أعلاه نجد نسبة 53.2% شكلت الصدارة للذين طبيعة علاقة مع المشرف أو المسؤول سيئة ولهذا أصبح نظرهم وتطلعهم إلى مسير متعاون متفهم لظروف العمال ، و هذا ما تم توضيحه أكثر في إجابة المتحصل عليها من طرف المبحوثين حول الخصائص التي يتميز بها مشرفيهم من خلال

(1) عبد الوهاب سويبي. المنظمة (المتغيرات - الأبعاد - التصميم). بدون ط، الجزائر: دار النجاح، 2009، ص 34 .

إجابته عن السؤال رقم(51) في الإستمارة حيث إمتنعت 60 مفردة عن الإجابة في حين 145 من أفراد العينة أي بنسبة 100 % أجابت أن المسؤول متسلط و يصعب مناقشته.

II النتائج العامة و التوصيات:

بعد أن فرغت من تحديد التصور النظري و المنهجي المقترح لدراسة بعض محددات التنشئة الإجتماعية الأولية (الأسرية و المدرسية) و دورها في بعض مؤشرات الإلتزام التنظيمي (الإنضباط، الولاء، والمشاركة) و بالتركيز في التحليل على فئة المشرفين داخل المؤسسة محل الدراسة (كوندور) توصلت إلى استخلاص بعض النتائج:

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

لاختبار هذه الفرضية يمكن الرجوع إلى البيانات الميدانية لتحقق من أن لأسرة و المدرسة دور في تحقيق الإنضباط داخل المؤسسة لدى المشرفين

حيث يختلف ادراك أهمية الوقت باختلاف الثقافات و هذا طبعاً نتيجة التنشئة الإجتماعية التي تغرس الإنضباط و احترام المواعيد كقيمة يؤمن بها الفرد داخله و ليس مجبر عنها من اطراف خارجية و يكون ذلك انطلاقاً من الأسرة كمؤسسة أولية للتنشئة الإجتماعية تليها المدرسة .

فأنماط السلوك التي تدور داخل الأسرة هي النماذج التي تؤثر سلباً أو ايجاباً في تربية الناشئ و من اهم أدوارها نقل المفاهيم الإيجابية ليس نظرياً فحسب و لكن كيف يتم برمجةها في الواقع.

حيث تشير النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية أن أغلب أفراد العينة لديهم مفهوم ايجابي للوقت حسب نتائج الجدول رقم(11)، و هذا ما يتناقض مع سلوك الأولياء تجاه حرصهم على أداء عملهم في وقته حيث تؤكد النتائج الإحصائية للجدول رقم (12) و بنسبة 54% كان آبائهم غير حرصين على أداء عملهم غياباتهم متكررة، و نعتقد أن ذلك راجع إلى التأثير بسلوك الأباء نظراً لعدم حرصهم على العمل و الوقت بصفة عامة ، كما تؤكد النتائج الإحصائية للجدول رقم(13) و بنسبة 90% تمثل فئة المشرفين غياباتهم متكررة و ذلك راجع إلى عدم خضوعهم إلى القوانين و اللوائح التنظيمية عكس عمال التنفيذ .

أما فيما يتعلق بالأساليب المستعملة من طرف الأسرة لضبط سلوك أبنائها حيث تؤكد نتائج الإحصائية للدراسة الميدانية حسب نتائج الجدول رقم(14) و بنسبة 63.9% أن الأسلوب المستعمل هو أسلوب التوجيه يليه أسلوب التشدد، هذا و تؤكد النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية للجدول(15) و

بنسبة 84% تمثل فئة المشرفين كانت أسرهم تستعمل معهم أسلوب التشدد حسب رأيهم، نعتقد أن هذا التصور داخل أسرهم سوف ينعكس على تصورهم إلى مراتبهم المهنية داخل المؤسسة فبمجرد و أن تسمح للفرد أن يصبح مسؤول يترجم السلوك الذي لاحظته ونشأ عليه إما بالسيطرة أو بالخضوع و ربما ينعكس على انضباطهم من جهة أخرى و هذا ما أشارت إليه النظرية التوفيقية للقادة حيث رأت أن السمات السلوكية للقائد تتأثر بالتنشئة الإجتماعية خاصة على المستوى العائلي و الخلفية التعليمية له.

و لعل اتصال الأولياء بالمؤسسة التعليمية يدخل في إطار مساعدة الأبناء و ذلك من خلال ما ينجر عنه من تفاعل و حوار بين الأسرة كمؤسسة أولية للتنشئة الإجتماعية و المؤسسة التعليمية الذي بدون شك سوف يؤدي إلى تلقين الأبناء سلوكات متفق عليها و تؤدي إلى تنمية السلوكات الإيجابية نحو الوقت و العمل، حيث يعتبر الطفل أنه مراقب من طرف الأسرة حتى و هو خارجها و بالتالي يتعود على الإنضباط و القيام بواجباته.

حسب النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية انه لا يتم الإتصال بشكل دائم بالمؤسسة التعليمية للمبحوث على اختلاف المستويات التعليمية للأباء حيث تؤكد نتائج الجدول رقم (16) و بنسبة 71.7% لا يتصلون مقابل 15% فقط من يتصلون بشكل دائم ، و حسب معامل التوافق الذي قدر ب (0.606) هناك علاقة طردية قوية فكلما زاد المستوى التعليمي للأب كان اتصاله بالمدرسة أكثر و لكن بشكل غير كافي، كما تؤكد النتائج الإحصائية للجدول (17) أن أغلب أباء المبحوثين و على اختلاف وظائفهم نادرا ما يتصلون بالمؤسسة التعليمية للمبحوث عدا الذين مارسوا مهنة التعليم، وتشير نتائج الإحصائية للجدول (18) و بنسبة 68.3% تتم مراقبة أعمالهم المدرسية و لكن بشكل غير منتظم ، كما تؤكد نتائج الجدول (19) وبحساب معامل الإقتران الذي يساوي (- 0.758) يمكن القول أن هناك علاقة عكسية قوية بين مراقبة الأعمال و الأصل الجغرافي فكلما انتقلنا من الريف إلى الحضر زادت مراقبة الأعمال المدرسية من طرف الآباء و العكس صحيح. وتشير النتائج الإحصائية للجدول (20) و بنسبة 60% كانت تتم مراقبة أعمالهم المدرسية بشكل منتظم من طرف الأولياء

على العموم يمكن إرجاع عدم الإتصال بشكل دائم بالمؤسسة التعليمية لاعتقاد معظم الأولياء في مجتمعنا أن المدرسة هي المسؤول الوحيد عن تعلم الأبناء و ضبط سلوكهم داخل هذه المؤسسة ، وهذا نابع من الجهل بحتمية التعاون بين المدرسة و الأسرة في عملية التربية و التعليم على حد قول رتيمي الفضيل ، من جهة و حجة الأولياء بالإنشغال بتوفير لقمة العيش من جهة أخرى و توجيه سلوك الأبناء و

تصحيحه من طرف تعاون هاتين المؤسستين إن اقتضى الأمر ، و منه نجد أن هناك غياب شبه تام لثقافة التكامل بين الأسرة و المدرسة في تربية النشء لدى أسر أفراد العينة بصفة خاصة و هذا ما يجعل التلميذ يكتسب سلوك الامبالاة و اهماله للإنضباط لأنه يحس أنه غير مراقب خارج الأسرة.

أما في ما يتعلق سلوك معلمهم حول التأخر عن مواعيد عن حجرات الدراسة تؤكد النتائج الإحصائية للجدول (21) و بنسبة أن معلمهم كانوا يتأخرون بشكل مستمر ، و كما نعلم أن الطفل يحاكي سلوك الآباء و المعلمين لأنهم قدوة بالنسبة له و هذا ما يآثر بشكل ايجابي أو سلبي على الكثير من القيم و منها الإنضباط و احترام الوقت و منه هذه السلوكات تتعكس على التلاميذ و لكن ليست بصورة آنية كما أشار إليها "باندورا" في نظرية التعليم و هذا ماتم الإشارة إليه في الجزء النظري و انما يخزن في الذاكرة لكي يتم ترجمته إلى أفعال في المستقبل.

رغم المفهوم الإيجابي للوقت حسب النتائج الإحصائية الميدانية للجدول (11) ، و لكن حسب النتائج الإحصائية الميدانية للجدول(22) هناك تناقض بين اجابات المبحوثين حول مفهوم الوقت و موقف العمال من التحدث أثناء العمل ، فنسبة 85.5 % أكدت أنها لا تمنع في التحدث في أمور خارج نطاق العمل أثناء العمل كان لها مفهوم ايجابي للعمل مقبل 27.3 ترفض الحدث ليس ايماننا منها بقيمة الوقت و لكن لوجود رقابة ادارية ، كما تؤكد النتائج الإحصائية للجدول (23) و بنسبة 84% تمثل المشرفين لا تمنع هي الأخرى في التحدث لكونها لا تخضع للرقابة و بالتالي هذا السلوك نتيجة للتنشئة الإجتماعية أي لا توجد لديهم رقابة ذاتية نابعة بايمانهم بقيمة الوقت .

أما في ما يخص الأسباب الحقيقية لإحترام مواعيد العمل بالنسبة لأفراد العينة يرجع إلى ما تعود عليه الفرد في طفولته أي إلى محتوى التنشئة الإجتماعية بالرجة الأولى حسب ما أكدته النتائج الإحصائية للجدول (24)، أما في ما يخص إحترام الوقت داخل المؤسسة و تشير النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية للجدول رقم (25) أغلب أفراد العينة ترى أنه نظام شبه صارم مدعم من طرف الإدارة ، هذا و تؤكد النتائج الإحصائية للجدول رقم(26) و بنسبة 54% ممثلة لفئة المشرفين ترى أن احترام الوقت في المؤسسة يعني التخطيط ثم الانضباط و هذا ما يتنافى مع سلوكها الفعلي داخل المؤسسة حسب نتائج الجدول (23) مقابل 78% عمال التنفيذ ترى أنه نظام شبه صارم مدعم من طرف الإدارة.

• إذا و حسب ماتم مناقشته من نتائج الإحصائية للدراسة الميدانية السابقة نجد أن هناك غياب شبه تام للقيمة الوقت و الإنضباط بالنسبة لمشرفي المؤسسة محل الدراسة ،فالمعنى الإيجابي للوقت و الإنضباط الذي وجدناه في تصورات العمال بصفة عامة و المشرفين بصفة خاصة باعتبارهم قدوة لم يتم ترجمته على أرض الواقع، هذا الأخير قد يعود إلى محتوى التنشئة الإجتماعية التي تلقاها الفرد في مختلف مراحل العمرية و هي التي تقوم على الإزدواجية بين القول و الفعل فليس كل ما يقال عن احترام الوقت و الإتقان يقابله سلوك في نفس الإتجاه ، و هذا ماينعكس على سلوكيات الفرد في المستقبل و على مستوى عمله و التزامه.

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لإختبار هذه الفرضية يمكن الرجوع إلى البيانات الميدانية لتحقق من أن للأسرة دور في تحقيق ولاء المشرف للمؤسسة محل الدراسة.

أصبح معنى العمل في الوقت الراهن من مساحات العمل الأكثر أهمية فبات من الضروري إذا أردنا التنبؤ بمدى و لاء العامل أن نبدأ بمعرفة تصوره للعمل في الحاضر ، ذلك لكون الفرد يتحرك بالمعنى الموجود لديه فإذا كان إدراكه لعمله كجزء من حياته سعى إلى تطويره و تحسينه و لذلك أصبح معنى العمل من مواضيع الساعة و احدى النقاط الواسعة في مختلف الأنظمة الإجتماعية بما فيها المؤسسة الإقتصادية هذا التصور الذي يبيلور نتيجة للتنشئة الإجتماعية و مدى غرسها للمفهوم الإيجاب نحوه.

حيث تشير النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية فيما يخص مفهوم العامل بالمؤسسة محل الدراسة للعمل و حسب نتائج الجدول (27) و بنسبة 49.8% ترى أنه وسيلة للحصول على راتب شهري كما تؤكد النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية للجدول (28) و على اختلاف مهن آباء أفراد العينة فإن تصوره للعمل اختصر على الجانب المادي، و هذا ما يؤكد أن قيمة العمل فقدت معناها الإجتماعي التعاوني و أصبحت القيم المادية الرابطة القوية التي تربط الأفراد ،كما تؤكد النتائج الإحصائية للجدول (29) و بنسبة 63.4% أن من بين أهم القيم التي كان الوالدان يركز عليها هي المحافظة على الأسرة بأي شكل من الأشكال حتى بالتضحية بالعمل من أجلها كما و في هذا الإتجاه و حسب اجابة المبحوثين عن أسباب الغياب فتعود إلى أسباب عائلية و التزاماتها(أفراح ، مرض،)، و هذا مايعزز أن محتوى التنشئة الإجتماعية يعمل على الولاء للأسرة دون غيرها ، و هذا ما أشار إليه هشام شرابي على حد

قوله اذا وجد مطالب متناقضة بين مصلحة العائلة و مصالح اجتماعية فمن السهل التوفيق بينهما بالقيام بواجبه تجاه العائلة دون محاولة التوفيق ، كما تشير النتائج الإحصائية للجدول (30) فيما يخص كفية التعامل مع مشكلة داخل العمل فأغلب عمال التنفيذ تخضع لقرار المسؤول خوفا من العقوبة أو الطرد خاصة مع الوضع الاقتصادي الصعب و قلة مناصب الشغل ، و نسبة تقدر بـ: 25% تلجأ لشخص تثق أو أحد أقاربها هذا السلوك من السلوكات التي إكتسبها الفرد العامل في الأسرة و تعود عليه في المجتمع أي الولاء لأقارب لا التوجه للطرق التنظيمية داخل المؤسسة .

كما تؤكد نتائج الإحصائية للدراسة الميدانية للجدول (31) وبحساب معامل التوافق الذي يساوي (0.622) يمكن القول أن هناك علاقة طردية قوية بين متغير الأقدمية و الرغبة في الانتقال حيث كلما زادت أقدمية العامل قلت رغبته في الانتقال و هذا يدل على استقراره من جهة و إلى الظروف الصعبة في ايجاد عمل آخر من جهة أخرى ، و تؤكد النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية للجدول (32) و بحساب معامل الإقتران و الذي قدر بـ: (1) يمكن القول أن هناك علاقة طردية كاملة بين الفئة السوسيو مهنية و الرغبة في الانتقال حيث أكدت نسبة 62% ممثلة للمشرفين عدم رغبتها في الانتقال من المؤسسة، كما أكدت النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية للجدول (33) أن أسباب الانتقال من المؤسسة يرجع إلى عوامل مادية بالدرجة الأولى لكلا الطبقتين (مشرفين و عمال) ، و هذا ما ذهب إليه آلان و ماير حينما رأيا أن درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها تتمثل في القيمة المادية التي يحققها بالبقاء في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهة أخرى و بالتالي هناك (ولاء مادي)

كما تؤكد النتائج الإحصائية للجدول (34) و بحساب معامل التوافق الذي قدر بـ: (0.565) يمكن القول أن هناك علاقة طردية قوية بين متغير الفئة السوسيو مهنية و طريقة التحفيز حيث تؤكد نسبة 66% ممثلة لفئة المشرفين تحفز مادي و معنوي و لذا المشرفين يرفضون الانتقال نتيجة الحوافز التي يتحصلون عليها.

كما نجد أن ارتداء لباس العمل خارج المؤسسة لا يترجم لدى المشرفين بالدرجة الأولى باعتبارهم قدوة للعمال هذا ما أكدته نتائج الجدول (36) لأنهم لا يعترفون بشخصيتهم العمالية. و من خلال الإجابة عن سؤال رقم (45) في الإستمارة أن جميع مفردات العينة تسعى للحفاظ على أملاك المؤسسة كما لو كانت ملكا لها و بالتالي فهم واعون بأن مصيرهم المهني مرتبط ارتباطا وثيقا ببقاء المؤسسة، فهناك تقاطع بين أهداف العمال و أهداف المؤسسة، حيث أن مصلحة العامل أن تبقى أبواب

المؤسسة مفتوحة ليبقى هو فيها و أنّ أي إتلاف لوسائل العمل داخل المؤسسة إنما هو تهديد له بفقدان عمله و بالتالي الأجر المادي الذي يتقاضاه.

كما تؤكد النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية أن المؤسسة تسعى للحفاظ على المشرفين حسب أكدت نتائج الجدول رقم (38) و بنسبة 66% ممثلة لفئة المشرفين المؤسسة تسعى للحفاظ عليها ، نظرا لخبرتهم من جهة و للحفاظ على استقرار مختلف الوحدات من جهة أخرى، و تشير النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية حسب نتائج الجدول (40) و بحساب معامل التوافق الذي قدر بـ(0.535) حيث توجد هنا علاقة طردية بين متغير الفئة السوسيو مهنية و طبيعة العلاقة التي تربط المبحوث بالمؤسسة حيث حيث 60% من المشرفين ترى أنها تربطها بالمؤسسة علاقة ثقة و تعاون و هذا ما يعزز و لاءها لهذه المؤسسة عكس عمال التنفيذ الذين تربطهم علاقة عمل فقط بمؤسستهم .

أمّا في يخص فكرة التضامن بين العمال(مشرفين و عمال) تتكرس في المؤسسة محل الدراسة حسب المنطق القرابي و الجغرافي حسب نتائج الجدولين (41) و (42) فلإحساس بالواجب نحو الأسرة يفسر بحاجة العامل إلى الوسط العائلي داخل المؤسسة ،أي أن الولاء للعائلة على حساب العمل مازال سائد حتى و ان تغيرت ملكية المؤسسة لأن المجتمع الجزائري يفقد ثقافة تنظيمية مبنية على أسس عقلانية على حد قول محمد البشير في كتابه الثقافة و التسيير.

● من خلال ماسبق نجد أن هناك و لاء المشرفين أكثر من عمال التنفيذ لمؤسستهم و لكن هذا الولاء راجع إلى العائد المادي الذي يربطهم بالمؤسسة ، و هذا انعكاس لتصورهم للعمل ، كما أن الولاء للعائلة على حساب العمل مازال سائد رغم التغيير الطفيف و هذا ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة الفضيل رتيمي.

3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لإختبار هذه الفرضية يمكن الرجوع إلى البيانات الميدانية لتحقق من أن للأسرة و المدرسة دور في غرس قيمة المشاركة داخل المؤسسة محل الدراسة.

تعتبر عملية اتخاذ القرار المحرك الأساسي لفعالية أي تنظيم ذلك لأن متخذ القرار يستطيع تسخير و حشد الطاقات الموجودة لتحقيق الأهداف المطلوبة و الإلتزام التنظيمي ، و لا يأتي ذلك بحكم

المركز الوظيفي أو درجة السلطة التي يتمتع بها المشرف و إنما للخلفية الإجتماعية الدور الفاعل، و لاسيما السلوكيات التي تكتسب عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية التي من المفروض تعمل على إنتقاء بعض القيم (الحوار و احترام الآخرين، إتقان العمل...).

وانطلاقا من أهمية الأسرة و دورها في انتاج نشء قادر على تحمل المسؤولية و المشاركة القرارات التي تخصه و تخصص مختلف الأنظمة الإجتماعية التي ينتمي إليها بما فيها مؤسسة العمل، حيث يبدأ تدريبه على المناقشة و قواعد الحوار و ابداء رأيه داخل الأسرة ثم المدرسة .

حيث تشير النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية و حسب نتائج الجدول (43) أن أغلب أفراد العينة رأت أن الوالدان لا يسمحان بمناقشة و عرض الأفكار مع التباين حسب الجنس حيث يسمح بفتح مجال النقاش للذكور أكثر من الإناث ، هذا قصد تماسكها و ضمان الولاء لها ، وهذا ما أشار إليه **مصطفى بوتفوشيت** في دراسته حول **خصائص الأسرة الجزائرية** حيث يرى أن النظام الأبوي هو السائد و بالتالي الإبن يحتل مكانة أفضل و يتمتع بحرية التعبير و مناقشة الأفكار داخل الأسرة أكثر من الفتاة، إلا أنه و أن الفتاة في المجتمع بدأت تتمتع بحرية عرض أفكارها داخل الأسرة حتى و إن كان ذلك بنسبة منخفضة، و هذا نتيجة التغير الحاصل في المجتمع في مجتمع أفراد العينة بصفة خاصة و المجتمع ككل بصفة عامة و تأثير و سائل التواصل الإجتماعي و ارتفاع المستوى الدراسي للفتاة ، كما أن للأصل الجغرافي أثر على مناقشة الأفكار داخل الأسرة حسب ما أكدته نتئج الجدول (46) و بنسبة 85.9 % تمثل فئة الذي يسمح بعرض أفكارهم ينتمون إلى المجتمع الحضري، كما أكدت النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية أن للمستوى التعليمي للأب و كذا طبيعة مهنته لها تأثير نسبي في مناقشة حول قضايا معينة داخل الأسرة حسب نتائج الجدول(44) و الجدول (45).

كما تشير النتائج الإحصائية للجدول (47) و بحساب معامل التوافق الذي قدر ب(0.094) أن هناك علاقة طردية ضعيفة جدا بين الفئة السوسيو مهنية و مناقشة القرارات داخل الأسرة حيث نجد أغلب أفراد العينة مشرفين و عمال تنفيذ أسرهم لا يشعرون أسلوب الحوار و تبادل الأفكار، كما تؤكد النتائج الإحصائية للجدول (48)، أن هناك شبه اجماع من طرف أفراد العينة ذكورا و اناث على حد سواء على طاعة الوالدين داخل الأسرة حيث تتراوح النسب بين الطاعة المطلقة و الطاعة النسبية .

و مما لاشك فيه أن هناك مؤسسات تكمل دور الأسرة في تنشئة أبنائه او في غرس قيم المشاركة و الحوار و منها المدرسة أو المؤسسة التعليمية ، حيث يعتبر التعليم عملية و وظيفة إجتماعية هامة تأثر في قيم و حياة المجتمع ، و من ثم فالتعليم مرآة تنعكس عليها النظم الإجتماعية و الإقتصادية و السياسية و أبعاد الثقافة التي تميز مجتمع من المجتمعات ، و إذا نظرنا إلى المجتمعات الدول النامية فإننا نجد أنه يسودها نظمها التربوية تفكير تقليدي يقوم على التلقين و تحكمها قيم جامدة تقف في سبيل التغيير و تعترض مجراه .

فمن خلال نتائج الإحصائية للدراسة الميدانية و حسب نتائج الجدول (49) أكدت أغلب مفردات العينة أن مواصفات معلمهم كانت تتراوح بين المتسلط و المتساهل أحيانا فقط، و هذا ما نعتقد أنه ينعكس بصورة سلبية أو ايجابية لكون الطفل في الصغر يكون مقلد لمعلمه و لوالده و هذا م ا يتم ترجمته في سلوكات واقعية فيما بعد، حيث تؤكد النتائج الإحصائية للجدول (50) و بحساب معامل التوافق الذي قدر بـ(0.524) و هذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغيرين ، حيث أكدت فئة المشرفين و بنسبة 90 % أن كان معلمها متسلط .

و هذا ما نعتقد أنه ينعكس على أسلوب هذه الفئة في ميدان العمل إذا سنحت لها الفرصة ، و هذا ما أشار إليه بورديو في كتابه إعادة الإنتاج حول الوظيفة الكامنة للفعل البيداغوجي و هو اعادة انتاج نفس علاقات القوى في البناء الإجتماعي بقوله " إن المدرسة تحتوي على آليات الهيمنة و هي جزء لا يتجزأ من شروط اعادة إنتاج النظام الإجتماعي و من جهاز الإنتاج ذاته لهذا النظام بحث تبدو الهيمنة تنتج ذاتها و تحفظ اعادة انتاجها" (1) ، و هذا ما انعكس على دور المدرسة حيث تعمل حسب المبحوثين على قتل الروح العلمية و حرية التفكير حسب ما أكدته نتائج الجدول (54) و بنسبة 60.5%، كما تشير النتائج الإحصائية للجدول (51) أنه يتم فتح النقاش داخل القسم حول التعلّمات التي تكتسب عن طريق سؤال و جواب فقط ، و قد أشار هشام شرابي في كتابه مقدمات لدراسة المجتمع العربي في اشارته لأسلوب التربوي المتبع حيث قال " إن التلقين من حيث هو طريقة تسلطية إن حياة العربي تبدأ و

(1) بيار بورديو ، إعادة الإنتاج - في سبيل نظرية عامة لنسق التعليم . ط1. تر: ماهر تريمش ، بيروت لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية ، 2007 ، ص71.

تنتهي بالتلقين أما العنصر المشترك بين التلقين و العقاب كلاهما يشدد على السلطة و يستبعد الفهم و الإدراك ، أي أن كلاهما يدفع إلى الإستسلام و يمنع حدوث التغيير ، يتعلم الطفل أن يقبل دون اعتراض أو تساؤل و بالتالي يتعلم المسايرة الإجتماعية " (1) أي تعمل التنشئة الإجتماعية الأسرية و المدرسية على غرس فكرة إما الخضوع أو التسلط إن سمحت الظروف بذلك.

ويشير "مصطفى عشوي" إلى أنه من الأسس السليمة لثقافة التنظيم أن تتم عملية إتخاذ القرارات بالإجماع و المشاركة ، حيث يشارك عدد كبير من الأفراد في صياغة القرارات الهامة ، و تعتبر عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من إنتشار المعلومات على نطاق واسع و على تكريس القيم و أخلاقيات التنظيم" (2) إذ تساعد في النهاية على المحافظة على تكريس جو من الشعور القوي بالمساواة و الإنتماء.

فمن خلال النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية تؤكد نتائج الجدول (53) و بنسبة 66.4% أن طبيعة اتخاذ القرار داخل المؤسسة حسب المبحوثين تتم من طرف المسؤول ، كما تؤكد النتائج الإحصائية للجدول (58) و بنسبة 53.2% أن العلاقة بينهم و بين مشرفيهم سيئة و هذا راجع إلى طريقة تعامل المسؤول مع العمال التي فيها نوع من المراقبة المفرطة و التشدد و التهديد و الوعيد و هذا، ما انعكس على طموحهم أو نظرهم إلى المسير الناجح حيث أكدت النتائج الإحصائية للجدول (57) للمسير الناجح هو الذي يسعى إلى خلق جماعة منسجة و متماسكة إضافة إلى الذي يملك كفاءة و القدرة على التوجيه ، و بالتالي طموح عمال المؤسسة تسيير انساني تشاركي و هذا ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية حيث أكدت على اعتماد اللامركزية و المشاركة من خلال التوجيه و الإرشاد و الحد من التسلط من أجل الكشف عن الطاقة الإبداعية الكامنة للعمال.

ومنه يمكن ارجاع هذا السلوك إلى التسلطي إلى التنشئة الإجتماعية في العائلة الجزائرية يشير عبد الحفيظ مقدم إلى أنّ الأطفال في الدول العربية يُذكرون دوماً بوجوب طاعة والديهم ، حتى في الحالات التي يكون الآباء مخطئون ، إنّ هذا النمط من التنشئة الإجتماعية الذي يركز على الطاعة و

(1) هشام شرابي. مقدمات لدراسة المجتمع العربي. مرجع سابق، ص50.

(2) مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 277.

الخشوع لسلطة الوالد و الكبار يتم ليشمل كل رموز السلطة كأن يكون ذلك معلما أو مديرا أو قائدا أو رئيسا أو غير ذلك ، و لهذا نجد أن اسلوب التسلط يؤثر على الحياة الإجتماعية و الرسمية و لهذا نجد المشرفون عندنا يتميزون ببعض الخصائص التي تظهر أن التسلط كمنط من أنماط التفاعل مع الآخرين يتم قبولها بدرجة و اسعة في المجتمع حيث يشير **مصطفى حجازي** إلى ذلك بقوله "فعلى مستوى الإدارة نجد المدير أو رئيس المصلحة يتعالى على من دونه ، و ان قام بما يفترض أن يقدمه من خدمات يعتبر ذلك منة من جانبه تجاه صاحب الحاجة و ليس واجبا تمليه عليه الوظيفة و هوفي ذلك يكرر مواقف تعرض لها في تنشئته و بالتالي يكرر موقف أبيه ، معلمه، و رئيسه ...، و يتخذ الأمر سلسلة علاقة استعلانية و ليس شكل علاقة المرتبية الرسمية التي تفرض واجبات و تضمن حقوقا"⁽¹⁾.

أما فيما يخص الإتصال فنعلم أنّ هناك نوعين أساسيين من الإتصال ، الإتصال المكتوب و الإتصال السمعي ، و يعبر كل واحد منهما نظريا عن نموذجين متباينين أولهما ديمقراطي و ثانيهما مرن ، و يشير الدكتور **بشير محمد** في كتابه **الثقافة و التسيير في الجزائر** "أنّ المشكلة ذات أهمية قصوى بالنسبة لمجتمعنا المطبوع بالثقافة الشفهية - ثقافة الإتصال المباشر - إنّ تجاهل هذه القيمة الثقافية القوية أدى إلى انزلاق نتج عنه تفضيل الكتابة عن (الشفهية) الى أقصى حد"⁽²⁾.

ونجد من خلال النتائج الإحصائية للعينة أنّ عملية الإتصال صعبة و لا تؤدي غرضها في الوقت المناسب و ذلك حسب ما توضحه معطيات الجدول رقم (54) ، وتؤكد النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية للجدول رقم (57) أنّ اغلب افراد العينة صرحوا بأنّ وصول المعلومات حول المستجدات يكون عن طريق الإعلانات و المعلقات و قد أكد أفراد العينة هذا بنسبة 72%، و هذا ما يتعارض مع طبيعة المجتمع الجزائري الذي يتميز بالثقافة الشفهية ، حيث يتحقق التحمس للشغل و إيصال التوجيهات و التقدير بطريقة أفضل حسب ما أشار إليه "**محمد البشير**" ، و منه نعتقد أنّ اللجوء إلى الإتصال المكتوب يوفر بالنسبة لأصحابه ملجأ مفاده البقاء وراء المكاتب مما يؤهلهم للاتخاذ القرارات قد تكون بعيدة في أغلب الأحيان عمّا يتطلبه الواقع العيني، عكس الإتصال المباشر الذي يتطلب الكفاءة في

⁽¹⁾ مصطفى حجازي **التخلف الإجتماعي " سيكولوجية الإنسان المقهور"**، مرجع سابق، ص130

⁽²⁾ محمد البشير، مرجع سابق، ص 112

الإطلاع على كافة تفاصيل الملفات ، كما أن الإتصال الصاعد غير موجود في المؤسسة محل الدراسة حيث أجابت أغلب مفردات العينة عن السؤال 55 في الإستمارة حول الإتصال بالمدير أو رئيس المصلحة على أنه أمر معقد و غير ممكن ، و هذا و حسب اجابات المبحوثين حول السؤال المفتوح(56) رغبة الإطلاع على المعلومات إلا عندما يخصه شخصيا و ما يخص المؤسسة شأن يخص صاحب المؤسسة ذلك راجع إلى سلوك المشرف فهو يرى أنهم مجرد إجراء و منفيدين لأعمال المكلف بها و هذا ما أكدته نتائج الجدول (58) و بنسبة 50% من المشرفين ترى أن العامل مجرد منفذين.

● من خلال مناقشة ماسبق نلاحظ أن المشاركة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة بعيدة عن قيم التنظيم الصناعي الحديث و يرجع إلى الأسلوب التنشئوي المتبع من طرف الأسرة و المدرسة و المتمثل في أسلوب التشدد و هذا ما إنعكس على تصور المسؤول بمجرد توليه المسؤولية أو جزء من السلطة داخل المؤسسة من جهة ، و إنعكس على عمال التنفيذ بصورة أخرى عن طريق الخضوع هذه التنشئة المعتمدة على أسلوب التسلط و الخضوع تتم في الأسرة ثم المدرسة لتعمم أو ينتقل هذا الأسلوب ليصبح الخضوع للأعلى مستوى شكل طبيعي.

4. النتائج العامة

إنّ الخلاصة التي تنتهي إليها هذه الدراسة هي التأكيد إلى حد ما على الفكرة التي طرحناها في الفرضية العامة و هي أنّ للتنشئة الإجتماعية دور في الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين داخل المؤسسة محل الدراسة بالدرجة الأولى.

فكما تبين من خلال مناقشة نتائج كل فرضية أن هناك عوامل تأثر إجابا أو سلبا على درجة الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة ، و هي مرتبطة بالتصورات التي ينطلق منها كل من المشرف و عمال التنفيذ على حد سواء هذه التصورات التي تم إدراكها عن طريق عملية التنشئة الإجتماعية و بالدرجة الأولى عن طريق كل من المدرسة و الأسرة و بواسطة الأساليب المختلفة خاصة الملاحظة و أسلوب المحاكاة.

و نتيجة لثقافة المجتمع الذي أعطى للفرد من خلال التنشئة الإجتماعية معاني سلبية لبعض القيم مثل قيمة الوقت و قيمة العمل.

نجد غياب شبه تام للقيمة الوقت والانضباط بالنسبة لمشرفي المؤسسة محل الدراسة ،فالمعنى الإيجابي للوقت و الانضباط الذي وجدناه في تصورات العمال بصفة عامة و المشرفين بصفة خاصة باعتبارهم قدوة لم يتم ترجمته على أرض الواقع.

و نجد أغلب عمال التنفيذ أكدوا أن معنى إحترام الوقت في المؤسسة لايمثل التخطيط و الانضباط و إنما هو الخضوع للرقابة الإدارية بالدرجة الأولى .

و هنا لعبت كل من الأسرة و المؤسسة التعليمية إلى حد ما دور في ذلك حيث نعلم أن الطفل يكون مقلد لسلوك الوالد أولاً ثم سلوك المعلم ، حيث و من خلال تصريحات أغلب أفراد العينة أن آباءهم غير حريصين على أداء أعمالهم في وقتها بالإضافة إلى معلمهم هذا من جهة من جهة أخرى غياب إتصال الأولياء بالمؤسسة التعليمية و عدم المداومة على مراقبة أعمالهم المدرسية تعود من خلالها على عدم الانضباط عندما يكون خاصة خارج المنزل أي عدم التعود على الانضباط في الحياة اليومية أدى بأفراد العينة إلى شعورهم بالتذمر عند التحدث عن الانضباط و هو سبب من أسباب تفضيلهم للعمل في المؤسسة العامة بدل العمل في المؤسسة الخاصة.

أما عن قيمة العمل فهي الأخرى لم تعد مصدر لتحقيق الذات و لا تحقيق مكانة إجتماعية عند أفراد العينة و خاصة المشرفين بل مصدر لكسب الراتب الذي أصبح العامل يرتقبه كل نهاية شهر بغض النظر عن القطاع المفضل للعمل فيه و نجد أن للظروف الاقتصادية و الإجتماعية و متطلبات المعيشة المتزايدة هي الأخرى أثرت على تصور لقيمة العمل لديهم في إختصارها على جانبها المادي فقط، رغم تلقينها من طرف الأسرة و المدرسة ولكن بشكل نظري.

نجد ولاء المشرفين أكثر من عمال التنفيذ لمؤسستهم و لكن هذا الولاء راجع إلى العائد المادي الذي يربطهم بالمؤسسة ،وهذا انعكاس لتصورهم للعمل ، كما أن الولاء للعائلة على حساب العمل مازال سائد رغم التغيير الطفيف وهذا مايتفق مع ما توصلت إليه دراسة **الفضيل رتيمي** ،كما أن للأقدمية دور بارز في الولاء للمؤسسة.

ومنه نجد أن هناك تطبيع أفراد العينة من طرف أسرهم من جهة و من طرف معلمهم من جهة أخرى على الإزدواجية بين القول و السلوك الفعلي ، فليس كل ما يقال عن إتقان العمل والحرص على أدائه في و وقته وحرية التفكير و النقد يقابله سلوك في نفس الإتجاه سواء من طرف الآباء أو المعلمين

و أكدت نتائج الدراسة أن عملية المناقشة و تبادل الآراء داخل أسر أفراد العينة غائبة و هذا ما أكدته أغلبية أفراد العينة ، رغم بداية التغيير في الأسرة لهذه النقطة بالتحديد.

كما تم التوصل من خلال الدراسة إلى أن أسلوب التشدد هو الأسلوب المستخدم داخل أسر أفراد العينة ، و تجدر الإشارة أن كل من المستوى التعليمي للأباء و طبيعة مهنتهم و الأصل الجغرافي لها أثر على مناقشة بعض القضايا داخل أسر أفراد العينة.

كما أن السماح للذكر بعرض أفكاره داخل الأسرة أكثر من الأنثى أي تفضيل الذكر على الأنثى يلاحظ إستمراريتها في المجتمع المؤسسة محل الدراسة مهما خفت وطأتها و بداية التغيير هذه النظرة تدريجيا.

أما عن النقاش و تبادل الأفكار داخل المؤسسة التعليمية فقد أكد أغلب أفراد العينة أنه يتم ذلك عن طريق سؤال و إجابة فقط و هذا ما ينعكس على دور المؤسسة التعليمية في حد ذاتها.

كما نجد أن عملية مشاركة المشرفين لعمالهم في إتخاذ القرار داخل المؤسسة محل الدراسة بعيدة كل البعد عن التنظيم الصناعي الحديث ، حيث يرجع ذلك إلى عقلية المشرف القائمة على حب التمسك بكل ما يتعلق بالمؤسسة إلى الأسلوب التنشؤي المتبع من طرف الأسرة و المدرسة و المتمثل في أسلوب التشدد و هذا ما إنعكس على تصور المشرف بمجرد توليه المسؤولية أو جزء من السلطة داخل المؤسسة من جهة ، و إنعكس على عمال التنفيذ بصورة أخرى عن طريق الخضوع ، هذه التنشئة المعتمدة على أسلوب التسلط و الخضوع تتم في الأسرة ثم المدرسة لتعمم أو ينتقل هذا الأسلوب ليصبح الخضوع للأعلى مستوى شكل طبيعي و هذا ما ذهب إليه هوفستاد ، هذا و نجد أن الظروف الإجتماعية و الإقتصادية الصعبة تلعب هي الأخرى دور في هذه السلوكات، و بالتالي يؤثر على التزامهم التنظيمي

هذا و نجد أنه في المؤسسة محل الدراسة أن المعلومات في الغالب تصل بواسطة الإشاعة أو عن الإعلانات و الملصقات و بالتالي يتجنب المسؤولون في المؤسسة محل الدراسة الإتصال المباشر مع العمال و فتح مجال للنقاش لهم حول مستجدات العمل. و هذا عكس ما يتميز به المجتمع الجزائري المطبوع بالثقافة الشفهية .

فبالرغم من الأهمية التي تولى للعملية الإتصالية إلا أن المشرفين على المؤسسة لا يعيرون أهمية قصوى لهذه العملية.

كما نجد أن هناك غياب ديناميكية اجتماعية في العلاقات التي تربط المشرف بالعمال و هذا راجع للنزعة التسلطية المستمدة من التنشئة الإجتماعية من جهة و الفهم الخاطيء لقانون المؤسسة من جهة أخرى.

و منه كيف نطالب العامل بالإنضباط و هو لا يرى ذلك من المسؤول ؟ كيف نطالبه بالولاء و العمل للمؤسسة و المسؤول لايهتم بكفاءته و آرائه و عمله بشكل كاف؟ و هنا تظهر قيم عمالية سلبية مثل التحايل على الوقت و عدم اعطاء أكبر وقت للعمل و عدم التضحية من أجل الآخرين مما يضعف المؤسسة الصناعية و التي تتطلب الولاء ، الإنضباط ، التي لا نجدها عند المشرف أولا و العامل ثانيا.

ومنه يمكن القول أن سلوك الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة لدى المشرفين ما هو إلا إنعكاس إلى حد ما للتصورات الموجودة حول (العمل و الولاء و المشاركة في اتخاذ القرار) في المجتمع و الذي كان للأسرة و النظام التعليمي الدور البارز في بلورتها.

التوصيات:

على المؤسسة محل الدراسة ادراك الإختلافات الإجتماعية و الثقافية بين العاملين لأن المؤسسة تحتوي على افراد على درجات متفاوتة من علم و من خلفيات ثقافية و اجتماعية متنوعة و لذا يستدعي على المشرفين التوفيق بين أصحاب المشارب المختلفة

على القائمين على هذه المؤسسة العمل بتنسيق جهودهم و تشجيع العمل الجماعي و التعاوني بينهم الذي يزيد من التزامهم التنظيمي و هذا ما يتطلب على القائمين على المؤسسة محل الدراسة بما أن لها وزن اقتصادي داخل المجتمع معرفت اتجاهات و آرائهم و فهم متبادل بينه و بينهم.

على المؤسسة محل الدراسة اعادة النظر في طرق توزيع الحوافز .

حبذا لو قامت مؤسساتنا التربوية إلى الإلتباه الى تطوير "القيمة العمل و احترام الوقت و قيم المشاركة و احترام الآخر" الهامة التي تعود على المجتمع و المؤسسات بفوائد جمة، و هذا مايؤدي إلى الشعور بالانتماء الى المؤسسة التي يعمل بها الفرد نتيجة تعوده على هذه القيم و السلوكات في صغره، و ينقل هذا "النموذج" الناجح الى الحياة العادية وهذا يصب في مصلحة المجتمع ولذا على القائمين على المنظومة التربوية العمل على تعديل طرق التدريس و تجنب التلقين.

كما ندعو إلى توثيق الصلة بين البيت والمدرسة شرط اساسي لرفع مستوى فاعلية المدرسة ونجاح العملية التربوية، وأن السرعة في التغيير و التطور يفرض على المدرسة الخروج من حيزها وتنشيط الاتصال بالبيت بقدر ما تسمح به الظروف والإمكانات، وكذلك فإن الآباء والأمهات عليهم أن يدركوا ضرورة أن يكون هناك اتصال دائم بين البيت والمدرسة ليساعدوا أبناءهم للخروج بما هو أفضل لهم ول مستقبلهم ولتجنب كل ما هو معوق لمسيرة حياتهم ودراساتهم .

تشجيع البحث في تحليل وتدقيق ثقافة الفرد الجزائري و عوامل التنشئة الإجتماعية، و هذا لإعداد الفرد و جعله يتشبع بالقيم الإيجابية قبل التحاقه بالمؤسسة و يمثل كل من النظام التربوي و الأسري عاملين جدّ مهمين من عوامل التنشئة الإجتماعية.

الخاتمة

إنّ نجاح أي مؤسسة مهما اختلفت صورها و تعددت أشكالها و اختلفت درجاتها و مستوياتها تتطلب تسيير فعال عن طريقه يتم التحكم في كل الجوانب بشكل يسمح بدعم كل نقاط القوة في المؤسسة، و تعتبر القيم التي نشأ عليها العامل من بين أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح و إستمرار أي شكل من أشكال المؤسسة.

و بالتالي فإن البيئة الثقافية والإجتماعية المحيطتين بالمؤسسة تفرز عدة مؤشرات على السلوك الفردي والجماعي والتنظيمي وعلى رأس هذه المؤشرات القيم و المواقف الإجتماعية و مختلف السلوكات المكتسبة عن طريق - عملية التنشئة الإجتماعية الأولية - التي يؤمن بها الأفراد و ينتهجونها في سلوكهم اليومي و علاقتهم مع الآخرين، فكلما كانت هذه القيم ايجابية نجحت في دعم التقدم على جميع الأصعدة .

ورأينا أنه في المؤسسة الجزائرية شهدت و مازالت تشهد مسار إصلاحية طويل غير أنّ هذه التغييرات لم تتماشى و الجانب الإنساني فالتغيير و التحسين قبل أن يكون تغيير و تحسين في الهيكل و الأنظمة و استيراد التكنولوجيا و العلامات التجارية و مختلف الجوانب المادية - بالرغم من أهميتها - هو

تغيير في الفرد في حد ذاته و التحسيس عملية تبدأ من داخل الفرد سواء عامل أو مسؤول و مدى الإيمان الراسخ من كل فرد عامل بالقيم الإيجابية تجاه العمل و إتقانه، قيمة الوقت الحوار و تبادل الأفكار من طرف الجميع و ترسيخها بالأفعال لا الأقوال. مصداقا لقوله تعالى ﴿ إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ﴾ الآية 11 سورة الرعد.

وبالتالي فإنّ الرجوع إلى عملية التنشئة الإجتماعية و بالمؤسستين الأوليتين (الأسرة و المدرسة) على عاتقهما جزء كبير في ترسيخ هذه المفاهيم. هذا في وجود إتفاق جميع الأطراف المساهمة في المجتمع و لاسيما و جود إرادة سياسية قوية لتغيير و الإصلاح الفعلي.

ولذا نجد أن سلوك الإلتزام التنظيمي بالنسبة للمشرفين بالدرجة الأولى و عمال التنفيذ بالدرجة الثانية ليس نتاج ظروف ضيقة فقط و إنّما محصلة لعوامل كثيرة متداخلة موجودة في محيط معين أوسع من وحدة أو مؤسسة عمل، و ان كان من الخطأ تعميم نتيجة دراسة ما في مؤسسة على جميع المؤسسات فإن النتيجة تبقى نابعة من مجتمع تنتمي إليه تلك المؤسسات فقط تراكم الدراسات لتدعيمها أو دحضها .

المرجع

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: المصادر

القرآن الكريم

ثانياً: المراجع

1. الكتب:

أ. الكتب باللغة العربية:

1. أنتوني غندر. علم الاجتماع. ط1، ترجمة: الصباغ، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2005.
2. أحمد توفيق جمال. إدارة الأعمال - مدخل وظيفي. بدون ط، بيروت: دار النهضة العربية، 1986.
3. أحمد قوراية. فن القيادة (المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي). د ط، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
4. أحمد ماهر. السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات. بدون ط، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، 1995.
5. أحمد صوالحة و حوامد مصطفى. أساسيات التنشئة الاجتماعية للطفولة. ط1، الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع، 1991.
6. أسامة عبد الرحيم. القيم التربوية في صحافة الأطفال. ط1، القاهرة: بدون ذكر دار النشر، 2005.
7. إسماعيل السيد الحناوي ومحمد الصالح. قضايا إدارية معاصرة. بدون ط، الإسكندرية: دار الجامعية، 1999.
8. أندرودي سيزلاقي. السلوك التنظيمي والأداء. تر: جعفر أبو قاسم أحمد بدون ط، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، 1991.
9. أنور سلطان محمد سعيد. السلوك التنظيمي. بدون ط، الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة، 2003.
10. ايهاب صبيح محمد رزيق. العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين. دار الكتب العلمية جمهورية مصر العربية 2001.
11. البكري أمل و نادية عجور. علم النفس المدرسي. د ط. دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان. 2008.
12. بيار برديو. إعادة الإنتاج. في سبيل نظرية عامة لنسق التعليم. تر: ماهر تريمش، ط1، بيروت لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية، 2007.
13. بيار بورديو. الهيمنة الذكورية ط1، ت: سلمان قعفراني، بيروت: المنظمة العربية للترجمة، افريل 2009.
14. جمال الدين لعويسات. السلوك التنظيمي والتطور الإداري. بدون ط، الجزائر: دار هومة، 2002.
15. جمال الدين محمد المرسي وإدريس عبد الرحمن. السلوك التنظيمي (نماذج ونظريات). د ط، الإسكندرية: دارالجامعية، 2002.
16. جيرالد ييارون جرينبيرج، إدارة السلوك التنظيمي. ط1، ترجمة محمد بسيوني إسماعيل، السعودية: دار المريخ، 2004.
17. حسن حسين سلمان. السلوك الإنساني والبيئة الاجتماعية (بين النظرية والتطبيق). ط1، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2005.
18. حسن مريم. السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات). بدون ط، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1988.
19. خالد حامد. المدخل إلى علم الاجتماع. ط1، المحمدية، الجزائر، جسور للنشر و التوزيع، 2008.
20. دافيد راتشمان وآخرون. الإدارة المعاصرة. تر: رفاعي محمد رفاعي ومحمد عبد المتعال، د ط، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2001.
21. رواية حسن. السلوك في المنظمات. بدون ط، الإسكندرية: دار الجامعية، 1999.
22. ريناتا غورف. مقدمة في علم الاجتماع التربوي. بدون طبعة، ترجمة: نزار عيون السود، دمشق: دار دمشق، 1984.
23. سامية الساعاتي. الثقافة و الشخصية. ط2، دار النهضة العربية، 1983.
24. سغموند فرويد. الأنا والهوى. ط4، ترجمة: محمد عثمان نجاتي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985.
25. سليم ابراهيم الحسنية. السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية. ط1، الأردن: مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، 1998.
26. سناء الخولي. المدخل إلى علم الاجتماع. بدون ط، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1998.
27. سناء خولي. الأسرة والحياة العائلية. ط1، لبنان: دار النهضة العربية، 1984.
28. السيد الهواري. الإدارة والأصول والأسس العلمية. القاهرة: مكتبة شمس 1976.

29. سيف الإسلام شويه. سلوك المستهلك و المؤسسة الخدماتية . إقتراح نموذج للتطوير. د ط، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
30. صالح الشبكشي. العلاقات الإنسانية في الإدارة. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1969 .
31. صالح بن نوار. فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية. د ط ، قسنطينة: مخبر علم الاجتماع للاتصال و الترجمة ، 2006.
32. صباح الدين علي : مقدمة الخدمة الاجتماعية، منشأة المعارف، الإسكندرية ، ط1 ، 1985 .
33. الصغير بن عمارة . الفكر العلمي عند ابن خلدون. ط1، لبنان: مركز الدراسات العربية، 1984 .
34. صلاح الدين شروح. علم الاجتماع التربوي. بدون ط ، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004 .
35. صمويل عبود. اقتصاد المؤسسة. بدون طبعة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982 .
36. ضياء مجيد الموسوي. الخصوصية والتصحيحات الهيكلية. آراء واتجاهات. بدون ط ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001 .
37. الطاهر كلالدة. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. بدون ط ، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997 .
38. عاطف محمد غيث، غريب سيد احمد. علم الاجتماع العام. بدون ط ، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1978 .
39. عبد الباقي، صلاح الدين. مبادئ السلوك التنظيمي. ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005
40. عبد الرحمان ابن خلدون. المقدمة . لبنان، بيروت: مكتبة لبنان، 1992 .
41. عبد الرحيم مطر إلهيتي. إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي). ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005 .
42. عبد الرزاق بن حبيب . اقتصاد و تسيير المؤسسة. بدون ط ، الجزائر. بن عكنون :: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2002 .
43. عبد الغفار حنفي ، محمد فريد حسن . إدارة الأعمال . بدون ط ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 1991 .
44. عبد القادر شريف السيد. التنشئة الاجتماعية للطفل العربي في عصر العولمة. ط1، مصر: دار الفكر العربي، 2002 .
45. عبد اللطيف بن أشنهو. التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982 .
46. عبد الله الرشدان. علم الاجتماع التربوية. بدون ط ، الأردن: الشروق للنشر والتوزيع، 1999 .
47. عبد المعطي محمد عساف. مبادئ الإدارة (المفاهيم والاتجاهات الحديثة) د ط ، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2000 .
48. عبد الوهاب سويسي. المنظمة (المتغيرات . الأبعاد . التصميم). بدون ط ، الجزائر: دار النجاح، 2009 .
49. عبد القادر شريف السيد. التنشئة الاجتماعية للطفل العربي في عصر العولمة. ط1، مصر: دار الفكر العربي، 2002 .
50. عثمان عمر بن عامر. مفاهيم أساسية في علم الاجتماع. ط1، بنغازي، ليبيا: منشورات جامعة قاريونس، 2002 .
51. العديلي ناصر محمد. إدارة السلوك التنظيمي. بدون ط ، السعودية: مرامر للطباعة، 1995 .
52. الصغير بن عمارة . الفكر العلمي عند ابن خلدون. ط1، لبنان: مركز الدراسات العربية، 1984 .
53. علي السلمي. إدارة السلوك الإنساني. بدون ط ، القاهرة: المكتبة الجديدة، 1997 .
54. علي السلمي. المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق. بدون طبعة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 1999 .
55. علي الشريف. الإدارة المعاصرة. بدون ط ، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000 .
56. علي محمد ربابعة. إدارة الموارد البشرية. ط3، الأردن: دار صفا للنشر والتوزيع، 2003 .
57. عمار بوحوش و محمود الذنبيات. مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث. بدون ط ، الجزائر: ديوان المطبوعات ، 1995 .
58. عمر أحمد الهمشري. التنشئة الاجتماعية للطفل. بدون ط ، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003 .
59. غياث بوفلجة. القيم الثقافية والتسيير. ط1، الكويت: مكتبة فلاح للنشر والتوزيع، 1999
60. غياث بوفلجة. مقدمة في علم النفس التنظيمي. ط2، الجزائر. بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006 .

61. فتوح أبو العزم و فارس خليل وهبة. القيادة الإدارية وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي. مكتبة القاهرة الحديثة، 1966
62. قيس النوري. السلوك الإداري وخلفيته الاجتماعية. بدون ط ، الأردن: دار كندري للنشر والتوزيع، 1999.
63. كمال محمد مغربي. السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس سلوك الفرد، و الجماعة في التنظيم). ط3، الأردن: دارالفكر، 2004.
64. الكندري. أحمد محمد مبارك. علم نفس الأسرة، ط2. مكتبة الفلاح الكويت 1992،.
65. كنعان نواف. القيادة الإدارية. بدون ط ،الأردن: مكتبة دار الثقافة، 1995.
66. لطفي طلعت إبراهيم. علم الاجتماع التنظيم. بدون ط ،. مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.
67. لويس كوهين. مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية. ترجمة: كوثر حسين كوجك، ط1، القاهرة: دارالعربية، 1990،
68. ماجدة العطية ، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2003 .
69. مالك بن نبي. مشكلة الثقافة. بدون ط ،لبنان: دار الفكر ،1979.
70. محمد البشير. الثقافة و التسيير في الجزائر. بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية. د ط، الجزائ: ديوان المطبوعات الجزائرية، 2007.
71. محمد الجوهري وآخرون. مبادئ علم الاجتماع. دار المعارف القاهرة ، ط2 ، 1976 .
72. محمد السويدي. مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري. بدون ط ،الجزائر. بن عكنون : ديوان المطبوعات الجامعية، 1990.
73. محمد الشرجي . إدارة المشاريع الصناعية . ط2 ، بيروت: مطابع دار الكتب، 1967.
74. محمد الشطوطي ومنور قيروان. دروس في التعليمية . ط1،. الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2011.
75. محمد الشناوي و آخرون. التنشئة الاجتماعية للطفل. ط1، عمان،الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001
76. محمد الصديق عفيفي. السلوك التنظيمي دراسة وتحليل. ط1،الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2003.
77. محمد الصغير بعلي. تنظيم القطاع العام في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
78. محمد القاسم القريوتي. السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني و الفردي و الجماعي في المنظمات) . ط3، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2009 .
79. محمد القاسم القريوتي. المفاهيم الإدارية الحديثة. ط3،الأردن: بدون دار نشر، 1993.
80. محمد المهدي بن عيسى. علم الاجتماع التنظيم من سوسولوجية العمل الى سوسولوجية المؤسسة. ط1، الجزائر: دار للنشر امبابلاست، 2010
81. محمد علي محمد. مجتمع المصنع. بدون ط ، بيروت: دار النهضة للطباعة والنشر، 1985.
82. محمد فرح. البناء الاجتماعي للشخصية. بدون ط ،الإسكندرية: الهيئة العامة للكتاب ، 1980.
83. محمد محمد نعيمة . التنشئة الاجتماعية و السمات الشخصية . ط1، دارا لثقافة العلمية،الإسكندرية ، 2002.
84. محمود عودة. أسس علم الاجتماع. ط1 ، بيروت: دار النهضة العربية، 1985.
85. مصطفى بوتفونوش. العائلة الجزائرية والتطور والخصائص الحديثة. بدون ط ،الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984.
86. مصطفى حجازي. الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية و الادارة. بدون ط، بيروت: المركز العربي للتطور الاداري، 1982.
87. مصطفى حجازي. التخلف الاجتماعي. ط09،المغرب: المركز الثقافي العربي، سنة 2005. .
88. موريس أنجرس و آخرون. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. تدريبات عملية. ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، بدون ط، الجزائر: دار القصة للنشر، 2004.
89. نادر أبو شيحة. إدارة الموارد البشرية. ط1،الأردن: دار صنعاء للنشر والتوزيع، 2000.
90. ناصر إبراهيم. علم الاجتماع التربوي. بدون ط ،لبنان: دار خليل، بدون سنة.

91. هاني عبد الرحمن. الإدارة التربوية والسلوك المنظم (سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم) . ط1،الأردن: 1986.
92. هاني محمود الكايد. علم النفس السلوك القباذي ط1،الأردن: دار الريبة للنشر والتوزيع، 2009.
93. هشام شرابي: مقدمات في دراسة المجتمع العربي ط3، لبنان بيروت: الدار المتحدة للنشر. 1984.
94. هشام شرابي. النظام التربوي وإشكالية تختلف المجتمع العربي . ط1، لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية، 1992.
95. يوسف سعدون. علم الاجتماع ودراسة التغير في المنظمات الصناعية. بدون ط ،قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.

ب. الكتب باللغة الفرنسية:

1. Abdelghani Magherbi Culture et personaliste Algérienne de Massinissa à nos jour . OP4, ENAL,OPU , 1986
2. Alain Cotta . L'homme et le travail .Ed:FayeuD.1987
3. Chercheurs ou CREAD, Dictionnaire d'Economie et Sciences Sociales Alger,Ed:BERTI Editions, 2009 .
4. Emile Durkheim. éducation et sociologie. Paris :P.U,1986
5. Emile Durkheim: De la division du travail socail, paris: Ed :Algan, 1972
6. Guy Rocher , Introduction à la sociologie général – L'action social , Ed :H ,H,1986
7. M .Gravity. lexque des sciences social .6^{ème}, Paris: Ed:Dalloz
8. Marg. tohatch . théorie des organisation. canda :debeole universite, 2000.
9. Mustapha boutefnouchet . la famille algérienne/ évolution et caractéristiques récentes/. Alger : SNCD, 1980

2. الرسائل الجامعية :

1. رتيمة الفضيل. التنشئة الاجتماعية و إشكالية العقلانية الصناعية .أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، (2005/2006).
2. علي عبد الله. أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية.رسالة دكتوراه غير منشورة،معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2000
3. سامي إبراهيم حماد حنوننة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف سامي علي أبو الروس، غزة فلسطين، 2006.
4. سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي : النمط القباذي لمديد المدرسة وأثره على الالتزام التنظيم للمعلمين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف محمد عايد الدوسري جدة السعودية ، 1430هـ.
5. السعيد بن يمينة. فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية وأثره على سلوك العامل. رسالة دكتوراه غير منشورة كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،قسم علم الاجتماع ،جامعة الجزائر، (2007-2008) .
6. طاهر بشلوش. التحولات الاجتماعية و الاقتصادية و آثارها على القيم في المجتمع الجزائري (1999/1967).أطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة الجزائر،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية،قسم علم الاجتماع،2006م.
7. علي أعراب. التنشئة الاجتماعية وعلاقتها بالسلوك السياسي. رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، (2002-2003) .
8. علي عبد الله. أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية.أطروحة دكتوراه غير منشورة،معهد العلوم

الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2000.

9. ليندة بن قرقورة. الثقافة التنظيمية مدخل إستراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي. مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر (2008/2007).
10. عبد القادر قریش. أثر البعد القيمي و الثقافي في تغيير و تحسين أداء السلوك الإداري للمؤسسة. أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر (2008/2007)
11. نادية صحراوي. المحددات السوسولوجية لأساليب التنشئة الاجتماعية في الأسرة الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر، (1994-1995)
12. نصيرة عقاب. التنشئة الاجتماعية وأثرها في السلوك والممارسات الاجتماعية للفتيات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر، (1994-1995).

3. المقالات:

1. ابراهيم شرع الله : مجلة الشباب و المشكلات الاجتماعية ، العدد الأول جانفي 2013
2. زين الدين لحسن هدار . دو الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة . مجلة الأبحاث الاقتصادية . جوان 2007 العدد 01. جامعة محمد خيضر . بسكرة الجزائر
3. مصطفى صفوان . صناعة القهر - علاقة التعلم بالإبداع في الوطن العربي . الناقد، يونيو 1994، العدد 71 .
4. هيجان عبد الرحمان . المدير والقائد الإداري - تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة. مجلة الإدارة العامة، رجب 1413هـ، العدد 77.

4. الملتقيات:

1. عبد الحفيظ مقدم ، المؤثرات الثقافية على التسيير و التنمية ، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ، 30.28 نوفمبر 1992م ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1992م.
2. مصطفى عشوي. الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الجزائرية. ورقة أعمال في ملتقى المنعقد بالجزائر 20-30 نوفمبر، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.

5. المعاجم:

1. أمل عبد العزيز. قاموس الأداء الشامل عربي - عربي . بدون طبعة، بيروت : دار الراتب الجامعية هيئة الأبحاث و الترجمة، 1997.
2. محمد علي الخوالي. قاموس التربية. بدون ط ، لبنان: دار العلم للملايين ، بدون 1998.
3. أحمد زكي بدوي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بدون طبعة ، لبنان: مكتبة بيروت ، 1986.
4. منجد الطلاب، ط3، لبنان . بيروت: دار المشرف، 1996.

6. المواقع الإلكترونية:

www.radioalgerie.dz

الأملا حقا

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر . 02 . أبو القاسم سعدالله
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الإجتماع
مدرسة الدكتوراه
تخصص تنظيم

إستمارة بحث حول :

النشئة الإجتماعية و دورها في الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين داخل
المؤسسة

في إطار الإعداد لدراسة أكاديمية لنيل شهادة الدكتوراه في علم الإجتماع تخصص
تنظيم، نرجو من سيادتكم المحترمة ملء الإستمارة بكل موضوعية و شفافية، و ذلك
بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة و الإجابة عن الأسئلة المقترحة حيث أنها لا
تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

و شكرا لتعاونكم معنا

المشرف: أ/د الهاشمي مقراني

إعداد: نزهة سعودي

المحور الأول: لبيانات الشخصية

1. الجنس:
2. السن:.....
3. - المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. - موطن النشأة (الأصل الجغرافي): حضري ريفي
5. -الرتبة المهنية : اطار عون تحكم عون تنفيذ
6. - مهنة الأب: معلم موظف عامل حر بطل
7. - مهنة الأم: معلمة موظفة مأكثة في البيت
8. - المستوى التعليمي للأب: أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
9. - المستوى التعليمي للأم: أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
10. -اللاقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: طبيعة التنشئة الإجتماعية

11.مناقشة القرارات داخل الأسرة :

1. يسمحان بعرض أفكارك
2. يملون عليك كل تصرفاتك
3. يرفضان مناقشة بقراراتهما

12. هل كانت طاعتك لوالديك ؟

1. - طاعة مطلقة(ولو بدون إقناع)

2. - طاعة نسبية

3. - التحرر الكامل من سلطة الوالدين

13. ماهي الأساليب التربوية التي يستعملها والديك لضبط سلوكك؟

- التشدد - التوجيه - الحرية المطلقة

14. - هل كان الوالدان يراقبان أعمالك بالمدرسة؟

- بشكل منتظم بشكل غير منتظم

15. هل كان الوالدان يتصلان بمدرستك؟

- دائما أحيانا نادرا

16. هل والديك كان حريصين؟ على أداء العمل في وقته غير مباليين بذلك

17. هل كان والديك ينصحاتك؟

1. - على التفاني في العمل

2. - إحترام الوقت

3. - التضحية من أجل العمل

4. - التضحية بالعمل من أجل الأسرة

18. هل كان معلموك يفتحون مجال النقاش لكم داخل القسم؟

19. إذا كانت إجابتك " بنعم " كيف يتم ذلك؟

20. هل كنتم تؤدون بعض الأنشطة الجامعية داخل المدرسة؟ دائما نادرا

21. هل كان هناك تفضيل تلاميذ عن البعض من طرف المعلم؟ نعم لا

22. إذا كانت إجابتك بنعم على أي أساس يتم التفضيل؟

23. ماهي مواصفات المعلم المثالي لديك؟

1. المتسلط في تصرفاته
 2. المتساهل أحيانا
 3. المتساهل دائما

24. هل ترى أن المدرسة تعمل على غرس:

1. الروح العلمية و التفكير لدى المتعلم

2. تعمل على إهمال الروح العلمية و حرية التفكير

25. هل كان معلمك يحترمون مواقيت العمل؟ دائما يتأخرون أحيانا يتأخرون أبدا

26. هل كان المعلمون يشجعون التلاميذ في التفكير في قضايا أساسية مثل :

- العمل - احترام الوقت - الإتيان

المحور الثالث: قيمة الانضباط

27. ماهو مفهومك للوقت؟ هل هو

1. مجال محدد يجب احترامه

2. شيء ثمين يجب إستغلاله

3. أقل الأشياء قيمة نظرا لوفرتها

28. هل تغيب عن العمل؟ نأ

29. إذا كانت الإجابة بنعم أذكر أسباب التغيب

.....
.....

....

30. هل تتأخرون عن مواقيت الدخول بشكل؟ نادر متكرر

31. في كلتا الحالتين لماذا.....

32. إذا طلب منك زميلك التحدث في أمور خارج نطاق الهمل

1. ترفض لأن هناك رقابة

2. لاتمانع إذا كان لا يأخذ وقت طويل

3. تنتره المل و تقبل عن التحدث

33. ماذا يعني لك احترام الوقت في المؤسسة

1. التخطيط

2. ضمان الانضباط

3. نظام شبه صارم مدعم من طرف الإدارة

34. عموما هل إحترامك لمواعيد العمل يرجع إلى عوامل

- دينية أخلاقية رقابية التنشئة الإجتماعية

المحور الثالث: قيمة الولاء

35. إذا أتحت لك فرصة الانتقال إلى المؤسسة أخرى هل تنتقل لا نعم

36. لماذا تنتقل؟!

1. لرغبة شخصية

2. لعوامل مادية

3. لا تتأقلم مع فريق عملك

37. أنكر أخرى

38. هل تسعى المؤسسة للحفاظ عليك؟ لا نعم

39. إذا كان نعم فلماذا؟

1. لخبرتك
 2. لانضباطك
 3. لشهادتك
4. لمعارفك

40. كيف تدرى طبيعة العلاقة التي تربطك بالمؤسسة؟

1. علاقة ثقة و تعاون
 2. علاقة عمل فقط
 3. حذر و عدم الثقة
 4. علاقة انتماء و جزء من هويتك

41. إذا واجهتك مشكلة في العمل كيف تتعامل معها؟

1. تخضع لقرار المسؤول لأنه يمثل السلطة
 2. تحاول أن تجري حوار صريح و مباشر مع المسؤول
 3. تلجأ إلى شخص تثق فيه للتوسط بينة و بين المسؤول

42. ماهي أسس التصامن بينكم

1. التشابه في المهنة
 2. الزمالة في نفس الفريق
 3. الإلتناء إلى نفس الجهة الجغرافية
 4. الإشتراك في نفس القرابة

43. كيف يتم التخفيف للقيام بالعمل؟

1. ماديا تو معنويا
 2. الطرق الودية و الشخصية
 3. العقوبة الإدارية

44. هل تحافظ على على ممتلكات مؤسستك؟

- نعم لا

45. موقف العامل من ارتداء لباس الخاص بالعمل خارج المؤسسة

1. تخرجون بلباس العمل
 2. تنزعون اللباس قبل الخروج
 3. لا تدري

46. هل تشعر بالفخر و الإعتراز عندما تخبر الآخرين أنك تعمل في هذه المؤسسة؟

47. ماذا يمثل العمل في المؤسسة؟

1. مصدر دخل و عيش
 2. مكانة في المجتمع و شرف
 3. وسيلة للتعاون

المحور الرابع قيمة المشاركة داخل المؤسسة

48. هل تأخذ إقتراحاتك التي تطرحها من طرف الإدارة ؟ نعم لا

49. - على ماذا تركز عملية إتخاذ القرارات داخل مؤسستكم؟

1. تطبيق و احترام قوانين المؤسسة
 2. تخضع لقرار المسؤول
 3. المحافظة على العلاقة الجيدة بينك و بين رؤسائك

50. لماذا.....

51. حدد الخصائص التي يتميز بها رئيسك؟

1. لا مبالى و عديم الكفاءة
 2. امتسلط و يصعب مناقشته
 3. مشجع و متعاون

52. ماهي العلاقة التي تربطك بمشرفك

1. قرابة
 2. علاقة منطقة جغرافية
 3. علاقة اشراف

53. هل أنت مطلع عما يجري في المؤسسة؟ دائما أحيانا غير مطلع

54. - كيف يتم إعلام العمال بالمستجدات و الأوامر التي تصدرها الإدارة ؟

1. الإعلانات و الملصقات
 2. الرؤساء المباشرين
 3. الرؤساء المباشرين
 4. إعطاء المعلومات لمن تخصصه

55. - هل الإتصال بالمدير أو رئيس الدائرة لتقديم اقتراح؟ أمر سهل معقد غير ممكن

56. هل يهتمك الإطلاع على على مايجري داخل المؤسسة مهما كانت اجابئة لماذا؟

57. - إذا كنت مشرفا ماذا يمثل العامل بالنسبة إليك ؟

1. مجرد منفذ
 2. عامل يمكن إستبداله
 3. مصدر إبداع
 4. رأس مال ثمين

58. إذا كنت عون تنفيذ المسير الناجح في نظرك هو:

1. الذي يفرض الإنضباط
 2. الذي يملك الكفاءة و القدرة على التوجه
 3. الذي يسعى إلى رفع الإنتاج
 4. الذي يسعى لخلق جماعة منسجمة

59. ماذا تمثل مؤسسة كوندور بالنسبة إليك.

60. ماهي الأمور التي تميز هذه المؤسسة عن باقي المؤسسات.

الملحق 02: فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	مستويات تحليل السلوك التنظيمي	53
2	يوضح مكونات الشخصية الفردية	57
3	يمثل الإطار الأساسي للإدراك	59
4	يمثل أبعد الإلتزام التنظيمي	72
5	يوضح أهمية ثقافة المؤسسة	112
6	يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوندور	135

الملحق 03: فهرس الجداول

الرقم	العنوان	صفحة
1	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	145
2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	146
3	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	147
4	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأصل الجغرافي.	148
5	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس و الأصل الجغرافي.	149
6	يمثل توزيع المبحوثين حول الجنس و الفئة السوسيو مهنية.	150
7	يبين توزيع أفراد العينة حسب مهنة آبائهم.	151
8	يبين توزيع أفراد العينة حسب مهنة أمهاتهم.	151
9	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي لأباء و أمهات المبحوثين	152
10	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية .	153
11	يبين مفهوم الوقت لدى العامل.	154
12	يوضح مستوى التأخر عن العمل و حرص الوالدان على القيام بأعمالهم في وقتها.	155
13	ابوضح مستوى التأخر عن العمل و الفئة السوسيو مهنية	156
14	الأساليب المستعملة من طرف الأسرة لضبط سلوك أبنائها	157
15	الفئة السوسيو مهنية للمبحوث ومستوى مرونة الأساليب التربوية المستعملة داخل الأسرة.	158

159	يوضح مستوى التعليمي للأب و الإتصال بالمؤسسة التعليمية للمبحوث.	16
161	يوضح مهنة الأب و مستوى إتصاله بالمؤسسة التعليمية للمبحوث(إبنة).	17
162	يوضح مراقبة الأعمال المدرسية من طرف والدي المبحوث	18
163	يوضح الأصل الجغرافي و مراقبة الأعمال المدرسية من طرف والدي المبحوث	19
164	يوضح مراقبة أعمال بالمدرسة و الفئة السوسيو مهنية	20
165	يبين مستوى إحترام المعلم لمواقيت عمله حسب رأي المبحوث	21
166	مفهوم الوقت عند العامل وموقف التحدث في أمور خارج نطاق العمل أثناء العمل.	22
168	يبين العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية و موقف التحدث في أمور خارج نطاق العمل	23
169	دافع إحترام مواعيد العمل بالنسبة للمبجوثين.	24
169	يبين معنى إحترام الوقت في المؤسسة بالنسبة للمبجوثين.	25
170	يبين معنى إحترام الوقت في المؤسسة العمل حسب رأي المبحوث و الفئة السوسيو مهنية	26
171	تصور العامل للعمل داخل المؤسسة.	27
172	يبين ترتيب حسب الأولية لبعض القيم التي كان الوالدين ينصحان بها المبحوثين.	28
173	يوضح تصور العامل للعمل داخل المؤسسة و مهنة الآباء	29
174	كيفية التعامل مع مشكلة في العمل.	30
176	الأقدمية و الرغبة في الإنتقال	31
177	الرغبة في الإنتقال و الفئة السوسيو مهنية	32
178	أسباب الإنتقال من المؤسسة و الفئة السوسيو مهنية	33
179	يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية وطريقة التحفيز المستعملة.	34
180	يوضح العلاقة بين طريقة التحفيز و الإعتراز بالإنتماء للمؤسسة	35
181	موقف من ارتداء اللباس الخاص بالعمل خارج المؤسسة	36
182	الفئة السوسيو مهنية و الإعتراز بالإنتماء للمؤسسة	37
183	سعي المؤسسة للحفاظ على المبحوث و الفئة السوسيو مهنية	38
184	أسباب الحفاظ على العامل داخل المؤسسة حسب رأي المبحوث	39
184	طبيعة العلاقة التي تربط المبحوث بالمؤسسة و الفئة السوسيو مهنية	40
185	أسس التضامن بين العمال	41
186	يوضح نوع العلاقة التي تربط المشرف بالعامل.	42
187	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس ومناقشة القرار داخل الأسرة.	43
188	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي للآباء ومناقشة القرار داخل الأسرة.	44
189	ا يبين العلاقة بين مهنة الأب ومناقشة القرارات داخل الأسرة.	45

191	يبين الأصل الجغرافي ومناقشة القرارات داخل الأسرة.	46
192	مناقشة القرارات و الفئة السوسيو مهنية	47
192	يبين علاقة متغير الجنس في طاعة الوالدين داخل الأسرة.	48
193	مواصفات معلم المبحوث	49
194	يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية لمبحوث ومواصفات معلمه.	50
195	يوضح مدى فتح مجال النقاش داخل القسم.	51
196	يوضح دور المدرسة في تنمية الروح العلمية وحرية التفكير حسب رأي المبحوث.	52
197	يوضح كيفية اتخاذ القرار داخل المؤسسة حسب رأي المبحوث.	53
198	يبين مستوى إطلاع المبحوث عما يجري في المؤسسة في الوقت المناسب	54
198	يوضح العلاقة بين طبيعة الاتصال وكيفية إعلامهم بمستجدات العمل.	55
200	رأي المشرف في العامل	56
200	المسير الناجح والجيد في نظر عمال التنفيذ.	57
201	يوضح طبيعة العلاقة مع المشرف أو الرئيس.	58

الملحق رقم 04: عدد عمال كوندور ومختلف الوحدات الإنتاجية لمجموعة بن حمادي حسب احصائيات 2017/12/21

Structure	Cadres	Haute Maîtrise	Maîtrise	Exécution	Total
Unité Siège	166	128	118	50	462
Complexe Climatiseurs	24	20	136	703	883
Complexe Réfrigérateurs	21	31	173	701	926
Unité Produits Bruns	20	15	65	368	468
Unité Transformation Plastique	13	23	130	338	504
Unité Produits Blancs	18	21	59	371	469
Unité Produits Mobile	19	34	44	228	325
Unité F. P. Photovoltaïques	4	3	16	49	72
Direction SAV	4	5	23	4	36
Direction des Projets	34	10	51	37	132
Service Sureté Interne	0	1	6	80	87
Security Systems	14	10	1	1	26
Direction Régionale Centre (Oued S'Mar)	63	87	108	90	348
Direction Régionale Constantine	11	50	29	48	138
Direction Régionale EL Eulma	3	35	40	53	131
Direction Régionale Oran	19	62	81	88	250
Direction Régionale SAV Alger	3	2	124	17	146
Autre Structure	25	93	470	230	818
Total	461	630	1674	3456	6221