وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر-2- أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم الإجتماع
تخصص تنظيم وعمل

رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم بعنوان:

الخلفية الثقافية للقيادة
وأثرها على التماسك الاجتماعي التنظيمي

دراسة ميدانية بـ:

- مؤسسة البناء المعدني بالبليدة.
- المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

من إعداد الطالب:
بوعشة نور الدين

إشراف الأستاذ الدكتور:
الهاشمي مقراني

السنة الجامعية 2017/2016

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر-2- أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الإجتماع

تخصص تنظيم وعمل

رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم بعنوان:

الخلفية الثقافية للقيادة
وأثرها على التماسك الاجتماعي التنظيمي

دراسة ميدانية بـ:

- مؤسسة البناء المعدني بالبليدة.
- المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

من إعداد الطالب:

بوعشة نور الدين

إشراف الأستاذ الدكتور:

الهاشمي مقراني

السنة الجامعية 2017/2016

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر– 2- أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم الإجتماع
تخصص تنظيم وعمل

رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم بعنوان:

الخلفية الثقافية للقيادة
وأثرها على التماسك الاجتماعي التنظيمي

دراسة ميدانية بـ:
- مؤسسة البناء المعدني بالبليدة.
- المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

من إعداد الطالب:
بوعشة نور الدين

إشراف الأستاذ الدكتور:
الهاشمي مقراني

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

1- الأستاذ: عبد اللاوي حسين..... رئيسا.
2- الأستاذ الدكتور: الهاشمي مقراني.....مشرفا ومقررا.
3- الأستاذ : بويحياوي عبد الكريم .....عضوا.
4- الأستاذ : شويمات كريم.....عضوا.
5- الأستاذ:سبعون سعيد ..... عضوا.

السنة الجامعية 2017/2016

مستلخص باللغة العربية:

يعتبر موضوع السلوك التنظيمي وطريقة تشكُّلِه من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم وأنثروبولوجيا التنظيم، انطلاقا من اعتبار أنّ الفاعلين في التنظيم هم أفرادا اجتماعيين قبل أن يكونوا كذلك، ومن ثمّ يورِّدون بانتقالهم إلى التنظيم جزءا معتبرا من الفعل الثقافي الاجتماعي بغض النظر عن طبيعته ونوعه، وعلى هذا الأساس يتأثر تماسكهم في محيط التنظيم بفعل توظيفه وتبنيه من طرفهم في الوضعيات المشابهة؛ ومن جهة أخرى وبالنظر إلى أنّ القيادة التنظيمية تشكل هي الأخرى محورا أساسيا في علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التنظيمي، وبالنظر إلى أهمية دورها داخل التنظيم فإنّه يضطلع بها العمل على إحلال التماسك بينها وبين أتباعها، وهذا الأخير يتأثر بممارساتها المستمدة من الثقافة الاجتماعية انطلاقا من اعتبارها فردا اجتماعيا هي كذلك، وبممارساتها المستمدة من تقاليد وثقافة التنظيم في مجالي القيادة والإدارةباعتبارها فاعلا رئيسيا داخل التنظيم، من حيث نمط قيادتها، نوع علاقاتها بالأتباع وسلوكاتها اتجاههم، تشجيعها للفعل الإبداعي.

ونهدف من دراستنا لموضوع الخلفية الثقافية للقيادة والأتباع وأثرها على التماسك داخل التنظيم، التي أجريت على مستوى مؤسسة البناء المعدني وهي مؤسسة صناعية وكذلك المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري باعتبارها منظمة إدارية تقدم خدمات عمومية، تبيان مدى تأثير الثقافة الاجتماعية من خلال عناصرها التالية: الأقوال والتعبيرات الاجتماعية، التمثل بالقيم الاجتماعية من طرف العمال والموظفين ومسؤوليهم، على التماسك الداخلي للتنظيم، والتعرف على عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية وتشخيص واقعها الفعلي في المؤسسة الجزائرية؛ التعرف على طبيعة القيم الاجتماعية والتنظيمية السائدة فيها، سواء كانت إيجابية أو سلبية؛ والكشف عن درجة ترابط وتقارب العمال والموظفين من خلال: مؤشرات الانتماء والولاء والالتزام؛ والتعرف على الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الصناعية والإدارة العمومية من منظور العمال والموظفين وتشخيص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي من خلال: علاقة التميز والتقدير بالالتزام التنظيمي؛ علاقة المشاركة بالرضا الوظيفي؛ وكذلك الوصول إلى نتائج علمية تبين دور القيادة الإدارية في المؤسسة الصناعية أو الإدارة العمومية في الجزائر، سواء من خلال سعيها إلى تعزيز التماسك التنظيمي أو إلى تكريس الأمر الواقع، وفي الأخير دراسة تأثير القيم الثقافية الاجتماعية على تشكيل الأنماط السلوكية للقادة والمرؤوسين، وتبيان جوانب ضعف التماسك بين مكونات التنظيمات الجزائرية.

abstract:

The organizational behavior and the way it is formed are among the topics that attracted the attention of researchers in the field of administration and management and anthropology regulation. For the actors in the organization are social individuals before they are as well, and then supplying part, considering the socio-cultural act regardless of the nature and type of passage to organization for the purpose of work. On this basis, the cohesion in the vicinity of the organization is influenced by employment and embraced by them in similar positions. On the other hand, and given that the organizational leadership constitute the other major focus in the social Psychology and organizational Psychology, and given the importance of their role within the organization, it plays her work to bring about cohesion between them and their followers. The latter is influenced by its social and cultural practices, considering the fact that it is a social individual as mentioned above. It is also influenced by its practices derived from the traditions and culture of the organization in the areas of leadership management as a key player within the organization, in terms of style leadership, the type of relationships with its followers and its behavior towards them, and its encouragement for creative act.

The study of the cultural background of leadership and followers and their impact on cohesion within the organization is conducted at the level of the Metal Construction Foundation, which is an industry organization, as well as the Directorate General of Civil Service and Administrative Reform as a management organization that provides public services. Indeed, this study shows the impact of social culture through the following elements: rhetoric and social expressions, assimilation and social values by the workers, employees and their bosses, and the internal cohesion of the organization. It also identifies the elements and components of organizational culture and diagnosis of the actual reality of the Algerian organization. Moreover, it identifies the nature of social and organizational values, prevailing, whether positive or negative. In addition to the disclosure of degree coherence and convergence of the workers and employees by affiliation, loyalty and commitment indicators, it also learn about the cultural background of leadership in industrial organization and public administration of the workers' perspective, employees, and the diagnosis of the relationship between organizational culture and social cohesion through: relationship excellence and appreciation to abide by regulatory; the partnership job satisfaction; as well as access to the results scientific show the role of administrative leadership in industrial organization or public administration in Algeria, both through its quest to enhance organizational cohesion or to devote a fait accompli, and in the latter study the impact of cultural values and social on the formation of the behavioral patterns of leaders and subordinates, and to identify weaknesses cohesion between the Algerian regulations components.

الإهداء:

إلى روحي أبي وشقيقتي الطاهرتين رحمهما الله وأسكنهما فسيح جناته بإذن الله الرحمان الرحيم.

إلى والدتي العزيزة حفظها الله ورعاها لي ولإخوتي.

إلى إخوتي وأخواتي، أبناء إخوتي وأخواتي.

إلى كل أهلي وأقاربي وجيراني.

إلى كل الأصدقاء والزملاء الذين عرفتهم وأحببتهم كثيرا.

إلى كل زملائي الذين يمارسون مهام الأستاذية بالجامعات الجزائرية.

إلى زميليّ: أكثم الصرايرة من الأردن، وعادل المنيفي من اليمن، وبالمناسبة نسأل الله على أن يجعل بلد اليمن سعيدا كما كان عليه في السابق.

إلى من علمني وأحسن تعليمي: أساتذتي بكافة الأطوار التعليمية.

إلى السيد المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري: بلقاسم بوشمال.

إلى السيدات والسادة الإطارات السامية بمقر عملي، المدراء، المفتشون، رؤساء الدراسات ونواب المدراء، وأخصبالذكر:

السيدين: مدير التدقيق و التطبيق، " رضا رمضان " نائب مدير التدقيق والمراقبة " عبيب كمال "، على ماقدماه لي من مساعدة استثناءا.

إلى السيد المدير العام للموارد البشرية والقوانين الأساسية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية، عبد الحليم مرابطي.

إلى موظفي المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وزملائي بمفتشيات الوظيفة العمومية " 48 ولاية ".

إلى زملائي بالهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، موظفين وإطارات سامية.

إلى كافة عمال مؤسسة البناء المعدني وخاصة: مدير الموارد البشرية، حماد، ويونس وحميدة.

إلى من تحملهم ذاكرتي ولم تحملهم رسالتي.

وفي الأخير، أهدي إلى كلّ هؤلاء هذا العمل المتواضع.

شكر وتقدير:

الحمد لله الذي أكرمنا بنعمة الإسلام وأمدّنا بالتوفيق لإنجاز هذا العمل المتواضع وأعاننا على إتمامه وبعد:

فالعمل الجاد يستلزم الأخذ بالتوجيهات والنصائح والتشجيع، سواء من قريب أو من بعيد، ومن ثمّ مهما كانت نسبة توفيقنا في إنجاز العمل الذي بين أيدينا، فإنّما يعود فضله في المقام الأوّل إلى كل الذين قدموا لنا يد المساعدة، وكانوا لنا مرجعا في الإستشارة؛ ولهذا أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير والإحترام، الأستاذ الدكتور:

" الهاشمي مقراني "، نِعمَ الأستاذ و نِعمَ المشرف،

على تواضعه وموافقته بالإشراف على هذا العمل، وعلى إرشاداته وتوجيهاته القيمة والمفيدة، وعلى صبره طيلة مدة إعداد الرسالة؛ وأتقدم أيضا بخالص شكري وتقديري إلى عمال مؤسسة البناء المعدني بالبليدة وموظفي المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري " الإدارة المركزية "، على مساهمتهم والعون الذي قدموه لنا أثناء إنجاز هذا العمل.

مستخلص باللغة العربية.
مستخلص باللغة الانجليزية.
إهداء.
شكر وتقدير.
فهرس المحتويات.
فهرس الجداول.
فهرس الأشكال.
مقدمة.....1

الباب الأول: الاقتراب المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول: الاقتراب المنهجي للدراسة

تمهيـــد 8
أولا: أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة.....9
ثانيا: الإشكالية والفرضيات.....10
ثالثا: تحديد المفاهيم والمصطلحات.....13
رابعا: المقاربة السوسيولوجية.....21
خامسا: الدراسات السابقة.....22
سادسا: المناهج المستعملة وتقنيات البحث.....51
سابعا: تقديم ميدان الدراسة.....54
ثامنا: العينة وطريقة اختيارها.....66
تاسعا: أدوات العرض والتحليل الكمي والكيفي.....69

الفصل الثاني: الفعل الثقافي الإجتماعي وأثره على تماسك التنظيم

تمهيـــد 72
أولا: ماهية الثقافة الاجتماعية والواقع التنموي و التسييري.....73
ثانيا: الثقافة الاجتماعية والهيكل الاجتماعي للدولة ومحاولة بناء نسق ثقافي تنظيمي.....86
ثالثا: التركيب الثقافي للإدارة.....91
رابعا: أسس تكوين سلوك تنظيمي سوي.....110
خلاصة.....121

الفصل الثالث: الإطار الثقافي للمنظمة وأثره على التماسك الاجتماعي داخلها.

تمهيـد.....124
أولا: الثقافة التنظيمية، الماهية، الأبعاد، الخصائص والأهمية.....125
ثانيا: مستويات الثقافة التنظيمية.....133
ثالثا: نظريات الثقافة التنظيمية.....134
رابعا: عناصر الثقافة التنظيمية.....135
خامسا: أنواع الثقافة التنظيمية.....142
سادسا: وظائف الثقافة التنظيمية.....147
سابعا: الثقافة التنظيمية بين المحافظة والتغيير.....163
خلاصة.....167

الفصل الرابع: عوامل بناء التماسك التنظيمي لدى القائد الناجح.

تمهيـد 170
أولا: أساليب القيادة.....171
ثانيا: مبادئ القيادة الناجحة.....175
ثالثا: النظريات الحديثة للقيادة.....179
رابعا: أسس بناء التماسك التنظيمي لدى القيادة الناجحة.....186
خامسا: مخرجات القيادة الناجحة وصور التماسك في النسق التنظيمي.....204
خلاصة 214

الفصل الخامس: فعالية الفعل الإداري لضمان تماسك التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

تمهيـد.....217
أولا: ماهية التنظيم.....218
ثانيا: تطور نظريات التنظيم.....219
ثالثا: التنظيم غير الرسمي والنظريات المفسرة لتكوينه.....250
رابعا: صور التفاعل الاجتماعي في النسق التنظيمي.....254
خامسا: الفعل الإداري في التعامل مع العمال.....258
خلاصة.....263

الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة

الفصل السادس: توظيف عناصر الثقافة الاجتماعية في مجال بناء العلاقات وتوجيه الولاء .

تمهيـد.....267
أولا: محور البيانات العامة للمبحوثين.....268
ثانيا: محور تكوين العلاقات الاجتماعية والتنظيمية.....272
ثالثا: أثر العلاقات الاجتماعية والتنظيمية المكونة على تماسك أعضاء التنظيم.....315
خلاصة.....322

الفصل السابع: التمثل بالقيم الاجتماعية والتنظيمية وأثره على التماسك التنظيمي.

تمهيـد.....325
أولا: محور التمثل بالقيم الاجتماعية والتنظيمية.....326
ثانيا: أثر تمثل العمال والموظفين بالقيم الاجتماعية والتنظيمية على تماسكهم في إطار التنظيم.....363
خلاصة 370

الفصل الثامن: الثقافة والولاء التنظيميين وأثرهما على التماسك داخل التنظيم.

تمهيـد.....373
أولا: محور الثقافة والولاء التنظيميين.....374
ثانيا: مظاهر تأثير الثقافة والولاء التنظيميين على تماسك التنظيم.....409
خلاصة 414

الفصل التاسع: السلوك القيادي وتشجيع الإبداع كمدخلين لإحلال التماسك.

تمهيـد.....417
أولا: محور السلوك القيادي وتشجيع الإبداع.....418
ثانيا: السلوك القيادي وتشجيع الإبداع كمدخلين لإحلال التماسك.....470
خلاصة 477

الفصل العاشر: تكريس أسلوب الجماعية في العمل لإحلال التماسك التنظيمي.

تمهيـد.....480
أولا: إتباع أسلوب العمل الجماعي في التنظيمات الصناعية والإدارية 481
ثانيا: مظاهر تأثير أسلوب العمل الجماعي على التماسك.....534
خلاصة.....538

* الاستنتاجات العامة للدراسة.....540
خاتمة:.....549
قائمة المراجع:.....553
الملاحق:.....566

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
الباب الأول: الاقتراب المنهجي والنظري للدراسة		
01	يبين توزيع مستخدمي مؤسسة البناء المعدني.	55
02	يبين توزيع مستخدمي المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.	65
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب فئاتهم المهنية ومكان عملهم.	68
04	يبين نظام ليكرت للقيادة.	180
الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة.		
المحور الخاص بالبيانات العامة للمبحوثين		
05	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس ومكان العمل	268
06	يبين توزيع المبحوثين حسب السن ومكان العمل.	269
07	يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.	270
08	يبين توزيع المبحوثين حسب حالتهم المدنية ومكان عملهم.	270
09	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي ومكان العمل.	271
10	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأصل الجغرافي.	272
الجداول الخاصة بمحور تكوين العلاقات الاجتماعية والتنظيمية		
11	يبين قدرة المبحوثين على تكوين علاقات اجتماعية تبعا للأعمال المؤداة والجنس.	272
12	يبين قدرة المبحوثين على تكوين علاقات اجتماعية تبعا للأعمال المؤداة ومكان العمل والجنس.	275
13	يبين قدرة المبحوثين على تكوين علاقات اجتماعية تبعا للأعمال المؤداة و فئاتهم المهنية.	277
14	يبين الطرف الثاني في العلاقة المكونة والفئة المهنية.	279
15	يبين العلاقات المكونة مع أكثر من طرف والفئات المهنية	280
16	يبين أراء المبحوثين حول نوع العلاقة بين العمال والموظفين ومكان العمل.	284
17	يبين نوع العلاقات بين العمال والموظفين ومكان العمل.	287
18	يبين نوع علاقة المبحوثين بمسؤوليهم ومكان العمل.	289
19	يبين أراء المبحوثين حول وجود الجهوية في التعامل والأصل الجغرافي.	293
20	يبين أسباب وجود الجهوية في التعامل والأصل الجغرافي.	296
21	يبين أراء المبحوثين حول وجود الجهوية في التعامل ومكان العمل.	298
22	يبين أسباب وجود الجهوية في التعامل ومكان العمل.	301
23	يبين سعي المبحوثين إلى تكوين علاقات اجتماعية و مكان عملهم.	303

24	يبين الجهة التي يكوّن معها المبحوثين علاقة اجتماعية و مكان العمل .	305
25	يبين سعي المبحوثين إلى تكوين علاقات اجتماعية وفئاتهم المهنية.	308
26	يبين الجهة التي كون معها المبحوثين علاقة اجتماعية والأصل الجغرافي.	309
27	يبين توزيع العمال أو الموظفين الذين يبني معهم المبحوثين علاقات والجنس.	311
28	يبين توزيع العمال أو الموظفين الذين يبني معهم المبحوثين علاقات و مكان العمل.	314
الجداول الخاصة بمحور القيم الاجتماعية والتنظيمية		
29	يبين قبول المبحوثين بالعمل في مؤسسة أخرى لا يوجد بها أبناء المنطقة والفئة المهنية.	326
30	المجتمع لعمل المبحوثين والفئة المهنية.	329
31	يبين اعتبارات أفراد المجتمع لعمل المبحوثين حسب مكان العمل والفئة المهنية.	332
32	يبين توزيع المبحوثين الذين يقدرهم زملاء العمل و الفئة المهنية.	335
33	يبين توزيع المبحوثين الذين يقدرهم زملاء العمل حسب مكان العمل والفئة المهنية.	338
34	يبيّن العوامل التي يقدَّر المبحوثين على أساسها من طرف زملائهم والفئة المهنية.	341
35	ن إلى تحسين كيفية أدائهم للمهام والفئة المهنية.	343
36	ن إلى تحسين كيفية أدائهم للمهام حسب مكان العمل والفئة المهنية.	345
37	يبين اعتبارات المبحوثين للعمل المؤدى حسب الجنس.	347
38	يبين أسباب اعتبار المبحوثين للأعمال المؤداة بأنّها منافيةً لمراكزهم ومسؤولياتهم الاجتماعية والجنس.	349
39	يبين سعي المبحوثين إلى تأكيد ذواتهم والفئة المهنية.	352
40	يبين أراء المبحوثين حول وجود صرامة في تطبيق القوانين حسب مكان العمل.	354
41	يبين السلوكات التي يلجأ إليها المبحوثين كرد فعل على الصرامة في تطبيق القوانين ومكان العمل.	357
42	يبين أراء المبحوثين حول لجوء العمال إلى تخفيض مستوى الأداء كرد فعل على الإنضباط المفروض من طرف الإدارة والفئة المهنية.	359
43	يبين أراء المبحوثين حول سبب الإنضباط المفروض و مكان العمل.	361
محور الثقافة والولاء التنظيميين		
44	يبين قبول المبحوثين بمناصب عمل في مؤسسات أخرى بنفسالامتيازات ومكان العمل.	374
45	يبين طريقة تحدُّث المبحوثين عن المؤسسة مع زملائهم والأقدمية.	376
46	يبين أراء المبحوثين حول الجهة التي يضحي من أجلها العمال والاقدمية.	379
47	يبين توزيع المبحوثين الذين يشعرون بأنهم يمثلون جزءا من المؤسسة المستخدمة والاقدمية .	382
48	يبين العوامل التي تشعر المبحوثين بأنهم جزءا من المؤسسة والأقدمية.	384

49	يبين مفهومية المبحوثين للأقدمية في العمل حسب الفئة المهنية.	387
50	يبين أراء المبحوثين بخصوص تعبير أقدمية العمال عن الولاء والفئة المهنية.	389
51	ل بقاء العمال في العمل بالمؤسستينوالفئة المهنية.	391
52	ن الذين سيغادرون المؤسسة في حالة وجود مناصب أخرى والفئة المهنية.	393
53	يبين الجهة التي يتوجه إليها المبحوثين لحل مشاكلهم و الجنس.	395
54	يبين أراء المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني حول تمثيلية النشاط النقابي والفئة المهنية.	398
55	يبين أراء المبحوثين حول وعي الإدارة بمشاكل العمال و مكان عملهم.	400
56	يبين أراء المبحوثين حول اهتمام المسؤولين بمشاكل المرؤوسين حسب الفئة المهنية	403
57	ثين الذين تمثل لهم المؤسسة المستخدمة مكان عمل جيد والخبرة المهنية.	405
58	يبين أراء المبحوثين حول ارتباط العمال بوحدات عملهم حسب الجنس.	407
محور السلوك القيادي وتشجيع الإبداع		
59	يبين توزيع المبحوثين الذين يتيح لهم رؤساؤهم المجال لتقديم المقترحات والأفكار والمستوى التعليمي.	418
60	يبين توزيع المبحوثين الذين يتدخل رؤساؤهم لتحديد كيفيات الأداء الأفدمية .	420
61	يبين أراء المبحوثين حول وجود تشجيع للإبداع داخل المؤسسة والفئة المهنية.	422
62	يبين توزيع المبحوثين الذين يرون بأن هناك تشجيعا للإبداع ومكان العمل.	426
63	يبين توزيع المبحوثين الذين قدموا اقتراحات لتحسين الأداء والفئة المهنية.	430
64	يبين توزيع المبحوثين الذين قدموا اقتراحات لتحسين الأداء ومكان العمل.	432
65	يبين توزيع المبحوثين الذين يرون بأنّ العمال يطرحون الحلول والبدائل عندما تواجههم مشكلات في العمل والأقدمية.	434
66	يبين توزيع المبحوثين الذين يرون بأن الإدارة تتبنى الأفكار الجديدة بسرعة ومكان العمل.	436
67	يبين توزيع المبحوثين الحريصين على تقديم أفكار ومقترحات والفئة المهنية.	440
68	يبين توزيع المبحوثين الذين يرون بأنّ الرؤساء يشركون مرؤوسيهم في اتخاذ القرارات والمستوى التعليمي.	442
69	يبين توزيع المبحوثين الذين يقبلون بمعاقبة زميلهم من طرف مسؤوله عند ارتكابه لخطأ و مكان العمل.	446
70	يبين توزيع المبحوثين الذين يشركهم مسؤوليهم في تحديد أهداف العمل والخبرة المهنية.	449
71	يبين أراء المبحوثين حول الجانب الذي يميل إليه مسؤوليهم حسب الخبرة المهنية.	452
72	يبين أراء المبحوثين حول نتيجة اختلاف لغة التعامل والمستوى الدراسي.	455
73	يبين أراء المبحوثين حول مدى رضا الرؤساء عن أداء مرؤوسيهم حسب الجنس.	458
74	يبين أراء المبحوثين حول نمط القيادة المتبع حسب الجنس.	461

75	يبين توزيع عوامل تسلطية القيادة الإستبدادية والمستوى الدراسي.	467
محور العمل الجماعي		
76	يبين نوع الشعور الذي يحققه العمل الجماعي للمبحوثين والفئة المهنية.	481
77	يبين توزيع المبحوثين بخصوص ما يوفره لهم فريق العمل والجنس.	486
78	يبين مدى تحقيق العمل الفردي لأداء جيد و مكان العمل.	490
79	يبين معنى إتقان العمل لدى المبحوثين ومكان العمل.	498
80	ثين حول اعتبارات المسؤولين الإداريين للعمال المتميزين ومكان العمل.	501
81	يبين توزيع المبحوثين الذين يعتبرون تصرفات مسؤوليهم بمثابة قدوة والفئة المهنية.	507
82	يبين توزيع المبحوثين الذين يشركهم رؤسائهم في اتخاذ بعض القرارات و الخبرة المهنية.	509
83	ثين الذين اكتسبوا علاقات جيدة مع الإدارة و الفئة المهنية.	512
84	ن الذين اكتسبوا علاقات جيدة مع الإدارة ومكان العمل و الفئة المهنية.	515
85	يبين العوامل المساعدة على اكتساب علاقات جيدة مع الإدارة حسب الفئة المهنية.	517
86	يبين عوامل بناء ثقة العمال بالإدارة وزيادة ارتباطهم بمؤسستيهم والفئة المهنية.	520
87	يبين توزيع المبحوثين الذين يرون بأن زملاءهم راضون عن العمل والفئة المهنية.	524
88	يبين توزيع المبحوثين الراضين عن العمل بهاتين المؤسستين والفئة المهنية.	526
89	يبين توزيع المبحوثين حول رأيهم بخصوص سبب رضاهم والفئة المهنية.	529

* **قائمة الأشكال:**

الرقم	العنوان	الصفحة
الباب الأول: الإقتراب المنهجي والنظري للدراسة		
الفصل الرابع: : عوامل بناء التماسك التنظيمي لدى القائد الناجح.		
01	نموذج روبرت تاننبوم ووارن شميدت للقيادة.	183
02	أنماط القيادة ودورة الحياة الوظيفية للمرؤوسين	184
03	الشبكة الإدارية لبلاك وموتون.	185
04	يبين تنميط علاقات الامتثال.	250

مقدمـــــــة

مقدمـة:

يعد تماسك مكونات التنظيم الصناعي أو الإداري في الوقت الحالي، أحد الشروط البالغة الأهمية لضمان بقائه واستمراره، والذي يعتبر أسمى هدف أُنشِأ من أجله وكذلك بغرض الوفاء بمسؤوليته الإجتماعية إتجاه المجتمع الذي يعمل فيه من جهة، ومن جهة أخرى لحشد الجهود الفردية داخله بغرض العمل معا وبانسجام تام، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة وجعلها مشتركة بينهم وبين الإدارة، ويمثل هذا المتغير منطلق نجاح المنظمات في مجال نشاطها؛ وعندما نبحث في التراث السوسيولوجي والإداري في مجال التنظيمات نجد أنّ الباحثين في هذه المجالات أولوا هذا الموضوع اهتماما كبيرا، تنظيراً ودراسةً، فالتايلورية مثلا ترى أنّ زيادة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية تقترن بزيادة الأجور للعمال، وبالتالي كان منظورها إليهم باعتبارهم مخلوقات رشيدة وعقلانية، واقترحت مبادئ إحلال الطرق العلمية الحديثة لمساعدة الإدارة على حل المشكلات الإدارية والفنية، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وضرورة التعاون بين الإدارة والعمال وتوفير جو ملائم يسوده الإنسجام وروح العمل المشترك، كما ترى بأنّ التنظيمات غير الرسمية تضرُّ بالتنظيم الرسمي ومن ثم تقرُّ بوجوب مقاومتها، وباتّباع هذا الأخير من طرف الإدارة فإنّها تقوّض تماسكها الداخلي بممارساتها.

ومن إسهامات الفايولية في هذا المجال، نجد أنّها اقترحت أربعة عشر مبدأ لمساعدة المديرين على حل المشكلات داخل التنظيم، وأكدت على أنّ اهتمام العمال بإشباع حاجاتهم يبعدهم عن الإهتمام بتحقيق الأهداف التنظيمية؛ وأكد أيضا إلتون مايو باعتباره من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية على: دمقرطة التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك أنسنة ظروف العمل وإحترام الرأي والمشاركة لتحقيق رضا العمال وزيادة ارتباطهم بالتنظيم؛ وساهم شستر برنارد بنظرية النظام التعاوني في هذا المجال، التي يؤكد من خلال فرضياتها ومبادئها على أنّ المنظمة تشكل نظاما تعاونيا معتمدا على فاعلية التعاون بين أعضائه، وأنّ العنصر الإنساني داخلها هو أساس بناء العلاقات التعاونية، أضف إلى ذلك أنّه يعتبر التنظيم غير الرسمي من أهم الجوانب التي يعتمد عليها التنظيم الرسمي في تحقيق أهدافه، بالنظر إلى ما يوفره لأعضاء كلا التنظيمين من اتصالات وتماسك وشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات.

ويعتبر حقل السلوك التنظيمي من المجالات الحديثة أيضا، التي تطرق لها الباحثون في مجال الإدارة والتنظيم وأنتروبولوجيا التنظيم، وكذلك طريقة تشكُّلِه هي الأخرى حظيت باهتمامهم، انطلاقا

من اعتبار أنّ الفاعلين في التنظيم هم أفرادا اجتماعيين قبل أن يكونوا كذلك، ومن ثمّ يورِّدون جزءا معتبرا من الفعل الثقافي الإجتماعي بغض النظر عن طبيعته ونوعه بانتقالهم إلى التنظيم بغرض العمل، وعلى هذا الأساس يتأثر تماسكهم في محيط التنظيم بفعل توظيفه وتبنيه من طرفهم في الوضعيات المشابهة لها داخل التنظيم؛ ومن جهة أخرى وبالنظر إلى أنّ القيادة التنظيمية تشكل هي الأخرى محورا أساسيا في علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التنظيمي، وتعتبر من الدراسات التي ركزت على التفاعل الذي يحصل بين القائد والموقف الذي يكون فيه الهيكل التنظيمي الرسمي والإطار الثقافي له، وبالنظر إلى أهمية دورها داخل التنظيم فإنّه يضطلع بها العمل على إحداث التماسك بينها وبين أتباعها، وهذا الأخير يتأثر بممارساتها الثقافية الإجتماعية انطلاقا من اعتبارها فردا اجتماعيا كماسبقت الإشارة إليه أعلاه، وكذلك بممارساتها المستمدة من تقاليد وثقافة التنظيم في مجال القيادة والإدارة، باعتبارها فاعلا رئيسيا داخل التنظيم، من حيث نمط قيادتها، نوع علاقاتها بالأتباع وسلوكاتها اتجاههم؛ وتُظهِر لنا الدراسات الحديثة أيضا أهمية دراسة المنظمات انطلاقا من اعتبارها كيانا ثقافيا، بمعنى أنّها نظاما من المعاني المشتركة بين الأعضاء وليس مجرد طرق محددة للتنسيق والسيطرة، بل الثقافة هي التي تصنع للمنظمة شخصيتها المميزة، وبهذا المعنى تؤثر الثقافة التنظيمية على العمال والعمليات الإدارية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات، تعمل على توحيد سلوكات الأفراد في المنظمات التي تؤثر بدورها على تماسكهم وعلى الكفاءة وفعالية الأداء الكلي للمنظمة.

وعلى هذا الأساس يؤكد "**شينShein**" على أنّ القيادة باعتبارها ظاهرة ثقافية لا يمكن أن تُدرسَ إلّا في إطار ثقافي سياسي واقتصادي واجتماعي معين، وهذا لايعني عدم دراسة السلوك القيادي في إطار ثقافي جزئي، ألا وهو الإطار الثقافي التنظيمي، بل أنّ كلا الإطارين يتفاعلان ويتكاملان لأنّ الثقافة التنظيمية تترك بصمتها على المؤسسة وتمثل هويتها، وتوضح طرق أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط العمال بمؤسستهم، وتحفزهم على الأداء المتقن لمهامهم ورضاهم عنه، والتزامهم بتحقيق أهدافها، أو ما يعبر عنه بالتماسك الاجتماعي داخل التنظيم، ويعتبر مدخل الثقافة التنظيمية من أهم المداخل النظرية التي يمكن أن تساهم في حل ومعالجة المشكلات التي تعترض إدارة المؤسسة وخاصة ما تعلّق منها بعملية اتخاذ القرارات، توجيه سلوكات العمال نحو السلوك المرغوب وزيادة درجات الالتزام التنظيمي، وبالنظر إلى أهميته، فإنّ الثقافة القوية تساهم في إيجاد مناخ تنظيمي تسوده القيم المشتركة والالتزام التنظيمي والروح المعنوية المرتفعة، مما يزيد من درجات التماسك التنظيمي، وتعتبر الثقافة التنظيمية كذلك عنصرا مهما للنجاح التنظيمي من خلال تركيزها على العمل الجاد هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتوقف أداء المنظمة على فعالية العنصر البشري والتي تتحدد بدرجة انتمائهم لها.

وتزداد أهمية دراسة الثقافة التنظيمية في ظل التغير البيئي وما يفرضه من تحديات، بغرض إحداث التكيف مع هذه التغيرات من خلال عولمة الأنشطة، وباعتبارها كذلك من أبرز مداخل التطوير التنظيمي لأنّها توجه جهود العمال نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعمل على برمجة المنظومة القيمية في أذهانهم، بينما يعمل التطوير التنظيمي على تقييم منطلقات الثقافة التنظيمية السائدة، وتقييم مستوى شمولية وتكامل الوظائف التي تؤديها وفعاليتها في أداء هذه الوظائف، ويعد رفع مستوى الالتزام التنظيمي أحد أهم أهداف هذه الدراسة.

وتشتمل هاته الدراسة " **الخلفية الثقافية للقيادة وأثرها على التماسك التنظيمي**" على بابين: الباب الأول يمثل الإقتراب المنهجي والنظري للدراسة، والذي يشتمل بدوره على خمسة فصول، أوّلها الإقتراب المنهجي الذي سنبرز في إطاره: الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، والأهداف التي نرجوا تحقيقها أو الوصول إليها من دراسته، وسنطرح الإشكالية والفرضيات التي تنبني عليها دراستنا، ثم نقارب موضوع بحثنا مع النظريات والدراسات السابقة التي تناولته كلية أو جانبا منه، ثم نعرج إلى عرض المناهج المستعملةوتقنيات البحث، ونقدم ميدان دراستنا والمعلومات الخاصة به، وفي الأخير طريقة اختيار العينة ونوعها، ثم أدوات عرض وتحليل البيانات المجمعة.

وسنتناول في الفصل الثاني أثر الفعل الثقافي الإجتماعي على تماسك التنظيم، من خلال العناصر التالية: الثقافة الإجتماعية والواقع التنموي والتسييري، الهيكل الإجتماعي للدولة ومحاولة بناء نسق ثقافي تنظيمي، التركيب الثقافي للإدارة وأسس تكوينالسلوك التنظيمي السوي.

ونخصص الفصل الثالث لاستعراض ماهية الثقافة التنظيمية، أبعادها، خصائصها، أهميتها، مستوياتها، نظرياتها، عناصرها وأنواعها ووظائفها وكذلك موضعها بين المحافظة والتغيير.

ونتناول في الفصل الرابع: عوامل بناء التماسك التنظيمي لدى القائد الناجح، وتبيان ذلك من خلال تعرضنا إلى: أساليب القيادة، مبادئ نجاحها، النظريات الحديثة للقيادة وأسس بناء التماسك التنظيمي لدى القيادة الناجحة ومخرجات تلك الأسس.

بينما في الفصل الخامس، سنتناول أثر الفعل الإداري على تماسك أعضاء التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، من خلال التعرف على ماهية التنظيم، نظرياته، التنظيمين الرسمي وغير الرسمي والبعض من نظرياتهما، ونعرض في الأخير بعض صور التفاعل الإجتماعي في النسق التنظيمي.

أما الباب الثاني يمثل الجانب الميداني للدراسة، ويتكون بدوره من خمسة فصول، نتناول في كل فصل على الترتيب، أحد العناصر التالية: توظيف الأقوال الشعبية في مجال العلاقات الإجتماعية وتوجيه الولاء، التمثُّل بالقيم الإجتماعية والتنظيمية وأثره على التماسك التنظيمي، الثقافة التنظيمية والولاء

للتنظيم، السلوك القيادي وتشجيع الإبداع وفي الأخير تكريس الجماعية في العمل لإحلال التماسك التنظيمي، والإستنتاجات الخاصة بكل عنصر، ثم الإستنتاجات العامة التي توصلنا إليها وفي الأخير خاتمة دراستنا.

الباب الأوّل:

الإقتراب المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأوّل:

الإقتراب المنهجي للدراسة

الفصل الأول: الإقتراب المنهجي للدراسة

تمهيـــد

أولا: أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة.

ثانيا: الإشكالية والفرضيات.

ثالثا: تحديد المفاهيم والمصطلحات.

رابعا: المقاربة السوسيولوجية.

خامسا: الدراسات السابقة.

سادسا: المناهج المستعملة وتقنيات البحث.

سابعا: تقديم ميدان الدراسة.

ثامنا: العينة وطريقة اختيارها.

تاسعا: أدوات العرض والتحليل الكمي والكيفي.

تمهيـد:

يعتبر البناء التصوري والنظري للدراسة مرحلة أساسية تسبق عملية التحقيق الإمبريقي، وبدونها لا يستطيع الباحث وضع حدود معينة لموضوع بحثه، سواء تعلق الأمر بطرح الإشكالية أو تحديد المفاهيم التي تدخل في إطار الدراسة، وبناء على ذلك نحاول أن نضع تصورا يحدد الظاهرة، ونضع من خلاله أيضا مجموعة من التساؤلات والفرضيات التي تحدد جوانب الدراسة.

واستنادا إلى ذلك فإن هذا الفصل مقسم إلى عدة عناصر، حيث سنبدأ بتوضيح الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، وتحديد الأهداف المرجوة من دراسته، ثم نطرح الإشكالية ونصيغ الفرضيات المنبثقة عنها والتي هي عبارة عن إجابات مؤقتة للتساؤلات الجزئية، ومن ثمّ تحديد المفاهيم والمصطلحات الخاصة بموضوع الدراسة، ووضع الإقتراب النظري الذي من خلاله تتحدد زاوية البحث والدراسة أكثر، ونعرض بعد ذلك بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو جانبا منه، وتقديم المجالين المكاني والزمني للدراسة الميدانية، وفي الأخير نذكر أهم المناهج والتقنيات المستعملة في البحث.

أولا: أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة:

1- أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ورغبتنا في دراسته نجد، ذاتية ومنها:

- الإهتمام والقناعة الشخصية بهذا الموضوع؛

- محاولة الإطلاع على الواقع الفعلي لبعض مؤشرات الموضوع في التنظيمات الجزائرية؛

- الميل الشخصي لمعرفة عوامل ضعف الثقافة التنظيمية والتناقض القيمي الموجود في المنظمة الجزائرية؛

- التعرف على مجالات توظيف الأقوال والتعبيرات الإجتماعية من طرف العمال والموظفين في التنظيمات.

أما الموضوعية فنذكر:

- دراسة الثقافة التنظيمية السائدة يعكس لنا طبيعة العلاقة بين خصائص وقيم وعلاقات العمال وبين الممارسة الإدارية؛

- اعتبار الثقافة التنظيمية من المداخل المعاصرة في دراسة أنشطة المنظمة كونها تبيّن طرق أداء العمل داخلها؛

- دراسة الجوانب الثقافية داخل التنظيمات، لمعرفة درجة تأثيرها على الفعالية التنظيمية.

2- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة التعرف على عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية وتشخيص واقعها الفعلي في المؤسسة الجزائرية؛

- محاولة التعرف على طبيعة القيم الإجتماعية والتنظيميةالسائدة في المؤسسة الجزائرية، سواء كانت إيجابية أو سلبية؛

- الكشف عن درجة ترابط وتقارب العمال والموظفين من خلال مؤشرات الإنتماء والولاء والإلتزام؛

– محاولة التعرف على الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الصناعية والإدارة العمومية من منظور العمال والموظفين؛

– تشخيص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتماسك الإجتماعي من خلال:

* علاقة التميز والتقدير بالالتزام التنظيمي؛

* علاقة المشاركة بالرضا الوظيفي؛

– الوصول إلى نتائج علمية تبين دور القيادة الإدارية في المؤسسة الصناعية أو الإدارة العمومية في الجزائر، سواء من خلال سعيها إلى تعزيز التماسك التنظيمي أو إلى تكريس الأمر الواقع؛

– دراسة تأثير القيم الثقافية الإجتماعية على تشكيل الأنماط السلوكية للقادة والمرؤوسين؛

– تبيان جوانب ضعف التماسك بين مكونات التنظيمات الجزائرية.

ثانيا: الإشكالية والفرضيات:

– الإشكالية:

نعيش اليوم في عالم يعرف تحولا سريعا ومستمرا، وأمام هذه الوضعية ينبغي أن تكون نظرتنا للمحيط وسياق تغيُّر الأشياء والأفراد والمجتمعات نظرة ديناميكية، لتصبح منطلقا أساسيا لكل تحليل اجتماعي للظواهر النفسية والإجتماعية المعاصرة على المستوى الكلي، وإذا انتقلنا إلى المستوى التنظيمي في دراسة السلوك بأبعاده المختلفة وخاصة السلوك القيادي، وتبنينا هذا الطرح في معالجة القضايا التنظيمية كالقيادة والسلطة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية؛ هذه الأخيرة تعد كذلك من أبرز الموضوعات في مجالي السلوك التنظيمي والموارد البشرية باعتبارها من المحددات الأساسية لنجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق الأهداف.

لهذا حظيت الظاهرة الثقافية في المؤسسة باهتمام الباحثين بهدف التعرف على مصادرها، ماهيتها، خصائصها، كيفية تعلمها وتعليمها، وكيفية تغييرها بصورة تجعل من المؤسسة متكيفةً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للحفاظ على استقرارها وزيادة فعاليتها، وأهميتها في إدارة المؤسسة؛ وإضافة إلى الرموز الثقافية الموجودة في المنظمة كاللباس وطرق الإستقبال، أفرزت نظريات التنظيم الكلاسيكية قيما تنظيمية رشيدة كأساس لتحقيق الكفاية الإنتاجية، اعتبر فيها التنظيم نظاما مغلقا معتمدا على العقلانية والرسمية، قائما على مبدأ أنّ العامل كائنا اقتصاديا أي يحفز ماديا فقط، كما أكد هنري فايول على مبدأ عدالة توزيع الحوافز إضافة إلى المعاملة الحسنة للمرؤوسين وتنمية روح الجماعة والتعاون لتحقيق وحدة المؤسسة، وبالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية فقد أولت اهتماما بالفرد وحاجاته ومعاملته كشريك في العمل وليس

كأجير، وهذا ما نعتبره كذلك أساس مدخل الدوافع الذي أكد على قيم المشاركة والعدالة في توزيع الحوافز، وهذا كلّه يدفع الفرد إلى الالتزام بأهداف الجماعة ويحقق له الرضا عن العمل.

وتتعدد مقاربات الثقافة التنظيمية إلّا أنها ركزت على القيم المشتركة المتمثلة في الممارسات الإدارية، التي تعد الإختبار الحقيقي للثقافة السائدة في أي مؤسسة، فتتّضح من خلالها أنماط السلوك التي يتم مكافأتها والتي يتم استنكارها، ويبدو هذا جليا من خلال نظام الحوافز والأسس التي تتم بموجبها الترقيات، والثقافة التنظيمية القوية تساهم في إحداث اتفاق عال بين العمال على أهداف المؤسسة ويتقوّى التزامهم بقيمها، مما يوفّر مناخا تنظيميا يساعد الإدارة على توجيه وتعديل اختلالات السلوك التنظيمي، وهذا الإجماع يؤدي إلى زيادة معدلات الولاء والتماسك؛ وهذا الأخير نرى بأنّه يفسر النجاح الذي وصلت إليه المنظمات اليابانية والعالمية، نظرا لما تتمتع به من ثقافات تنظيمية قوية؛ وتبرز لنا أهمية التماسك الإجتماعي الذي يعد مفهوما أساسيا في الإتجاه البنائي الوظيفي والبحوث الخاصة بديناميات الجماعة، التي أشارت إلى جملة من المتغيرات الممثلة للتماسك الإجتماعي، وهي الرضا والولاء، قوة العلاقات الإجتماعية والروابط، الجماعية في العمل، ويمكننا القول كذلك بأنّ الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية تشكلت عبر مراحل تاريخية متعددة عكست في مجملها الإيديولوجيات التي طبّقت في كل مرحلة، كما تمثل مزيجا من العناصر الثقافية الإجتماعية والعناصر الثقافية الناجمة عن ممارسات الفاعلين في المحيط الداخلي للتنظيمات، التي أفرزها تبني بعض الأفكار الإدارية الكلاسيكية، وحتى المنطلقات الإيديولوجية للنمطين الإقتصاديين اللذين تم تبنيهما منذ الإستقلال.

وبناء على ما سبق ذكره، فإنّنا نرى بأنّه من المهم البحث من خلال هاته الدراسة على صور التفاعل الناجم على تمازج العناصر الثقافية سالفة الذكر، التي يحملها ويتبناها مختلف الفاعلين في التنظيم، وقد يكرسونها في محيطه وبالتالي تصبح قواعد وأسس تحكم مختلف تفاعلاتهم في إطاره، وتحدد وتنمّط سلوكاتهم على ضوئها أيضا، وهذا ما يدفعنا إلى طرح التساؤل العام التالي:

– هل مفهوم القيادة الفعالة ومبادئها وأدوارها في إحلال التماسك داخل التنظيم، كتصور نظري وكممارسة سلوكية واضح في أذهان وسلوك المسؤولين ويحظى بالقبول من طرف المرؤوسين في المؤسسة الصناعية أو الإدارة العمومية الجزائرية؟ أم أنّ المتصور والممارس من طرف رؤساء العمل والمرؤوسين يتأثر بعوامل أخرى؟.

بصيغة أخرى: هل هناك علاقة بين الخلفية الثقافية للقيادة والأتباع والتماسك التنظيمي؟.

وانبثقت عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل يؤثر المجتمع المحلي على تماسك أعضاء التنظيمين الرسمي وغير الرسمي؟.

2- هل يؤثر الإطار الثقافي للمنظمة على التماسك الإجتماعي داخلها؟.

3- هل ينظر القادة إلى الثقافة التنظيمية كمدعم فعال للمجهودات التي تعتمد على فريق العمل؟.

4- هل يؤثر الأسلوب القيادي المتبع من قبل القائد على التماسك الإجتماعي التنظيمي؟.

وفقا للتساؤل العام والتساؤلات الفرعية التي انطلقنا منها، تنبني دراستنا على الفرضيات التالية:

- الفرضيات الفرعية:

1- يؤثر المجتمع المحلي(بمقدار ما يحمله ويوظفه رؤساء العمل، العمال والموظفين من أقوال وتعبيرات اجتماعية عند إقامة العلاقات وتوجيه الولاء وحتى درجة التمثل بالقيمالإجتماعية والتنظيمية)، على تماسك أعضاء التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

2- يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة مناخا تنظيميا صحيا يؤدي إلى استقرار الموارد البشرية.

3- يؤدي ترك الحرية للعمال في مجال تشكيل جماعات العمل الوظيفية إلى زيادة درجة تجانس أعضائها وتماسكهم وهذا في إطار تكريس العمل الجماعي.

4- يؤثر الأسلوب القيادي الديمقراطي (من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية والإجتماعية) على التماسك الإجتماعي التنظيمي، (من خلال جعل أعضاء التنظيم غير الرسمي أكثر ولاءً للمنظمة وانسجاما مع أهدافها وسياساتها).

ثالثا: تحديد المفاهيم والمصطلحات:

سوف نتعرض في هذا العنصر إلى أهم المفاهيم والمصطلحاتالمعتمدة في هذه الدراسة ومنها:

1- الثقافة: حظي مفهوم الثقافة باهتمام الكثير من الأنتروبولوجيين، وتناولوها بالدراسة والتحليل، لذا سوف نعرض بعض تعريفاتهم للثقافة ومنها:

عرف "**إدوارد تايلور E.Taylor**" الثقافة، بأنّها: "ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أيّ قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع[1]".

وعرفها "**كوفايرون Kovairon**" بأنّها: "تشمل القيم المادية وغير المادية التي يوجدها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وتعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم، والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه الإنسان في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي[2]".

وعرفها "**هوفستادHofstade**" بأنها "ذلك الأسلوب من الحياة الذي تتميز به مجموعة من الأفراد، والذي يعكس كل النماذج المنظمة للسلوك والتي انتقلت من جيل إلى جيل من خلال اللغة والمحاكاة[3]".

ويرى "**مشكاتيMechkati**" بأن الثقافة هي: "طريقة حياة الناس وهي مجموعة سلوكاتهم المتعلمة واتجاهاتهم وعاداتهم وتقاليدهم وأثارهم المختلفة[4]".

تعكس هذه التعريفات بصفة عامة عناصر الثقافة وطرق انتقالها بين أفراد المجتمع الواحد على مرّ العصور، أو ما يعبر عنه في عصرنا الحالي بالمثاقفة، فالثقافة بصفة عامة هي ما ينتجه العقل البشري من قيم مادية، سلطة المعرفة، الفن والقانون لإشباع الحاجيات المتعددة والمتنوعة.

وكذلك ما يكتسبه بصفته كائنا اجتماعيا مثل: الدين والمعتقدات والأخلاق، والتي يعبّر عنها بالقيم غير المادية، والتي تنظم أدوار وواجبات الأفراد في إطار الحياة الاجتماعية، ويكمّل هذين النوعين من القيم بعضهما البعض في سبيل تشكيل إطار سلوكي منمط وموحد عند أغلب أفراد المجتمع الواحد،

---

[1] E.Taylor، نقلا عن: ناصر، دادي عدون. **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية**. الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004، ص106.

[2] Kovairon، نقلا عن: ناصر، دادي عدون، المرجع نفسه، ص107.

[3] Hofstade، نقلا عن: عبد الحفيظ، مقدم.**المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية**. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بجامعة الجزائر. 28 – 30 نوفمبر 1992،**ديوان المطبوعات الجامعية**.الجزائر، بدون سنة، ص17.

[4] Mechkati،نقلا عن : محمد، مقداد.**أثر العوامل الثقافية في نقل التكنولوجيا**. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بجامعة الجزائر. 28 – 30 نوفمبر 1992،**ديوان المطبوعات الجامعية**.الجزائر، بدون سنة،ص 97.

والمثال على ذلك أن الإنسان يعمل على إيجاد موارد لإشباع حاجاته البيولوجية كالمأكل مثلا وهذه قيمة مادية، لكن آداب الأكل قيمة غير مادية يكتسبها الفرد من حيث هو عضوا في المجتمع، وتختلف من مجتمع لآخر ويكتسبها الإنسان عن طريق المحاكاة والتعلم من أفراد أسرته في بادئ الأمر، أضف إلى ذلك أنّ عاملي المحاكاة واللغة يسهلان من انتقال بعض القيم من مجتمع لآخر مثل استعمال التكنولوجيا. وباعتبار الثقافة ظاهرة إنسانية واجتماعية فإنها تُكتسبُ عن طريق تواصل أفراد المجتمع الواحد فيما بينهم أو مع أفراد المجتمعات الأخرى نتيجة المحاكاة والتقليد عن طريق اللغة ووسائل الاتصال، وتتميز بالاستمرارية والتغير نتيجة تأثرها بدرجة التقدم والنمو الديمغرافي.

2- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعرف بأنها: "منظومة القيم الإنسانية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي تنجز بها المهام والافتراضات التي يلتف حولها أعضاء التنظيم[1]".

وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم والافتراضات والتوقعات وقواعد السلوك المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة[2]".

وعرفها "**شين Schein**" بأنها: "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها وطورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأفراد الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها[3]".

وعرفها " **جاك إيليو Jack Elio**" بأنّها: "طريقة التفكير والسلوك المعتاد المشترك بين أعضاء المنظمة كما تعلَّم للأعضاء الجدد من أجل قبولهم فيها [4]".

يلاحظ من خلال هذه المفاهيم أن الثقافة التنظيمية تعكس التطور التاريخي لقيم ومبادئ ومعتقدات المنظمة، وكذلك هي مكون أساسي لأي منظمة، بمعنى آخر هي عنصر هام في مدخلات النظام الكلي للمنظمة، ومنه فإهمال الثقافة التنظيمية في أي منظمة يعيق تقدمها ويؤثر على كفاءتها وعلى تحقيق أهدافها.

---

[1] محمد قاسم، القريوتي. **نظرية المنظمة والتنظيم**. الأردن: دار وائل،ط1، 2000، ص286.

[2] Richard, L,Daf& Dorothy Marcic. **Understanding Management** . New York: Harcourt College publischers, 3rd ed, 2001, p59.

[3] Schein، نقلا عن : مصطفى، عشوي. **الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية**.ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بجامعة الجزائر. 28 – 30 نوفمبر 1992،**ديوان المطبوعات الجامعية**،الجزائر، بدون سنة، ص 273.

[4] Gilles, Bressy & Christian, Kan koyt .**Economie d'entreprise**.Paris :Dalloz,4eme ed, 1988, p 513.

ونعرفها إجرائيا بأنها: المنظومة القيمية التي يحملها العمال وتترجمها أفعالهم داخل المنظمة، وتشتمل على قيم المشاركة، العدالة، الثقة والاحترام، والتي تحدد وتوجّه الممارسة الإدارية وأنماط السلوك لكي تحافظ على استقرار وتماسك الفاعلين.

3- مفهوم القيادة التنظيمية:

أ- القيادة:

عرفها "**إردواي تيد E. Tied**" بأنّها: "القدرة على التأثير في الناس وجعلهم يتعاونون معا للعمل على تحقيق هدف يجدونه مصلحة لهم[1]".

وعرفها "**جان لوك Jen Luck**" بأنّها: "علاقة ديناميكية بين القائد والمرؤوسين وحالة من التبعية بدون مقاومة، حيث تكون بواسطة قوة تأثير الشخصية للقائد في موقف معين من خلال الاتصال والتسيير نحو تحقيق هدف خاص[2]".

يشترك هذين التعريفين في النقطة التالية:

- القيادة هي عملية التأثير في الأتباع وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق الأهداف المحددة من طرف الجماعة.

ب- الإدارة:

نجد من تعاريف العلماء الذين اهتموا بتحديد معنى الإدارة، ما يلي:

عرفها "**علي السلمي**" بأنّها: "ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج مرغوبة ومحددة باستخدام الموارد المادية والبشرية أفضل استخدام ممكن، في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة في مجتمع ما"[3]؛

يتبين لنا من هذا التعريف أنه حصر عملية الإدارة في اتخاذ القرارات وتنسيق الجهود والموارد المختلفة لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المنظمة.

وعرفها " لفنجستون**Livingston** "بأنّها: " طريقة الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة وبحسن استخدامها [4]".

---

[1] E. Tied، نقلا عن : نورالدين، بوعشة. **القيادة الإدارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري لدى العمال، دراسة ميدانية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2. 2010، ص10.

[2]Charron, Jen luck. **organisation et gestion de l entreprise**.Paris : Dalloz,4eme ed, 1988, p 513.

[3]نورالدين، بوعشة، المرجع السابق، ص 11.

[4]R., Livingston.**the enginiring of organisation and management**. New York: M.C.Graw Hill Book, c, o,1999, p 84.

وعرفها " **أبليApply**"بأنّها: "تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات أشخاص آخرين، وهذه الوظيفة تنقسم إلى نوعين من المسؤولية هما: مسؤولية التخطيط ومسؤولية الرقابة[1]".

يتبين لنا من هذين التعريفين أنّ الإدارة بمفهومها العام تأخذ صفة الشمولية أي نجدها في جميع المجالات، ومن هنا نلاحظ أن الإدارة ضرورية في جميع النشاطات الإنسانية، لأن نجاح المشاريع مرتبط بكفاءة إدارتها، ونستشف من هذه التعريفات ما يلي:

- تطبق الإدارة على الجماعات وتستخدم لبلوغ الأهداف،
- هي وسيلة لتنظيم أعمال الآخرين ولها مسؤولية اجتماعية اتجاه المجتمع.

جـ- مفهوم القيادة التنظيمية:

عرفها " **كونتزودانويلKoontz & Odonell**" بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني[2]".

وعرفها " **كوهانKohan**" بأنها: "نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد، فهي فن التأثير في الآخرين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص[3]".

وعرفها "**هايمانHaiman**" بأنها: "العملية التي يقوم من خلالها شخص ما بالتوجيه أو الإرشاد أو التأثير في أفكار ومشاعر وسلوك الآخرين بهدف السيطرة عليها من أجل تحقيق هدف أو غاية[4]".

يتضح لنا من خلال هذه المفاهيم أنها ركزت على عنصر التأثير الممارس على الأتباع واعتبرته جوهر العملية القيادية وبدرجة أقل الاعتماد على العلاقات الانسانية.

وعرفها **عمار عوابدي** بأنها: "ظاهرة سلوكية تنظيمية اجتماعية تظهر وتستمد أساسها ومصدرها من ذاتية وشخصية القائد الإداري بصفاته وإمكانياته وقدراته التنظيمية هذا من جهة، ومن تماسك

---

[1] Apply، نقلا عن : نورالدين، بوعشة. مرجع سابق، ص17.

[2] Koontz & Odonell، نقلا عن: هناء حافظ، بدوي.**إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص87.

[3] Kohan، نقلا عن : عبدالغفار، حنفي.**السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة، 2002، ص514.

[4] Haiman، نقلا عن : محمد،رمضان، القذافي. **العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث،ط1، 1998، ص233.

أعضاء الجماعة والتفافهم حول القائد لتحقيق أهداف المنظمة والتفاعل القائم بين القائد وأتباعه من جهة أخرى[1]"؛

ما يلاحظ على المفهوم أنه يطابق منطلق نظرية السمات "**السلطة المغناطيسية**" التي يرى روادها بأنها تستمد مصدرها من إمكانيات وقدرات القائد الذاتية.

ونعرفها إجرائيا بأنها: ممارسة التأثير على سلوكات العمال والموظفين في المنظمة بغرض إنجاز مهامهم، وهذا من خلال تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المنشود، ووفق ما تتطلبه طبيعة السلوك الإنساني.

4- مفهوم التنظيم الرسمي:

عرفه معجم "**مصطلحات التنظيم والإدارة**" بأنه: "التنظيم الذي يتقرر من الإدارة العليا، ويقصد به العلاقة التي ترسمها الإدارة بين العمال بموجب الخرائط التنظيمية وغيرها كالعلاقة الرسمية بين مديري الإدارات المختلفة بعضهم ببعض، أو بين مدير الإدارة والعمال[2]".

وعرفه " **سكوت Scott**" بأنه: "يمثل كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة[3]".

وعرفه "**ستيفان روبينStephen Robin**" بأنه: "كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف[4]".

ونعرفه إجرائيا بأنّه: الهيكل الرسمي للمنظمة والمسير بواسطة مجموعة العلاقات المخططة واللوائح والقواعد المنظمة لسلوكات أعضائها لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

5- مفهوم التنظيم غير الرسمي:

يعرفه "**معجم مصطلحات التنظيم والإدارة** " بأنه: "مجموعة العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشؤها العمال، ويستمرون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل ووجود العمال في أماكن واحدة أو متقاربة[5]".

---

[1] عمار عوابدي نقلا عن: مصطفى،عشوي. الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية،مرجع سابق، ص274.

[2] كمال، محمد، علي.**معجم مصطلحات التنظيم والإدارة**. القاهرة: دار النهضة العربية، 1984، ص78.

[3] Scott ،نقلا عن : علي، عبد الرزاق، جلبي.**علم اجتماع التنظيم**. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1999، ص16.

[4] Stephen, Robin.**organisation theory, structures designes and application**. New jersy: 3 rd Ed, Prince Hall, 1990, p 80.

[5] كمال، محمد علي، مرجع سابق، ص312.

ويعرفه **حسن عبد الباسط** بأنه: "شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيدا عن قواعد التنظيم الرسمي، والتي ترتبط بأداء الأعمال وإنجاز المهام في المنظمة[1]".

ما نلاحظه على هذا التعريف أنه حصر لنا أسباب تكوين التنظيمات غير الرسمية في العلاقات لكن ما يتميز به التنظيم غير الرسمي هو التفاعل الإيجابي والديناميكية والتي تكون العلاقات الشخصية جزءا منها فقط.

ويعرفه **أمين الساعاتي** بأنه: "النموذج الكلي للسلوك الفعلي أي الطريقة التي يتصرف بها أعضاء التنظيم فعلا[2]".

اهتم هذا التعريف بالجانب الشكلي للتنظيم غير الرسمي وأغفل مضمونه ألا وهو شبكة العلاقات المسيرة لهذا السلوك بالإضافة إلى أنّ السلوك الفعلي ليس بالضرورة غير رسمي، بل منه ما ينتج عن القواعد الرسمية.

ونعرفه إجرائيا بأنه: مجموعة العلاقات الشخصية التي يكوّنها العمال فيما بينهم نتيجة لتواجدهم في أماكن متقاربة أو لاعتبارات السن والجنس والإهتمامات المشتركة، أو لإشباع احتياجات شخصية لم يحققها لهم التنظيم الرسمي، أو هو تنظيم يوازي التنظيم الرسمي في المنظمة له قيادة وأهداف ومعايير يلتزم بها أعضائه، وغير معترف به تنظيميا أي لا تكوّنه القواعد واللوائح التنظيمية.

6- جماعات العمل:

يعرف" **كرش وكرشفييلدKrech&Krechfield** " الجماعة بأنها: "شخصان أو أكثر توجد بينهم علاقات سيكولوجية صريحة بحيث يتأثر كل فرد بسلوك وخصائص الآخرين[3]".

ويعرفها "**سميث Smith**" بأنها: "مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الإجتماعية ولديهم القدرة على العمل[4]".

ويعرفها "**نيو كمبNew Comb**" بأنها: "شخصان أو أكثر يتشاركون في المعايير المتصلة بموضوعات معينة وتتشابك أدوارهم الاجتماعية تشابكا وثيقا[5]".

---

[1] حسان، الجيلاني. **التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1988، ص45.

[2] أمين، الساعاتي. **أصول علم الإدارة العامة**. القاهرة: دار الفكر العربي، 1997، ص181.

[3] Krech&Krechfield ، نقلا عن : حسان، الجيلاني.**التنظيم والجماعة**. القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص113.

[4] Smith، نقلا عن : خليل، عبد الرحمن، المعايطة.**علم النفس الاجتماعي**. الأردن: دار الفكر، ط2، 2007، ص92.

[5] New Comb ،نقلا عن : الهاشمي، لوكيا.**السلوك التنظيمي**، ج2. الجزائر: دار الهدى،2006، ص118.

ويعرفها "**ماك دافيد وهراري Mac David &Harari**" بأنها: "نسق منظم من فردين أو أكثر مرتبطين ببعضهم البعض، ويؤدي هذا النسق بعض الوظائف ويملك قاعدة منظمة من علاقات الدور بين أعضائه، كما يملك قاعدة منظمة من المعايير التي تنظم وظيفة أعضائها[1]".

ونعرفها إجرائيا بأنها: تجمع بشري من فردين أو أكثر في بيئة عمل يتفاعلون فيما بينهم بصفة منتظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشأة من أجلها، وتعمل على إشباع الحاجات المتنوعة لأفرادها في إطار قيم وأنماط سلوكية يتبناها ويحتكم إليها كل من هو عضو فيها.

7- الولاء:

يعني لغةً: العهد، الالتزام، والقرب والنصرة، ويظهر على أساس العلاقات الاجتماعية الذي يتطلبها التعاون والانتماء[2] .

وعرف بأنه: - شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته؛

- شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته؛

- هو حاجة من الحاجات الاجتماعية[3].

8- مفهوم الولاء التنظيمي:

يختلف الولاء التنظيمي عن الولاء كمفهوم عام بحيث يشير الولاء التنظيمي إلى: " استعداد الفرد لبذل جهود عالية لتحقيق أهداف المنظمة والرغبة في البقاء كعضو فيها[4] ".

وعرفه "**بورتر Porter** " بأنه: "الرغبة القوية للبقاء عضوا في المنظمة، والإستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها، والإيمان بها وتقبل قيمها وأهدافها[5]".

وعرفه "**مودي Mowday**" بأنه: "حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه".

---

[1] Mac David &Harari، نقلا عن : سمير، حسن، منصور.**طريقة العمل مع الجماعات، مفاهيم أساسية ومواقف تطبيقية**. الإسكندرية: بدون دار نشر، 1991، ص104.

[2]Ahmad, Kachroud.**Dictionary of industriel organisation, English / Arabic**. lybia: Garionis Univercity Publischers, 1994, p250.

[3]محمد حسن، محمد، حمادات.**قيم العمل الالتزام الوطني لدى المديرية والمعلمين في المدارس**. عمان: دار الحامد، ط1، 2006، ص6.

[4] محمد كامل، المغربي.**السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس**. عمان : دار الفكر، ط 2، 1994، ص 301.

[5]Porter، نقلا عن : أيمن عودة، المعاني.**الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وإنجاز مبدع**. عمان: بدون دار نشر، ط2، 1996، ص49.

ويضيف "**بوشنانBouchanan** " بأنه: "انجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية [1] ".

ونعرف الولاء التنظيمي إجرائيا على أنه: ذلك الاقتران الفعال بين الفرد والمنظمة الذي يتجلى لنا من خلال إبداء رغبته في خدمتها بغض النظر عن مقدار المنافع التي يحصل عليها منها.

9- مفهوم المناخ التنظيمي:

يعرف بأنه: "البيئة الداخلية " المادية وغير المادية " التي يعمل الفرد في إطارها [2] ".

ويعرفه "**القاموس الدولي للإدارة**" بأنه: "الجو الذي يسود المنظمة، وينجم من جراء أساليب الإدارة السائدة والطرق التي يتعامل بها المديرون والموظفون داخل المنظمة[3] ".

ويعرفه "**ريتشارد ستيرزR.Steerz**" بأنه: "البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم وأثرها في سلوكهم[4] ".

ونعرفه إجرائيا بأنه: تلك الخصائص المادية وغير المادية التي يعمل الأفراد ضمنها، وتشمل الهيكل التنظيمي ونمط القيادة ونظم العمل ونمط الاتصال، والتي تؤثر على قيمهم واتجاهاتهم ومشاعرهم اتجاه المنظمة التي يعملون فيها.

10- مفهوم التماسك:

يعرف التماسك على أنه "محصلة القوى التي تجذب الأفراد نحو الجماعة، ويتوقف التماسك على وجود شيء مشترك بين الأعضاء[5] ".

ويعرف كذلك بأنه: "شعور الأعضاء بالانتماء إلى جماعة معينة، ومقاومتهم الانفصال عنها، وامتثالهم لمعاييرها وقواعدها وضغوطها[6] ".

وعرفه "**حنفي محمود سليمان**" بأنه: "درجة انجذاب الأفراد إلى الجماعة، ورغبتهم في الاحتفاظ بعضويتهم فيها، فكلما زادت درجة الانجذاب وكذا الرغبة في العضوية كلما زادت درجة تماسك الجماعة[7] ".

---

[1] Mowday ، Bouchanan، نقلا عن أيمن عودة، المعاني: المرجع نفسه، ص49.

[2] محمد كامل، المغربي، نفس المرجع ، ص30.

[3] نور الدين، بوعشة، مرجع سابق، ص12.

[4] R.Steerz، نقلا عن : أيمن عودة، المعاني، نفس المرجع، ص48.

[5] جودت، بن جابر.**علم النفس الاجتماعي**، الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص38.

[6] محمد حسن، زويلف.**إدارة المنظمة، نظريات وسلوك**. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996، ص233.

[7] حسان، الجيلاني.**التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية**، مرجع سابق، ص63.

أما إجرائيا ومن وجهة نظرنا يعبر التماسك التنظيمي عن: الالتزام التنظيمي التي يتجسد في الولاء والامتثال للمعايير والاستقرار والدافعية للعمال، إضافة إلى الرضا الذي يعبر بدوره عن الروح المعنوية المرتفعة، وعلاقات التعاون والصداقة والأداء والشعور بالانتماء.

رابعا: المقاربة السوسيولوجية:

تعتبر المقاربة السوسيولوجية الإطار الفكري الذي يتبعه الباحث، والذي تتحدد من خلاله زاوية البحث والدراسة، ومن ثمّ فإن الإطار النظري الذي سنعتمد عليه في هاته الدراسة هو نظرية (Z) "**لوليام أوتشي w.outchi**" التي تنطلق من الأفكار والافتراضات التالية:

– تشكل التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة والمحيط قوام الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وتنطوي هذه الثقافة على القيم التي تأخذها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والآراء والسلوكيات، فالقادة يغرسون النمط الفكري المناسب في الأتباع من خلال تصرفاتهم، ونجد نظرية **(Z)** من بين النظريات التي اهتمت بالثقافة التنظيمية والخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسات. ووفقا لهاته النظرية تتكون الثقافة من القيم التالية: التوظيف مدى الحياة، الثقة المتبادلة، العلاقات الإنسانية الجيدة، وهذه القيم خاصة بالمجتمع الياباني؛ وللاستفادة من منطلقاتها، يجب على القادة القيام بما يلي:

– إعادة توجيه الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المؤسسات وفي مختلف المستويات التنظيمية، وبهذا المعنى توفر الثقافة التنظيمية مناخا تنظيميا صحيا يدعم العمال في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية؛

– اتخاذ القرارات بالإجماع وبمشاركة العمال، بحيث تعتبر المشاركة من أهم الطرق المساعدة على الانتشار الواسع للمعلومات، وعلى تكريس القيم وأخلاقيات العمل والتنظيم؛

– يجب أن تكون العلاقات بين الأفراد ميالة إلى الجو غير الرسمي، فالنظرة الشمولية في التعامل تعتبر من أهم مميزات الثقافة التنظيمية، إذ تؤدي إلى توفير جو من الشعور القوي بالمساواة، فالمنظمة التي تحتفظ بنظرة شمولية للأمور التنظيمية تحمل مؤهليها في مختلف المستويات التنظيمية على التعامل فيما بينهم على أسس إنسانية متكاملة خالية من التسلط وتوفر جوا اتصاليا مفتوحا وثقة متبادلة وشعورا بالالتزام.

ويمكننا الاعتماد كذلك على نظرية الكفاءة الإدارية للقائد الفعال، وهي اتجاه فكري حديث في مجال القيادة، ومن روادها " **لوران بنيس Loran Bennis**" **وبيروت نانوسB. Nanous**" التي ترى أنه من الواجب على القائد الجمع بين أربع كفاءات وهي:

– القدرة على جذب الانتباه لدى القائد الفعال لامتلاكه الرؤية، وقدرته على نقلها للآخرين، وهذا يمكّنه من نقل التابعين إلى أفق لم يكونوا فيها من قبل.

– القدرة على إدارة المعاني، أي قدرة القائد الفعال على إيصال رؤيته إلى الآخرين وإقناعهم بالوقوف معه عندما يريد ترجمة رؤاه على أرض الواقع.

– قدرته على إدارة الثقة لأنها مهارة أساسية في يد القائد الفعال والمصداقية والثبات على المواقف عناصر أساسية لبناء ثقة الآخرين به.

– القدرة على إدارة الذات لأن القائد الفعال يملك القدرة على إدارة ذاته، فهو يدرك مهاراته ولديه القدرة على الاستفادة منها.

وبما أن دور القيادة في المنظمة واضح من خلال دفع العمل إلى الأمام، وإعطاء العمال فرصة القدرة على العمل من خلال تمكينهم في المجالات التالية:

– شعور العمال بأن لهم وزن وأهمية.

– الاهتمام بالتعلم والإتقان.

– شعور العمال بأنهم أسرة أو فريق.

– وأن يكون العمل لدى العمال مثيرا ويدفع إلى التحدي.

خامسا: الدراسات السابقة:

سنعرض في هذا العنصر مجموعة من الدراسات السابقة، سواء كانت جزائرية، عربية أو أجنبية، التي تناولت أحد الجوانب التالية: القيادة، المناخ التنظيمي، الولاء التنظيمي، الثقافة والتسيير..، للاستنارة بها في دراستنا النظرية لموضوع الخلفية الثقافية للقيادة وأثرها على التماسك الاجتماعي التنظيمي.

*** في مجال القيادة:**

1– الدراسات الجزائرية: نجد منها:

أ– دراسة لوصيف سعيد [1]:

تحت عنوان " **علاقة أنماط الزمن بالقيادة التحويلية: حالة الاطارات القيادية الوسطى**" وهي دراسة ميدانية، أجراها الباحث على مستوى ثلاث مديريات تابعة للبنك الوطني الجزائري، وتقع هذه المديريات شرق الجزائر العاصمة، وهي مديرية العلاقات الدولية والتجارة الخارجية، مديرية الحركات المالية مع الخارج ومديرية العمليات الوثائقية.

وسعى الباحث إلى دراسة إشكالية علاقة أنماط الزمن " المحددة في ستة أبعاد " بالقيادة التحويلية " محددة في خمسة أبعاد "، ومن ثم الاجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

---

[1] سعيد، لوصيف. **علاقة أنماط الزمن بالقيادة التحويلية: حالة الإطارات القيادية الوسطى –محاولة تحليل نفسي اجتماعي -**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007/2006.

1- كيف تنتظم أنماط الزمن كما حددها " فالات، فلورنس وإيزينيي **Valette, Florence et Usunier**"، لدى الاطارات القيادية الوسطى، وماهي أهم الأنماط الزمنية المحددة لبنيتهم الزمنية؟.

2- هل هناك علاقة بين أنماط الزمن كما حددها " فالات، فلورنس وإيزينيي "، والقيادة التحويلية كما حددها "باس وأفوليو **Bass et Avolio** "؟.

3- ماهي طبيعة العلاقة التي تربط بين أنماط الزمن كما حددها " فالات، فلورونس وايزينيي" و " باس وأفوليو " ؟.

وصاغ الباحث أربعة فرضيات جزئية وهي:

1- يعتبر القلق اتجاه الزمن والتوجهات الزمنية من أهم محددات البنية الزمنية للإطارات القيادية الوسطى.

2- هناك علاقة بين القلق اتجاه الزمن ومستوى نمط القيادة التحويلية لدى الاطارات القيادية الوسطى.

3- هناك علاقة بين التوجهات الزمنية " التوجه نحو الماضي أو المستقبل " ومستوى نمط القيادة التحويلية لدى الاطارات القيادية الوسطى.

4- يؤثر نمط القلق اتجاه الزمن وتوجهاتهم الزمنية في بنيتهم الكلية في نمط القيادة التحويلية للاطارات القيادية الوسطى.

وكان الباحث يهدف إلى دراسة الكيفية التي يتدخل فيها البعد الزمني في تحديد القيادة التحويلية ومستواها، انطلاقا من الكشف عن العلاقة وتناولها من خلال ثلاثة عناصر أساسية، وهي: التصورات التي اهتمت ببعد الزمن واستخداماته، أدبيات القيادة ونظرية القيادة التحويلية في الزمن كإطار نظري تحليلي، وهنا الباحث لم يكن يهدف إلى دراسة ظاهرة القيادة التحويلية في الزمن، بل أهمية البعد الزمني في حدوث الظاهرة، والعنصر الثالث يتمثل في إدراج دراسة هذه العلاقة على مستوى تحليل ضمن السياق الثقافي الاجتماعي الذي تحدث فيه.

واستعمل الباحث مقياس أنماط الزمن الذي طوره فالات، فلورونس وايزينيي لقياس إدراكات القادة للزمن وبنيتهم الزمنية، ومقياس القيادة المتعددة الأبعاد الذي طوره باس وأفوليو، لقياس مستوى القيادة التحويلية، واعتمد كذلك في دراسته على القياس الكمي لمستوى القيادة التحويلية باستعمال مجموع المقياس وارتباطاته بنتائج أنماط الزمن.

وأرجع الباحث اختياره لهذا الموضوع للأسباب والأهمية التالية:

1- على المستوى النظري، تقديم معلومات جديدة عن علاقة أنماط الزمن وأهميتها في تشكيل نموذج القيادة التحويلية.

2- انفراد هذا البحث بدراسة هذه العلاقة إمبريقيا ونقل مفهوم أنماط الزمن من ميدان الماركتينغ الذي شاع استعماله في ميدان علم النفس التنظيمي وبصفة خاصة في دراسة السلوك القيادي التحويلي.

3- من الناحية العملية، تقديم بعض الفرص للمنظمات لفهم مهارات وكفاءات القادة في إدراك المحيط والقطيعة التي يمكن أن تنتج عنه في ظل التبادلات الدولية الكثيفة والمتسارعة والعولمة الاقتصادية والتجارية.

واعتمد الباحث على نموذج نظري يجمع بين التناول الوضعي الذي يرى بأن الواقع يمكن معرفته موضوعيا وبذلك يعتبر نوعية تنبؤ النماذج هي في حد ذاتها دليلا على فهم الواقع، وكذلك يقوم على اعتبار أن هدف النماذج هو التنبؤ بالواقع قبل فهمه باعتباره واقعا موضوعيا؛ وكذلك بين التناول البنائي الذي يدحض أنصاره فكرة إمكانية معرفة الواقع معرفة موضوعية، وإنما يرون بأن الواقع هو نتاج لتصورات وتفسيرات يقدمها الباحث، وبعيدا عن الصراع بين التناولين لموضوع معرفة الواقع، انطلق الباحث من اعتبار أن الواقع هو بالفعل بناء اجتماعي ومن ثم لا يحمل حقيقة موضوعية، أو على الأقل حقيقة موضوعية واحدة، ولكن في نفس الوقت فإن التفاعلات الاجتماعية بدورها ليست تفاعلات اعتباطية، ولأنّ البناءات الاجتماعية تخضع هي الأخرى لبعض القواعد كالمعايير والقيم وأنساق التصورات التي تضمن للنسق استقراره ودوامه.

ويرجع سبب اختيار الباحث لهذه المديريات لـ:

1- افتراضه أن يكون الاطارات المسيرين للبنك، أداةً فعالة في تحقيق أهدافه، وهذا في ظل سيرورة التحول الذي عرفته الجزائر في تلك المرحلة.

2- توفر إمكانية تطبيق مقياسي البحث على عينة من هؤلاء الاطارات بحكم العلاقات الشخصية التي تربط الباحث بالبعض منهم.

ومن جانب سيرورة البحث الميداني، اعتمد الباحث على عينة مشكلة من الإطارات القيادية الوسطى ومساعديهم المباشرين، ينتمون إلى ثلاث مستويات قيادية وسطى وهي: رئيس مصلحة، رئيس قطاع ورئيس دائرة "؛ وطبق الباحث مقياس القيادة التحويلية على القادة ومساعديهم على حـــد سواء " القائد وثلاثة من مساعديه المباشرين "، في حين طبق مقياس أنماط الزمن على القادة فقط، لانهم يمثلون الفئة المعنية منهجيا بهذا الاجراء دون غيرهم.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

1- تتخذ البنية الزمنية للقادة ترتيبا من حيث الأهمية على النحو التالي:

- القلق اتجاه المستقبل بـ : 21,358% ،
- التوجه نحو المستقبل بـ: 14,635%،
- التوجه نحو الماضي بـ: 12,895%،
- الزمن غير المنظم بـ: 10,007%،
- الخضوع للزمن بـ: 6,954 %،
- الزمن الاقتصادي بـ: 4,675% ،

ومن خلال هذه النسب يعتقد الباحث أن التوجه نحو المستقبل، يفسر بالتصورات الاجتماعية الثقافية المحلية للزمن التي تعبر عنها الأمثال الشعبية المتداولة، وأورد منـها : " **الشهر اللي ما عندك فيه عولة واش لك بحسابه** "، " **أحييني اليوم واقتلني غدوا** "، " **أعطيني اليوم صوف وخذ غدوا خروف** "، " **بيضة اليوم ولا جاجة غدوا** "، " **البارح راح البارح واليوم راه اليوم** "، واعتبر الباحث أن هذه التصورات توحي بأن إدراك الفرد الجزائري للزمن في علاقاته الاجتماعية، في جزء كبير منه هو إدراك وسائلي، يعبر عن تمركز حول الذات، ويرتبط بالحاضر وبتحقيق المنفعة الآنية، فحياته هي أشبه ما تكون بحياة الانسان التقليدي " **تظهر وكأنها حياهة في الحاضر، يحاول تنظيمها وملئها تتابعا يوما بعد يوم**".

وكذلك حتى وإن ارتبط هذا الإدراك بالمستقبل، فهو يتشكل غالبا في النسق الاجتماعي حول مفهوم المقدس الديني " **ادفع ما في الجيب وربي يجيب ما في الغيب** "، " **اخدم ياصغري لكبري واخدم ياكبري لقبري** "، " **أنت تبغي وهو يبغي، وما يكون إلّا ما يبغي** "، **حضر السرج والحصان مازال في كرش أمه** "، " **ديرها في النية وارقد في الثنية** "، " **القدرة والمكتوب وسيدي عبد الله معاه** "، **كل هايشة بإذن الله عايشة** "، " **إذا اعطاك العاطي ما تشقى ما تباطي** "، " **الخاطر اللي في الأرحام مايدري بيهم غير الرحمن**".

2- تبين كذلك أن القادة هم أكثر ميلا إلى الزمن المتعدد منه إلى الزمن الأحادي وهذا يؤكد ما توصل إليه " هال **hall**" بخصوص الزمن الأحادي الذي يعتبر من خصائص ثقافة البلدان الغربية والأنجلوسكسونية، وأنه النمط الزمني المفضل لدى أفرادها، وأن النسق الاجتماعي بشكل عام يشجعه ويدعمه؛ وبهذا الخصوص أورد الباحث عبارتين معبرتين عن هذا النمط في الحياة الاجتماعية في الولايات المتحدة مثلا :" **now is not the time for that** " و " **do one thing at a time**"، وعليه فالأفراد الذين يعتنقون هذه الثقافات يكون إدراكهم للزمن على أنه خطي وقابل للفصل وتقسيمه إلى

وحدات، ويشير كذلك هال إلى أن الزمن المتعدد هو من خصائص ثقافات أمريكا اللاتينية والأفارقة والعرب؛ وبناء على هذا استنتج الباحث أن إدراك الزمن وفق هذين النمطين يختلف باختلاف الثقافات، ومن ثم تؤثر الثقافة على توجه الأفراد أكثر نحو نمط معين، وأكد على أهمية السياق الثقافي في بناء إدراكات الأفراد وتصوراتهم للزمن، واعترف بالاختلاف الموجود بين السياق الثقافي الجزائري الذي مازالت تطبعه الطبيعة التقليدية، أي أنه قديم ويحتوي على التقاليد، والسياقات الثقافية لمجتمعات " الولايات المتحدة، فرنسا، ألمانيا، اليابان والبرازيل..." التي اعتبرها حديثة.

3- ضعف ميل القادة نحو استخدام الزمن الأحادي: " الزمن المنظم / الزمن الاقتصادي "، وفسر الباحث ذلك بـ: حالة الباتولوجيا التنظيمية التي يعرفها البنك، وعدم قدرته على تأسيس زمن منظم حديث يوافق متطلبات التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية والمعرفية في محيط ميزته الارتياب الكبير، وبناء على هذا – حسب الباحث – فإن المؤسسة تعيش " انفصاما " في هويتها الزمنية أي أنها تعيش ضمن زمنين متناقضين ومتجاورين، فمن جهة هي مبرمجة ضمن زمن رسمي ظاهري يتحدد في الزمن التنظيمي الرسمي والإجراءات التنظيمية والمخططات ومن جهة أخرى ضمن زمن غير رسمي مستتر يضرب بجذوره في عمق الثقافة التقليدية وفي هذا الاطار يستدل الباحث برأي هال بخصوص الثقافة التقليدية التي يعتبرها " **سياق ثري** " وبفكرة "مالك .ر " الذي أشار الى: " **أنّ الوعي التقليدي بالرغم مما يظهر، لم يتمكن بعد من هضم فكرة التقدم، ولم يقم بتنازلات إلّا بصورة تكتيكية، ليؤمن أفضل صيانة لجوهره، فعلاقات الجزائري بفكرة التقدم هي علاقات ظاهرية** "؛ وبالتالي توصل الباحث إلى أنه عوض أن يشكل الزمن المنظم والاقتصادي قوةً للتحول في نسق الزمن غير المنظم والمتعدد، " كمنتج للثقافة التقليدية " داخل المؤسسة، إلا أن هذا الأخير امتص الزمن الأول وتحول إلى عامل كبح وفوضى لأي محاولة لتأسيس زمن تنظيمي حديث؛ ويعتبر الباحث عدم احترام آجال النشاطات والبرامج والمخططات من الصور المعبرة عن ضعف الزمن المنظم والاقتصادي في المؤسسة، نظرا لامتداده الطبيعي بالثقافة التقليدية.

واستدل بهذا الخصوص بمجموعة تعبيرات اجتماعية منها: " **كل عطلة فيها خير** "، " **كل خيرة فيها خيره** "، " **كل خيط مكتوب على لباسه** "، **الكاتبة من عند الله راتبة** "، وبذلك فهو يعتبر أن الإنسان الجزائري يدرك النشاط وكأنه لا يرتبط بالزمن الشخصي ولا يتحدد من خلاله، وإنما يرتبط فقط بزمن إلهي مطلق لا يجوز اختراقه أو برمجته، وفي حالة ما إذا ارتبط نشاطه بالزمن،- يرى الباحث أنه غالبا ما يندرج ضمن **زمن الحدث** " ويسميه " **بزمن الزردة** "، وقدم صورة عن تنظيم الوقت والأدوار بين الأفراد في حدث الفرح أو القرح، ويرى بأن الزمن في هذين الحدثين يأخذ مدلوله كمورد يمكن

تسييره، وبالتالي يتخلص ظاهريا من الفكرة السابقة القائلة أنّ الزمن إلهيا مكتوبا، وبالتالي تعتبر الحالة الوحيدة التي تعتبر مخالفة لمنطق الثقافة التقليدية للمجتمع الجزائري.

4- ضعف مستوى القيادة التحويلية لدى القادة، وفسر الباحث ذلك بأن مؤسسة البنك لم تتمكن من تأسيس ممتلك " **habitus**" تنظيمي أو خصائص تنظيمية يعطيها فيما بعد هوية، ويعطي لمسيريها مرجعية لتحقيق تغير مرغوب، ومن ثم وصف الباحث الممتلك الثقافي بأنه عاجز على مقاومة الممتلك السوسيوثقافي التقليدي أو تحويله، بل أنّ هذا الأخير مرسّخ بقوة في أذهان المسيرين مما جعلهم فاقدين لقدرات الفعل والتغيير التنظيمي؛ ويضيف أيضا أن ضعف مستوى القيادة التحويلية لدى القادة يعبر عن هشاشة القادة في التنظيم التي نتجت عن هشاشة الفرد الجزائري في المجتمع.

بعد عرضنا لدراسة **لوصيف السعيد**، انطلاقا من الأسباب التي دفعته إلى بحث إشكاليتها وكذلك الأهمية المرجوة منها، فإنها تشكل منطلقا بالنسبة لموضوع بحثنا، لأنها سلطت الضوء على الكثير من الجوانب، وتشترك معها في صعوبة تحديد مفهوم القيادة التنظيمية وأسسها وعواملها، سواء لدى الباحثين والمهتمين بالشأن الاداري، وهذا يرجع الى اختلاف المنطلقات النظرية لدراستها " من الناحية النفسية، الاجتماعية، الادارية البيروقراطية والأنتروبولوجية "، وحتى لدى شاغلي مناصب القيادة أنفسهم، أي بين ماهو ممارس وما هو متصور، وهذا باعتبار أن القيادة ظاهرة نفسية اجتماعية، بينما مفهوم القيادة التحويلية هو الآخر لم يلق الإجماع بين الباحثين والدارسين له، فنظرة ومفهوم الباحث في علم النفس تختلف عن نظرة ومفهوم الباحث في علم الاجتماع التنظيمات، وعن نظرة ومفهوم الباحث في مجال الإدارة والتسيير، وهذا يرجع إلى اختلاف الأدبيات التي يتبناها كل باحث، هذا من جهة، ووضحت لنا هذه الدراسة كذلك جانبا مهما " الجانب الادراكي للزمن " واعتباره هو الآخر جانبا يحتكم إلى تبني التعبيرات والأمثال الشعبية، مثله مثل جانب العلاقات الاجتماعية الذي ينبني عليه موضوع دراستنا، وهذا يعتبر كذلك مشتركا بين الدراستين، أي الإنطلاق من أن مجمل الأفعال الفردية والجماعية والتنظيمية تشكل امتدادا للفعل الثقافي التقليدي.

بصفة عامة، تختلف دراسة سعيد لوصيف عن موضوع دراستنا من حيث الموضوع المعالج، ومن ثم درست إدراكات القادة للزمن وتوصلت إلى أن الفعل الثقافي الاجتماعي يؤثر على ذلك، بينما دراستنا تنطلق من التمثل بالموروث الثقافي الاجتماعي من طرف القيادة، باعتبارها فردا ثقافيا اجتماعيا قبل أن تكون فاعلا تنظيميا، وباعتبارها ظاهرة نفسية، اجتماعية وثقافية، وهو ما يميزها عن الدراسة السابقة، وتبقى دراسة الباحث لوصيف سعيد من الدراسات القيمة في هذا المجال البحثي إلا أننا لمسنا غموضا في

اختيار العينة من طرف الباحث، وكذلك الدمج بين النظري الميداني، وكذلك تقديم الكثير من التعبيرات والأمثال الشعبية دون الكشف عن مضمونها الأنتروبولوجي.

ب– دراسة بوعشة نورالدين [1]:

تحت عنوان "**القيادة الإدارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري لدى العمال** " وهي دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة البناء المعدني بالبليدة وكانت تهدف إلى:

– الوصول إلى نتائج علمية تبين دور القيادة الإدارية في المنظمة الجزائرية من خلال القيام بتهيئة مناخ تنظيمي يساعد على تفجير طاقات العمال الكامنة وهذا مرتبط بمدى كفاءتها.

– التحقق والتأكد من وعي القيادة الإدارية بأهمية أساليب تنمية القدرات الابتكارية وأساليب التطوير التنظيمي.

– مدى اهتمام القيادة الإدارية بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية وتطويرها، وانطلقت الدراسة من الإشكالية التالية: **هل القيادة الإدارية الكفأة والمناخ التنظيمي السائد ودرجة انتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها أثر على العمل الإبداعي؟**.وانبثق عن هذه الإشكالية، التساؤلات الفرعية التالية:

1– هل توفُّر القيادة الإدارية الكفأة يشجع العمال على الإبداع؟.

2– هل المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة يؤثر على تنمية القدرات الإبداعية؟.

3– هل ضعف الولاء التنظيمي للفرد يشكل عائقا أمام الإبداع؟.

وفقاللتساؤلات المطروحة، صيغت ثلاثة فرضيات جزئية وهي كالتالي:

1– كلما توفرت الكفاءة في القيادة الإدارية كلما كانت عاملا محفزا على الإبداع لدى العمال.

2– للمناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة تأثير على تنمية القدرات الإبداعية.

3– كلما قل الولاء التنظيمي للعامل، اكتفى بإنجاز الحد الأدنى من العمل دون أن يبدع.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها نذكر:

– تعبر القيادة عن عملية التأثير المتبادل والإيجابي بين القائد والأتباع ويظهر هذا في شكل الرغبة في العمل تحت إشراف وتوجيه رئيسهم، أو شكل النفور ويتجلى هذا في كثرة الصراعات والتصادم والمعبرة عن الجانب السلبي.

[1] نور الدين، بوعشة.**القيادة الإدارية ودورها في خلق المناخ الإبتكاري لدى العمال: دراسة ميدانية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر2، 2010.

– يحبذ المرؤوسين تطبيق النمط الديمقراطي من قبل رؤسائهم، وبدرجة أقل النمط التسلطي وتهدف الحاجة إليه إلى تحقيق نوع من الالتزام والانضباط من طرف المرؤوسين.

قمنا بهذه الدراسة في مرحلة الماجستير، وبالنظر الى أن مجال اهتمامنا لم يتغير ارتأينا أن تكون هي الأخرى من الدراسات التي سنعتمد عليها خاصة في مجال القيادة، سواء بالنظر إلى النتائج التي توصلنا إليها حينذاك، أو لاشتراكها مع الدراسة الحالية سواء في الطرح، بحيث نعتبر أن القيادة الادارية التي تعمل على إيجاد المناخ الابتكاري لعمالها يمثل مؤشرا من مؤشرات التماسك التنظيمي، لكن دراستنا الحالية تختلف عنها من جانب توظيف و تبني التعبيرات الاجتماعية بخصوص القيام ببعض العمليات التنظيمية، مثلا مشاركة المرؤوسين، بناء العلاقات الاجتماعية وإلى غير ذلك.

ج– دراسة درويش توفيق[1]:

تحت عنوان "**فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء**" وهي دراسة ميدانية بمؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك وكانت تهدف إلى:

– البحث عن الأسباب الرئيسية التي تقف وراء ضعف أداء العمال في المؤسسات الجزائرية، وإعطاء الحلول التي تثبت نجاعتها عند التطبيق.

– البحث عن أهم الأنماط القيادية المتبعة في إدارة المؤسسة وأهم العوامل المتبعة من طرف القيادة الإدارية لتحسين أداء العمال.

– وانطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية: **هل للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال وما هي أهم العوامل التي يتبعها والتي تساهم في تحسينه؟** وانبثق عنها تساؤلين جزئيين، هما:

1– ما هو النمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسين أداء العمال؟.

2– ما هي أهم العوامل التي يمكن أن تطبقها وتتبعها القيادة الإدارية وتكون لها أهمية في تحسين أداء العمال؟.

وفقا للإشكالية والتساؤلات المطروحة، صاغ الباحث فرضية عامة مؤداها:

– للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين أداء العمال.

وفرضيتين جزئيتين مفادهما أنه :

1– للقيادة الإدارية الجيدة دور فعال في تحسين الأداء للعمال بواسطة إتباع النمط القيادي الملائم وفق الظروف المتاحة.

---

[1] توفيق، درويش.**فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، دراسة ميدانية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007/2006.

2- تساهم القيادة الإدارية الفعالة في الرفع من مستوى أداء العمال بالاستعانة بالعوامل التالية: التدريب، الحوافز، التسيير بالمشاركة، الرقابة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث، ما يلي:

- لتحقيق فعالية القيادة الإدارية وتدعيم الأنماط القيادية يتطلب الأمر الاستعانة ببعض العوامل التي تساهم في تحسين أداء العمال، ونجد من العوامل التي قام الباحث بإثبات فعاليتها من خلال الدراسة: التدريب، الحوافز، التسيير بالمشاركة، الرقابة، حيث:

- يساهم التدريب في تطوير مهارات ومعارف العمال فيما يخص متطلباتهم الوظيفية.

- يعتبر التحفيز المادي والمعنوي أكثر فعاليةً من الاقتصار على الحوافز المادية لوحدها، أو المعنوية فقط.

- إثبات فعالية التسيير بالمشاركة ومساهمته في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.

- مساهمة عملية الرقابة في تحسين الأداء إذا استخدمت بطريقة جيدة وفعالة.

- للقيادة الإدارية دورا أساسيا وفعالا في إثارة دافعية العمال لتحسين أدائهم، وذلك من خلال القدرة على اختيار النمط القيادي الملائم حسب طبيعة الأتباع من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، والأقدمية في العمل.

- أفضل نمط قيادي يساهم في دفع العمال نحو تحسين أدائهم يتمثل في النمط الديمقراطي وبدرجة أقل النمط الأبوي.

- لعامل السن والمستوى التعليمي والمنصب المشغول في المؤسسة والأقدمية في العمل أهمية في اختيار النمط القيادي الملائم لتحقيق الفعالية.

بينت لنا دراسة الباحث "توفيق درويش" العوامل التي تساهم في إكساب القيادة الإدارية الفعالية مثل التدريب، التحفيز، التسيير بالمشاركة، الرقابة والتي تعمل على تحسين أداء العمل، لكنه لم يتعرض لمختلف الأدوار التي يقوم بها المدير باعتباره عضوا في التنظيم، ومن ثم تشترك هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في إبراز وتناول جانبا مهما يعمل على إحلال التماسك بين مكونات التنظيم، ألا وهو التسيير بالمشاركة، الذي نرى بأنه يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الفعالية التنظيمية بصفة عامة وفعالية القيادة بصفة خاصة.

2- الدراسات العربية:

أ- دراسة فاضل حميد مزعل وزملاؤه[1]:

هي دراسة أكاديمية ميدانية أجريت سنة 1992 بعنوان "**الأبعاد التنظيمية وأثرها على أنماط القيادة**، بحيث تضمن الإطار النظري لهذه الدراسة تحديد المفاهيم العامة وهي: الأبعاد التنظيمية، أنماط القيادة، ووفقا لهذه الدراسة يمكن ربط مفهوم الأبعاد التنظيمية بحجم المنظمة، وطبيعتها ونوع الوظيفة والمستوى الإداري، وتأثير هذه العوامل على مستوى الأداء والفعالية الإقتصادية للمنظمة؛ حيث بنيت إشكالية البحث على أساس الدراسات التي اهتمت بموضوع سلوكات واتجاهات المدراء التي تتأثر بعوامل التنظيم الداخلية وعوامل البيئة المحيطة، ومن الأسباب الموضوعية التي دفعت الباحث وزملاؤه إلى دراسة هذا الموضوع نذكر:

- قلة الدراسات حول هذا الموضوع في دولة العراق التي تعاني تخلفا إداريا بالرغم من أهميتها بالإشارة إلى دور الإدارة وعملها على زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمات.

- ربط نقص الكفاءة واللافعالية في المنظمات الصناعية العراقية إلى نقص التأهيل لدى العمال وضعف الإدارة.

ومن الأهداف التي صاغها الباحث وزملاؤه ما يلي:

- اختبار تأثير الأبعاد التنظيمية المحددة من طرفهم على الأداء العام للمنظمة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين الأبعاد التنظيمية المحددة ونمط القيادة وأثرها على أهداف المنظمة.
- مقارنة النتائج التي يتم التوصل إليها مع نتائج الدراسات السابقة.

وانطلقت هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

1- ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المدراء نحو نمط القيادة، حيث يؤثر حجم المنظمة وطبيعتها ووظيفتها والمستويات الإدارية في نمط القيادة المتبعة من طرف المدراء.

2- ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المدراء نحو نمط المشاركة الفعال في اتخاذ القرارات، حيث يؤثر حجم المنظمة ونوع ملكيتها ونوع وظيفتها والمستويات الإدارية في نمط مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

3- ترتبط فعالية المنظمة في تحقيق أهداف العمل السلوكية مع اتجاهات المدراء نحو نمط القيادة والمشاركة.

---

[1] فاضل حميد مزعل وزملاؤه، نقلا عن : صالح، بن نوار.**فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية**. الجزائر: مخبر علم الإجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006، ص230/228.

وتمثل ميدان الدراسة في عينة من منظمات القطاع الصناعي العراقي، بينما عينة البحث اختارها الباحثون بطريقة عشوائية، وضمت مديري 35 مؤسسة صناعية من القطاع العمومي بنسبة 45% والمختلط بـ 35% والقطاع الخاص بنسبة 20%، ولجمع البيانات قاموا بتوزيع 250 استمارة على المدراء في مختلف المستويات الإدارية.

ومن أهم النتائج التي توصلوا إليها، نجد:

– غالبية المدراء في منظمات القطاع الصناعي العراقي التي كانت ميدانا للبحث، يميلون إلى إتباع الأسلوب التسلطي في الإدارة من خلال أسلوب الرقابة للتأكد من تقيد العمال بالتعليمات، وتفضيل أسلوب الثواب والعقاب في دفع العمال لإنجاز مهامهم.

– تتلخص اتجاهات أغلب المدراء إلى إتباع أسلوب المشاركة غير المباشرة لممثلي العمال في مجالس الإدارة واللجان الاستشارية؛ وأثبتت النتائج أن المنهجية المتبعة في دراسة هذا الموضوع تأكد صحة الفرضيات نسبيا.

ساهمت هذه الدراسة في توضيح جوانب نظرية مهمة من دراستنا، لاسيما متغير الأبعاد التنظيمية، الذي تكونه المؤشرات التالية: حجم المنظمة، طبيعتها ونوع الوظيفة والمستوى الإداري، وتأثير هذه العوامل على مستوى الأداء والفعالية الإقتصادية للمنظمة؛ وأفادتنا كذلك هذه الدراسة في الإطلاع على أثر الأبعاد التنظيمية على اختيار النمط القيادي من طرف المدير، وهذا ما بررته نتائج الدراسة، ويعاب عليها أن العينة المختارة اقتصرت على فئة المدراء فقط على الرغم من أهميتها "مدراء عينة من منظمات القطاع الصناعي العراقي ومن مختلف القطاعات"، وإهمال فئة عمال باقي المستويات الادارية، باعتبارهم من أهم العناصر الفاعلة في المنظمة،

وتختلف عن دراستنا من حيث الطرح والموضوع المتناول، فدراستنا تعتبر **التماسك التنظيمي** مفهوما جديدا تسعى إلى طرحه للبحث والإثراء والتناول النظري، لأن أغلب – إن لم نقل– كل الدراسات التي سبقت دراستنا تناولت موضوع التماسك بين أعضاء التنظيمات غير الرسمية أو تماسك أعضاء الجماعات، ويعتبر كذلك توظيف الثقافة الاجتماعية في مجال العلاقات بين العمال والجماعات والرؤساء؛ جانبا جديدا منها ومن خلال هذا الاختلاف يتجلى الفرق بين الدراستين، أي العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية: كفاءة الهياكل والمناصب أم ضعف تماسك مكونات التنظيم.

ب – دراسة علي عبد الرزاق جلبي[1]:

كانت بعنوان : " **بناء القيادة في المصنع** "، وأجريت بمصنع للزجاج " شبرا الخيمة " بجمهورية مصر العربية، سعى الباحث من خلالها الى الكشف عن بناء القيادة في تنظيم المصنع ودورها في الكفاية الإنتاجية، منطلقا من التساؤلات التالية:

1- ماهي الخصائص الديمغرافية التي تميز أفراد القيادة على اختلافهم؟ وإلى أي حد يتفوقون فيها على مرؤوسيهم؟.

2- ماهي حدود مسؤوليات قادة الخط الأول ومستويات سلطتهم؟.

3- ماهي الأساليب القيادية التي يتبعونها؟ وماهي العلاقة التي تربط بين أساليب معينة منها ومؤشرات الكفاية الانتاجية؟.

4- إلى أي مدى يمكن أن تكشف دراسة قيادة الخط الأول عن وجود أنماط قيادية أخرى كالقيادة الرسمية، وقيادة النقابة، وقيادة الاتحاد الاشتراكي، وما هو دور كل عنصر قيادي منها في كفاية تنظيم المصنع موضوع الدراسة؟.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم عينة مكونة من 20 جماعة عمل مع قادة خطوطها الأولى والثانية، وكذلك أساليب الاستخبار المطبقة في مكان العمل مع أفراد العينة، والوثائق والسجلات المتعلقة بمعدلات الانتاج والجزاءات والتغيب.

وتوصل من خلالها إلى النتائج التالية:

1- وجود قيادة غير رسمية إلى جانب مستويات القيادة الرسمية المختلفة.

2- تحتل القيادة الرسمية في المصنع أوضاعها بطريقة تدل على وجود تدرج هرمي على قمته رئيس مجلس الادارة وفي قاعدته العمال، وبينهما خطي القيادة الأول والثاني.

3- الاختصاص الوظيفي لكل مستوى ومركز قيادي، أي له واجبات ومسؤوليات محددة بموجب اللوائح والقوانين، وفي المقابل من ذلك يتمتع كل مستوى قيادي بقدر معين من السلطة.

4- الإشراف تبعا لمبدأ التدرج الهرمي، واحتكام سلوكات الأتباع للقواعد والمعايير الفنية المحددة من قبل المشرفين عليهم.

5- اقتراب بناء القيادة الرسمية للمصنع من البناء البيروقراطي الذي قدمه ماكس فيبر.

---

[1] علي عبد الرزاق جلبي، نقلا عن : يوسف، عنصر. **الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر**. جامعة قسنطينة، الجزائر: مخبر علم الاجتماع الإتصال ، 2007، ص ص 138-142.

6- كثرة المستويات القيادية وتزايد عدد الأفراد الخاضعين لإشراف قائد واحد، الأمر الذي لا يترتب عنه وجود مستوى عال من الرضا والارتياح المهني والروح المعنوية المرتفعة لدى العمال.

7- الاهتمام بالانتاج بدرجة كبيرة من طرف القادة، وبدرجة قليلة الاهتمام بالانتاج والعمال.

بينت لنا هذه الدراسة نتيجة هامة مفادها وجود قيادة غير رسمية إلى جانب القيادة الرسمية، وهذا على غرار وجود جماعات رسمية تتحكم فيها الادارة، وأخرى غير رسمية تتشكل من طبيعة التنظيم الرسمي ذاته، وأشارت كذلك إلى إمكانية تأثير ذلك على الكفاية الانتاجية للمصنع التي تحددها الإدارة في الغالب، غير أنها لم تشر إلى الحل المناسب لهذه الاشكالية، أي ماهي الطريقة المناسبة للتعامل مع هذه التنظيمات والقيادات غير الرسمية، التي تعمل في الغالب ضد أهداف الادارة؟ وهذا ما يميز دراستنا عنها بحيث سنتناول في أحد فصولها موضوع فعالية الفعل الاداري لضمان تماسك التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، ونقصد بالفعل الاداري استراتيجيات الادارة لاحتواء التنظيمات غير الرسمية وقادتها وتحويلهم لخدمة التنظيم والعمل على تحقيق أهدافه، وذلك عن طريق رسملة الجماعات غير الرسمية والتعامل بمهارة معها، وليس مقاومتها، ومن ثم يتحقق تماسك التنظيم.

3- الدراسات الأجنبية:

أ- الدراسات التي ركزت على السمات الشخصية وعلاقتها بالمركز القيادي:

تركز اهتمام الباحثين في فترة ما بين الحربين العالميتين على الشخصية وخصائصها، وانعكس هذا الاهتمام على دراسة القيادة مما أدى إلى البحث عن الخصائص الشخصية المميزة للقيادة، فانحصر مفهومها في بعض الخصائص غير العادية أو الموروثة لدى الفرد القائد، ثم تحول الاهتمام إلى دراسة الخصائص الاجتماعية للفرد القائد لأنه يتفاعل أكثر مع الأتباع ويتبادل معهم المعلومات[1]، حيث نجد أنّ "**ستوجديلStogdill**"استعرض نتائج البحوث التي نشرت عن العوامل الشخصية المتعلقة بالقيادة وفيما يلي نماذج منها:

- القدرة على الإشراف الفعال على المرؤوسين،
- الذكاء والمبادرة والثقة في النفس،
- القدرة على اتخاذ القرار،
- ارتفاع مستويات حاجات ودوافع الإنجاز لديهم،
- ارتفاع مستوى الحاجة لتحقيق الذات وإثبات القوة الفعالة،
- اتساع نطاق الاهتمامات والنضج الاجتماعي،

[1] Stogdill، نقلا عن :حسن، راوية.**السلوك في المنظمات**. الإسكندرية: الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، 1999، ص22.

استخدمت دراسات "**ستوجديل وأدوين شيزلي**" اختبار وصف النفس لتحديد الصفات الشخصية في القيادة، ومن خلال تكرار تلك الأبحاث على منظمات أخرى اتضح ما يلي:

- وجود صفات أخرى يتمتع بها القادة على غرار الصفات السابقة،
- وجود أفراد يتمتعون بغالبية هذه الصفات لكن لا يشغلون مراكز قيادية،
- أثبتت الدراسة أنه على الرغم من وجود صفات مشتركة بين القادة إلا أنه لا يمكن تعميمها على جميع القادة.

ب- الدراسات التي ركزت على أنماط سلوك القائد كمحددات لفعالية القيادة:

*** دراسة "لوين وليبيت ووايتLewin.Lippit.Whyte":**

تفترض دراسات أنماط القيادة أن فعالية القائد في تحقيق أهداف الأداء ورضا أفراد الجماعة يتوقف على نمط القيادة الذي يتبعه القائد أو نمط السلوك الذي يمارسه في علاقته بالجماعة، وأجريت هذه الدراسة في أواخر الثلاثينات على عدد من التلاميذ في شكل مجموعات، طبقت عليهم ثلاث أنماط وهذا من أجل معرفة سلوكهم.

ففي النمط الاستبدادي يقوم القائد باتخاذ كافة القرارات، وكذلك تحديد مختلف الأنشطة والإجراءات التي تم السماح للأفراد القيام بها والعكس في النمط الديمقراطي، واتخذ الثواب والعقاب الذي يعطيه القائد صورة شخصية، كما كان مركز الاتصالات والمعلومات في الجماعة؛ أما النمط الديمقراطي فقط تحددت فيه مختلف القرارات نتيجة للمشاركة التي تمت بتشجيع ومعاونة القائد، وتم الثواب والعقاب على أسس موضوعية، وكانت هناك حرية كبيرة في الاتصال بين أفراد الجماعة وفي تفاعلهم مع بعضهم، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- النمط الاستبدادي حقق إنتاجية أعلى، لكنها كانت رهينة بممارسة القائد الإستبدادي من خلال ضغطه على الجماعة وتواجده في مكان العمل؛ أما مؤشرات الفعالية الأخرى مثل: الابتكار، الدافعية، الرضا والتماسك، والتفاعلات الاجتماعية فكان تفوق النمط الديمقراطي واضحا على النمط الاستبدادي[1].

*** دراسة جامعة ميتشيغان:**

أجراها مجموعة من الباحثين حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية، لذا كان هدف الدراسة محاولة التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في مجموعات العمل، أو أقسام العمل ذات

---

[1] Lewin.Lippit.Whyte، نقلا عن :أحمد عاشور، صقر.**إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1963، ص161/163.

الإنتاجية المرتفعة والمتغيرات المرتبطة به، ومقارنة بنمط سلوك المشرف والمتغيرات المرتبطة في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، ومن نتائج هذه الدراسة نجد:

– حقق نمط القيادة الذي يركز على المرؤوسين، إنتاجية أعلى ومستوى رضا أفضل عن نمط القيادة الذي يركز اهتمامه حول العمل، وهذا من خلال العلاقات الجيدة بين المشرفين والمرؤوسين من خلال إثارة دوافعهم وإعطائهم مسؤوليات في العمل، بينما نمط القيادة الذي ركز اهتمامه حول العمل والاهتمام المفرط به أدى إلى فقدان حماس المرؤوسين وبالتالي تدهور الإنتاجية[1].

*** دراسة جامعة ولاية أوهايو:**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة السلوك العام للقادة في منظمات مختلفة، وتحديد النمط القيادي الفعال القادر على التأثير في المرؤوسين والإنتاجية في آن واحد، وتوصلت إلى النتائج التالية:

– وجود نوعين من القادة، النوع الأول يهتم بالعمال في المنظمة، وقائد هذا النوع يتميز بالخصائص التالية:

– الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين المبنية على العلاقات الإنسانية،

– تفويضه قدرا مناسبا من السلطات يدعم المراكز الوظيفية للمرؤوسين ويحقق لهم الرضا،

– انتشار روح الود والصداقة والاحترام المتبادل وتشجيع القيم الإيجابية في العمل،

– التطبيق العادل لسياسة الثواب والعقاب بين العمال.

أما قائد النوع الثاني يوجه اهتماما أكبر إلى الهيكل التنظيمي في المنظمة ومن مميزاته:

– الاعتماد على السلطة الوظيفية في إصدار الأوامر والتعليمات،

– يستخدم أسلوب الرقابة المباشرة على العمال،

– يهتم بتفاصيل العمل ويهمل النواحي الإنسانية للعمال،

– انتشار حالات التوتر والقلق وانخفاض الروح المعنوية لدى العمال مما أثر سلبا على الأداء[2].

يمكننا القول بأن الدراسات التقليدية وبصفة خاصة نظرية السمات ساهمت في تحديد السمات التي تتطلبها أغلب المواقف القيادية، ويعاب عليها أنها ركزت على السمات الشخصية كمحددات لشخصية القائد، لأنه لا توجد سمات مثالية ومطلقة تتوفر لدى جميع القادة، أما دراسات أنماط سلوك القائد فكانت الأولى التي أشارت إلى أبعاد سلوك القائد، في حين نجد الفرضية التي قامت عليها أي اعتبار أنماط سلوك القائد كمحددات للفعالية احتوت على متغيرات لا تعكس الطبيعة المعقدة للقيادة

---

[1] أحمد عاشور، صقر.مرجع سابق، ص163-165.

[2] جازية، زعتر.**أصول التنظيم والإدارة**. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997، ص202/201.

لأنّها لم تقم بإجراء اختبارات تجريبية لإثبات صحتها، بالإضافة إلى إهمال كلا الدراستين لمتغيرات الموقف المتمثلة في قدرات ودوافع المرؤوسين والمهام التي تقع تحت سيطرة القائد.

*** في مجال المناخ التنظيمي:**

1-الدراسات العربية:

- دراسة جميل واصل المومني:

تحتعنوان:"**المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية وأثره في اتجاهات الطلبة نحو المدرسة في مديرية تربية عمان**"، حاول الباحث من خلالها التعرف على أثر المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في مديرية تربية عمان على اتجاهات الطلبة نحو المدرسة، من خلال التعرف على أنماط المناخ التنظيمي السائد، ومدى اختلاف اتجاهات الطلبة نحو المدرسة باختلاف المناخات التنظيمية السائدة في مدارسهم إضافة إلى متغيرات أخرى مثل: الجنس، حجم المدرسة، السلطة المشرفة.

ولجمع المعلومات استعمل الباحث استمارتين، استمارة لوصف المناخ التنظيمي السائد داخل المدرسة، واستمارة خاصة باتجاهات الطلبة نحو المدرسة، أما عينة البحث فقد أخذها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الذي يتكون من طلبة المرحلة الثانوية، ومن معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة، وتكونت العينة من 627 معلما ومعلمة و778 طالبا، واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبارات وتحليل التباين الأحادي، وتوصل إلى النتائج التالية:

- المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مديرية تربية عمان تتوزع على أنماط المناخ التنظيمي المختلفة " الاستقلالي، المألوف، المنضبط، الأبوي والمغلق" وذلك بنسب متفاوتة.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الطلبة نحو المدرسة وترجع إلى اختلاف المناخات التنظيمية السائدة في مدارسهم[1].

بينت لنا هذه الدراسة أنماط المناخ التنظيمي التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالأنماط القيادية المتبعة من طرف مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة، ونتائج كل نمط على اتجاهات الطلبة نحو المدرسة، فهذه الدراسة تشترك مع دراسات لوين وليبيت ووايت من حيث مجتمع الدراسة، ومع دراستنا في تناولها لموضوع القيادة، غير أن الاختلاف بينهما يكمن في المجتمع المدروس من جهة " تلاميذ / عمال " وكذلك العامل الذي تؤثر فيه القيادة " اتجاهات التلاميذ نحو المدرسة / التماسك التنظيمي "، وحتى تناولنا للقيادة كظاهرة تنظيمية يختلف من حيث الطرح فنعتبرها ظاهرة تنظيمية نفسية اجتماعية وثقافية، خلافا لهذه الدراسة.

[1] واصل جميل، المومني.**المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية**. عمان: دار الحامد، ط1، 2006، ص75/74.

2- الدراسات الأجنبية:

- دراسة جير جيلو 1997:

كان يهدف من هذه الدراسة تحليل الأساليب القيادية المفضلة لدى المدراء في المدارس الأساسية العامة في نيوجرسي، وكذلك تحليل المناخات التنظيمية والتعريف بها في المدارس الأساسية المختارة، واستخدم تصاميم البحوث الكمية والنوعية في هذه الدراسة، وأجرى مقابلات مع ستة مدراء باستخدام أربعة مجموعات من الأسئلة، وكان الهدف منها:

1- تبيان الأسلوب القيادي المفضل،

2- الكشف عن عمليات التغيير والتطوير المستمرين في المدرسة،

3- استطلاع الرؤية العامة والعناصر المدعمة لثقافة المدرسة،

4- استطلاع المناخ التنظيمي للمدرسة وسلوكات المعلمين والمدراء من وجهة نظر المدير.

وتناولت هذه الدراسة أيضا العلاقات بين أساليب القيادة المفضلة، وسمات القيادة التحويلية، وقدم الباحث تحليل حالة متقاطعة وطوّر مصفوفة اشتملت على سمات القيادة التحويلية، ومن النتائج التي توصل إليها:

- كل أ

سلوب قيادي مفضل لدى المدير يكشف عن الكثير من سمات القيادة التحويلية،

- اتضح أن الأسلوب القيادي المتبع والمفضل لدى المدراء في الحالات الستة هو الأسلوب التحويلي، وكان المناخ التنظيمي منفتحا في خمسة مدارس ومنغلقا في السادسة،

- كان تصور المعلمين لأنفسهم أنهم أكثر ودية وألفة من الطلبة وعرض ثلاث مدراء لسمات القيادة التبادلية،

- كان تصور أربعة مدراء بأنهم داعمون ويتمتعون بمرونة أكثر وكان تصور مديرين اثنين بأنهما قسريان غير داعمين[1].

كشفت لنا هذه الدراسة عن بعض الأفكار الحديثة حول القيادة، مثل القيادة التحويلية والداعمة، فتشترك مع دراستنا في تناول ظاهرة القيادة والسلوك القيادي، باعتباره من الموضوعات المهمة والجديرة بالبحث والتحليل، إلا أنهما تختلفان عن بعضهما البعض من حيث التناول، المجتمع المدروس، نوع الدراسة " نفسية / اجتماعية "، ويمكن أن نعتبر أن موضوع التماسك التنظيمي بين مختلف مكونات التنظيم وليس بين أعضاء التنظيمات غير الرسمية أو الجماعات غير الرسمية كجماعات وليس كأفراد، هو

[1] جير جيلو ، نقلا عن : واصل جميل، المومني، مرجع سابق، ص80/79.

الجانب الذي لم تتناوله دراستي المومني و جيرجيلو، وبصفة عامة، بينت لنا الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي أثره على مختلف المتغيرات مثل الأسلوب القيادي المفضل، الرضا الوظيفي، الإتجاهات.

*** الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي:**

1- الدراسات العربية:

- دراسة النعيمي وزملائه:

دراسة النعيمي وآخرون بعنوان "**الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة**"، وهي دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية، في جامعة بغداد سنة 1996، وكانت تهدف إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين درجة الإلتزام الوظيفي والفاعلية التنظيمية في جامعة بغداد؛ واشتمل مجتمع الدراسة على 1274 عضو من أعضاء هيئة التدريس موزعين على 19 كلية.

واعتمد الباحثان في عملية جمع البيانات على مقياس الالتزام الوظيفي ومقياس الفاعلية ومؤشراتها، ومن النتائج التي توصلا إليها ما يلي:

- انخفاض درجة الالتزام الوظيفي وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية،

- أكدت النتائج على وجود علاقة بين الالتزام وبين الفاعلية بنسبة 59.25% وهي علاقة إيجابية، أي أن زيادة الإلتزام تعني زيادة الإنتاجية.

تشترك هذه الدراسة مع موضوع بحثنا من حيث الموضوع في جانب " الالتزام أو الولاء التنظيمي " الذي يعتبر تواجده عاملا من العوامل المؤثرة بشدة على الفاعلية التنظيمية، وكذلك صورة من صور التماسك التنظيمي كما سنتناولة بالدراسة التحليل، غير أن دراسة النعيمي وزملائه أهملت دور متغير الفعل القيادي في تنمية وتقوية الولاء للتنظيم، وكذلك التمثل بالقيم والأفعال الثقافية ذات المنشأ الاجتماعي، هي الأخرى تؤثر على توجيه الولاءات داخل التنظيم الواحد نظرا لشدة وقوة التمثل بها، وبالتالي إحلال التفاعلات السلبية في النسق التنظيمي " الصراع السلبي، التكتل، التعصب "، وتؤثر كذلك على الفعل الاداري العقلاني، الذي يستمد قوته ومبادئه من نظريات التنظيم والادارة، التي تنبع هي الأخرى من ثقافة اجتماعية مخالفة للثقافة الاجتماعية لمنظمات مجتمعنا، ومن ثم يحدث الصراع والتناقض بين الثقافيتين وتتأثر الفاعلية التنظيمية للمنظمة.

2- الدراسات الأجنبية

- دراسة سوباكتواتانا:

بعنوان "**بحث في تأثيرات الإدارة التشاركية والقيم الثقافية على الالتزام التنظيمي، للمدراء الأمريكيين والتايلنديين**"، وكانت تهدف إلى توسيع البحث في الالتزام والإدارة التشاركية، والقيم الثقافية في تايلاندا، وبشكل أكثر تحديدا الإجابة عن التساؤلين التاليين:

- هل هناك فروق بين المدراء الأمريكان والمدراء التايلنديين في تايلندا من حيث الإلتزام التنظيمي؟.

- هل هناك إدارة تشاركية، وقيم ثقافية مرتبطة بالالتزام الوظيفي بين المدراء في المؤسسات المتعددة الجنسيات في تايلندا؟.

وأجريت الدراسة على عينة مكونة من 135 مديرا، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين المدراء الأمريكيين، والمدراء التايلنديين في مستويات الإستمرار والإلتزام الوظيفي.

- ارتبطت الإدارة التشاركية ومدى القوة بقوة الإلتزام الفاعل.

- ارتبطت الإدارة التشاركية بالتوجيه البعيد المدى بقوة مع الإلتزام والإستمرارية[1].

كما نجد دراسات الولاء التنظيمي بينت تأثيره على فاعلية المنظمة، وتأثره بالقيم الثقافية للعمال وبأسلوب الإدارة.

تشترك هذه الدراسة مع موضوع بحثنا من ثلاثة جوانب: أولها تناول الالتزام التنظيمي، وثانيها القيم الثقافية، وثالثها الإدارة بالمشاركة أو التشاركية، إلا أن التناول والطرح والتحليل يختلف من دراسة لأخرى، فدراسة سوباكستوانا هي دراسة مقارنة بين مجموعتين من المدراء ينتميان إلى مجتمعين مختلفين عن بعضهما البعض ثقافيا، وفي مؤسسات تتكون من فاعلين ينتمون إلى عدة جنسيات ومن ثم فهي فهي **دراسة " بين – ثقافية "**، وبالتالي تشبه دراسة **شين** للثقافة التنظيمية وكذلك القيادة، بينما موضوع دراستنا يختص بالمجتمع الجزائري الذي مازال تسيطر على أفراده الثقافة التقليدية بالرغم من انتقاله إلى المجتمع الحديث في صورة الدولة، وكذلك بين مؤسستين في مجالي نشاط مختلفين عن بعضهما البعض، وإلى هنا فالدراستين تشتركان من حيث الموضوع المدروس في عدة جوانب، غير أنهما تختلفان من حيث المجتمع المدروس ونوع المنظمات المدروسة كذلك، فمثلا المضامين التي تحملها القيم الثقافية النابعة من ثقافة المجتمع الجزائري الذي مازال يتميز أفراده بالتقليدية، تختلف عن مضامين القيم الثقافية

[1] سوباكتواتانا ، نقلا عن : محمد حسن، محمد، حمادات. مرجع سابق، ص85.

للمجتمعين الأمريكي والتايلندي اللذين يعتبران مجتمعين حديثين نظرا للتطور الصناعي الذي يعرفانه؛ وبصفة عامة نجد دراسات الولاء التنظيمي بينت تأثيره على فاعلية المنظمة، وتأثره بالقيم الثقافية للعمال وبأسلوب الإدارة.

*** الدراسات التي تناولت الثقافة:**

1- الدراسات الجزائرية:

من الدراسات التي تناولت أهمية الثقافة السائدة في المنظمة وأثر ذلك على فعالية تسييرها نجد:

أ- دراسة مزيان محمد:

بعنوان: " **بعض مؤشرات التحفيز على العمل وعلاقتها بقيم العمال"**، انطلقت من إشكالية أن سلوك المستخدمين في العمل عمالا كانوا أم مسيرين تحدده عدة عوامل تتعلق بالخلفية النفسية والتكوينية التي تنشأ وتتطور وتتغير بواسطة مؤسسات المجتمع وطبيعتها، بحيث تختلف سلوكات المستخدمين في العمل " عمالا كانوا أم مسيرين " ويتفاوتون في درجة تحمسهم ورغبتهم له، ولإيجاد حل لهذه المشكلة من وجهة نظر الباحث، فإنه ارتأى إلى أنّ ذلك يكمن في ضرورة التعرف على القيم المتعلقة بالعمل والإتجاهات التي يتبناها المستخدمين الذين يتصفون بمستوى عالي أو متوسط أو ضعيف من التحفيز، ومن ثمّ فكانت أهداف هذه الدراسة، تتمثل في:

- الوقوف على مستويات التحفيز عند عينة من العمال الجزائريين الذين يشتغلون في المؤسسات العمومية والوطنية.

- التعرف على المنظومة القيمية المرتبطة بكل مستوى من مستويات التحفيز على حدى، ولإجراء البحث الميداني اقترح فرضية عامة وهي:

- يوجد فرق في القيم بين المستخدمين الذين لهم مستوى عالي من التحفيز والمستخدمين الذين لهم مستوى ضعيف؛ وانبثقت عنها الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

- للمستخدمين الذين يتصفون بمستوى عال من التحفيز قيما مدعمة للعمل.

- للمستخدمين الذين لهم مستوى ضعيف من التحفيز قيما غير مدعمة للعمل.

وقام الباحث بتحديد القيم التي تكون لها علاقة بالأداء في العمل، وحدد عينة من العمال لهم مستويات مختلفة من التعليم، وطلب منهم حصر القيم السلبية والإيجابية السائدة في العمل، بمعنى تحديد القيم التي تعتبر مدعمة لأداء العمل والقيم التي تصرفهم عنه.

واختار الباحث عينة بطريقة مقصودة، بحيث كان عدد أفرادها ثمانين عاملا يشتغلون في أربعة مؤسسات وطنية بمنطقة الغرب الجزائري وكان توزيعهم متساويا بين مؤسسة النسيج بتلمسان، مؤسسة

النسيج بتيارت، مؤسسة البناء بسيدي بلعباس ومؤسسة المياه بمغنية، وكانت الأداة الرئيسية للبحث المقابلة الشخصية لملأ الاستمارات؛ وتوصل الباحث إلى نتيجة هامة مفادها:

– الرفع من مستوى التحفيز يتطلب الإهتمام بالقيم الإجتماعية والأخلاقية والدينية لدى العمال لأنها تعتبر من العوامل الأكثر فعالية في مجال تحسين الأداء[1].

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي سيُبنى عليها موضوع بحثنا، لأنها ستجرى في منظمتين تعملان في نفس المجتمع، وبالتالي نفس الثقافة الاجتماعية لأفراده، وربما تطابق مختلف تصوراتهم للعمل ولقيمه وممارساتهم في محيط التنظيمات إذا ما اعتبرنا أن مناطق تواجد هذه التنظيمات وهؤلاء الأفراد وحتى زمني إجراء الدراستين لايؤثر بدرجة كبيرة على التصورات الاجتماعية العامة للعمل ولقيمه مثلا، وهذا بالنظر الى أن منظمات العمل في الجزائر، عرفت تقريبا نفس الأساليب والممارسات التسييرية، ومن الجوانب المشتركة بين الدراستين نورد ما يلي:

– بحث الدراستين في موضوع القيم الثقافية والإجتماعية التي يحملها العامل الجزائري بصفة عامة، ومعرفة درجة تأثيرها على نظرته إلى العمل، وعلى علاقاته بزملائه ورؤسائه، معرفة القيم السلبية منها والعمل على إزالتها، والتعرف على القيم الايجابية والعمل على تنميتها وتعميمها بين جميع الفاعلين في التنظيمات وتعليمها للأعضاء الجدد، في إطار التعلم التنظيمي وتدويرها، وكذلك التعرف على مجموعة القيم التي عرفت تحولا من السلب إلى الإيجاب.

– استعمال نفس المنهجية في الدراستين: الاستمارة، أسلوب المعاينة، مجموعة من المنظمات، عدد معتبر من العمال؛ ومن الجوانب التي تختلفان فيهما نذكر ما يلي:

– الدراسة التي قام بها الباحث مزيان محمد، أجريت على مؤسسات صناعية، بينما دراستنا أجريت بمؤسسة صناعية يخضع مستخدميها الى إلى قانون العمل وأخرى إدارية يخضع مستخدموها إلى قانون الوظيفة العمومية، وهذا الأخير يفرض عليهم سلوكات وتصرفات معينة، لم يوليها قانون العمل عناية كاملة، وكذلك حتى طريقة الالتحاق بها يؤثر على التفاعلات وعلى تكوين نسقا قيميا خاصا بها، يختلف في مضمونه وطبيعته عن النسق القيمي الذي يحمله العمال الصناعيين، وبالتالي اختلاف النسق الثقافي لكل منظمة " صناعية / إدارية "، فالنسق الثقافي للمنظمة الصناعية يركز على قيم التنافسية، جودة المنتج، بينما النسق الثقافي للمنظمة الإدارية أو منظمة الخدمة العمومية يركز على : جودة الخدمة العمومية وتجويدها وتحسينها، التعامل الايجابي مع جمهور المرتفقين

[1] مزيان محمد، نقلا عن : صالح، بن نوار. مرجع سابق، ص234/232.

– درجة التفاعل مع أفراد المجتمع تحدد بدورها قوة أو ضعف النسقين الثقافي والقيمي لمستخدمي المنظمتين، وكذلك حتى نوع الخدمات المقدمة ومركزهما بين المنظمات الأخرى، وحتى مكان تواجدهما وعملهما يؤثران على ذلك أيضا.

ب- **دراسة بوياية الطاهر**[1]:

كانت بعنوان "**دراسة الفعالية من خلال المؤشرات الثقافية التنظيمية**"، وتتجلى أهمية الموضوع إلى إبراز الدور الفعال الذي يقوم به العامل من أجل إنجاح المؤسسة، بحيث لم يعتبره كائنا ماديا فحسب، بل نظر إليه من زاوية اعتباره كائنا حاملا لسلوك ثقافي، وهنا تبرز محاولة الباحث لربط الفعالية التنظيمية بالثقافة، من خلال مقارنة الثقافة المحلية مع الخارجية التي ظهرت نتيجة للشراكة التي أصبحت تطبع الاقتصاد الوطني، ومن نماذج ذلك شركة LNM المتخصصة في إنتاج الحديد والصلب، والمركب الصناعي للحديد والصلب بعنابة، وتمحورت إشكاليته حول: عرض المراحل التاريخية التي مر بها التنظيم الاقتصادي الجزائري وما نجم عنه من أخطاء تنظيمية أدت إلى عدم انطلاقه بفعالية، وانطلقت من التساؤلات التالية:

– هل ستنجح "إسبات عنابة"" في تحقيق الفعالية التنظيمية؟.

– هل ستكون هناك علاقة بين اختلاف العوامل الثقافية وفعالية التنظيم؟.

– هل ستكون مستويات الرضا عن التسيير متماثلة بين الإطارات العليا والدنيا؟.

وللإجابة عن هذه التساؤلات صاغ فرضية عامة مؤداها:كلما كان الإنسجام الثقافي بين المسيرين كلما تحققت الفعالية؛ وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

– لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب الفئات العمرية.

– لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب طبيعة تكوينهم.

– لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب مدة خدمتهم بالمؤسسة.

واعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية وكان عدد أفرادها 48 إطارا موزعين كالآتي: 20 إطارا من الفئة الوسطى العليا، و28 إطارا من الفئة الوسطى الدنيا، وعلى المنهج الوصفي من خلال وصف ميدان الدراسة من الزاوية التي تهم موضوع بحثه.

وتوصل إلى النتائج التالية:

[1] محمد الطاهر، بوياية.**دراسة الفعالية من خلال المؤشرات الثقافية التنظيمية**. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، 2004.

– لا ترتبط مشكلات المؤسسات الجزائرية خاصة والاقتصاد الوطني عامة بالجوانب التقنية والمادية رغم أهميتها، بقدر ما ترتبط بالبعد الإنساني.

– ترتبط الفعالية التنظيمية بشكل قوي انطلاقا من الاعتناء بالثقافة الشخصية للعامل واحترامه باعتبارها من عوامل إنجاح الأعمال.

نعتبر هذه الدراسة كذلك من أهم الدراسات التي تقترب من موضوع بحثنا بدرجة كبيرة، نظرا لتناولها لتأثير الثقافة الاجتماعية التي يحملها العامل على الفعالية التنظيمية، وبالتالي كلما كانت هذه العناصر الثقافية سلبية أو لا تواكب العقلانية التنظيمية الحديثة، فإنها ستؤثر لا محال على فعالية التنظيم، وهذا ما تبحثه دراستنا، إلأ أن الاختلاف بينهما يتمثل في:

تناولنا لموضوع التماسك التنظيمي الذي يشمل الفعالية التنظيمية، لأن هذه الأخيرة تقتصر على الجوانب الرسمية وما يضفيه الطابع الرسمي من إجراءات وتقاليد وتنظيمات لضبط وعقلنة السلوكات الفردية وجعلها متوافقة مع العقلانية التنظيمية المعاصرة، لتحقيق الأهداف التنظيمية، بينما موضوع التماسك وكما سنتناوله في هذه الدراسة يعني: التحول من الممارسات التسييرية المستمدة من الفكر الإداري الكلاسيكي " كالممارسات البيروقراطية، القيادة التسلطية، التحول نحو البيروقراطية، الإدارة التنظيمية...." إلى الممارسات التسييرية الحديثة مثل: " التحول من دور المدير والمشرف الرسمي الى دور القائد، التحول من الإدارة التسلطية والبيروقراطية إلى الإدارة التشاركية، تغيير التصورات السلبية بخصوص التنظيمات غير الرسمية التي تعتبرها ضارة للتنظيم والتحول إلى اعتبارها ضرورية للتنظيم والعمل على رسملتها وربطها بالأهداف التنظيمية، تبني الممارسات التنظيمية الحديثة مثل تشجيع الإبداع والابتكار والتجديد كمداخل لإحلال التماسك التنظيمي، واتباع أسلوب الجماعية في العمل، والتنشئة على القيم الإيجابية ".

جـ– دراسة محمد بشير[1]:

بعنوان "**الثقافة والتسيير في الجزائر**"، بحيث حاول الباحث الإجابة عن الإشكال المحوري الذي انطلق منه والمتمثل في وجود علاقة جدلية بين الثقافة بالوحدة وثقافة المجتمع الأصلية، من خلال مفهومين رئيسيين في الدراسة وهما: ثقافة المؤسسة، والهوية في العمل.

ومن ناحية منهجية تطرق إلى تحديد مفهوم الثقافة من خلال الإشكال التالي: **هل تعرف الثقافة بطريقة مسبقة أم يستنتج تعريفها من خلال البحث في حد ذاته؟**، وعلى العموم فقد كان الطرح

[1] محمد، بشير. **الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.

الإشكالي لهذه الدراسة يندرج في إطار إشكالية الانتقال الثقافي من المرجعية التقليدية الزراعية إلى المرجعية الحضارية الصناعية مستعملا مقاربة نظرية تمثلت في علم الاجتماع الديناميكي بهدف إبراز المستجدات والمتمثلة في الأفعال والممارسات الاجتماعية الجديدة في المؤسسة الصناعية حيث تتفاعل الثقافات مع بعضها البعض، واعتمد على التقنيات التالية لجمع البيانات:

الإستمارة، المقابلة، الملاحظة، على عينة قدرها 80 عاملا، وتوصل إلى النتائج التالية:

– تمثل طبيعة العلاقة المحاكة داخل المؤسسة مع زملاء المصلحة نسبة 62.5%.

– اتجهت آراء المبحوثين حول طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة نحو كونها غير عادلة بنسبة 42.5 %.

– عمق الروح العشائرية لدى العمال داخل المؤسسة وصعوبة الإمتثال للمنطق الإقتصادي[1].

تشترك دراستنا مع دراسة محمد بشير في تناول تأثير الفعل الثقافي الاجتماعي الخاص بالمجتمع الجزائري على تسيير منظماته، وينتج هذا التأثير من خلال تمثل الفاعلين بالعناصر الثقافية الاجتماعية التي يحملونها معهم بمناسبة عملهم، وهذا باعتبار أن العامل أو المسير هو فرد اجتماعي قبل أن يكون فاعلا تنظيميا هذا من جهة، ومن جهة أخرى الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري مازالت تتميز بالتقليدية لأنها ذات منشأ زراعي ريفي، وبالتالي هي مخالفة في جوهرها ومضامينها وبدرجة كبيرة للمشروع الصناعي المراد توطينه في المجتمع الجزائري التقليدي – أو هو في مرحلة الانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الحديث – وبالنظر إلى ذلك وانطلاقا من أن التسيير كفعل ثقافي حديث نابع من خصوصيات الثقافة الغربية وحتى الصناعة والتكنولوجيا التي أوجدت لخدمة الرأسمالية، تتنافى مع ثقافتنا الاجتماعية، ومن هنا تتضارب قيم كلا الثقافتين، ويتجلى ذلك في التناقض القيمي الموجود في الأنساق التنظيمية.

وتختلف دراستنا عن دراسة محمد بشير، من جانب أن العامل الجزائري وبغض النظر عن التغيرات التي عرفها المجتمع في إطار تحوله إلى النمط الحديث وبالتالي تغير بعض قيمه الثقافية والاجتماعية تبعا لذلك، إلّا أنه مازال متشبثا بما هو اجتماعي ومن ثم نجده يحمل مقدارا معينا من الفعل الثقافي الاجتماعي، يتمثل به في الحالات المشابهة التي تحدث في محيط التنظيم، وحتى تبنيها وتوظيفها في مجال بناء العلاقات الاجتماعية مع باقي الفاعلين في التنظيم.

[1] ناصر، قاسيمي. **الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري**. أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005.

د- دراسة "ناصر قاسيمي":

تحت عنوان "**الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري**" في محاولة من الباحث للتعرف على عوامل الصراع في التنظيم الإداري الجزائري وأثر ذلك على السلوك التنظيمي وأهداف وطرق التسيير، فكان التساؤل الجوهري كالتالي: **ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟ وكيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم؟**.

وانطلقت هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

- تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير.

- كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

- كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

وتوصلالباحث إلى النتائج التالية:

- تؤثر القيم الثقافية المختلفة في سلوك العمال، وتعدد مصادر هذه القيم فمنها القيم التنظيمية وقيم المجتمع المحلي والقيم الوطنية، والقيم العالمية.

- تعتبر عصبية الولاء ذات قيمة عالية لدى الجماعات الرسمية، فهي عامل تماسكها واستمرارها وضبط سلوك أفرادها ومواجهة خصومهم.

- أسباب الصراع عديدة منها عدم العدالة في الرقابة وفي الحوافز وفي تقسيم العمل وفي العلاقات الإنسانية.

- يتحرك الأفراد والجماعات بدافع المصالح المشتركة في إطار عصبيات متنوعة من حيث عوامل تشكلها وتضامنها.

- كلما كانت العصبات التنظيمية هي عصبات ولاء للإدارة والمسؤول المباشر ازداد حصولها على المصالح المستهدفة والإمتيازات.

- كلما زادت الحاجة إلى مصالح معينة ازداد احتمال اللجوء إلى الاستعانة بأشخاص من خارج وداخل التنظيم من أجل الحصول عليها[1].

---

[1] ناصر قاسيمي، نقلا عن : عبد المالك، مجادية.**أشكال العلاقات الإجتماعية وأثرها على ولاء العامليبالمنظمة الصناعية الجزائرية**. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الإجتماع، جامعة سعد دحلب البليدة، 2011، ص22.

تشترك هذه الدراسة مع دراستنا من حيث التناول والطرح وفي جوانب كثيرة من الموضوع، فمثلا انطلق الباحث من حالة اللاتماسك في التنظيم وهو الصراع الذي ينتج بفعل احتكاك القيم المختلفة " التنظيمية، الاجتماعية السلبية والايجابية، العالمية، المحلية والمستوردة " في النسق التنظيمي، وباختلاف درجة تمثل الفاعلين في التنظيم بها يحدث الصراع القيمي، فمثلا قد تكون قيمة تقليدية كـ: " التضامن " محل تمثل شديد من طرف فاعل رئيسي أو ثانوي في التنظيم، مصدرا لإثارة صراع مع فاعل اخر أو مجموعة لا تؤمن بهذه القيمة، أو أنها قد عوضتها بقيمة جديدة في إطار تحولها من النمط الثقافي التقليدي إلى النمط الثقافي الحديث وهذا في إطار الانتقال الذي يمر به المجتمع الجزائري، ومن ثم صارت هذه القيمة فاقدة لأهميتها لديهم، وبالتالي ينبذون من يتمثل بها، كما قد تشكل هذه القيمة أيضا محور توجيه الولاء للأفراد الذين يتبنونها؛ وتتناول دراستنا هذا الموضوع كذلك لكن برؤية أخرى، أي من خلال اعتبار أن الفعالية التنظيمية أو التسييرية مضمنة في التماسك التنظيمي، لأنه يركز على ماهو رسمي وغير رسمي، أي كيف نستغل الهياكل واللوائح والقواعد والاجراءات لتحقيق الأهداف التنظيمية، بالاضافة إلى استغلال الجماعات والقيادات والاتصالات غير الرسمية لخدمة نفس الهدف؛ وكذلك استغلال الفعل الثقافي الاجتماعي الإيجابي مع الفعل الثقافي التنظيمي لتحقيق التماسك التنظيمي، وأيضا المهارات القيادية الخاصة إلى جانب السلطة التنظيمية.

وبصفة عامة تحاول دراستنا نقل مفهوم التماسك بين أعضاء التنظيمات غير الرسمية، إلى التنظيم الرسمي والعمل على تحقيقه وتبنيه.

هـ– دراسة عادل غزالي[1]:تحت عنوان " **أثر القيم الإجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري** "، تم إجراؤها على مستوى مؤسسة صنع أجهزة القياس والمراقبة – العلمة – بولاية سطيف، وسعى الباحث من خلالها إلى الإجابة على الإشكالية التالية: هل تؤثر القيم الإجتماعية على التنظيم الصناعي؟ وما طبيعة هذا التأثير؟ .

وانبثقت عن هذه الإشكالية ثلاثة أسئلة فرعية، وهي:

1–هل تؤثر القيم الإجتماعية على العمال والمشرفين في التنظيم الصناعي مجال الدراسة؟.

2– هل يشترك أعضاء التنظيم، عمالا ومشرفين في نفس القيم؟.

3– هل تضمن القيم الإجتماعية استقرار العمال والمشرفين في العمل؟.

[1] عادل، غزالي.**أثر القيم الإجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، 2007، جامعة قسنطينة، الجزائر.

وصاغ الباحث فرضية عامة مفادها: يتأثر التنظيم الصناعي بالقيم الإجتماعية لأفراده.

وانبثقت عن هذه الفرضية، الفرضيات الجزئية التالية:

1- يتأثر التنظيم الصناعي بالقيم الإجتماعية للمشرفين، ويكشف عنها بالمؤشرات التالية:

- فعالية عملية الإتصال،
- احترام العمال للمشرفين في العمل،
- نظرة المشرفين للعمال وقدرة هؤلاء على المشاركة في اتخاذ القرارات.

2- يتأثر التنظيم الصناعي بالقيم الإجتماعية للعمال من خلال:

- مبادرة العمال بالعمل الجماعي داخل المؤسسة،
- الحفاظ على أملاك المؤسسة ووسائل العمل،
- وجود فجوة بين الإدارة والعمال.

3- تعمل القيم الإجتماعية على إحداث الإستقرار المهني لأعضاء التنظيم من خلال:

- عدم رغبة العمال والمشرفين في الإنتقال إلى مؤسسة أخرى.
- التقدير الذي تمنحه المؤسسة للعمال والمشرفين.
- اتباع أي تغيير تنظيمي بالتكوين لتفادي انسحاب أعضائها من العمل.

واعتمد الباحث على المنهج التاريخي من خلال تناوله لمراحل الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر، وكذلك على البيانات الإحصائية، وكانت عينته عشوائية طبقية، بالنظر إلى طبيعة مجتمع بحثه، وهذا بنسبة 25 % أي شملت 96 مشرفا وعاملا، موزعة على الشكل التالي: 7 إطارات، 24 عون تحكم و65 عون تنفيذ؛ واستعمل الباحث لتقنيات التالية: الإستمارة، المقابلة الحرة في الدراسة الإستطلاعية، المقابلة المقننة والسجلات والوثائق؛ وتوصل من خلالها إلى النتائج التالية:

- يتأثر التنظيم الصناعي فعلا بمجموعة القيم الإجتماعية لأعضائه، سواء كانت سلبية أو إيجابية.
- يتأثر التنظيم الصناعي بالقيم الإجتماعية التي يحملها المشرفين.
- من القيم الإيجابية التي يحملها العمال: الإحترام، المساعدة، وقيم سلبية مثل: الإقصاء والتهميش من المشاركة في العمليات التنظيمية " تحديد الأهداف".
- الإدارة لاتعير أدنى اهتمام بتقدير عمالها، وهذا يجعلهم يفكرون في مغادرتها.

تعتبر هذه الدراسة مهمة كذلك لموضوع بحثنا لأنها تناولت مجال تأثير القيم الاجتماعية للعمال الجزائريين على علاقاتهم فيما بينهم ومع مشرفيهم وعلى استقرارهم، وكذلك على تمثلهم بقيم وثقافة التنظيم، وهذا ما تسعى دراستنا إلى بحثه كذلك لكن بطريقة مخالفة، فمثلا نرى بأن الثقافة الاجتماعية

تؤثر على سيرورة العمليات التنظيمية فإن كانت هذه القيم ذات طبيعة سلبية يكون تأثيرها سلبيا في مجال التوجه للقيادة، توجيه الولاء، جودة العلاقات مع الزملاء، فعالية العملية الاتصالية، وإن كانت إيجابية فإنها ستشكل عاملا مساعدا على تلقين القيم التنظيمية الجديدة مثلا : إتقان العمل يساعد على تلقين قيمة الأداء الجيد والجودة، الاحترام المتبادل يساعد على تلقين ضرورة بناء علاقات اجتماعية إيجابية وإنسانية.

و- دراسة كمال بوقرة[1]:

تحت عنوان " **المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية**" وهي دراسة ميدانية أجريت على مستوى مؤسسة قارورات الغاز- وحدة باتنة-، انطلقت من الإشكالية التالية: ما موقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية؟؛ وانبثقت عن هذه الإشكالية، التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماهي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة التخلف عن مواقيت العمل؟.

2- ماهي العوامل الثقافية التي تقف وراء ارتفاع نسبة حوادث العمل في المؤسسة الجزائرية؟.

3- ماهي العوامل الثقافية التي تقف وراء الصراعات التي تحدث في المؤسسة الجزائرية؟.

4- ماهي العوامل التي تقف وراء ضعف الرضا الوظيفي لدى العمال؟.

5- ماهي العوامل التي تقف وراء ظاهرة دوران العمل في المؤسسة الجزائرية؟.

وللإجابة عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية صاغ فرضية عامة تفيد بأنّ: القيم الثقافية للعامل تعد سببا رئيسيا لحدوث المشكلات التنظيمية، وانبثقت عنها الفرضيات الجزئية التالية:

1- كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية، ضعف انضباطه.

2- كلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية، زاد تعرضه للحوادث والأمراض.

3- كلما اختلفت القيم الثقافية بين العمال، زاد عدد الصراعات بينهم.

4- كلما كانت القيم الوافدة غير مقبولة، زاد عدم الرضا عن العمل.

5- كلما كانت القيم التي تحكم طرق التسيير غير مقبولة، أدى ذلك إلى دوران العمل.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على تقنيات الملاحظة، المقابلة الموجهة والوثائق والسجلات، وعلى عينة عشوائية طبقية مكونة من 90 مبحوثا، موزعين على مختلف الدوائر والمصالح، وتوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

---

[1] كمال، بوقرة.**المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية**. أطروحة دكتوراه العلوم في علم الإجتماع، غير منشورة،جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر ،2008.

– انتشار ظواهر عدم الانضباط، التغيب والتخلف عن المواعيد المحددة، الإنصراف قبل نهاية الدوام، وهذا يرجع حسب الباحث إلى التناقض بين القيم يحملها العمال والتي يجدونها في المؤسسة.

– ضعف الوعي بالثقافة الوقائية في المؤسسة، من خلال عدم استعمال وسائل الوقاية، عدم إحاطتهم بخطورة الألات، الإهمال واللامبالاة، كلها عوامل مؤدية إلى وقوع الحوادث المهنية.

– اختلاف وتضارب القيم الموجودة في المؤسسة يسبب الصراعات.

– تعارض القيم المستوردة "نظام العمل المستمر " مع القيم الإجتماعية للعامل " حضور المناسبات مع الأهل والأقارب " يؤدي إلى عدم رضاه.

– انتشار ظاهرة دوران العمل يؤدي إلى الرغبة في مغادرة مكان العمل.

تعتبر دراسة كمال بوقرة من الدراسات التي تخدم موضوع بحثنا من الجانب النظري، لأنها تخص أحد التنظيمات الجزائرية، وكذلك تناولها لموضوع تأثير العوامل الثقافية التي يحملها العامل الجزائري على بروز السلوكات السلبية ومنها: التخلف عن مواعيد العمل، بروز السلوكات السلبية والصراعية، ضعف الرضا الوظيفي، دوران العمل وارتفاع نسبة حوادث العمل، وهذا ما يشترك مع موضوع دراستنا فيما يخص تأثير تمثل الفاعلين في التنظيمات بمقدار كبير من الفعل الثقافي الاجتماعي السلبي، الذي يميز في أغلبه تقليدية المجتمع الجزائري، مثل : تمثل الافراد بقيمة الولاء لأبناء المنطقة وتفضيلهم على باقي الأفراد وتكوين شبكات علائقية قوية معهم، توريد فعل التضامن بصورته الاجتماعية، توريد فعل الإنتماء إلى جماعات غير رسمية.

2– الدراسات العربية:

أ– دراسة "ثناء إبراهيم جميل":

أجرت "ثناء إبراهيم جميل" بحثا لمعرفة انتماء الفرد المصري داخل المؤسسة وأثر هذا على سلوكه وأدائه وتوصلت إلى نتيجة هامة مفادها:

– هناك أنواع متعددة من السلوكات السلبية التي تؤثر بصورة سلبية على العمل ونذكر منها: اللامبالاة بين الرؤساء والمرؤوسين على السواء، ضعف الإحساس بالمسؤولية وعدم انتماء العمال لمؤسستهم والتهرب من المسؤولية والإتكالية.

ب– دراسة "طلعت إبراهيم لطفي":

توصل "طلعت إبراهيم لطفي" من هذه الدراسة ، إلى أنّ مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المصنع تؤدي إلى شعورهم بالرضا عن العمل أي العلاقات الإنسانية الجيدة تؤدي إلى شعور العامل بالرضا[1].

من خلال هاتين الدراستين نلمس تشابه الثقافات الاجتماعية للمجتمعات في إطار التحول إلى نمط المجتمعات الحديثة، ومن ثم تأثيرها السلبي على فعالية التنظيمات وكذلك بروز السلوكات السلبية، وهذا يرجع بدوره إلى قوة التمثل بالقيم الثقافية الاجتماعية ومرونة الأنساق الثقافية التنظيمية المصاحبة لفعلي التصنيع والتقدم النابعين من ثقافات مختلفة عنها تماما.

ومن خلال الدراسات التي تناولت الثقافة وعلاقتها بفعالية التسيير نجدها أنها تناولت جوانب مختلفة من التنظيم تعكس في مجملها الزوايا التي يركز عليها المدراء في المنظمات لدفع العمل وإثارة دافعية العمال، مثل التحفيز وعلاقته بتكوين قيم مدعمة للعمل لدى العمال، الرضا الوظيفي لدى الإطارات وعلاقته بفعالية التسيير، الثقافة المؤسسية وعلاقتها بتكوين الهوية التنظيمية أو الجنسية التنظيمية، وظهور الصراع التنظيمي وتأثيره على الفعالية وبالتالي ساعدتنا هاته الدراسات في رسم خطة شاملة وموضوعية لتناول موضوع الخلفية الثقافية للقيادة والأتباع وأثرها على التماسك الإجتماعي التنظيمي، ووضحت لنا كذلك مختلف المؤشرات والمتغيرات التي تكوّن الخلفية الثقافية للقيادة.

سادسا: المناهج المستعملة وتقنيات البحث:

يتوقف نجاح أي دراسة ميدانية على كيفية التطرق إلى الموضوع، ونوعية الأسلوب المستعمل في معالجته، ولهذا فإن المنهجية المتبعة هي أساس البحث، لذا يجب على الباحث إتباع قواعد منهجية لإضفاء الطابع العلمي على بحثه، ولكي يستطيع الكشف عن النتائج المترتبة عن الظاهرة محل الدراسة.

أ– المناهج المستعملة:

يعتبر المنهج الذي يختاره الباحث الطريقة التي يتبعها في الإجابة عن الأسئلة المنبثقة عن مشكلة بحثه، كما أنّ اختيار المنهج الملائم يعتبر من العناصر الهامة بحيث يترتب عليه نجاح أو فشل البحث في تحقيق أهدافه، وبما أنّ طبيعة الموضوع هي التي تحدد منهج الدراسة، فإنّ موضوع بحثنا يتلاءم واستخدام

[1] ثناء ابراهيم جميل و طلعت ابراهيم لطفي، نقلا عن : لحسن،بوعبد الله.**البعد الثقافي والاجتماعي لسلوك العامل**. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بجامعة الجزائر. 28 - 30 نوفمبر 1992،**ديوان المطبوعات الجامعية**،الجزائر، بدون سنة،صص 190-191.

المنهج الوصفي الذي يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة لعناصر مشكلة البحث أو الظاهرة محل الدراسة، حيث يهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة لتفسيرها والوقوف على دلالتها[1].وهذا من خلال وصف الخلفية الثقافية للقيادة المتمثلة في مجمل العناصر الثقافية الاجتماعية والتنظيمية، الأولى تكتسبها باعتبارها فردا اجتماعيا وتلقنها لها مختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية، واستمرار تمثلها بها ينتج عنه تماسك التنظيم الرسمي إذا كانت إيجابية، أو يعرف حالة من اللاتماسك إن كانت سلبية، وتبيان مظاهر كل منهما؛ والثانية تكتسبها باعتبارها فاعلا رئيسيا في التنظيم، وتنتج من تبني الأساليب التسييرية والفلسفات الإدارية وكذلك الإستراتيجيات الفردية خاصة في مجال علاقاتها مع أعضاء التنظيم، فإن كانت إيجابية هي الأخرى فإنها تعمل على توطيد علاقات القوة والتعاون بين مختلف مكونات التنظيم، وإن كانت سلبية أو بالأحرى كلاسيكية فإنها تقوض التماسك التنظيمي، كما سنتناوله في هذه الدراسة؛ وكذلك التماسك التنظيمي وصوره في النسق التنظيمي، والأفعال الادارية والقيادية والإستراتيجية لبنائه وتعظيمه.

ونعتمد كذلك على المنهج الإحصائي انطلاقا من طبيعة أسئلة الإستمارة، والبيانات والمعلومات المجمعة عن طريقها، حيث نستعمل الأسلوب الكمي المرتبط بهذا المنهج لتحليلها، من خلال قيامنا بتكميم المعلومات والبيانات في جداول إحصائية مرتبة حسب ترتيب الأسئلة[2]. وهذا من خلال اختبار متغيرات الفرضيات التي انطلقت منها دراستنا وتفكيكها إلى مؤشرات وأبعاد، ونطرح بخصوص كل مؤشر أو بعد سؤال أو أكثر، وبعد جمع الإستمارات الموزعة على أفراد العينة نقوم بتعميم المعلومات المجمعة بواسطتها وقراءتها إحصائيا ثم تحليلها سوسيولوجيا.

ب- تقنيات البحث:

1- الملاحظة:

تعتبر تقنية مهمة في ميدان البحوث الاجتماعية لجمع المعلومات، وتعرف على أنها "المشاهدة الدقيقة لظاهرة من الظواهر أو مجموعة منها، عن طريق الاستعانة بأدوات وأساليب تتفق مع طبيعة هذه الظواهر، وذلك بهدف معرفة صفاتها والعوامل المتداخلة فيها"، و" نجمع من خلال خبرتنا ما نشاهده ونسمع عنه"، فتقنية الملاحظة لا تتطلب عناء كبيرا، حيث يستطيع الباحث من خلالها أن يشاهد أو يراقب ظاهرة معينة ويحدد خصائصها، وتكمن أهميتها في مساعدتنا على جمع معلومات نوعية من الميدان الاجتماعي لا يمكن جمعها بالمقابلة أو الاستمارة، وأول خطوات الملاحظة هو تحديد مجالها الزماني

[1] أحمد حسين، الرفاعي.**مناهج البحث العلمي**. عمان : دار وائل، ط1، 1996، ص122.

[2] أحمد حسين، الرفاعي، مرجع سابق ، ص122.

والمكاني، وتنقسم الملاحظة إلى نوعين: المستترة التي لا يدري فيها المبحوث أنه محل ملاحظة، وفي إطار هاته الدراسة اعتمدنا على الملاحظة المباشرة لكي نتمكن من الإحتكاك بالواقع أكثر والتعرف على العلاقات الاجتماعية السائدة بين العمال ومشرفيهم والإدارة.

2 – الإستمارة:

إنّ تقنية الإستمارة تفرض على المبحوث التقيد والالتزام بأسئلة موضوع البحث فقط دون الخروج عنها، حيث تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي يريد الباحث معالجتها، وقد قسمناها إلى محاور متتابعة تسمح بترتيب الأفكار والمواقف المختلفة وقد أعطينا الأولوية لترتيب الأسئلة وتحديدها، حيث كانت أغلب الأسئلة مغلقة والقليل منها كانت مفتوحة، نظرا لأهمية وصلة الأسئلة بالمحاور وبطبيعة الفروض، "حتى نتمكن بواسطتها من الوصول إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق[1]"، "ولها ميزة جمع معلومات كثيفة في البحوث الإمبريقية[2]".

والأكثر من ذلك أنها تمكن المستجوب من السيطرة على أجوبته إزاء أسئلة محددة على نحو دقيق وأفضل بكثير من أن يسيطر على حديثه أمام باحث غير موجه خاصة فيما يتعلق بهذا الموضوع.

3– المقابلة:

بما أنّ المقابلة هي : " تقنية تقوم على حوار مباشر بين الباحث والمبحوث، ويكون هذا الحوار منظما بينهما، ويكون في أغلب الأحيان مزودا بإجراءات ودليل عمل مبدئي لإجراء المقابلة[3]"، وفي هاته الدراسة اعتمدنا على المقابلة بطريقة عفوية أي" بدون دليل وبدون توجيه " في المرحلة الإستطلاعية، لأجل تقصّي المعلومات عن الظروف السائدة داخل ميدان الدراسة والتعرف أكثر على أراء الفاعلين ومواقفهم بخصوص بعض مؤشرات دراستنا.

---

[1] L galens, (j) roussel (p).**Méthodes des recherches en gestion des ressources humaines**.paris : 1993, p93.

[2] Chignion rodolphe & matalon benjamine. **Les enquêtes sociologiques, théorie et pratique.** paris : 4ème éd., 1984, p98

[3] فضيل، دليو وآخرون: **أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية**. قسنطينة:بدون دار النشر، 1999، ص196.

سابعا: تقديم ميدان الدراسة:

سنجري الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة البناء المعدني، باعتبارها مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي، وكذلك المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وهي إدارة مركزية للدولة الجزائرية، باعتبارها أول مديرية عامة أنشئت بعد الإستقلال، وفيما يلي تقديم كل مجال على حدا:

1- مؤسسة البناء المعدني:

أ- النشأة والتسمية:

تأسست المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية سنة 1953م "ENCC" نسبة لمالكها ETS JOSEPH CARMELبالجزائر، إلا أنها لم تصبح ثروة وطنية حتى سنة 1964م تحت إسم المؤسسة الوطنية للمنشآت الحديدية E.N.C.M، ثم أصبحت تسمى بشركة البناء سنة 1975م، وكان مقرها الجزائر، وكانت تضم عدة وحدات ونظرا لتوسعها عجزت عن تسيير شؤونها، وقسمت إلى أربع مؤسسات مستقلة وهي:

1- مؤسسة الهياكل المعدنية والنحاسية E.N.C.C.

2- مؤسسة العمارات الحديدية.

3- مؤسسة العربات.

4- المؤسسة الوطنية للمعدات والأشغال العمومية.

ويتمثل هدف هذا التقسيم فيما يلي:

- تخفيف العبء على الشركة الأم.

- توفير مناصب الشغل على مستوى أنحاء الوطن، وتفرعت ENCC إلى 11 وحدة منها وحدة البليدة.

وكان نظام التسيير المعتمد آنذاك من طرف مؤسسة ENCC موجها من طرف الدولة، ومع الإنتقال إلى اقتصاد السوق فرضت على المؤسسات السوق الحرة، ووجدت الدولة أنّ هذه المؤسسات عاجزة عن تسديد ديونها اتجاه البنوك فاضطرت إلى تطهيرها ماليا وكان ذلك سنة 1994، على أساس أن لا تخسر لمدة ثلاث سنوات متتالية وإلا اضطرت إلى غلقها وخوصصتها.

وفي سنة 2001 وبعد الدراسات التي قامت بها المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية تبين أنها غير قادرة على أداء مهامها، وهذا بعد فشل معظم وحداتها (حوالي 09 منها) عملت على منح كل واحدة منها استقلاليتها شريطة أن تغطي كل الوحدات ديونها اتجاه الشركة الأم، وبالفعل تم ذلك في شهر جويلية من نفس السنة.

ب– ميدان الدراسة:

تم اختيار مؤسسة CRMETAL التي تعني شركة البناء المعدني لإجراء الدراسة الميدانية، وهي شركة مساهمة برأسمال قدره 100.000.000,00دج، تقع بشارع 130 نهج مختار كريتلي بالبليدة، أنشأت في 1 يوليو 2001، وموقعها الإلكتروني crmetal@crmetal-spa.com : email وتتربع الشركة على مساحة إجمالية تقدر ب: 66934م^2، منها 46394م^2 مساحة غير مغطاة وتشمل مكان للتفريغ بمساحة 34934م^2 ومكان مخصص للسير بمساحة 11460م^2 و20540م^2 مساحة مغطاة وتضم المباني والورشات ونجد: – ورشة التقطيع: 12970م^2 .

- ورشة التلحيم 1716م^2 .
- ورشة الطلاء 1408م^2 .
- المخزن: 460م^2 .
- مباني أخرى 190م^2 .
- مباني التوزيع والإرسال 396م^2 .

أما المباني الإجتماعية فنجد:

- مباني إدارية بمساحة 545م^2،
- مباني تجارية 350م^2،
- المطعم 545م^2.

ووفقا للمعلومات المحصل عليه من مصلحة الموظفين، فإن عدد عمال شركة CRMETAL يتوزع كالآتي:

جدول رقم (01): يبين توزيع مستخدمي مؤسسة البناء المعدني:

الفئات المهنية	جماعات			
	الإنتاج	المصالح التقنية	الإدارة	المجموع
أعوان التنفيذ	206	26	35	267
أعوان التحكم	23	19	07	49
إطارات	06	18	18	42
المجموع	235	63	60	358

المصدر: مديرية الموارد البشرية لشركة البناء المعدني

ومنه فإنّ عدد عمال بشركة البناء المعدني هو 358 عاملا منهم 42 إطارا و49 عون تحكم، و367 عامل تنفيذ، ومن مهام الشركة صنع وتوزيع وتسويق المواد المعدنية حسب الطلب والمتمثلة في:

هياكل البناء المعدنية، الصفائح الحديدية، مواد البناء، التجهيزات الإجتماعية، المواد العازلة، قوالب الإسمنت المعدني، ومن بين إنتاجاتها: مباني صناعية وتجارية، مخازن، قوالب الإسمنت مع الزوائد، مواد تصنيع الآجر والإسمنت.

جـ- أهداف مؤسسة البناء المعدني:

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نجد:

- المساهمة في تحقيق التنمية الوطنية والإستغناء عن الإستيراد من الخارج.
- رفع المستوى المعيشي للأفراد عن طريق فتح مناصب شغل وتكوينهم ورفع مستواهم المهني.
- العمل على تلبية رغبة الزبون وعلى تحسين وتنويع تشكيلة المنتجات.
- السهر على خلق جو مناسب على رأس المال المستثمر عن طريق استغلال كل طاقات الإنتاجية والمهارات الفنية للعمال.

وبعد حصول المؤسسة على شهادة الجودة العالمية "ISO9001" تطورت أهدافها إلى:

- العمل على دخول منتجات الشركة إلى الأسواق العالمية.
- زيادة القدرة التنافسية من خلال التفوق في السوق بالقدرة على إرضاء العملاء.
- العمل على توفير مناخ إداري يتفهم رغبات العملاء بشكل صحيح وتطبيق مفاهيم الجودة لخفض التكاليف والإستثمار الأفضل للموارد المتاحة.

د- الهيكل التنظيمي لشركة البناء المعدني (البليدة) :

يتكون من خمس مديريات هي: المديرية العامة، مديرية التخطيط وتسيير الأداءات، مديرية الإدارة والمالية، المديرية التجارية، المديرية التقنية؛ وفيما يلي دور ومهام كل مديرية:

- المديرية العامة: من أعضائها:

* **المدير العام:** تتمثل مهامه في:

- اتخاذ القرارات الهامة وتخطيط إستراتيجية التنمية.
- السهر على ضمان السير الحسن للمؤسسة لإعطاء نتيجة إيجابية ومراقبة أقسام الوحدة.
- مراقبة نشاط كل المديريات (الإدارية، المحاسبة والمالية، الإنتاج، المديرية التقنية والتجارية ومكتب الدراسات، إضافة إلى خلية التخطيط ومراقبة التسيير).
- القيام بالعلاقات الإدارية مع السلطات المحلية، الموردون والزبائن.

– **مديرية التخطيط وتسيير الأداءات:** تحت إشراف ومسئولية المديرية العامة وتتمثل مهامها في:

– العمل على تحقيق الأعمال المخططة لمجموع أقسام المؤسسة.

– مراقبة التسيير وتطبيق النصوص التنظيمية والإجراءات.

– الربط بين المخطط السنوي والمخطط الإستراتيجي.

– ضمان ومتابعة وتنفيذ الأعمال التنظيمية والإعلامية وإعداد تقارير حول نشاط المؤسسة.

– حساب التكاليف والتقييم الدوري لنشاط المؤسسة الفعلي والمتوقع.

– **مديرية الإدارة والمالية:** تتمثل مهامها فيما يلي:

– القيام بالأعمال الإدارية (مصلحة المستخدمين، الخدمات العامة، المصلحة الإجتماعية).

– الحرص على تنفيذ سياسة الموارد البشرية المطابقة لمخطط التنمية في المؤسسة (تشغيل الشباب، التكوين، الترقية).

– ضمان تطبيق إجراءات التسيير في الميدان وضمان توفير المواد الضرورية العامة.

– الحرص على متابعة النزاعات القضائية والتصريح بممتلكات المؤسسة لدى مصلحة الضرائب، وكذا التصريح لدى مصالح الضمان الإجتماعي CNASو–تنفيذ الخدمات الإجتماعية.

– **المديرية التجارية:** تتمثل مهامها في:

– تقديم المعلومات التي تضمن تحقيق الأهداف المسطرة على مستوى الطلب، البيع، الفوترة، المتابعة والتسليم.

– إعداد إستراتيجية خاصة للتمكن من التوغل في السوق وهذا عن طريق الترويج والإشهار.

– **المديرية التقنية:** من مهامها:

– المراقبة الفنية والتقنية لعملية الإنتاج والبيع.

– وضع وتسيير سياسة التجارية التي تساعد على أداء النشاط بكل ارتياح وتلبية حاجيات الزبائن.

2 –المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري:

أ– **الموقع:** تقع في شارع 32 شارع بوجمعة سويداني، المرادية، الجزائر العاصمة، وتعتبر المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري أو مديرية عامة أنشأت في عهد الجزائر المستقلة.

ب– **المهام:**تعتبر المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، جهازا مركزيا دائما للدولة الجزائرية، يقترح ما يفيد الحكومة وينفذ برنامجها فيما يتعلق بقطاع الوظيفة العمومية ويراقب.

وحدد المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 3 يوليو 2014، المحدد لصلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الموضوع تحت سلطة الوزير الأول، ويمثل بذلك السلطة المركزية لتصور سياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وتنفيذها، مختلف مجالات عملها؛ وفي هذا الإطار يتولى مديرها العام المهام الاتية:

– في مجال الوظيفة العمومية:

أ– اقتراح عناصر السايسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية والتدابير الضرورية لتنفيذها؛

ب– ضمان مطابقة النصوص التي تحكم الموظفين والأعوان العموميين مع المبادئ الأساسية للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية؛

ج – تحديد وإعداد الأطر القانونية المتعلقة بالوظائف العمومية وبتنظيم المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية والسهر على تكييفها مع تطور مهام الإدارة العمومية، وفي هذا الإطار يكلف المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بما يلي:

– إعداد الأحكام القانونية الأساسية المشتركة بين جميع الوظائف العمومية وتنفيذها، طبقا للتشريع في مجال الوظيفة العمومية،

– إعداد النصوص الخاصة التي تحكم المسار المهني لمستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية، بالاشتراك معها،

– تحديد القواعد المتعلقة بالتوظيف وتنظيم المسابقات للإلتحاق بالوظائف العمومية وسيرها،

– إعداد منظومة المرتبات ونظام التعويضات الخاصين بالموظفين والأعوان العموميين، بالاتصال مع المؤسسات والإدارات العمومية المعنية، ووفقا للإجراءات المعمول بها وكذا النصوص المتعلقة بتصنيف الوظائف العمومية،

– السهر على تنفيذ الإجراءات المتصلة بتسوية المنازعات الفردية والجماعية الخاصة بالعمل في قطاع الوظيفة العمومية،

– توجيه المؤسسات والإدارات العمومية ومساعدتها في تسوية منازعات الوظيفة العمومية ومتابعة معالجتها،

– القيام عند الحاجة بتفسير التشريع والتنظيم المتعلقين بالوظيفة العمومية،

– العمل بالاتصال مع الإدارات المعنية على تثمين الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية لا سيما بتحديد سياسة لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم،

– إعداد التدابير العامة والخاصة المتعلقة بالوظائف العليا في الدولة، واقتراحها ومتابعة تطبيقها،

– ضمان تسيير المسار المهني للإطارات الذين يشغلون وظائف عليا في الدولة بالاتصال مع السلطات المعنية،

– اقتراح كل التدابير التي من شأنها أن تساعد على تحسين الحماية الإجتماعية للموظفين والأعوان العموميين وتدعيمها، لاسيما في مجال النظام الإجتماعي والتقاعد بالاتفاق مع المؤسسات المعنية،

– المساهمة في وضع إطار للتشاور الإجتماعي والمهني وفي تحسين الظروف العامة للعمل في قطاع الوظيفة العمومية.

د– ترشيد التعدادات وتثمين المواد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية وفي هذا الإطار يكلف بما يأتي:

– ضمان ضبط تعداد المستخدمين وترشيده في المؤسسات والإدارات العمومية، قصد الإستعمال الأمثل للموارد البشرية في الوظيفة العمومية.

– ترقية التسيير التقديري للموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية قصد ضمان التطابق المستمر بين حاجات المؤسسات والإدارات العمومية إلى المستخدمين، على الصعيدين الكمي والنوعي، ومهام المؤسسات والإدارات العمومية.

– تحديد عدد المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية بالاشتراك مع وزارة المالية والقطاعات المعنية.

– تحديد القواعد والشروط المتعلقة بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.

– ضمان تخطيط عمليات التكوين التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية، وفقا لحاجات المؤسسات والإدارات العمومية، كما ونوعا وتنسيق ذلك.

– السهر على وضع منظومة للمعلومة الإحصائية والجمع والتحليل والتلخيص، تتعلق بوضعية التشغيل في المؤسسات والإدارات العمومية.

– تقديم تقرير سنوي عن تطور التشغيل في المؤسسات والإدارات العمومية للوزير الأول واقتراح كل تدبير يندرج ضمن إطار السياسة الوطنية في هذا المجال.

هـ– السهر على احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية التي تحكم الوظيفة العمومية وفي هذا الإطار يكلف بما يأتي:

– ضمان مراقبة القرارات الإدارية المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين.

– إجراء مهمات التفتيش والتدقيق حول تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية.

و- ترقية التعاون الدولي في مجال الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وتنظيم تنفيذها مع السلطات المختصة. و بهذه الصفة يكلف بـ:

- المبادرة بالاتصال مع المؤسسات المعنية باتفاقات التعاون والتبادل في مجال الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري ويضمن متابعة تطبيقها.

- المشاركة في نشاطات المنظمات الجهوية والدولية حول المسائل التي تخص الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

- يقترح القواعد المتعلقة بشروط توظيف المستخدمين الأجانب في المؤسسات والإدارات العمومية وتشغيلهم وكذا قواعد انتداب الموظفين الجزائريين لدى الدول الأجنبية والمنظمات الدولية.

-في مجال الإصلاح الإداري:

أ- اقتراح عناصر السياسة الوطنية في مجال الإصلاح الإداري وضمان تنسيقها ومتابعة تنفيذها بالتشاور مع الإدارات المعنية.

ب- دراسة القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم إدارات الدولة والجماعات الإقليمية والهيئات والمؤسسات العمومية وعملها وإعداد ذلك واقتراحه بالاتصال مع الوزارات المعنية قصد التكيف مع التطورات الإقتصادية والإجتماعية ومع حاجات المواطنين؛ وتكلف بهذا الخصوص بما يلي:

- دراسة سير الإدارة العمومية وتقييمه واقتراح كل تدبير يرمي إلى تحسين نجاعتها،
- السهر على التطابق بين حاجات التنمية الإجتماعية والإقتصادية وتنظيم الجهاز الإداري،
- دراسة واقتراح كل تدبير من شأنه تثمين العمل الإداري وتحسين مردوده،
- دراسة واقتراح كل تدبير يرمي إلى ضبط مقاييس الشكليات والإجراءات الإدارية وتبسيطها،
- إبداء رأي تقني مسبق في مشاريع النصوص التشريعية أو التنظيمية المتعلقة بتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية وسيرها،

جـ- ترقية المناهج والتقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العمومية وعملها، وهذا من خلال:

- المبادرة بكل عمل لتجديد الإدارة العمومية وعصرنتها باللجوء إلى التقنيات الحديثة في التسيير والتكنولوجيات الجديدة للاعلام والاتصال،
- المبادرة بكل دراسة تتعلق بمصالح الإصلاح الإداري التي تباشرها مختلف الدوائر الوزارية و/ أو المساهمة فيها،
- تصور واقتراح كل تدبير يرمي الى إدخال تقنيات تقييم العمل الإداري وتطوير مهام التدقيق.
- توزيع كل دراسة ووثيقة ومعلومة في هذا المجال بانتظام على الإدارات العمومية.

د- ترقية كل تدبير يرمي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، وبهذه الصفة تكلف بـ:

- دراسة واقتراح كل تدبير يرمي الى ترقية الإعمال الجوارية والإصغاء إلى مستعملي المرفق العام.

جـ- التنظيم: لقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 14-194 المؤرخ في 3 يوليو 2014، المتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الأجهزة المكونة لها وهي:

1- **المفتشية العامة:** ينشؤها مرسوما تنفيذيا آخر.

2- مديرية التنظيم والقوانين الأساسية للوظائف العمومية: تشتمل على ثلاث مديريات فرعية:

أ- المديرية الفرعية للقوانين الأساسية للوظائف العمومية والأعوان العموميين: تكلف بـ:

- إعداد الأحكام القانونية الأساسية المشتركة بين جميع الموظفين والأعوان العموميين وتنفيذها تطبيقا للتشريع المعمول به في مجال الوظيفة العمومية، وإعداد النصوص الخاصة التي تحكم المسار المهني للمستخدمين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية بالاشتراك معها.

- ضمان مطابقة النصوص الخاصة التي تحكم الموظفين والأعوان العموميين مع المبادئ الأساسية للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ودراسة واقتراح القواعد الخاصة المتعلقة بتوظيف بعض الأصناف من الأعوان العموميين وتحديد طبيعة علاقتهم في العمل وتشغيلهم، وإعداد القواعد المتعلقة بالمعادلات الإدارية للشهادات والمؤهلات التي تسمح بالالتحاق بالوظائف العمومية وتنفيذها.

ب- المديرية الفرعية للمرتبات والنظام الإجتماعي: تكلف بما يأتي:

- المبادرة بالقواعد العامة المتعلقة بنظام تصنيف الوظائف العمومية وتنفيذها طبقا للإجراءات المعمول بها، وإعداد النصوص المتعلقة بالمرتبات والأجور والتعويضات الخاصة بالموظفين والأعوان العموميين مهما تكن طبيعتها، طبقا للإجراءات المعمول بها، وكذلك دراسة واقتراح كل تدبير يرمي إلى تكييف نظام الحماية الإجتماعية وتقاعد الموظفين والأعوان العموميين.

جـ - المديرية الفرعية للتوجيه والمنازعات: تكلف بما يأتي:

- ضمان وضع إطار للتشاور في المجال الإجتماعي والمهني في الإدارة العمومية والسهر على وضع الأجهزة الإستشارية المتساوية الأعضاء المختصة في مجال الوظيفة العمومية.

- تحديد القواعد والإجراءات المتعلقة بتسيير منازعات الوظيفة العمومية والسهر على تطبيقها ومساعدة المؤسسات والإدارات العمومية في مجال معالجة منازعات الوظيفة العمومية.

- المساهمة في الوقاية من منازعات العمل الفردية أو الجماعية وفي تسويتها طبقا للتشريع المعمول به وجمع قرارات الجهات القضائية المختصة في مجال منازعات الوظيفة العمومية واستغلالها.

3- مديرية ضبط تعدادات المستخدمين وتثمين الموارد البشرية: تشتمل على ثلاث مديريات فرعية:

أ- المديرية الفرعية لضبط تعدادات المستخدمين: تكلف بما يأتي:

- ضمان ترشيد تعدادات المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية بتحديد الأطر القانونية الخاصة بها وإعدادها، وتحديد تعدادات المستخدمين الضرورية لسيرها ومتابعة تطورها على الصعيدين الكمي والنوعي بالاتصال مع المؤسسات والإدارات المعنية.

- تحديد عدد المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية بالاشتراك مع وزارة المالية والقطاعات المعنية، والقيام بالجمع الدوري للمعلومات المتعلقة بتعدادات المستخدمين في الإدارة العمومية وبالتشغيل العمومي وضمان استغلالها الإحصائي.

- متابعة تطور التشغيل في المؤسسات والإدارات العمومية واعداد الحصيلة السنوية لتعدادات المستخدمين في الوظيفة العمومية وكذلك إعداد تقرير سنوي عن وضعية التشغيل في المؤسسات والإدارات العمومية واقتراح كل تدبير يندرج ضمن السياسة الوطنية للتشغيل.

ب- المديرية الفرعية للتكوين: تكلف بما يأتي:

- تحديد الشروط والكيفيات المتعلقة بالتكوين الإداري المتخصص الذي يحضر للالتحاق بالوظائف العمومية وكذا القواعد الخاصة بتحسين المستوى للموظفين والأعوان العموميين وتجديد معارفهم ومتابعة تطبيقها، ودراسة المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات لتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم طبقا للقواعد والإجراءات المعمول بها بالاشتراك مع الإدارات المركزية المعنية.

- دراسة وتحديد برامج تكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم طبقا للقواعد والإجراءات المعمول بها بالاشتراك مع الإدارات المركزية المعنية والمشاركة مع الإدارات المركزية المعنية في تحديد شروط وكيفيات سير التكوين بالخارج ومتابعة تنفيذه.

جـ-المديرية الفرعية للتعاون والعلاقات الخارجية: تكلف بما يلي:

- تشجيع التعاون والمبادلات الثنائية والمتعددة الأطراف في مجال الوظيفة العمومية والمبادرة بكل تدبير يرمي الى ترقية ذلك، والمشاركة في نشاطات الهيئات الجهوية والدولية المتعلقة بالمسائل الخاصة بالوظيفة العمومية.

– اقتراح القواعد المتعلقة بشروط توظيف المستخدمين الأجانب وتشغيلهم في المؤسسات والإدارات العمومية وكذا قواعد انتداب الموظفين الجزائريين لدى الدول الأجنبية والهيئات الدولية بالاتصال مع الإدارات المعنية والسهر على تطبيقها.

4– مديرية التطبيق والتدقيق: تشتمل على أربعة مديريات فرعية وهي:

أ– المديرية الفرعية للتدقيق والمراقبة: تكلف بما يلي:

– دراسة المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليها طبقا للقواعد والإجراءات المعمول بها، ومتابعة تنفيذها وتقييمها دوريا، والسهر على ممارسة رقابة مدى قانونية القرارات الإدارية المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين طبقا للقواعد والإجراءات المعمول بها.

– القيام بكل مهمة تفتيش وتدقيق حول تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية وإعداد تقارير تقييمية في هذا المجال.

ب–المديرية الفرعية للمسابقات والإمتحانات: تكلف بما يلي:

– تحديد شروط تنظيم وإجراء المسابقات والإمتحانات المهنية لتوظيف مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية، ودراسة برامج المسابقات والإمتحانات المهنية والمصادقة عليها بالاشتراك مع المؤسسات والإدارات العمومية المعنية، ورقابة مدى قانونية المسابقات والإمتحانات المهنية.

ج–المديرية الفرعية لتسيير الإطارات: تكلف بما يأتي:

– إعداد التدابير العامة والخاصة المتعلقة بالإطارات العليا في الدولة واقتراحها ومتابعة تطبيقها

– متابعة الوضعية الإدارية للإطارات العليا في الدولة بالاتصال مع السلطات المعنية.

د–المديرية الفرعية لتنسيق هياكل التفتيش: تكلف بما يأتي:

– متابعة نشاطات مفتشيات الوظيفة العمومية وتنسيقها.

– توزيع كل المعلومات والوثائق الضرورية على مفتشيات الوظيفة العمومية لممارسة مهامها.

– إعداد تقرير دوري تقييمي حول نشاطات مفتشيات الوظيفة العمومية.

5– **مديرية تنظيم الهياكل الإدارية:** تشتمل على ثلاث مديريات فرعية:

أ– المديرية الفرعية للهياكل الإدارية المركزية والهيئات والمؤسسات الإستشارية: تكلف بالاتصال مع الإدارات المعنية، بدراسة أي تدبير يتعلق بإنشاء هياكل أو هيئات إدارية أو تعديلها أو الغائها وتتابع سيرها وتقوم فعاليتها وتقدم أي اقتراح لتحسينها.

ب– المديرية الفرعية للمؤسسات والهيئات العمومية: تكلف بالاتصال مع الإدارات والهيئات المعنية بدراسة أي تدبير يتعلق بإنشاء المؤسسات والهيئات العمومية أو تعديلها أو الغائها وتتابع سيرها وتقوم فعاليتها وتقدم أي اقتراح لتحسينها.

ج– المديرية الفرعية للدراسات: تكلف بدراسة تطور مجموع الهياكل الإدارية وتعد وتقترح تصاميم لتنظيم إدارات الدولة والجماعات الإقليمية والهيئات العمومية وكذا أي تدبير يرمي الى دعم الجهاز الإداري في إطار مخططات التنمية.

6– مديرية العصرنة والتطوير الإداري: تشتمل على مديريتين فرعيتين هما:

أ– المديرية الفرعية لتنظيم العمل الإداري: تكلف بدراسة واقتراح تدابير ترشيد العمل الإداري وترقية الطرق والتقنيات الحديثة الخاصة بالتنظيم والتسيير في إدارات الدولة والهيئات العمومية قصد رفع فعالية المصالح.

ب–المديرية الفرعية لضبط المقاييس والتبسيط الإداري: تكلف بدراسة أي تدبير من شأنه ضبط مقاييس الوثائق والمستندات الإدارية وتبسيط الشكليات والشبكات والإجراءات واقتراحه وتنفيذه.

7– مديرية الإعلام الالي: تشتمل على أربعة مديريات فرعية:

أ– المديرية الفرعية للشبكات المعلوماتية:تكلف بإقامة بنوك للمعطيات المعلوماتية حول الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، وتنظيم استغلال وتحليل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية للوظيفة العمومية وكذلك تسيير شبكة الأنترنت للمصالح المركزية وغير المركزية للمديرية العامة.

ب– المديرية الفرعية للشبكات والتطبيقات: تكلف بتصميم نظام معلومات خاص بالموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية وتنفيذه مع الإدارات المعنية، وكذلك تحيين وتطوير البرمجيات والتطبيقات لا سيما تلك التي تدخل في إطار نظام المعلومات للموارد البشرية، وضمان متابعة وتقييم برامج وبرمجيات معالجة المعطيات واستغلالها وتحديد حاجات المصالح المركزية وغير الممركزة للمديرية العامة فيما يخص تطبيقات الإعلام الالي ومتابعة انجازها.

ج– المديرية الفرعية لصيانة أجهزة الإعلام الآلي:تكلف بتطوير وتسيير حظيرة الإعلام الالي في المصالح المركزية وغير الممركزة للمديرية العامة والسهر على استعمالها الأمثل، وضمان السير الحسن والصيانة الفعالة لتجهيزات الإعلام الالي، وكذلك السهر على تأمين الشبكات واحترام السلم التدرجي في الاتصال بها؛ وتكييف الشبكات والبرمجيات مع التطورات التكنولوجية في مجال الإعلام والاتصال.

د– المديرية الفرعية للوثائق والأرشيف: تكلف بضمان تنظيم الوثائق المتعلقة بالوظيفة العمومية والإصلاح الإداري ورقمنتها وحفظها وتسييرها، وبإعداد كل سند وثائقي يرتبط بنشاطات المديرية العامة وضمان توزيعه، أضف إلى ذلك ضمان تسيير الأرشيف.

8– مديرية إدارة الوسائل:تشتمل على ثلاث مديريات فرعية وهي:

أ–المديرية الفرعية للمستخدمين:تكلف بإعداد مخططي تسيير الموارد البشرية وتكوين المستخدمين وتحسين مستواهم وتنفيذهما، وضمان التسيير الإداري للمسار المهني للمستخدمين واقتراح القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الأسلاك النوعية في المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري عند الإقتضاء.

ب–المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة: تكلف بإعداد مشروعي ميزانيتي التسيير والتجهيز للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وضمان تنفيذ عمليات الميزانية ومسك سجلات المحاسبات التنظيمية.

جـ– المديرية الفرعية للوسائل العامة: تكلف بتحديد الوسائل المادية الضرورية لسير المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وتسيير الأملاك العقارية والمنقولة وضمان صيانتها ومسك الجرد الخاص بها.

د– الموارد البشرية:

جدول رقم 02: يبين توزيع مستخدمي المديرية العامة للوظيفة العمومية والاصلاح الاداري.

الفئة المهنية	التعداد الموقوف بتاريخ 2014/12/31
أعوان التنفيذ	105
أعوان التحكم والتطبيق	37
إطارات	88
المجموع	230

المصدر: مديرية إدارة الوسائل.

ثامنا: العينة وطريقة اختيارها:

إنّ أيَّ دراسة اجتماعية ميدانية، إما أن تعتمد على طريقة المسح عندما يكون عدد أفراد المجتمع الكلي قليلاويمكن الوصول إلى كل الأفراد، أو تعتمد على أسلوب المعاينة أو العينة والتي تعرف بأنها "مجموعة من العناصر المختارة على أساس أنها تملك نفس الطبيعة، ويمكن أن يتعلق الأمر بمجموعة من الأشخاص مرتبة حسب خاصية معروفة ومحددة، وكل مكون من هذه المجموعة يسمى فردا، والمجموع الكلي للأفراد هو المجتمع الحقيقي، وجزء من هذه المجموعة يسمى العينة، وعموما هذا الجزء هو الذي يخضع للملاحظة والقياس، وذلك عندما تكون قاعدة مجتمع البحث كبيرة حيث لا يمكن الإحاطة بها كليا أو تكون موزعة على مناطق جغرافية متباعدة حيث لا تسمح التكاليف والوقت بالوصول إلى كل فرد من أفراد مجتمع البحث، ونظرا لكثرة أفراد مجتمع البحث المكون من 588 فردا وتوزّع مجتمع بحثنا على مجالين ألا وهما المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري ومؤسسة البناء المعدني سنلجأ إلى أسلوب المعاينة.

وبما أن العينة هي مجموعة فرعية من عناصر البحث، وهناك عدة أنواع من العينة التي يمكن استخدامها في البحث الميداني، ومنه ستكون عينة بحثنا طبقيةغير منتظمة وهي أخذ مجموعة أفراد بواسطة السحب بالصدفة من داخل مجموعات فرعية التي تتكون بدورها من طبقات مكونة من عناصر لها خصائص مشتركة، أي سنأخذ نسبة معينة من كلتا المجموعتين الفرعيتين والطبقات المكونة لكل واحدة منها، وعليه عدم الإهتمام بوزن كل طبقة .

وسنعتمد في هذه الدراسة على العينة الطبقية ذلك لأنّ مجتمع البحث يتكون من مجالين وكل مجال مكون من طبقات، وبالنظر إلى أنّ المجالين وحتى الطبقات المكونة لهما ذات طبيعة كيفية، من جهة، وكذلك بناء على الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها بعد اختيارنا لمجتمع البحث، الذي أخذنا منه جزءا للدراسة الاستطلاعية، من جهة أخرى، وهذه الأخيرة، أي الدراسة الاستطلاعية بينت لنا أن ما نسبته46 % من أفراد مجتمع البحث كافيةً لإجراء الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، ولأن أي نسبة تفوق هاته النسبة ومهما زاد حجم العينة فإنها ستعطي لنا نفس النسب الجزئية، وحسب كل مجال كما هو مبين أدناه، أي ما نسبته 53 % من بين موظفي المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وما نسبته 47 % من بين عمال مؤسسة البناء المعدني، وبناء على هذا سنأخذ ما نسبته 46 % ويكون حجم عينة دراستنا هاته كالتالي:

* حجم العينة: 588* 100/46 =270 من أفراد المجتمع الكلي " المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري ومؤسسة البناء المعدني".

وسنأخذ ما نسبته 53 % من حجم العينة من بين موظفي المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري أي : 270* 100/53= 143 فردا؛ وما نسبته 47 % من بين عمال مؤسسة البناء المعدني أي: 270* 100/47= 127.

وبما أنّ كل مجال من مجالي دراستنا يتكون من ثلاث طبقات، فإنّنا سنأخذ من كل طبقة نسبة معينة وستكون هذه النسب متقاربة، وذلك كالتالي:

* المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري: 143 فردا ومن كل فئة مهنية كالتالي:

- أعوان التنفيذ: نأخذ ما نسبته 31 % أي 44 عون تنفيذ.
- أعوان التحكم والتطبيق ما نسبته 20 % أي 29 عون تحكم وتطبيق " بالتقريب".
- إطارات ما نسبته 49 % أي 70 إطارا.

* مؤسسة البناء المعدني: 127 فردا. تتوزع على الفئات المهنية كالتالي:

- أعوان التنفيذ: نأخذ ما نسبته 38 % أي 48 عون تنفيذ.
- أعوان التحكم والتطبيق: نأخذ مانسبته 28 % أي 36 عونا " بالتقريب ".
- إطارات: نأخذ مانسبته 34 % أي 43 إطارا.

غير أنه وباسترجاع الإستمارات بعد توزيعها تم استبعاد 4 استمارات، 2 من بين الاستمارات الموزعة على موظفي المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري و2 من بين الإستمارات الموزعة على عمال مؤسسة البناء المعدني " لأنّه لم يتم الإجابة على عدد كبير من أسئلتها "أكثر من 5 أسئلة"؛ وعلى هذا الأساس يصبح حجم عينتنا 266 فردا، موزعا كما هو مبين في الجدول رقم 3 أدناه.

جدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب فئاتهم المهنية ومكان عملهم.

مكان العمل	الفئات المهنية							
	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم والتطبيق		الإطارات		المجموع	
	ما تم توزيعه	ماتم استرجاعه	ما تم توزيعه	ماتم استرجاعه	ما تم توزيعه	ماتم استرجاعه	ما تم توزيعه	ماتم استرجاعه
	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %
م ع و ع إ إ	44 31	43 30,50	29 20	29 20,57	70 49	69 48,93	143 100	141 100
م ب م	48 38	47 37,60	36 28	36 28,80	43 34	42 33,60	127 100	125 100
المجموع	**92** **34**	**90** **33,83**	**65** **24**	**65** **24,44**	**113** **42**	**111** **41,73**	**270** **100**	**266** **100**

المصدر: من إعداد الطالب.

أما مرحلة الدراسة الميدانية، تم خلالها صياغة أسئلة الاستمارة واستخراجها في شكلها التجريبي، وتم توزيع 20 استمارة على بعض عمال مؤسسة البناء المعدني بتاريخ 14 سبتمبر 2014، للتأكد من مدى سهولتها ووضوحها، وبتاريخ 18 سبتمبر2014 تم استرجاع الاستمارات التجريبية ووفقا للملاحظات المسجلة تم تعديل الاستمارة وسحبها في شكلها النهائي، ومن ثم تم توزيع 123 استمارة على عمال مؤسسة البناء المعدني: التي تم استرجاعها كالتالي: 26 استمارة بتاريخ 8 جانفي 2015، 21 استمارة بتاريخ 25 فيفري 2015، 27 استمارة بتاريخ 12 مارس 2015 وفي الاخير 49 استمارة بتاريخ 9 افريل 2015.

في حين عملية توزيع واسترجاع الاستمارات، على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية والاصلاح الاداري، فإنه تم مباشرة وبدون تقسيم العملية على مراحل، وهذا بعد الحصول على الموافقة الشفهية على إجراء الدراسة الميدانية 26 فيفري 2015 ، نظرا لعمل الباحث عمل مستواها.

تاسعا: أدوات العرض والتحليل الكمي والكيفي:

*** أدوات العرض:**

لهناك أدوات مختلفة لعرض البيانات ونتائج الدراسة، ومن الأدوات التي سوف نستخدمها في موضوع دراستنا هي:

- جدول الفرز المسطح،
- الجداول الإحصائية البسيطة والمزدوجة والمركبة،
- حساب إختبارات كا[2].

*** التحليل الكمي:**

يتم بعد جمع البيانات وفقا للخطة المرسومة، وهناك أسئلة هامة يمكن الإجابة عليها من خلال المادة العملية التي تحصلنا عليها[1]، وسوف نستعمل في هذا التحليل مجموعة من الأدوات وهي:

- وضع التكرارات وتصنيفها وجدولتها.
- مقارنة التكرارات عن طريق النسب المئوية.

*** التحليل الكيفي:**

يقصد به" الوصول إلى تفسيرات موضوعية للمعطيات التي يسفر عنها البحث[2]، وفي هذه المرحلة يتم استنطاق الجداول الإحصائية والتعليق على النتائج وتفسيرها سوسيولوجيا والمقارنة بينها وتقديم الإستنتاجات".

[1] سيد أحمد، غريب وعلي عبد الرزاق جلبي.**تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية**. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية، 1999، ص296/295.

[2] نفس المرجع، ص293.

الفصل الثاني:

الفعل الثقافي الإجتماعي وأثره على تماسك التنظيم

الفصل الثاني: الفعل الثقافي الإجتماعي وأثره على تماسك التنظيم.

تمهيد

أولا: ماهية الثقافة الإجتماعية والواقع التنموي والتسييري.

ثانيا: الثقافة الإجتماعية والهيكل الإجتماعي للدولة ومحاولة بناء نسق ثقافي تنظيمي.

ثالثا: التركيب الثقافي للإدارة.

رابعا: أسس تكوين سلوك تنظيمي سوي.

خلاصة

تمهيـــد:

تشمل الثقافة الإجتماعية مجموعة القيم والإتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع التي تتفاعل بشكل متبادل مع العوامل الإجتماعية المتمثلة في النظامين السياسي والتعليمي، الظروف الإقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وهذا ما يجعلها تختلف باختلاف المجتمعات والجماعات الإجتماعية، ويمتد تأثيرها من التكوين الشخصاني للفرد إلى الإجتماعي، فتساهم في تعليمه فنيات التنظيم وتزويده بالأنماط السلوكية المقبولة اجتماعيا في مؤسسات التنشئة الاجتماعية التالية: الأسرة، المدرسة، المسجد، منظمات المجتمع المدني، الجامعة، وبدخوله عالم الشغل ينقلها إلى المنظمة فيستمر تأثيرها بالإيجاب أو السلب على إستراتيجيات المنظمة التنظيمية" **التماسك والإستمرارية**" والإجتماعية " **كرفع الإنتاجية والتنمية** " ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها وعلى السلوك التنظيمي.

وسنتناول في هذا الفصل مجمل العلاقات المفترضة بين الثقافة الإجتماعية ومختلف متغيرات التنظيم ومدى تأثيرها على مختلف صور التماسك الإجتماعي بين أعضائه وجماعاته.

أولا: ماهية الثقافة الإجتماعية والواقع التنموي والتسييري:

أ– ماهية الثقافة الاجتماعية:

يرى "**روبرت بيرستدR. persteed** " بأن الثقافة تمثل " ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر فيه أو نقوم بعمله أو نتملكه كأعضاء في مجتمع "، ويعتبر هذا الرأي عاما نظرا لتناوله مختلف مكونات الثقافة الاجتماعية وأهم خصوصياتها، فنظر إليها على أنها اجتماعية ومن ثم فهي مشتركة بين أفراد المجتمع الواحد، وتكوّنها الأفكار والأعمال والممتلكات المادية والمعنوية لأفراد المجتمع.

ويعتبرها " **غي روشيGui Rouchier**"بأنها : " مجموعة من العناصر لها علاقة بطرق التفكير والشعور والفعل، وهي طرق صيغت تقريبا في قواعد واضحة، والتي اكتسبها وتعلّمها وشارك فيها جمع من الأشخاص، تستخدم بصورة موضوعية ورمزية في آن معا، من أجل تكوين هؤلاء الأشخاص في جماعة خاصة ومميزة" [1]؛ ونستخلص من هذا الاعتبار مايلي:

– اشتراكه مع رأي**بيرستد** في مكونات الثقافة الاجتماعية المتمثلة في: طرق التفكير والشعور والفعل، ويضيف أهم خصائص الثقافة الاجتماعية المتمثلة في:

* أنها واضحة ومكتسبة، ومشتركة بين أفراد المجتمع الواحد، وقابليتها للتعلم والانتقال والاستمرار بفعل التمثل بها،

* تمنح للمجتمع خصوصيته وتميزه عن غيره من المجتمعات الانسانية.

بينما " **كارل ماركس karl Marx**" يرى بأن الثقافة تمثلها " كل القيم المادية والروحية ووسائل خلقها واستخدامها وتعلمها، التي يخلقها المجتمع من خلال سير التاريخ ".

يتضح لنا من رأي كارل ماركس بخصوص الثقافة أنّه هو الآخر يشترك مع الرأيين السابقين في الطابع الاجتماعي لها، وينفرد عنهما بما يلي:

* التركيز على مجموعة القيم المادية والروحية كمكون رئيسي لها، وإضافته للجانب الديني كمساهم بارز في تشكيل ثقافة المجتمع،

* تضمّنه أيضا اعتبار وسائل إيجاد واستخدام وكيفيات تعلم وتعليم القيم المادية والروحية وهذه الأخيرة معنويةً في كاملها،

* استمرارية الفعل الثقافي وقابليته للتغير والتطور بمرِّ التاريخ.

---

[1] R. persteedو Gui Rouchier، نقلا عن : عبد الغني، عماد.**سوسيولوجيا الثقافة، المفاهيم والاشكليات من الحداثة الى العولمة**. ط 2. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2008، ص 32.

في حين يرى كل من " **كروبير وكلوكهونCroubir & clookhon**" أنّ الثقافة : " تتكون من نماذج ظاهرة وكامنة من السلوك المكتسب والمنتقل بواسطة الرموز، وتكون الإنجاز المميز للجماعات الإنسانية والذي يظهر في شكل مصنوعات ومنتجات، أما قلب الثقافة التقليدية " المتكونة والمنتقاة تاريخيا " وبخاصة ما كان متصلا منها بالقيم، ويمكن أن نعد الأنساق الثقافية نتاجا للفعل من ناحية، كما يمكن النظر بوصفها عوامل شرطية محددة لفعل مقبل" [1].

من خلال هذا العرض يتضح لنابأنّ الثقافة الاجتماعية تختص بمجتمع من المجتمعات الإنسانية وتتجلى في المظاهر السلوكية الظاهرة والكامنة لأفراده، تُكتسب وتنتقل بين أفراد أجياله المتلاحقة والمتتابعة بواسطة الرموز، وتعتبر اللغة من أهم هذه الرموز كما أنها ذات فعالية كبيرة في إنجاح عملية المثاقفة بين الأفراد، هذا من جهة، وكذلك اشتراك عدد كبير من أفراد المجتمع في اللغة يسهم بدوره في انتشار وتسهيل تدوير الإرث الثقافي بينهم من جهة أخرى؛ وكذلك في المصنوعات والمنتجات التي نتحصل عليها من توظيف المكونات الثقافية، وكمثال على ذلك تحويل العلممن معرفة نظرية مشتركة بين أفراد المجتمعات الإنسانية إلى تكنولوجيا يمكن استهلاكها؛ بينما الثقافة التقليدية تتجلى لنا في اتصالها بالقيم الاجتماعية.

ويرى " **لنتونLinton**" أن مجمل سلوك الفرد يتكون من ثلاثة عناصر هي: سلوك غريزي في الفرد وآخر هو حصيلة خبرته، وسلوك تعلمه من أفراد آخرين، وهذا الأخير بدرجة كبيرة، بحيث يقتبس أعضاء كل جيل عادات والديهم وينقلونها إلى صغارهم ويدخِلون عليها زيادات أو تعديلات تِبعا لما ينبع من خبراتهم الخاصة، فتركيب جسم الإنسان وسلوكه الغريزي يورّثان بيولوجيا، في حين السلوك المتعلم يورّث له اجتماعيا، وهذا الأخير يلعب دورا رئيسيا مهيمنا على تكييف تصرفات الأفراد، وهذا الإرث الاجتماعي هو الذي يسمى ثقافة[2].

يتبين لنا من رأي لنتون بخصوص العناصر المكونة للسلوك الإنساني وطرق اكتسابه من طرف الأفراد في المجتمع، أن السلوك الثقافي هو أهمّها، لأنه يساعد الأفراد على التكيف والإندماج ضمن الأطر الاجتماعية العامة، نظرا لتماثل وتشابه سلوكاتهم ومن ثم توقع استجاباتهم لها، هذا من جهة، ونظرا لاستمرارية البُنى الاجتماعية الفرعية " الأسرة ومؤسسات التنشئة المختلفة " في تلقين الأفراد للعادات الاجتماعية في مختلف المجالات " آداب الأكل، المعاملة، التفاعل ... "، ومن هنا نظر إلى السلوك المتعلم أو الثقافي على أنه إرث اجتماعي يُورّث للأفراد بهدف صيرورتهم وبقائهم في إطار الحياة

---

[1] karl Marx و Croubir & clookhon، نقلا عن : عبد الغني، عماد ، المرجع السابق، ص 32.

[2] Linton، نقلا عن : عبد الغني، عماد، المرجع نفسه، ص 38.

الاجتماعية للمجتمع؛ والأمر الذي يكتسي أهمية كذلك وتضمّنه رأي لنتون هو أن السلوك المتعلم يخضع للتعديل الإنساني لأنه من صنعه، سواء بالزيادة على الأصلي والموجود، أو بالإنقاص منه والتغيير.

ب- قيم وسمات الثقافة في سلوك أفراد المجتمع:

تؤلف مجموعة القيم المكتسبة نسقا متماسكا، حيث تحتل كل قيمة في هذا النسق أولوية خاصة بالقياس إلى القيم الأخرى، ويمكننا الترتيب المتدرج للقيم من دراسة الثبات والتغير الذي يطرأ على أنساق القيم[1].

انطلاقا من اعتبار أنّ القيم هي أهم مكون لثقافة أي مجتمع من المجتمعات الانسانية، وبالنظر إلى ذلك فإنّ أفراد المجتمع يلتزمون بها ويعملون على توريثها للأفراد الذين يتبعونهم عن طريق التنشئة الاجتماعية، كما أنّ هذه القيم تنتظم من حيث قوتها وأهميتها وطبيعتها وصلاحيتها في شكل أنساق قيمية، فتكون موحدة بين أفراد المجتمع إذا كان هذا الأخير على شكل كتلة اجتماعية واحدة، أو تتعدد وتتنوع وتختلف في مضمونها ودرجة أهميتها بالنسبة للأفراد والجماعات، إذا كان المجتمع يتكون من عدة جماعات أو طبقات اجتماعية، فتصبح القيم وفي بعض الأحيان أنساقا قيمية بكاملها مهمة وضرورية لبقاء واستمرار جماعة أو طبقة اجتماعية، وبالتالي يلتزم أفرادها بالتمثل بها ومراعاتهم لتوافُقِ سلوكاتهم وتصرفاتهم مع مضامينها التي رُسِّخت بقوة في أذهانهم، وفي نفس الوقت تكون محور صراع أفراد هذه الجماعة أو الطبقة الاجتماعية مع أفراد باقي الجماعات أو الطبقات الاجتماعية الأخرى في نفس المجتمع، وينتج عن اختلاف وزن القيم وأهميتها بين الجماعات والطبقات الاجتماعية صراعا قيميا أساسه اختلافهم في بعض القيم أو في أنساق قيمية كاملة.

وتساهم المتغيرات التاريخية والسياسية والدينية والثقافية والإجتماعية داخل المجتمع في تحديد نسق قيمي لأفراده، وتعتبر القيم من أهم محددات السلوك الاجتماعي للأفراد، وهي نتاجا لاهتماماتهم ونشاطاتهم داخل الجماعة [2].

نستشف من خلال هذا العرض، أنّ التغير الاجتماعي يساهم في تحديد أهمية القيم للأفراد، وكذلك المكانة الاجتماعية والوزن في إطار المجتمع، فمثلا المجتمع الجزائري التقليدي الذي انضوى تحت لواء القبيلة لفترة كبيرة من الزمن، ترسّخت من خلاله عدة قيم اجتماعية نظرا للفوائد المترتبة عن تمثل أفراد القبيلة بها حينذاك، ومن أهمها قيمة التضامن بين أفراد القبيلة وبين الأسر المشكلة لها وفيما بين

---

[1] المرجع السابق، ص 146.

[2] ليندة لطيفة، بن مهرة.**ثقافة الاجير الشاب واستراتيجيات تحقيق حاجاته، دراسة ميدانية**. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص 52.

القبائل المتحالفة مع بعضها البعض لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة، فخلال مرحلة الاستعمار الفرنسي مثلا أعطى هذا الشكل الاجتماعي للتضامن نتائج جدُّ إيجابية نظرا لقوته وصلابته وقوة مخرجاته، غير أنه وبتحقيق استقلال الجزائر، والسعي إلى بناء دولة حديثة على أسس وقواعد مخالفة لمفهوم ومضامين وقواعد اللعب التي سادت مجتمع القبيلة، وفي إطار التغير الاجتماعي الذي فرضته ظروفا عدة، أدى إلى التحوّل من الشكل القبلي الذي تشكله الأسر الممتدة والكبيرة إلى النمط الحديث القائم على الأسر المستقلة والنووية في أغلب الحالات، وفي أغلب الجهات من الوطن، غير أنّ اندثار نظام القبيلة لم يكن بشكل كامل، بل هو مستمر بدرجة أقل مما كان عليه الأمر في السابق كما أشرنا، وهذا ما أدى إلى الحفاظ على قيمة التضامن بين أفراد الجهة والقبيلة والعرش والعائلة، وهذا مايعارض مجتمع الدولة في صورته الحديثة التي تحتكم في تسييرها إلى القوانين والتشريعات والتزام الحيادية والموضوعية، مما يترتب عنه صراعا قيميا بين الأفراد المنحدرين من الجهات التي مازالت تُسيّر وفق منطق القبيلة، وبين الأفراد المنحدرين من الجهات التي تحلحل فيها الشكل القبلي، وهذا بالنظر إلى استمرار أفراد المجموعة الأولى في التمثل بقيمة التضامن بصورتها الاجتماعية في الأنساق الفرعية للمجتمع، التي يعتبرها أفراد المجموعة الثانية أنها مخالفةً لمبادئ مجتمع الدولة الحديثة وأنساقه الفرعية.

وتمثل القيم أفكار المجتمع ومُثُلِه المتعلقة بنظمه وعلاقاته الاجتماعية والاقتصادية ومسلكه السياسي، وكذلك المبادئ والأحكام والاختيارات التي اكتسبت معاني اجتماعية خاصة خلال تجربته التاريخية؛ ويرى محمد عاطف غيث بأنها تمثل: " الصفات الشخصية التي يفضلها أو يرغب فيها الناس في ثقافة معينة؛ ويرى" **رالف لنتون Ralf Linton** " أنه لكي تكون هناك قيمة يجب أن يكون هناك اهتماما مشتركا، الذي يعني شيء يحمل معنى لدى اثنين أو أكثر من أعضاء المجتمع [1].

من خلال هذا العرض، يتضح لنا بأنه كلما زادت درجة اشتراك أفراد المجتمع، الجماعة أو الطبقة الاجتماعية، في عدد القيم أو الأنساق القيمية المهمة، زاد تماسكهم وتماثلت سلوكاتهم وتصرفاتهم إلى أن تقارب في ذلك الضمير الجمعي.

ويكتسب الفرد عن طريق التنشئة الاجتماعية الأنماط الثقافية المناسبة المتمثلة في أساليب السلوك، الأنشطة الجماعية وسلوكياتها، ومن خلال هذا فإنه لكل مجتمع، طبقة أو جماعة اجتماعية، أنماطا ثقافية

[1] Ralf Linton، نقلا عن: أحمد عبد الحكيم، بن بعطوش.**التخطيط العائلي وتأثيره على القيم الاجتماعية في الأسرة الريفية، دراسة ميدانية بقرية تيفران بباتنة**. أطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2014،ص 49.

تميزها عن غيرها مشكلة في أنساق متكاملة، وتفرض نفسها على الأفراد لضمان الحد الأدنى من النمذجة السلوكية، وقوامها العادات الشعبية والمعايير الاجتماعية التي تعمل كضوابط لعملية النمذجة [1].

نستشف من هذا العرض أن التنشئة الاجتماعية هي أهم وسيلة للمجتمعات الانسانية ولأفرادها في إكساب أفراد أجيالها المتلاحقة، لثقافاتها والسلوكات والتصرفات التي ترى بأنها مناسبة وضرورية لهم، ومن خلال هذه الوظيفة الاجتماعية، تحافظ على استمراريتها وتناسقها من جهة، وتسهل من عملية قيادة الأفراد بعد تكيفهم واندماجهم وتوافقهم سلوكيا وثقافيا مع القيم والمعايير والعادات الاجتماعية، التي تكون مشتركة بينهم.

واعتبر دوركايم المجتمع بأنه مصدر تشكيل وقولبة الفرد ضمن أطره الثقافية، بينما ماكس فيبر اعتبر الفرد ركيزةً للحياة الاجتماعية وبإرادته الواعية يشكِّل المجتمع، وارتأى تالكوت بارسونز إلى أن فهم الحياة الاجتماعية يتم من خلال أفكار البشر، وبصفة خاصة معاييرهم التي تمثل القواعد المقبولة اجتماعيا ويستخدمونها لتقرير أفعالهم، بينما القيم هي معتقدات الأفراد كما يجب أن تكون حياتهم، وتؤثر بدورها على تحديد أفعالهم، واعتبر كذلك أن عملية توصيل المعاني من أهم العمليات الاجتماعية واهتم بانتظام أفعال الأفراد وفقا لنسق من الأفعال[2].

من خلال هذا العرض، يتضح لنا اختلاف أطروحات علماء الاجتماع أمثال إميل دوركايم وماكس فيبر وتالكوت بارسونز، ومن ثم افتراضاتهم لمصدر وأصل الفعل ووظيفته، فدوركايم يعتبر أن أصل الفعل هو المجتمعمن خلال قولبة جميع أفراده وفق سلوكات مرغوبة وبناء على ذلك فسلوك الفرد المجتمعي هو اجتماعي في الشق الكبير منه، وهذا بالنظر إلى اكتساب الفرد لما هو متعارف عليه اجتماعيا عن طريق التنشئة والتلقين والمحاكاة وبواسطة اللغة والرموز والمعاني المشتركة، بينما ماكس فيبر يرى العكس من ذلك تماما ويرى بأن الفرد هو أساس المجتمع وبإرادته الواعية والمقصودة يبني المجتمع والحياة الإجتماعية من خلال التفاف مجموعة أفراد لهم نفس الإرادة الواعية؛ والاختلاف بين دوركايم وماكس فيبر، ساهم في توضيح جوانب تكوين الشخصية الإنسانية الفردية والمجتمعية، التي تمتزج بين ما هو اجتماعي وماهو فردي وراثي، وتعمل التنشئة الإجتماعية على تهذيب الجانبين.

بينما تالكوت بارسونز لم يتناول الجوانب التي تساهم في تشكيل وقولبة ونمذجة الشخصية الإنسانية، بل تعرض إلى أهم وسائل الحياة الاجتماعية والمتمثلة في: الأفكار، المعايير التي اعتبرها من أهمها لأن الافراد يستندون إليها لتقرير وتبرير أفعالهم في إطار المجتمع،والقيم التي تساهم في تحديد

[1] عبد الغني، عماد، مرجع سابق ، ص 93.

[2] المرجع نفسه، ص 94.

الأفعال التي توافق الأفعال الاجتماعية المرغوبة، ومن خلال هذا نستخلص أنّ اكتساب قيمة اجتماعية عن طريق التنشئة الاجتماعية مثلا تؤدي بدورها الى اكتساب فعل اجتماعي مقبول، واكتساب نسق من القيم المهمة يؤدي بدوره الى اكتساب نسق أو مجموعة من الأفعال المقبولة اجتماعيا، ومن هذا المنطلق فإنّ تالكوت بارسونز نظر إلى القيم من منظور الوظيفية ورأى بأنّ وظيفتها هي اكتساب الأفعال الاجتماعية.

ومن رأيه أيضا، تتبين لنا أهمية القيم والمعايير في الحياة الاجتماعية للأفراد بالنظر إلى اشتراكهم فيها من ناحية التمثل السلوكي والاندماج في إطار المجتمع ولضمان الاستمرار فيه، ومن هنا يمكننا القول بأن الأفعال الاجتماعية أساسها ومنطلقاتها مجموعة القيم والمعايير التي ينشأ عليها الأفراد في إطار المجتمع، الجماعة أو الطبقة الاجتماعية، ومصدر شرعنتها نظرا لإيمان الأفراد بأهمية المنظومة القيمية والمعاييرية لهم، وبناء على هذا فالفرد العامل في مؤسسة ما ويوظف قيمة التضامن بصورتها الاجتماعية فيها " **الميل إلى التوصية على ابن المنطقة** " يرى بأن قيامه بذلك الفعل ضربا من ضروب الخير، وأنه لم يقم إلا بواجبه الذي يفرضه عليه انتماءه إلى كيان اجتماعي يتعامل على ذلك الأساس، أو أنه يرى بأنّ توصيته تلك لا تؤثر على عمل المؤسسة، غير أنه يتناسى بأنه لم يمتثل بقيمة الحيادية، وأفقد شخصه الموضوعية.

ج– المجتمع يصنع ثقافته ويعمل على استمرارها:

بدأ الإنسان في صناعة ثقافته البسيطة على مرّ السنين، بهدف التكيف مع البيئة عن طريق توفير حاجاته الأساسية المتمثلة في المأكل والملبس والمشرب والمسكن، ثم اعتمد على جمع والتقاط الطعام وجمع الثمار، ثم عرف الصيد واكتشف الرعي والزراعة، وبعد اكتشاف هذه الأخيرة توافرت له الإمكانيات لبناء المدن وهنا ظهر مستوى ثقافي جديد يعرف باسم المدنية، والمدنية هي ثقافة المدن والحضر[1].

يبين لنا هذا العرض تطور الفعل الثقافي الإنساني على مرّ العصور، من شكل الثقافة البدائية المنتشرة بين عدد محدود من الأفراد والجماعات الاجتماعية، إلى الشكل الحديث المعقد والمتطور والمتغير باستمرار، والمنتشر بين المجتمعات الإنسانية، بدرجات مختلفة ومتفاوتة، وهذا يعني انفراد كل مجتمع إنساني بنموذج ثقافي خاص.

ويعد الفرد بحاجاته وقدراته أساسا لكل الظواهر النفسية والاجتماعية والثقافية، والمجتمعات هي جماعات منظمة من الأفراد، والثقافات في تحليلها النهائي هي استجابات متكررة ومنظمة لأفراد المجتمع، ويستخدم الأنتروبولوجيون مفهوم الثقافة على أنه أسلوب حياة يميز مجتمع ما عن غيره من المجتمعات،

[1] عاطف، وصفي. **الثقافة والشخصية، الشخصية ومحدداتها الثقافية**. بيروت: دار النهضة العربية، 1981، ص 95.

وبذلك تشتمل الثقافة على جميع أنماط السلوك المكتسبة، سواء كانت تمثل علاقته بالمادة أو بغيره من البشر أو بالأفكار وبالرموز، كما يتميز هذا المفهوم بالشمول وبتنميط السلوك[1] .

من خلال هذا تتمثل الثقافة الإنسانية في مجموعة القيم والمعايير والأفكار وأنماط السلوك والتصرف والفعل المقبولة ضمن الأطر الاجتماعية لمجتمع ما.

وتعني الثقافة عملية البرمجة الذهنية للتصرفات، ومن خلال هذا فإنّ كلّ فرد أو منظمة أو مجموعة في مجتمع معين، ملزمةً على التصرف على أساس المعايير المبرمجة بصفة مسبقة، وبناء على هذا تتضمن الثقافة مجموعة التصرفات البديهية واليومية مثل: التحية، إخفاء أو إظهار المشاعر والأحاسيس؛ ولكل مجتمع نظاما ثقافيا خاصا به، يوجه تفكير وقيم وتصرفات أفراده ويؤثر عليها، ومن خلال هذين الفعلين: " التوجيه والتأثير " تنتج مجموعة من المعايير الثقافية المحددة لسلوكات وتصرفات الأفراد، ومن ثمَّ يعدُّ التزامهم بها أمرا بديهيا[2].

يعني لنا هذا أنَّ الالتزام بالموروث الثقافي الاجتماعي يعد شرطا لاستمرار البناء الاجتماعي وخصوصيته الثقافية، وبناء على ذلك تعتبر الثقافة الإجتماعية منظومة قيمية ومعاييرية يتبعها أفراد المجتمع عمليا في كل مناحي الحياة ضمن أطره وأنساقه الفرعية، لضمان قبولهم إجتماعيا من طرف الأفراد والجماعات الإجتماعية الأخرى، فتوجه سوكاتهم وأفعالهم وتؤثر على تصرفاتهم وتصوراتهم، وتستشرف ردود فعلهم بخصوص الأحداث الواقعة ضمن إطار المجتمع أو أطره الفرعية.

وانطلاقا من اعتبار المجتمع منظومة من القيم والمعايير والقواعد والضوابط بمفهوم النظام الثقافي، بدورها تمثل سمات ثقافية له وتعتبر أساسية لتماسكه واستمراره، كما تعمل على توحيد أفراده من خلال التنشئة الإجتماعية، وتحقق لهم التوافق العام ضمن أطره، كما يمثل التضامن الإجتماعي أساسا لوحدته واستمراره[3]، أي أنّ عمل الثقافة هو إحلال التماسك بين فعاليات المجتمع الإنساني إلى جانب تحقيق تكيفهم واندماجهم ضمن أنساقها وأطرها.

وتعتبر التنشئة الاجتماعية جزءا من التنشئة الثقافية، وبالتالي هي تمثل العملية التي يتكيف الفرد بواسطتها مع ثقافته ومجتمعه وتحدد له وظيفته في إطار المجتمع، ومن خلال هذا تعد التنشئة الإجتماعية أسلوبا يستعين بها المجتمع لتحقيق تكامل أعضائه، بينما التنشئة الثقافية هي عملية إكساب الفرد لثقافة

---

[1] المرجع السابق، ص 43/42.

[2] عثمان حسن، عثمان. (**تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة**).مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير لجامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 8، (2008): ص 76.

[3] نبيل، حميدشة.(**البنائية الوظيفية ودراسة الواقع والمكانة**).مجلة جامعة سكيكدة للعلوم الإنسانية والإجتماعية، ص 483.

مجتمعه، ويعتبرها **هيرسكوفيتز**بأنها: عملية واعيةً أو غير واعيةٍ تمارس في حدود يفرضها نظام عادات معين، وإلى جانب إكساب الفرد القيم والمعايير تقوم التنشئة الاجتماعية بجعل الأفراد يمتثلون للقواعد النظامية[1].

يتجلى لنا من خلال هذا العرض، أنّ التنشئة الاجتماعية للأفراد تهدف إلى تحقيق اندماجهم وتكيفهم مع الأطر والنماذج السلوكية التي يفرضها المجتمع ويضعها لأفراده، وتكون خلالها كذلك تنشئةً ثقافيةً في أغلب مراحلها ومؤسساتها لنفس الأفراد، على قيم وثقافة المجتمع، الجماعة أو الطبقة الاجتماعية التي ينتمون إليها، وبالتالي تهدف هذا التنشئة إلى إكساب الموروثات الثقافية الخاصة بالمجتمع أو الطبقة أو الجماعة الاجتماعية للفرد لتحقيق تكيفه مع الثقافة الاجتماعية، ومن ثم حصول التوافق الاجتماعي والثقافي له.

وتظطلع مؤسسات التنشئة الإجتماعية بدءا من الأسرة في تلقين أفرادها في مرحلة الطفولة مجموعة القيم التي ترى بأنها مهمةً في تكوين شخصياتهم لضمان توافقها مع الإطار القيمي للجماعة الكبيرة أو المجتمع الكلي، ومن باب الإسقاط يمكننا الإستدلال بتصرفات الأسرة الجزائرية سواء الريفية أو الحضرية عن طريق الوالدين " الأب والأم " على تربية الأبناء على القيم الإيجابية مثل احترام الكبير وتدريبهم على التمثل بها، ويظهر لنا هذا التمثل في الواقع الإجتماعي مثلا من خلال مناداة طفل صغير عندما يرغب في عبور الطريق مثلا لفرد إجتماعي آخر بـ: "**عمي أو عمو قطعني الطريق** ".

وبالفعل هذه القيمة الإيجابية تنطبع بها سلوكات الأطفال ويستمرون في التمثل بها في مختلف المواضع الإجتماعية وحتى في العمل، غير أنّ الملاحظ في الواقع الإجتماعي وخاصة في مجالات العمل بدأ استخدامها في التناقص للأسباب التالية:

– حدوث نفور اجتماعي مصطنع من طرف الفاعلين القائل والمقالُ له، الذي قد تفرضه المكانة التنظيمية المشغولة من طرف أحدهما،

– تماثل سن القائل والمقالُ له في الموقف الإجتماعي يفرض ضرورة المماثلة " المناداة بالإسم مباشرة أو بإضافة دلالة التسييد المتعارف عليها اجتماعيا " **السي فلان**"،

– محاولة تعويضها بالكلمة الفرنسية " **Monsieur** ".

ويكتسب العامل من أسرته القيم الثقافية وعلى هذا الأساس تؤثر هذه القيم بشدة على تشكيل سلوكه وتوجيهه نحو المعايير والقيم الخلقية الواجب الإلتزام والتمثل بها في إطار الحياة الإجتماعية[1].

---

[1] هيرسكوفيتز، نقلا عن : محمد محجوب، عبده وآخرون.**التنشئة الاجتماعية : دراسات أنتروبولوجية في الثقافة والشخصية**. الأزاريطة: دار المعرفة الجامعية، 2005، ص ص 37- 38.

يعني لنا هذا أنّ الفرد يكتسب فعلا مجمل المبادئ والقيم المتعارف عليها إجتماعيا من محيط الأسرة، غير أنّ هذا لايعني بالضرورة تلقين نفس القيم وحتى التأكيد على الإستمرارية في ممارستها والتمثل بها في إطار الحياة الإجتماعية، يختلف باختلاف البيئات الإجتماعية والجغرافية التي ينحدر منها الفاعلين في التنظيم، فمثلا نلاحظ أنّ الأفراد ذوو الأصول الريفية يحافظون على التمثل بالقيم التي سبق تلقينها لهم في إطار التنشئة الإجتماعية، وحتى الإحتكام إليها عند تواجدهم في إطار النسق التنظيمي مثلا : دعوة زميل إلى تناول قهوة أو تناول وجبة، أو تقديم إكرامية، وهذا الفعل متعارف عليه من طرف أفراد المجتمع واكتسبوه من خلال الممارسة والمحاكاة، غير أنّه في بعض الوضعيات ولدى بعض الأفراد قد يقومون به بهدف غائي أو مصلحي وبالتالي تنتج عنه علاقة مصلحية.

كما تتحكم البيئة والقيم الإجتماعية في تصرفات كل فرد وتحدد المعالم الرئيسية لشخصيته، فالمحيط الإجتماعي الذي تسوده المنظمات العائلية والدينية والمدرسية تدفع أفراده إلى تعلم فنيات التنظيم وإبراز آرائهم الشخصية نتيجة لتعلقهم بأفكار ومبادئ منسجمة مع فلسفتهم الحياتية[2].

بهذا المعنى تساهم الثقافة الإجتماعية في تحديد المواقف والإتجاهات والقيم والأهداف كما تزود الفرد والمجتمع بأنماط السلوك المقبولة.

د- الفعل الثقافي الاجتماعي والواقع التنموي والتسييري:

تشتمل الثقافة الإجتماعية على مجموعة القيم والإتجاهات والمفاهيم السائدة في مجتمع المنظمة، التي تتأثر بالعوامل الإجتماعية مثل: النظام التعليمي، النظام السياسي، الظروف الإقتصادية والهيكل الإداري للدولة والتي ينقلها العمال إلى المنظمة، الأمر الذي يجعلها تؤثر على إستراتيجياتها ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها[3].

من خلال هذا يتبين لنا بأنّ الثقافة الإجتماعية تتفاوت في درجة تواجدها من بيئة اجتماعية لأخرى، ومن فئة سوسيومهنية لأخرى داخل المؤسسة الواحدة كاختلاف ثقافة المدراء عن ثقافة العمال والموظفين، وبالنظر إلى أن الدوافع، الإتجاهات والقيم، عناصر ثقافية فهي تحدد بدرجة كبيرة مستوى النمو، وعلى هذا الأساس يمكن أن تشكل اتجاهات أفراد المجتمع نحو العمل محددا هاما لرفع الإنتاج والإنتاجية.

---

[1] هدى، درنوني. **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية الجماعة**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بسكرة. الجزائر، 2014، ص 42.

[2] عمار، بوحوش. **نظرية التنظيم**. سلسلة مكتبة الشعب. الجزائر: مطبعة الشركة الوطنية "الشعب والصحافة "، بدون سنة، ص6.

[3] مصطفى محمود، أبو بكر. **إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008، ص90.

وينقل العمال والموظفين الثقافة الاجتماعية إلى داخل المنظمة، وبهذا الفعل تتشكل الثقافة التنظيمية من خلال تأثُّرها بعدد من القوى الإجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الإقتصادي، الظروف الإقتصادية والإجتماعية، البيئة الدولية والعولمة؛ وتعمل المنظمة ضمن هذا الإطار العام لثقافة المجتمع[1].

يمكن أن نشير في هذا المقام إلى أنّ التمثل بالفعل الثقافي الإجتماعي والسبق بممارسته عند التعامل مع الآخرين في محيط التنظيم والمجتمع، ينتج عنه في بعض الحالات قيام المستفيدين منه ببعض الأفعال غير المقبولة إجتماعيا ودينيا وتنظيميا؛ مثل الفساد لردّ الدين، ومن ثم تتأثر سيرورة التنظيم وتهتز مصداقيته وقد يكرس ذلك الفعل إجتماعيا.

وفي هذا الإطار، أجرى " **ماكليلاند Mackliland** " دراسات في دول أمريكا اللاتنية، وتوصل إلى نتيجة هامة مفادها: ارتباط دافع الإنجاز بثقافة المجتمع وطريقة التنشئة الاجتماعية فيه، مما دفعه إلى اقتراح العمل على زيادة دافعية الإنجاز لدى الأفراد.

ويرى" **دوتش Deutch** " أن القيم الثقافية مسؤولة عن التنمية، وعلى هذا الأساس يميز بين التقاليد المضادة الموجودة في المجتمعات ذات النمو الاقتصادي البطيء التي تقل فيها الحرف الصناعية، لأنّ العادات الصناعية في هذه المجتمعات تأخذ وقتا طويلا للترسخ والاستيعاب من جهة، ومن جهة أخرى يتركز فيها الإهتمام بالقانون على حساب العلم، ومن مظاهرها الفردية الموجودة في الجزائر نذكر: الغياب، التأخر عن العمل واللامبالاة، وعلى المستوى التنظيمي نجد: تباطؤ العمل الإداري، الجمود، الرشوة، السلوك التسلطي العنيف والشخصية المتطرفة؛ وكذلك التقاليد الصناعية الإيجابية التي علّمت الإنسان قيم التوفير، العمل بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية، الضبط والدقة والثبات، استثمار الوقت والإلتزام بمواعيد بداية العمل ونهايته[2].

من خلال هذا نخلص إلى أنّ القيم والإتجاهات، تشكل مؤشرات أساسية لتقدم المجتمع أو تخلفه.

وبالنظر إلى وزن القيم الإجتماعية في المنظمة، نجدها تمثل محددا هاما لتوجيه سلوك الفرد والجماعة، لأن ثقافة الفرد تظهر في سلوكه من خلال الإتجاهات والقيم الإجتماعية التي يتبناها[3].

---

[1] إلياس، سالم. **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص ص23- 24.

[2] Mackliland وDeutch، نقلا عن: مقدم عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص ص17-19.

[3] ناصر، عدون دادي.**إدارة السلوك التنظيمي والموارد البشرية**. الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004، ص111.

من خلال النظر إلى تأثير الثقافة والقيم الإجتماعية على المنظمات الإقتصادية والإدارية من جهة، وبناء شبكة علاقات اجتماعية من جهة أخرى، نجدها تشكل نمطا من الفعل الاجتماعي أو شكلا علائقيا اجتماعيا، وهذا نرجعه إلى وجود تراكمات لظاهرة ما.

وبما أن القيادة ظاهرة عامة، فإنها تتأثر بثقافة المجتمع، " تقاليد، عادات، معتقدات، عرف وقانون ونمط الحياة السائد"، وعلى هذا الأساس فهناك بعض المجتمعات تعطي فرصة القيادة لكبير السن، نظرا لخبراته في الحياة، وكذلك توفره على المهارات التي تؤهله إلى ذلك، وهذا ينطبق على مجتمع القبيلة، وهي كذلك ظاهرة اجتماعية ونفسية لأنها تمثل صورة من صور التفاعل الإجتماعي الذي يحدث بين الفرد والجماعة، وينشأ هذا التفاعل بطريقة تلقائية لإشباع حاجات الأفراد وميولهم واهتماماتهم وطموحاتهم، وتمثل كذلك الدور الذي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة، ويتسم هذا الدور بالقدرة على التأثير في الأتباع وإقناعهم وتوجيه سلوكاتهم نحو تحقيق الأهداف[1]، ومن خلال هذا يعدُّ دور القيادة من أهم الأدوار المرتبطة بمراكز بناء الجماعة لإرتباط تماسكها وفاعليتها بهذا الدور.

في هذا الإطار يمكن أن نشير إلى أمرين مهمين أولهما يتعلق بشغل المناصب القيادية الذي نرى بأنّه يمثل امتدادا للفعل الثقافي الإجتماعي الذي أفرزته الممارسات المرتبطة بالتنشئة الإجتماعية للأسرة الجزائرية ضمن إطار القبيلة، التي كانت تتيح فرصة القيادة للكبير ومن هنا تستمد شرعية تعيين كبار السن في مناصب القيادة في التنظيمات، ومن حيث الجنس كذلك أي كانت تتاح للذكور في مجتمع القبيلة والعشيرة؛ إلا أنّ هذا الإعتبار يقل تبنيه في التنظيمات نظرا لتعيين الإناث كذلك في مناصب القيادة أيضا.

والأمر الثاني يتجسد في تمثُّل شاغلي المناصب القيادية ببعض الممارسات الثقافية الإجتماعية بمناسبة تواجدهم في التنظيمات من حيث تبني النظام التسلطي الأبوي انطلاقا من اعتبارهم له بأنّه يشكل أحد الأنماط المقبولة والناجحة في الإدارة؛ بالموازاة مع قبوله ونجاحه في الأسرة كوحدة إجتماعية ناجحة؛ وحتى الإقتصار على تعيين الذكور في مناصب القيادة قد يشكل امتدادا للفعل الثقافي الإجتماعي أيضا من جانبين أولهما أنّ الإعتقاد بأنّ تعيين الأنثى في منصب القيادة سيقيد ويعقلن العلاقة انطلاقا أكثر من الضرورة الإجتماعية المفروضة " الإحترام "؛ وبناء على ذلك قد تتأثر السيرورة التنظيمية تبعا لذلك " مثلا في حالة ارتكاب خطأٍ أو تقصير في أداء المهام؛ وثانيهما أنّ الأنثى لم ترتق بعد إلى تحمل المسؤولية كما تبنته الأسرة التقليدية في إطار مجتمع القبيلة، التي كانت تفضل الذكور عليهن.

---

[1] مصطفى كامل، أبو العزم. **مقدمة في السلوك التنظيمي**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، بدونسنة، ص ص 103/102.

وانطلاقا من اعتبار العامل أنّه الوحيد الذي يستطيع أن يتصرف بمنطق وحكمة، ويتحدد تصرفه بكيفية إنجازه لعمله، وهذه الكيفية ترتبط بنوعية تكوينه وثقافته؛ ومن هنا تسهر المجتمعات على تكوين أفرادها تكويناً يسمح لها بالتطور المتوازن والمستمر وتحقيق الرفاهية في الحياة، وهذه الأخيرة لا تتحقق إلا عن طريق تنظيماتها المختلفة[1] .

يعني لنا هذا الرأي أنّه ينبغي على الفاعلين الرئيسيين في المجتمع النظر إلى تكوين الأفراد في إطار أهداف المجتمع التي يقرها الدين المتبع، النظام الإقتصادي الذي تتبناه التنظيمات الصناعية والإقتصادية وحتى الأطر القانونية والدستورية والتشريعية التي تنبني عليها دعامات المجتمعات الحديثة؛ حتى تكون ممارساتهم في مختلف التنظيمات والمواقف الإجتماعية منسجمة ومتوافقة مع الأطر الثقافية العامة للمجتمع.

هـ- محددات التفاعل الاجتماعي على ضوء الثقافة الاجتماعية:

يعتبر الاتصال أحد أبرز آليات التفاعل بين الأفراد والجماعات وهو تفاعل بخصوص الأمور الشائعة أو المتعارضة، الظاهرة أو الرمزية، المباشرة أو غير المباشرة، وهو تبادلي يلاحظ داخل أو خارج الجماعة، ويكون بين فردين أو جماعتين أو بين أحديهما، وفيما يلي ذكر لآليات التبادل الثقافي والاجتماعي:

1- التبادل:

يعتبر علماء الاجتماع المعاصرين أن التبادل واقعيا يمثل أحد أشكال التفاعل الاجتماعي، من أصغر العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد منفردين، إلى المجموعات والجماعات الاجتماعية، ومن أبرزهم جورج زيمل الذي تناول **عملية العرفان بالجميل في عملية التفاعل**، ويرى بأنّ التبادل هو إعطاء شكل محسوس للتفاعل الاجتماعي إلى أن يصبح واقعة يمكن قياسها[2].

2- التعاون:

هو سلوك تضامني أو مشترك لتحقيق هدف ما، فيه مصلحة مشتركة للأطراف المتعاونة، ومن هنا فهو أحد أبرز أشكال التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات باختلاف أحجامها، وفيما يلي أنواع التعاون:

---

[1] ناصر، دادي عدون.**إقتصاد المؤسسة**. الجزائر: دار المحمدية العامة، ط 2 ، بدون سنة، ص83.

[2] عبد الغني، عماد.مرجع سابق، ص 123.

*** التعاون العفوي:**

يعتبر أقدم أشكال التعاون وأكثرها تلقائية، وغير محكوم بعرف أو تقليد، ظرفي وغير محدد بزمان، يقوم في إطار الجماعات الصغيرة وفي التنظيمات الأكثر رسمية والأشد بيروقراطية، كما أنه غير مخطط.

*** التعاون الموجه:**

تعتبر التنظيمات العسكرية أقدم أشكال التعاون الموجه وأكثرها انتشارا، ومن خلال هذا فإن هذا النمط التعاوني يقوم على توحيد العمل أو السلوك نحو الأهداف المشتركة، ويحصل نتيجة لوضع ينشأ فجأة بين شخصين أو أكثر وبتوجيه من أعلى، وهذا ما تجسده التنظيمات الحديثة القائمة على السلوك التعاوني بين مستوياتها ومن ثم فهو يحتاج الى قيادة وتخطيط دائمين [1] .

*** التعاون التقليدي:**

يمثل جزءا من التقاليد والمعايير والأعراف الاجتماعية المتوازية، وتعتبر القبيلة المجتمع الأفضل والجيد لتلمُّس هذا الشكل التعاوني بين أفرادها في شتى مناحي الحياة، من خلال اجتماعهم لمعالجة مسائل الفلاحة والري بصورة متعاونة، كما يظهر هذا الشكل التعاوني أيضا في الأحياء الشعبية في المدن العربية.

وهذا الشكل التعاوني يدفعنا الى التطرق الى مفهوم المجتمع الريفي الذي يمثله المجتمع الذي يعيش في مستوى تنظيم منخفض، ويفهم بأنه مقابل المجتمع الحضري، ومن مميزاته السيطرة النسبية للحرف الزراعية والعلاقة الوثيقة بين الناس، وصغر حجم تجمعاته الاجتماعية والدرجة العالية من التجانس الاجتماعي وضآلة التميز والتدرج الداخليين، وكذلك ضآلة الحراك الاجتماعي الرأسي والوظيفي عند السكان[2].

وتمارس الحياة في المجتمع الريفي في إطار من الود الجماعي الكبير، إلى أن يصبح من الطبيعي إيجاد روابط خاصة، كما يتطلب انتظام الحياة فيه القبول النسبي لكل فرد من أفراده بالقوانين والأعراف التي تحكم السلوكات ونظام القيم السائد، وتفرّدهم يعرقل السير الحسن للحياة الاجتماعية[3]؛ وبناء على هذا تساعد البيئة الريفية على الاندماج المبكر للشخصية وبالتالي يتقلص استقلالها الكامل في الرأي.

---

[1] نفس المرجع ، ص ص 124- 125.

[2] أحمد عبد الحكيم، بن بعطوش، مرجع سابق، ص 55.

[3] نفس المرجع، ص 56.

* **التعاون التعاقدي:**

يحكم هذا الشكل التعاوني إرادة أطرافه والأنظمة القانونية، كما قد يكون موجا أو غير موجه، ويكون نتيجة للتدبير والتخطيط وتفويض المسؤوليات والمهمات، ويظهر هذا الشكل التعاوني بصورة جلية في المجتمع المعاصر وتطور تواجده يلازم تراجع الشكل التقليدي من التعاون والعكس صحيح[1].

3- التطابق:

يعبر عن انسجام وتطابق السلوك مع المعايير التوجيهية والتحريمية لأي مجموعة اجتماعية، ومن خلاله تنشأ مظاهر الاتساق والوحدة والتي تزيد بدورها من قوة المجتمع، ومن خلال هذا يعتبر التطابق أهم عمليات السلوك الاجتماعي الأكثر شمولا واستمرارا، ويساعد الفرد على تكييف سلوكه ونفسه مع معايير معينة، نظرا للتأثير المباشر أو غير المباشر للجماعة الاجتماعية، وبتطابق سلوكه مع قيمها ومعاييرها يحصل على التقدير والرضا.

4- الإلزام:

هو سلوك قائم على الإكراه وأحادي الجانب، ويبتعد عن اعتباره نمطا تفاعليا، إلا أن الفرد قد يلزم نفسه ببعض التصرفات وهذا بدوره يعتبر إلزاما [2].

5- الصراع:

هو سلوك يحمل الأفراد والمجموعات على التنافس البيني لبلوغ أهداف يسعون إليها، ويبرز ويؤثر في التعامل الاجتماعي، وبالرغم من سلبياته إلا أنه في بعض الحالات يؤدي وظيفة تكاملية، ويعكس نمط الصراع وحدّته نوع البنية الاجتماعية التي ينشب ضمنها، واحتمال أدائه للوظيفة التكاملية يكون كبيرا عند نشوبه في إطار البيئة الواسعة والمتعددة، ويكون هداما إذا نشب في البنيات الاجتماعية شديدة الإنغلاق[3].

ثانيا: الثقافة الإجتماعية والهيكل الإجتماعي للدولة ومحاولة بناء نسق ثقافي تنظيمي:

يفسر علم الإجتماع الكلاسيكي، السير الحسن للمؤسسات الرأسمالية الإنجليزية والأمريكية بوجود قيم إيجابية لمفهوم العمل، ويتأثر الفعل التسييري وفقه كذلك بمجموعة العوامل التنظيمية والسياسية، إلا أن مكمن الأزمة هو القيم الإجتماعية والثقافية للعمل، وبالتالي فهو أزمة تصور لمفهوم العمل، لأن العمل كقيمة أساسية هو الأصل والتسيير والإشراف هو الفرع، لذا فإنه عندما تهتز القيم الثقافية

---

[1] عبد الغني، عماد، مرجع سابق، ص 125- 126.

[2] عبد الغني، عماد، مرجع سابق، ص ص 127.

[3] نفس المرجع ، ص 128.

والإجتماعية للعمل تهتز قيم التسيير؛ الأمر الذي ينعكس سلبا على الأداء والسلوك التنظيمي بين الرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي ضعف التماسك التنظيمي، وبروز مظاهر اللامبالاة، الإهمال، التبقرط، غياب الضمير المهني، عدم الانضباط وعدم الإتقان، الغش، الرشوة، المحسوبية وخدمة المصلحة الشخصية على حساب المصالح العامة[1].

بصفة عامة، تنشأ القيم الثقافية كنتيجة لتفاعل مجموعتين من العوامل، أولهما داخلية تتمثل في الجانب التنظيمي والتسييري الذي عرفته المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال، الذي تمثله التجارب التسييرية وأساليب الإدارة المتعاقبة، والثانية خارجية تتمثل في المحيط والخلفيات الثقافية والسوسيوثقافية مثل العصبية، روح العشيرة، الجهوية، القرابة والعلاقات الشخصية التي أفرزتها الثقافة الريفية إضافة إلى البعد الديني، ويؤدي تمازجها إلى تعقد المنظومة القيمية.

وفي هذا الإطار، لخص " **عبد القادر جغلول** " التضارب الحاصل بين الثقافتين المحلية والصناعية في ميزتين هما:

- أنّ الثقافة المحلية الجزائرية مخالفةً للقيم الثقافية التي يحملها المشروع الصناعي المراد توطينه،
- أنّ الأصل الإجتماعي والإقتصادي للثقافة المحلية، ريفي زراعي[2].

وعلى هذا الأساس فإن عملية التأثير المتبادل بين نشاط الفرد والثقافة الاجتماعية، تتم نتيجة لتفاعل عدد من العوامل الاجتماعية والنفسية والبيولوجية والمعنوية المتمثلة في العادات والتقاليد والميول التي تحدد شخصية الفرد وتوجهه، وهذا يعمل على تكوين سلوكه.

وفي مجال القيادة نجد نوعين من الشخصية، الأول ذو توجه فردي، يميل إلى حجب نفسه عن الآخرين، يميز بين العمل الضروري وغيره، وبالتالي فهو يركز على أغراضه وأهدافه الخاصة المرتبطة بمكانته الوظيفية، ويهتم بالمواقف الاجتماعية المؤثرة على حياته فقط ويهتم بشاغلي المناصب العليا من منصبه؛ في حين النوع الثاني ذو توجه جماعي من حيث عمق علاقاته الإجتماعية، والنظر إلى الأشياء المحققة للرضا عن العمل لدى الجماعة وليس كأهداف شخصية، ويعامل الأفراد بثقة ولا يفرق بينهم لاعتبارات المركز[3].

---

[1] أحمد، حويتي.القيم الإسلامية للعمل والتسيير.ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بجامعة الجزائر. 28 – 30 نوفمبر 1992،**ديوان المطبوعات الجامعية**،الجزائر، بدون سنة،ص65.

[2] عبد القادر، جغلول.**تاريخ الجزائر الحديث، دراسة سوسيولوجية**. ترجمة فيصل عباس. الجزائر: دار الحداثة، ديوان المطبوعات الجامعية، ، ط3، 1983، ص220.

[3] قيس، النوري.**السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية**. أربد: دار الكندي، 1999، ص130.

ونجد من المشكلات التي تظهر نتيجة لاختلاف درجات التوجه الفردي والجماعي في شخصيات القادة مثل: نقص الثقة، وللتخفيف من حدتها وسلبيتها لابد من بناء علاقة أبوية بين المسؤول والمرؤوسين، لذا يجب على المدراء في حالة تذبذب ثقة مرؤوسيهم بهم، تحمل مسؤولية إضفاء نوع من الإنسانية على علاقاتهم المعنوية والعاطفية بهم، وعليه فإنّ وجود قدر محدود من التوجه الجماعي شرط ضروري لنجاح التنظيمات الإدارية.

وأشار "**محمد بشير**" أيضا، إلى أنّ:

– أساس الولاء في المنظمة الجزائرية، العصبية بمختلف أشكالها،

– للقيم الشخصية والولاء، خلفية سوسيوثقافية،

– غلبة الولاء غير الرسمي للأشخاص " قرابة، علاقات شخصية، الجهوية، الجماعة غير الرسمية" على حساب الولاء للتنظيم الرسمي الذي يضعفه تفضيل المصالح الشخصية على المصالح العامة،

– مرونة النسق القيمي للمجتمع الجزائري وقابليته للتغيُّر، الأمر الذي يزيد من سرعة اندثار وتلاشي القيم وتعويضها بأخرى جديدة، وكذلك ثنائية القيم المتمثلة في النمط الريفي الحضري، لذا نجد أن الولاء داخل التنظيم يقوم على أكثر من مرجعية[1].

يبين لنا هذا جليا أنّ نقص الإهتمام بتكوين الفرد وجعله مواطنا صالحا؛ بدءا من قصور أساليب التنشئة الإجتماعية وعدم تركيزها على غرس قيم المواطنة الصالحة وتكريسها من خلال صنع الولاء للوطن فقط لا للأنساق الفرعية، وكذلك اقتصارها على التكوين النظري، سببا رئيسيا لبقاء قوة التمثل بالقيم التقليدية التي تؤثر سلبا على سيرورة التنظيمات وعلى توجيه الولاءات؛ وهذا الأمر يدفعنا إلى القول بأنّه يجب على كل الفاعلين الرئيسيين في المجتمع الجزائري، أفرادا ومنظمات، أخذ هذا الموضوع بجدية تامة، والإسراع في تصحيح الأخطاء وتقويم الإعوجاجات التي طُبِعت بها عملية التنشئة الإجتماعية ومخرجاتها، لكي نستطيع بناء أجيال بقيم سليمة.

ويرى **محمد بشير** أيضا أنّه تسود التنظيمات روحا عشائرية عميقة مما أدى إلى صعوبة الإمتثال للمنطق الإداري الحديث، وتتلخص الروح العشائرية في كل الأشكال المستمدة من الجذور الثقافية والحضارية لمجتمعنا، والتي ترجع إلى الأصل القبلي الذي تحكمه العصبية، وبالتالي يعتبر المنطق المسير لأهم العلاقات بين الجزائريين؛ وتظهر الروح العشائرية حسب **محمد بشير**، دائما في التنظيمات من خلال ثلاثة أشكال*، أولها يتمثل في التحالف على أساس الإنتماء الريفي مقابل الإنتماء الحضري، وبعد تلاشي الخطر الخارجي ظهر الشكل الثاني الذي يتجسد في رجوع كل جماعة إلى موقعها الأصلي لتنشط

[1] عبد المالك، مجادبة . مرجع سابق، ص ص97-98.

بهدف التقوي، ومن ثم محاولة بسط النفوذ مع الجماعة المتحالفة معها لوضع حدّ للخطر المشترك بينهما، وهذا من خلال تقديم يد المساعدة لها وتقوية صفوفها؛ وهذه المساعدة والدعم يُعتبران دينا على الجماعة المستفيدة منه، وتبلور على شكل ثقافة الزبونية أو الزبائنية، التي تنبني على الشراكة بين الأفراد والجماعات المتحالفة لتحقيق أهداف مشتركة وفيما بعد اقتسام العوائد بين المساهمين في تحقيقها[1].

من خلال هذا نلمس الفعلين التصارعي والتضامني داخل التنظيمات، بين العمال والموظفين والجماعات أو مع الإدارة، وفي عدة مواضع منها رد الفعل من معاقبة زميل والذي يؤثر بدوره على عقلنة السلوك التنظيمي، وهذا بدوره يوازي الفعل المجتمعي القبلي أو العشائري عندما تحدث مشكلة بين فرد من أفرادها وأحد أفراد القبائل أو العشائر الأخرى فقد تصل الأمور إلى التصارع معها في حالة فشل قبيلته أو عشيرته في توفير الحماية اللازمة له ويكون هذا بدافع التضامن معه.

ويتطبع كل تنظيم بالخصائص السوسيوثقافية لمجتمعه، ومن خلال هذا الإفتراض يظهر لنا التأثير الجوهري للزمان والمكان في صقل هذا التصور؛ فالثقافـــة في المؤسسة «**la culture dans l'entreprise**» تفيد بأنّه لاتوجد ثقافةً خاصةً بالتنظيم أي ثقافة المؤسسة« **la cultured'entreprise** »؛ وبناء على هذا الرأي تشكل ثقافة الفاعلين امتدادا للعناصر الثقافية الإجتماعية الخاصة بالمجتمع [2].

إنّ شدة التمثل بالقيم الإجتماعية السلبية "أي التي تؤثر على استقرار الأفراد في إطار المجتمعات الأصلية " داخل التنظيمات سيقوض من تماسكها الداخلي ويورِّد إليها قيما غريبة يحتكم إليها الأفراد في إطار تعاملهم البيني؛ وهذا يدفعنا إلى القول بأنّ ضعف التمثل بالقيم الدينية الإسلامية " **مكارم الأخلاق** " أفرزته فترة الفراغ التي مرّ بها المجتمع الجزائري، بسبب عدم كفاية مؤسسات التنشئة " لكل الأفراد " خلال فترة الإستعمار وكذلك التثاقف السلبي معه، مما دفع الأفراد خلال تلك الفترة إلى وضع بعض القيم والمعايير التي تعارفوا عليها وأجمعوا على العمل وفقها؛ والتي كانت فعالة خلال تلك الفترة، إذا انطلقنا من تقليدية المجتمع " المجتمع الجزائري القبلي بغير صورته الحديثة"؛ وهذه المنظومة القيمية لم تتم إعادة النظر فيها بعد الإستقلال بشكل كاف أو أنّها أصبحت قوية بالنظر إلى استمرارية العمل بها من طرف الفاعلين الرئيسيين في المجتمع على غرار الأفراد العاديين؛ أي أنها مكرسة نظرياً وممارسةً من طرف الجميع وبالتالي يصعب الإستغناء عنها بسرعة.

---

* سنذكر الشكلين المهمين لموضوع دراستنا.

[1] محمد، بشير.**الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2007، ص ص 128/127.

[2] محمد، بشير. مرجع سابق، ص ص 7/6.

ومن العوامل المحددة لثقافة المنظمة، أساليب التعامل بين أفرادها والأطراف الخارجية ومنها:

– مجموعة القيم والأخلاقيات المستمدة من العائلة والأصدقاء والمجتمع،

– مجموعة الأخلاقيات والقيم الإجتماعية التي ينتجها النظام الرسمي القانوني أو العادات والممارسات الإجتماعية[1].

يمكن أن نشير بهذا الصدد إلى أنّ القيم المستمدة من المجتمع التقليدي " القبيلة والعشيرة " تتأثر درجة تواجدها بين الأفراد الريفيين بمقدار تمثلهم بقيم المجتمع الذي يعملون فيه؛ والذي يمكن أن نرجعه إلى بداية تثاقفهم مع الفاعلين الجدد " **في تنظيمات المناطق الحضرية** " وعلى أسسهم الثقافية والقبول بها لضمان التأقلم والإندماج في إطار المعطيات الجديدة.

كما أنّ المؤسسة لاتشكل فقط فضاءا إقتصاديا أو خدماتيا فحسب، بل أصبحت تمثل فضاءا إجتماعيا وثقافيا يلعب دورا أساسيا في إنتاج وإعادة إنتاج القيم والمعايير المميزة للمجتمع، ومن ثمّ فهي تمثل إطارا لبروز أشكال تفاعلية ونماذج أفعال، هي في أصلها عناصر ثقافية ومن توجيه المجتمع[2].

وهذا يدل أيضا على أن الممارسات الفردية داخل التنظيمات تكون إيجابية إذا استند ممارسوها إلى قيم إجتماعية إيجابية، وعلى سبيل المثال نذكر ممارسة العامل الذي سيتقاعد فإنّه يقوم باستسماح ومسامحة باقي الزملاء، وكذلك التغافر بمناسبة الأعياد الدينية، أضف إلى ذلك مواساة زميل في مصابه والمباركة لزميل بازديان مولود له أو زواجه، وهذه كلها ممارسات إيجابية؛ وتكون سلبية إذا كان منطلقها إيجاد هامش للحركة مثل: اختلاق مشكلة أو تعكير صفوة العلاقة بين زميلين بهدف الإستقرار ونقل الخطر* من محيطه وحتى الإنتقام؛ وهناك بعض الممارسات التنظيمية السلبية توازي بدورها الممارسات الإجتماعية السلبية، مثل تهميش بعض الأفراد بدافع الإنتقام من ارتكاب هؤلاء لبعض الأفعال التي مست باستقرارهم أو كبريائهم.

*** الهيكل الإجتماعي للدولة:**

يعتبر الهيكل الاجتماعي من مكونات البيئة الخارجية للتنظيم، ويضم مجموعة المؤسسات الاقتصادية، السياسية، الدينية، التعليمية والقانونية التي تصنع باستمرار القيم والأعراف، وعلى هذا

---

[1] وهيبة، عيساوي. **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**.رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أبوبكر بلقايدتلمسان.الجزائر، 2014، ص 24.

[2] العياشي، عنصر.**تسيير الكفاءات، الإتصال والقيادة في المؤسسة**. الجزائر: منشورات مركز البحث في الأنتروبولوجيا الإجتماعية والثقافية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، 2005، ص 27.

* يمكن أن أشير إلى واقعة حدثت : قيام أحد الفاعلين من أصل ريفي باختلاق أزمة عن طريق الكذب على زميلة له بأنّ زميلة أخرى لهما قالت فيها كذا وكذا، وعندما استفسر عن قيامه بهذا الفعل؛ قال: المهم أنّني أستمر وسأفرق بين فلان وفلان.

الأساس فإن الهيكل الاجتماعي للدولة يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وما يتضمنه من وحدات ومستويات إدارية وعلاقات تنظيمية، وعلى نطاق الإشراف والممارسات الإدارية والقرارات المتخذة[1].

يعني هذا، أنّ الثقافة التنظيمية تنشأ وتنمو وتتغير بناء على التغيرات التي تطرأ على الهيكل الاجتماعي للدولة، فالتوجهات والسياسات الاقتصادية والاستثمارية والمالية، وكذلك القيم والمبادئ الدينية التي تروج لها المؤسسات الدينية تؤثر على تشكيل وتغيير الثقافة التنظيمية.

ويشير" **سوينجوودSweeng wood**"إلى أن القيم الثقافية والمعايير ومستويات الطموح تنتقل من خلال النظم والمؤسسات الاجتماعية الكبرى كالأسرة والمؤسسات الدينية والتعليمية والسياسية، وتتحول إلى روتينيات غير واعية من المعايير والأعراف والخبرة اليومية والمعرفة على مستوى الوعي العام[2].

ويعني هذا أنه لا تكون الثقافة ثقافة شعب أو إقليم أو أسرة أو طبقة، لأنها ليست مفهوما محايدا، وعليه فهي تصور داخلي وإيديولوجي مميز.

ثالثا: التركيب الثقافي للإدارة:

تتسم الثقافة الاجتماعية بالإتّساق الداخلي نتيجة للتأثير المتبادل بين أجزائها من جهة، ومن جهة أخرى انتظامها وترابطها فيما بينها، وبما أن الإدارة في كل علاقاتها وجوانبها ومضامينها الاجتماعية، لا يمكن أن تُخطّط أو تُدرس أو تُطوّر إلاّ في ضوء خلفياتها الثقافية، مادامت هذه الأخيرة تفرض عليها المعايير الخاصة، وتحدد لها وسائلها الواقعية وترسم لها حدود أهدافها.

وتوجد علاقة وطيدة بين الثقافة المحلية الإجتماعية والإدارة تسمح بانتقال المفاهيم والمبادئ الإدارية من مجتمع لآخر يختلف عنه ثقافيا، وتتفاوت درجة تأثيرها وفاعليتها بسبب تفاوت درجة الإستجابة الجماهيرية التي تتوقف على مقدار فهمها واستيعابها [3].

يعني لنا هذا خضوع كل فرد إلى صقل ثقافة مجتمعه تحت تأثير ظروف التطبيع الاجتماعي، لأن الثقافة الإجتماعية أسلوب فاعل ونشيط للحياة، وعلى هذا الأساس فالإدارة في كل علاقاتها وجوانبها ومضامينها الاجتماعية لا يمكن أن تدرس أو تخطط إلا في ضوء خلفياتها الثقافية.

ويتجلى دور القيم الثقافية في تحديد مواقف أفراد المجتمع واتجاهاتهم اتجاه:

---

[1] مصطفىمحمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص99-101.

[2] Sweeng wood، نقلا عن : عبد العاطي، السيد.**المجتمع والثقافة والشخصية، دراسة في علم الاجتماع الثقافي**. القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2003، ص255.

[3] قيس، النوري، مرجع سابق، ص ص100-101.

- الوظائف الإدارية المختلفة،
- السلطة الرسمية والتدرج الهرمي،
- قبول أو عدم قبول بعض الوظائف وشاغيلها،
- التعاون المطلوب في المؤسسة الذي يستوجب التفاعل المبرمج بينهم،
- المواقف السائدة بالنسبة لعمليات التغيير الإداري،
- الإتجاهات الإجتماعية اتجاه التعليم، ويؤدي أيضا تنوع القيم الثقافية في مختلف الثقافات الإجتماعية إلى اختلاف استجابات الإطارات الإدارية للأنماط الثقافية[1].

ويعني هذا أن النظرة الإجتماعية اتجاه الإدارة والسلطة الرسمية وعلاقة المدراء بالمرؤوسين تختلف باختلاف الثقافات الإجتماعية، ويترتب عنها تباين النتائج تِبعا لظروف التفاعل بين القيادات الإدارية والعمال البسطاء، ونشوء علاقات محدودة بين الرؤساء والمرؤوسين، بحيث هناك ثقافات اجتماعية تشجع القيادة الأوتوقراطية على استخدام السلطة الفردية وأخرى تنمي مبدأ السيطرة الأبوية وأخرى تشجيع المشاركة الجماعية، وكذلك للثقافة الإجتماعية دورا بارزا في تحديد إدراكات الأفراد للحوافز، ومواقفهم اتجاه عمليات التغيير التنظيمي والإداري ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين درجات الاتصال والانفتاح الثقافي بين الثقافات الإجتماعية، ويتنوع تأكيد الثقافات المحلية على مبدأ السببية عند تفسير العلاقات والمشكلات المؤثرة في التنظيمات نتيجة للتنوع الثقافي.

أ- النماذج المختلفة للمشاركة الثقافية:

تعد مشاركة الفرد في كل المظاهر الثقافية لمجتمعه بجدية وكفاءة وفعالية من الأمور الصعبة كلما ازداد المجتمع اتساعا وتعقيدا، وبهذا المقام وضع " **رالف لينتون Ralf linton**" ثلاث مستويات للمشاركة وهي:

1- العموميات الثقافية:

تمثل الملامح الأساسية للثقافة الإجتماعية التي تستوجب من جميع أفراد المجتمع تقبّلهما والإمتثال لها، وبدونها لا يمكن تصور وجود حياة اجتماعية منظمة ومنتظمة ومنها نذكر: اللغة، الأنماط المقننة للعلاقات الإجتماعية والقيم الأخلاقية.

[1] قيس، النوري، مرجع سابق، ص ص102-104.

2- البدائل الثقافية:

قد تتاح للفرد في بعض المواقف الإجتماعية فرصة الإختيار بين اتجاهات مختلفة للفعل، متساوية في درجة القبول الاجتماعي "مثل الأكل في المنزل، أو المطعم، السفر بالحافلة أو القطار، الإقامة مع العائلة أو في منزل مستقل".

3- الخصوصيات الثقافية:

عندما تقتصر المشاركة الثقافية على بعض الأفراد أو الجماعات تؤدي إلى ظهور الخصوصيات الثقافية، والتي تشير إلى اشتراك بعض أفراد المجتمع أو جماعاته في بعض أنماط السلوك المكتسبة دون غيرهم[1].

من خلال هذا يتبين لنا أن العمومية الثقافية ترتبط بثقافة ومجتمع معنيين، غير أنه يوجد البعض منها تمتد عموميتها وتتجاوز الثقافة الاجتماعية الواحدة لاسيما المتعلقة بإشباع الحاجات العضوية والبشرية العامة، بينما البدائل ترتبط هي الأخرى بثقافة ومجتمع معين، لكنها تختلف باختلافهما، فقد يكون البديل الثقافي في ثقافة معينة، عنصرا هاما في مجتمع آخر بينما تظهر الخصوصيات الثقافية في المجتمعات الكبرى والثقافات المعقدة بسبب: التخصص، تقسيم العمل واللاتجانس، وهذا بالنظر إلى وجود عدة جماعات متخصصة " المهنة، الخبرة، السن والنوع " وقد تكون هذه الجماعات غير رسمية.

ب- الثقافات الفرعية:

تنفرد بعض الجماعات في المجتمعات الكبيرة والمعقدة ببعض أنماط السلوك وتحظى بالقبول الإجتماعي لأنها لا تعارض القيم الإجتماعية، وبهذا الصدد، يعد كل من :"**ماكلانج لي Maclunglee**" و"**جوردون Gordon**" من علماء الإجتماع الأوائل الذين استخدموا مفهوم الثقافة الفرعية لإبراز أثر التنشئة الإجتماعية داخل الأقسام الفرعية للمجتمع مستخدمان فكرة مفادها: أن الثقافة سلوك مكتسب، بينما يميز " **داونز Dawnz**" بين الثقافات الفرعية التي تظهر كاستجابة لمطالب البناءات الإجتماعية والثقافية مثل: الثقافات الفرعية المهنية، والثقافات التي تنشأ كاستجابة سلبية لهذه البناءات وتسمى بالثقافات الإنحرافية[2].

على هذا الأساس، يتيح لنا مفهوم الثقافة الفرعية قدرا كبيرا من الفهم السوسيولوجي للتفاعل البشري مقابل ما يعرف بالإطار أو الخلفية الثقافية أو الرمزية، إذ تلعب دورا واضحا في إعادة تركيب هذا الإطار في علاقة جدلية بين الفاعل والبناء الإجتماعي؛ أي أن الخلفية الثقافية تعني على المستوى

---

[1] Ralf linton ،نقلا عن : عبد العاطي، السيد، مرجع سابق، ص ص39-41.

[2] Mac lunglee، Gordon وDawnz، نقلا عن : المرجع نفسه، صص254-258.

البنائي، كيفية توسط الثقافة وتولدها بواسطة مجموعة من الفاعلين الإجتماعيين، وكذلك كيفية استخدام المعاني، وعلى المستوى الوجودي كيفية استخدام المعاني المشتقة التي تعكس صور الذات لدى الفاعلين، وبالتالي هويتهم، أي أنّ استخدام الرموز الخارجية يطوّر صورة للذات لها كيان ثقافي وجودي.

*** التقاطع الثقافي بين المجتمع والتنظيم وعلاقته بالتماسك:**

تؤثر مختلف الثقافات الإجتماعية على اتجاهات الإطارات والعمال من حيث: رسمية السلطة وجماعية العمل والمشاركة، والتي تؤثر بدورها على الثقافة التنظيمية، فسلوكات الملاّك والمدراء تؤثر بشدة على هذه الثقافة، فالملاك يعملون على تكييف الممارسات التنظيمية والعمليات الإدارية مثل: التخطيط والتنظيم والرقابة وفقا لاتجاهاتهم، ثم يعدّل المدراء من قيم الثقافة التنظيمية لتتفق مع رؤاهم[1]، ويعني لنا هذا أن التأثير في الثقافة التنظيمية يكون من خلال التفاعل بين قيم ومعتقدات ونماذج المؤسسين أو الملاّك، ثم يتم تدعيمها وتقويتها بناء على اتجاهات المدراء الموالين لهم.

وتجدر الإشارة إلى وجود علاقة انسجام أو عدم انسجام بين الإطار الثقافي الخاص بالمجتمع ونظيره الخاص بالمنظمة، من خلال قيم وأعراف كل منهما، ويظهر ذلك من خلال أثرها الإيجابي أو السلبي على سلوك العمال والموظفين[2].

يعني هذا أنّ تبني العمال والموظفين لقيم إجتماعية أو دينية إيجابية سيولد بالضرورة قيما تنظيمية إيجابية أو بالأحرى ممارسات فردية سوية ومقبولة من طرف الزملاء في إطار التنظيمات؛ وتبنّي القيم السلبية يدفعهم إلى القيام بممارسات ينفر منها الزملاء؛ غير أنّه في بعض الحالات قد يتبنى الفرد قيمة إيجابية أوصانا بها الله ورسوله في أكثر من آية وحديث، ألا وهي الصدق في القول وهي من مكارم الأخلاق؛ وخاصة إذا كانت في غير صالح زميل العمل في نفس المكتب مثلا في حالة تغيبه وعند استفسار مسؤوله عنه؛ فلنستشرف موقف العامل أو الموظف الحاضر، يصدق في حديثه أو يكذب أو يتخذ موقفا آخر؟ في الحالة الأولى يلقى لوم الزميل وباقي الزملاء، وقد يُدعى **بيّاع فرنسا**؛ وإذا كذب على المسؤول فإنّ سلوكه غير سويٍّ من الناحية الدينية " **قل الحق ولو كان مرا** "؛ أما الموقف الثالث وهو المستحدث " **ماشفتوش أو ماعلابالیش** " في مضمونه كذبا وموضوعه يعبر عن تفادي إحراج الزملاء واستبعاد المسؤول مرة أخرى.

---

[1] مصطفى، محمود، أبو بكر. مرجع سابق، ص102.

[2] المرجع نفسه، ص 98.

ويؤدي تجانس اتجاهات وسلوك أعضاء الجماعات أو التنظيم، وكذلك التزامهم بمعاييره وأهدافه، إلى تماسك بناء الثقافة التنظيمية، الذي يطيل بدوره من عمرها ويزيد من صلابتها في مواجهة التحديات والضغوط الاجتماعية[1].

من خلال هذا العرض يتبين لنا أن التماسك الاجتماعي يعبر عن ارتباط الأفراد بروابط اجتماعية وحضارية مشتركة، وهذا ما جعل "**إميل دوركايمE.Durkhaim**" يؤكد على أنّ درجة التماسك الاجتماعي تتحدد بناء على طبيعة الجماعات والمنظمات التي تؤثر بدورها على الأنماط السلوكية للأفراد.

وتتأثر المنظمات الإدارية بالقيم والمعايير التي تنظم سلوك الأفراد في المجتمع، فالمعايير هي الأنماط المشتركة منذ الطفولة التي تتدخل في توجيه عمليات التفكير والشعور، وفي تنظيم الاتصال والتفاعل، وتؤطر مواقفهم الإجتماعية ومعتقداتهم وأساليبهم التقليدية في أداء أعمالهم، مما يجعلها تتحكم في نماذج السلوك الإجتماعي، وبموجبها تصدر الأحكام الإجتماعية على تصرفات الآخرين، لذا يكون رد الفعل الإجتماعي لبعض الإنحرافات السلوكية للأفراد، نبذَ المسؤولين عنها[2].

ويؤثر المجتمع المحلي على جماعات العمل من خلال لعبه دورا أساسيا في التأثير على تماسكها، وفي هذا الإطار توصّل " **ألفن جولدنر**" أثناء دراسته لأحد المصانع بالولايات المتحدة الأمريكية لاكتشاف الفروق في استجابة فريقين للإجراءات والقواعد البيروقراطية، بين عمال قسم التعدين المنتظمين في جماعات صغيرة، تمارس عملها بعيدا عن خطوط السلطة الرسمية في المصنع، وبفضل ذلك استطاعت تكوين مجموعة من القيم والمعايير الخاصة بأداء العمل، بينما عمال قسم الورق تتميز علاقاتهم بالتفكك والفردية؛ وأدى ذلك إلى فشلهم في تكوين تنظيم اجتماعي غير رسمي وفسر ذلك بأنّ: تماسك عمال قسم التعدين الذين تربطهم علاقات إجتماعية وثيقة خارج نطاق العمل؛ بأنّ أعضاءها يعيشون حياة تقاربحياة الجماعة التضامنية في المجتمع المحلي؛ وتفكك عمال قسم الورق بانعدام العلاقات الإجتماعية بينهم خارج نطاق العمل؛ ومن خلال هذا يتبين لنا تأثير المجتمع المحلي على تماسك جماعات العمل غير الرسمية أو على تفككها، وهذا تبعا لمتغيرات: حالة المجتمع، ظروف العمال، ما يحملونه من قيم وثقافة اجتماعية إلى جماعاتهم غير الرسمية التي يشكلونها في تنظيمات العمل، ومن ثم يتأثر تماسكهم وارتباطهم في إطار هذه الجماعات بمقدار ما يحملونه إليها من قيم ثقافية[3].

---

[1] رمضان، محمد، القذافي. مرجع سابق، ص ص276- 277.

[2] E.Durkhaim، نقلا عن : قيس، النوري، مرجع سابق، ص125

[3] ألفن جولدنر، نقلا عن : حسان، الجيلاني. **التنظيم والجماعات**.القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 138- 139.

وهذا يدفعنا إلى القول بأنّ **قدرة الإدارة التنظيمية على خلق الأهداف المشتركة وجعلها من صميم عمل جميع أعضائها** يمكنها من استغلال وتوجيه تماسك الجماعات غير الرسمية فيها وتحويرها إلى مكتسبات للتنظيم؛ من خلال احتوائها أو رسملتها، وبالتالي تحويل إيجابية بعض القيم والعلاقات الإجتماعية إلى خدمة التنظيم.

وتعد البيئة الثقافية مجموعة العادات والتقاليد والقيم والفنون المنتشرة داخل مجتمع المنظمة، وينعكس أثرها على اتجاهات الأفراد وميولهم ومفاهيمهم نحو المواقف المختلفة، ويتجلى ذلك في تشكُّل أنماطهم السلوكية الفردية وبالتالي ينعكس على سلوكاتهم داخل التنظيمات؛ وتمارس الثقافة الإجتماعية وظائف تحديد وضبط السلوكات الفردية في المجتمع وتحديد معاني المواقف الإجتماعية؛ وتلعب العوامل الإجتماعية أيضا دورا كبيرا على دورة الحياة التنظيمية، فمثلا المجتمعات التي تسودها العلاقات الأسرية والقبلية وتبرز فيها العلاقات الشخصية، فإنّ سلوك أفرادها يبقى محكوما بتأثير ورغبات المجتمع في مجالات توجيه الولاء والإنتماء والسلوك والعلاقات؛ وعلى العكس من ذلك في المجتمعات المتقدمة فإنّ فكرة الإنتماء للأسرة والعشيرة وتقاليدها تنخفض أمام القواعد والأنظمة الرسمية المعتمدة في التنظيمات المختلفة، ويؤثر هذا بدوره على السلوك التنظيمي داخلها، فتسودها المعايير الموضوعية وتطبق القواعد الموضوعة وتُنمّى الإتجاهات الفردية في تطبيق تلك القواعد ويزداد قبول من تُطبَّق عليهم[1] .

إنّ التنظيم الفعال هو الذي تستطيع إدارته صنع الولاء للتنظيم لدى جميع أعضائها؛ باختلاف انتماءاتهم الإجتماعية والثقافية وحتى مستوياتهم داخله وخارجه؛ وبهذه الممارسة يتعزز التماسك التنظيمي.

ومن جانب الاستجابة لقيادة الآخرين فإنّ الخلفية الثقافية للأتباع وطبيعة البيئة التي أتوا منها تؤثر على ذلك، لأنّ أراء الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها التابع أو التي يسعى للإنتماء إليها، تحدد لهطريقة الإستجابة لكافة جوانب البيئة بما فيها سلوك القائد، فيرضى عن أسلوب قيادته إذا كان متفقا ومتوافقا ومهتما برغبات واهتمامات الجماعة المرجعية؛ فمثلا الجماعة التي تشجع قيمة الإستقلالية تكون استجابتها إيجابية لقائدها الرسمي إذا جسّد هذه القيمة ودعّمها.

وتوصل كل من " بلود وهالين **blood &halin**" إلى نتيجة مفادها أنّ العمال في المجتمعات التقليدية الصغيرة ذات الطابع الريفي، يميلون إلى تقبل نمط القيادة المهتمة بالعلاقات وعلى العكس من ذلك لايميل العمال في المجتمعات الصناعية الكبيرة لهذا النوع من القيادات؛ وتوصلت دراسة أجريت

[1] مهدي، حسن، زويلف.**إدارة المنظمة، نظريات وسلوك**. عمان: دار مجدلاوي، 1996،ص ص146-148.

بمصر، إلى نتيجة مفادها أنّ العمال ذوو الخلفية الثقافية الريفية كانوا أكثر رضا بالقيادة الحازمة، في حين كان العمال ذوو الخلفية الثقافية الحضرية أكثر رضا عن نمط القيادة المهتم بالعمال[1].

وباعتبار أنّ القائد يمتلك سلطة نابعة من المركز التنظيمي المشغول، وأنّ هناك بعض القادة تربطهم علاقات جيدة مع بعض المرؤوسين سواء بالنظر إلى سلوكاتهم أو لاستجابتهم وتفاعلهم الإيجابي معهم في إطار العمل، وبالنظر إلى جودة تلك العلاقات نجد أنّها تأخذ نفس الإعتبار الإجتماعي بخصوص علاقة شاغلي المكانات الإجتماعية الهشة بالفرد الإجتماعي الذي يمتلك المال.

وفي دراسة أجراها الباحث سنة 2010 بمؤسسة البناء المعدني بالبليدة توصل من خلالها إلى أنّ المرؤوسين يحبذون تطبيق نمط القيادة الديمقراطي، وبدرجة أقل النمط التسلطي بهدفتحقيق نوع من الالتزام والانضباط من طرف باقي المرؤوسين[2].

وفيما يتعلق بفعالية الإتصالات الإدارية فإنها هي الأخرى تتأثر بفعل التحيزات الإجتماعية القائمة على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية التي قد تقع داخل التنظيمات، وتؤدي إلى ظهور الأنانية والتفرقة بين الزملاء والعملاء ومن ثمّ تنتشر الروح العدائية بين مكونات التنظيم[3].

ويمتد تأثير الفعل الثقافي الإجتماعي إلى الإمتثال للسلطة واتخاذ القرارات، وفي هذا الإطار أورد **عمار بوحوش** ستة عوامل ارتأى بأنها تتحكم في درجة الإعتراف بشرعية السلطة الرسمية في التنظيم عند اتخاذ القرارات، وتلك العوامل أو الإعتبارات النفسية هي:

1- ثقة الأتباع بقائدهم من خلال مواقفه البطولية وكفاءته العملية، وعلى أساس تلك الثقة قرارات السلطة،

2- المؤهلات المهنية العالية تزيد من درجة تقبل القرارات المتخذة التي تفرضها الضرورة وفي الحال والإمتثال لها وهذا ما ينطبق على وضعيتي الطبيب والحلاق،

3- الإعتقاد بأنها حقا من الحقوق الطبيعية للقائد وفقا للفكر الإداري التقليدي،

4- درجة التعلق بالقائد تفرض الطاعة العمياء والإمتثال للقرارات التي يتخذها،

5- الطاعة التلقائية التي تستمد من الإنتماء للتنظيمات العمالية مثلا،

6- الطاعة القسرية والإجبار واستعمال البنود القانونية والعقاب [4].

---

[1] blood &halin، نقلا عن : شوقي، محمد فرج، طريف.**السلوك القيادي وفعالية الإدارة**. القاهرة : مكتبة غريب، 1994، ص 183.

[2] نورالدين، بوعشة. مرجع سابق، ص 185.

[3] محمد، قاسم، القريوتي. **السلوك التنظيمي**. عمان: بدون دار نشر، 1997، ص 179.

[4] عمار، بوحوش. مرجع سابق، ص ص 32- 34.

من خلال هذه العروض يتبين لنا بأنّ الفعل الثقافي الإجتماعي يؤثر على مجمل العمليات التنظيمية والإدارية، وكذلك على العلاقات وعلى التمثل بقيم التنظيم، أو بالقيم الإجتماعية للمجتمع؛ ففي بعض الحالات يكون بشكل متوازٍ بين الفعلين الثقافي الإجتماعي والتنظيمي، وفي حالات أخرى في صورة امتداد، وفي بعض الحالات على شكل انعكاس للمضمون الإجتماعي، أو مطابقته مع بعض التصرفات أو حتى الأخطاء التي قام بها بعض الجزائريين في فترات سابقة " **مثلا الذين خانوا المجاهدين**".

وتمثل المعايير الثقافية مجموعة أنماط السلوك المتوقعة وتشمل المعرفة، والمعتقدات والقيم، وكل ما يرتبط بفهم الأفراد لأنفسهم وعالمهم وعلاقاتهم بغيرهم[1]، ومن هذه المعايير نجد:

– المعايير الخاصة بتوجيه معدلات ومقاييس العمل للفرق، ويكون رد الفعل الإجتماعي قويا اتجاه انحراف الفرق عن الأهداف بسبب تهديده لأهداف ومصالح الفاعلين في التنظيم.

– المعايير الخاصة بتنظيم وتوجيه التفاعل بين الأفراد في الجماعات، وبهذا الدور تسهل عملية توقع سلوكات الآخرين.

– المعايير الخاصة بتنظيم المواقف والمعتقدات وبإظهار الهوية الإجتماعية للفرد مثل الملبس[2].

يتبين لنا من خلال عرض المجموعات المعيارية أن التفاعل الإجتماعي بين الأفراد الذي يحدث في إطار التزامهم بمختلف هذه المعايير أو خروجهم عنها، وهذا الأخير يؤدي إلى الصراع والنّبذ والاستغراب، وعليه يؤدي تباين العادات بين المجتمعات إلى عرقلة عملية الاتصال والتفاهم في مجال العمل وبالتالي إضعاف التفاعل الإجتماعي، وينتج انسياب التفاعل الإجتماعي في إطار الالتزام بهذه المعايير الذي يحقق التماسك الاجتماعي، ومن المجالات التي يستخدم فيها هذا الأخير نذكر:

– ارتباط الأفراد بالمعايير والقيم العامة،

– الاعتماد والتبادل بين الأفراد لتحقيق المصالح المشتركة،

– توحُّد الأفراد بالجماعة، وبصفة عامة تعمل الثقافة على إحداث تماسك العلاقات الإجتماعية وتطورها، أي ترسيخه من خلال القواعد الثقافية والعادات.

وتتحدد المكانة الإجتماعية للفرد في الجماعة بناء على تمسكه بمعاييرها ومسايرته لها، التي يكتسبها ويتعلمها من خلال عملية التنشئة الإجتماعية، وعلى هذا الأساس يتأثر التماسك الإجتماعي بشدة قوة الروابط والعلاقات الإجتماعية، ومن أشكاله نجد:

---

[1] عبد العاطي، السيد. مرجع سابق، ص15.

[2] قيس، النوري. مرجع سابق، ص127.

– **التماسك العضوي:** الذي يدل على قيام أعضاء الجماعة بعمل مشترك نتيجة لوجود روابط عاطفية أو أسرية قوية.

– **التماسك الآلي:** يقوم على مبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، والتبادل بين أعضاء الجماعات المختلفة من حيث المهام المؤداة، وكذلك على أساس تبادل المنفعة، بحيث يؤدي فشل جماعة معينة في أداء دورها إلى إضعاف رابطتها بالأجزاء " الجماعات " الأخرى.

– **التماسك المعياري في الحياة الإجتماعية:** يتوقف على قوة المعايير الإجتماعية المنظمة للسلوك الجماعي مثل: الآراء، القيم، المعتقدات والعادات، بحيث يؤدي رضا الأعضاء اتجاه معيار معين إلى قوة تماسك الجماعة.

– **التماسك الإجتماعي النفسي:** يتمثل في الشعور بالروح المعنوية المرتفعة والراحة النفسية[1].

من خلال هذا يتضح لنا بأن الفرد ينمو ويتطور في إطار اجتماعي متفاعلا مع جماعات متعددة، متأثرا بها ومؤثرا فيها، وتحدد له هذه الجماعات الحدود التي لا يخرج سلوكه عنها ولكل مجتمع محدداته الإجتماعية الخاصة التي يتحدد بموجبها سلوك أفراده، ألا وهي المعايير الإجتماعية التي تتكون نتيجة لتفاعل الأفراد في الماضي والحاضر وتختلف باختلاف الثقافات والمجتمعات، ويتحدد وفقها أيضا السلوك الإجتماعي النموذجي الذي يحظى بالقبول الإجتماعي، وهذا الأخير يساير المعايير الإجتماعية وجزاؤه الثواب، بينما السلوك المخالف يكون جزاؤه العقاب.

ومن العوامل الداخلية لتماسك الجماعات نجد:

1- تجانس الأعضاء من خلال تقارب أمزجتهم واهتماماتهم وقيمهم،

2- قدرة الجماعة على إشباع حاجات أعضائها كالأمن والتقدير واحترام الذات،

3- إدراك أعضاء الجماعات للأهداف وطرق تحقيقها بوضوح،

4- زيادة درجة التعاون بين أعضاء الجماعات يؤدي إلى تماسكها،

4- النجاح في تحقيق أهداف الجماعة يؤدي إلى تماسكها،

6- حرية الاتصال بالأعضاء الآخرين وكذلك القيادة،

7- الحصول على مكانة مرتفعة من الانضمام إلى الجماعة يؤدي إلى زيادة تماسكها،

8- العلاقات التعاونية بين أعضاء الجماعة وانعدام المظاهر الصراعية بينهم،

9- زيادة التفاعل بين الأعضاء والأحداث الاجتماعية الخارجية التي تهدد استقرار الجماعة وبالتالي أعضائها وكذلك تشابه الأعضاء.

---

[1] جودت، بن جابر. **علم النفس الإجتماعي**. الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004، ص ص38-41.

ومن العوامل الخارجية التي تحقق تماسك الجماعات نجد نمط الإدارة والإشراف، وكذلك قيم المجتمع المحلي وقوة التعلق بها [1].

*** النظرة الإجتماعية للعمل والوقت وأثرها على التماسك التنظيمي:**

إذا كان العمل يحتل مركز اهتمامات الفرد فإنه يؤدي إلى إشباع مختلف الإحتياجات، في حين إذا اقتصر مفهومه على عوائده الإقتصادية والمادية فقط، فإنه لا يدفع الفرد إلى التفكير في العمل المبدع، وتتفق وجهة النظر هذه مع ما توصل إليه عالم الإجتماع السويدي من خلال دراسته لمجتمع تامنغست وتوصل الى أنّ اشتغال سكان المنطقة لفترة زمنية محددة في مناجم الذهب، وبعدها ينقطعون عن العمل، الأمر الذي أربك سياسات المؤسسات من الجوانب المتعلقة بضبط وتخطيط القوى العاملة في المنطقة، وخلاصة القول في هذا الإطار هي أنّ العامل البدوي :

– لا يدرك فكرتي العمل المتسلسل والمستمر، وكذلك التوفير، ويحتقر الأعمال البسيطة وأعمال البذلات الزرقاء، انطلاقا من اعتبارها منافية لمراكزهم الاجتماعية ومسؤولياتهم كما يحتقرها المجتمع، في حين يفضلها الشباب المهاجر إلى أوروبا إدراكا منهم بأن ثقافة المجتمعات الأوروبية لا تحتقر العمل مهما كان نوعه.

– ينظر إلى العمل باعتباره سالبا للحرية الشخصية، نظرا لفرضه القيود الزمانية والمكانية وهذا يتنافى مع نمط المعيشة التقليدي[2].

وتمثل أيضا نظرة العامل إلى تخطيط وتنظيم المستقبل وللوقت والإلتزام بالمواعيد، من الفوارق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة، ولتقليص الفارق الزمني بين المجموعتين من الدول، **يلزمنا توظيف القيم الإيجابية التي نملكها** مثل: الأحاديث، الأقوال والأمثال، التي تثمن الوقت وتؤكد على وجوب الحرص عليه وتخطيطه مثل: "**لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد**"، "**الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك**"، و" **الزمان غدار**" إلاّ أننا نجد العكس من ذلك في مناحي الحياة اليومية الرسمية وغير الرسمية، لذا فالاتجاه السلبي الذي يشكّله الفرد اتجاه الوقت يضر بالمؤسسات الصناعية ويؤدي إلى إتباع السلوك غير العقلاني.

ومن آثار المفهوم السلبي للعمل والوقت الموجودة لدى العامل الجزائري مهما كان انتماءه السوسيومهني نذكر:

– عدم الإلتزام بالمواعيد "الدخول إلى العمل والخروج منه "، وعدم التقيد بأوقات العمل،

---

[1] حسان، الجيلاني. **الجماعات في التنظيم: دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص ص 39-42.

[2] عبد الحفيظ، مقدم . مرجع سابق، ص ص20/19.

– عدم التقيّد بإجراءات العمل بسبب تأكيد الذات، بحيث يشعر العمال الذين يعطون أهمية كبيرة للاهتمام الذاتي، بالتذمر في الجو التنظيمي المتميز بالانضباط بإنتقاص كرامتهم عند إجبارهم على الإمتثال للأوامر، ولإثبات ذواتهم يلجأون إلى تخفيض مستوى الأداء.

– عدم الالتزام بعلاقات العمل الرسمية: بما أن العلاقات الرسمية تشير إلى ضرورة الالتزام اتجاه المنظمة والعمل، الإنضباط واحترام القوانين الداخلية وفق آليات ضابطة مفروضة داخليا من جهة، ومن جهة أخرى عرفت المنظمة الجزائرية أنماط تسييرية عدة، التي أفرزت ظواهر سلبية مثل صعوبة التكيف مع العلاقات الرسمية، والتي أدت بدورها إلى بروز صراعات واضطرابات بين الإدارة والعمال، أو بين الفرع النقابي والإدارة، الأمر الذي ساهم في تطوير الممارسة النقابية وزيادة الوعي العمالي.

وبالنسبة لهذه الدراسة فإن الإشكال الذي تسعى إلى بحثه هو الأسباب المؤدية إلى صعوبة ترسُّخ واستيعاب القيم الثقافية الإيجابية للمشروع الصناعي الجزئي " **المؤسسة** " والكلي " **البرامج الصناعية للدولة الجزائرية منذ الإستقلال**" في أذهان العمال والقادة، وبالتالي التأثير السلبي على تماسك التنظيم.

وهذا يرجع إلى ضعف التنظيم الرسمي الذي تقابله قوة وصلابة العلاقات غير الرسمية ذات الأصل المحلي مثل: القرابة، الجهوية، العروشية والمصلحة، والتي تزداد قوةً كلما اقتنع الفاعلون الإجتماعيون داخل التنظيم سواء الإداريين أو العمال البسطاء بعدم فعالية التنظيم الرسمي، ممّا برمج في عقول أغلب العمال الجزائريين أن عملية تقييم الأداء مثلاً ظاهرها معايير خادعة وباطنها أسس القرابة والجهوية والعشائرية والعروشية والمصلحية أو الزبونية، وكذلك الإستفادة من دورة تكوين أو رسكلة أو ترقية إلى رتبة أعلى خلال المسار المهني، **وهذا يشكل دافعا لدى العمال لبناء علاقات غير رسمية من منظور أنها تمثل قانونا داخليا للمنظمة**، وهذا يؤدي إلى إضعاف بنية التنظيم الرسمي وعدم الإلتزام بقواعده، الأمر الذي ينعكس سلبا على تماسك طرفي العملية الإنتاجية " **العمال والإدارة** " وبالتالي الإهتمام بتحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة[1].

ومن السمات المميزة لشخصية العامل الجزائري كذلك نجد: التعصب للرأي، الغرور، عدم تقبّل الرأي الآخر والنّقد، حب الإشراف والتهرّب من العمل اليدوي، ولهذه الصفات جذورا تاريخية نشأت من طبيعة المعاملة مع المحتل، غير أنها تؤثر سلبا على نشاط الفرد والجماعة.

[1] عبد المالك، مجادبة ، مرجع سابق، ص ص71- 73.

*** التثاقف السلبي:**

تعني عملية التثاقف اتصال بين ثقافتين أو أكثر، ولا تتم من جانب ثقافي واحد، بل من كلا الجانبين بسبب دخول أفرادهما في علاقة تفاعلية أثناء عملية التثاقف، ومن هذا المفهوم يتبين لنا أن عملية المثاقفة تحدث نتيجة لـ:

– حدوث اتصال بين ثقافتين اجتماعيتين أو أكثر بفعل البعثات التعليمية، الإحتلال العسكري، البرامج التلفزيونية، الوسائط الاتصالية الحديثة، الشراكات الإقتصادية،

– حدوث الإنتشار الثقافي الذي يبدأ من المراكز الثقافية " العواصم والمحافظات " ثم انتقاله فيما بعد إلى المناطق المجاورة، ومن المتغيرات التي تحدد درجة التثاقف نجد:

– درجة الإختلاف الثقافي من خلال: التكنولوجيا، الإيديولوجيا، القيم والبناء الإجتماعي التي تؤدي دورا هاما في عملية التثاقف،

– ظروف وشدة الاتصال الثقافي، وكذلك مواقف السيادة والتبعية مثلا: الثقافة المستبدة تُخضِع المجتمع التابع لممارسة القوة العلنية والضغوط الإقتصادية والتفوق العسكري،

– قوة وسائط الاتصال الثقافي وكذلك اتجاه التدفق الثقافي " اتجاه أحادي قوي، طريقة تبادلية متكافئة نوعا ما "،ويترتب عن هذه المتغيرات:

– إحلال سمات ثقافية جديدة محل السابقة،

– إضافة سمات ثقافية ونظم جديدة إلى السابقة وتعايشها معها،

– اندماج السمات الثقافية القديمة والجديدة مشكلة نسقا رئيسيا، أو فرعيا جديدا،

– التفكك الثقافي المؤدي إلى فقدان جانبا من الثقافة دون إحلال جانب آخر محل الأوّل،

– التجديد أو الوصول إلى بناءات ثقافية جديدة ليست لها جذور من كلا الثقافتين، وإنما ظهورها مرتبط بمواجهة الإحتياجات المتغيرة،أو رفض التغيير ومقاومته،

– التوحّد أو التمثّل، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة التمييز بين الثقافتين من جهة، ومن جهة أخرى تشكيل ثقافة واحدة بمرور الزمن، وهذه الظاهرة نادرة الحدوث بالنسبة للجماعات وكثيرة الحدوث بالنسبة للأفراد،

– الإندماج نتيجة لفقدان إحدى الثقافتين لاستقلالهما وتصبح ثقافة فرعية معزولة داخل ثقافة كبيرة،

– الإنقراض نتيجة لفقدان إحدى الثقافتين لمجموعة الأفراد الذين يؤمنون بها، الأمر الذي يجعلها لا تؤدي وظيفتها بسبب: الحرب، الأمراض الجديدة، اعتناق أفرادها لثقافات أخرى،

– التكيف الذي يحقق توازن بنائي داخلي جديد مع إمكانية إضافة بناءات ثقافية جديدة دون تجاوز القديمة.

وبإسقاط هذه الرؤية على الثقافة الإجتماعية للجزائر وتشكيلها، يتضح لنا جليا الآثار السلبية الناتجة عن طول مدة الإحتلال الفرنسي للجزائر منذ 5 جويلية 1830 إلى غاية 5 جويلية 1962، وكذلك سياسة التجهيل والفرنسة التي اتبعها لتثبيط عزيمة المجاهدين ولطمس معالم الهوية الوطنية للجزائر من إسلام وعروبة وأمازيغية وهذا من خلال:

– تكوين طبقة متثقفة فرنسيا لخدمة مصالحه بالجزائر، مما أدى إلى انتشار الجهل وتناقص استعمال اللغة العربية،

– غلق الكتاتيب وحرقها، وإحلال محلها بعض المدارس لتلقين اللغة الفرنسية بهدف خدمة مصالحه الاستعمارية بأياد جزائرية، ونشر الخرافات لإبعاد الجزائريين عن الدين الإسلامي،

– تحويل المساجد إلى كنائس،...الخ، لذا فالسلوكات التي تصدر أو يتبعها عمال بعض مؤسساتنا لها جذورا تاريخية.

وبما أن الدين الإسلامي يمثل نظاما شاملا للحياة الإجتماعية والإقتصادية والثقافية، ويدين به أغلب أفراد المجتمع الجزائري، إلّا أنّ الاتصال الثقافي بين الثقافتين الفرنسية الإستعمارية والجزائرية الإسلامية، كان من اتجاه أحادي قوي، مما أدّى إلى:

– ضعف التكوين الديني للفرد الجزائري، الأمر الذي أدى إلى اختلاف تفسير وتأويل النصوص القرآنية بين أفراد المجتمع، وفي بعض الحالات الجهل بتعاليم الإسلام الحقيقية،

– التمسك ببعض المظاهر الخرافية التي ألصِقت بالدين الإسلامي، وإلّا كيف نفسر احتقار العامل الجزائري العمل اليدوي في حين يمجّده الإسلام، وكذلك إهدار الوقت في الفراغ والإنتظار، في حين ينذر الإسلام بمحاسبة الله لعباده عن كيفية ومجالات قضاء حياتهم وشبابهم، وبهذا الصدد أشار كل من **قوليك وبولوك** إلى أن القيم الإسلامية من أحسن الطرق الإدارية وبعيدة عن تعطيل التقدم[1].

وتعتبر اللّغة من العوامل الأساسية لتوحيد أفراد المجتمع وتبليغ ثقافته، ونقلها للأجيال، وتسهل كذلك من عملية التواصل والتبليغ بينهم، وبهذا الدور فهي تعكس شخصية الفرد وثقافة مجتمعه وتساعده على تعديلها، وبما أن الاتصال الفعال عملية أساسية لضمان السير الحسن للعمل وتحقيق فعالية التنظيم،وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت اللغة المستعملة موحّدة ومفهومة؛ وهذا ما تترجمه نظرية التفاعل الرمزي التي تقوم على الأسس التالية:

[1] قوليك وبولوك، نقلا عن : عبد الحفيظ، مقدم. مرجع سابق، ص ص23-24.

– قيام الحقيقة الإجتماعية على التصور والتخيل،

– القدرة الإنسانية على الاتصال الرمزي من خلال المعاني والأفكار والمعلومات ونقلها للآخرين،

– يتم التعرف على صورة الذات من خلال: تصوّر الآخرين، تصوره لهذا التصور، تكوين شعور خاص.

وهذا يعني أن الفرد يكوّن صورة عن نفسه بعد تفاعله مع الآخرين وتفسيره لتصرفاتهم واستجاباتهم لسلوكه، لذا فالآخرون يمثلون مرآة بالنسبة له، وهذا ما توصل إليه "**جورج ميدG.Mide**" أي أنّه للّغة علاقة بالتنشئتين الإجتماعية والجماعية، لأن الفرد يمتلك قدرة اتصالية تفاعلية من خلال الرموز المتفق على معانيها اجتماعيا.

ومن الآثار السلبية التي أفرزتها عملية التثاقف المشار إليها أعلاه، ازدواجية اللغة التي تؤثر سلبا على فعالية التسيير، بحيث نجد الإطارات العليا في الإدارات والمؤسسات الجزائرية يتكلمون باللغة الفرنسية، داخل المؤسسة وخارجها، في حين نجد أغلب العمال أميون أو مستواهم التعليمي محدود، وتحدث هذه الوضعية مشكلات وجدانية واجتماعية نتيجة لاختلاف التكوين الشخصاني والثقافي بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك انعدام وجود قيم مشتركة بين القمة والقاعدة، وكذلك وجود قطيعة لغوية بينهما، لأن الاتصال النازل يتم في غالب الأحيان باللغة الفرنسية التي لا يفهمها أغلب العمال، وكذلك عدم استطاعتهم التعبير عن أنفسهم وآرائهم وأفكارهم بنفس لغة القمة[1].

وتاريخيا اقترن تفرُّقُ العرب وانفلات مُلكِهم بعد الفتوحات وسيطرة الإستبداد، الأمر الذي أدّى إلى تبديل اللسان العربي، ووصفهم العلامة ابن خلدون بالعرب المستعجمة[2]، وهذا أدى إلى كثرة العصبيات المحلية وضعف الإنتشار الثقافي.

بصفة عامة، تؤدي الفروق الثقافية إلى تعقيد إقامة علاقات مهنية أو اجتماعية أو وظيفية سهلة بين القمة والقاعدة، وهذا ما أدّى اليوم إلى بروز ثقافة لغوية هجينة كذلك.

ويلعب النظام التعليمي دورا أساسيا في تكوين الإطارات المهرة والكفأة لتسيير مختلف المؤسسات العمومية والإقتصادية والسياسية، وضمان الفعالية التسييرية ومرهون برفع مستوى تعليم المسيرين انطلاقا من أهدافه الرامية إلى:

– تنشئة الأفراد اجتماعيا عن طريق نقل المبادئ الأساسية والصحيحة للثقافة الاجتماعية من قيم ومعايير وعادات وتقاليد،

---

[1] G.Mide، نقلا عن : نفس المرجع، ص ص27– 29.

[2] ابراهيم عبد اللهغلوم، مرجع سابق ، ص67.

– تنشئة الأفراد سياسيا عن طريق تنمية حب الوطن والدفاع عنه والثقة بالنظام السياسي الحاكم،
– تعلم العلوم والمعارف المختلفة[1].

*** الأصل الريفي الحضري للعلاقات التنظيمية:**

يؤثر الأصل الإجتماعي للعامل الجزائري على ممارسته وسلوكه في المنظمة، فالعامل ذو الأصل الريفي يقايض عمله بالمرتب الذي يحصل عليه، ولا يعتبره مشروعا جماعيا، وليس لديه مشروعا فرديا لأن مشروعه قد يتجسد في هجرة الأرض وإيجاد عمل ومرتب ثابت في القطاع الإقتصادي[2].

كما تمتزج أسس الثقافة المحلية بين العصبية والبساطة، والحضرية مثل: التعاقد والتعقيد وهذا التمازج أدى إلى تفاعل قيم كلا الثقافتين، وبالتالي تشكيل نموذج علائقي غير رسمي، وهذا يظهر لنا جليا من خلال تأرجح سلوكات الأفراد بين النمط المحلي "**التقاليد**" والحديث "**الحداثة والتحضر**"، وتصبح هذه العملية تفاعلية وضرورية في نظر العمال لإضفاء الشرعية على أفعالهم وتصرفاتهم وتصوراتهم.

وتكتسي الأصول الإجتماعية للعمال والموظفين أهمية بالغة نظرا لتأثيرها على سلوكاتهم وممارساتهم في أمكنة عملهم؛ وفي هذا الإطار نستدل برأي "**غريد**" بخصوص استبدال العمال ذوو الأصول الريفية لأعمالهم بالمبالغ المالية المتمثلة في أجورهم؛ ومن ثمّ يغيب المشروع الجماعي عندهم بحكم تواجدهم في المصنع أو الإدارة، وكذلك المشروع الفردي " الخاص بكل فرد "فقد يتجسد حسبهم في هجرة الأرض وإيجاد عمل ثابت في القطاع الصناعي؛ غير أنّه وعندما ننطلق من منظور الثقافة التنظيمية في تفسير الوضع الموجود نجد أنّ هذا المدخل يعني العمل بصورة حديثة يشكل قاعدة تنطلق منها هوية وثقافة جديدتين، وهذا الأمر نراه صعب التحقيق في تنظيمات مجتمعنا، بحيث تؤثر الثقافة الإجتماعية على شخصيات الأفراد ويظهر ذلك التأثير من خلال تصرفاتهم في مجال بناء العلاقات الإجتماعية التي تكون شبكة من التفاعلات والتأثيرات في عدة اتجاهات؛ كما قد يقوم العمال والموظفين بسلوكات وتصرفات بشكل يكاد يكون عكسيا تماما للقيم الثقافية الإيجابية للمجتمع والمبادئ السائدة ضمن أُطُره[3].

ويمكن أن نسقط هذه الفكرة على حالة التنظيم الذي أصبحيمثلمجالا خصبا لبناء المكانة الإجتماعية للفرد، ولو كان ذلك بالإمكانيات والمهارات الخاصة، وليس على حساب العقلانية التنظيمية وسيرورته لهان الأمر حتى ولو استعملت إمكانياته المادية مادامت في خدمته أو عدم التأثير على وزنه

---

[1] نفس المرجع، ص67.

[2] ناصر دادي عدون. مرجع سابق، ص168.

[3] المرجع السابق، ص ص 169-176.

ومصداقيته؛ غير أنّنا نرى العكس من ذلك من خلال تكريس بعض الممارسات المنافية للعقلانية التنظيمية وإضفاء صفة فعل الخير عليها وهذا في إطار إرضاء العناصر الفاعلة في المجتمع الأصلي.

وهذا يفرض علينا الإعتراف بوجود شبكة علائقية معقدة داخل التنظيم تجمع بين تقاليد الثقافة الإجتماعية "**الروح العشائرية والقرابة**" وحريات الفاعلين؛ ويعني هذا أن الرباط الإجتماعي الحالي يتجاوز الرباط الإجتماعي التقليدي لأنّ الفرد المعاصر لا يشبه الفرد التقليدي من حيث التواجد الإجتماعي والتركيبة الأنثروبولوجية، حتى وإن كان هناك ارتباطا تاريخيا للفرد العامل بالقيم الثقافية المتراكمة التي توجه فعله الاجتماعي وعلاقاته، **إلّا أنه لا يتخلى عن نزعته الفردية اتجاه بناء إستراتيجية خاصة معتمدا في ذلك على الحرية الشخصية** " الفردية" التي يضمنها له التنظيم الرسمي، وبالتالي فإن الفرد يبني علاقاته بالاعتماد النسبي على التأثير الثقافي لتقاليد مجتمعه، لأنّه يسعى جاهدا للتعبير عن فردانيته انطلاقا من حريته الشخصية التي تنطوي على عدة أشكال من الفعل الإجتماعي كتفسير عن القيم المعاصرة التي قد تقيد القيم التقليدية[1].

وهذا يدفعهم إلى المحافظة على ارتباطاتهم الإجتماعية الخارجية خاصة مع أسرهم وعشائرهم، إضافة إلى جهلهم لقواعد اللعب المعمول بها في المؤسسة الصناعية، لاسيما أشكال المقاومة والمطالبة، وبهذا السلوك يفاجئون زملائهم بسلوكهم السلبي في نظرهم وخضوعهم المبالغ فيه لقواعد التنظيم[2].

*** التنشئة الإجتماعية في الأسرة الجزائرية:**

يشير مفهوم التنشئة الاجتماعية إلى ذلك النشاط الذي يوحّد الأفراد على أساس تسوية أو تنسيق المصالح وفقا لتصور العقلنة بدافع قيمي[3]، وبهذا المعنى فهي ترتكز على تطبيع الفرد على المعايير والإلتزامات المتبادلة التي تستند على مبدأ العقلانية بين أفراد المجتمع.

ويعني بها "تالكوت بارسونز **T.Parsons**" عملية التعليم المستمر المعتمد على التلقين والمحاكاة والتوحّد مع الأنماط العقلية والعاطفية والأخلاقية، أو هي إدماج عناصر الثقافة في نسق الشخصية[4]، وعليه فهي عملية تشكيل السلوك الإجتماعي للفرد وإدخال الثقافة الإجتماعية في البناء الشخصاني له وإكساب الفرد صفة الإنسانية، وتعليمه الأدوار الإجتماعية وإكسابه المعايير الإجتماعية، لذا فهي عملية

---

[1] رشيد، حمدوش. (**محاولة اقتراب جديدة لتفسير العلاقات الإجتماعية للواقع الجزائري**). مجلة بحوث، جامعة الجزائر، العدد 7،(2007): ص ص73-74.

[2] ناصر دادي عدون. مرجع سابق، ص169.

[3] عامر، مصباح.**علم الإجتماع الرواد والنظريات**. الجزائر: دار الأمة، ط1، 2010، ص155.

[4] T.Parsons، نقلا عن : صالح ،محمد علي، أبو جاد. **سيكولوجية التنشئة الإجتماعية**. عمان: دار المسيرة ، ط4، 2004، ص16.

دينامية معقدة تتضمن التفاعل فيما يتعلق بالمعايير والأدوار الإجتماعية والإتجاهات النفسية والشخصية، إلا أنّنا نلاحظ خلال يومياتنا أنه كلما تقدم الأفراد في السن واختلفت الثقافات الإجتماعية، اختلفت وتباينت سلوكاتهم.

وتقوم التنشئة الإجتماعية على عاملين أولهما: الاتصال الذي يهدف إلى تزويد الأفراد بالثقافة الإجتماعية المساعدة على تماسك شرائح ومؤسسات المجتمع، وكذلك تغيير السلوك الإنساني وتكوين علاقات إنسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات، الأمر الذي يبرّر أهميته في توحيد الأفكار والإتجاهات، أمّا العامل الثاني فهو التفاعل الإجتماعي بين طرفين في موقف اجتماعي، بحيث يمثل سلوك أحدهما مثيرا ويمثل الآخر استجابة، وبهذا المعنى فهو يعمل على إكساب الفرد سلوك ومعايير واتجاهات تناسب أدواره الإجتماعية، وهذا بغية تمكينه من مسايرة جماعته وإحداث التوافق معها.

وتهدف التنشئة الإجتماعية إلى:

– إكساب المعايير الإجتماعية للفرد، التي تحكم سلوكه وتوجهه، المنبثقة من أهداف المجتمع وقيمه ونظامه الثقافي،

– تعلّم" تحدّد " المراكز والأدوار الإجتماعية التي يشغلها ويمارسها الأفراد في الجماعات، والتي تختلف باختلاف السن والجنس والمهنة وثقافة المجتمع[1]؛ ومن خلال هذا نفسر اختلاف التركيب الشخصاني لأفراد المجتمع الواحد باختلاف درجة تمثلهم بالأنماط الثقافية بالإضافة إلى الفوارق الفردية والإجتماعية، واختلاف تقييم الأنماط السلوكية نتيجة لاختلاف الثقافات الإجتماعية، مثلا السلوك الإجتماعي الواحد قد تشجعه بعض الثقافات ويثبطه بعضها الآخر، أو لوجود خلل في عملية إكساب الفرد للأدوار الإجتماعية.

– إكتساب الإتجاهات، المعرفة والقيم وأنماط السلوك لأنها تشمل أساليب التعامل والتفكير الخاصة بمجتمع معين.

– اكتساب العناصر الثقافية التي تؤمن بها الجماعة، لأنها تمثل جزءا من التكوين الشخصي للفرد، الأمر الذي يؤدي إلى تباين شخصيات الأفراد بسبب الفروق الفردية والإجتماعية.

– إحداث التكيف مع البيئة الإجتماعية من خلال الإنتماء والعضوية وضبط السلوك الإجتماعي من خلال تعليم الأفراد مختلف وسائل الضبط.

– إكساب الصفة الإجتماعية للفردوتحميله المسؤولية لتقليل اعتماده على الغير.

[1] صالح، محمد عليأبو جادو، مرجع سابق، ص18 وص106.

بناء على ما تقدم تعمل التنشئة الإجتماعية على تكوين شخصية الفرد بالتوافق مع القيم والإتجاهات والعادات المشكلة للثقافة المجتمعية، لذا يجب على الفاعلين في مختلف مؤسسات التنشئة غرس القيم والإتجاهات والمعايير المساعدة على اختيار الإستجابات الملائمة في مختلف المواقف الإجتماعية.

***أثر التنشئة الاجتماعية على سلوك الفاعلين في المؤسسة الجزائرية:**

يرى "**هشام شرابي**" أن العائلة تنتظم حول شكلها الطبيعي والوطني، لأنّ العلاقة بين الأب وأبنائه، وبين الحاكم والمحكومين، هي علاقة هرمية، لذا فإرادة الأب في كل من الإطارين هي الإرادة المطلقة المعبر عنها في العائلة والمجتمع بنوع من الإجماع القسري الصامت المبني على الطاعة والقمع[1]، ويعبر عنه أيضا بنظام سلطة الأب الذي يشير إلى نمط من النسق الإجتماعي يسوده مبدأ حق الأب، الذي يعني انفراد كبار الأسرة من الذكور باحتكار السلطة العائلية والسياسية العامة[2].

يتبين لنا أنه كلما توسعنا في المجتمع المدني وخاصة مؤسسات التنشئة الإجتماعية لاسيما الأسرة، المدرسة...، نلاحظ هيمنة النسق الإستبدادي الذي أنتجه المجتمع في الثقافة العربية، وبالتالي إفراز مجتمع أبوي، الذي نجد من تجلياته السيطرة الأبوية في الأسرة.

وبإسقاط هذا المعنى السوسيولوجي على العائلة الجزائرية، نجدها تمثل أهم العوامل التي تشكل شخصية الفرد وتورِّثه ثقافة مجتمعه، بحيث تركز التنشئة الإجتماعية في الأسرة الجزائرية على الطاعة والخضوع لسلطة الوالد، ويمتد هذا المبدأ إلى المعلم والمدير وقائد العمل، فهذه التسلطية تؤثر على الحياة الإجتماعية والرسمية، لأن المدراء يرونها أحد أنماط التعامل المقبولة من قِبل الأتباع بدرجة كبيرة، وهؤلاء يتوقعونها من رؤسائهم، وهذا بدوره يبرِّر نقص تفويض السلطات في المؤسسات الجزائرية وانخفاض الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية[3].

مما سبق ذكره، يمكننا القول بأنّ المسير الجزائري لم يُكوّن ولم يُهيأ على استعمال التدريب كطريقة لتدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية، لأنّه تنشّأ في جو تسلطي وسلطوي ولم يتعلم مزاياها " **التدريب على تحمل المسؤولية** " في مؤسسات التنشئة الإجتماعية، وهذا مفاده أن الثقافة الإجتماعية المتداولة في البيت والمدرسة ومكان العمل، التي تربى على أساسها مديري المؤسسات الجزائرية، لم تعلمهم عملية

---

[1] هشام شرابي نقلا عن إبراهيم، عبد الله، غلوم. **الثقافة وإنتاج الديمقراطية**. عمان: المؤسسة العربية للنشر والدراسات، ط1، 2002، ص ص190-191.

[2] محمد، الجوهري. **أسس الأنتروبولوجية الإجتماعية**. القاهرة: بدون دار النشر، 2005، ص194.

[3] عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص ص23- 24.

التفويض وكيفية تطبيقه، لذا فهم لا يتقبلون تفويضها لمرؤوسيهم لعدم ثقتهم بهم وفي كفاءتهم نظرا لشعورهم بأنهم ينافسونهم على مراكزهم الإجتماعية والوظيفية.

وكذلك تأثير الوضع الإجتماعي مثلا: ظاهرة المبالغة في التوكل بدون عزيمة أدت إلى الشعور بالتبعية للسلطة الأبوية وسلطة الرؤساء، مما أدى إلى انتشار السلوك التسلطي في التنشئة الإجتماعية والتي انتقلت إلى علاقات العمل، وكذلك استغلال الطاقة التي فرضها الإسلام لبسط السيطرة والتسلط من طرف الرؤساء، وإهمال مفهوم الشورى كطريقة مثلى لاتخاذ القرارات[1].

وتعتبر الثقافة والتنشئة الإجتماعية عمليتان متلازمتان نظرا لتأثير كل منهما في الأخرى وتأثرها بها، وتتجلى لنا عملية التأثير المتبادل هذه من خلال اكتساب الفرد لثقافة مجتمعه من خلال عملية التنشئة الإجتماعية المستمرة عبر مختلف المؤسسات التي تتكفل بنقل الرموز الثقافية للأجيال المتلاحقة.

وتعني نظرية الدور الإجتماعي أن التنشئة الإجتماعية هي ذلك التتابع المنمط للأفعال المتعلمة التي يقوم بها الفرد في موقف تفاعلي، أي نمط السلوك المتوقع من شاغل المركز الإجتماعي أثناء تفاعله مع شاغلي المراكز الإجتماعية الأخرى، فالسلوك المتوقع يرتبط بدور معين ويقوم به فرد معين، وهذا الإرتباط بين المركز والدور يساعد على تنظيم العلاقات بين أفراد المجتمع من خلال تحديد حقوق وواجبات كل طرف، وكذلك تنظيم توقعات الأفراد من شاغل هذا المركز، ويساعده كذلك على تحديد توقعاته مع المتعاملين معه، لذا فالأفعال السلوكية الملازمة للمراكز الإجتماعية، تأخذ نمط الأدوار الإجتماعية التي يتعلمها ويكتسبها الفرد بواسطة التنشئة الإجتماعية عن طريق التعليم القصدي أو التعلم العرضي[2]؛ وهذا يعني أن هاتين الطريقتين تعملان على تنشئة الفرد اجتماعيا، لأن مجموعة الأنماط السلوكية المتوقعة لدور اجتماعي معين في غالبها مزيج من التوقعات المكتسبة عن طريق التعليم القصدي والتعلم العرضي، بمعنى آخر يتوقع شاغل مركز اجتماعي معين من شاغلي المراكز الإجتماعية الأخرى، أنماطا معينة من السلوك في مواقف معينة، وهذا يدفعه إلى تغيير سلوكه تِبعا لتغير الموقف الإجتماعي.

ونخلص كذلك إلى أنه لكل فرد مكانة اجتماعية تتناسب مع الدور الذي يؤديه، والطفل يكتسب مكانة من خلال تفاعله خاصة مع الأشخاص المهمين في حياته والذين يرتبط بهم عاطفيا ويتعلم منهم دوره قصديا أو عرضيا، إلّا أن هذه النظرية أغفلت صعوبة تحديد الدور في المجتمعات المعقدة وكذلك إغفال جانب تركيب وخصائص الشخصية في أداء الدور الإجتماعي.

---

[1] نفس المرجع، ص25.

[2] إبراهيم عبد الله غلوم، مرجع سابق، ص ص193-194.

رابعا: أسس تكوين سلوك تنظيمي سوي:

يعد إكساب الفرد سلوكا اجتماعيا سويا، عملية صعبة لأنّ المكوّنين في مختلف مؤسسات التنشئة الإجتماعية يقل اهتمامهم بالصفات السلوكية أو العادات التي يتصف بها الأفراد.

ويعتبر كذلك تغيير العادات أمرا صعبا، مثله مثل ترك أفراد المجتمع يتعلمون عادات سلبية ومضرة ليس بالأمر الهين كذلك، لأن الفرد السوي عندما يطبق العادات الإيجابية يعتبر في نظر الآخرين **شاذا،** وأنه لا يستطيع القيام بذلك بسبب عدم توفر البيئة الإجتماعية الملائمة، الأمر الذي يدفعنا إلى مواجهة الموقف، لأنّ هناك حاجة ماسة لتوجيه سلوكات الأفراد لاكتساب عادات إيجابية على مستوى كل المؤسسات الإقتصادية والإجتماعية، نظرا لأهميتها في الحياة الإجتماعية والإقتصادية[1].

يتبين لنا من خلال هذا العرض أهمية ترسيخ عادات سليمة لدى ممارسي مختلف المهام نظرا لانعكاساتها على الحياة الإجتماعية والإقتصادية، لذا يجب على المكوّن الإجتماعي أن يركز على ترسيخ استجابات آلية لدى المتعلم، لكي يتماشى فيما بعد مع الصفات السلوكية المحبذة.

كما يعتبر وضع مقاييس محددة لضبط تصرفات الأفراد أمرا غير ممكن، ويتجلى هذا من خلال محاولة إدارات المنظمات إخضاع العمال وتسخيرهم لخدمة أهدافها، الأمر الذي يدفع العمال إلى استغلال نفوذ منظماتهم وتحويلها إلى أجهزة متخصصة في خدمة الأفكار والمبادئ التي يؤمنون بها، لأنّ العلاقات الإجتماعية التي يترتب عنها تحديد نوعية الاتصالات وتقوية الروابط، تتحول إلى قوة اجتماعية متماسكة، ويأخذ إما شكل:

– التنظيم الرسمي في إطار هيئة لها إجراءات وقوانين تضبط أسس أنشطتها وطرق الإنضمام إليها،

– التنظيم غير الرسمي، الذي يستمد قوته من القيم والمعتقدات الراسخة في أذهان الأفراد، التي تدفعهم إلى التعاون، وتقوي العلاقات الدينية والثقافية والسياسية والإجتماعية والعقائدية فيما بينهم[2].

من خلال هذا، يتضح لنا جليا صعوبة توحيد سلوكات الأفراد العاملين معا لجعلها متوافقة مع متطلبات التنظيم، أو لقولبتها في سلوك منمّط وموحد يلتزم به الجميع، وهذا بالنظر إلى صعوبة تغيير بعض القيم والعادات الإجتماعية المنقولة من طرف الفاعلين إلى التنظيم واستمرارهم العمل بها ووفق ما تقتضيه في النسق الإجتماعي العام " المجتمع " نظرا لترسخها في أذهانهم وبالتالي تعوّدوا عليها ولا يستطيعون الإستغناء عنها لشدة تمثلهم بها واعتقادهم بأنها ضرورية وغير مؤثرة على سيرورة التنظيم، هذا

---

[1] حمو، بوظريفة. العادات في الحياة الإجتماعية والإقتصادية. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بجامعة الجزائر. 28 – 30 نوفمبر 1992، **ديوان المطبوعات الجامعية**،الجزائر، بدون سنة، ص ص75-77.

[2] عمار، بوحوش،نظرية التنظيم، مرجع سابق، ص23.

من جهة، أو أنّهم يعتقدون بأنّها ضرورة اجتماعية " **حسب مفهوم مجتمعالعشيرة** " وأنّها لو كانت العكس من ذلك لتخلّوا عنها في بدايات تطبيعهم الإجتماعي الموحد " المدرسة "؛ وهنا يبرز لنا ضعف فعل تنشئة الأبناء في مؤسسات التنشئة الإجتماعية الرسمية على القيم الإجتماعية الإيجابية فقط والموحدة بين جميع جهات الوطن، التي نذكر منها على سبيل المثال: **التربية على قيم المواطنة الحقة، الولاء للوطن وفقط، المصلحة العامة، الخدمة العمومية...إلخ**، في مؤسسات التنشئة الإجتماعية وهذا شريطة تحقيق كل المتطلبات الضرورية لذلك؛ ومن ثم يمكننا أن نتنبّأ بأمرين اثنين هما: التخلص من القيم الإجتماعية السلبية التي أفرزتها الحاجة الإجتماعية في وقت سابق انعدم أو قلّ فيه تأثير كيان الدولة الواحدة ومفهوم المواطن المكوّن على قيم المواطنة والوطنية، ومن هذه القيم نذكر: الولاء للعشيرة، والذي يأخذ عدة أشكال: منها على سبيل المثال، الإستمرار في خدمة العشيرة عن طريق تقديم المساعدة التي تأخذ أشكالا متنوعة لأبنائها ولو كان ذلك على حساب ضوابط التنظيم، كما أنّ منطلق التفكير الإستراتيجي للأفراد الذين يوجهون ولاءاتهم للعشائر، في اعتقادي قد يكون بهدف التقوي والإنتشار في جميع الأنساق الفرعية للدولة "المؤسسات" ومحاولة شغل المراكز الوظيفية التي تمنحهم مسؤولية، تساعدهم على تعظيم إفادة ومساعدة أبناء العشيرة، وبمعنى آخر الإستمرار في خدمة العشيرة وأبنائها، كل هذا تضحيةً من أجل العشيرة ورغبة في الإحتماء بها والحصول على دعمها ورعايتها عند محاولة تحقيق هدف شخصي كبير، مثلا شغل المناصب الإنتخابية : نائب في البرلمان.

بالفعل، لايعد خدمة أبناء العشيرة والإستمرار في ذلك شكلين وحيدين لها فقط، بل هناك أشكالا أخرى، نذكر منها الوصولية إلى أبناء العشيرة الذين يشغلون المناصب المهمة في الأنساق الفرعية من أجل التعاون على خدمة العشيرة وأبنائها أو لتسهيل وصولهم وتواصلهم البيني لتحقيق نفس الهدف؛ ومن وجهة نظري أنّ **الحِراكات العشائرية الصامتة** يوازي وزن الأحزاب السياسية، انطلاقا من اعتقاد الأفراد المهمين في تلك **الحِراكات العشائرية الصامتة** بأنّ الأمل مع تدعيم أحد الأحزاب، وبهذا الفعل " التدعيم " و" إذا ما نظرنا إلى وزن هذه العشائر" فإنّه سيعود على أبنائها بالفائدة الكبيرة، ومن ثم تعاظم الإنتشار والقوة.

من جهة أخرى يمكنني القول بأنّ الفاعلين في التنظيمات الذين يقل ولاؤهم للتنظيم ويتعاظم باتجاه عشائرهم، أنهم يضفون الشرعية على أفعالهم سالفة الذكر، على أن الجميع في التنظيم يقوم بها أو أنّ أفعالهم تعد من ضروب فعل الخير، وبالتالي يرون أنّ أفعالهم عادية ويقوم بها زملاءهم والفاعلين المهمين، ومن ثم يقومون بها حتى ولو خالفت قواعد اللعب المكتوبة والشفهية في التنظيم، والموضوعة خصيصا لضبط وعقلنة السلوكات الفردية غير المنمطة.

وإلى هنا يمكننا القول كذلك بأنّ الأفعال التي يقوم بها مختلف الفاعلين داخل التنظيم، ذات طبيعة استراتيجية وتأخذ شكلين: **أوّلهما الإستراتيجية الفردية المحضة**: التي يكون دافعها المحافظة على الوزن في التنظيم، وتنفرد بمجال تكوين العلاقات ونوعها مع بقية الفاعلين ومن ظروبها الوقائية والدفاعية، ويتبناها الأفراد ذوو الأصول الحضرية أو المنحدرين من الأنساق الإجتماعية التي يقل اعتمادها على الروح العشائرية، أو من التجمعات التي أحدثتها التنظيمات الإقليمية للبلاد، التي كانت تهدف إلى تقريب الدولة وإداراتها من المواطن، وإحداث التوازن التنموي بين مختلف مناطق الوطن وما إلى غير ذلك من الأهداف السياسية العامة؛ الأمر الذي نرى بأنّه ساهم في إحداث مجالات حيوية تقلُّ فيها النزعة العشائرية والإنتماءات الضيقة.

وفي واقع التنظيمات، يتضح لنا هذا الأمر جليا من خلال لجوء بعض الفاعلين إلى بناء علاقات اجتماعية محدودة أو يركزون على الشكل الرسمي فقط، لأن الهدف من ذلك حسبهم يكون تسهيل التوطُّن في التنظيم للعمل فقط لا غير، أو للمحافظة على المكانة المشغولة.

أمّا **الشكل الثاني من الفعل الإستراتيجي** الذي يتبناه بعض الفاعلين في التنظيمات الجزائرية، فنرى بأنه يشكل امتدادا لأهداف الأنساق الإجتماعية الفرعية " **العشيرة والعرش والجهة** " ولتحقيق تلك الأهداف، لابد من اتباع عدة أشكال من الفعل الإستراتيجي نذكر منها على سبيل المثال: الوصولية والتواصل من أبناء العشيرة وتقوية الصلة بهم وتبادل المصالح والمنافع معهم، بناء شبكة أو شبكات علائقية كبيرة ومتعددة الأطراف للنفوذ والإستفادة من الأمور المتاحة، لأنّه حسب هؤلاء الفاعلين سيحقق لهم القوة والتضامن والمساهمة في تقوية وتحقيق الأهداف السامية للنسق الإجتماعي الفرعي ألا وهي زيادة قوة ومركز وربما حتى دور النسق الفرعي والتأثير على الفعل السياسي العام اتجاهه.

إن شدة تمثل بعض الفاعلين في التنظيمات الإدارية في الجزائر، بالقيم التي أفرزتها الروح العشائرية وبأهدافها، أضرّت كثيرا وأثّرت على تحقيق الأهداف العامة للدولة من خلال تحقيق أهداف التنظيمات الإدارية على وجه الخصوص، باعتبارها أنساقا فرعية لتنفيذ السياسة العامة، يفقد مؤسسات الدولة **مصداقيتها** وقواعد التنظيم والضبط التنظيمي **موضوعيتها** وتصبح في نظر الأفراد المتضررين من تلك الممارسات الناجمة عن خدمة الأهداف العشائرية في التنظيمات العمومية أنها تمييزية وتقييدية أكثر منها تنظيمية وواعية وعقلانية، مما يؤثر على درجة ثقتهم بواضع تلك القوانين والإجراءات وبمن يطبقها، وهذا ما تترجمه نظرة المواطنين إلى المرافق العامة وإلى الموظفين فيها، ويرون بأنها في خدمة فئة معدودة فقط ولا تشملهم خدماتها. " **هذا الموضوع يستحق البحث والدراسة.**

وللتقليل من خطورة الإستراتيجيتين سالفتي الذكر ارتأينا أن نتناول العناصر التالية:

أ- تنشئة أفراد المجتمع عن طريق التعليم على قيم المواطنة باعتباره مشروع دولة:

يعرّف تعليم المواطنة بأنّه: "تقديم المعرفة الأساسية بالقواعد المؤسسية المتعلقة بالحقوق والإلتزامات التي تنمي القدرات الضرورية للمشاركة النشطة في العمليات الإجتماعية والسياسية".

ويقصد بهأيضا: " التعليم الذي يهتم بالعلاقات بين الناس وبين بعضهم البعض وبين الناس والمؤسسات، ويركز على تنمية الأفراد كفاعلين اجتماعيين بينهم اعتماد متبادل، ويؤكد على دمج الأفراد في المجتمع وبناء سمات الشخصية الضرورية للمواطنة مثل: الإنفتاح والمساءلة وتنمية الكفاءة والثقافة السياسية ومهارات المشاركة "[1].

ومن ثمّ، يعد تعليم المواطنة من الحاجات الإجتماعية المتجددة في مختلف المستويات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية بالإضافة إلى الحاجات الشخصية الفردية للأفراد المتعلمين، ويقوم هذا الفعل الإجتماعي أي تعليم المواطنة على الأبعاد التالية:

1- تعريف الأفراد بحقوقهم وواجباتهم:

يشتملهذا البعد على الجوانب التشريعية المنظمة لعلاقة المواطنين بالحكومة، وعلاقاتهم بمؤسساتها، والحقوق السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية التي يحصلون عليها باعتبارهم مواطنين؛ ومن هنا فإنّ بناء العلاقة السليمة بين الأفراد والسلطة، يتطلب تعريف الأفراد بحقوقهم كاملةلتمكينهم من ممارستها في إطار قائم على الوعي والمسؤولية، انطلاقا من إدراكهم بأهميتها في حياتهم وأثرها على استقرار المجتمع، وكذلك القوانين التي تؤطرها، والأساليب والطرق المتاحة لهم لاستعمالها أو اتباعها في حالة انتهاك حقوقهم، وكذلك المؤسسات التي تشرف على ذلك.

ومن هنا فالمواطنة ليست الإرتباط بالأرض فقط، وإنما **هي عقد اجتماعي بين الإنسان ووطنه،** وكلما اتسم هذا العقد **بالعدل والتوازن،** سهّل من تمتُّع المواطن الفعلي بحقوقه وشعوره باحترام حرياته، الأمر الذي يدفعه إلى **أداء الواجبات المفروضة عليه، ويشعره كذلك بمواطنته ويقوي ارتباطه بوطنه ورغبته وتفانيه في خدمته**[2].

---

[1]- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار المصري:**التعليم والمواطنة والإندماج الوطني**، جمهورية مصر العربية: مركز العقد الإجتماعي، 2014، ص 9.

[2]- نفس المرجع، ص 13.

2- فهم الهوية الوطنية:

لكل مجتمع هويته الوطنية، التي تكوّنها عدة عناصر مادية ومعنوية، تساعد على إبراز العادات والتقاليد وآليات التفاعل بين الناس والقيم التي تحكم هذا التفاعل، ومن هنا يبحث الأفراد عن سبل تعزيز هويتهم الوطنية ومميزاتها وقيمها ومن ثم المحافظة عليها بالاشتراك مع سلطات دولتهم[1].

3- تعزيز قيم الإنتماء للوطن وليس للأنساق الفرعية: يقصد بقيم المواطنة مجموعة المعايير الخاصة ببناء وإعداد المواطن الصالح الذي يؤمن بالديمقراطية والشورى واحترام الرأي الآخر والإلتزام بالانتماء للوطن والدفاع عنه، والمساهمة الفعلية في بناء المجتمع باتخاذ قرارات عقلانية وامتلاك الفرد للقدرة على التكيف والتعايش مع حضارة العصر في مجتمعه[2].

ويعتبر تعدد الإنتماءات الفردية من سمات المجتمعات الإنسانية، ومن هنا تبدأ مهمة النظام السياسي للدولة من التفكير والعمل على **نقل أفراد مجتمعاتهم فكريا وهوياتيا** من هذه الكيانات الفرعية إلى الإنتماء الوطني، ويكرس هذا فعليا عندما تطبع علاقة سلطات الدولة ومؤسساتها مع المواطنين بالعدل والمساواة[3].

ويمثل الإنتماء للوطن شعورا داخليا يدفع المواطن إلى العمل بإخلاص وبحماس للارتقاء به والدفاع عنه، ومن تمثلات ذلك: الإفتخار به ومن ثمّ فهو إحساس إيجابي، ويرتبط هذا المفهوم بالانتساب إلى الجماعة والوطن ومؤسسات المجتمع المدني؛ ومن مخرجات الإنتماء الصادق للوطن نجد:

- التضحية من أجله في أوقات الشدة والرخاء، السلم والحرب، وفي كل الأزمنة والأمكنة،
- الإلتزام بالصدق والأمانة والنزاهة عند القيام بالواجبات،
- القيام بالأعمال التطوعية،
- التزام السلوك السوي والسليم عند التعامل مع باقي الأفراد والمحافظة على العادات والتقاليد والقيم المجتمعية والموروثات الثقافية الإيجابية للمجتمع[4].

كما يرتبط الشعور بالانتماء إلى الوطن بالتكامل الاجتماعي، ويعني ذلك شعور الأفراد المختلفين في الدين والمذهب والثقافة والخلفية الإجتماعية والإرتباط السياسي بالانتماء إلى الوطن، مما يؤدي تلقائيا

---

[1]- نفس المرجع، ص 13.

[2]- عبد العزيز، أحمد داود. (**دور الجامعة في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة، دراسة ميدانية**). المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 30 ، (2011): ص 256.

[3]- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار المصري: مرجع سابق، ص 13.

[4]- علي، عيسى، زمزم. **مهددات قيم المواطنة وعلاقتها بالانحراف السلوكي**. الإمارات العربية المتحدة: مركز بحوث الشرطة، الشارقة، ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع منشورة، ممنوحة من طرف جامعة مؤتة بالأردن، ط1، 2015، ص 50.

إلى اندماج وانصهار كل المواطنين معا في كيان سياسي واحد دون تفرقة بينهم؛ أما إذا غاب أو ضعُف الشعور بالانتماء إلى الوطن فإنّ ذلك سينعكس سلبا على التكامل الاجتماعي، وفي هذه الحالة يشعر الأفراد أنّ الوطن لم يعد لهم وأن الهوية الوطنية لم تعد تستوعبهم، فيتجهون مباشرة إلى الإنتماءات الضيقة أي الإحتماء بالقبيلة والعشيرة والجماعة الدينية وما إلى غير ذلك من المجالات[1].

ويركز التعليم على قيم الانتماء الوطني والعمل على إبراز قيمة الوحدة الوطنية وجعلها هدفايعمل الجميع على تحقيقه والمحافظة عليه وهذا من خلال غرسه في نفوس التلاميذ والطلبة باعتباره دعامة لبناء الفرد الصالح والمجتمع الناجح[2].

4- تعزيز المشاركة:

تعتبر من واجبات المواطن التي تسهم في الحفاظ على حقوقه وإعطائه نوعا من القدرة ودورا في صناعة القرارات المتعلقة به، ويقع تعريف الأفراد بهذا البعد على عاتق مؤسسات التنشئة الإجتماعية ومؤسسات التمكين وإفادتهم بأنواع المشاركة السياسية وأهميتها والقوانين المنظمة لها والمجالس التي تتم من خلالها والشروط التي تحكمها[3].

ويؤكد مفهوم المواطنة بصورة أساسية على أهمية مشاركة المواطنين في الحياة العامة وتحمّل المسؤوليات الوطنية التي تخدم الصالح العام، ولعل أنّ هذا الأمر مضمونا في الفكر المعاصر حول الأسلوب الأمثل لضمان تحقيق علاقة ترابط وتعاون بصورة متوازنة بين الفرد ووطنه ومجتمعه، أثناء ممارسته لأنشطته الحياتية وفي هذا الإطار **يرى علماء الاجتماع أن المجتمع القوي يقوم على العلاقة المتبادلة بين الدولة والمواطن على أساس من التضامن والقيم المشتركة وهذا يدل على أنّ المجتمع غنيٌ بالمواطنة، وإذا ضعفت هذه العلاقة تبرز الفردية والمصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة وانتشار المادية المفرطةوضعف الولاء والإنتماء للوطن ومن ثم تتقلص المواطنة الفعلية**[4].

ومنها المشاركة السياسية التي يُعنى بها تلك العملية التطوعية الرسمية التي تنمو عن السلوك المنظم المشروع والمتواصل، والمعبرة عن الإتجاه العقلاني الرشيد النابع من الإدراك العميق لحقوق المواطنة

---

[1]- سامح، فوزي.**المواطنة**. القاهرة :مركز دراسات القاهرة لحقوق الإنسان ، ط 1، 2007، ص ص 18-19.

[2]- سعيد، لافي المطيري.**دور برامج الاذاعة المدرسية في تعزيز قيم الانتماء الوطني**.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص ص 43/42.

[3]- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار المصري: مرجع سابق، ص 14.

[4]- عبد الله، بن سعيد، بن محمد، آل عبود.**قيم المواطنة لدى الشباب وإسهامها في تعزيز الأمن الوقائي**. الرياض، المملكة العربية السعودية: ط 1، 2011، ص 73/72.

وواجباتها، من خلال ما يباشره المواطنون من أدوار فعالة ومؤثرة في الحياة السياسية؛ ومن ثم فإنّ هذه القيمة تعني التطبيق العملي للولاء والإنتماء للوطن؛ وعندما تكون هذه القيمة مطبقة على أرض الواقع بين أفراد المجتمع والدولة وهيئاتها، يتعزز الأمن والإستقرار والسلامة والوقاية من الإنحراف ومن مظاهر المشاركة نجد: المشاركة في الانتخابات، الحوار، التعبير الحر، معرفة الحقوق والواجبات، المشاركة الفاعلة والتعاون من أجل تحقيق الأمن، المحافظة على الممتلكات العامة، التقيد بالقوانين وبمعنى آخر القيم اللازمة في سياق الإعداد السياسي للمواطن.

وترتبط قيمة المشاركة هاته بالثقافة السياسية للأفراد لأنها أحد المحددات الهامة في تحفيز ودفع الأفراد للمشاركة السياسية، فكلما زادت، زاد مستوى المشاركة.

5- الديمقراطية:

تعد هذه الأخيرة مدخلا للمواطنة وهذا من خلال احترام المواطنين لحقوق الآخرين والدفاع عن حقوقهم وممارستهم الحرة لها، عن طريق المهارات التفاعلية التي تشمل مهارات الاتصال والتعاون التي يحتاجها الفرد لممارسة العمل المدني والسياسي والمراقبة والتأثير[1].

في نظرنا يعدُّ، هذا الإقتراح مشروعا اجتماعيا وجماعيا مهما للغاية، إذا ما تبنته الدولة وبمتابعة وتركيز مستمرين، فإنه بإمكان مجتمعنا التخلص من كل الإعتبارات السلبية التي تنافي وتناقض وحدة الوطن والمجتمع الجزائري، وتبنيه يعد استثمارا منتجا لأفراد أسوياء سلوكيا ووطنيين بالتكوين وبالتصرف الفعلي، وتظهر نتائجه في غضون مابين 20 و25 سنة.

مما سبق عرضه، يمكن القول بأنّ نجاح هذا المشروع وبالرغم من أنّه عام يرتبط بدرجة الوضوح التي تطبعه وكذلك التزام الفاعلين والقائمين على شؤون التعليم والتربية في بلادنا بالحاجة إليه في الوقت الراهن، أكثر من أيِّ وقت مضى، لأنّه يكتسي **أهمية بالغة في إعادة التماسك بين جميع الفاعلين في المجتمع**، سواء كانوا كياناتوجماعات منظمة أو أفرادا، على إنجاحه وبذل كل الجهود لتجاوز الصعوبات التي قد تعترض ذلك، وفي بعض الحالات يستلزم التنازل عن بعض الأهداف الضيقة التي يتطلبها بقاء واستمرار الكيانات الفرعية.

ويسهم لنا هذا المشروع تحقيق أهداف النسق العام " الدولة والمجتمع " من خلال تكوين مواطنين ذوو مواطنة صادقة في جميع الأحوال والظروف، كما يحقق لنا اتفاق جميع أفراد المجتمع على أهدافه العامة، الأمر الذي يشكل لديهم حافزا ودافعا لبذل المزيد من الجهود في سبيل تحقيقها، ومن ثم تصبح مشتركة بين الجميع.

[1]- علي عيسى زمزم، مرجع سابق، ص ص 55/53.

وبانتقالنا الى الأنساق الفرعية للمجتمع بعد تبني هذا المشروع، فإننا نجد مختلف الفاعلين فيها متفقين على أهدافها باعتبارها مشتركة بينهم وبأنها أهدافا خاصة لهم، مما يدفعهم إلى بذل الجهود اللازمة لتحقيقها،كما تتكون لديهم المواطنة التنظيمية الصادقة اتجاهها؛ هنا نلاحظ التوازي بين الفعل الإجتماعي العاموالفعل الإجتماعي الخاص بكل نسق؛ وعليه نخلص إلى أنّ نجاح المشاريع التكوينية التي تتبناها الدولة سيكون لها أثرا بالغا وإيجابيا على تكوين مواطنين ذوو مواطنة قوية وغنية، بسلوكات سوية تحظى بالقبول الإجتماعي العام، وبنقلها من طرفهم إلى التنظيمات التي تستخدمهم يكون تأثيرها إيجابيا كذلك على سيرورتها التنظيمية.

نستخلص كذلك، أنّ هذا المشروع يحقق لنا قيما اجتماعية جدُّإيجابية يتبناها أفراد المجتمع في النسق العام وأنساقه الفرعية، ومنها نذكر: المشاركة، المواطنة، التماهي، الإنتماء الصادق، المساهمة بفعالية في البناء والتشييد، السرعة في تكوين وتوليد قيم اجتماعية إيجابية أخرى: مثل إعادة الإعتبار للأهداف العامة والمشتركة واحترام الوقت، التفاني والإخلاص في خدمة الوطن ومؤسساته، توجيه الولاء للوطن وللأنساق التي تخدمه باعتبارها صادقة في خدمة أفراد المجتمع، أكثر من توجيه ولاءاتهم إلى الكيانات التي ينحدرون منها مهما تعاظم دورها، لأن النسق العام للدولة وأنساقه الفرعية تفي بإشباع جميع حاجاتهم المادية والمعنوية، ويكتسب أفراد المجتمع كذلك من خلال تربيتهم الصادقة على المواطنة قيمة التضحية من أجل الوطن في كل الأمكنة والأزمنة، وهذه القيمة ينقلونها كذلك إلى التنظيمات المستخدمة ويتبنونها في سبيل تحقيق أهدافها.

ب– دراسة الجانب الثقافي للوافدين الجدد:

أصبح من الضروري دراسة الجانب الثقافي الإجتماعي في المنظمة، لأنه يفيد إدارة الموارد البشرية في التعرف على القيم الثقافية للأفراد والجماعات في مختلف المستويات التنظيمية والتي تسمح ب:

– أخذها بعين الإعتبار عند التعامل معهم، لأن احترام العامل يبدأ من احترام قيمه وميوله وآرائه،

– التنبؤ بسلوكاتهم وردود أفعالهم عند مشاركتهم أو عند اتخاذ قرارات متعلقة بنشاطاتهم في المنظمة، سواء في الحاضر أو في المستقبل،

– اختيار الأفراد الذين يتوفرون على الإستعدادات الفكرية والسلوكية لتحميلهم المسؤوليات في مختلف مستويات الهرم الإداري، وكذلك الإستفادة القصوى منها في الاتصالات والعلاقات بينهم وبين المرتبطين بهم والمتعاونين معهم في مجال اتصالهم الداخلي والخارجي،

– الإطلاع على دوافعهم وطرق تعاملهم مع مختلف الحوافز، وانطلاقا من أنماطهم الثقافية واتجاهاتهم، الأمر الذي يساعد المسير على اختيار الحوافز المؤثرة إيجابيا على أدائهم،

– تكييف الثقافة التنظيمية، والبحث عن أفراد لا تبتعد قيمهم وأهدافهم عن قيم وأهداف المنظمة، وإذا كانت المجموعتين متباعدتين، فإنّها تؤدي إلى الإهتزازات الداخلية وعرقلة نشاطها.

– تحديد طريقة تعامل المنظمة مع العملاء المباشرين "**الزبائن، الموردين والممولين**" وغير المباشرين "**أفراد المجتمع والمؤسسات الأخرى** " انطلاقا من اعتبارها نظاما فرعيا من نظام المجتمع الكبير[1].

وتمر عملية إكساب السلوك السوي بالمراحل التالية:

1.– أسلمة قيم العمل والتسيير: إذا نظرنا إلى الواقع فإننا نجد أن العمل لم يأخذ مكانته التي حددها الدين الإسلامي في قيمنا الثقافية والإجتماعية، وهذا ما يبرره بروز ظواهر اللامبالاة والتغيب، في حين وردت كلمة العمل في القرآن الكريم أكثر من 330 مرة مقارنة بالصلاة التي لم يتجاوز عددها مائة مرة، وهذا دليل على مكانة العمل، لذا يجب على الفرد المسلم إدراك الثنائيتين التاليتين والتمثل بهما:

– ثنائية العمل والإيمان:

تقوم على ضرورة ربط العمل بالإيمان نظرا لمكانته وأهميته، لأن العمل بدون إيمان يعتبر عقيما والإيمان بدون عمل يعتبر ناقصا، وهذا ما يدل عليه الحديث النبوي الشريف، حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "**لا يقبل إيمان بلا عمل، ولا عمل بلا إيمان**".

– ثنائية العمل والجزاء:

تقوم على ضرورة مكافأة كل مسير لأتباعه حسب جدارتهم، لكن في الواقع الإجتماعي نجد في المؤسسات أن الفرد الأكثر إنتاجية، ربما لا يتحصل على المكافآت المناسبة لمؤهلاته إن لم يتم تهميشه أو عزله بطريقة بيروقراطية والعكس صحيح، وهذا دليل على وجود خلل في المفاهيم والتصورات الثقافية والإجتماعية لقيم العمل، وهذا عكس التصور الإسلامي الذي يجعل العمل معيارا أساسيا للثواب والعقاب، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار العاملين الآتيين:

– العمل وإتقانه أصل القيمة،

– اعتبار التسيير في الإسلام، أمانة ومسؤولية[2].

2– التعرف على تاريخ المجتمع:

تساهم معرفة تاريخ المجتمع الذي تنشط فيه المنظمة وتتفاعل معه في تبيان ثقافته ومكوناتها وكيفية تكوّنها ودرجة تطورها ومدى تأثيرها على المؤسسة من خلال سلوكات الأفراد والجانب النفسي

[1] ناصر، دادي عدون، مرجع سابق، ص104-106.

[2] أحمد، حويتي، مرجع سابق، ص ص66-67.

والإجتماعي لها، وكذلك كيفية التكيف معها أو التأثير فيها[1]؛

وبما أن عملية التصنيع في الجزائر فتية، فإنها مارست تأثيرا على الأبنية الإجتماعية والثقافية للمجتمع، الأمر الذي أدى إلى تلاقي عناصر الثقافتين القديمة والحديثة، وهذه الأخيرة مرتبطة بالعقلانية الصناعية[2].

بحيث تعد الأمازيغية والعربية من مكونات الهوية الجزائرية، تمازجت بتعاقب الأحداث التاريخية على المجتمع وتفاعله المستمر معها، فالأمازيغية نابعة من المجتمع الجزائري قبل مجيء الإسلام وساهمت في استمرار ثقافته بأشكالها المختلفة في اللغة والسلوكات والقيم وغيرها من الجوانب، التي تفاعلت مع الإسلام الذي احتضنه المجتمع الجزائري، وعمل أفراده على نشره في إفريقيا وأوروبا عبر الأندلس "**طارق بن زياد**"،والذي قدّم المبادئ والقيم والتوجيهات القوية والصالحة في كل زمان ومكان ومهما بلغت درجة حداثة المجتمع، وبهذا الصدد تعمل القيم الثقافية النابعة من الدين الإسلامي كدافع للعمال في المنظمات الصناعية والإدارية، ونذكر منها على سبيل المثال: الجدية، المثابرة، تحمل المشقة، حب الوضوح، الصدق والصراحة في المعاملة والاتفاق المسبق للمحافظة على العلاقات وكذلك الإحترام[3].

3- إتباع إستراتيجيات العمل التنظيمي:

تبرز أهمية المناصب والهياكل وإجراءات العمل نظرا لاعتبارها أساس نجاح التنظيم، غير أنّ هذا لا يجعلنا نتغاضى عن أهمية العنصر البشري، فاستقامته تستقيم أمور التنظيم، وباعوجاجه تتعقد وتتولد المشاكل، لأن الهياكل تتغير وتتطور بإيعاز من المسؤولين لمعالجة المشكلات التي تعترض العمل التنظيمي وتُتَّخذ الإجراءات المعتمدة بهذا الشأن عدة أشكال منها: دمج الوحدات، إنشاء مناصب جديدة ووحدات جيدة، جلب ذوي المهارات، إعادة ترتيب مجموعات العمل وتغيير مناصب بعض الأشخاص تطبيقا للقاعدة التايلورية "الشخص المناسب في المكان المناسب".

وبغض النظر عن مستوى التغيير: سواء كان على الهياكل أو تصرفات الأفراد، فإنّ هدفنا في هذه الدراسة هو البحث عن الكيفيات التي تتحكم المنظمة بموجبها في توجيه العمالإلى الوجهة السليمة وكذلك المحافظة على تماسكهم ودفعهم إلى العمل لتحقيق الأهداف العامة والأهداف الشخصية.

---

[1] ناصر، دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص109.

[2] العياشي، عنصر.**تمثلات التمايز الاجتماعي لدى عمال الصناعة في الجزائر**.ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول ثقافات المؤسسات.9-10 نوفمبر 1991، منشورات CRASC، مركز البحث في الأنتروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، ص6.

[3] ناصردادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص173.

لذا فإستراتيجية العمل التنظيمي تتطلب مهارات فائقة للتأثير الإيجابي في تصرفات الأفراد، الأمر الذي يدفع المسؤولين في المنظمات إلى التفكير في تكوين عقليات جديدة لتوجيه العمال وفق متطلبات التنظيم وأهدافه بالرغم من صعوبتها لأنّ العامل يتصرف انطلاقا من ثقافته وبيئته وكذلك ميله إلى الأساليب التي تعود عليها في حياته الخاصة[1].

4- تكريس الإتجاهات الإيجابية كإديولوجيات:

بما أن النمط الثقافي الشمولي يضم معتقدات الجماعات عن الطبيعة والقوى الغيبية والمبادئ الموجهة للتفاعل الإنساني والمقاييس الأخلاقية، وفي هذا المقام يمثل الجانب الإيديولوجي للاتجاهات أهم عناصر الإتصال الإنساني، فتزداد قناعة الفرد بمواقفه عندما يؤديها باقي الأفراد وهذا بدوره يمثل عنصر جوهري في العملية الإدارية. وعلى هذا الأساس فالاتجاهات المعيارية تمثل مجموعة القواعد التي اقتنعت بها الجماعات عبر التاريخ، واعتبرتها أنساقا ضرورية لمواجهة تحديات البيئة وصعوباتها وتطوراتها، وأثبتت ملاءمتها لتسهيل الحياة التعاونية، وبتوارثها تترسخ الاتجاهات الثقافية الرئيسية لدى عامة الأفراد[2].

من خلال هذا يتضح لنا بأنّ اتجاهات أفراد الجماعات ليست متشابهة كتشابه ثقافاتهم الشكلية أو المعيارية، لذا يجب على كل مدير أن يدرك أنّ كل عامل يحمل تراثا متراكما وغنيا بالمؤثرات التاريخية والتربوية التي تدعم اتجاهاته السلوكية، وبما أن الثقافة تنتقل عن طريق التعليم، فهي تمثلأداة يستطيع الإنسان من خلالها التكيف السريع مع تغيرات البيئة وتزيد من قوة استخدامها إيجابيا لصالحه؛ ويمكن للمسيرين التخفيف من تناقض القيم واختلافها بواسطة:

- حصر العوامل الثقافية والقيمية الإيجابية المؤثرة داخل التنظيم والتركيز عليها قبل إزالة السلبية منها،

- تصنيف التراث الثقافي والقيمي المؤثر على فعالية التنظيم، وبهذه الطريقة يمكن تدعيم القيم الإيجابية، وتعديل القيم السلبية وتكييفها مع متطلبات التنظيم.

- العمل على بناء ثقافة تنظيمية تتماشى وقيم مجتمعنا الثقافية والاجتماعية.

[1] عماربوحوش، نظرية التنظيم، مرجع سابق، ص ص45-46.

[2] قيس النوري،مرجع سابق، ص ص128-129.

خلاصة:

استعرضنا في هذا الفصل مختلف التأثيرات المترتبة عن تبني وتوظيف القيم والإتجاهات، وبصفة عامة ممارسات العمال والموظفين ذات الجذور الإجتماعية؛ أي ذلك الجزء من الثقافة الإجتماعية الذي ينقله العمال والموظفين إلى التنظيم بمناسبة عملهم فيه أو تعاملهم معه، أي ممارسته أو تبنيه أو الإحتكام إليه أو الإمتثال له أثناء تفاعل بعضهم ببعض في إطاره، الأمر الذي يؤثر على استراتيجيات المنظمة، رسالتها، أهدافها، معاييرها وممارساتها وتماسكها الداخلي.

ومن مواطن تأثير الثقافة الإجتماعية على السلوكات والأفعال التي تحدث داخل التنظيم نجد: تكوين العلاقات الإجتماعية وتوجيه الولاء، مستوى التفاعل والتجاوب مع القيادة، تسلط القيادة وممارساتها "أوتوقراطية التي تشكل امتدادا للتنشئة الإجتماعية في الأسرة الجزائرية القائمة على مبدأ الخضوع لسلطة الأب، وتسلطية مستمدة من أسس الهيكل الإجتماعي للدولة "المركزيةوالبيروقراطية الرشيدة "، وبهذه الممارسات تولدت بعض القيم السلبية داخل التنظيم مثل: البطء الإداري والذي نتج بعد اهتزاز النظرة الإجتماعية السوية للوقت بسبب الممارسات الإدارية العامة.

وأشرنا في هذا الفصل كذلك إلى التقاطع الذي يحدث بين الثقافة الاجتماعية والتنظيم، النظرة الإجتماعية للعمل والوقت، تأثيرات التثاقف السلبي ومخرجاته، الإمتدادات الريفية لبعض العلاقات داخل التنظيم، أسلوب التنشئة الإجتماعية في الأسرة الجزائرية وأثر كل ذلك على التماسك التنظيمي من جهة، وإلى الأسس الكفيلة بتكوين سلوك تنظيمي سوي سواء كانت عامة " التربية على المواطنة" أو تنظيمية.

الفصل الثالث:

الإطار الثقافي للمنظمة وأثره على التماسك التنظيمي داخلها.

الفصل الثالث: الإطار الثقافي للمنظمة وأثره على التماسك التنظيمي داخلها.

تمهيد.

أولا: الثقافة التنظيمية، الماهية، الأبعاد، الخصائص والأهمية.

ثانيا: مستويات الثقافة التنظيمية.

ثالثا: نظريات الثقافة التنظيمية.

رابعا: عناصر الثقافة التنظيمية.

خامسا: أنواع الثقافة التنظيمية.

سادسا: وظائف الثقافة التنظيمية.

سابعا: الثقافة التنظيمية بين المحافظة والتغيير.

خلاصة.

تمهيد:

يؤدي الإهتمام بالمكون الثقافي للعمال إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية وتدعيمها، وهذا انطلاقا من الإيمان بمبدأ أن القيم الثقافية والإجتماعية والتنظيمية تؤثر إيجابيا على السلوك التنظيمي عن طريق توفير إطار لتنظيمه وتوجيهه، ومن تبعات هذا المبدأ زيادة تماسك أعضاء التنظيم فيما بينهم ومع الإدارة، وتحسين الأداء الكلي للمنظمة وتحقيق الجودة وزيادة الرضا الوظيفي وبالنسبة لهذه الدراسة فإن الثقافة التي تركز على أداء العمال وفعالية تصرفاتهم تستخدم كعامل مساعد في تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

وفي حالة ما إذا تم تجاهله وإهماله فأثره يكون سلبيا على نجاح التغيير الثقافي بدرجة أولى والتغيير التنظيمي بدرجة ثانية، ولتحقيق هذه الأهداف فإنه من الضروري البحث عن مدراء لديهم مهارات قيادية متميزة، تجعلهم يضعون هدف بناء ثقافة تنظيمية قوية ضمن أولويات اهتماماتهم، وهذا بدوره يساعدهم على صياغة خطط وأهداف إستراتيجية، من خلال استشراف التوجهات الثقافية المحيطة بهم، وكذلك العمل على إدخال متغيرات قيمية وثقافية واجتماعية بديلة على طرق التسيير والتنظيم واتباع أسلوب الجماعية في العمل واتخاذ القرارات بالتشاور والإجماع وترك الحرية للعمال في مجال تشكيل جماعات العمل، وبصفة عامة التركيز على القيم التي تكرس العلاقات الإنسانية، ولتوضيح علاقة التأثّر والتأثير هذه نتناول في هذا الفصل العناصر التالية: التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية، الخصائص، الأهمية الأبعاد، النظريات، العناصر والأنواع، ثم نتطرق إلى الوظائف الإستراتيجية التي تؤديها.

أولا:الثقافة التنظيمية، الماهية، الأبعاد، الخصائص والأهمية:

يُعنى بثقافة المنظمة مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم المشتركة بين أعضاء المنظمة، لذا يجب على إدارتها، وخاصة إدارة الموارد البشرية القيام بدورها كاملا في مجال بناء وتدعيم الثقافة التنظيمية، من خلال إحداث تغييرات وتعديلات على إستراتيجيتها انطلاقا من الإهتمام بالمكون الثقافي للعمال والموظفين منذ مرحلة الإختيار والتعيين[1].

من خلال هذا يتبين لنا أن الإهتمام بالمكون الثقافي للعمال يرجع لأثره البالغ على السلوك التنظيمي، ويضاعف الإستفادة منه لزيادة تماسك أعضاء التنظيم فيما بينهم وبين الإدارة وتحسين الأداء وتحقيق الجودة وزيادة الرضا الوظيفي، أما إذا تم تجاهله وإهماله خاصة عند إحداث التغييرات التنظيمية النابعة من داخل المنظمة أو المحدثة للتكيف مع تغيرات البيئة الخارجية فإنه سينعكس سلبا على التغيير.

ومن الخصائص الثقافية التي تتفاوت في درجة تواجدها والإلتزام بها في التنظيم نذكر:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به العمال من حرية التصرف والمسؤولية،
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع العمال على الإبداع وبعث روح المبادرة فيهم،
- درجة وضوح الأهداف بالنسبة للعمال، وكذلك التكامل بين وحدات التنظيم،
- درجة تدعيم الإدارة العليا للعمال من خلال تنمية ولائهم وتغليبه على الولاء لجهات أخرى،
- درجة تبادل الآراء بين العمال، وطبيعة نظام الاتصالات وأنظمة الحوافز والمكافآت[2].

من خلال عرض هذه الخصائص يتضح لنا بأنها تشتمل على أبعاد هيكلية وأخرى سلوكية، ويظهر أثرها من خلال ترابطها فيما بينها، مثلا كلما كان نمط التكنولوجيا روتينيا كلما قلت المبادرة الفردية وزادت مركزية الإدارة، وكذلك الهيكل التنظيمي الوظيفي يشجع نمط الاتصالات الرسمية عن طريق المصفوفة بدرجة كبيرة، ويعتبر التكامل مؤشرا على التعاون والعلاقات التبادلية الأفقية.

ويعتبرها "**ناصر قاسيمي**" مجموعة الممارسات الرسمية وغير الرسمية التي تصدر عن جماعات العمل، ويجدها العمال في انتظارهم داخل التنظيم، بكل ما تتميز به من أنماط تسيير وطرق إنتاج ونظام سلمي، وطاعة للأوامر وقواعد ضبط السلوك[3].

---

[1] سيد محمد، جاد الرب. **إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة**. الإسكندرية: مطبعة العشري،2004، ص ص132-135.

[2] القريوتي، محمد قاسم، المرجع السابق، ص ص286-287.

[3] ناصر، قاسيمي. **دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 52.

يتضح لنا من خلال هذا العرض، أنّ ثقافة التنظيم هي في مجملها ممارسات تعارف عليها الأعضاء، وبممارستهم لها صارت عناصر ثقافية ضرورية لانتظام سلوكهم حولها واتفاقهم في مضامينها، ومن هذه الممارسات ما ينتج عن تطبيق القواعد والاجراءات في مجال العلاقات والتفاعلات والتأديب .

ويزداد الإهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها من تأثير على أداء العمال والأداء الكلي للمنظمة فهي تؤثر بشدة على النتائج الإقتصادية في الفترات الطويلة، بحيث لاحظ كل من **L. Haskett&P. Rotter** أن الثقافة التي تمنح العنصر البشري مكانة جيدة، وتجعل من الإطارات مسؤولين في كل المستويات تتحصل على نتائج أحسن من الثقافة التي يقل اهتمامها بهذه الجوانب، ففي فترة 11 سنة ارتفعت مداخيل المنظمات التي تركز ثقافاتها على هذه الجوانب بـ 682% مقابل 166% بالنسبة للمنظمات الثانية، وزاد عدد العمال في المنظمات الأولى بـ 282% مقابل 36% في المنظمات الثانية، واستطاعت منظمات المجموعة الأولى أن تحسن ربحها الصافي بـ 756% مقابل 1 بالنسبة لمنظمات المجموعة الثانية[1].

وتعتبر المؤسسات مجتمعات صغيرة، لها نماذجها الخاصة المميزة من الثقافة والثقافة الفرعية، وهذه النماذج من المعتقدات والمعاني المشتركة، يمكنها أن تمارس تأثيرا حاسما على القدرة الكاملة للمؤسسة لتتعامل مع التحديات التي تواجهها[2].

من خلال هذا العرض، يتضح لنا بأن الثقافة التي تركز على أداء العمال وفعالية تصرفاتهم تستخدم كعامل مساعد في تنفيذ إستراتيجية المنظمة، لأنها تحتوي على الطرق المقبولة لتفاعل عمل المدراء مع الجمهور الخارجي، وكذلك تمثل مرشدا فعالا للعلاقات الشخصية داخل المنظمة لأنها تساهم في اختيار أسلوب إداري مناسب وتحدد معايير الأداء، وتعتمد الثقافة التنظيمية القوية على مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات، وتساعد المنظمة كذلك على التكيف وعلى توضيح رسالتها أثناء مرحلة التغيير التنظيمي، لذا يجب على المدراء النظر إلى الثقافة التنظيمية كمدعم فعال لجهود فريق العمل من خلال العمل والمساهمة في تدعيم وتقوية نظم الاتصالات والعلاقات الإنسانية، وكذلك تنمية الولاء التنظيمي وتحسين خدمة العمال.

ومن المبادئ التي تعكس الصورة العامة لثقافة أي منظمة نذكر:

- وجود مدراء ومشرفين لديهم مهارات قيادية متميزة ولديهم الحماسة لدفع العمل،
- درجة الإشباع الوظيفي لدى العمال الذي يعكس تصورهم الحقيقي عن رؤى منظماتهم،
- سرعة الإستجابة للتغيرات البيئية،

---

[1] Jean, Brilman. **Les meilleurs pratiques de managements (cœur de performance)**. paris : édition d'organisation, 2ème éd, 2001, p p58-59.

[2] ج.أ.كول.**الادارة في النظرية والتطبيق**. ترجمة حسام الدين خضور،دمشق: دار الفرقد، ط1، 2014، ص 184.

- كفاءة الهيكل التنظيمي ومركز المنظمة في السوق وعدالة توزيع الأجور والحوافز،
- حجم وقوة الصراعات والضغوط التنظيمية السائدة،
- طبيعة المجتمع وقوة ونوع الثقافة الإجتماعية[1].

بهذا الصدد يمكننا القول أن اهتمام معظم المدراء بالثقافة التنظيمية يرجع إلى اعتبارها أساس وأصل النجاح التنظيمي، لأن المنظمة التي لديها ثقافة تكيفية تركز على إشباع الحاجات المتغيرة للعملاء الداخليين والخارجيين، ويتفوق أداؤها على المنظمات التي ليس لها تلك الثقافة، كما تؤثر على أداء الأفراد والجماعات، وبصفة عامة تؤثر على كافة أنشطة المنظمة وعملياتها.

ويدعم هذه الفكرة "**أوتAut**" بقوله أنّ: "الثقافة التنظيمية هي المنظمة بذاتها وليست جزءا منها[2]"، وهذا يعني أنه يجب على قادة المنظمات استشراف التوجهات الثقافية المحيطة بهم، نظرا لأثرها في تشكيل السلوك التنظيمي للعمال، هذا الأخير يؤثر بدوره على كافة أنشطة المنظمة وعملياتها وفقا لقوة الثقافة التنظيمية.

وتتجلى أهمية الثقافة التنظيمية بالنظر إلى أنها تفرض ضغوطا على العمال للتفكير والتصرف بطريقة منسجمة مع الأهداف التنظيمية، فهي تشعرهم بالهوية والإستقرار، وتكون بمثابة إطار مرجعي لإعطاء معنى لنشاطات المنظمة[3].

هنا يجدر بنا توضيح السبب الذي يجعل المنظمات تهتم بتكوين نسق ثقافي خاص بها، وهو تحقيق فوائد كبيرة ودائمة بالنسبة للمنظمات التي تركز على إرساء ثقافة تنظيمية قوية، على العكس من المنظمات التي تركز على تحقيق الأهداف المادية، لأنها تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي وعلى كفاءة العمل الإداري، وتعطي نوعا من الإستقلالية للعمال التي تمكنهم من الإبداع والإبتكار؛ وزيادة على هذا توفر الثقافة التنظيمية إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي من خلال التأثير على العمال لتكوين السلوك المطلوب منهم اتباعه داخل المنظمة، والتقيد به أثناء تفاعلهم مع بعضهم البعض عن طريق استخدام لغة ومصطلحات وعبارات مشتركة، وتفرض أيضا نوعا من المعايير السلوكية التي تتعلق أساسا بحجم العمل المطلوب إنجازه، وقيم متحكمة تساعد على إيجاد مناخ تنظيمي جيد.

---

[1] سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص ص140-142.

[2] محمد، بن فرحان، الشاوي."**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية**". رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. 2005، ص ص11-13.

[3] Aut، نقلا عن : محمد قاسم،القريوني، المرجع السابق، ص288.

*** أدوار و أبعاد الثقافة التنظيمية:**

يتجلى الدور الخارجي للثقافة التنظيمية من خلال رسم حدود المنظمة وإعطائها هوية خاصة بها، تميزها عن باقي المنظمات ومن ثم تشكل عاملا رئيسيا لإثبات الهوية والتميز عن الآخرين، وتميز وتماهي أفرادها بتلك القيمعن باقي الأفراد، ويتجلى دورها داخل التنظيم من خلال جمع الأفراد باختلاف مستوياتهم التعليمية ومصالحهم الشخصية وتشاركهم في تحقيق الأهداف، وبالتالي تقوّي وتعزز من تماسكهم واتحادهم؛ أي هي عامل من عوامل إدماج العمال داخل المنظمة؛ فتسمح للوافدين الجدد إلى التنظيم بتعلم قيمها وإدراك رؤاها ومعاييرها، وتعمل على تكوين السلوك المرغوب من طرفها وتقوي ولاءهم للتنظيم[1].

وتقوم الثقافة التنظيمية على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: بعد القيادة، البعد الخاص بالهيكل التنظيمي والنظم الداخلية، البعد الخاص بظروف أداء العمل والرضا عنه، والتي تتفرع بدورها إلى المؤشرات التالية:

1- البعد الخاص بالقيادة:

يقوم على توصيف طبيعة القيادة التنظيمية من حيث العناصر التالية:

- إدراك إطارات الإدارة العليا لدورهم المتمثل في توجيه العمليات والأنشطة التنظيمية، وهذا يبين التوجه البيروقراطي لهم، وهنا تكون الثقافة سلبية، أو اعتقادهم بمعرفة العمال لواجباتهم وحقوقهم ولديهم دافعية لإنجاز العمل دون تدخلهم وهذا يدل على إيجابية الثقافة.

- إدراك الإطارات المسيرين لدور وأسلوب الإدارة العليا كمتغير تابع يتأثر بتصرفات الفاعلين الآخرين دون تدخلهم إلا في حالات قاهرة، وهذا يدل على تقليدية الثقافة، أو إدراكهم أن دورها مخطط مسبقا من خلال وضع الأهداف والإستراتيجيات وتوقع حدوث الأزمات والإستعداد لها وهذا دليل على الثقافة الإيجابية.

أ-الدافعية:

قد تبنى الثقافة التنظيمية على الدوافع المادية مثل نظم الأجور والحوافز واستبعاد روح الفريق، وفي هذه الحالة تؤثر على مستوى أداء العمال وطرق الإشراف والتعامل مع العمال، أو أن سلوكهم ينمو بواسطة ثقافة دافعة ومحفزة تعزز الولاء وإثبات الذات وتوظيف المواهب بغرض تحقيق أهداف المنظمة وهذا دليل على إيجابيتها.

[1] زين الدين، بروش." **دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية** ".مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، 1(2007)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص ص 59- 60.

ب- قيادة التغيير التنظيمي: تكرس الثقافة السلبية مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية، وهذا يجعل التغيير التنظيمي أمرا مفروضا على العمال دون إشراكهم في إحداثه، ونعني به التغير من جانب واحد، عكس الثقافة الإيجابية التي تعتبر التغيير سلوك يقوم به الرؤساء بمشاركة فعالة مع المرؤوسين في مختلف مراحله، الأمر الذي يؤدي إلى تعاون الطرفين وتحملهما لمسؤولية نتائجه.

جـ- المشاركة والمخاطرة:

إذا تأسست الثقافة التنظيمية على الاتصالات الهابطة ومبدأ الفصل بين التخطيط والتنفيذ وممارسة الرؤساء للسلطة بصرامة على المرؤوسين، وهذا في حالة تبني الإدارة لمبادئ نظرية "x" لدوغلاس ماكريكور وهذا دليل على سلبيتها من جانبي: التوجه البيروقراطي والنظرة الخاطئة للعمال، عكس ثقافة المشاركة ونشر المعلومات والثقة المتبادلة وتحمل المسؤولية التي تنتج بسبب تطبيق مبادئ نظرية "y" للمنظر ذاته، وبالتالي تؤدي إلى سيادة روح التعاون وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية[1]؛ وهنا يجب أن تكون المشاركة فعلية وليست شكلية، لأن هذه الأخيرة عبءا وليست مكسبا وتؤدي إلى إبعاد العمال عن عملهم[2].

2- بعد الهيكل التنظيمي والنظم الداخلية:

بما أن الهيكل التنظيمي يحدد خطوط السلطة ومراكز المسؤولية والعلاقات الوظيفية بين الأقسام والإدارات الفرعية، وتوضيح خطوط وأنماط الاتصالات وطرق أداء الأعمال والأدوار التنظيمية للعمال وطبيعة العلاقات بينهم، ومن عناصره نذكر:

أ- طبيعة الاتصالات: تمثل عملية الاتصال رباطا يربط بين مختلف الاجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة، وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، لذا فعملية الاتصال هي عملية هادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم[3].

وتمثل الإتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية، فإذا غلبت عليها الرسمية أي من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي، وأخذت شكل التعليمات والأوامر والتحفظات، فتكون سلبية وغير مشجعة وبطيئة، أما إذا

---

[1] حسين، حريم ورشاد ساعد. **المشاركة وتأثيرها على بناء الثقافة التنظيمية،دراسة ميدانية**. عمان: مطابع الجماعة، 2005، ص ص38-39.

[2] مهدي، السامرائي. **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**. دار جرير، 2006، ص74.

[3] جمال الدين، لعويسات. **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري**. الجزائر: دار هومة، 2009، ص 39.

كانت تمثل الدافع لإنجاز الأعمال وتنوع أساليبها واتجاهاتها فهذه الثقافة إيجابية ومحفزة وإيجابية ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام[1].

ب- معرفة العمال لتوزيع المهام والأدوار: تعتمد الثقافة السلبية على إخفاء الخطط التي تتضمن مهام وأدوار العمال والمعلومات الضرورية لإنجازها، بينما الثقافة الإيجابية تقوم بتحديد واضح ومفهوم لمهام ودور كل عامل في المنظمة، ويؤدي هذا إلى خلق روح الطموح لدى العمال ويحفزهم على المشاركة الإيجابية والفعالة لتحقيق الأهداف[2].

جـ- الإيمان بأهمية التدريب:

تعتبر الثقافة السلبية، التدريب نشاطا إداريا عاديا وقصير الأجل، ومن عواقب هذه النظرة نذكر: نظرة العمال إليه بأنه عديم المصداقية والجدية، بينما تعتبره الثقافة الإيجابية استثمارا لأنه يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل، وبهذا الصدد تتيحه لجميع العمال، وتضعه الإدارة الفعالة كنشاط وأولوية قصوى لتحقيق التقدم والنمو والريادة والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء.

د- مواصلة التعليم:

إذا كانت الإدارة لا تشجع العمال على مواصلة تعليمهم، أو تمنح فرص التطوير الذاتي لعدد جد محدود ويتم الحصول عليها بصعوبة كبيرة، لذا فمثل هذه الثقافة ذات تأثير سلبي على الإدارة والعمال في المدى الطويل، لأن عنصر عدم مواصلة العمال لتعليمهم يمكن أن يكون عائقا في سبيل تطوير المنظمة، في حين تشجع الثقافة التنظيمية الإيجابية وتساند العمال على مواصلة تعليمهم انطلاقا من إدراكها لأهمية ونظرة الإدارة الإستراتيجية على توظيف المهارات والقدرات الخاصة لعمالها واستغلالها بدرجة قصوى، ولهذا تتيح لجميع العمال فرصة تحديد احتياجاتهم التعليمية وتلبيتها.

هـ- استقرار الأهداف:

إذا تأسست الثقافة التنظيمية على مبدأي: أنه لا توجد أهداف طويلة تتجزأ فيما بعد إلى أهداف قصيرة ثم تتحول إلى أعمال وإجراءات، وأن الفلسفة التنظيمية هي التغيير المستمر للأهداف طبقا لظروف كل مرحلة، لأنّ هذه الثقافة تولد لدى العمال: اللامبالاة، ولا تدفعهم إلى تقديم المبادرات قصد تطوير الأهداف، وتجعلهم أيضا لا يؤمنون بعمومية الأهداف، بينما الثقافة الإيجابية تضع أهدافا إستراتيجية تتفرع إلى أهداف قصيرة تسير في اتجاه واحد، الأمر الذي يسهل من توحيد وتكريس الجهود لتحقيق هذه الأهداف.

---

[1] محمد، الصرايرة وعايش محمد.**الاتصال التنظيمي**.الأردن: جامعة اليرموك، 1999، ص47.

[2] نفس المرجع، ص51.

و- الإستعداد للطوارئ:

إن الإدارة التي لا تشجع على متابعة التقدم قصد الإستعداد للطوارئ التي قد تواجه المنظمة، ولا تضع نظما تتيح كيفيات تغيير ثقافتها التي يغلب عليها التواكل واللامبالاة وانتظار حدوث الأزمات والتعامل مع الموقف المفاجئ ورد الفعل، إلى ثقافة الإستعداد والترقب التي تعمل على إعداد سيناريوهات للأزمات المحتمل وقوعها بالاعتماد على أسلوب المبادأة والإستعداد، تكون ثقافتها سلبية[1].

3- البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه:

يشتمل هذا البعد على المؤشرات التالية:

أ- الراتب الشهري:

يمكن أن يشكل الراتب الشهري أحد مصادر الثقافة التنظيمية التي تشعر العمال بالاستقرار أو عكس ذلك، خاصة إذا كان كثير التعرض للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو كعقاب جماعي أو شخصي، وهذا يمثل أحد الأسباب المباشرة لعدم الرضا عن العمل والشعور بتهديد الإدارة، ويحدث العكس تماما عندما تسود المنظمة ثقافة تؤدي إلى الإستقرار والإطمئنان على ثبات الدخل الشهري للعمال.

ب- عدالة طريقة تقييم الأداء:

إن اختلاف المعايير المعتمدة لتقييم الأداء يشعر العمال بعدم عدالتها ويؤدي هذا إلى عدم رضاهم عن العمل، وإذا كانت عكس ذلك فإنها تؤدي إلى الشعور بالرضا، ومن ثم لا تكون هذه الطريقة سببا لإثارة المشكلات.

ج- حجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية للعامل:

إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للعمال، وهذا يدل على وجود ثقافة تنظيمية تحمِّل العمال أعباء وظيفية أكبر من طاقاتهم، الأمر الذي يؤدي إلى سخطهم فيعملون على إثارة المشكلات، عكس الثقافة التي توزع المهام على العمال في حدود قدراتهم الجسمية والعقلية، وهذا يشعرهم بالراحة والرضا عن العمل.

د- الشعور بالأمن الوظيفي:

تؤدي الثقافة التنظيمية التي تشعر العمال بالأمن والاستقرار الوظيفي وبعدم وجود تهديد فعلي، إلى الرضا والقبول والتوافق ومن ثم ضمان مشاركتهم الإيجابية والفعالة مع الإدارة.

---

[1] الحوطي ابراهيم، مرجع سابق، ص14-15.

هـ- ساعات العمل ومواعيده:

في حالة شعور العمال بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة ومواعيده غير مناسبة لظروفهم، وهذا يشكل ثقافة تنظيمية تؤثر سلبا على درجة رضاهم عن العمل وتشعرهم بالقلق ويصبحون أكثر إثارة للمشكلات، والعكس إذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقبولة، وتنشر قيمة المنظمة لا تستغل العمال وتؤدي بدورها إلى الإستقرار وعدم التفكير في إحداث المشكلات.

و- عدالة معاملة العمال:

تبنى الثقافة السلبية على اللامساواة بين العمال وعدم عدالة التعامل معهم، فتكون مصدرا للتذمر والإضطراب وكثرة الشكاوي والتصرفات السلبية، كما تؤدي إلى ظهور التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، بينما الثقافة التنظيمية التي تبنى على مفاهيم العدالة والمساواة، تمثل مصدر قوة واستقرار نتيجة لشعور كل عامل بأنه أخذ حقوقه بدون مطالبة وهذا ما يوفر له الوقت الأساسي لأداء عمله.

ز- المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز:

إذا اتبعت الإدارة ثقافة المشاركة في صنع القرارات قبل اتخاذها، من خلال إيضاح دور كل عامل مهما كان مستواه التنظيمي فإنها تشيع روح التعاون والمبادأة والدافعية لديه، وهذا عكس ثقافة الإدارة الأوتوقراطية القائمة على تسلسل الأوامر والتعليمات، والتي تؤدي إلى الإحباط والسخط وانخفاض مستوى الأداء الكلي، وكذلك إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والتبادلية مثل علاقات الدور وليست علاقات الوظائف بين الرؤساء، فإنها تحقق الرضا والتعاون الهادف والمستمر عكس الثقافة السلبية القائمة على العلاقات الضعيفة، فتنتج الصراعات والمشاحنات والتربص بين الزملاء، وأيضا ثقافة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة "**تحقيق الذات**"، فإنها تحقق الرضا عن العمل وتولد الدوافع الإيجابية، وتصبح المنظمة مكانا لتحقيق الرغبات والطموحات وتحقيق الذات، عكس الثقافة غير المشجعة على الإنجاز والتي تضع مستويات للطموح وتحقيقها فهي سلبية، وبموجبها تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط التقنية والعلاقات السلبية[1].

[1] الحوطي ابراهيم، مرجع سابق، ص ص16-17.

ثانيا: مستويات الثقافة التنظيمية:

في هذا الإطار اقترح "**شين**" نموذجا يمثل مستويات الثقافة التنظيمية، أولها سطحي يتمثل في الإنتاج الثقافي مثل: التكنولوجيا، الفن، الطقوس والرموز، وثانيها يوجد في العمق وتمثله القيم الثقافية التي تكوّن السلوك التنظيمي وتؤثر في القرارات، في حين حددها "**السواط**" كما يلي:

أ- مستوى مادي:

يتمثل في طريقة تنظيم المكاتب والتكنولوجيا المتاحة، اللباس، الأساليب القيادية المتبعة، طريقة التعامل مع المهام ومع التنظيمات الأخرى، والتفاعلات غير الرسمية وديناميكية الجماعات والاتصالات.

ب- مستوى معنوي:

يشتمل على قيم وفلسفة التنظيم وإيديولوجيات أعضائه، المعايير الأخلاقية للعمل ومستوى الأداء والإتجاهات، بينما المستوى الثالث يشتمل على المبادئ التي يؤمن بها الأعضاء وكذلك سلوكاتهم[1]، وفي هذا المجال يضيف "**تيرنر هامبدنTurner Humpden**" الجزء الظاهر من الأنماط السلوكية، القيم والقناعات التي يؤمن بها الأعضاء ومستوى المسلمات والبديهيات[2].

بما أن العمال في المنظمة الواحدة ينتمون إلى عدة طبقات سوسيومهنية تتمايز عن بعضها البعض ومن عدة طبقات اجتماعية، وربما من عدة مجتمعات وجنسيات مختلفة، فإن هذا الأخير يؤدي إلى اختلاف الثقافات الإجتماعية، والذي يؤثر بدوره على ثقافة المنظمة بصفة عامة وعلى ثقافة فرق العمل والأفراد فيهما بصفة خاصة، فثقافة المجتمع تتمثل في القيم والإتجاهات والمفاهيم التي ينقلها العمال إلى مكان العمل والتي تؤدي إلى إثراء الثقافة التنظيمية، وتؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تلقى المنظمة الدعم الإجتماعي من باقي أفراد المجتمع ومؤسساته، وجب عليها أن تضع إستراتيجيات وإمداد المجتمع بمخرجات تتوافق مع ثقافته، مثلا لا تورده مخرجات يدخل في تركيبها مواد كحولية.

---

[1] السواط، نقلا عن:محمد بن فرحان، الشاوي ، مرجع سابق، ص ص24-26.

[2] Turner Humpden ،نقلا عن : سيد، الهواري.**منظمة القرن 21: منهج تطوير الشركات والمؤسسات**. عين شمس: مكتبة عين شمس، 1999، ص98.

ثالثا– نظريات الثقافة التنظيمية:

هناك عدة مداخل نظرية تناولت الثقافة التنظيمية نذكر منها:

1– نظرية القيم:

ترى أن الثقافة التنظيمية تشتمل على عدد من القيم والمعتقدات والتي يؤكد حامليها على أهميتها وتسيطر في الواقع على تصرفات الأفراد وتفاعلاتهم وتحدد الكثير من الأنماط الثقافية لديهم[1].

2– نظرية روح الثقافة:

تستند هذه النظرية على فرضية احتواء كل ثقافة على روح معينة تمثلها مجموعة الخصائص والسمات التي نستخلصها من تحليل المعطيات الثقافية، ويتبعها عمال المنظمة وقادتها[2]، ومجموعة القيم هذه، تمثل الإطار المرجعي لمعظم أعضاء التنظيم وتحدد درجة النمو الثقافي ودرجة التداخل بين الثقافتين الإجتماعية والتنظيمية[3].

3– نظرية التفاعل مع الحياة:

أساسها الطريقة التي يتعامل بها أعضاء التنظيم مع غيرهم ومع قادتهم، وتساعدهم على التعرف البيني مع بعضهم البعض، ومبدؤها أنّ النظرة إلى الحياة تختلف عن روح الجماعة وعن أسلوبها التفكيري، وإنما يتمثل في الصورة التي كوّنها الأعضاء عن مختلف الفاعلين في المنظمة والتي تعكس لنا قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعامل أعضائها مع قادتهم وزملائهم[4]، ومن خصائص هذه النظرية:

– عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة،

– محافظة الفرد على القيم الثقافية والتنظيمية دون السعي إلى تغييرها،

– سيادة العلاقات الأخلاقية والإجتماعية بين أعضاء التنظيم.

4– نظرية سجية الثقافة:

من افتراضات هذه النظرية الخبرة المكتسبة التي يمنحها أعضاء التنظيم رمزا قيميا مشتركا، والتي تعبر عن الصيغة العاطفية للسلوك المعبر عن الحالة الإجتماعية، وهذه الخبرة تنموا من خلال التدريب والممارسة، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الإنسجام والتوافق مع القيم والإتجاهات العامة في شخصيات الأفراد، لذا فالثقافة التي تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعيا لسلوك معظم

---

[1] عاطف، وصفي. **الثقافة والشخصية**. بيروت: دار النهضة العربية، 1981، ص155.

[2] سامية، الساعاتي. **الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي**. القاهرة: دار الفكر العربي،1998، ص240.

[3] عاطف وصفي، المرجع السابق، ص150.

[4] سامية الساعاتي، المرجع السابق، ص241.

الأفراد وينظر للخارجين عنه على أنهم غير أسوياء، كما يمكننا الإشارة إلى تكامل سجية الذكور وسجية الإناث[1]، ومن العوامل التي تؤثر على الدور المهني للفرد ومكانته الإجتماعية، نذكرها في هذا الإطار وهي:

– البيئة الأسرية باعتبارها أول مؤسسة تختص بتكوين الفرد وتلقينه تنشئة اجتماعية مرغوبة،

– البيئة الإجتماعية الثقافية التي تتضمن العادات والتقاليد والأعراف والخبرات والمعارف والقيم المتعارف عليها اجتماعيا وتتجلى في سلوكه، ولفهم السلوك التنظيمي يجب علينا الرجوع إلى الثقافة الإجتماعية السائدة.

رابعا– عناصر الثقافة التنظيمية:

توجد العديد من المصادر التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية وتمنحها خصوصيتها وتمثل كذلك طرق نقلها للعمال وتشتمل على مجموعتين هما: الإشارات الثقافية والإرث الثقافي، بحيث تشتمل الأولى على القيم، المعتقدات، الأعراف والتقاليد والتوقعات، الطقوس والاحتفالات، الرموز والطابوهات والأساطير، بينما الثانية فتشمل على المؤسسين: سلوك القادة والأبطال، تاريخ المنظمة ونشاطها؛ وفيما يلي تفصيل كل عنصر على حدى:

1– القيم:

هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب والمنبوذ، وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، وتعمل كمرشد وكمراقب للسلوك الإنساني لأنها تزوده برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة[2]، وتعمل كموجه لسلوكات العمال ضمن الظروف التنظيمية المختلفة[3].

من خلال هذا يمكننا اعتبار القيم كمعتقدات تخص ما هو جيد وما هو سيء، وما هو مهم وغير ذلك، ومنها نذكر المساواة بين العمال والإهتمام بإدارة الوقت والأداء واحترام الآخرين.

وتنتج القيم عن تفاعل الأفكار والخبرات والتجارب، الأمر الذي يؤدي إلى تكوين نسق من الأحكام والآراء الثابتة اتجاه جوانب الحياة المختلفة، وتتجلى أهميتها في التنظيم من خلال دورها البارز في تحديد أراء أفراد مجتمع المنظمة وسلوكاتهم وتصرفاتهم التي تتوافق مع القيم التي يحملونها، والذي يؤثر

[1] محمدبن فرحانالشاوي، مرجع سابق، ص ص40-42.

[2] أحمد، بوشنافة.**أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير**.ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، ص3.

[3] محمود، سلمانالعميان.**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. عمان: دار وائل، ط2، 2003، ص312.

بدوره على فعالية التنظيم[1]، وانطلاقا من اعتبار هذا الأخير كيانا اجتماعيامعالمه واضحة، ويتكون من مجموع الأفراد الموزعين على الوحدات والأقسام بغرض تحقيق أهدافه، وكذلك مجموعة التفاعلات بين عوامله الداخلية والخارجية السائدة[2].

وبناء على هذا نعني بالتنظيم فعل اكتساب نمط معين من السلوك الذي يحقق بناء السلطة، وبالتالي فهو يضم مجموعة العلاقات الإجتماعية لأعضائه وتفاعلاتهم التي تتشكل تِبعا لأسس التسلسل الرئاسي وتقسيم العمل وتحقيق الأهداف، التي تحكم سلوكاتهم، وفي هذا المقام يمكننا اعتبار التنظيم كوسط لاحتكاك القيم، الأمر الذي يدفعنا إلى تسليط الضوء على تناقض القيم واختلافها بين مستويات التنظيم على الرغم من وحدة ظروف ومكان وتوقيت تشكُّل المنظومة القيمية للعمال هذا من جهة، ومن جهة ثانية تأثرها باختلاف انتماءاتهم واهتماماتهم، فإن لم يبرز لنا دور التنظيم في تشكيلها، فإنها تؤثر على فعاليته وعلى درجة تحقيقه لأهدافه؛ وتتوزع القيم التنظيمية الموجودة داخل التنظيم في أربعة أنساق مشكلة الثنائيتين المتناقضتين التاليتين: "قيم موروثة، قيم حديثة" و"قيم محلية، قيم مستوردة".

بحيث تمثل القيم الموروثة قيم المجتمع التاريخية الناتجة عن ترسّخ أفكار معينة واتجاهات محددة عن ظروف عاشها أفراد المجتمع، وكذلك القيم الدينية ذات التأثير القوي على الأفراد لأنها تطبع سلوكاتهم وآرائهم بالقيم الأخلاقية، بينما تنتج القيم الثقافية عن تفاعل عناصر الدين والتاريخ والسياسة مع تغير الظروف المحيطة أو استقرارها؛ في حين القيم الحديثة هي وليدة التفاعل والتجديد الحضاريين ومنها القيم السياسية كالتوجه الحزبي مثلا الذي يترك بصمته على اتجاهات وتصورات الأفراد، وكذلك القيم الإقتصادية ويحدث نتيجة لتفاعل العناصر الداخلية للمجتمع وتطورها مع القيم المستوردة مع التكنولوجيا وطرق الإدارة والتسيير والتنظيم[3].

وقدم " **بوفلجة غيات** " ثلاثة اقتراحات تمثل تدخلات مساعدة على توافق القيم، وهي:

1- حصر العوامل الثقافية والقيمية التي يمكن أن تؤثر على السلوك المهني للعامل داخل التنظيم.

---

[1] ناصر، دادي، عدون. **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 110.

[2] غياث، بوفلجة.**تناقض القيم داخل التنظيم**.ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقـــــد بجامعة الجزائر. 28 – 30 نوفمبر 1992، **ديوان المطبوعات الجامعية**،الجزائر، بدون سنة،ص 214.

[3] نفس المرجع، ص ص215-216.

2- تصنيف التراث القيمي والثقافي، ومن ثم الفصل بين القيم الإيجابية التي ينبغي المحافظة عليها وتدعيمها، وبين القيم السلبية التي ينبغي العمل على تعديلها أو تكييفها مع الواقع التنظيمي أو إزالتها إن كان ذلك ضروريا.

3- التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير المستوردة، التي لا تتماشى مع واقع تنظيماتنا، الأمر الذي يساعدنا على فهم وإدراك مختلف المشكلات التي تعرفها المؤسسات، ومن ثم استبدال بعض بعض تقنيات التسيير المستوردة بما يقابلها في الواقع الثقافي المحلي[1].

وبما أن المنظمة هي عبارة عن نظام معقد وبتكامل وظائفها تتمكن من العمل، لأن الإدارة توجه وتنسق العناصر المعقدة فيها بغرض تحقيق النجاح وهذا بالقيام بأربعة مهام رئيسية تتفرع كل واحدة منها إلى 3 قضايا فرعية، والتي تسمى في المناجمت الحديث بالقيم التنظيميةوهي:

*** إدارة الإدارة:**

تعني اختيار مصادر الإدارة البشرية والإعتناء بها وتدريبها على الإتقان وتحفيزها، ويتم هذا من خلال:

أ- القوة "النفوذ":يقوم بناء قيمة "**المديرون يجب أن يديروا**" على إدراك موظفي الإدارة العليا لما يمتلكونه من معلومات وسلطة ومركز وظيفي، الأمر الذي يمكنهم من تقدير مهمة المنظمة واتخاذ القرارات، لذا فنجاح الإدارة يستلزم إدراك إطاراتها للنفوذ الكامن في مراكزهم الوظيفية وكذلك تحملهم لمسؤولية مستقبل المنظمة.

ب- الصفوة: نجاح المنظمة مرتبط كذلك بتبني قيمة "**النخبة دائما في القمة**" التي تقتضي إيلاء الأهمية البالغة عند اختيار وتعيين أفضل المترشحين في المراكز الإدارية العليا والإستمرار في تطوير كفاءاتهم لأن الواجبات الإدارية معقدة وبالغة الأهمية – **المسؤولية الإجتماعية** – هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تعيين الشخص غير المناسب في أحد مراكز الإدارة العليا يؤثر سلبا على المنظمة نتيجة لأخطاء التفويض ولحرمان الأتباع من الصلاحيات.

جـ- المكافأة: نجاح المنظمة مرتبط بتحديد النجاح لقادة المنظمة، الأمر الذي يستلزم منهم العمل بثبات وجدية لتحقيق أهداف المنظمة ومكافأتهم حسب أدائهم، وبهذا فهي تكرس قيمة "**الأداء ملك**".

[1] غياث، بوفلجة. **القيم الثقافية وفعالية التنظيمات**.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 45.

* **إدارة المهمة:**

بما أن العمل قد يكون مملا أو لا يفرض تحديات، فإنّ قيمة إدارة المهمة تعني إلزامية أداء العمل بإتقان من خلال التركيز على وضوح الأهداف والعمل الكفء وتوفير الموارد، لأنّ المنظمة تهتم بالنتائج المحققة بغض النظر عن صعوبة المهام، ولا يحصل هذا إلا من خلال:

أ- الفعالية: تعني عمل الأشياء الصحيحة عن طريق التوجيه الجيد للجهود، وتركيز استغلال الجهود المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة[1].

ب- الكفاية "الكفاءة":تعني أداء المهام والأنشطة بالطريقة الصحيحة، لأن الإدارة تستمد جودتها من خلال البحث عن أفضل الطرق وتطبيقها لضمان الأداء المتقن، وكذلك بناء الاعتزاز والفخر بالأداء الجيد لدى أعضائها.

جـ- الإقتصاد "لا شيء مجانا":تذكرنا هذه القيمة بتلاشي المئات من المؤسسات الجزائرية بسبب غياب نظام فعال للرقابة على النفقات، وكذلك غياب معايير لقياس النجاح الاقتصادي.

* **إدارة العلاقات:**

يتوقع الرؤساء، العمل الجاد والأمانة والولاء من مرؤوسيهم، وفي المقابل من ذلك يوجه العمال ولاءهم للإدارة المناسبة التي تعاملهم بإنسانية وهذا عن طريق:

أ- العدل: تؤثر الممارسات الإدارية - **التي يتم فعلها والتي يتم إهمالها** - على العمال داخل المنظمة وخارجها، ومثالنا على ذلك أنّ أنسنة قوة التأثير لدى المدير ومعاملته العادلة، يبني ثقة مرؤوسيه به وولائهم له، لأن الإدارة الناجحة من منظور العمال هي التي تشعرهم بأهميتهم.

ب- العمل الجماعي: يمتلك العمال قدرة على أداء العمل بصفة متقنة، لأن الجماعة المحفزة والمنظمة يزيد إنجازها أكثر من أداء مجموع أفرادها، لأنّ العمل الجماعي يبرز نقاط القوة ويغطي نقاط الضعف، ولهذا فالمنظمة الناجحة تبني فرق العمل وتشجع العمل الجماعي، أي تتبنى قيمة "**العمل معا بانسجام**".

جـ- القانون والنظام: تضع كل جماعة تنظيمية إطارا قانونيا ينظم تصرفاتها، التي تساهم في تشكيل السلوك المقبول لدى أعضائها ومدرائهم، لذا فالمنظمة الناجحة تضع نظاما مناسبا للقواعد والإجراءات التي تبني السلوك المقبول، وبهذا فهي تتبنى قيمة "**العدل لابد أن يسود**".

---

[1] ديف، فرانسيس ومايك وودكوك. **القيم التنظيمية**. ترجمة هيجان أحمد عبد الرحمن. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1996، ص ص40-41.

* **إدارة البيئة:**

تفرض البيئة التنظيمية المتغيرة على الإدارة فهم جوانبها المختلف لكي تستطيع اتخاذ قرارات فعالة، وبناء إستراتيجية تمكنها من استغلال الفرص وتمنحها الميزة التنافسية وتساعدها على الإستمرارية والنجاح وهذا بواسطة:

أ- الدفاع: اعتمادا على التخطيط الإستراتيجي ودراسة التهديدات الخارجية ووضع خطة دفاعية من خلال تبني قيمة "**أعرف عدوك**"[1].

ب- التنافس: من الضروري أن يدرك شاغلي الوظائف والمناصب العليا بالمنظمة، أنّ القدرة على التنافس هي أساس البقاء عن غيرهم في المستويات الدنيا، وهذا ما يوجب عليهم اتخاذ الخطوات اللازمة لضمان الميزة التنافسية اعتمادا على قيمة "**البقاء للأصلح**".

جـ- استغلال الفرص: عن طريق اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات الخارجية إيمانا بقيمة "**من يجرؤ يكسب**"[2].

2- المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن أفكار مشتركة بين العمال حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل وطرق إنجاز العمل مثل المشاركة في اتخاذ القرارات وإتباع أسلوب العمل الجماعي لما له من أثر على تحقيق الأهداف التنظيمية[3].

3- الأعراف والتوقعات والعادات والتقاليد والطقوس:

يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العمال داخل المنظمة، بينما تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات المتبادلة بين الفرد والمنظمة خلال المسار المهني للموظف أو العامل وتعمل هذه التوقعات على توفير بيئة تنظيمية ومناخا مساعدين ومدعمين لاحتياجات العامل النفسية والإقتصادية[4].

بينما تمثل العادات والتقاليد قيم المجتمع الذي ينتمي إليه العمال، وتعتبر من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، ويحملها الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، فهي تؤثر على تكوين شخصياتهم وتحدد نمطهم

---

[1] المرجع السابق، ص ص 42-43.

[2] المرجع السابق، ص 44.

[3] محمودسلمانالعميان، مرجع سابق، ص312.

[4] منصور، بن ماجد، بن حمد. " **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي: دراسة ميدانية**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، بدون سنة، ص11.

السلوكي، بينما تعتبر الطقوس ذلك التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة[1]، مثل اللغة المستعملة، طرق الإستقبال، الإحتفالات السنوية، العيد السنوي للمنظمة، وذلك بهدف تأمين نقل مجموعة من القيم إلى العمال إضافة إلى تنمية الإنتماء التنظيمي، وتؤدي الطقوس الجماعية الوظائف التالية:

– التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة،

– تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت والنشاط والمكان مثلا لحضور تنصيب المدير العام أو الرئيس المدير العام،

– تعمل على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها اجتماعيا.

4– الإحتفالات، الرموز، الطابوهات والأساطير:

تعتبر الإحتفالات نشاطات مبرمجة خصيصا لمكافأة العمال بعد عودتهم إلى العمل ومع بداية الدخول الدراسي أو الإجتماعي أو نهايته، أو في تعارف العمال حديثي التوظيف مع القدماء، أو في استقبال مدير جديد أو توديع موظف أحيل على التقاعد[2].

ويمكننا اعتبار غرس وتشجيع التقاليد والشعائر، وكذلك تكثيف النشاطات الإجتماعية أهم وسيلتين لتشكيل ثقافة تنظيمية متماسكة، لأن غرس القيم وتكوين الإتجاهات الإيجابية يكون من خلال شعائر وتقاليد تؤكد القيم، وتقاليد مستهدفة لقبول الأعضاء الجدد والتعامل مع ذووا الرتب العليا، أضف إلى ذلك تقاليد الملبس وطريقة ترتيب المكتب، وتمارس الشعائر كذلك خلال النشاطات الإجتماعية غير المرتبطة بالعمل مثل السفريات والإحتفالات، الأمر الذي يؤدي إلى تكوين تماسك عال، وينتج هذا من خلال:

– تشجيع تكوين الجماعات المهتمة بالنشاطات الإجتماعية التي تؤدي إلى زيادة التماسك وتعزيز مشاعر الإنتماء،

– الإهتمام بالرضا الوظيفي والروح المعنوية ومعالجة الإتجاهات السلبية في هذا المجال،

– تعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين قصد تكوين جماعات عمل متماسكة، وتحقيق التماسك العمودي بين الإدارة والعمال، فإذا كان التماسك أفقيا – فيما بين العمال فقط –، وكانت العلاقة بين المستويات التنظيمية سلبية فقد ينتج عنه صراع مع الإدارة؛ ومن هذا المنطلق تساعد إدارة الصراع

[1] Pascal, Laurant& Francois Bouard.**economie d entreprise**.Paris : edition d'organisation,b.t.s.tome 2,1991, p247.

[2] Steven.L & M C shame.**Organisational behaviour**, USA: M. C Graw Hill, 2000, p 502.

التنظيمي بشكل جيد على تكوين ثقافة تنظيمية قوية لأن الإختلافات تكون بين العمال والإدارة ولا يمكن تجنبها.

وعلى غرار هذا تعبر الرموز عن إشارات متميزة مثل الشعارات، إضافة إلى اللباس والنمط المعياري، وكيفية إدارة الوقت واللغة المستعملة[1]، بينما الطابوهات هي ما تود المنظمة إخفاءه أو التي تعبر عن المآسي التي مرت بها المنظمة كالإخفاق الذي يسجله مدير فاشل[2].

بينما تعبر الأسطورة عن رواية من تمثيل خيالي[3]، فهي عبارة عن أحداث ماضية تهدف إلى تدعيم أو نقل بعض القيم لعمال المؤسسة، وتعلمهم في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم وأن حققوا نتائج إيجابية، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة[4].

5- الإرث الثقافي التنظيمي: يشتمل على العناصر التالية:

أ- المؤسسون:

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين لها، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم وسلوكاتهم وطرق تسييرهم سائدة، حتى ولو غادروا المنظمة.

ب- سلوك القادة:

يعتبر من أهم العوامل المشكلة للثقافة التنظيمية، لأن العمال يدركون أن محاكاة سلوك القادة، هو أفضل السبل للترقي الوظيفي لأنهم يتأثرون بأفعالهم أكثر من أقوالهم، وكذلك لأنّ هناك شبه اتفاق بين العلماء على أن الثقافة التنظيمية تتشكل بواسطة الإدارة العليا بدرجة كبيرة.

جـ- تاريخ ونشاط المنظمة: يلعب الأوّل دورا مهما في تشكيل ثقافتها، لأنه يتمثل في التجارب التي مرت بها المنظمة، النجاحات والفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار فيها ولعمالها، والتصرف وفقها والتركيز على إيجابياته، بينما نشاط المنظمة فيعبر عن مجموعة المهارات التي يتقنها الأعضاء.

د- الأبطال:

يمثلون الأعضاء البارزين الذين كانوا يعملون بالمنظمة، وحققوا أداءات متميزة، نظرا لما يتمعتون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم من خيرة أفرادها[5].

---

[1]Gilles Bressy & Christian kankoyt, opcit,p 52.
[2]Phillip, Schewbing . **les communications de l'entreprise**, Paris : 1991, p44.
[3]Dictionnaire de la langue francais , Institut Pedagogique Nationale , Alger , p52.
[4]Gilles Bressy & Christian kankoyt, idem,p52.
[5] سالم الياس، مرجع سابق، ص ص 18-19.

خامسا: أنواع الثقافة التنظيمية:

1- الثقافة التنظيمية القوية:

لقد أبرزت الدراسات التي قام بها " **هوفستيدHofstede** " و" **فليب سيلزنيكphilip silznik** " وجود ارتباط وثيق بين قوة الثقافة والكفاءات الممتازة، في مؤسسة ذات ثقافة قوية يشترك أفرادها في مجموعة من القيم والسلوكات المتماثلة ويستوعبها العمال الجدد أيضا، كما أن هذه القيم تبقى ثابتة لمدة طويلة وتعتبر عملية أساسية في عملية التغيير الثقافي، ومن هنا فالثقافات القوية تمارس تأثيرا إيجابيا على كفاءات المؤسسة، لأنها تساهم في تحفيز العمال بمجرد احترام دستور القيم والقواعد المشتركة، مما يجعل الأفراد في حالة إشباع ورضا ذهني يضاعف حماسهم في العمل، وكذلك مشاركتهم في العمليات التنظيمية ومكافأتهم بطريقة عادلة[1].

وتؤثر الثقافة التنظيمية التي يحملها العمال بصفة مباشرة على أدائهموسلوكاتهم وعلاقاتهم بزملائهم وقادتهم، ومن ثمّ فإنّ قيمها ومعتقداتها إمّا تعكس درجة التماسك والتكامل بين أعضاء التنظيم من خلال تأسيسها لمبادئ تتمركز حولها كل الجهود، وإما تعكس انشطار وحدتهم وتصارعهم لإشباع حاجاتهم وتوسيع سلطاتهم، وهذا دليل على ضعفها.

بحيث تفرض الثقافة التنظيمية القوية على الأعضاء اتِّباع ما تمليه عليهم الإدارة، وتعتبر قوية عند انتشارها الواسع في مختلف المستويات التنظيمية ولدى مختلف الفئات السوسيومهنية، وقبولها من طرف جميع أو معظم الأعضاء نتيجة لتبنيهم لمجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكاتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومن خصائص الثقافة التنظيمية القوية نجد: الثقة، الألفة والمودة[2].

ومن العوامل المحددة لدرجة قوة الثقافة التنظيمية نجد شدة استجابة العمال لمطالب التنظيم وتنفيذ أنشطته، وينتج هذا الفعل عندما تكون قيم ومعتقدات التنظيم محل إجماع مشترك من طرفهم[3]، ولايحصل هذا الإتفاق والإتساق القيمي إلا من خلال تعريف كل الأعضاء بمضمون منظومة القيم الثقافية الخاصة بالتنظيم وكذلك مكافاة الملتزمين بها ومساعدة الآخرين على تعلمها في إطار التعليم التنظيمي، وتبرز قوتها كذلك من خلال شدة تمسك الأعضاء بهذه القيم والتمثل بها.

---

[1] Hofstedeو philip silznik، نقلا عن : سعيد، بن يمينة. **تنمية المراد البشرية**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص ص 150-151.

[2] نفس المرجع، ص21.

[3] وهيبةعيساوي ، مرجع سابق، ص ص 32-33.

ويحدد **ستيفن روبين**عناصرها فيما يلي:

- شدة تمسك أعضاء المنظمة بقيمها ومعتقداتها،
- الإجماع والمشاركة[1].

من خلال هذا العرض يتضح لنا بأن زيادة تمسك العمال بالقيم والمعتقدات السائدة داخل التنظيم، يدل على قوة الثقافة التنظيمية وإجماعهم عليها، بدءا من تعريفهم بها ومكافأة الملتزمين بها ومعاقبة من يخالفها، وتقلص الثقافة التنظيمية القوية كذلك من اعتماد الإدارة على القواعد والإجراءات الرسمية، وتحدد للعمال واجباتهم وحقوقهم، وتشجع المخاطرة وحرية التصرف والمبادأة والإستقلالية، وتصمم هيكلا تنظيميا يحفز الأعضاء على بذل المزيد من الجهود ويركز على العلاقات الإنسانية.

ويوضح كل من "**روثر وهكست Rother &Heskett**" من خلال دراسة شملت 200 منظمة ذات جنسيات وأحجام مختلفة، بأن الثقافة القوية تولد أداء جيدا من خلال:

- إمداد العمال برؤية واسعة وفهم أعمق للطريقة المثلى للأداء،
- الإستجابة القوية لقرارات الإدارة العليا وتحديد الدور المميز للمنظمة عن غيرها،
- تنمية الإهتمامات الجماعية بدلا من الإهتمامات الفردية، وتنمي انتماءهم إلى التنظيم،
- تقليص حجم الفجوة بين معتقدات العمال وأفعالهم، كما تعمل كنظام رقابة على اتجاهات الأفراد وسلوكاتهم[2]؛ ومن الضروري أيضا امتلاك المنظمة لثقافة قوية تساعد الإدارة على إحداث التوحُّد التنظيمي، وتصهر الثقافات الفرعية، لأن هذه الأخيرة تؤدي إلى حدوث الصراعات والتي تؤثر بدورها على فاعلية المنظمة وأدائها[3].

من خلال هذا نخلص إلى أن تمايز ثقافة المنظمة عن ثقافات المنظمات الأخرى التي تعمل في بيئة واحدة ولها نفس النشاط، نظرا لمحاولة كل منها إلى تطوير ثقافتها وتوظيف عناصر "عمالا " تتفق قيمهم مع قيمها، وكذلك لتعدد جوانب الإختلاف من منظمة لأخرى مثل: الحياة، أنماط الاتصال السائدة، إجراءات ونظم العمل، أسلوبي ممارسة السلطة والقيادة ومجموعة القيم والمعتقدات، وما يميزها أيضا اشتراك مكوناتها لدى جميع العمال، وباستطاعة حديثي التوظيف تعلُّمها وتوريثها بمرور الزمن إن كانت إيجابية وفعالة.

---

[1] محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص316.

[2] Rother &Heskett، نقلا عن : سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص288.

[3] صالح، محمد، العساف.**المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**. الرياض: مكتبة العبيكان، ط3، 2003، ص ص126-127.

2- الثقافة التنظيمية الضعيفة:

تعبر الثقافة الضعيفة عن الثقافة التي لا يتم اعتناقها من قبل أعضاء التنظيم ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من طرفهم، وتشير إلى ضعف التمسك بقيم ومعتقدات التنظيم، الأمر الذي يصعِّب من إحداث التوافق والتلاقي بين الأعضاء والأهداف التنظيمية، بحيث يحتاج العمال إلى توجيهات أكثر، أضف إلى ذلك حرص الإدارة على تطبيق القواعد واللوائح " **ممارسة التبقرط** "، ويتبناها نمط الإدارة الأوتوقراطية، ونمطي الإدارة العائلي والسياسي، ومن مؤشراتها انخفاض الإنتاجية وانخفاض الرضا الوظيفي والإغتراب، وفقدان القيم والمعتقدات لمعانيها[1].

وهذا يعني أنّ هذه الثقافة تؤدي إلى حدوث الصراعات التنظيمية مؤثرة بذلك على الإنتاجية والأداء، وعلى تماسك العمال فيما بينهم ومع الإدارة، ويرجع هذا إلى تفرعها.

3- الثقافة المثالية:

يرى كل من "**دراكر وأوتشيDraker & Outchi**" ضرورة وجود ثقافة تنظيمية قوية ووحيدة والتي تتبناها المنظمات الناجحة والمستمرة في النجاح[2]، وتعود منابع هذه النظرية إلى أفكار المنظر الأمريكي "**فريدريك تايلور**" الذي أكد على مبدأ الطريقة المثلى لأداء العمل وتجنب الغموض عند تحديد الهياكل، بحيث يُضبط كل شيء وفق هذه النظرية[3].

4- الثقافة المتكيفة " الموقفية ":

يقترح" كالوري **Calori**" و"**دراكر**" مدخلا يقوم على ضرورة تكيّف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، لأن تبني ثقافة جديدة يتوقف على مدى تأقلمها مع ظروف البيئة التي تعمل فيهاالمنظمة انطلاقا من فكرتهما التي تفيد بأنه لا توجد ثقافة تنظيمية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف[4].

ومن أنواع الثقافة التنظيمية التي أوردها الباحثون نظرا لاعتبارات اختلاف المنظمات وقطاعات النشاط التي تعمل فيها نذكر:

---

[1] إلياس سالم، مرجع سابق، ص ص22-23.

[2] Draker & Outchi ، نقلا عن : كمال، قاسيمي."**المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي الجودة الشاملة والأفرو9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية**".رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة المسيلة. الجزائر، 2003، ص34.

[3] محمد الطاهر، بوياية."**اتجاهات الهيئة الإدارية الوسطى نحو النماذج الثقافية التنظيمية**".رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة الجزائر، 1995، ص49.

[4] Calori،نقلا عن : إلياس سالم، مرجع سابق، ص25.

أ- الثقافة البيروقراطية:

في كنف هذا النوع من الثقافة تتحدد: السلطات والمسؤوليات، العمل المنظم والتنسيق الشامل والكلي بين وحدات التنظيم، وكذلك السلطة السلمية، وتقوم الثقافة البيروقراطية على التحكم والإلتزام.

ب- الثقافة الإبداعية:

يوفر هذا النوع بيئة مساعدة ومشجعة على الإبداع الفردي والجماعي من خلال غرس روح المبادرة وحب المبادرة لدى أعضاء التنظيم وتشجيعهم على مواجهة التحديات.

ج- الثقافة المساندة:

تنتشر في ظلها الصداقة والمساندة والمساعدة بين الأعضاء، وتسهل عملية تشكيل الجماعات المتعاونة والمتضامنة، وتعزز الثقة بينهم وبين إدارتهم من خلال تركيزها على الجوانب الإنسانية.

د- ثقافة العمليات:

في هذا النمط الثقافي يتركز الإهتمام على طرق إنجاز وأداء الأعمال بغض النظر عن النتائج المحققة، فتجعل الأعضاء يأخذون الحيطة والحذر كإستراتيجية لحماية أنفسهم، والفرد الناجح من وجهة نظر هذه الثقافة هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما ومهتما بتفاصيل عمله.

هـ- ثقافة المهمة:

تركز على الإنجاز وتهتم بالنتائج والأهداف المحققة وتقوم على الإستخدام المثالي لمختلف الموارد.

و- ثقافة الدور:

تركز على التخصص الوظيفي وتهتم بالقواعد والأنظمة، ومن مخرجاتها الأمن الوظيفي، الاستمرارية وثبات الأداء[1].

ز- ثقافة النشاط:

تتبنى المنظمات التي لها نفس النشاط قيم ومعتقدات موحدة تقريبا مثل النمط المعيشي للأعضاء، نوع اللباس، وهذا في مؤسسات الفندقة والصيرفة، بينما الثقافة الداخلية للمنظمة، فهي تعبر عن مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين أعضائها وجماعتها مع الأطر والسياسات التنظيمية، والتي تنصهر في إطار ثقافي متجانس، يستوعبه ويتبناه الجميع ويؤدي بهم الى الإلتزام بتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم لتحقيق الأهداف المرسومة، كما يعمل على إيجاد نمط مشترك للتفكير والتعرف لديهم[2]، إلّا أن هذا العامل لا يمنع وجود ثقافة فرق العمل التي تعبر عن الثقافات الفرعية داخل المنظمة الواحدة، التي تتوزع حسب

[1] حمد بن فرحان الشاوي، مرجع سابق، ص ص27-28.

[2] -MedNuiga,op.cit,p169.

المستويات الهرمية وحسب الوزن السوسيومهني للفئات المهنية، في المصالح والأقسام، وعلى هذا الأساس يجب على إدارة المنظمة إحداث نوع من التقارب الثقافي وتقليص الفجوة بين هاته الثقافات الفرعية من خلال الإعتماد على مبدأ جماعية العمل.

من خلال هذا العرض، يتضح لنا بأن الثقافة البيروقراطية وثقافتي الدور والعمليات تنتُج نتيجة لإتباع الأسلوب البيروقراطي في القيادة، لأن هذا الأخير يقوم على التخصص الوظيفي ويكرس الإلتزام الحرفي بالقواعد والأنظمة، فهو إيجابي من ناحية الحد من الفوضى، التي يمكن أن تحدث نتيجة إتباع أساليب إدارية ليِّنة، في حين نمط الثقافة الإبداعية يسهل تبنيه من طرف المنظمات الباحثة عن البقاء والتميز، ويتعذر ذلك في المنظمات ذات الأساليب الإدارية المتحجرة، بمعنى الأساليب الإدارية التي تركز على الرسمية أكثر؛ كما قد تكون الثقافة المساندة إيجابية إلى حد بعيد إلا أنها تؤدي إلى تكاثر الجماعات غير الرسمية والتي تصبح عقبة في وجه الإدارات التي لا تحسن التعامل الجيد معها نظرا لقصور الأسلوب الإداري المتبع، أو لنقص خبرة التعامل معها، أو اعتبارها خطرا على التنظيم، بالإضافة إلى أن ثقافة الدور تتوافق مع أسلوبي الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة والذين أثبتا نجاعتهما في المنظمات اليابانية.

سادسا– وظائف الثقافة التنظيمية:

تسعى الثقافات التنظيمية الأداء العديد من الوظائف الاستراتيجية التي نذكر منها:

أ– تحقيق الهوية التنظيمية:

تعتبر المقاربة النسقية للمؤسسة كنسق كلي يتكون من أربعة أنساق فرعية، أوّلها نسق الأهداف والإستراتيجيات، وثانيها نسق الهيكل التنظيمي والبنية التنظيمية، الذي نجد من أبعاده: السلطة السلمية، عملية الاتصال وتقسيم المهام والأدوار وفقا للمراكز الوظيفية ونظام المكافآت، ويتضمن هذا النسق كذلك وظائف التخطيط والرقابة والتنسيق ويعرف كذلك بالنسق الإداري[1].

وثالثهما النسق التقني أو الفني المتمثل في: آلية عملية التنظيم وآخرها النسق الثقافي والإجتماعي وأساسه مجموع التفاعلات الإجتماعية بين أعضاء التنظيم داخل مكان العمل وما ينتج عنها من علاقات اجتماعية ومظاهر سلوكية، وتتفاعل هذه الأنساق فيما بينها ومع المؤسسة من الإعتماد على الأشكال البيروقراطية، من خلال توزيع الأدوار والمسؤوليات لتأطير السلوكات الفردية والجماعية بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية، وحسب " **ويليم أوتشي**" فإنّ الضبط الإجتماعي الذي تقوم به ثقافة المؤسسة ينبني على:

- توحيد القيم بين العمال وتقوية الولاء التنظيمي،
- وضع إطار ممرجع وموحد للسلوكات والأفعال التنظيمية،
- تحقيق الدمج الإجتماعي بواسطة خمسة أطر هي:

1– العمل: لا يمكن أن يتحقق التماهي والإندماج إلّا إذا اقتنع العامل بأن العمل يشكل لديه قيمة.

2– المهنة: تشكل قيم ومعايير المهنة إطار مرجعي للعامل تحدد قناعاته وتوجه سلوكاته، وتساعده على الإندماج في العمل وانتمائه للمؤسسة وإلى الجماعة التي تمكنه من ممارسة هذه المهنة.

3– المنتوج: يمكن أن يكون قيمة ينجذب إليها العامل،

4– البنية التنظيمية: من خلال ما توفره للعامل من ظروف عمل وعلاقات رسمية وأخرى غير رسمية وكذلك يعمل شكل تنظيم العمل على اندماجه.

---

[1] إبراهيم، أبو الفلفل.**التنظيم البيروقراطي في المؤسسات الحكومية الخدماتية الجزائرية**.ورقة مقدمة الى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية المنعقد بين 1-4 نوفمبر 2009. جامعة الملك عبد العزيز، جدة،ص7.

5- قيم المؤسسة: تتمثل في الصياغة المناسبة لإحداث الارتباط بين الأهداف والقيم الشخصية للعامل والأهداف والقيم التنظيمية، وقدرة الربط بين المجموعتين يؤدي إلى اندماج العامل[1]؛وبناء على هذا، فإن النسق الثقافي الفرعي للمؤسسة يهدف إلى:

- ضبط وتوجيه السلوكات والأفعال،
- تحقيق التنسيق والإنسجام داخل مجموعات التنظيم،
- تقديم أطر مرجعية لكيفية التعامل مع المشاكل الخارجية،
- يمنح الجماعات التنظيمية آليات الإندماج والإنتماء ويجعلها قادرة على الإستقرار والبقاء.

ويعتبر العمل كذلك مصدرا مهما لتكوين الهوية التنظيمية للعامل بدءا من الإيمان بحاجته للإنتماء إلى مجموعة معينة واتباع تقاليدها، لذا فانسجام المبادئ والممارسات التنظيمية مع مفاهيمه الذاتية يجعله ذو هوية تنظيمية، وهذا يدفعه إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهدافها[2].

وهنا يجب على الإدارة العليا للمنظمة القيام بدورها الأساسي المتمثل في تشكيل هوية تنظيمية للعمال عن طريق تبني القيم الجوهرية والمعتقدات، وهذا يساعدها على تفسير الأمور وتحديد التهديدات عند صياغة الإستراتيجية والاتصال بالخارج وحل النزاعات التنظيمية لأنها توجه تصرفات العمال.

ويعني هذا كذلك أن الهوية التنظيمية تتعلق بمدى انتماء العمال للمنظمة ككل أكثر من انتمائهم للوحدة أو القسم الذي يعملون فيه أو تخصصهم المهني، لأنها ذات تأثير فعّال على السلوك الفردي داخل العمل وخارجه، وبصفة عامة تمثل الإجابة عن سؤالمن نحن؟، وبهذا المعنى فهي تعبر عن إدراك مشترك بوجود تفسيرات عما تكون هذه المنظمة، لذا لا يكفي التميز الذي يتصوره أعضاء المنظمة، بل من واجبات الإدارة العليا ترجمة هذا التميز إلى واقع فعلي.

ويتضح لنا كذلك أن الهوية التنظيمية تميز المنظمة عن غيرها أكثر من العوامل الأخرى، وهذا ما يفرض على الإدارة الأخذ بعين الإعتبار النقاط المشتركة بين المنظمة ومختلف الفاعلين، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية ولاء العمال وتطابق تصرفاتهم وسلوكاتهم مع تصرفات وسلوكات قادتهم، ويؤدي هذا كذلك إلى تعزيز السمات المميزة للمنظمة عن غيرها؛ وفي هذا الإطار تمنح السمات الموروثة والمطورة المتميزة بالاستمرارية، المنظمة **ميزة تنافسية قوية فريدة من نوعها**، وتساعدها على **تكوين هوية تنظيمية**.

---

[1] محمد المهدي، بن عيسى." **ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الإقتصادية الحديثة** ".مجلة الباحث، جامعة ورقلة،العدد 3(2004):ص ص147-149.

[2] محمود، أحمد، جودت."**دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية:دراسة ميدانية** ".مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2 (2010): ص ص128-129.

وبهذا الصدد يرى كل من " **ألبيرت وويتن** " أنها تتكون من الأبعاد التالية:

– السمات المركزية،

– السمات الفردية أو المتفردة، وهذين البعدين قد يختلفان من منظمة لأخرى أو حتى داخل المنظمة الواحدة.

– استمرارية السمات المركزية والمتفردة بمرور الزمن لأنها تتسم بالديمومة وهي كذلك قليلة التأثر بالتغيرات التي تطرأ على البيئة؛ ويعتبر هذا البعد **أساس الهوية التنظيمية القوية**، التي تؤدي إلى شعور الأعضاء بالسمات المركزية التي تتكون مع مرور الزمن وتميز المنظمة عن غيرها وتساعد إدارتها على تخطي الأزمات وبالتالي نجاحها؛ بينما الهوية التنظيمية الضعيفة تعبر عن الشعور الضئيل بالسمات الجوهرية لدى الأعضاء بسبب مرور زمن قصير على ظهورها[1].

ونفهم من خلال هذا العرض، أن ظهور السمات الجوهرية للمنظمة بشكل واضح ومحدد أمام العمال والعملاء مع مرور الزمن يؤدي إلى ترسّخ وتفاعل قيم الثقافة التنظيمية في سبيل تكوين هوية لها، لأن الفهم الجماعي لهذه الأخيرة ولقيم التنظيم وخصائصه يعتمد على النمط الثقافي السائد وخبرات العمل وكذلك التفاعل المستمر بين أعضائه، وبصفة عامة تتكون الهوية التنظيمية من خلال تفاعل أعضاء المنظمة فيما بينهم في إطار الأحداث التي تعرفها دورة الحياة التنظيمية، بداية من تأسيس المنظمة واستمرار عمل المؤسسين بها وكذلك رسالة المنظمة وأهدافها، ونموها السريع في ظل تغيرات البيئة المحيطة عن طريق تخفيض النفقات.

وفي غالب الأحيان، تكون للمنظمة هوية واحدة، يتفق على مفهومها جميع الأطراف، كما قد يمكن أن تكون لها هوية أخرى لها سمات جوهرية ناتجة عن اختلاف وجهات نظر القادة واتفاقهم عليها، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي الإيجابي وكذلك تنوع الأفكار، وفي هذه الحالة يكون الشعور بالهوية الفرعية أقوى من الشعور بالهوية التنظيمية بسبب قوة الإرتباط بالمجموعة في ازدواجية الهوية التي تحدث بسبب تعقد التغيرات البيئية، أو الإضطرار إلى الإزدواجية لاسيما في منظمات القطاع الحكومي، وكذلك التحول الإجباري عند بداية عمل المنظمة، والرغبة في تغيير مجالات نشاطها الذي يفرض وجود هوية مزدوجة[2].

بهذا الصدد يمكننا اعتبار تعدد الهويات التنظيمية قوة دافعة كبيرة للعامل في حالة انسجام المفاهيم المختلفة لهذه الهويات، ولكي تكون الإدارة فعالة يجب عليها الإستفادة من هذا التعدد وإدارته بكفاءة

[1] المرجع السابق، ص ص130-131.

[2] المرجع السابق، ص132-134.

وفعالية من خلال إحداث الإنسجام بين الهوية الفرعية والهوية الجماعية قصد تحقيق الأهداف التنظيمية الفرعية والجماعية.

ب- تحقيق النجاح التنظيمي:

يتوقف نجاح التنظيم على امتلاكه لثقافة تنظيمية داخلية تمكن إدارته من اتخاذ قرارات منسجمة مع متطلبات البيئة الخارجية، ويعبر عنه بالتكيف الثقافي للمنظمة، والوصول إلى هذه المرحلة التسييرية يتطلب بناء ثقافة تنظيمية عن طريق تنسيق الجهود الجماعية الناتجة على الأفعال الإنسانية بهدف **تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة**، تتفاعل مع العناصر الأخرى مثل الهياكل والنظم بغرض إنتاج أعراف وتقاليد سلوكية، تساعد على رسم الصورة الداخلية للمنظمة ووضع طرق أداء العمل والمهام والأدوار والعمليات، لذا فالثقافة التنظيمية التي يحملها أعضاء المنظمة ذات تأثير مباشر على أدائهم وسلوكاتهم وعلاقاتهم بزملائهم ورؤسائهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك بين أعضاء المنظمة والتكامل بين وحداتها والتي تعبر عن قوة التنظيم، لتأسيس مبادئ تتمركز حولها كل الجهود[1].

وتمثل الثقافة التنظيمية حسب "**فليب اتنكسون**" مجموعة القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها[2]، وينطبق هذا الرأي على مفهوم الثقافة التنظيمية في أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعني الطريقة التي تُؤدى بها الأعمال، لذا يجب على القادة الذين يطبقون أسلوب إدارة الجودة الشاملة، تكريس الثقافة التي تشعر العمال بحرية المشاركة وطرح الأفكار بهدف المساهمة في حل مشكلات العمل واتخاذ القرارات، وبهذا المعنى تشكل لنا قاعدة أساسية للعمل.

وبهذا الصدد يرى "**مصطفى محسن**" أن الفاعلين الإجتماعيين الذين يتكون منهم التنظيم يتسمون باختلاف انتماءاتهم، وانطلاقا من هذه الواقعة الإجتماعية الهامة، فإنه لا يُنتظر من هؤلاء أن يكونوا كلهم في خدمة النظام والسلطة السائدة[3].

وانطلاقا من هذا المعطى، فإنه من الواجب على مدراء مؤسساتنا إدراك بعض الظاهرات السوسيو تنظيمية وفهم أسسها وعواملها، الأمر الذي يسهّل لهم أداء المهام المنوطة بمراكزهم الوظيفية على أحسن وجه، ومنها نذكر:

---

[1] نورالدين، بوعشة." **الوظائف الإستراتيجية للثقافة التنظيمية في ميدان التسيير**".مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، جامعة البليدة 2- لونيسي علي، العدد الأول، (مارس، 2015): ص 255.

[2] فليب اتنكسون، نقلا عن : رياض، البنا.**إدارة الجودة الشاملة:المفهوم وأسلوب إرسائها**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر 21 المنعقد يومي 24 و25 نوفمبر 2007،غير مرقمة.

[3] مصطفى، محسن. **نحن والتنوير: عن المؤسسة والفلسفة ورهانات التحديث وتكوين الإنسان في أفق الألفية الثالثة**. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص75.

*** القيادة:**

باعتبارها ظاهرة نفسية واجتماعية، فهي تعبر عن العلاقة التبادلية بين القائد وأعضاء الجماعة التي يقودها، وينتج عن هذا التأثير رغبة الجماعة في الخضوع والانقياد لإشباع حاجاتها، ومن عناصرها نجد: القائد، الأتباع، المهمة والموقف[1].

ويعني هذا أن القيادة الرشيدة تستخدم أسلوبا قياديا يتلاءم مع مهارات العمال وقدراتهم ومستوى تفكيرهم لضمان قدرتها على توجيههم، والتنسيق بين دوافعهم ورغباتهم من خلال إتباع أساليب وسلوكيات معينة، وتمكين العمال وتعزيز قدراتهم من خلال تفويض السلطة، وتشجيعهم على التفكير الخلاق وطرح الأفكار الجديدة.

ويعني"**جونزJones** " بالتطبيع الإجتماعي: عملية تعليم القيم والأعراف المعبرة عن ثقافة المنظمة للأعضاء، ويكمن دور القيادة هنا في إحداث تقارب بين قيم ومعتقدات العمال الجدد مع ما هو موجود، لكي تَسْهُل عملية اندماجهم وتوافقهم المهني، وتؤثر هذه العملية على تكوين الثقافة التنظيمية وعلى اكتساب نمط السلوك المقبول والقيم والإتجاهات والدوافع[2].

يتضح لنا مما سبق ذكرهأن نجاح البناء الثقافي يستلزم اتباع الإدارة العليا لاستراتيجيات تكوين الثقافة قصد إحداث نوع من التلاؤم بين العناصر الثقافية والمكونات الأخرى.

جـ- تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وتبني ثقافة جديدة ترتكز على أسس يحتاجها تطبيق هذا الأسلوب الإداري، لأن الثقافة التنظيمية قبل كل شيء هي بنية اجتماعية تشتمل على مجموعة من القيم والمبادئ والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل المنظمة، وبهذا الدور فهي توجه السلوك التنظيمي وتؤثر على عملية اتخاذ القرارات، وإيجاد الحلول لمشكلات التنظيم.

ولهذا فالتغيير الثقافي داخل المنظمة هو جزء من التطوير التنظيمي، ويتم في إطار نسق تفاعلي هادف إلى ضبط العلاقات الإجتماعية والحل الجماعي لمشكلات التنظيم في إطار إدارة الثقافة التنظيمية[3].

---

[1] معن محمود، عياصرة. **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**. عمان: دار الحامد، ط1، 2008، ص139.

[2] Jones ،نقلا عن : نعمة، عباس، الخفارجي. **ثقافة المنظمة**. عمان: دار اليازوري، ط1، 2009، ص ص131-132.

[3] موسى، اللوزي. **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**. عمان: دار وائل، ط1، 1999، ص49.

من خلال هذا يتضح لنا بأن التغيير الثقافي يُحدِث تكاملا داخليا للأنماط السلوكية للجماعات والأفراد وهذا بدوره يساهم في تحقيق رسالة المنظمة.

وتغيير الثقافة التنظيمية عملية صعبة إلا أنها ممكنة في الحالات الآتي ذكرها:

– الأزمة القوية التي تقوّض الظرف الراهن مثل تقلص التمويل أو خسارة أحد العملاء أو تغيير تكنولوجي.

– تغير القيادة العليا يفرض إدخال مجموعة قيم أساسية بديلة، وتحقق بدورها استجابة لمتطلبات الأزمة.

– حداثة نشأة المنظمة وحجمها الصغير يسهّلان على الإدارة توصيل قيم جديدة.

– الثقافة التنظيمية الضعيفة يمكن تغييرها بسهولة[1].

ومن بين الأساليب التي تساعد الإدارة على بناء ثقافة تنظيمية قوية، نذكر:

– بناء إحساس بالتاريخ عن طريق سرد تفاصيل عن الأبطال،

– إيجاد **شعور بالتوحّد** عن طريق القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير إلى كل الأعضاء،

– تقوية الإحساس بالعضوية والإنتماء بواسطة نظم التخطيط وضمان استقرار العمال والإختيار والتعيين وتطبيع العمال الجدد اجتماعيا من خلال تدريبهم وتطوير مهاراتهم،

– تشجيع التبادل بين العمال وإشراكهم في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

وبما أن القائد فاعل اجتماعي فإنه معنيٌّ بإحداث التغيير الثقافي داخل المنظمة وتسوية اختلالات السلوك التنظيمي وعقلنة الفعل الإجتماعي، والذي يعتبر مركز ثقافة المنظمة[2]، لأن علاقة القائد بمرؤوسيه هي أحد أشكال التفاعل الإجتماعي، والتي تمثلها الأنماط القيادية التي نجد منها المحفزة على إحداث التغيير الثقافي، ومنها من تعمل على فرملته[3].

يتضح لنا من هذا العرض أن مهمة تفعيل دور الثقافة التنظيمية يقع على عاتق القادة الإداريين، من خلال تبني خطة مدروسة وهادفة إلى غرس القيم والمبادئ والمفاهيم الثقافية الجديدة في أذهان المرؤوسين، **لأنه في حالة غياب ثقافة تنظيمية موحدة وجامعة يؤدي إلى تصرف كل عضو حسب قيمه وقناعاته الشخصية**، بينما تعمل الثقافة التنظيمية الموحدة بين جميع الأعضاء على:

– توحيد لغة الحديث والتعامل،

---

[1] حمد بن فرحان الشاوي، مرجع سابق، ص ص46-47.

[2] Reitter.R et autres **.la culture d'entreprise**. Paris : vuibert gestion, 1991, p 39.

[3] عبد الحميد، إبراهيم يحي. **التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل**. مصر: الدار الإسلامية للنشر والتوزيع، 2001، ص160.

– إحلال التماسك التنظيمي بين الأفراد والجماعات بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية،

– تنمية العلاقات الإنسانية من خلال توحيد مجموعة القيم والمعتقدات المشكلة لها،

– تحقيق رسالة المنظمة بفعالية كبيرة،

– تسهل عملية الاتصال التنظيمي،

– إضفاء الكفاءة على عملية اتخاذ القرارات؛ ومن عناصر الثقافة التنظيمية التي تخدم أهداف أسلوب إدارة الجودة الشاملة نذكر:

– رسالة المنظمة،

– تقديم منافع إضافية للعملاء و اتباع إستراتيجية التميز،

– تعزيز الولاء والإنتماء التنظيميين لتحقيق أهداف المنظمة،

– أنسنة العلاقات التنظيمية وإحلال الرقابة الذاتية للشعور بالمسؤولية،

– تقدير جميع أفراد المنظمة وأفكارهم واقتراحاتهم،

– مشاركة العمال في اتخاذ القرارات،

– تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع؛ ويساعد التغيير الثقافي جميع الفاعلين الإجتماعيين داخل المنظمة على التكيف مع مختلف التغيرات البيئية[1]؛ وبالنسبة لدراستنا هاته، فإن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يستلزم وضع ثقافة تنظيمية جديدة تتوافق مع المتغيرات البيئية ومع خصائص العمال.

ويتطلب كذلك أسلوب إدارة الجودة الشاملة نمطا قياديا يفرض على قائده القيام بمهامه كلية وتحمل مسؤولياته كاملة، والتي تشكل معايير الحكم على فعالية النمط القيادي من خلال:

– غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى مرؤوسيه وكذلك عناصر الثقافة التنظيمية الجديدة في عقولهم،

– الإهتمام بالعملاء الداخليين والخارجيين،

– توزيع المهام والمسؤوليات على المرؤوسين وتطوير أدائهم، وتفويضهم السلطة ومساعدتهم على حل مشاكلهم الشخصية.

– إحلال مفهوم جماعية العمل لدى مرؤوسيه وبناء نظام اتصالات فعال معهم.

[1] وصفي عمر، عقيلي. **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: (وجهة نظر)**. عمان: دار وائل ، 2001، ص ص86-87.

ومن السمات الشخصية للقيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة نجد: الشجاعة، الإعتمادية، وضع أخلاقيات للعمل، الذكاء، المرونة والتفاؤل[1].

من خلال هذا يتبين لنا بأن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يتطلب قيادة إدارية لها القدرة على تحقيق التفاعل الإيجابي بينها وبين العمال، من خلال إشاعة روح التعاون والإنسجام، وكذلك تكوين فرق العمل الفعالة التي يكون ولاؤها للتنظيم مرتفعا، ومن ثم يستطيع القائد الذي يحقق ذلك تطبيق أسلوب الجودة الشاملة.

ويرى" **كروسبيCrosby**" أن الجودة هي النتيجة الواضحة للتشييد والتأسيس الواضح لثقافة المنظمة، أي تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام عمالها، ويضيف " **روبرت أورندالR.Orondell**" أن الثقافة التنظيمية توجد بيئة فعالة للابتكار، بحيث يؤدي انعدام وجود إطار مركزي للثقافة، إلى تبديد طاقات العمال وانخفاض إنتاجيتهم، **وهذا انطلاقا من فكرة أن الخدمة هي أهم شيء تقدمه المنظمة، لذا فثقافة الخدمة تكون المعيار الرئيسي للنجاح**[2].

ويتطلب أيضا تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وتبني ثقافة جديدة ترتكز على أسس ضرورية لتطبيقه لأنّ الثقافة التنظيمية تمثل بنية اجتماعية أساسية وتشتمل على مجموعة المبادئ والمفاهيم والقيم والمعتقدات التي يجب أن تسود المنظمة فتعمل على توجيه السلوك التنظيمي، كما تؤثر على عملية اتخاذ القرارات، وتعمل على إيجاد الحلول للمشكلات التنظيمية[3].

د- تسهيل تطبيق أسلوب الإدارة الجوالة Management by walking:

يعني هذا الأسلوب تقرّب الرؤساء من الواقع الفعلي لتنفيذ العمل واعتمادهم على أسلوب الاتصال غير الرسمي، الذي يكسر الحوافز التنظيمية مثل احترام التدرج الرئاسي الذي يحدثه نظام الاتصال الرسمي بشكل دائم وإضفاء المرونة على الاتصال الرسمي، أو ما يسمى في الفكر الإداري الحديث بـ: "**السيولة التنظيمية**" التي تفعّل نظام الاتصال غير الرسمي وتقلص درجة الرسمية التي تشكل عائقا أمام سيولة وتدفق المعلومات.

---

[1] نفس المرجع، ص99-102.

[2] Crosbyو R.Orondell، نقلا عن: نور الدين بوعشة، القيادة الإدارية ودورها في خلق المناخ الإبتكاري لدى العمال: دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص118.

[3] وصفي عمر عقيلي، المرجع السابق، ص84.

ويستلزم تطبيق هذا الأسلوب الإداري، توفير مناخ تنظيمي غير رسمي عن طريق كسر الحواجز التنظيمية بين قمة الهرم التنظيمي وقاعدته، من خلال تنمية الاتصال غير الرسمي وعقد الإجتماعات غير الرسمية، واعتبار القائد لنفسه عضوا في فريق العمل، ويتجلى هذا في إحلال التعاون ودمقرطة التعامل[1].

ومن إيجابيات أسلوب الإدارة الجوالة نذكر:

– التطبيق الفعلي والعملي للوظائف الإدارية تطبيقا لمبدأ لا فصل بين الإدارة والتنفيذ،

– سهولة تنفيذ العمل بالاعتماد على الاتصال غير الرسمي، الذي يزيل التعقيد وتأثير اللوائح التنظيمية،

– النظرة الواقعية للرؤساء في ميدان العمل،

– توفير بيئة تنظيمية صحية لإدماج العمال وتقوية ولائهم،

– تفعيل الرقابة المباشرة التي تكشف عن الخطأ قبل وقوعه وكسر حاجز الخوف لدى المرؤوسين.

هـ– تسهيل التغيير الثقافي:

تعبر المنظمة عن شبكة العلاقات الإجتماعية السائدة بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق أهداف معينة، عن طريق توجيه وتنسيق الجهود ودفع الأفراد[2]، ويُفهم من خلال هذا أن تحقيق المنظمة لاستقرارها ونجاحها لا يكون إلا بواسطة:

– شعور كل الأعضاء بأهميتهم على اختلاف وظائفهم وأهدافهم، وأدائهم لها حسب تخصصاتهم،

– إيمانهم بقيمة وأهمية الأهداف التنظيمية والعمل على تحقيقها و تجنبهم للسلوكات غير المساعدة على تحقيقها،

ومن أهم المتغيرات الثقافية التي تؤثر على العلاقة بين الفرد والجماعة، نذكر قيمتي الفردية والجماعية، فالأولى تعني التميز عن الجماعة والإنفصال عنها بدافع التركيز على الأهداف الشخصية، ويؤدي هذا بدوره إلى انخفاض الإهتمام بتحقيق الأهداف التنظيمية، لذا فالثقافات التي تؤمن بهذه القيمة، تضع بعض القيود على قدرة الجماعة داخل المنظمة، في حين تعني قيمة الجماعية تكامل الجزء وارتباطه مع الكل، وتغلُّب الأهداف التنظيمية والعامة على المصالح الشخصية[3]، وبهذا الصدد فالثقافات التي تركز على هذه القيمة وتؤمن بتأثيرها على الأداء الفردي والجماعي والكلي تقوم بـ:

---

[1] نفس المرجع، ص ص103-105.

[2] عادل محمد، زايد.**تكوين الفرق والعمل الجماعي**. جامعة القاهرة : مركز التكوين الدراسات العليا والبحوث، 2007، ط1، ص12.

[3] نفس المرجع، ص ص27-28.

1- تكوين فرق وجماعات العمل،

2- الإعتماد على مبدأ الجماعية في اتخاذ القرارات؛ لكن الهدف الهام ليس في تبني ثقافة تؤمن بقيمة الجماعية فقط، وإنما في طرق تكوين فرق وجماعات العمل بطريقة رسمية تكون الإدارة فيها طرفا، أو تترك للعمال حرية تكوينها وتتجنب ذلك مع مراعاة بعض الجوانب مثل: أهمية تكوينها، نشاطها ومهامها، وفرض بعض المعايير مثل: احترام التخصص المهني والمستوى الوظيفي وما إلى غير ذلك، وكذلك في كيفية إدارتها التي تتطلب بدورها أربعة شروط نذركها فيما يلي: خط قيادي مناسب، تدعيم العلاقات الإبداعية، التناقض البنّاء والحوار الجماعي.

وما هو متعارف عليه في غالب الأحيان هو قيام الإدارة بتعيين قائد رسمي لجماعة العمل، يوجه أعضائها ويقلل من حدوث المشكلات بينهم وتفاديها، وفي هذه الحالة يجب ألّا يسيطر على المناقشة لوحده ويجب عليه أن يتيح الفرصة لباقي الأعضاء، بينما الحالة التي تترك فيها الإدارة حرية اختيار قائد الجماعة للأعضاء، فإنها تكون آلية ومحسومة باتفاق كل الأعضاء على العضو الذي ينال أكبر عدد من الدرجات السوسيومترية.

3- تمكين العمال من خلال نشر قيم الإلتزام والثقة المتبادلة وبناء علاقات اجتماعية، وتشجيعهم على العمل الجماعي وإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ومشاركتهم في تخطيط الأعمال، والسماح لهم بهامش من حرية التصرف، وبالتالي تحمل المخاطر عن طريق تفويض سلطاتهم كي يصبحوا قادة مستقبليين،

- نمذجة الأقوال والأفعال وبنائها كقيم ومعايير للجميع نظرا لتناسقها مع سلوكاتهم،

- تشجيع العمال على تحقيق الأهداف من خلال بذل قصارى جهدهم، والسماح بانسياب المعلومات في كل الإتجاهات، وتشجيع المبادرة[1].

مما سبق عرضه نخلص إلى أن التغيير الثقافي مرهون باتباع القائد واعتماده على: العمل الجماعي، روح الفريق، تحمل المسؤولية والمخاطرة، المشاركة والمبادرة بالجديد، لأن هذه العوامل تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، والتلاحم بين جميع الأعضاء وتماسكهم مع إدارتهم وتمسكهم بقيم المنظمة ومعتقداتها.

وبالنظر إلى أنّ الثقافة التنظيمية تمثل نسيجا من الأنماط السلوكية المشتركة لأنها تمثل طريقة ممارسة المهام والأنشطة، ووسيلةً في يد الإدارة لبناء **التوحُّد** في مناحٍ شتى (اللغة، اللباس، طريقة التفكير والاستقبال وطريقة التعامل مع العملاء....) نتيجة لالتزام جميع الأعضاء بها، ولتقمصهم لسلوك واحد

[1] عبد الحميد رفعت، الفادوري. **إدارة الإبداع التنظيمي**. مصر الجديدة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص181.

ينظم الروابط الاجتماعية التي تولد التفاعلات الإيجابية بينهم، والتي تنتج بدورها مجموعة من الإفتراضات والقيم والقواعد المعيارية المطورة بصفة مشتركة بينهم، والتي تصبح بمرور الزمن كمرجع للسلوك التنظيمي النموذجي وكذاكرة للمنظمة، وبرنامج فكري جماعي بالنسبة لمشكلة الإندماج الداخلي، ويصبح هذا الإرث فيما بعد أساس بناء السلوك الفردي[1].

في هذا السياق، نقصد بالثقافة التنظيمية: مجموعة السلوكات التنظيمية الممارسة داخل التنظيم، التي تساعد على انتظام العمال بصفة غير مباشرة للروابط والعلاقات الإجتماعية، التفاعلية والمعبرة عن القدرة الجماعية لها، لأنّ بناءها من صنع الأعضاء وفق القواعد المتفق عليها، من خلال الإختيار بين الأهداف ووسائل تحقيقها في إطار علاقات تفاعلية، وبهذه الصفة تطور واقعا لتوقعات سلوكية محددة، تعزز وتقوي العلاقات الإجتماعية التفاعلية؛ هذا الواقع يضمن بدوره ثبات الأدوار الفردية للأعضاء بغض النظر عن مكانتهم الوظيفية.

ووفقا لهذا المبدأ، يعتبر السلوك التنظيمي إعادة إنتاج ثقافي من خلال الأطر الثقافية للبناء الإجتماعي القائم، التي تشكل بدورها مرجعيات تستمد منها الحلول، الطرق والمناهج التي بواسطتها يستطيعون دمج استراتيجياتهم وتوجهاتهم المتعددة والمتقاربة للمحافظة على العلاقة الجماعية والعمل الجماعي المشترك[2]؛ ويعني لنا هذا أن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة القيم والمعتقدات التي تترسخ في أذهان القادة والمرؤوسين بمرور الزمن كمعايير سلوكية، والتي يمكن الإعتماد عليها لحل المشكلات، وبالتالي هي طريقة صحيحة للتصرف من طرف جماعات التنظيم.

بهذا المفهوم تقوم القيادة الإدارية بتطوير قدرات التابعين لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تعترضهم أثناء أداء مهامهم في إطار شمولية تاريخية واجتماعية للمنظمة[3].

ويؤدي هذا إلى إنتاج ثقافة معبرة عن القدرة الجماعية للتنظيم وتوازنه واستقراره كنسق اجتماعي، وبهذا المعنى تصبح المنظمة واحدة من مؤسسات التنشئة الإجتماعية للسلوك الإجتماعي الواعي، من خلال قيامها بتطوير النماذج العقلية للمرؤوسين، كيفية العمل والتعاون، الطرق والوسائل المناسبة للأداء ولتحقيق الأهداف في ظل رؤية قيادتها وبإلزامها لتحقيق التوازن والإستقرار الداخلي والخارجي.

---

[1] إيان، كريب. **النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس**. ترجمة محمد حسين غلوم وآخر. الكويت: مجلة المعرفة، المنظمة الوطنية للثقافة والآداب، العدد 224، 1990، ص63.

[2] رياض، الزغل. **مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي**. بيروت: ط1، دار قتيبة، 1993، ص41.

[3] يوسف، جغلولي. **القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية**. مقال منشور على الموقع www.google.fr، تم الاطلاع عليه يوم 20 مارس 2013، الساعة الحادية عشر.

ومن ثمّ يتحول التطوير الثقافي التفاعلي للنماذج العقلية الفردية، إلى نموذج عقلي جماعي للعمل يعبر عن كيان المنظمة؛ بمعنى آخر يتم تحويل السلوكات الفردية المطورة إلى سلوكات اجتماعية جماعية معبرة عن السلوك التعاوني، **الذي تُدمج فيه مختلف الإستراتيجيات الفردية في استراتيجية جماعية تحقق الأهداف العامة.**

بهذا الصدد تعمل القيادة الإدارية في إطار نسق ثقافي تفاعلي، على قيادة التغيير الثقافي من خلال **البرمجة الذهنية للقيم الجديدة والإيجابية،** وكذلك دمج وتطوير النماذج الذهنية الفردية في قالب جماعي للتصرف من خلال التعليم الجماعي، وهذا يؤدي إلى تطوير ذاتي للمنظمة ككيان اجتماعي مستقل عن الكيانات الأخرى، ويعبر التطوير الثقافي الذي تنتهجه القيادة الإدارية عن أسلوبها في حل المشكلات التنظيمية وإصلاح وتجديد الرصيد الثقافي والإجتماعي للمنظمة وفقا للمتغيرات الجديدة التي تميز قيادتها، وكذلك القدرة الدائمة على حل المشكلات، ويتضح من خلال هذا أن القيادة الإدارية تعتبر ظاهرة ثقافية تفاعلية نظرا لقدرتها على دمج الذهنيات الفردية في قالب جماعي للتصرف.

ومن الخصائص التي تميز قيادتها للتغيير الثقافي نذكر:

– البحث عن الفرص الجديدة وتطوير الوضع القائم من خلال ابتكار واكتشاف طرق جديدة لتحسين التنظيم عن طريق الإنصات للآخرين والإستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية، ومن طريقة عمل إدارة الموارد البشرية من خلال تشجيعهم على المخاطرة وإبراز أخطائهم للتعلم منها، وهذا بواسطة المشاركة والإقناع، وبهذا المعنى يكون هدفهم إعداد وتدريب قادة محتملين للمستقبل.

– النظرة الإيجابية للمستقبل وتكريس العمل الجماعي لتحقيق الأهداف العامة[1].

ويرى "**شين**" أنه يمكن إيجاد بيئة متكيفة مع التغيير، ويقول بهذا الصدد أنه " يمكن للقائد التأثير على الثقافة التنظيمية من خلال أسلوب التحول في إطار الإستجابة للأزمات"، ويؤكد" **كيلمانKilman**" على الدور الأساسي الذي تقوم به القيادة أثناء التغيير الثقافي داخل أي تنظيم ومتابعته، في حين ربط "**باصBass**" بين بقاء المنظمة وتوجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الإدارية الفعالة، بينما يرى " **هسكت وكوثر**" أن قيادة الإدارة العليا تمتلك صفات القيادة التحويلية مثل: القدرة على إيصال الرؤية والمساءلة والتحفيز، أو ما يعبر عنه في الفكر الإداري الحديث بأسلوب تمكين العمال القائم على تفويض السلطة وتشجيع العمال على الإبداع، وهذا ما يجعلها تميز بين المتغيرات الثقافية الناجحة والفاشلة لأنها تلهم المرؤوسين وتساعدهم على تكوين ثقافة متكيفة.

[1] فليب، أتكسون. **إدارة الجودة الشاملة**. ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني. الجيزة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص123.

من خلال هذا العرض يتضح لنا بأن قيام الإدارة بفعل التغيير الثقافي يؤدي إلى إحداث تطوير تنظيمي، خصوصا من ناحية الجماعية في العمل في إطار نسق تفاعلي هدفه ضبط العلاقات الإجتماعية وحل المشكلات.

ويضيف الباحثين " **بنيس ونانوس** " أيضا: أن القائد الناجح ذو سلوك تحويلي يعمل على تمكين ومساعدة العمال على تحويل رؤاهم إلى حقائق والمحافظة عليها، نظرا لقدرته على إمدادهم بالطاقة والرؤية المستقبلية ومنحهم حرية التصرف.

من خلال هذا يتبين لنا أنّ الثقافة التنظيمية تؤكد على الوعي المشترك بين العمال في سبيل تكوين **سلوك تنظيمي موحد يمنحهم هوية ويميزهم عن عمال المنظمات الأخرى**[1].

وهذا يتفق مع قول "**شين** "بهذا الصدد أن القيادة الإدارية ظاهرة ثقافية لا يمكن أن تدرس إلا في إطار ثقافي عملي[2]؛ وهذا يعني أن شين لا ينظر إلى القيادة كوظيفة أو منصب، بل كتفاعل اجتماعي بين القائد والمرؤوسين والبيئة الإجتماعية للمنظمة.

وهذا انطلاقا من اعتبار أن تطوير الثقافة التنظيمية يفرض وجود قيادة تحويلية قادرة على إدارة العلاقات الإجتماعية والتفاعل، من خلال رؤيتها الديناميكية للتغيرات التي تعرفها المنظمة، التي تستلزم تطابق إستراتيجياتها وأهدافها مع نسقها الثقافي، الذي يساهم في حل مشكلتي التكيف الخارجي والإندماج الداخلي[3].

ووفقا لهذا المنظور، **يعتبر القائد الإداري مهندسا اجتماعيا في بناء وتغيير الثقافة التنظيمية وترشيد السلوك والفعل الإجتماعي**، الذي يمثل الوجه الدينامي للنسق الثقافي التنظيمي[4].

ويتطلب التغيير الثقافي كذلك:

– وجود قيادة إبداعية لها ثقة بالنفس وقناعة قوية وقدرة على الإقناع ببلاغة،

– الدور الرمزي للإدارة وإرساء القدرة وخلق نماذج جديدة للسلوك وتشجيع العمال ذوي السلوك المرغوب، وإعادة تقييم عملية التأقلم والتطويع الإجتماعي لإحداث التوافق مع القيم الجديدة، مع ضرورة صياغتها في شكل قواعد وإجراءات رسمية للعمل،

– العمل على تقليل تأثير الثقافات الفرعية مع الحصول على تأييد العمال للثقافة الجديدة،

---

[1] Kilmanو Bass، نقلا من مقالة بعنوان : **دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير**، من موقع**www.swalif.net**.تم الاطلاع عليها يوم 20 مارس 2013.

[2] شين، نقلا عن : مصطفى، عشوي، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص271.

[3] عبد الحميد إبراهيم يحي، مرجع سابق، ص 161.

[4] Reitter.R et autres,opcit, p 39.

– التعرف على العناصر الثقافية غير المرغوب فيها قصد التخلص منها وإحلال محلها القيم الجديدة،

– مراعاة الأولوية في نشر القيم المرغوبة التي تتفق والتوجهات الجديدة للتنظيم، في حالتي وجود أزمات تهدد المنظمة، أو انخفاض مستوى الأداء، الذي يعتبر من الأسباب المدعمة على التغيير، وكذلك المشجعة على قبوله من طرف العمال،

– اقتناع الإدارة العليا بضرورة التغيير وأهميته،

– إشراك العمال في عملية التغيير والتركيز على التدريب لتطبيق ما تم تعلمه،

– تقديم رؤية واضحة للتمكن من استشراف المستقبل بعد التغيير، ومن بعدها صياغة أنظمة وتشريعات مناسبة.

ووفق هذا الرأي فإن قادة هذا النوع يهدفون إلى تعديل الكفاءات الجماعية والفردية داخل المؤسسة من أجل تغيير الممارسات، بحيث يعمل القائد بالتعاون مع مرؤوسيه على إحداث تغيير دائم لطريقة تفكيرهم وأفعالهم، وبهذا المعنى تهدف القيادة إلى تطوير أهداف المرؤوسين حسب **بنيس ونانوس**.

ووفق هذه النظرة أيضا، تؤثر القيادة التنظيمية التحويلية في الثقافة القائمة وفي تمثلات مختلف الفاعلين وانفعالاتهم ومواقفهم ومعتقداتهم، وبالتالي تحقيق أهدافهم الفردية والجماعية والحفاظ على التعاون، **ويوصف القادة التحويليون بأنهم أصحاب رؤى**، ويعملون على إحداث التغيير، وتمكن العمال المرؤوسين من تمثلات مشتركة بينهم، **ويحوّلون تناسق الثقافة التنظيمية إلى مشروع جماعي**، من خلال بناء تمثّل جديد للواقع يجعل فكرة التجديد ممكنة، ويعني هذا أن القائد يصبح من مقترح للتجديد إلى مترجم له باستمرار، بالإضافة إلى أن القيادة التحويلية تمثل بديلا مهما لأنها متضمنة في كل تنظيم إنساني[1].

ومن هذا المنظور يتعاون القائد التحويلي مع المرؤوسين لتغيير بعض الجوانب الثقافية التنظيمية، وبعض الممارسات على مستوى العلاقات الإجتماعية وعلاقات السلطة داخل المنظمة، فهذه التغييرات لا تحدث بفعل التدخل الكارزماتي أو السلطوي للقائد، بل تُبنى بطريقة تدريجية في إطار عملية جماعية لإعادة النظر، ولبلورة طرق جديدة للتفكير والفعلبما في ذلك تفويض السلطة، لذا فقائد هذا النمط لا يكتفي بدفع الفاعلين في إطار منظور أكثر طموحا، بل إلى تفعيل رؤاه وإكسابهم ثقافة جديدة قائمة على إعادة تنظيم علاقات السلطة بين القاعدة والقمة، بمعنى ممارسة السلطة والتعلم بالنسبة لكل الفاعلين المعنيين.

[1] مونيكا، غارتر تورلر. مرجع سابق، ص43.

ويعني هذا أن الأمر يتعلق بقيادة دقيقة جدا مباشرة وغير مباشرة، نظامية وغير نظامية منفتحة ومنغلقة، وتحدد أيضا أسلوب حل المشكلات وأسلوب ونوع التفاعلات المهنية وإشاعة التعاون.

وبما أن الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر ثابتة نسبيا بمرور الزمن، ويرسخها الإلتزام برسالة وممارسات إدارتها، وبمعايير التوظيف والترقية، ولكل هذه العوامل دور كبير في المحافظة على مقومات الثقافة السائدة وتدعيمها، لذا فإنّ أي تغيير للفعل الثقافي داخل المنظمة يكون صعبا.

وفي هذا الإطار يقوم قادة العليا بدعم جهود التغيير الثقافي لسياسات المنظمة وقواعدها في سبيل ترسيخ ثقافة جديدة والنجاح في ذلك، لذا فمن الواجب على القائمين بإدارة الموارد البشرية، الأخذ بعين الإعتبار توافق قيم وثقافة الأعضاء الجدد مع ثقافة المنظمة وقيمها عند قيامها بمهام التوظيف والإختيار والتعيين، وتدريبهم في إطار توجهات المنظمة، الأمر الذي يعزز مقومات الثقافة السائدة ويدعمها، واستبعاد غير ذلك.

وفي هذا المجال فإن إجراء أي تغيير تنظيمي يتطلب إحداث تغييرات في القيم المشتركة بين العمال، من خلال تعديل قيمهم مع الثقافة السائدة لضمان نجاح التغيير، وعليه تتطلب عملية تغيير الثقافة التنظيمية، تفهّم مختلف العوامل الموقفية المساعدة على إحداثها والتقليل من صعوباته[1]، وكذلك تذويب أو تفكيك وتحليل الثقافة السائدة ومقارنتها مع الثقافة المطلوب إحداثها وتحديد حجم الفجوة بينهما[2]، ويكون هذا باتباع:

- تحديد دواعي التغيير والأزمات المتوقعة للأعضاء،
- الحصول على دعم الإدارة العليا وتشكيل فريق يتولى القيام بها،
- إحداث تطوير أو تغيير أو تقليص للتنظيم من خلال دمج أو إلغاء أو إيجاد وحدات جديدة،
- قيام القيادة بصياغة طقوس جديدة،
- إعادة النظر في إجراءات الإختيار والتعيين لكي تكون متفقة مع القيم الجديدة والمرغوبة، وتساعد على تعلّمها؛ ويحتاج تغيير الثقافة التنظيمية إلى زمن طويل وتوحد كل الجهود، ولنجاحه لابد من:
- إقناع الأعضاء بأهمية التغيير والنتائج الإيجابية المترتبة عنه،
- نشر التفاؤل في المنظمة لضمان قبوله،

---

[1] ابتسام عبد الرحمان، حلواني.**من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة**.ورقة مقدمة الى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية المنعقد بين 1-4 نوفمبر 2009. جامعة الملك عبد العزيز، جدة،ص 18.

[2] نفس المرجع، ص19-21 .

- دراسة أسباب مقاومة العمال له،
- تحديد العناصر المحتمل تغييرها والتي يتم الإبقاء عليها،
- إنشاء أشكال ثقافية جديدة ومناسبة،
- استخدام الأنشطة الإجتماعية في ممارسة التغيير الثقافي،
- وجود قيادة إبداعية لها ثقة بالنفس وقناعة وقدرة قويتين على الإقناع ببلاغة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية أداة من ادوات التغيير ووسيلة من وسائل التطوير في محيط التنظيم،
- تستخدم كذلك كأداة لتجويد المخرجات التنظيمية وتهيأة الأعضاء إجتماعيا لزيادة قبولهم بقيمها[1]،
- تنمي شعور العمال والموظفين بالذاتية وتحدد لهم هويتهم الخاصة،
- تبني التزامهم وولاءهم لها، ومن ثم تتمكن الإدارة من التغلب على الولاءات الشخصية والضيقة،
- تحقق الإستقرار الداخلي للمنظمة وتؤكد على وجودها كنظام اجتماعي متكامل،
- تمثل إطارا مرجعيا لمختلف الفاعلين في المنظمة وتمثل المصدر الذي يمنح أنشطتها معنى واضحا وفاعلا،
- تمثل مصدرا لافتخار العمال واعتزازهم بمنظمتهم إذا كانت تشجع قيم التميز والإبتكار والتغلب على المنافسين[2].

من خلال هذا تزداد أهمية بناء ثقافة تنظيمية قوامها النظر إلى العمال كأعضاء فاعلين في بيئة عمل واحدة، والإحترام المتبادل بينهم وبين الإدارة، ومشاركتهم في العمليات التنظيمية وفي اتخاذ القرارات؛ وهذا بهدف زيادة قوة المنظمة وتعظيم تماسك مكوناتها وتنمية ولاء العمال لها وزيادة التزامهم بتحقيق أهدافها.

---

[1] وهيبة، عيساوي. " **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية**". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2014، ص 34.

[2] مونية، شرفية وشيباني فوزية.**قيم الثقافة التنظيمية**.ورقة مقدمة إلى اليوم الدراسي الأول حول الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية: دراسة الواقع والأفاق. المنظم من طرف جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص 7- 8.

سابعا– الثقافة التنظيمية بين المحافظة والتغيير:

تتم المحافظة على ثقافة المنظمة وترسيخها من خلال استقطاب الأفراد الذين تتفق ثقافتهم معها، واستبعاد الأفراد الذين تختلف قيمهم عن قيمها عند تقدمهم لشغل أحد المناصب، أو تجميدهم في حالة الالتحاق بها، أو التعامل معهم بشكل يدفعهم إلى ترك المنظمة بإرادتهم، وانطلاقا من هذا تعتبر عملية انتقاء المتقدمين للتوظيف من أهم الإستراتيجيات للمحافظة على الثقافة التنظيمية وترسيخ قيمها.

ومن الخطوات التي اقترحتها الباحثة " **ابتسام حلوان** " قصد المحافظة على الثقافة التنظيمية، ما يلي:

– استثمار الإدارة العليا لقوة تأثيرها بهدف توحيد معتقدات العمال حديثي التوظيف مع معتقدات التنظيم،

– وضع إطار عام يبين كيفيات التصرف في المواقف المختلفة بواسطة التطبيع الإجتماعي من خلال تعليم الأعضاء الجدد، قواعد اللعب داخل التنظيم وطرق الأداء المتبعة وحثهم على تبني القيم المرغوبة،

– مكافأة الملتزمين بتطبيق القواعد التنظيمية، الأمر الذي يدعم الثقافة التنظيمية ويعزز وجودها،

– تحمل الإدارة العليا لمسؤولية خلق ثقافة تؤكد على أهمية السلوك الأخلاقي بين جميع العمال واستمراره وتعليمهم كيفية المحافظة عليها، وتعزز هذه المسؤولية في حالة بقاء المدراء في مراكزهم الوظيفية لمدة طويلة، الأمر الذي يؤدي إلى تأثيرهم بقوة وبشدة على قيم العمال، والأمر ذاته إذا كانت الإدارة مركزية بحيث تسهل عملية نقل القيم للعمال وإلزامهم بها[1].

من خلال هذا العرض يتضح لنا أنه بإمكان الإدارة العليا المحافظة على بقاء واستمرار الفعل الثقافي التنظيمي عن طريق تكريس القيم الإيجابية واستبعاد السلبية منها، نظرا لدور إدارة المنظمة الكبير في تحقيق رضا العمال والعملاء من خلال تشجيع الإبداع والأداء المتميز، الذي ينتج عن تبني مبادئ التنسيق وجودة الثقافة التنظيمية المشتركة التي تقلل من حدوث الصراعات بين الأعضاء وانتشار الفوضى في وحدات التنظيم، إلا أن إدارة هذه العملية – **المحافظة على الثقافة التنظيمية** – تصعب في حالة وجود عدة ثقافات فرعية، وكذلك في حالة احتمال مقاومة العمال لهذه العملية في حالة تركيزها على الإستقرار والإستمرار، وتصعب هذه العملية انطلاقا من اعتبار الثقافة التنظيمية ظاهرة اجتماعية تتكون عبر الزمن.

[1] ابتسام عبد الرحمان حلواني، مرجع سابق، ص ص 16-17.

وإنجاز هذه المهمة يستلزم توفر قيادة متجهة صوب الثقافة، أي التي تركز على تبني نظرية تدبير الأنظمة تدريجيا للمنظور الثقافي، شريطة اشتراك جميع أعضاء التنظيم في قيمه ومعتقداته، والقادة الذين يدمجون سلوكهم وفق هذا الرأي فإنهم يوجهون طرق عمل مرؤوسيهم في ظل التوافق القيمي والتطابق بين معتقداتهم والتفاعل والتقييم وحل الصراعات والعقاب والتقدير.

وبهذا الصدد يقول **شين** بأن: "الثقافات التنظيمية وجدت لهذا النوع من القادة لأن الوظائف الأساسية للقيادة الثقافية هي الإبداع والحفاظ وتفكيك الثقافة[1]".

ويعني هذا التزامهم بقيم الثقافة التنظيمية ويسمح لهم بتمييز العمال المنتمين إلى منظمة أخرى، أي أن العوامل الثقافية تسيطر على طبيعة السلوك والعلاقات الإجتماعية ويأخذ العمال من هذا الوعاء الثقافي بوعي أو بغيره، الأمر الذي يؤدي إلى تشكيل كيان وهوية تتجاوز الكيانات الأخرى والهويات الفردية دون إلغائها.

وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في سرعة وفعالية التغيير وفق أدوار ثلاث هي:

1- تغيير الثقافة الخاصة بإدارة الموارد البشرية لكي تكون نموذجا بالنسبة للإدارات الأخرى،

2- تسهيل التغيير الثقافي في باقي إدارات المنظمة من خلال إثارة التفكير لدى العمال قصد تعلم الثقافة الجديدة وفهم أهمية التغيير ومزاياه ومتطلباته،

3- تقديم الخبرة من خلال عرض النماذج والأطر المتوفرة لضمان نجاح التغيير التنظيمي، ومن هنا يجب عليها القيام بما يلي:

- تخطيط وتصميم مقابلات التوظيف،
- تحديد القيم التنظيمية،
- استقصاء الرضا الوظيفي للعمال والعملاء،
- تخطيط وتصميم مقابلات تقييم الأداء؛ ويمكننا استخدام الأساليب التالية كذلك:
- تحديد البيئة القيادية للمنظمة من خلال: الشكل الثقافي، رسالة المنظمة وتوافقها مع ثقافتها، طرق إثارة دافعية العمال نحو المشاركة في صياغة رسالة المنظمة، إستراتيجيات التوظيف وحصر المشكلات التنظيمية.
- المشاركة في التخطيط التنظيمي من خلال جمع وتحليل البيانات الخاصة برضا العملاء وتحليل مختلف العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وتحليل نقاط قوتها وتحليل الثقافة التنظيمية،

---

[1] شين، نقلا عن : مونيكا غارتر تورلر."**القيادة و أساليب ممارسة السلطة** " .مجلة رؤى تربوية، العدد 36، بدون سنة، ص42.

– المشاركة في تصميم استراتيجيات تحسين العمل بداءا من التوظيف والتكييف الإجتماعي.

وتؤدي الثقافة التنظيمية الوظائف التالية كذلك:

– تقوية الإلتزام والولاء التنظيمي لدى العمال،وتعد بمثابة إطار مرجعي للعمال ولنشاط المنظمة،

– تؤكد وجود المنظمة ككيان اجتماعي متكامل وتحقق الإستقرار،وتحدد المسؤوليات،

– تعد مصدر فخر واعتزاز إن ركزت على قيم الإبداع والإبتكار والتميز والمنافسة،

– تمثل إطارا للفهم المشترك للأحداث وتساعد على التنبؤ بالسلوك التنظيمي،

– تعمل كنظام رقابة ذاتية، وتساعد الأفراد على التأقلم مع ظروف البيئة المحيطة[1].

– تمنح العمال الهوية التنظيمية من خلال تأثيرها على سلوكاتهم وأدائهم، وعلى تماسك البناء الإجتماعي للمنظمة، من خلال خلق وممارسة الضغوط عليهم قصد التفكير والتصرف بطريقة متناسقة ومنسجمة معها، فتنمي الشعور والإحساس بالهوية لديهم وتساعدهم على الإلتزام، وتعزز من استقرار المنظمة كنظام اجتماعي،

– هي دليل للإدارة والعمال لأنها تشكل نماذج السلوك والعلاقات الواجب إتباعها والإسترشاد بها،

– هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، وكذاك تمثل إطارا تنظيميا يحدد السلوك الوظيفي المتوقع من أعضاء المنظمة وأنماط علاقات بعضهم ببعض ومع العملاء.

– تميز المنظمة عن غيرها وتساعدها على تحقيق رسالتها وأهدافها وكذلك على التكيف مع البيئة الخارجية من خلال وضع إستراتيجيات للحد من حرية تحرك المنافسين[2]،

– تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة الذي يؤدي إلى نموها واستمرارها وتحقيق التكامل الداخلي بين العمال، من خلال إيجاد نمط اتصال ملائم وفعال،

– تسهل الثقافة القوية مهام الإدارة والمشرفين من خلال تقليص الإعتماد على الإجراءات الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب،

– تمثل ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تركز على التفاني في العمل وخدمة العميل، وكذلك عاملا مساعدا على استقطاب اليد العاملة الماهرة، وعلى إحداث التغيير التنظيمي والإستفادة منه،

– تغليب وترسيخ مبدأ المصلحة الجماعية في أذهان العمال، على المصلحة الشخصية[3].

---

[1] حمد بن فرحان الشاوي، مرجع سابق، ص ص37-38.

[2] المرجع نفسه، ص ص13-16.

[3] إلياس سالم، مرجع سابق، ص25.

ونعتبر في هذا المقام الثقافة التنظيمية بأنّها عاملا من عوامل النجاح التنظيمي، لأنّها تحقق تماسك العمال وتحافظ على الهوية الجماعية، كما أنّها أداة ضرورية لتوجيه سلوكات العمال ومساعدتهم على أداء أعمالهم بنجاعة اعتمادا على القواعد والإجراءات، وتؤدي كذلك إلى القبول الطوعي لأعضاء التنظيم للأهداف والمبادئ والقرارات والقوانين بدون مناقشة.

خلاصة:

مما سبق ذكره نخلص إلى أن الثقافة التنظيمية القوية تهدف إلى ضبط وتوجيه الأفعال والسلوكات الفردية، لضمان التنسيق وتحقيق الإنسجام بين وحدات التنظيم، وتشكل بمرور الزمن إطارا مرجعيا بالنسبة لجميع الفاعلين الإجتماعيين باختلاف مكانتهم ومراكزهم الوظيفية، فيغترفون منه القيم والمبادئ المساعدة على الاندماج والانتماء وتحقيق الهوية التي تميزهم عن عمال المنظمات الأخرى، التي لها نفس النشاط، وكذلك ترجمتها إلى واقع معاش، وتحقيق النجاح التنظيمي لأنها تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات منسجمة مع متطلبات البيئة الخارجية، وهذا يتوقف على طبيعة العلاقة بين القائد وأتباعه التي قد تشيع روح الخضوع والإنقياد الطوعي لإشباع الحاجات المختلفة أو ما يعبر عنه بالقيادة الرشيدة التي تستخدم أسلوبا يتوافق ومهارات العمال وقدراتهم ومستوى تفكيرهم وهذا يسهل من عملية تطبيعهم اجتماعيا؛ كما قد تشيع روح النفور والصراع وإثارة المشكلات والنزاعات بين الأفراد والجماعات والذي يفرزه إتباع بعض الأساليب القيادية الكلاسيكية الجامدة.

وتبين لنا كذلك أن الثقافة التنظيمية القوية تشكل عاملا أساسيا لإحداث التغييرات الثقافية الهادفة إلى تطبيق أساليب إدارية حديثة كإدارة الجودة الشاملة، الإدارة الجوالة في أي وقت من جهة، ومن جهة أخرى إنجاح التغييرات التنظيمية المحدثة بغرض التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية الراهنة أو المحتملة، وفي حالة ما إذا كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة فإن أي محاولة من جانب الإدارة تمس المنظومة القيمية للعمال أو البيئة التنظيمية للمنظمة مآلها الفشل.

الفصل الرابع:

عوامل بناء التماسك التنظيمي لدى القائد الناجح.

الفصل الرابع: عوامل بناء التماسك التنظيمي لدى القائد الناجح

تمهيد

أولا: أساليب القيادة.

ثانيا: مبادئ القيادة الناجحة.

ثالثا: النظريات الحديثة للقيادة.

رابعا: أسس بناء التماسك التنظيمي لدى القيادة الناجحة.

خامسا: مخرجات القيادة الناجحة وصور التماسك في النسق التنظيمي.

خلاصة.

تمهيد:

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية ونفسية لأنها إحدى صور التفاعل الإجتماعي الذي يحدث بين الفرد والجماعة التي ينتمي إليها، وتعتبر كذلك عملية يقوم بها القائد أثناء تفاعله مع مرؤوسيه، ومن سمات هذا القائد القدرة على التأثير وإقناع الآخرين وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية التي قد تكون مشتركة بين جميع الفاعلين في التنظيم، وفي هذا الإطار تتأثّر درجة ومستوى الإتفاق بين العمال والموظفين مع الإدارة وبصفة خاصة مع المديرين، كما أنّ القدرة على صنع أهداف مشتركة وإيجاد مناخ تنظيمي صحي وحتى العلاقات الإجتماعية ونوعها ودرجة جودتها تتأثر تِبعًا لتعدد الأنماط القيادية المتبعة من طرف القادة الرسميين.

لذا فإنّ دور الإدارة في سبيل إحداث تماسك تنظيمي قوي، يظطلع بها القيام بإقناع العمال وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، وعلى هذا الأساس يرتبط نجاح الإدارة بقدرتها على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، من خلال ممارسات مدرائها وتحولهم إلى قادة فعليين وعملهم على تنمية مهارات أتباعهم واستخدام أنظمة حوافز ملائمة، وبناءا على هذا تتجلّى لنا الأهمية الكبيرة للقيادة كعملية والقادة كفاعلين على دورة حياة المنظمات واستمراريتها وتماسك الأعضاء والإدارة داخلها؛ لأنّه يقع على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء الثقة معهم.

وبناء على ذلك يمكننا القول بأنّ القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع، ويستطيع حشد جهودهم وتوجيهها لخدمة الأهداف التنظيمية، كما له القدرة على صنع الأهداف المشتركة والقيم الإيجابية بتصرفاته وبممارساته وجعلها قدوة لأتباعه، الأمر الذي ينتج عنه التماسك التنظيمي بين مكونات التنظيم، وينمي رغبة المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة والعمل على تطوير التنظيم لدى أتباعه، من حيث سيادة الإحترام المتبادل ومراعاة المشاعر وزيادة الرغبة في العمل، وسنعرض في هذا الفصل العناصر التالية: القيادة، الأساليب ، المبادجئ وشروط النجاح، نظرياتها الحديثة، أسس بناء التماسك التنظيمي لدى القيادة الناجحة من خلال إتباعها لأسلوب قيادي فعال، إدارة العملية الاتصالية، مشاركة العمال في العمليات التنظيمية وتكريس العمل الجماعي؛ ونتناول أيضا مخرجات القيادة الناجحة وصور التماسك التنظيمي، من ولاء تنظيمي وإبداء العمال لسلوكات المواطنة التنظيمية والسلوك الفائق الإجتماعية.

أولا– أساليب القيادة:

سنتناول في هذا العنصر الأنماط القيادية المتعارف عليها بين المختصين في مجال التنظيم بالإعتماد على سلوك القائد أو بالنظر إلى الهيكل التنظيمي.

1– القيادة حسب سلوك القائد:

يعتبر أسلوب القائد في ممارسة عملية التأثير في مرؤوسيه معيارا رئيسيا لتصنيف القادة، بين من يهتم بالإنتاج من خلال التركيز على سلطاته، وبين من يعمل على إيجاد دافعية للعمل أو يعتمد كلية على المرؤوسين في إدارة أعمالهم دون توجيههم، ويحدد لنا هذا الإهتمام ثلاثة أنماط قيادية:

أ– النمط الأوتوقراطي أو الإستبدادي:

يتميز هذا النمط بتركز السلطة كلية في يد القائد، فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها ويحدد الأدوار لأعضائها، كما يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم ويحاول تقليص فرص الاتصال بينهم[1]، ويتولى أيضا القيام بكل مراحل صنع واتخاذ القرارات، ويتجنب تفويض سلطاته إلى المستوى الأدنى؛ الأمر الذي يفرض على المرؤوسين طاعة قائدهم بصورة كاملة من خلال العمل على تنفيذ أوامره[2]؛ ومن خلال هذا يتضح لنا أن هذا النمط يؤدي إلى غموض أهداف الجماعة بالنظر إلى عدم إشراك القائد لأتباعه في العمليات التنظيمية وبالأخص عملية اتخاذ القرارات، وكذلك الصلابة التي تطبع سلوك القائد الأوتوقراطي، من خلال عدم تسامحه مع أي انحراف عما حدده أو أي تأخر عن تنفيذ أوامره، وهذه السلوكات تنعكس سلبا على الفرد والجماعة.

ويؤدي هذا النمط إلى شعور المرؤوسين بالإحباط وتعطيل قدرتهم على التجديد والإبداع والإبتكار، وكذلك إلى ظهور الصراعات، وضعف روح التعاون وعدم الإستقرار وعدم الرضا وفقدان الولاء والإنتماء للتنظيم، والاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهام وانخفاض الإنتاجية[3]؛ كما يتخذ قائد هذا النمط سلطته الشرعية كأداة للتحكم والضغط على المرؤوسين لإنجاز العمل، ويستخدم أيضا الإجبار والإلزام والتهديد كوسائل لضمان السيطرة عليهم، من خلال توقيع أقصى العقوبات، ويرجع عدم تفويض جزء من سلطاته إلى المرؤوسين في المستويات الدنيا إلى عدم ثقته بهم[4].

---

[1] صلاح الدين، محمد عبد الباقي. **السلوك الفعال في المنظمات**. الإسكندرية : الدار الجامعية الجديدة، 2002، ص225.

[2] إبراهيم، بسيوني. **إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية**. طنطا: دار النشر لجامعة طنطا، 1997، ص417.

[3] المرجع نفسه، ص417.

[4] عبد المعطي محمد، عساف. **السلوك الإداري والتنظيمي**. عمان: دار زهران، بدون سنة، ص190.

من خلال هذا العرض، يمكننا القول بأن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القائد الأوتوقراطي، لا يمكن اعتبارها معايير تمكننا من التمييز بين سلوك القائد الأوتوقراطي عن غيره، لأن هذا النمط يتدرج في شدته بين السلوك الأوتوقراطي المتطرف أو المتحكم والسلوك الأوتوقراطي غير المتطرف، أو ما يسمى بالقيادة الخيرة، وفي ظل هذا النمط يرجع القائد النجاح إلى نفسه ويبرر الفشل بإهمال المرؤوسين، ومن ناحية أخرى فإن نوع العلاقات فيما بين المرؤوسين ومع رؤسائهم تكون رسمية في أغلب الحالات، أكثر منها مصلحية وصداقة أو غير ذلك، وهذا بالنظر إلى لجوء القائد الأوتوقراطي إلى تقليص فرص الاتصال بينهم ومعه وتركيزه على العلاقات التي يتطلبها أداء العمل لا غير.

ب–النمط الديمقراطي:

يرى "**هاوسHaouse**" أن القيادة الديمقراطية تتلخص في قدرة شخص ما على التأثير وجعل الأتباع يشاركون بفعالية لضمان النجاح التنظيمي[1]، ويتحقق هذا الأخير من خلال لامركزية السلطة والتشاور بين مختلف المستويات الإدارية عند وضع السياسات وتحديد الأهداف، أي أن القائد الديمقراطي يفوض جزءا من سلطاته للمرؤوسين ويقودهم من خلال الترغيب والمشاركة[2]، ويؤدي هذا بدوره إلى تنمية روح الولاء والانتماء لديهم.

وفي ظل الأسلوب الديمقراطي لا يختلف مستوى الأداء في حالة وجود القائد أو غيابه، وكذلك انعدام الصراع وروح العداء بين أعضاء الجماعة، كما يحرص القائد على تفاعله مع العمال، ومن مزاياه إحلال الثقة المتبادلة، والعمل على تشجيع روح المبادأة والإبداع لدى المرؤوسين[3].

نستخلص مما سبق عرضه أن نمط القيادة الديمقراطية تأخذ طابع الجماعية، من خلال حرية المناقشات وإبداء الآراء وتقديم المقترحات، وكذلك الإعتماد على التشاور في تحديد الأهداف وجعلها تعبر عن رغبات واحتياجات العمال؛ وبصفة عامة يكون تطبيق الديمقراطية أو الأوتوقراطية بدرجات متفاوتة.

جـ– النمط غير الموجه أو الفوضوي: يتميز بعدم اكتراث قائد الجماعة بواجباته الإدارية وإهماله القيام بها، ودوره يكون شكليا داخل الجماعة وغير فعال في العمليات الإدارية كالتخطيط والتوجيه والتنفيذ والرقابة، ووجوده كعدمه بالنظر إلى حالة الفوضى التي تسود الجماعة وانعدام المسؤولية[4].

---

[1]Patrik Gilberthe, fridrick pigeyre.**organisation et comportement**. Paris : dunod, 2005, p61.

[2]جمال الدين، لعويسات.**إدارة الجودة الشاملة**.الجزائر: دار هومة، 2005، ص56.

[3]نور الدين بوعشة ، **القيادة الادارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري: دراسة ميدانية**، مرجع سابق، ص88.

[4]عبد القادر، فرج طه. **علم النفس الصناعي والتنظيمي**. مصر: دار المعارف، ط4، 1994، ص ص262-263.

ويقوم هذا النمط على منح أكبر قدر من حرية التصرف للمرؤوسين في ممارسة مهامهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات الملائمة لإنجاز مهامهم، وفي ظله يفوّض القائد سلطاته على نطاق واسع ويسند الواجبات بشكل عام وغير محدد[1].

من خلال هذا يتضح لنا أن عملية الاتصال بين القائد الفوضوي وأعضاء الجماعة تنحصر في نطاق ضيق وينتج عنها عدم تحقيق أهداف الجماعة، وقائد هذا النمط يفتقد إلى الحس التنظيمي وروح المسؤولية المنوطة بمركزه الوظيفي، ومن ثم فإن نظرته لا تتسم بالوضوح بل يكتنفها الغموض، وأفعاله غير استراتيجية لأنها غير مبنية على مبادئ المشاركة والعلاقات الإنسانية الجيدة.

2- القيادة حسب الهيكل التنظيمي:

بما أن القيادة لا تحدث في وقت معين، وتمثل سيرورة السلوكات التي تدفع الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المشتركة، أي أن القائد يمارس مهامه وفق اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، لأن سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي[2].

هذا يعني أن هناك تدرج للقادة الإداريين ويسمى كذلك بالتدرج التنظيمي العمودي أو بالتدرج أو التسلسل الرئاسي أو الهرمي، وهذا يحدد المستويات والمراتب الإدارية التي تناسب الإدارة، كما يقوم هذا التدرج على أساس الصلاحيات والإختصاصات المرتبطة بالوظائف والأعمال، فكل قائد مسؤول عن مجموعة الأعضاء التابعين له وأمام قائده حتى نصل إلى قمة الهرم التنظيمي"الهيكل التنظيمي "، ومن أشكالها نجد:

أ- **القيادة القاعدية:**

يمثلها القادة الإداريون الذين يشرفون على عمال التنفيذ، ويسهرون على استغلال الإمكانيات المادية والبشرية في المستويات الإدارية الدنيا، حيث تكمن مهامهم في مراقبة وتوجيه العمال من حيث تنفيذ المهام الموكلة إليهم ونصحهم وإرشادهم.

ب- القيادة الوسطى:

هم القادة الذين يشكلون حلقة الوصل بين القيادة القاعدية والقيادة العليا، ومن مهامهم تنظيم واستعمال الموارد والتأكد من حسن سير التنظيم.

---

[1]Robert, weubergd david gould. **Psychologie du sport et de l'activité physique**. paris: édition Vigot, 1997, p207.

[2]عليوة، السيد. **تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد**. القاهرة: دار السماح، ط1، 2001، ص46.

جـ- القيادة العليا:

يمارس قادتها مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون بالتخطيط ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية[1].

د- القيادة غير الرسمية:

ينشأ هذا النوع من القيادة داخل الجماعة بصفة تلقائية بين أعضائها، دون أن يرتبط بوظيفة رسمية أو منصب، ويتجسد من خلال التفافهم حول شخص يحبونه، تكون لديه قدرة التأثير فيهم، وبمعنى آخر هو الشخص الذي يتحصل على أعلى الدرجات السوسيومترية في الجماعة التي ينتمي إليها، لذا يجب على القائد الرسمي العمل دائما مع القائد غير الرسمي لتحقيق أهداف المنظمة[2].

هنا نتساءل عن الكيفية التي يمكن للقائدين الرسمي وغير الرسمي العمل مع بعضهما البعض ووفقها بالرغم من تناقض أفكارهما وطبيعة قيادتهما؟ وكإجابة على ذلك، يمكن أن نقول أن العمل بين القائدين ممكنا خاصة إذا كان القائد الرسمي ديمقراطيا وينجح في ذلك من خلال استعمال مهاراته القيادية، وباعتباره مشاركا لمرؤوسيه في العمليات التنظيمية من تخطيط وتنسيق ووضع للخطط والقرارات ومن ثم تتبلور الأهداف التنظيمية وتصبح مشتركة بين طرفي التنظيم – القيادة والأتباع -، وهذا على خلاف قائدي النمطين الأوتوقراطي الذي لا يؤمن بفعالية التنظيم غير الرسمي وبأهميته للتنظيم الرسمي الذي يقوده، وهو في كل الحالات يسعى إلى مقاومته، لأنه يعتقد بأنه مضرا ونقيضا للتنظيم الرسمي الشرعي في نظره، هذا من جهة، ومن جهة أخرى وبالنظر إلى أنه لا يفوض جزءا من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين يُعتبرون سندا له في إنجاز المهام الرسمية، فإنه لا يمكننا أن نتصوره يقبل بتقديم بعض التنازلات لفائدة التنظيم غير الرسمي وحتى بالسماح بذلك، انطلاقا من اعتقاده بهذا الخصوص كذلك أو بمشاركته في العمل التنظيمي؛ كما أنّ القائد غير الموجه أو الفوضوي وبالنظر إلى عدم إعارته الإهتمام اللازم إلى مرؤوسيه وإلى مكانته التنظيمية – اللامبالاة، الغياب، وربما عدم الإنضباط – وهذا ما يدفع مرؤوسيه إلى التكتل والتحالف في إطار تحقيق الأهداف الخاصة بهم وبجماعاتهم بسبب غياب الأهداف العامة والمشتركة – بسبب سيادة الفوضى -.

وعندما نأخذ بعين الإعتبار، سيادة النمط القيادي الديمقراطي، نعرض صورة من صور العمل الممكنة بين قائده وقائد التنظيم غير الرسمي، فمثلا إذا أراد القائد الرسمي تشكيل جماعة عمل مكلفة

---

[1] عمار، عوابدي. **مبدأ تدرج فكرة السلطة الرسمية**. الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، ط1، 1984، ص ص103-104.

[2] طه فرج عبد القادر، مرجع سابق، ص511.

بإنجاز عمل أو دراسة أو غير ذلك من المهام، وفي هذه الحالة يتعين عليه التعرف على القائد غير الرسمي وتكليفه بذلك مع منحه حرية اختيار مساعديه في ذلك العمل، وبالطبع سيكونون من بين أعضاء تنظيمه غير الرسمي، وحسب وزنهم فيه، وبالنظر إلى وجود الثقة المتبادلة بينهم، فإنهم سيتبعونه ويدعمونه في تنفيذالمهام الموكلة إليه؛ وإلى هنا يمكننا القول أن هذا الطرح سيحول ويوجه اهتمامات أعضاء التنظيم غير الرسمي نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

إنّ هذا الطرح لا يمكن تنفيذه مباشرة، بل تسبقه عمليات أخرى، منها جس النبض من خلال استعمال القائد الرسمي لحنكته التسييرية وعمله على تمرير بعض الرسائل إلى أعضاء التنظيم غير الرسمي – عن طريق القائد غير الرسمي– لمعرفة رد فعلهم من ذلك وحتى تصرفاتهم، وبهذا يستطيع إحلال ثقتهم به ومن ثم بالتنظيم الرسمي، وبوصوله إلى درجة التأكد التام من ذلك، يمكنه تكليفهم بذلك العمل أو المهمة.

وبنجاح القائد الرسمي في ذلك، يحقق هدفا آخر وهو التماسك التنظيمي بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي وبين الأعضاء باختلاف توجهاتهم واعتقاداتهم بالآخرين داخل التنظيم، وهذا يمثل جزءا من دراستنا.

ثانيا– مبادئ القيادة الناجحة:

بما أن القائد يعمل على إثارة الدافعية لدى أتباعه، من خلال عمله وسعيه الدائم إلى توفير الجو الملائم الذي يساعدهم على وضع كل إمكانياتهم ومهاراتهم في خدمة المنظمة، وكذلك إشاعة روح التعاون والتفاهم بينهم من أجل توحيد جهودهم، بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية انطلاقا من اعتبارها مشتركة بينهم؛ الأمر الذي يفرض عليه اتباع نمطا قياديا يناسب كل الحالات والمواقف، معتمدا على المبادئ الآتي ذكرها والتي تساعده على العمل تحت تأثير كل الظروف:

أ– رفع كفاءة المؤسسة:

من خلال رفع قدرة المرؤوسين على إنجاز المهام الموكلة إليهم بنجاح، وهذا عن طريق الإهتمام بالتدريب والمحافظة على كفاءة الأجهزة والمعدات وصيانتها، وكذلك العمل على تحقيق انضباطهم.

ب– الإهتمام بالروح المعنوية للمرؤوسين:

وهذا انطلاقا من اعتبارها من أهم عوامل النجاح في تحقيق الأهداف، ويُقصد بالروح المعنوية: الحالة النفسية والذهنية لأفراد الجماعة التي تحكم سلوكهم وتحدد رغبتهم في التعاون، ومن مظاهرها نذكر:

– كمية الجهد المبذول،

– مدى استقرار المرؤوسين في أماكن عملهم، ورغبتهم في الإحتفاظ بعضويتهم فيها وكذلك درجة رضاهم عن رؤسائهم[1].

من خلال هذا يتضح لنا بأن القائد الناجح يسعى إلى الرفع من الروح المعنوية لمرؤوسيه بمختلف الوسائل والطرق التي تضمن الإشباع المادي والوظيفي والمعنوي لهم وذلك من خلال:

– زيادة اللقاءات الفردية مع المرؤوسين وغرس الرغبة في العمل وحب المؤسسة لديهم،

– زيادة فرص الترقية وعدالة وموضوعية أنظمة تقييم الأداء والكفاءة،

– ضمان كفاءة طرق الاتصال بالمنظمة وتوفير نظام حوافز سليم ومناسب،

– العمل على تدعيم العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.

جـ – تدعيم روح الفريق لدى المرؤوسين:

بما أن روح الفريق هي: حالة وجدانية تتأسس عند افتخار العمال بمؤسستهم وإحساسهم بالمسؤولية نحوها، ومن طرق تدعيم روح الفريق نذكر:

– تنمية العلاقة مع المرؤوسين والمحافظة على حقوقهم وواجباتهم من خلال العدالة،

– الإهتمام بالشعارات المميزة وتحسين مظهر العمال وإبراز جمال المؤسسة،

– المحافظة على التقاليد التنظيمية السائدة والإحترام المتبادل، الأمر الذي يعمل على إشاعة روح النظام والإعتزاز بالانتماء للمنظمة[2].

ويرى " **ليكرت Lickert** " أن عملية القيادة هي: قدرة المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة[3].

من خلال هذا يمكننا اعتبار القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي، لأنها تؤثر على دافعية العمال للأداء وعلى اتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، كما تعتبر أساس العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ووجه التبادل بين العامل وجماعته، فالقائد يساعدهم على إشباع حاجاتهم ورغباتهم

---

[1] محمد، شفيق.**الإنسان والمجتمع، مقدمة في السلوك الإنساني**. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص ص104-108.

[2] وصفي عمر، عقيلي.**إدارة القوى العاملة**. الإسكندرية: دار زهران، 1996، ص289.

[3] Lickert، نقلا عن: محمد إبراهيم ناصر، مجمي.**أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني**.رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود. 1424 هـ، ص18.

وتحقيق أهدافهم، ويعمل على حل مشاكلهم، ويدافع عن مصالحهم وحقوقهم مقابل ولائهم له وقبول قيادته، ومن خلال هذا التبادل يكتسب القائد شرعيته وسلطته.

د- إعلام المرؤوسين بالحقائق ومراعاة تفهمهم للمهام:

بما أن القيادة تعبر عن القدرة على توجيه الجهود والأفعال الضرورية لإنجاز مهمة القائد وأتباعه من خلال تعريف المرؤوسين بحقوقهم وواجباتهم، لأن فهم المرؤوسين لحقيقة الأمور وتطورات المواقف يجعل القائد متفهما لديناميات العمل وجوانبه[1]، ويعني لنا هذا أن عملية توجيه الجهود والأفعال الضرورية تساعد على فهم سلوك الجماعة والتنبؤ به عن طريق فهم سلوك كل عضو من أعضائها، لأن أي مجال اجتماعي هو أكثر من مجموع أفراده، ويتكون كذلك من علاقات متشابكة تتميز بالديناميكية من خلال التفاعل المستمر بين العمال.

هـ- فهم القائد لجوانب العمل ودقائقه:

يتحقق هذا من خلال:

- رفع الكفاءة الشخصية عن طريق التدريب والتأهيل العلمي،
- الوعي بنظام العمل من خلال الملاحظة العملية لسيره ومتابعة المرؤوسين ومراجعة معدلات أدائهم،
- الإطلاع المستمر على ما يصدر من قوانين وتعليمات منظمة للعمل،
- تحديد لوائح منظمة لسير العمل دون اللجوء إلى إصدار تعليمات وأوامر في كل مرة،
- التأكد من الكفاءة الفنية للمرؤوسين في إدارة أعمالهم[2].

و- ضرب المثل الأعلى للمرؤوسين:

وهذا انطلاقا من تحقيق المساواة بينهم في الظروف الإستثنائية والعصيبة، ومشاركتهم في جوانب عملهم من خلال تنمية روح الإبتكار وتحمل المسؤولية، وكذلك تحكم القائد في عواطفه وسلوكه كأسلوب يحقق له الإتزان العاطفي والإنفعالي في أوقات الأزمات والمشكلات.

ز- الحسم في اتخاذ القرارات:

القائد الناجح هو الذي يتخذ القرارات بثقة وموضوعية من خلال الإستعانة بتوجيهات زملائه القادة وأيضا المرؤوسين، وإصدار القرارات في الوقت المناسب، الأمر الذي يسمح للمرؤوسين بالتنفيذ وتحقيق النجاح.

---

[1] Alain, Duluc. **leader ship et confiance**. Paris : dunod, 2003, p62.

[2] وصفي عمر عقيلي، **إدارة القوى العاملة** ، مرجع سابق، ص289.

حـ – تفاعل القائد مع المرؤوسين:

يعد ركيزة أساسية لتحقيق التوازن في المنظمة، وهذا من خلال الإستغلال الأمثل لوقت المرؤوسين وتوجيههم لأداء العمل باتِّباع الإجراءات التالية:

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتحديد معايير موضوعية وعادلة لتقييم الأداء،
- الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي،
- الحفاظ على ديمومة اللقاءات الفردية والقيام بالتفتيشات الفجائية[1].

بهذا الصدد يمكننا القول بأن القيادة السليمة لا تعتمد على القوة فقط، وإنما على التأثير الإيجابي في المرؤوسين وتحفيزهم، لأن سلطة القائد مرتبطة بمدى تقبلها من قبلهم.

والقيادة هي كذلك طريقة لممارسة السلطة بهدف تعبئة وتوجيه طاقات المستخدمين[2]، ويعني هذا أن القيادة عملية تفاعل يتم في سياقها المبادرة وتبادل محاولات التأثير والإستجابة بين أفراد متمايزين في قدراتهم وتوجهاتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، بمعنى آخر هي: **ممارسة التأثير على سلوك الأعضاء قصد القيام بفعل اجتماعي يترتب عنه إشباع حاجات الفرد والجماعة.**

طـ– التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

هذا الأسلوب تفرضه تحديات البيئة الداخلية ومنها الإتجاهات السلبية التي يحملها العمال، التي تؤثر على أدائهم وتنافسيتهم من جهة، وعلى التماسك التنظيمي من جهة أخرى، ومن صورها انخفاض الرضا العمالي عن الأجر والإمتيازات المادية وقلة المعلومات والشعور بعدم الأمان الوظيفي وبعدم موضوعية معايير تقييم الأداء[3].

من هذا العرض يتضح لنا التغير المثير لأدوار القيادة كنتيجة للمنافسة الشديدة التي فرضتها عدة عوامل مثل: إدارة الجودة، التغير البيئي، إعادة الهيكلة والإندماج، ويتجلى لنا كذلك أهمية المورد البشري وتعاظم الإهتمام به عن طريق التدريب وتكريس العمل الجماعي، بمعنى آخر أصبح الأسلوب القديم في القيادة والإدارة غير ملائم للمرحلة الحالية، التي تفرض على المنظمة الاستمرارية وأداء مهامها كاملة.

---

[1] وصفي عمر عقيلي، نفس المرجع، ص290.

[2] Philip, migum. **les systèmes de management**. paris:édition d'organisation, sans édition, 1993, p79.

[3] أعمال الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية المنعقد بالجزائر يومي 17 و18 أفريل 2006، بجامعة الشلف، الجزائر، ص131/130.

ثالثا– النظريات الحديثة للقيادة:

سنتناول في هذا العنصر أهم النظريات الحديثة للقيادة، ومنها:

1– نظرية رنسيس ليكرت:

يعتبر **رنسيس ليكرت** من أبرز الباحثين الذين درسوا وقدموا مقاييس لقياس السلوك الإشرافي، بحيث اقترح ما يسمى بالنسق رقم 4 كأحسن نسق للتسيير والإشراف، وتوصل أيضا من خلال دراسته لمختلف أنماط التسيير، إلى التمييز بين أربعة أنساق مؤكدا على إمكانية اعتبار هذه الأنساق كأطر مرجعية لتفسير السلوك الإشرافي في المنظمة وهي:

1– النسق الإستغلالي التسلطي:

تتم فيه عملية اتخاذ القرارات بطريقة مركزية شديدة دون إتاحة فرصة المشاركة للمرؤوسين في هذه العملية بواسطة التغذية العكسية والاتصال الصاعد.

2– النسق التسلطي النفعي:

لا يختلف عن النسق الأول إلّا في الإحساس الطيب للرؤساء اتجاه حاجات مرؤوسيهم، فالاهتمام والإحساس لا يتعدى دراستها والبحث عن سبل إشباعها، ويكون التركيز على الحاجات المادية فقط.

3– النسق الاستشاري:

أساسه التشاور والتغذية العكسية ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات من خلال الإدلاء بآرائهم وتقديم المعلومات الضرورية، وبالرغم من هذه المشاركة إلا أن القادة يحتفظون بحقهم في إصدار واتخاذ القرارات النهائية.

4– نسق المشاركة الكلية:

يشجع الأتباع على المشاركة الفعلية والفعالة في عملية اتخاذ القرارات، لذا يعتبر هذا النسق من الأنساق التقدمية التي أفرزتها مدرسة العلاقات الإنسانية، وقدم ليكرت النسق الرابع كنموذج فعال للتسيير لأنه يمكِّن الأفراد والجماعات والمنظمات من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم باعتباره أحسن النماذج ومن خلاله يتم التبادل والتفاعل والتأثير بين الأفراد والجماعات والمنظمات[1]، ويضيف ليكرت أن القادة الذين يتبعون النسقين الثالث والرابع يحققون إنتاجية عالية[2].

---

[1]George, terry ;et stephen franklin.**les principes de management**. Paris : ed franklin, 1994, p p386/387.

[2]مهدي حسن، زويلف.**إدارة المنظمة، نظريات وسلوك**. عمان: دار مجدلاوي، ط1، 1996، ص248.

الجدول رقم 04 : نظام ليكرت للقيادة.

نمط القيادة / أسلوب القيادة	قائد دكتاتوري 1 (أوتوقراطي)	قائد استقراطي 2 (متعاطف)	قائد مشارك 3	قائد ديمقراطي 4
الثقة في المساعدين	لا يثق فيهم	لديه ثقة كبيرة	لديه ثقة كبيرة لكن ليست كاملة	ثقة كاملة في جميع الموضوعات
حرية المرؤوسين	لا توجد حرية المناقشة بين الرئيس والمرؤوسين	يوجد قدر ضئيل من حرية المناقشة بين الرئيس والمرؤوسين	حرية المناقشة كبيرة بين الرؤساء والمرؤوسين	حرية المناقشة كاملة بين الرئيس والمرؤوسين
المشاركة في اتخاذ القرارات	نادرا ما يشترك المرؤوسين في اتخاذ القرارات	أحيانا يأخذ رأي المرؤوسين بعين الاعتبار	عادة ما يأخذ رأي المرؤوسين والمساعدين	يأخذ دائما رأي المساعدين في اتخاذ القرارات

المصدر: جازية زعتر، مرجع سابق، ص206.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن النسق الرابع هو أفضل نمط قيادي لأن قائده يثق في المرؤوسين ويتيح لهم حرية المناقشة وإبداءآرائهم وملاحظاتهم واقتراح البدائل، وكذلك إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وهذا يؤدي إلى تحقيق الفعالية الإدارية للمنظمة من جهة، وكذلك تحقيق التماسك فيما بينهم ومع قائدهم من جهة أخرى، بصيغة أخرى تحقيق التوافق بين العمال والإدارة لأن كلا الطرفين ساهم في وضع الأهداف والخطط واقتراح البدائل التي تعترض أداء العمل، وبالتالي كل الأعضاء باختلاف مراكزهم مسؤولون عن النتائج المترتبة عنها، وهذه الأخيرة تجعلهم أكثر موضوعية واستشراف للنتائج والعواقب قبل اقتراح البدائل؛ ويحقق هذا النسق أيضا، الأهداف المشتركة بين طرفي التنظيم – القيادة والأتباع – وهذا يشكل بدوره دافعا إلى تحقيقها في كل الحالات ومهما كانت الظروف، وتحقيقها يدل على تماسك الطرفين والتفافهم حول التنظيم، ويسميه باحثون آخرون بالرشد الموضوعي.

2- النظرية الشرطية التفاعلية لـ " فريد فيدلرF.Fiedler":

حاول فيدلر إدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين جودة العلاقة بين القائد والأتباع، درجة وضوح المهام والقوة الكامنة في مركز القائد مع سلوكه، بحيث تتوقف فعالية القيادة على نمط وشكل العلاقة الشخصية بين القائد وأعضاء جماعته وهي انعكاس لمدى ثقة المرؤوسين في قائدهم ودرجة إخلاصهم له، كما تعبر عن وجهة نظر القائد اتجاه جماعته، فإذا كانت العلاقات تفاعلية بينهما ومن ثمّ فهي مؤشر على كفاءة القيادة، وإذا كانت العكس من ذلك فإنها تؤدي إلى تناقص فعالية

القيادة؛ كما تتحدد فعالية القيادة كذلك بالطابع الروتيني للعمل الذي يؤديه المرؤوسين، بينما المتغير الأخير يرتبط بالسلطة التي يمنحها المركز وتشمل الحق في التعيين والفصل وزيادة الراتب والترقية، ودرجة التأييد التي يحصل عليها المدير من رئيسه[1]، وبجمع العناصر الثلاثة تتفاوت درجة سيطرة القائد بين درجة عالية جدا ودرجة منخفضة جدا، وتطبق هذه النظرية في مختلف الظروف كوسيلة لزيادة فعالية القيادة[2]، وتوصل **فيدلر** أيضا إلى أنّ أنسب نمط قيادي بغرض الحصول على درجة قصوى للأداء يرتكز على الحالة الإيجابية لفريق العمل[3].

وتتحدد سهولة أو صعوبة الموقف الذي يعمل القائد في ظله، فعندما تكون علاقة القائد بالتابعين جيدة، وتكون مهام العمل واضحة، وكذلك تمتعه بمركز قوي، هنا يعتبر الموقف سهلا بالنسبة للقائد في ممارسة نفوذه، وعندما تكون العلاقة بينهما سيئة، والمهام غامضة ومركزه ضعيف يكون الموقف صعبا بالنسبة للقائد في ممارسة نفوذه على التابعين[4].

يتبين لنا أن نظرية فيدلر ساهمت في توضيح الظروف المختلفة والمتحكمة في اختيار النمط القيادي الملائم، بدءا من علاقة القائد مع مرؤوسيه فإذا كانت قائمة على الثقة والصداقة والولاء فإنها تتطلب من القائد نفوذ منخفض لقيادة أفراد الجماعة، وكذلك وضوح الأهداف والأدوار بالنسبة للأتباع عكس المهام غير المهيكلة التي تشكل موقعا صعبا أمامه، وكذلك قوة المركز التي يستخدمها لإجبار المرؤوسين على قبول قيادته وتوجيهه.

3- نظرية المسار نحو الهدف "روبرت هوسR.Haouse":

تفترض هذه النظرية أنّ القائد الفعال يستطيع التأثير في المرؤوسين وتشجيعهم على تحقيق أهداف المنظمة، بواسطة الربط بين تحقيق الأهداف الشخصية للعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية، لذا يجب أن يتّصف بمهارات تساعده على إزالة العقبات التي تواجه المرؤوسين لأجل تحقيق الأهداف، وبذلك يتمكن من تحقيق هدف مزدوج يتمثل في:

- يؤدي تحقيق الأهداف التنظيمية إلى زيادة الرضا الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وتعزيز تماسكهم،

---

[1] F.Fiedler ، نقلا عن: عبد الغفار، حنفي.**السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002، ص ص519-520.

[2] محمد سعيد، سلطان أنور.**السلوك التنظيمي**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ص ص351- 352.

[3] محمد كامل، المغربي.**السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس**. عمان: دار الفكر،ط2، 1994، ص ص 207-208.

[4] حسن، راوية.**السلوك في المنظمات**. الإسكندرية : الدار الجامعية، ط1، 1999، ص ص229-230.

– يؤدي تحقيق الأهداف التنظيمية إلى بناء المركز التنافسي للمنظمة وتدعيمه، ويفرض هذا الأمر على المرؤوسين تحديد أهدافهم وربطها بتحقيق أهداف إنتاجية محددة، والعمل على إزالة العقبات التي تواجه المرؤوسين في إنجاز أعمالهم، أما الأساليب القيادية التي يمكن للقائد اتباعها في ظل هذه الظروف هي:

– **القائد المساند:** يهتم بحاجات المرؤوسين وراحتهم ويخلق جو عمل مريحا لهم.

– **القائد المشارك:** يتيح مجال المشاركة للأتباع في مجال اتخاذ القرارات.

– **القائد الموجه:** يزود الأتباع بالإجراءات والتعليمات بشكل واضح.

– **القائد المهتم بالإنجاز:** يضع للمرؤوسين أهدافا تتعدى قدراتهم وتساعدهم على تطوير أدائهم وتشعرهم بثقة قائدهم فيهم؛ ويرى هاوس أنه يجب على القائد مراعاة العوامل التالية:

– **خصائص المرؤوسين:** المتمثلة في خصائصهم الشخصية والسلوكية وحاجاتهم والثقة بالنفس وقدراتهم.

– **خصائص البيئة الداخلية:** المتمثلة في ظروف العمل، طبيعة المهام، نظام المكافآت والعلاقة بالزملاء[1].

4– نظرية سلسلة السلوك:

بيّن كل من " **روبرت تاننبوم ووارن شميدتR.Tanenbum & W.Schmidt**"، وجود سبعة أنواع للقيادة مصنفة على أساس المشاركة في اتخاذ القرارات، تتراوح بين قائد دكتاتوري لا يسمح بالمشاركة إلى قائد ديمقراطي يمنح مرؤوسيه كامل الحرية في اتخاذ القرارات، لذا يجب على القائد اختيار النمط القيادي المناسب للقيادة حسب الظروف التالية:

* **ظروف تتعلق بالقائد:**تتمثل في نظام القيم التي يؤمن بها المدير واقتناعه بأهمية المشاركة وثقته بالأتباع ورغبته في تدعيم مكانتهم الوظيفية.

* **ظروف متعلقة بالمرؤوسين:** تمثلها قدراتهم ومهاراتهم وقيمهم ودوافع الانجاز لديهم ودرجة استقلاليتهم.

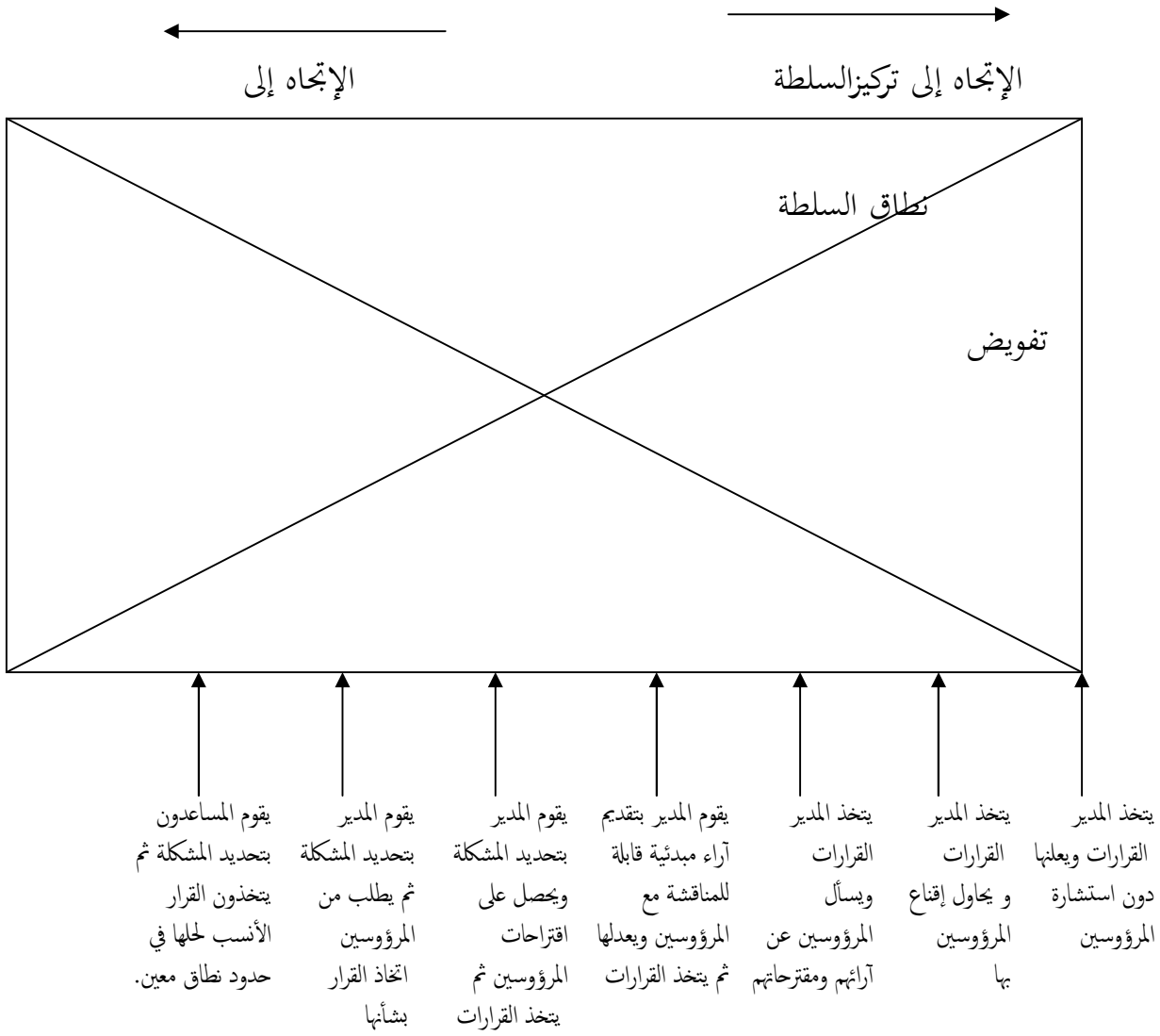
* **ظروف مرتبطة بالعمل:** تتمثل في طبيعة المهام، نوع الهيكل التنظيمي، وحدود السلطة والمسؤولية والتنظيم غير الرسمي وفرق العمل، وباستطاعة القائد الفعال، التوفيق بين هذه الظروف التي تمكنه من اتّباع أحد الأنماط القيادية[2] ، كما يوضحه الشكل رقم (**01**).

---

[1] R.Haouse ،نقلا عن : جازية، زعتر.**أصول التنظيم والإدارة**. القاهرة : مكتبة عين شمس، 1997، ص ص210– 212.

[2] R.Tanenbum & W.Schmidt، نقلا عن : جازية زعتر، مرجع سابق، ص213/212.

شكل رقم (01): نموذج روبرت تاننبوم ووارن شميدت.



المصدر: جازية زعتر، مرجع سابق، ص214.

يتضح لنا من الشكل رقم (01) السلوك القيادي الذي يمكن أن يصدر من القائد، وكل نوع من هذه السلوكات يتحدد بدرجة الصلاحية المستخدمة في طرفه، وكذلك درجة الحرية الممنوحة للمرؤوسين، بغرض الوصول إلى قرار مناسب، بحيث نلاحظ أن القائد في أقصى اليمين، قائد دكتاتوري متسلط غير متساهل معتمد (على السيطرة، وهو صاحب القرار الأول والأخير)، أي هو من يصنع القرار ويتخذه بينما القائد الموجود في أقصى اليساريمقراطي ويمنح درجة عالية من الحرية.

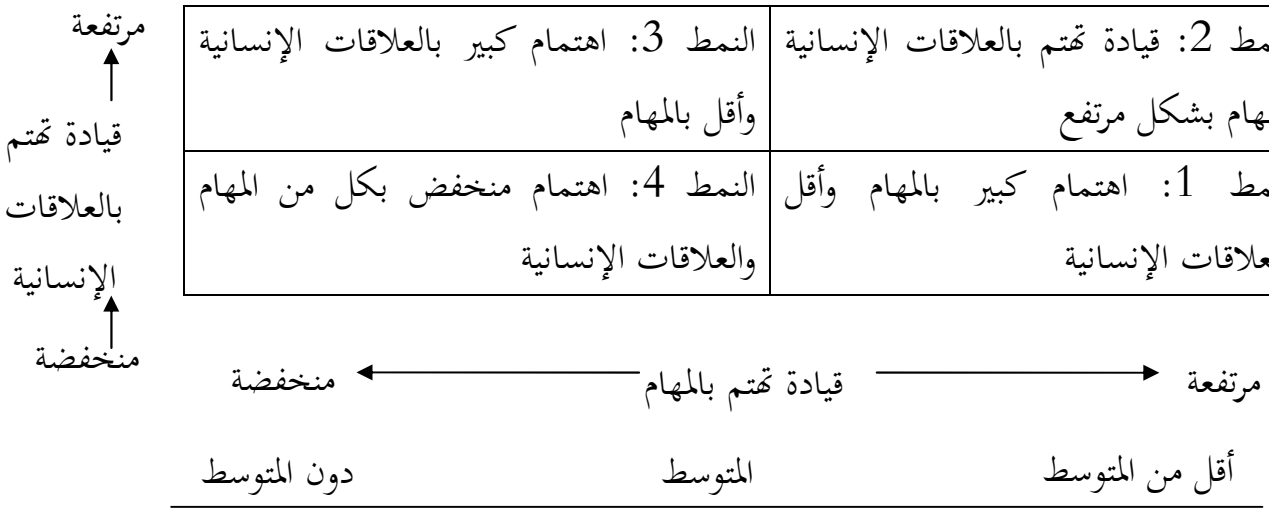
5- نظرية دورة الحياة للقيادة:

من روادها :**هرسي وبلانشاردHerssy &Blanchard**"، بحيث افترضا أن النمط القيادي الملائم يتوقف على دورة الحياة الوظيفية للمرؤوسين، بحيث يزداد النضج الوظيفي والخبرة كلما ازدادت خبرة القائد ونوع توجيهه، ويقصد بالنضج الوظيفي مقدرة العمال على تحمل المسؤولية بخبراتهم ومهاراتهم،

ودرجة تماسك الجماعة والقدرة على التعامل مع المشكلات والتغيرات البيئية، فكلما زادت درجة النضج لديهم فرضت زيادة تفويض السلطة والمشاركة، وفي حالة تقل درجة النضج تستلزم من القائد إصدار تعليمات وأوامر محددة ورقابة مباشرة للتأكد من إنجاز المرؤوسين لمهامهم[1].

ويظهر الشكل رقم (02) الأنماط القيادية المختلفة حسب درجة النضج الوظيفي للمرؤوسين.

شكل رقم (02): أنماط القيادة ودورة الحياة الوظيفية للمرؤوسين.



المصدر: جازية زعتر، مرجع سابق، ص216.

يبين لنا هذا الشكل أنه إذا كانت درجة نضج المجموعة أقل من المتوسط تؤدي بالقائد إلى إصدار الأوامر والتعليمات واستخدام الرقابة للتأكد من الإنجاز، وهذا يعكسه إهتمامه الكبير بالمهام وقلة اهتمامه بالجوانب الإنسانية، وفي حالة درجة نضج المجموعة تكون متوسطة تؤدي بالقائد إلى إتباع النمطين الثاني والثالث، وفي حالة النضج الكامل للمجموعة يعمل على عدم تدخل القائد في الإنجاز وعدم الإهتمام بالعلاقات، وهذا يرجع إلى خبرتهم الكبيرة ومعرفتهم الجيدة وتماسكهم.

6- نظرية الشبكة الإدارية:

قام بتطوير هذه النظرية كل من "**روبرت بلاكR.Blake**" و" **جون موتونJ.Mouton**"، والتي تفترض أسلوبين من السلوك القيادي وهما:

- الإهتمام بالإنتاج،

- الإهتمام بالعمال، وقاما بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين، أحدهما يمثل الإهتمام بالإنتاج (المحور الأفقي)، والآخر يمثل الإهتمام بالعمال (المحور العمودي) كما يبينه الشكل رقم

[1] Herssy &Blanchard، نقلا عن : جازية زعتر، مرجع سابق، ص215.

(04)، بحيث يشير الرقم 01 على كل محور إلى أدنى درجة اهتمام، ورقم 9 إلى أقصى درجة اهتمام، وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعا مختلفة من أساليب القيادة أي 81 أسلوبا، وتعتمد على درجة متفاوتة من حيث الاهتمام بالإنتاج والإهتمام بالعمال، إلا أن الباحثين أكدا على خمسة نماذج قيادية، أربعة منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط كالآتي:

شكل رقم (03): الشبكة الإدارية لبلاك وموتون

9	9/1								9/9
8									
7									
6									
5					5/5				
4									
3									
2									
1	1/1								1/9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

المصدر: بوعشة نور الدين، مرجع سابق، ص87

1- نموذج (1/1) الإدارة السلبية المتساهلة: يولي قادة هذا النمط اهتماما ضئيلا بالعمال والإنتاج، لذا لا يحقق هؤلاء القادة الأهداف الإنتاجية والرضا الوظيفي للعمال في وحداتهم، وينعكس هذا سلبا على العلاقات التنظيمية وتسود الصراعات والخلافات.

2- نموذج (1/9) الإدارة العلمية (السلطوية): يهتم القادة الذين يتبعون هذا النمط بالإنتاج وتحقيق النتائج المادية العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العمال، حيث يقل الإهتمام بهم إلى درجة 1، أي أن هذا النمط يعكس مبادئ الإدارة العلمية التي نادى بها تايلور،انطلاقا من إيمان القادة بوجوب استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل، وأهمية فرض الرقابة الدقيقة واللصيقة على أعمالهم، أي أن تحقيق الأهداف المادية أسمى هدف لهؤلاء القادة حتى لو كان على حساب العمال ومشاعرهم.

3- نموذج (3/1) الإدارة الإجتماعية : يعكس هذا النمط الإهتمام الكبير بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيق الأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، ويتمادى هؤلاء القادة في الإهتمام بتقدير العلاقات الإنسانية ومراعاتها من خلال القضاء على مظاهر الخلافات بين العمال ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.

4- نموذج (5/5) الإدارة المتأرجحة: يلجأ قادة هذا النمط إلى أسلوب (9/1) عند شعورهم باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العمال، وإن كانت الحالة هادئة يلجأون إلى أسلوب (1/9) فيضغطون عليهم من أجل زيادة الإنتاج.

5- نموذج (9/9) الإدارة الجماعية (إدارة الفريق): يولي قادة هذا النمط العناية الفائقة والإهتمام الكبير بكل من الإنتاج والعمال من خلال تكريس العمل الجماعي واعتباره أساس تحقيق الأهداف الإنتاجية، وكذلك إيمانهم بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية، وبالتالي يحققون المشاركة الفعالة للمرؤوسين في اختيار الأهداف والعمل على تحقيقها، وكذلك اختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها[1].

رابعا: أسس بناء التماسك التنظيمي لدى القيادة الناجحة:

من العوامل التي نرى بأنها تساعد على إحلال التماسك داخل التنظيمات، نذكر:

*** اتّباع أسلوب قيادي فعال:**

إن العامل حسب "**ميشال كروزيهM.Crouzier**" لا يعتبر كيد كما تراه التايلورية، أو كيد وقلب حسب ما جاءت به حركة العلاقات الإنسانية، ويؤكد على أن كلا النموذجين نسيا **أنّ الإنسان هو رأسا أي فاعلا مستقلا يمكنه القيام بتدابير واختيارات**، فهو يتكيف ويبدع حسب الظروف وكذلك حسب تحركات الفاعلين الآخرين[2]، وبناءا على هذا فإن القائد الفعال هو الذي يوازن بين حاجات المنظمة من خلال الإهتمام بالعمل والإنتاج، وإشباع حاجات العمال والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي فإن النمط القيادي الفعال هو الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج والأفراد معا، لأن الإهتمام بالعمل والإنتاج وجني الأرباح على المدى القصير، على حساب الإهتمام بالعمال يؤدي إلى نتائج سلبية على المدى الطويل كالتذمر والتأخر عن العمل وعدم الرضا، كما أن الإهتمام بالعمال على حساب الإهتمام بالعمل يفقد المنظمة صفتها المؤسسية، وعلى أساس ذلك فإن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف المواقف، ومن ثمّ يعتبر أسلوب القيادة الموقفية أكثر واقعية من الأساليب الأخرى لأنه يعتمد على المرونة والتكيف في اختيار النمط القيادي حسب متطلبات الموقف، لذا يجب على القائد الفعال أن يدرس الموقف بجميع عناصره مثل:

- الوقوف على قدرات وخبرات العمال،

---

[1] R.Blakeو J.Mouton ، نقلا عن : إبراهيم، الغمري. **الأفراد والسلوك التنظيمي**. القاهرة: دار الجامعات المصرية، 1979، ص162/160.

[2] M, Crouzier& freedberg.**l'acteur et le système**. Paris : édition du seoul, 2éd, 1992, p44/45.

– تحليل عوامل الموقف وتغيير ما هو سلبي ليتناسب مع توقعاتهم،

– تحليل توقعات العمال من الأعمال التي يؤدونها،

– دراسة المناخ السائد داخل المنظمة؛ وإضافة إلى هذا فالقائد الناجح هو القادر على التحول من نمط قيادي لآخر حسب متطلبات الظروف التي تعرفها المنظمة [1]، ويجب عليه إدراك:

– أهمية الاتصالات في زيادة فاعلية عمل الجماعات والمنظمات، فكلما كانت قنوات الاتصال بين القائد والأتباع أفضل، زادت احتمالات تعاون الطرفين بطريقة ناجحة في إنجاز الواجبات، أما عملية الإستماع للمرؤوسين هي كذلك بالغة الأهمية وفشل القائد في أداء هذه الواجبات يؤدي إلى تدهور الإنتاجية وتدمير رضا العمال.

– الإهتمام بالواجبات والعلاقات معا يرتبط بمدى فاعلية القائد وكفاءته، واهتمام المدير بالجانبين تجعله يتمتع بفرص أفضل للنجاح.

– القائد الناجح يفوض بعض صلاحياته ومسؤولياته لمرؤوسيه، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم ويجعلهم أكثر فائدة للمنظمة.

– يتميز القائد الناجح بمرونة كبيرة ويتكيف مع المستجدات من خلال هدوء نظرته إلى الموقف وتحليله الموضوعي لمشاعر المرؤوسين[2]، ومن واجبات القائد الفعال الأخذ بزمام الأمور والمبادرة والتفكير في كيفية تجنب حدوث المشكلات عوضا عن مواجهتها عقِب حدوثها، ومن الأسس التي تتبناها القيادة تشجيع الأداء الإبداعي من خلال:

– تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحا لتبادل الخبرات والأداء،

– تبني الأفكار الجديدة وتدعيمها ومساندتها وبث الثقة بالنفس لدى المرؤوسين،

– وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تثير لديه روح التحدي والمبادرة،

– إدراج التجديد والإبتكار ضمن أولويات المنظمة؛ ومن المهارات التسييرية التي يجب أن تتوافر في القائد نذكر:

– المهارة الإنسانية: تتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والجماعات ولها أهمية كبيرة، بالإضافة إلى القدرة على الإقناع والتفاوض لكي ينجح في أداء مهامه.

---

[1] محمود سلمان، العميان. **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. عمان: دار وائل، ط2، 2004، ص274.

[2] رونالدي، ريجيو. **المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي**. ترجمة فارس حلمي. عمان: دار الشروق،ط1، 1999، ص419.

– **مهارة التنظيم:** تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل داخل التنظيم، وكذلك القدرة على الموازنة بين متطلبات الأنظمة الفرعية للتنظيم ومتطلبات البيئة الخارجية، وهذا يفرض على المسير على أن يكون ذو رؤية واسعة وقادرا على توزيع الإهتمامات[1]، إلّا أنّ مهام القيادة تطورت بحيثلم تبق منحصرة في التنفيذ التقني والمهارات التسييرية، فبالإضافة إلى التقنيات والتسيير والإستراتيجية، عرفت كذلك الإستشارة وتدريب الآخرين بهدف الوصول إلى أسلوب خاص ومثالي. وفي هذا الصدد تؤطر الكثير من الأعمال لإيجاد نفس الإستعمالات القاعدية للقيادة، وتشخص هذه النوعيات بأنها ذات طابع كارزماتي في مختلف مستويات التنظيم[2].

من خلال هذا يجب على القائد أن يضع المستقبل نُصب عيناه، ويتصور ما سيحدث مستقبلا بصفة مسبقة، ويضع خطة للمتابعة وإدارة حية على مستوى فريقه أو منظمته، وينظر بهدف الوصول إلى النتيجة أو عدة صور عن هذه الرؤية، وهذه الأخيرة تكوّن نظرته الشخصية وأيضا نتيجة فريقه والطرق التي يعطيها.

كما يجب عليه معرفة قيم وحاجات الآخرين وما يقولونه، لأن القيادة هي القدرة على الإحداث والإبداع في وقت واحد، **كما تؤديالرؤية الواضحة إلى زيادة التماسك**، ولابد أن يتواصل القائد مع الأتباع بانفعال من أجل إعطاء ذوق للعمل، كما لا يوجد قائد حصل على تعاون كل عناصره ولم ينجح في تحقيق النتيجة النهائية للمشروع، وهذا من خلال توزيع المسؤوليات وتوجيه فريقه وتحفيزه في إطار العمل المشترك، وتقدم القيادة الثقة كعنصر دال على النجاح من خلال إعطاء المثل الأعلى[3].

يتضح لنا أن هذا المبدأ يجعل الأتباع يثقون في قيادتهم، ويمكن أن تحصل هذه الثقة في كثير من الأحيان وكذلك يمكن أن تضيع بسرعة؛ لذا يجب على القادة أن يقابلوا ثقة مرؤوسيهم بهم من خلال استعمال طاقاتهم للتشجيع وإعطاء فرقهم الدعم الكافي لكسب الجانب العملي، وأن يركزوا جهودهم على حل المشاكل التي تحول دون استعمالهم لهذه الطاقة، عن طريق تحسين المستوى من خلال التعرف على الإمكانيات الفرديةوكذلك فرص النجاح.

ومن هذا المنطلق تصبح إعادة التفكير في أسلوب القيادة ضرورة، لأن مفهومها اليوم ذو مدلول إرغام وإجبار وهذه من صفات القيادة الأوتوقراطية التي ليست لها معاني، إلّا أن الأسلوب الديمقراطي

---

[1] محمد رفيق، الطيب.**مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف وتقنيات**. الجزء الأول، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص ص34-35.

[2]Alain, duluc.**leader ship et confiance, développer le capital humain pour les organisations et performantes**. Paris : dunod, 2éd, 2008,p p68-69.

[3]Opcit, p70-72.

يفترض قرينة وإطارا مرجعيا أين توجد قيم الحرية، الفعل الإرادي والحقوق الشخصية القوية، لذا فالقيادة الديمقراطية موضوعة في قرينة مهيكلة جدا ذات طابع سلطوي[1].

ومن خلال هذا نعني بالقيادة: **تلك القدرة الدافعة للفرديات المتحررة والحرة للرؤساء والمرؤوسين لإظهار مشاركتهم الإيجابية والإرادية من أجل بلوغ الأهداف، فطاقة القائد إذن هي عملية تدبير وتنظيم مركبة المعارف والمهارات التي تؤسس عدة أشكال للتأثير في الآخرين،** ونخلص كذلك إلى أن هذه القدرة تختلف عن الحكم والسلطة اللذان يتأسسان من طرف الهياكل التنظيمية، كما تُعطى بأقل من قليل من المفهوم القانوني للمسؤولية منطقيا، وهي في الحقيقة رهان المسؤولين لتنمية مؤهلاتهم القيادية.

وتعد القيادة من أسباب قياس وقيادة الأداء الإنساني لأنّ هناك عمالا مجدون يدمجون كل الأهداف المحددة كما يلي:

– لكل أجير سمات توضح له تقدّمه لأنه يحدد في كل لحظة تقاطعاته مع الأغراض والأهداف.

– تضع السلطة السلمية قاعدة موضوعية لأجل قياس ومقارنة الأداءات وكذلك نظاما للتقييم خالصة من الذاتية، التي ربما تدمر أساسيات تسيير الضغوطات.

– كل أجير يعرف أهداف مؤسسته، وهو بذلك ينظم ويرتب الأغراض المعلنة والمعرّفة والمقروءة لقيادة مهامه.

– تسمح المعلومات الموضوعية بتحديد الأداء للأجراء والمنظمات، كما تضع هذه المعلومات عدة أنماط لمكافأة الأداء، الذي تم تحديد مقاييسه بموضوعية للأجراء.

– تحدد كل مجموعة الأهداف والنتائج النهائية بالمشاركة انطلاقا من منطق القيادة المدمجة لبعض الأداءات الجماعية للخلايا المكونة للمنظمة[2].

*** إدارة العملية الاتصالية:**

بما أنّ الاتصال هو التنظيم الأحسن للتفاهم بين الأشخاص وهو مدعم لتبادل المعارف والأحاسيس بين شخصين أو أكثر، وهو ضروري للتسيير كي يكون فعالا، وهو أحد العناصر المهمة لتوجيه أحسن لممارسات التسيير، أي أنّ الاتصال هو آلية للتفاهم وتبادل المعارف بين العمال من جهة، وكذلك هو أداة هامة للتسيير الفعّال، ويكتسي الاتصال داخل المنظمة غايات هامة حددها كل من "**جورج تيري وستيفان فرانكلين George terry & stephen franklin**" في النقاط التالية:

---

[1]opcit, p67/68.

[2]Bernard, Martery & daniel crozet.**gestion des ressources humaines, pilotage social et performence**. Paris : dunod,7èd , 2008,p p175-177.

– تطوير القبول الكامل لقوانين المنظمة من طرف المرؤوسين،

– يصبح أكثر تدعيما ومراعاة لقوانين المنظمة وموضوعاتها، ويعطي كل المعطيات الضرورية واللازمة لصنع القرارات[1]، كما ترتبط طبيعة الاتصال كظاهرة اجتماعية لبحاجات الأفراد وإشباعها مما يلزم ممارسة الاتصال لإشباع الحاجات المتعددة والمتنوعة حسب درجة الأولوية، ويمثل الاتصال نشاطا حركيا للفرد في ممارسة جوانب الحياة المختلفة، ونجد طبيعة الاتصال تتفق مع طبيعة المنظمة بحيث تعتبر الاتصال أحد الدعائم الهامة والأساسية التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها، ويتم الاتصال بين الإدارة والعمال من خلال المهام الإعلامية والإنضباط والإقناع، بحيث تقوم الإدارة بإصدار القرارات والإجراءات اللازمة التي يتبعها العمال في أعمالهم وللتعرف على مسؤولياتهم وواجباتهم[2]، ومن خلال هذا نعتبر الشكل الرسمي للاتصال نظاما قائما على التخطيط للإجراءات والكيفيات التي تشكلها المعلومات في المنظمة، كما يساهم في التنسيق بين السلطات والإختصاصات الرسمية.

وتكمن شبكات الاتصال الرسمي في أية منظمة داخل بناء السلطة وتنطوي على قنوات صاعدة وهابطة ورأسية وفوقية، بحيث الاتصال الرسمي في أية منظمة هو ذلك الذي يتم في إطار القواعد واللوائح التي تحكم المنظمة، ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء الرسمي[3]، أي أن الاتصال الرسمي في المنظمة هو عبارة عن ترجمة لمواقف المستويات التنظيمية التي تقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والمطالب بين الفاعلين في مختلف المستويات، وهذا يستلزم توفر أطر رسمية لتدفق المعلومات الضرورية.

ويشكل هذا النوع من الاتصال سلطة في يد المدراء في مختلف المستويات التنظيمية، ومن وظائفه نجد: – نقل الأوامر وفق التسلسل الإداري والقيادي،

– نقل الإقتراحات والتقارير وردود الفعل التي يبديها العمال للإدارة،

– إحاطة كافة أعضاء المنظمة بالأهداف العامة لها؛ كما تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار بناء منظم يحدد المرسل والمرسل إليه والقناة، وهدفه ضمان التسيير الفعال للمنظمة[4]، لذا يجب على المدراء إرسال المعلومات الضرورية لمختلف الأطراف العاملة في المنظمة من لجان التنفيذ والمراقبة، ومن أشكاله نجد:

---

[1]George, terry & steven franklin.**les principes du management**.France : édition franklin, 1994, p411.

[2]عبد الوهاب، محمد علي.**الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**. القاهرة، بدون ناشر، ص ص175-176.

[3]R,Reix.**système de communication des organisations.**Paris : édition viubret, 1995, p p198 - 199.

[4]حسان، الجيلالي. **التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1988، ص 79.

1- الاتصالات الهابطة:

تتم بين الرؤساء والمرؤوسين بصفة رسمية من الأعلى إلى الأسفل، ويرى "**جون ماري بريتي**" أن الاتصالات النازلة هي التي تتم من أعلى إلى أسفل السلم الهرمي، فهي تمد جماعة العمل بالمعلومات وتنشطها، ويخلق الإنسجام في أداء الأدوار، ويتم إرسال التعليمات والمعلومات الفنية التي تسمح بالتنفيذ الجيد للمهام[1]، ويوفر هذا النمط الاتصالي جوا من الثقة في محيط تسوده الصرامة والضبط الإجتماعي بناء على قواعد وقوانين وتعليمات رسمية، وهذا يوضح ما تنوي الإدارة القيام به ومختلف إستراتيجياتها في تسيير وتنظيم العمل، وكذلك إيجاد جو من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتنساب الاتصالات الهابطة من الأعلى إلى الأسفل وتكون في صورة خطط أو قرارات صادرة من الرؤساء والمسؤولين حسب السلم الإداري خلال اتصالهم بالمستويات الدنيا.

ويلخص كل من "**كاتن وكاهن**" أنواعه كما يلي:

- الأوامر والتعليمات الخاصة والمرتبطة بالعمل،
- العوامل المرتبطة بفهم ارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المنظمة،
- المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب مثلا.
- التغذية العكسية المتعلقة بتقييم أداء المرؤوسين،
- المعلومات ذات الطابع العقائدي، والتي تهدف أساسا إلى إعطاء طابع عقائدي لأهداف المنظمة.

2- الاتصالات الصاعدة:

تكون من الأسفل إلى الأعلى وتحمل المعلومات التي تُبنى عليها القرارات والخطط والأوامر والتعليمات، أو التي تستدعي التدخل لحل المشاكل والتقليل من العقبات التي تعترض التنفيذ وتتلخص أنماطها في:

- تقديم تقارير عن أداء العمل وظروفه،
- تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو أحد أتباعه إن كان مشرفا مثلا،
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين،
- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة أو المتعلقة بأداء عمل ما.

[1]J-M, Peretti.**gestion des ressources humaines**. Paris : édition viubert, 1997, p245.

– الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى[1].

ويضيف "**دونابورن A.Denaborne**" أن الاتصال من الأسفل إلى الأعلى يقتصر على تقديم الشكاوي والتقارير العامة والطلبات، وهو مرتبط إلى حد ما بنوع وأسلوب القيادة السائدة في المنظمة[2]، ومن القيود التي تحد من فعاليته نذكر:

– **التجريد الاتصالي**: أي عندما يقوم الأفراد بتلخيص التقارير التي ستعرض على المدير بسبب ضيق الوقت، حينئذ يتم استبعاد المعلومات السلبية، أو إحداث تحريف في التقارير والبيانات.

– **اعتبارات الوضعية أو المركز**: أي الخوف من خسارة الوظيفة في أن يطبق من حدود اتصاله ويكون المرسل حذرا في إبلاغ المدير بالمعلومات الصحيحة.

– الحواجز المتمثلة في صعوبة المقابلة أو التعامل مع الرئيس بصورة مباشرة أو الإنشغال الدائم، ومنه يصبح الرئيس بعيدا عن التفاعل والإستماع للمرؤوسين.

ولنجاح الاتصال الصاعد لابد من الأخذ بعين الإعتبار النقاط التالية:

– دقة الرقابة للتحقق من منطقية تقديرات الوضعية الحالية،

– بناء الثقة من خلال العمل الجماعي،

– تقليل الخوف لدى المرؤوسين من الفشل،

– تحسين إحساس الإدارة بمشاكل العمال.

3– الاتصالات الأفقية:

يعتبر هذا النوع من الاتصال أساسيا لفاعلية العمليات، فهو يمر عبر الإدارات الوظيفية وبين الأشخاص، في نفس المستوى الإداري، ويتم الاتصال الأفقي في إطار جماعات العمل بإرسال معلومات وتبادلها بين الأفراد الذين يشغلون نفس المناصب، وغالبا ما يتم الاتصال الأفقي في إطار التنسيق والتعاون ويؤدي إلى نشوء علاقات صداقة، إلى جانب الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال الصاعد.

ويؤدي هذا النوع إلى تماسك الجماعات المهنية المختلفة التي تتبنى قواعد وأساليب للتعاون والتضامن من أجل توزيع نطاق امتيازاتها في التنظيم[3]، أي يشكل وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، ومن الضروري تشجيع الاتصال

---

[1] كاتن وكاهن، نقلا عن: مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي**، مرجع سابق، ص ص145-146.

[2] A, Denaborne.**communication dans l'entreprise, conceptionet pratique**. Paris : édition jaune, 1993, p67.

[3] J.MPeretti, op.cit, p247.

الأفقي حسب هنري فايول، كوسيلة لتحقيق الفعالية الإدارية والاتصال السليم مع مراعاة وجوب حصول الموظف على إذن من رئيسه قبل إعطاء المعلومات لجهة أخرى ويمكن ضبط هذه العملية بوضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة على نفس المستوى.

4- الاتصال الخارجي والاتصال الشفوي:

يمثل الاتصال الخارجي في حقيقته صيغة معقدة من التفاعل مع المتغيرات البيئية المختلفة والمحيطة بالمنظمة سواء كانت البيئة العامة الكلية أو البيئة الخاصة والتي ترسم للمنظمة حدود الفرص التي تتاح لها للدخول إلى أسواق أو مواقع جديدة، فضلا عما تفرضه من تهديدات خطيرة قد تؤدي إلى إنهاء أو فشل البرامج التي تضعها المنظمة لإحداث التكيف[1]، بينما يعتبر الاتصال الشفوي من أكثر أساليب الاتصال استخداما وذلك لما يوفره من الوقت، كما يسمح بالاتصال الشخصي، ويشجع على تبادل الأسئلة والأجوبة لتبادل الآراء والأفكار[2]، ومن خلال هذا يتضح لنا أنه مهما تعددت أنواع الاتصال إلّا وكانت في خدمة الأهداف التنظيمية من جانب، ومن جانب آخر تحقيق التقارب والتوافق بين الرؤساء والمرؤوسين؛ وتتلخص وظائف الاتصال فيما يلي:

أ- الإنتاج:

لا يمكن فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات الإقتصادية بصفة عامة عن عملية الإنتاج، لأن عملية الاتصال تقوم بتحديد سير الإنتاج من الجانب الكمي والكيفي، وكذلك من خلال التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء، كما نجد أن دراسات "**الهاورثون**" قد بينت مدى تأثير الاتصال غير الرسمي الناتج عن التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل على تقنين الإنتاج وتقييده، من خلال وضع معايير سلوكية تعزز بعضها بأقوال ونوادر وشائعات[3].

ب- الإبداع:

من خلال وضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي، كما تعتبر وظيفة الإبداع، أقل وظائف الاتصال ممارسة، وذلك بسبب المقاومة الشديدة التي يبديها مختلف الأطراف حيال التغيير التنظيمي، ومن أسبابها نذكر:

- شعور الفرد والجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد والذي يهدد التوازن الفردي والجماعي في مجال العمل.

---

[1]Amine, bartoli. **communication et organisation**. Paris : édition d'organisation, 1991, p82.
[2]Pierre, lovart.**gestion des ressources humaines**. édition euro les université, 1991, p177.
[3]مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي** ، مرجع سابق، ص ص148-149.

– ارتباط الإبداع بعملية تقييم الأداء من جهة، وبتنفيذ وتطبيق هذه العملية من جهة أخرى، لذا فالاتصال يلعب دورا فعالا في تحقيق هذين البعدين والتحقق من عملية المقاومة، وإقناع مختلف الأطراف بضرورة تطبيق هذه الإبداعات الجديدة في مجال العمل.

جـ– الصيانة:

يتمثل دور الاتصال في الصيانة من خلال أداء ثلاثة مهام رئيسية، الآتي ذكرها:

– حفظ الذات وما يرتبط بها،

– ضمان استمرارية العمليات الإنتاجية والإبداعية للمنظمة،

– تغيير مواقف الأفراد.

فالصيانة هي عملية تنحصر في المراقبة المستمرة لأداء العمل من خلال التغيرات الجديدة، وكذلك تمثل مرحلة مهمة للكشف عن جميع العقبات أو الأخطاء المرتكبة في العملية الإنتاجية للمنظمة، وهكذا نجد أن جميع وظائف الاتصال المتمثلة في الإنتاج والإبداع والصيانة يسهم الاتصال في تحقيقها والتأثير في توجيهها، كما يمكننا القول أن وظائف الاتصال لا يمكن أن تنفصل عن هيكله، والذي يحدد بصفة دورية رسمية مكانة الفرد ودوره في المنظمة.

و يهدف الاتصال بصفة عامة، إلى:

– تحقيق الترابط الوثيق بين أطراف المنظمة على المستويين الداخلي والخارجي، وهو بمثابة البنية الأساسية التي تقوم عليها المنظمة، ويتم ذلك عن طريق:

* إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات الواجب تنفيذها، وكذلك إعلامهم بالتعليمات المتعلقة بتنفيذ العمل وكيفية التعديل، وتحديد الأوقات المناسبة لتنفيذ كل عمل.

* إعلام الرؤساء بما تم إنجازه، وما لم يتم إنجازه، وإعلامهم بالمشكلات والعوائق والصعوبات التي تعترض التنفيذ[1]، ومن خلال هذا نجد أن أهداف الاتصال تنحصر داخل المنظمات على اختلاف أنساقها، فإما تكون على المستوى الداخلي للمنظمة أي العمال والإداريين، أو أهداف على المستوى الخارجي تتمثل في احتياجات المنظمة من اليد العاملة وتوفير مدخلات العملية الإنتاجية والحصول على التمويل اللازم من المصادر الإقتصادية، وتدعيم الهيكل الحالي، والتخفيف من العبء، والتعرف على آراء العملاء، وهكذا تكمن أهمية الاتصال في العملية الإنتاجية.

[1] محمد يسري، دعيبس. **الاتصال والسلوك الانساني: رؤية في انتروبولوجيا الاتصال**. الاسكندرية: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1993، ص 36.

*** مشاركة العمال في العمليات التنظيمية:**

كلمة المشاركة لا تغيب الغموض، وتعطى لإقرار قوانين وتطبيقات تغييرا فعليا وهناك طرق كثيرة لبدء التنفيذ بالمشاركة، وبهذا المعنى تعرف مثل مجموعة الوسائل التي تنظم العمال من أجل التأثير على القرارات المتخذة داخل المنظمة، ومنها نذكر المشاركة في الحكم أو السلطة، فالحكم يعني بصفة عامة قدرة التصرف على الآخرين، ويرى "**ميشال كروزيه**" أن ممارسة الحكم تتكون من:

– المصادقة على مقاييس معرفة تساعد على التنظيم للتوصل إلى الأغراض والأهداف المحددة، وبهذا المعنى تلعب مديرية المستخدمين دورا محفزا.

– احترام المقاييس المحددة في لعب النظام "الإجراءات التأديبية"، بحيث تقوم مديرية المستخدمين بدور الإداري في هذا الإطار.

– تنمية المشاركة بالحكم التي تجيب عن الأغراض الموجودة في مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية التي ترى أن **المشاركة هي طريقة حوار اجتماعي لمرور المعلومات** وهي وسيلة لتأسيس ضغط صناعي لإعادة التعرف على الأشخاص، وكذلك تعتبر المشاركة موزع قرارات لتقاطع الأداء المؤسسي المتابع من قبل القائد، وكذلك من خلال نمذجة النوعية الكلية للقرار المتخذ انطلاقا من بلورة حركية القدرة المتقاطعة مع الخبرة والقدرة المبدعة، وتتم المشاركة في الحكم وفق كيفيات وأنماط الملاحظة، التي ربما ترتب بوجه تقاطع على مستوى الحكم الذي يقوم به الأجراء ضمن مهامهم، فالأوائل يمثلون مرجعا لمشاركة جد محدودة، تكوينها أدنى في كل المؤسسات التي تخضع لها من خلال:

– إعلام الأجراء الذي يعتبر أول خطوة لتقدم أي مشاركة، وهنا المعلومة هي منبع الحكم.

– الإطلاع من خلال نشر القرارات في إعلانات، مثل توظيف لجنة المؤسسة لتقرير المواصفات الإقتصادية للوحدة.

– اتخاذ القرارات على قاعدة مناقشة آراء مجموعة مشاركين من خلال التشاور.

– التسيير بالأهداف وبدء العمل باللامركزية من مهام الحكم على درجات سلمية في وضعيات ترافق حالات التنظيم والتسيير مثل الرقابة الجماعية، التسيير الجماعي، التسيير الذاتي[1]، كما يرى "**دوغلاس ماك قريقور**" أن المشاركة يمكن أن تحقق الغرض لخلق أنواع متعددة من الإشباع في موقف العمل، وهي تقدم طريقا ممكنا وسط المشاكل المتعلقة بالكفاءة الفنية في إنتاج المصنع، وعملية العمل ووسائله، وتمنح العمال نوعا من التقدير كآدميين على مستوى الفرد والجماعة، وكذلك تضفي على

[1]Bernard, martery et daniel crozet. **gestion des resources humaines, pilotage social et performance**. paris : dunod, 7éd, 2008, p p182-184.

عملهم كرامة ومعنى، ويمكن للمشاركة، أيضا أن تظهر الخيال المبدع وعبقرية الإبتكار، ومن الممكن أن تبعد الخوف والإعتماد على الآخرين، وذلك بتوفير الفرص لأعضاء المؤسسة لممارسة نوع من التحكم في مصائرهم، واكتساب فهم حقيقي لما يحس به العمال، وتساعد المشاركة أيضا على تشجيع وتنمية المسؤولية الشخصية الصادقة بين أفراد المنظمة، وكذلك تشجيع الحرية التي تفتقد حينما تكون السيطرة مركزية، لذا فمبدأ المشاركة يعتمد على الديمقراطية[1].

من خلال هذا يتضح لنا أن المشاركة تتمثل في عملية استشارة القائد للمرؤوسين والإصغاء لما يقدمونه من اقتراحات ثم يتخذ القرارات، بحيث تشتمل المشاركة عملية المناقشة الجماعية في حضور القائد أو غيابه، وغرضها الوصول إلى قرار يساهم في رفع مستوى الأداء والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الأهداف، فالمشاركة تقوم على الإشتراك العقلي والإنفعالي للفرد في موقف اجتماعي يشجعه على المساهمة في تحديد الأهداف الجماعية.

وحسب "**كيث ديفيز**" يقوم المدير المشارك بما يلي:

- استشارة المرؤوسين،
- إعلامهم بالمشكلات وهذا يساعد الجماعة على العمل بشكل فعال،
- السماح بمشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف الجماعة[2].

– متطلبات وشروط فعالية المشاركة:

يمكن تحقيق فعالية التسيير بالمشاركة في مواقف معينة تسمح بتطبيقها دون مواقف أخرى ومن شروطها نذكر:

- يجب أن لا تزيد التكاليف المادية عن القيم الإقتصادية، فلا يمكن أن يقضي العمال كل أوقاتهم في المشاركة تاركين الأعمال المحققة للفعالية والنجاح،
- يجب أن يكون للمشارك القدرة على المشاركة،
- قدرة المشاركين على الاتصال المتبادل والحديث بنفس اللغة للقدرة على تبادل الآراء،
- لا يمكن إعطاء الحرية المطلقة للعمال أو المدراء للمشاركة إلّا بالقدر الذي يساهم في تحقيق الإنسجام والفعالية[3].

---

[1] دوغلاس ماك قريقور، نقلا عن : فاندرسال، ويليم.**المشرف الناجح في الصيانة والهيئات الحكومية**. ترجمة عبد الهادي الجوهري. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث،ط1، 1998، ص ص62-63.

[2] توفيق، درويش،مرجع سابق، ص126.

[3] المرجع نفسه، ص127-128.

– أنماط أسلوب التسيير بالمشاركة: توجد طريقتين لبناء وضمان فعالية المشاركة وهي نمط الإشراف ونمط الإقتراحات.

* **نمط الاشراف:**من أنواع نمط الإشراف نذكر:

1– الإشراف بالتشاور:

يمثل نوعا من المشاركة ويمكن للمشرف تطبيقه، وهذا يعني تشاوره مع العمال حتى يحملهم على التفكير في القضايا المطروحة، ويساهموا بأفكارهم وآرائهم قبل اتخاذ القرارات، والمدير المشارك لا يستشير مرؤوسيه في كل قضية تطرح أو تعرض عليه لكنه يخلق مناخا تشاوريا، ويتطلب هذا من المدير تفاعله مع العمال والإستجابة لأفكارهم مما يخلق لديهم نوعا من الدافعية، ويجب على المدير المشارك التحلي بالتواضع الذي يمكنه من الإعتراف الضمني بأنه لا يعرف أكثر من معرفة كل العمال المجتمعين، كما يعترف المشرف بأن أفكاره ليست دائما هي الأفضل، وهذا التشاور لا ينقص من سلطته لأنه يبقى يحتفظ بحقه في اتخاذ القرارات، وعادة ما يقوي من سلطة المدير غير الرسمية من خلال مشاورة العمال والإستجابة لآرائهم، وينتج عن التشاور والاتصال، حل المشاكل.

2– الإشراف الديمقراطي:

يعتبر أسلوبا متقدما من الإشراف بالتشاور من خلال منح درجة كبيرة من سلطة اتخاذ القرارات للعمال، حيث يقدم المشرف الديمقراطي عددا من المشكلات تتطلب اتخاذ قرارات من خلال تشجيع التفكير الإبتكاري لدى العمال، وهذا يجعلهم يشتركون في مناقشتها جماعيا، ومن مميزات نمط الإشراف الديمقراطي، الإعتماد على مبدأ الإجماع والمساواة في اتخاذ القرارات[1]، ومن الأسباب التي تحد من تطبيق هذا النمط نذكر:

– صعوبة تطبيق فكرة اتخاذ القرارات في المؤسسات الهرمية بالنسبة للمدير كمتخذ للقرار مقارنة بالمدير كقائد.

– نقص مهارات استخدام الإشراف الديمقراطي للمدير والعمال.

– تطبيق الإشراف الديمقراطي بطرق غير صحيحة يؤدي إلى سعي العمال وراء تحقيق أهدافهم الشخصية.

3– الإشراف باللجان:

تتمثل هذه الطريقة في إيجاد لجان خاصة في كل وحدات المنظمة نظرا لفعالية دورها في تطوير العمل إذا استخدمت بطريقة مناسبة في حل المشكلات، يكونها ممثلين عن الإدارة والعمال، ومهمتها

[1] بوعشة نور الدين، **القيادة الادارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري لدى العمال: دراسة ميدانية**، مرجع سابق، ص105.

البحث عن أسباب المشكلات، والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها وهي ظرفية، والمشاركة عن طريق اللجان قد تنجح في مؤسسات وتفشل في أخرى، ولبلوغ النجاح باستخدام هذا النمط يتطلب اهتماما ورغبة مستمرة من جانب الإدارة، ويسمح فيها للعمال بتقديم الإقتراحات[1].

*** نمط الإقتراحات:**

هذا النمط يشجع العمال على تقديم توصياتهم لتحسين سير العمل، ومن صعوباتها أنها توجد دائما في صورة اتصال كتابي، لذا ينقصها بث الدافعية التي تنتج عن طريق الاتصال المباشر بالمسؤولين، وكذلك تردد العامل في اقتراح أي تحسين يؤثر على عمل العمال الآخرين، خاصة إذا كانوا مندمجين في شكل تنظيم غير رسمي، وهذا ما توصل إليه " **إلتون مايو**" من خلال تجارب الهاورثون أي: أنّ الجماعات غير الرسمية تضع قانونا خاصا بها كعدم الوشاية بالزملاء، وعدم زيادة الإنتاج مقارنة بالزملاء، وبهذا تضع حدودا لا يتجاوزها أحدا من أعضائها، وإن حدث ذلك تعزله الجماعة وتهمشه، وهذا يؤدي إلى تردد الفرد في تقديم الإقتراحات لأنه مرتبط بجماعته غير الرسمية وجدانيا أكثر من ارتباطه بالإدارة.

وهناك طريقة فعالة تتمثل في قيام الإدارة بتنظيم اجتماعات دورية لتقديم توصيات جديدة ومناقشتها دون المساس بمشاعر أحد أو من قيمة أفكاره، كما يسمح للعمال والمشرفين عليهم بإجرائها فيما بينهم حسب رغبتهم وأهمية الإجتماع وفعاليته، ولهذه الإجتماعات دور فعال في تحقيق المشاركة، لأنه قد يحصل لبعض الأفراد تقبل الإقتراحات من زميل لهم ولا يتقبلونها من السلطة السلمية نظرا لقوة إقناعه وهذا يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

ومن معوقات أسلوب التسيير بالمشاركة نذكر:

أ– التقاليد التنظيمية: تعيق انتقال الإدارة إلى اتّباع أسلوب الإدارة بالمشاركة، ويرجع ذلك إلى الخوف من الفشل أو فقدان السيطرة على اتخاذ القرارات من قبل مدراء الإدارة العليا، أو عدم رغبة المشاركين بمشاركة غيرهم في ملكية منظماتهم.

ب– قيم المدير: إن كان المدير مستبدا فإنه لا يسمح بمشاركة أحد في إدارة المنظمة.

ج – الخبرة والمعرفة والتخصص المهني: في بعض الحالات لا يسمح المدير بمشاركة المتخصصين في أمور لا يفهمها ويظن أنها لا تخدم المنظمة أو تزيد من التكاليف.

د– ضمان عدم التعرض لإجراءات تعسفية بسبب ممارسة الحق في المشاركة: إن شعور بعض المدراء بأن سلطتهم تتأثر بتطبيق أسلوب المشاركة يجعلهم يعارضونها، لذا عليهم إدراك أن هدف المشاركة

[1] درويش توفيق، مرجع سابق، ص ص133-136.

هو تحقيق النجاح والأهداف[1]، ولهذا فإن أي مساهمة من طرف العمال تقلل من التكاليف المادية لتحقيق تلك الأهداف أو تزيد من نسبة الأرباح تعتبر ضرورية وواجبة.

ونضيف كذلك عدم كفاءة بعض العمال التي تتمثل في عدم قدرتهم على تطبيق أسلوب المشاركة، فنجد غالبا أن العمال عندما يُستشارون من طرف رؤسائهم ونظرا لثقتهم بهم، فإنّهم يستغلون تلك الثقة لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة التنظيم، بالإضافة إلى نقص معارفهم وقدراتهم على تقديم الإقتراحات الفعالة التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية[2].

*** تكريس العمل الجماعي:**

تعتبر جماعة العمل إحدى المكونات الأساسية للمنظمة وتشكل البناء التنظيمي لها، وتوجد في أية منظمة جماعات رسمية توكل لها مهام وأعمال رسمية مثل اللجان وفرق العمل[3]، التي تتكون من مجموعة الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق هدف معين وفقا لقواعد وأدوار محددة وبتوجيه من الآخرين[4].

تتكوّن هذه الجماعات بطريقة مقصودة لتشكل قنوات توجه جهود الأفراد للاتجاه المطلوب وتعد العضوية فيها مهمة؛وترجع أهمية العضوية في اللجان وفرق العمل للأسباب التالية:

– تمارس الجماعة تأثيرا علنيا على الفرد، يكتسب من خلاله المعتقدات والقيم والإتجاهات والسلوك.

– توفر بيئة مناسبة لممارسة التأثير على الآخرين[5].

– توفر إطارا يؤدي إلى اتخاذ قرارات منطقية من خلال قيام القائد والأعضاء بتحديد أهدافها وجعلها مشتركة بينهم، لكي لا يطبع سلوكهم بالتمركز حول الذات، وهذا الأخير يؤدي إلى صعوبة التنسيق بين الجهود والأعضاء، والإهتمام القليل بالأهداف الجماعية[6].

وإلى هنا فالجماعة مهمة بالنسبة للفرد لأنها تقوم بتنشئته وتوجيهه والإشراف على سلوكه وتلقنه ثقافتها، لذا فدورها لا يقتصر على إشباع الحاجات المتنوعة فقط، بل تتجاوز ذلك إلى نقل التراث الثقافي والإجتماعي إليه.

---

[1] نفس المرجع، ص ص130 – 132.

[2] نفس المرجع، ص ص133– 136.

[3] سهيلة، عباس. **القيادة الابتكارية والأداء المتميز**. عمان : دار وائل، ط1، 2004، ص35.

[4] محمد، الصيرفي. **السلوك التنظيمي**. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، ط1، 2005، ص198.

[5] حسنراوية،مرجع سابق، صص151– 152.

[6] جودت بن جابر،مرجع سابق،ص12.

ويمثل التفاعل الذي يحدث بين أعضاء جماعة العمل أحد أشكال التفاعل الإجتماعي المتعددة، لأنها تلتقي بكامل أعضائها بغرض التعاون لإنجاز الأعمال المحددة، ويتحدد نمط العلاقات فيها على أساس طبيعة مهام العمل، ويفهم السلوك الإجتماعي للجماعة في إطار النظام الإجتماعي الذي يؤثر بدوره في التنظيم الإداري وعلى تماسك الجماعة وتضامن أعضائها، من خلال درجة اندماجهم في سبيلتحقيق الأهداف ومدى تعاونهم على ذلك، والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الأهداف التي تكوّنت من أجلها الجماعة، كما قد يحصل بعض التناقض بين بعض جماعات العمل أو بين أعضائها[1].

وإلى هنا فالمنظمات المتميزة بالديناميكية والفعالية والقيادة الرشيدة واستغلال الفرص، **تكون قادرة على تغيير كل شيء إلا المنظومة القيمية لعمالها، لأن فكرتي الإنجاز العالي والتفوق قد تمت برمجتهما في عقول العمال، بمعنى آخر تعد فرق العمل وسائل قوية وفعالة فهي التي أوصلت الأفراد إلى القمر وتقوم بعمل الحسابات المعقدة، كما أنها تسير أعمال الشركات.**

ويعتبر مدخل العمل الفريقي أكثر تقليدية لأنه يقوم على مبدأ أن الأفراد يوظفون ويأجرون من أجل العمل الجماعي[2]، وحسب "هنري فايول" **يعتبر روح الجماعة من المبادئ العامة للتسيير والتي تفرض على القائد خلال ممارسته لوحدة الأمر أن يحافظ على وحدة وتماسك مجموعته حيث تكمن قوة الجماعة في اتحادها، لذا يستلزم تأمين روح الجماعة وجود اتصالات مكثفة؛** كما يتجاوز مفهومي العمل الفريقي والتعاون حدود الفريق والهيكل، الموردون والزبائن ويعادل الإحساس العاطفي من خلال الإنتماء إلى مشروع ما[3].

ومن خلال هذا تتضح لنا خصائص جماعة العمل المتمثلة في:

- وجود القيم والدوافع والأهداف المشتركة،
- وجود نمط تفاعلي ثابت ومستمر بين أعضاء الجماعة، وكذلك المعايير التي تضبط السلوك وتنظم العلاقات،
- وعي الأفراد بحدود الجماعة والشعور بالعضوية والإنتماء لها، عن طريق وجود طرق للاتصال فيما بينهم،
- تحدد الجماعة هوية العامل وتؤثر على سلوكه بالإيجاب أو السلب من خلال اتجاهاته نحو الأهداف التنظيمية والقيادة والمهام الموكلة إليه،

---

[1] قيس النوري، مرجع سابق، ص ص257-259.

[2] Bernard, martery et daniel crozet,Idem IBID, p135.

[3] Alain, duluc.**leadership et confiance, développer le capital humain pour les organisations performants**. paris : dunod, 2ème éd, 2008, p71.

- يحدد التنظيم الإجتماعي للجماعة دور الفرد ومكانته التنظيمية،
- قدرة الأعضاء على العمل بروح الفريق ويتجلى هذا في الإنتماء والولاء للجماعة،
- التنسيق بين الجهود والأعضاء لمنع حدوث التناقض والتعارض.

ومن مزايا فريق العمل الكفء نجد:

- تعويض جوانب الضعف الفردية من خلال جوانب القوة لدى الآخرين،
- يعمل فريق العمل على بناء الإجماع والإلزام،
- تعد العضوية في فريق العمل محفزا قويا،
- تنظم فرق العمل شاردي الذهن من المشتركين،
- تضاؤل حدوث الأخطاء وعدم الإهتمام في ظل العمل الفريقي[1]، ومن هذه المزايا نلاحظ أن العمل الجماعي يتوافق وأسلوب إدارة الجودة الشاملة "T.Q. M" القائم على انعدام الأخطاء والتالف والتخزين والذي تتبناه المنظمات اليابانية بصفة خاصة.

1- جماعات العمل، الأهداف، وأسباب التكوين:

نجد من جماعات العمل، الجماعات الوظيفية التي تتحدد بقرار من الإدارة التنفيذية، بحيث تتحدد العلاقات بينها وبين أعضائها وفق نظم وقواعد المنظمة، فهي تشكل الأقسام والوحدات التنظيمية الصغيرة، وتوجد أيضا جماعات وظيفية مختلفة بين جميع أقسام المنظمة للقيام بمهام مشتركة، بينما تتشكل جماعات المهام قصد إنجاز مهمة أو عمل محدد، وما يميزها أنها تنتهي بانتهاء المهمة التي أنشأت من أجلها، وقد يكون أعضاء هذه الجماعات من أقسام وإدارات مختلفة.

بينما تعبر اللجان عن الفرق التي يتم تشكيلها لدراسة موضوعات معينة متعلقة بالنشاطات التنظيمية، وقد تكون هذه اللجان دائمة أو مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تُكوّن من أجلها مثل لجان المشتريات، ولجان اختيار الموظفين، وهناك أيضا فرق العمل المختلفة التي يتم تشكيلها لإدارة وتوجيه العمليات التنظيمية بكفاءة وفعالية، لأن عمل الأفراد ضمن فريق يشجعهم على استثمار أفكارهم بدرجة أكبر قياسا بالأعمال المنجزة من قبل الأفراد إذا عملوا بصفة انفرادية، ويستوجب تحقيق الجودة تشكيل فرق عمل وهذا يسهل من تطبيق إدارة الجودة الشاملة كذلك[2].

يتضح لنا أنه بالرغم من رسمية هذه الجماعات إلا أنه تنشأ علاقات اجتماعية بين أعضائها نتيجة لاحتكاكهم المتواصل لإنجاز المهام الموكلة إليها، وهذه العلاقات الإجتماعية قد تتطور وتصبح دائمة

---

[1] ديف، فرانسيسومايك وودكوك، مرجع سابق، ص ص145-147.

[2] سهيلة عباس، مرجع سابق، ص ص36-37.

وبالتالي تؤدي إلى تكوين جماعات غير رسمية بعد حل هذه الجماعات الرسمية، بمعنى آخر تكون الجماعة الرسمية عاملا مساعدا على تكوين الجماعات غير الرسمية وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

ومن العوامل المساعدة على تكوين هذه الجماعات نذكر ما يلي:

– غزارة الاتصال، حيث كلما كان قويا بين الأفراد كلما سهل من عملية تكوين هذه الجماعات،

– ميل الأفراد لتكوين جماعات لإشباع حاجاتهم المتنوعة مثل الحاجة إلى التقدير والإحترام،

– تشابه الظروف الإجتماعية والشخصية كالسن والجنس ونوع العمل يسهل من تكوين هذه الجماعات،

– لجوء بعض المنظمات إلى تشكيل جماعات عمل لحل مشاكل معينة وتأخذ شكل اللجان، وفي بعض الأحيان يصبح تشكيل جماعة ضروري لإنجاز العمل مثلا في حالة إعداد تصميمات هندسية[1]؛ وإلى هنا فإن كفاءة وفعالية إنجاز المهام الموكلة إلى هذه الجماعات يتوقف على مدى تماسك أعضائها، لذا فالجماعة المتماسكة هي التي تستطيع جذب الأفراد إليها وتجعلهم يشعرون بالانتماء لها ويحافظون على عضويتهم فيها.

ومن العوامل التي تؤدي إلى تماسك الجماعة نذكر:

– ينجذب الأفراد إلى بعضهم البعض بسبب تشابه قيمهم وعادتهم وتقاليدهم، واشتراكهم في العرف والقانون والمعتقدات،

– ينتج تماسك الجماعة عن كثافة التفاعل بين الأعضاء، وجاذبية الأعمال والأنشطة المؤداة وكذلك درجة الإشباع التي تحققها العضوية في الجماعة،

– يؤدي التنافس وكذلك التهديد الخارجي إلى تماسك الجماعة وهذا بغرض تحسين الاتصال والتنسيق لكي تزيد فرص التكيف مع الموقف القائم،

– نجاح الجماعة في تحقيق أهداف هامة والتي تصبح مصدر جاذبية لأعضائها،

– تجانس الجماعة يقوي من تماسكها،

– يؤثر حجم الجماعة ومستوى استقرارها على تماسكها[2].

وبما أن الجماعة هي تجمع بشري يتواصل أفراده لفترة زمنية لتحقيق غاية مشتركة، ومن أهم المتغيرات الثقافية التي تؤثر على العلاقة بين الفرد والجماعة نجد قيمة الفردية التي تعني التميز عن الجماعة

---

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص199-200.

[2] كامل أبو العزم، عطية.**مقدمة في السلوك التنظيمي**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة وسنة، ص ص99-102.

والإنفصال عنها، بدافع التركيز على الأهداف الشخصية وهذا يؤدي إلى انخفاض الإهتمام بالأهداف التنظيمية، فالثقافات التي تؤمن بهذه القيمة تضع بعض القيود على قدرة الجماعة داخل المنظمة، بينما تعني قيمة الجماعية تكامل الجزء وارتباطه مع الكل مع تغليب الأهداف التنظيمية والعامة على المصلحة الخاصة "**هنري فايول**"، فالثقافات التي تؤمن بالجماعية ترى بأن تأثيرها مرتفع داخل المنظمة ويتجلى هذا في تكوين فرق وجماعات العمل وكذلك الجماعية في اتخاذ القرارات[1].

ويتضح لنا أيضا أنّ تماسك هذه الجماعات ينتج عن تفاعل العمليات الإجتماعية ومن صوره، الولاء للجماعة، التعاون والدافعية للعمل، ويعمل على محافظة أعضاء هذه الجماعات على عضويتهم فيها، ويتضمن كذلك موافقة الأعضاء على أهدافها ومعاييرها وبناء الأدوار فيها[2].

كما يعني الفريق مجموعة الأفراد المنتمين إلى وحدة تنظيمية ويعملون معا لتحقيق الأهداف المشتركة، مثل فرق العمل، لجان الخبرة، اللجان الإدارية، فرق التحقيق، فرق المشاريع الخاصة وكل مجموعة أفراد تقدم منتوجا أو خدمة ويعملون معا، كما نجد أن المسيرين يحبذون العمل لأهميتها في إنجاز العمل، لأن الجانب المدمج من التوجيه يؤدي إلى الفعالية الكبيرة وكذلك الإنتاجية المرتفعة[3].

ويعكس لنا هذا أهمية العمل الجماعي لأنه يقود إلى تحقيق نتائج إيجابية من خلال تأهيل وتدريب الأفراد عليه، بحيث كلما زاد التفاعل بين العمال وملائمة المهام والأنشطة لقدراتهم واستعداداتهم وميولهم ودوافعهم وسماتهم، وأيضا صغر حجم الجماعة يؤدي إلى تفاعل واتصال أعضائها ببعضهم بدرجة كبيرة عكس الجماعة الكبيرة، أضف إلى ذلك استقرار أهداف وخطط وسياسة وأعضاء الجماعة، وكذلك وجود خطر محدق، يؤدي إلى زيادة تماسكهم وترابطهم وانتمائهم للجماعة، وهذا يؤدي بدوره إلى استمراريتها.

وإضافة إلى ما سبق ذكره في مجال تماسك الجماعات التنظيمية، يمكن للمدراء التأثير في درجة تماسك الجماعة من خلال استخدام أحد الأساليب التالية: التهديد، المنافسة، تغيير الحجم أو فرض شروط جديدة للعضوية فيها؛ وينتج عن تماسك الجماعة، ما يلي:

---

[1] زايد عادل محمد، مرجع سابق، ص27- 28.

[2] عبد العالي، بلعيفة. " **التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية**". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص ص103-104.

[3] Will schliz.**l'élément humain, comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance**. Paris : dunod, 2006,p p133-134.

– مشاركة كبيرة في أنشطة الجماعة وهذا يرغِّب الفرد في المحافظة على العضوية في الجماعة المتماسكة، ويخفِّض من معدل دوران العمل لديه وتغيبه وتأخره عنه، ويقوى من اتصاله بزملائه وتعاونه معهم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

– التأكيد الكبير لمعايير الجماعة وهذا يقوي دافعية الأعضاء للقيام بالأنشطة، وكذلك ممارسة الضغوط على العضو الذي يخرج عن هذه المعايير.

خامسا: مخرجات القيادة الناجحة وصور التماسك في النسق التنظيمي:

من المؤشرات التي تدل على نجاح القيادة الادارية في أداء أدوارها بنجاح نجد:

*** الولاء التنظيمي:**

يتكون الولاء نتيجة التفاعل الإجتماعي وفق مراحل بينها "**بوشنان**" في بحثه الخاص بتطور ولاء المدراء لتنظيمات العمل سنة 1974، وهي:

أ– مرحلة التجربة:

تمتد هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الفرد لعمله إلى أن يقضي مدة سنة، وخلالها يكون الفرد خاضعا للإعداد والتدريب والإختبار، ويكون هدفه الأساسي تأمين قبوله في التنظيم وإحداث التعايش مع البيئة الجديدة التي سيعمل فيها، ويكيف اتجاهاته بما يتلاءم واتجاهات التنظيم وإدراك توقعات التنظيم منه، وإبراز مهاراته في أداء العمل.

وأشار "**بوشنان**" إلى مجموعة خبرات تظهر خلال هذه المرحلة مثل: تحديات العمل، تضارب الولاء، وضوح الدور، ظهور الجماعة المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم والشعور بالصدمة.

ب– مرحلة العمل والإنجاز:

تتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من سنتين إلى أربعة سنوات ومن خصائصها: الأهمية الشخصية، الخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي، ويسعى العامل خلال هذه المرحلة إلى تأكيد مفهومه للإنجاز[1].

ج – مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة من التحاق العامل بالمنظمة إلى غاية خروجه منها، وأثناءها ينمو ولاؤه ويزداد، وتتقوى علاقاته بالوجهات التي تتفق مع أهدافه وقيمه، لأن العامل يبدأ عملية البحث والتقصي عن الوجهات المتقاربة مع توجهه، ليرتبط بها وهذا بعد اندماجه في المنظمة[1].

[1] بوشنان، نقلا عن : أيمن عودة المعاني،مرجع سابق، ص ص21-22.

من خلال هذا يتضح لنا أن تطور ونمو الولاء التنظيمي يتطلب مدة زمنية معينة يستغلها العامل للاحتكاك بزملائه والتفاعل معهم خلال المرحلتين الأولى والثانية، بينما في المرحلة الثالثة تزداد اتجاهاته المعبرة عن زيادة درجة ولائه إلى أن يصل إلى مرحلة النضج، ويدعمه من خلال استثماراته في التنظيم.

وإذا نظرنا إلى الولاء التنظيمي كأحد المخرجات السلوكية في التنظيم، فإنه يتعين عرض العوامل المساعدة على تكوينه، والتي نذكر منها:

*** المكانة الإجتماعية:**

يُعنى بها مرتبة العامل في التنظيم، فقد تكون رسمية أو غير رسمية، وفي الغالب يكون ارتباط العمال بعضهم ببعض حسب الترتيب الهرمي للتنظيم، ويبذل العمال قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها، وتنشأ المكانة الإجتماعية من خلال المرتبة التنظيمية للعامل، أنماط العمل ومهاراته وظروفه والأجر، وكذلك الأقدمية؛ ويتكون الولاء للتنظيم والإستمرار فيه وبذل المزيد من الجهود بشكل أساسي عن رغبة العامل في تحقيق درجة أعلى من المكانة[2]، بحيث كلما زادت مكانة الفرد ضمن جماعته أو منظمته، كلما نما شعوره بأهمية وجوده وبالتالي زيادة ولائه واندفاعه للتعاون مع الآخرين[3].

يتبين لنا من خلال هذا العرض أن سعي العمال وبذلهم للمزيد من الجهود ليس عبثا منهم أو خوفا من العقوبة فقط، بل لإدراكهم أن فقدان المكانة يؤدي إلى عدم قبولهم من قبل زملائهم في الجماعة، ويولد لديهم كذلك القلق والإضطراب الأمر الذي يؤدي بهم إلى ترك التنظيم، ويؤدي تحقيق درجة أعلى من المكانة إلى تماسك الجماعة وترابطها والأداء الإيجابي لها.

*** إشباع حاجات العمال:**

لقد بين **أبرهام ماسلو** أن العمال يسعون من خلال عملهم إلى إشباع مجموعة من الحاجات المختلفة، لذا فالتنظيم العاجز عن تحقيقها وإشباعها أو لا يساعدهم على ذلك، فلا يمكن أن يكون مكانا دائما لاستقرارهم المهني؛ الأمر الذي يدفعهم إلى البحث عن غيره من التنظيمات القادرة على تحقيق هذه الحاجات ويمنحونه ولاءهم مقابل ذلك من العمل الجاد وتحقيق أهدافه[4].

لذا يجب على قيادات التنظيم تبني سياسات داخلية تعمل على إشباع حاجات مرؤوسيهم، انطلاقا من اعتبارهم هذه الحاجات أساس تشكيل السلوك الوظيفي لدى مرؤوسيهم.

---

[1] مراد، نعموني."**القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي**". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006، ص151.

[2] أيمن عودة المعاني،مرجع سابق، ص ص39-40.

[3] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص251.

[4] أبراهام ماسلو، نقلا عن : نور الدين بوعشة، القيادة الادارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري لدى العمال، مرجع سابق، ص146.

وتتحدد إيجابية السلوك الوظيفي للعمال أو سلبيته بقدرة الأفراد على إشباع حاجاتهم ويظهر هذا في شعورهم بالرضا والإطمئنان والإنتماء[1].

*** وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:**

يزداد الولاء للتنظيم كلما كانت أهدافه واضحة، الأمر الذي يساعد العمال على سهولة فهمها والتمثل بها والسعي لتحقيقها، ويؤدي تحديد الأدوار كذلك إلى تجنب حدوث الصراع بين العمال نتيجة غموض أدوارهم[2]، أي أن الأهداف الواضحة والأدوار المحددة بشكل دقيق تؤدي إلى زيادة الولاء وتنميته وتدل كذلك على كفاءة الإدارة.

*** تنمية مشاركة العمال:** بما أن المشاركة هي الإشتراك الفعلي والعقلي للعامل في موقف جماعي يشجعه على المساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية وتحمل المسؤولية من أجل ذلك، وهذا من خلال:

– استخدام الأسس العلمية لكي تكون المشاركة عملية وناجحة وفعالة،

– أن تكون حافزا للعمال على بذل الجهود والعمل الجاد والإبداع، وعلى تحملهم للمسؤولية، وعلى ارتباطهم ببيئة عملهم بشكل كبير، بحيث تجعلهم يعتبرون مشاكل المنظمة تهديدات لهم ولاستقرارهم الوظيفي[3].

من خلال هذا، يتضح لنا أن المشاركة الفعالة تكون في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وليس في الفوائد فقط، فهي بهذا المعنى تزيد من ولاء العمال لتنظيماتهم، فعند حديثهم عن المنظمة يقولون "**نحن**" ويعتبرون مشكلات العمل مشكلاتهم، ويرغبون في العمل الجماعي، ويزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغيير وتزداد ثقتهم بها.

*** نمط القيادة:**

بما أن القيادة تعني ممارسة التأثير في المرؤوسين والعمل على تحفيزهم وتعبئة طاقاتهم، انطلاقا من أن مهمة القائد الأساسية اتجاههم هي إقناعهم ومساعدتهم على إنجاز العمل الموكل إليهم، لذا فالقائد الناجح هو القادر على كسب تأييد جماعته وإقناعهم بتبني أهداف المنظمة واعتبارها بمثابة أهدافهم الشخصية، وعلى هذا فإن مسؤولية القادة أصبحت على درجة عالية من الأهمية، فعليهم تقع مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الجماعة وتقويته.

---

[1] موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص126-127.

[2] أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص43.

[3] موسى اللوزي ، المرجع السابق، ص ص129- 130.

ورغم تعدد أساليب القيادة الإدارية، إلا أن القائد الكفء والناجح هو الذي يساهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين، ويقوي إيمانهم بأهداف وقيم التنظيم ويغرس فيهم رغبة المحافظة على العضوية في التنظيم، وكذلك الإشراف الديمقراطي وتجنب أسلوب الرقابة اللصيقة وترصد الأخطاء[1].

يتبين لنا من خلال هذا أن الدور الكبير للقيادة هو إقناع العمال بأهداف التنظيم وتوفير جو عمل مناسب لأداء الأعمال بدقة وفعالية، ولا يتحقق هذا إلا من خلال كسب التأييد الجماعي عن طريق أنظمة حوافز مناسبة وتنمية مهارات العمال.

*** الرضا الوظيفي:**

يعني الرضا الوظيفي إدراك العامل للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة، وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق أدى إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي لديه، ويرى "**بورتر وستيرز**" أن عدم رضا العمال عن وظائفهم أو عن أمور تنظيمهم يجعلهم لا يميلوا إلى بذل قصارى جهودهم والإكثار من الشكوى ودوران العمل والغياب المتكرر والتذمر أثناء أداء واجباتهم.

*** فعالية أنظمة الحوافز:**

تعمل الحوافز على تدعيم وتعزيز علاقات العمال بمنظمتهم، من خلال تحريك القوى الدافعة لديهم لتحقيق أهدافها، ويؤدي كذلك تنوع الحوافز إلى زيادة الثقة بالتنظيم والولاء له، ويرتبط هذا بمدى نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها، من خلال مراعاة أهداف الطرفين، وتساهم الحوافز في تحقيق ما يلي:

- إنجاز الأعمال بكفاءة،
- إشباع حاجات العمال المتنوعة وتحقيق رغباتهم في ظل الإمكانيات المتاحة[2].

ويساهم نظام الحوافز الجيد في جمع الأفراد وإشباع حاجاتهم وضمان استمراريتهم في العمل بالمنظمة، وإثارة روح المنافسة بينهم من خلال بذل قصارى جهودهم وتحسين أدائهم وتقديم الأفكار الجديدة، ويوفر أيضا مناخا تنظيميا جيدا وصحيا، وكذلك رضاهم عن الأعمال التي يؤدونها وثقتهم بإدارة المنظمة وولائهم لها ولأهدافها وحرصهم على تحقيقها.

---

[1] أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص ص57-62.

[2] بورتر وستيرز ، نقلا عن : أيمن عودة المعاني،المرجع نفسه ، ص ص43-48.

*** المناخ التنظيمي الجيد:**

يؤدي المناخ التنظيمي دور تشكيل السلوك الأخلاقي والوظيفي للعمال من خلال تغيير وتعديل القيم والإتجاهات، ويمثل بهذا المعنى شخصية المنظمة، كما يجعلهم يشعرون بأهميتهم من خلال إشراكهم في العمليات الإدارية، والعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الثقة المتبادلة وكذلك الرفع من الروح المعنوية لديهم ورضاهم الوظيفي وبالتالي تدعيم الولاء التنظيمي[1].

ويبين لنا هذا أن المناخ التنظيمي غير الصحي يشجع العمال على التسرب الوظيفي ولا ينمي لديهم قيم الإنتماء والولاء وكذلك دوران العمل، اللامبالاة، وعدم الحيوية وانخفاض الإنتاجية، **الأمر الذي يجعل الإهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الأهداف من جهة، وبين الإهتمام بالعامل لضمان ولائه من جهة أخرى ضرورة.**

*** الثقة التنظيمية:**

بما أن الثقة تعني توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكاتهم مع ما يحقق مصالحهم المشتركة، فإن الثقة التنظيمية تشير إلى توقع الفرد أو الجماعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي يصدرها مسؤوليهم عنهم، لذا فالمنظمة المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لعمالها بناءا على أهمية دور الموارد البشرية في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، **فتقوم إدارتها بإحلال ثقتها بهم لكسب ثقتهم بها.**

يتضح لنا من خلال هذا أن عامل الثقة المتبادلة بين العمال وقيادة المنظمة له أهمية بالغة في زيادة تماسك الجماعة، ودرجة الإبداع والإبتكار وبالتالي نمو الولاء التنظيمي.

ولتحقيق الثقة المتبادلة يقع على إدارة المنظمة توفير البيئة الآمنة لعمالها، من خلال إتباع سياسات واضحة وعدالة توزيع الحوافز وزيادة فرص المشاركة وتبادل الآراء وكذلك الابتعاد عن الأسلوب المتسلط والتمسك بأخلاقيات العمل، وتقدير الجهود المبذولة، وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعمال المتميزين في أدائهم[2]، ويعني هذا بالنسبة لنا أن النجاح التنظيمي يرتبط بقدرة القادة على تنمية الثقة المتبادلة والإقتناع بأهميتها، من خلال إشباع حاجات العمال والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل تحاول ترسيخ معايير للأداء المتميز، وكذلك العمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين العمال والإدارة وتوسيع مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ويؤدي هذا بدوره إلى زيادة قوة وتماسك المنظمة والولاء لها.

---

[1] موسى اللوزي، مرجع سابق، ص130.

[2] أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص ص50- 53.

*** التطبيع التنظيمي:**

يتمثل في مجموعة العمليات التي يكتسب العامل من خلالها القيم والإتجاهات والمعايير والعادات وأنماط السلوك المقبولة والتي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها، ويؤثر التطبيع السريع على تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة، وتمر هذه العملية بمراحل ثلاث هي:

أ- المرحلة التي تسبق الإلتحاق بالمنظمة:

يتزود العامل خلالها بالمعلومات اللازمة عن طبيعة العمل الذي يرغب في أدائه وعن المنظمة التي يرغب في الإنتماء إليها.

ب- مرحلة المواجهة:

تحدث المواجهة بين مميزات شخصية العامل، أي مجموعة اتجاهاته وقيمه وطموحاته وتصوراته المسبقة عن المنظمة، وبين تصورات هذه الأخيرة ومتطلباتها منه، وهذا يجعله يكتشف الواقع الفعلي للمنظمة ويسعى جاهدا لإثبات وجوده.

ج – مرحلة التحول:

تترسخ فيها الإتجاهات والقيم الجديدة والأنماط السلوكية التي اكتسبها العامل من خلال تفاعله مع التنظيم، فيتكون لديه تصورا جديدا عن ذاته، وإذا فشلت عملية التطبيع تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعمال وعدم الرضا ويقل ولاؤهم، وهذا يؤدي بدوره إلى اغترابهم، وتقع مسؤولية إحداث هذه العملية على عاتق قيادة التنظيم من خلال إتباع إستراتيجيات معينة، كتوفير مهام تثير دافع التحدي لدى الفرد، وعدم إسناد مهام معقدة له إن كان حديث العهد بالمنظمة، وتوفير المعلومات اللازمة عن العمل وتدريبه عليه، لأن شعوره بالإنجاز وبتقدمه في ممارسة وظيفته يؤدي إلى تعلقه بهذه المهام وترسيخ ولائه التنظيمي ويزيد من فرض النجاح في مستقبله الوظيفي[1].

ومن مخرجات الولاء التنظيمي نذكر:

*** شعور العمال بروح معنوية عالية:**

بما أن الروح المعنوية تتمثل في اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فإذا كانت إيجابية فهي تنمي التعاون التلقائي من خلال بذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وبهذه الحالة تعبر الروح المعنوية العالية عن العلاقات الجيدة بين الإدارة والعمال، التي بدورها تؤدي إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي، ومن العوامل التي تساهم في رفع الروح المعنوية نجد:

[1] نور الدين بوعشة، القيادة الادارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري لدى العمال: دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص ص151-152.

– اقتناع أعضاء التنظيم بأهدافه من خلال إدراكهم للنتائج المترتبة عن تحقيقها، أي درجة الإشباع المادي والمعنوي لحاجاتهم ورغباتهم،

– ثقة أعضاء الجماعة في القيادة من خلال عدالة تعاملها معهم،

– الثقة المتبادلة بينهم من خلال سيادة روح التعاون والصداقات وكذلك كفاءة أدائهم[1] .

نستخلص من خلال هذا **أن الولاء التنظيمي مؤشر دال على الروح المعنوية المرتفعة التي تجعل العمال يحبون عملهم ومنظمتهم، وهذا يدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف المشتركة والأهداف الفردية في آن واحد.**

*** الحد من تسرب العمال:**

يعني التسرب الوظيفي ترك المنظمة بصفة متعمدة وتجميد العضوية فيها، الأمر الذي يشكل خطرا على المنظمة[2] لأن من نتائجه:

– التكاليف الناجمة عن توظيف أفراد جدد وتضييع العمال المهرة،

– يعيق تعزيز التماسك ويضعف ولاء العمال،

– انخفاض معنويات العمال ويؤثر على إنجازهم،

– زيادة عبء العمل على العمال لعجز الإدارة عن توظيف أفراد جدد أو عدم وجود بدلاء لهم.

أما في الوقت الحالي فاستمرار العامل في المنظمة ليس رغبة للعمل فيها أو لولائه لها، وإنما لانعدام فرص إيجاد عمل بديل في مكان آخر، وخوفه من شبح البطالة بسبب الكساد وضعف التنمية.

ولهذه الأسباب يتوزع العمال في أية منظمة إلى أربعة مجموعات هي:

1– المترقبون: يمثلون العمال الذين ينتظرون الفرصة لترك وظائفهم الحالية غير الراضين عنها.

2– المضطرون: هم الذين لا يحبون وظائفهم، ولكن يبقون فيها بلا دوافع قوية ومن العوامل التي تبقيهم فيها المرتب.

3– المقبلون: هم الذين يحبون وظائفهم وليست لهم رغبة في تركها لأنهم يشعرون بأنها تشبع دوافعهم.

4– المندمجون: يعتبرون وظائفهم محققة ومشبعة لحاجاتهم المختلفة وبدرجة عالية، وهذا يدفعهم إلى الإستمرار فيها وتحقيق إنتاجية عالية[3].

---

[1] موسى اللوزي ، مرجع سابق، ص133.

[2] أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص69.

[3] المرجع نفسه، ص ص70-74.

يتضح لنا أن عمال المجموعتين الأولى والثانية يتبعون سلوكات سلبية ضارة بالمنظمة مثل: الغياب المتكرر، التأخر المقصود وغير المقصود، ترك العمل قبل نهاية المدة القانونية للعمل، اللامبالاة، الأداء الرديء وكذلك انعدام الثقة بالإدارة، ولهذا فخروجهم من المنظمة يعمل على تعزيز الرضا لدى العمال المتبقين ويقوي تماسكهم وانضباطهم ويعزز ولائهم التنظيمي، بينما عمال المجموعتين الثالثة والرابعة فهم أكثر ولاءا واستقرارا ورغبة في بذل المزيد من الجهود لتحقيق بأهداف التنظيمية.

وتعتبر ظاهرة تسرب العمال ظاهرة سلبية لأنها تهدد حياة المنظمة وتمنعها من التقدم ومن آثاره نذكر:

- فقدان الكفاءات الجيدة،
- نشوء الفراغ الوظيفي لانعدام وجود الكفاءات[1].

*** المواطنة التنظيمية:**

يعتمد سلوك المواطنة التنظيمية على الثقة والصدق والتعاون بين العمال والإدارة، حيث أنه سلوك يقوم على علاقة اتفاقية وتعاونية، وليس على علاقة تعاقدية مصلحية، ويعتمد كذلك على مدى ارتباط العامل بالمنظمة والتزامه بتحقيق أهدافها فهذه المواطنة تطلق على درجة التزام العمال وولائهم للمنظمة وشعورهم بالانتماء[2].

*** السلوك الفائق الإجتماعية:**

يتضمن هذا السلوك مجموعة التصرفات التي تعود بالنفع على الآخرين في المنظمة دون انتظار أي عائد[3]، وهذا السلوك يلعب دورا مهما في تحقيق الفعالية التنظيمية، بمعنى أن هذا السلوك موجود فعلا في المنظمات، وهو أعلى وأبعد من نداء الواجب أي أن تصرفات الأعضاء تتجاوز المتطلبات الرسمية للأعمال طواعية وتؤدي إلى تقديم الخدمات ذات الجودة العالية وتمسك العملاء بالمنظمة وبمخرجاتها.

ومن خصائص هذا السلوك نذكر:

- هو سلوك اختياري لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالعامل،
- سلوك تطوعي نابع من الأدوار الإضافية التي من الممكن أن يقوم بها الفرد،
- يسهم في زيادة فاعلية المنظمة،
- لا يتم تقديره ومكافأته من قبل نظم الحوافز الرسمية في المنظمة.

---

[1] محمد، حسن. **السلوك التنظيمي للإدارة التربوية**. الإسكندرية: دار الوفاء، ط1، 2004، ص60.

[2] عبد المالك مجادية، **مرجع سابق**، ص78.

[3] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص ص309- 310.

وتتجلى أهمية هذا السلوك لأثره البالغ على الأداء الكلي للمنظمة من خلال ما يلي:

– يمد هذا السلوك الإدارة بوسائل لتحقيق التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة،

– يزيد من قدرة زملاء العمل والمدراء على أداء وظائفهم بشكل أفضل، من خلال منحهم الوقت اللازم للتخطيط الفعال وحل المشاكل.

– القيام بالأدوار الإضافية النابعة من هذا السلوك في حالة ندرة الموارد تؤدي إلى إمكانية تحقيق أهداف المنظمة[1].

ومن خلال هذا يتضح لنا أن أثر العوامل الآتي ذكرها على هذا السلوك مثل: الثقة والأمان بين العمال من خلال عدالة التعامل معهم، وبشكل خاص من طرف مشرفيهم المباشرين، بحيث كلما أدرك العمال مدى اتِّباع مشرفيهم لعدالة الإجراءات والتوزيع كلما زادت ثقتهم وتقوّى هذا السلوك، وكذلك إدراك العمال لوظائفهم والسلوكات المسموحة وغير المسموحة **فكلما زاد نطاق تعرفهم على الوظائف، زاد استعدادهم للقيام بسلوكات الجنسية التنظيمية.**

ويؤدي سلوك الجنسية التنظيمية إلى إطلاق صفارات الإنذار لمساعدة المنظمة[2]، وهذا من خلال كشف السلوكات غير الشرعية وغير الأخلاقية والممارسات الإحتيالية المرتكبة من قبل العمال الآخرين، أو فعل شيء ما حيال ذلك؛ ومن أشكال هذا السلوك نجد:

1– السلوك المساعد: من خلال مساعدة الآخرين طواعية على حل المشاكل المرتبطة بالعمل، أو منع حدوثها.

2– سلوك الروح الرياضية: تتمثل في رغبة الأفراد على تحمل الأشياء المزعجة أو المرتكبة المتعلقة بالعمل والتي لا يمكن تجنبها، وكذلك تحمل أعباء العمل دون شكوى، لذا فالعامل الذي تكون لديه روح رياضية هو ذلك الشخص الذي تكون لديه اتجاهات إيجابية، حتى لو كانت الأمور تسير بأسلوب مخالف لأسلوبه، وكذلك عدم انزعاجه في حالة عدم الأخذ باقتراحاته، كما تكون لديه رغبة عالية للتضحية بمصالحه الشخصية لصالح جماعة العمل.

3– الولاء: يتجلى من خلال الموافقة على أهداف المنظمة ومساندتها والدفاع عنها، كما يتضمن تحسين صورة المنظمة أمام العملاء والدفاع عنها وحمايتها من التهديدات الخارجية والإلتزام نحوها حتى في الظروف غير الملائمة.

4– الإذعان: يشير إلى اندماج الفرد وقبوله للقواعد والإجراءات المعمول بها داخل المنظمة.

---

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 236-237.

[2] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص311.

5- المبادأة: تتضمن الأعمال الإبداعية والإبتكارية التي يقدمها الأفراد طواعية لتحسين أداء المنظمة، والإصرار على بذل المزيد من الجهود وتحمل مسؤوليات إضافية وتشجيع الأعضاء الآخرين على هذه السلوكات.

6- صدق المواطنة: من خلال الإلتزام العام للمنظمة المتضمن رغبة الأفراد في المشاركة الفعلية في مختلف الأمور مثل: حضور الإجتماعات والمناقشات الخاصة بسياسات المنظمة وكذلك إبداء الآراء حول الإستراتيجيات المتبعة، لضمان استغلال الفرص والسيطرة على التهديدات الخارجية وبصفة عامة الإهتمام بمصالح المنظمة[1]؛ ويتضح لنا من خلال هذا العرض إيجابيات سلوك الجنسية التنظيمية على العامل وعلى باقي العمال والإدارة، فإن ظهر هذا السلوك داخل المنظمة في إحدى الصور سالفة الذكر، فإن ذلك يدل ذلك على التماسك القوي فيما بينالعمال ومع إدارتهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الفعالية والنجاح التنظيمين.

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص237- 239.

خلاصة:

تبين لنا جليا دور وأهمية القيادة كعملية وكممارسة في التأثير على الأتباع، لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهي كذلك جوهر العملية الإدارية ونجاحها يتوقف على مهارة وكفاءة القائد ليس من ناحية تطبيق القوانين والإجراءات في الواقع، لكن من ناحية القدرة على خلق الأهداف المشتركة وصنع اتفاق الأتباع على تحقيقها وإبعاد مواطن التناقض بينهم وبين التنظيم، من خلال تكوين السلوكات الإيجابية ومعاملتهم بطريقة جيدة وإخراجهم من دائرة الأهداف الشخصية والحسابات الضيقة إلى الإيمان بالأهداف التنظيمية وربطهم بالواقع التنظيمي ومتطلباته.

نستخلص مما سبق عرضه أن الولاء التنظيمي يحقق التوجه الذاتي للعمال نحو تحقيق الأهداف وتقديم الأفكار الجديدة، ومن خلال ذلك يضمن للمنظمة البقاء والمنافسة ويكسبها ثقة العمال بإدارتها ورضاهم عن ممارساتها، ولصنع وتقوية الولاء للإدارة يجب وضع سياسات تتفق مع مبادئ الأنسنة في مجالات العلاقات المتبادلة والأساليب الإدارية الحديثة في مجالات القيادة والإشراف، التحفيز وتوفير المناخ التنظيمي المشجع على الولاء والإنجاز المبدع، وكذلك أساليب المعاملة الجيدة القائمة على المشاركة والإستماع للآخر.

الفصل الخامس:

فعالية الفعل الإداري لضمان تماسك التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

الفصل الخامس:

فعالية الفعل الإداري لضمان تماسك التنظيمين الرسمي وغير الرسمي

تمهيد.

أولا: ماهية التنظيم.

ثانيا: تطور نظريات التنظيم.

ثالثا: الفعل الإداري اتجاه العمال.

رابعا: طبيعة التنظيم ومبادئه.

خامسا: مزايا التنظيم وقوته.

سادسا: التنظيم غير الرسمي ونظرياته.

سابعا: صور التفاعل الاجتماعي في النسق التنظيمي

خلاصة.

تمهيـد:

يتعرض الإنسان في حياته العملية إلى نوعين من التنظيم، يسمى الأول بالتنظيم الرسمي، الذي يحدد الأدوار بدقة ويرسم الخرائط ويضع القواعد والإجراءات التي يتعامل العمال وفقها، هذه الأخيرة تهدف إلى تنظيم المؤسسة وترتيب الأدوات والقوى البشرية وفق خطة مضبوطة بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية للعمال، من خلال أداء مهامهم بصورة رشيدة بعيدة عن العواطف والأهواء الشخصية، وينطبق هذا الرأي على الإدارة البيروقراطية التي لا تعترف بأي سلوك خارج عما تحدده للعمال، وإلى هنا فعملية التنظيم تمكِّن المدير من منع حدوث التعارض والتداخل عند اتخاذ القرارات، وتعتبر كذلك عاملا مساعدا على حل الصراعات والإحتكاكات بين العمال مما يشجع العمل الفريقي، وهذا يعتبر دلالة على حداثة المجتمع من خلال الوفاء بمتطلباته بدرجة عالية من الكفاءة.

أما النوع الثاني فيسمى بالتنظيم غير الرسمي الذي ينشأ بصورة تلقائية أثناء تفاعل العمال داخل بناء التنظيم الرسمي، ودخولهم في علاقات اجتماعية منظمة، وظهوره يعد ضروريا لأنه يحقق التكامل داخل المنظمة من خلال تدعيم الزمالة وتقوية الشعور بالتضامن وبدونه لا يستطيع التنظيم الرسمي أداء عمله بنجاح.

وسنتناول في هذا الفصل العناصر التالية: ماهية التنظيم، تطور نظرياته، الفعل الإداري اتجاه العمال أو الموظفين، طبيعة التنظيم، مبادؤه، مزاياه وقوته؛ ثم نعرِّج إلى التنظيم غير الرسمي ونظرياته ووظائفه، وفي الأخير نوضّح مختلف صور التفاعل الإجتماعي في النسق التنظيمي.

أولا: ماهية التنظيم:

هناك من يعني بالتنظيم: المؤسسة التي تنشأ بغرض تحقيق أهداف محددة، ويعتبره البعض الآخر جملة العمليات الإجتماعية التي تهدف إلى تنظيم وتوجيه سلوك الأفراد الوجهة السليمة والتحكم فيه[1].

من خلال هذا يتضح لنا بأن الرأي الأول يعتبر التنظيم تجمع بشري هادف، يعمل أفراده مع بعض في إطار هيكل منظم للسلطة ونظام لتقسيم العمل، بغرض تحقيق أهداف محددة سلفا وفي إطار حدود معينة، بينما يشير الرأي الثاني إلى العلاقة بين السلطة التي يمتلكها قلة تسمى الصفوة، والتي تضع قواعد وإجراءات قصد ضمان طاعة القاعدة معتمدة في ذلك على أساليب القيادة والإشراف والتحفيز والاتصال؛ وبصفة عامة التنظيم هو عكس الفوضى وهو نظام يخضع لعمليات ترتيبية منظمة، ذات قواعد مضبوطة ومحددة للسلوك التنظيمي.

ومن خصائص التنظيم نجد: تقسيم العمل، السلطة ووجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات واستبدال العمال، بينما السلوك يُقام بطريقة غير مقصودة بين الوحدات الإجتماعية للبناء التنظيمي، وهناك ارتباط بينهما، لأن السلوك الإنساني يؤثِّر ويتأثّر بالتنظيم، لذا فالتنظيم يعبر عن تجنيد وتوجيه الطاقات البشرية والمادية وتحديد أنواع النشاط وترتيبها في وحدات وتعيين الرؤساء والمرؤوسين الذين يخضعون لسلطتهم بغية تحقيق أهداف محددة[2].

يتبين لنا من هذا أن التنظيم نظرية مثالية يمكن تحويرها إلى حقيقة، كما يمكن أن تبقى تجريدية لأن التنظيم لا يعبر عن وضع الخطط فقط، بل يتجاوز ذلك إلى البحث عن كيفية تنظيم العمال باعتبارهم رأسمال أساسي للنجاح التنظيمي، وهذا لصعوبة تجريد العمال من طبائعهم وتكوينهم الثقافي لإحداث الإنسجام مع متطلبات وظائفهم.

ويعتبر الرأسمال البشري من أهم عناصر النجاح التنظيمي، وهذا يوجب الأخذ بعين الإعتبار طبيعة الفرد ومزاجه وإشباع حاجاته المتنوعة قبل تحميله المسؤولية، لأن أهداف المنظمة قد لا تكون بالضرورة أهداف الأعضاء ذاتها، كما لا يمكن اعتبار أفرادها أداة مطيعة في يد الإدارة، بل لهم غايات وأغراض خاصة، وفي إمكانهم استعمال المنظمة كأداة لتحقيقها[3].

---

[1] حسان، الجيلاني. **التنظيم والجماعات**. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص59.

[2] نفس المرجع، ص61.

[3] عمار، بوحوش. " نظرية التنظيم".مجلة العلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، جامعة الجزائر، العدد 3، المجلد 16، (سبتمبر، 1979): ص ص260-263.

أي أن قدرة التنظيم تكمن في قدرة قادته على توجيه الأتباع، الأمر الذي يجعله متحكما في جميع التيارات ومسيرا لمختلف الضغوطات والإختلافات، انطلاقا من حقيقة مفادها أن الطاقة المغذية للمنظمة هي الطاقة البشرية، لذا لا يمكن الإستغناء عنها، وبناءً على ذلك فإن التوجيه السليم للعمال يؤدي إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها، وفيما يلي عرض لأفكار أبرز رواد الإتجاهات النظرية بمختلف افتراضاتها، وخاصة فيما يتعلق بموضوع دراستنا.

ثانيا: تطور نظريات التنظيم:

تعود بداية الفكر التنظيمي إلى الثورة الصناعية التي مثلت تحديا أساسيا للمفكرين الذين فرض عليهم التجاوب مع مقتضيات الظروف ووضع الحلول للتعامل الأمثل معها، وتعتبر الاتجاهات النظرية للتنظيم أجوبة وحلولا لمشاكل موجودة وأجوبة لمشاكل يتم التنبؤ بإمكانية وقوعها، وتصنف هذه الاتجاهات إلى:

* **الإتجاهات الكلاسيكية:**ومنها نذكر:

1- البيروقراطية ونظرية التنظيم:

يعتبر "**ماكس فيبرMax viber**"أول من استخدم مفهوم البيروقراطية بهدف تحديد سمات المنظمة البيروقراطية، ومن الأسباب التي ركزت اهتمامه حول تحديد هذا المفهوم ما يلي:

- اعتبار البيروقراطية أحد أفضل أشكال التنظيم الإداري وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف، لأنها على قدر من العقلانية في معالجة المشكلات الإدارية، وكذلك اعتمادها على العمل المكتبي والتخصص[1].

- تميز البيروقراطية المجتمع الحديث عن المجتمعات التقليدية، كما تمثل رمزا للعقلنة والترشيد وتهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية[2]، ولهذا السبب تعتبر البيروقراطية من مميزات المجتمعات الصناعية لأنها قادرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

- تمثل البيروقراطية نظاما رشيدا يُستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة، تمكن من السيطرة على الأفراد في محيط العمل لأنها تفرض الدقة والإستقرار والإنضباط المحكم[3]، وهذا ما يوجب الإعتماد عليها لتحقيق النتائج الكفؤة في المنظمة.

---

[1] خليل محمد حسن، الشماع.**نظرية المنظمة**. عمان: دار الحامد، ط2، 2005، ص33.

[2] رابح، كعباش.**علم اجتماع التنظيم**. جامعة قسنطينة : مخبر علم الإجتماع الاتصال، 2006، ص43.

[3] Jean, michel berthlot. **sociologie et épistimologie d'une dexipline, testes fondamenteux**. deboeck université, p50.

ومن القيم الفكرية التي ساعدت "**فيبر**" على صياغة النموذج المثالي نذكر: الدقة، السرعة، الوضوح، الإلمام الكامل بالمتطلبات، خضوع المرؤوسين الكلي للمسؤول الإداري وتقليل الإحتكاك بالمستويات الإدارية.

من خلال هذا يتضح لنا بأن فيبر كان يهدف إلى تحقيق الإكتمال، من خلال البحث عن الطريقة المثلى للأداء، لأن مفهومي البيروقراطية والترشيد يهدفان إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة حسب المنظور الإقتصادي الرأسمالي، انطلاقا من أن **فيبر** يعتبر أنّ القدرة على الحساب وإمكانية التنبؤ من أهداف النمط العقلاني، لذا يمكن إخضاع الرأسمالية لهذا النمط من الحياة، لأنها تمثل قوة دافعة للترشيد، كما تعمل البيروقراطية كوسيط نظامي لعملية الترشيد بين التحليل المجرد للتكنولوجيا وتقسيم العمل، وكذلك النظرة القيمية للترشيد كهدف وكمصير محتوم على المجتمع الغربي.

* **دراسة التنظيم عند فيبر**: بنى فيبر تصوره للتنظيم على مفهومي السلطة والقوة مفرقا بينهما بتوفر الشرعية أو فقدانها، فمفهوم القوة عنده هو طاعة جماعة معينة لأوامر محددة، مصدرها معين ومعلوم، وهي غير مكتوبة، وتتلخص في التأثير على الأتباع وإجبارهم على الطاعة والإمتثال، بينما السلطة هي حق لمن يكتسبها ويمارسها، وتفرض وجوب طاعته على من يمارسها عليهم.

وتستلزم القوة توفر الشرعية التي تضمن طاعة الأتباع انطلاقا من إيمانهم بشرعية مصدر التوجيه والضبط، سواء كان فردا أو تنظيما، انطلاقا من فرضية أن ممارسة الشرعية تستلزم جماعة منظمة على أساس بيروقراطي[1]؛ ويعني هذا أن ممارسة السلطة هي الحكم بالأوامر الشرعية، والإمتثال الطوعي لها من قبل المرؤوسين، كما يتبين لنا أيضا أنّ فيبر ركّز على التنظيم الرسمي في النموذج البيروقراطي، باعتباره يعبر عن التصرفات التي تتم وفق القواعد واللوائح، أي أنّ السلوك التنظيمي يتحدد بناء على أوامر الشخص الممارس فعلا للسلطة، وبهذاتجاهل فيبر أثر الصراع الذي من الممكن حدوثه بين الأفراد على السلوك التنظيمي، ويتضح لنا كذلك أنّه لا مكان للاعتبارات الشخصية والعاطفية بين الأفراد في النموذج البيروقراطي.

ويعني فيبر أيضا بالسلطة الشرعية ممارسة الحاكم للقوة باعتباره حقا مشروعا واعتقاد الأفراد بوجوب طاعة حاكمهم والإمتثال لأوامره[2]؛ ويعني هذا أنّ السلطة تعتمد على مجموعة معتقدات تجعل

---

[1] رابح كعباش، المرجع السابق، ص44.

[2] سعيد بدر، مرسي. **الإيديولوجيا ونظرية التنظيم: مدخل نقدي**. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000، ص94.

* نعني بالسلمية، الهيراركية أي تدرج السلطات طبقا للبناء الهرمي.

ممارسة القوة شرعية في نظر الحكام والعمال، لأنّ السلطة الشرعية مسؤولة عن تحقيق الإستقرار النسبي لأنساق السلطة المختلفة، ويقصد **فيبر** بفعل ممارسة السلطة وجود هيئة إدارية قادرة على تنفيذ الأوامر.

ويرى فيبر كذلك أن البيروقراطية هي أحد أشكال التنظيم المعقّد، ونجدها في المنظمات كبيرة الحجم التي تتطلب تنظيما كبيرا من حيث تقسيم العمل، لأنّ التنظيم ينسّق ويوجّه جهود الأفراد، **وبهذا المعنى فهي تختلف عن فعل التبقرط الذي يعني تدعيم البيروقراطية والتحول نحوها، وبصيغة أدق هو تنسيق وتوجيه جهود العمال بهدف الحفاظ على بيروقراطية التنظيم لا لتحقيق أهدافه؛** كما يرى أنّ مؤسسات المجتمع الصناعي هي تنظيمات بيروقراطية، وتعمل البيروقراطية حسب فيبر كنظام للرقابة الفعالة في التنظيمات السلمية(*)، ووفقها يستطيع المسؤول مراقبة وضبط نشاطات مرؤوسيه وتستمد فعاليتها من وجود الشرعية التي لا تتوفر عليها إلى السلطة البيروقراطية[1].

ويعني هذا أن الكفاءة المهنية والمهارة تتأتّى من تقسيم العمل، والبيروقراطية هي الشكل العقلاني والرشيد للتنظيمات الحديثة، لذلك يماثل بينهما ويعتبرهما مفهومين متطابقين، **بينما فعل التبقرط هو عملية إكساب التنظيم الرسمي خصائص البيروقراطية بصورة دائمة،** وهذا يؤدي إلى انعدام المرونة التنظيمية والإبداع من خلال الصياغة الصورية للإجراءات والقواعد.

واستخلص فيبر من خلال دراسته لمختلف نماذج التنظيم التي عاشتها أوروبا، ثلاث أشكال للسلطة هي:

1- السلطة التقليدية: تقوم على شرعية توارث السلطة،

2- سلطة الهبة الإلهية: يستمد القائد هنا شرعيته من خصائصه الجسمية وقدراته العقلية التي تميزه عن غيره، ونجد هذا النوع في الشخصيات الدينية والقادة العسكريين،

3- السلطة العقلية: تقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير بصفة عامة، ويعتبرها فيبر أفضل أشكال السلطة لأنها تقوم على الإيمان بمبدأ سيادة القانون [2].

وبهذا الصدد يرى فيبر أن الطابع القهري لسلطة الهبة الإلهية أو الكاريزماتية، يجعلها مصدرا لتحطيم الأشكال الرشيدة للاستفادة من القوة، ويتم التحكم في الطابع القهري غير الثابت للسلطةالكارزماتية، عن طريق تطوير نظام ثابت للسلطة داخل المجتمع **– إذا كان ضروريا–** وهذه الضرورة تؤدي إلى التنظيم الروتيني للكاريزماتية، الذي يعني طريقة جعل السمات الفردية للقائد

---

[1] رابح كعباش، المرجع السابق، ص ص45-47.

[2] Claudette, lafaye.**sociologie des organisations**. Paris :éditions armand colin, 2007, p 12.

الكارزماتي[*]، بناء مستمرا للمجتمع وتصبح سمات مجتمعية من خلال إدماجها في بناء الحياة الجماعية، لذا فبناء الكاريزما كقوة تنظيمية يتطلب تنظيم بيروقراطي حديث.

في حين تستمد السلطة التقليدية شرعيتها من قوة العادات والتقاليد والأعراف السائدة، وكذلك لشرعية المكانة لقادة هذا النوع "الأنظمة الملكية[**]"، بينما نمط السلطة العقلية أو القانونية يستمد شرعيته من قوة القواعد واللوائح التنظيمية ومجموعة المعايير الموضوعية غير الشخصية، ويتمثل هذا النمط في الشكل البيروقراطي للتنظيم[1].

من خلال هذا تعني البيروقراطية بالمفهوم الفيبري شكلا إداريا له شرعية خاصة، تُستمد من اعتقاد الأفراد بمطابقة عمل الحكام للقواعد والقوانين، وتكون السلطة القانونية فعالة من خلال تركيز قبول الأفراد لهذه القواعد والقوانين نظرا لموضوعيتها، وبالتالي ضمان طاعتهم لهذه السلطة والتزامهم بأوامرها، لذا تستلزم السلطة الشرعية الرشيدة أشكالا تنظيمية معينة، مثل ضبط العمل الإداري، واعتماد الكفاءة كأساس لتعيين الأفراد في المراكز البيروقراطية وترقيتهم، ولهذا يعتبر فيبر البيروقراطية أفضل أشكال التنظيم لممارسة السلطة الشرعية.

ويمكننا اعتبار دراسة فيبر للشرعية التنظيمية من بداية الإهتمام بشرعية الضبط التنظيمي، وأنساق المكافأة انطلاقا من مبدأ بيروقراطية التنظيم وترشيدها لما يخدم الضبط والتدرج الهرمي التنظيمي، واهتم فيبر بالأشكال المثالية للبيروقراطية والسمات الجوهرية للتنظيم الرشيد، ويرى كذلك أن البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإجتماعي، لأنها تقيد الطابع القهري للسلطة الكارزماتية، وبصفة عامة تعبر عن العلاقة الموجودة بين القواعد والوظائف([***])، لا بين شاغليها.

*** النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي:**

تهدف البيروقراطية إلى تحقيق الفعالية الرشيدة، من خلال استخدامها أفضل طريقة للوصول إلى الأهداف المحددة[2]، لذا فتحليلها يتم عن طريق النموذج المثالي الذي تبرز الحاجة إليه انطلاقا من وجود أفعال وعلاقات اجتماعية، لا يمكن الوصول إليها عن طريق المشاركة، والتي يجب دراستها بواسطة النموذج البيروقراطي المتمثل في البناء العقلي لصفات الظواهر موضع الملاحظة في الحياة الواقعية، ويسهل

---

* تحل البيروقراطية مشكلة نقل الكاريزما لشخص ما بواسطة إضفاء القوة والسلطة على المركز والوظيفة وليس على شاغلها.

** يعتبر المدير أو الموظف شاغلا للمنصب وليس مالكا له.

[1] سعيد بدر مرسي، مرجع سابق، ص ص95-97.

*** بصيغة الجمع.

[2] سعيد بدر مرسي، المرجع السابق، ص100.

تطبيق هذا النموذج في التنظيمات الكبرى، التي يقوم عليها النظام الإجتماعي لأنه أكثر عقلانية وترشيدا في إدارتها[1]، ومن خصائص هذا النموذج نذكر:

- التخصص الوظيفي بصفة رسمية في إطار القواعد واللوائح،
- التوزيع الرسمي للمهام وبأسلوب ثابت ومستقر،
- اعتماد التنظيم البيروقراطي على معايير القدرة والكفاءة والخبرة في تعيين الأفراد،
- توزيع السلطات بين الأعضاء لضمان أداء المهام في إطار القواعد واللوائح،
- تأخذ القواعد والتعليمات المطبقة في التنظيم البيروقراطي صفة العمومية والثبات النسبي، وهذا يؤدي إلى زيادة كفاءة وخبرة الأعضاء الفنية والإدارية،
- تحقيق الأمن الوظيفي للأعضاء وثبات إجراءات الترقية والتقدم المهني[2].

*** تعقيب:**

على الرغم من أن النموذج المثالي للبيروقراطية يبين إسهام مختلف عناصر التنظيم في تحقيق الفعالية التنظيمية، وبصفة عامة ضمان قضاء المصالح وإنجاز المهام بكفاءة وموضوعية، إلا أن قصوره يتجلى في عدم الكشف عن المعوقات الوظيفية التي تنطوي عليها هذه العناصر ومنها نذكر:

- التركيز على الرقابة بالمفهوم الفيبري لا يتيح لأعضاء التنظيم حرية التصرف والمبادرة والإبداع، وهذا يؤدي إلى جمود التنظيم كنتيجة للتطبيق الحرفي للقواعد والصرامة في ذلك.
- إهمال تأثير التنظيمات غير الرسمية على التطبيق الواقعي لهذا النموذج إن لم يكن في صالحها، وبهذا المفهوم تنطبق البيروقراطية على التنظيمات العسكرية التي ربما تقل فيها العلاقات الشخصية وغير الرسمية.
- تميل البيروقراطية إلى مقاومة التغيير والتجديد من خلال استغلال القواعد القانونية كأهداف من خلال المحافظة على تطبيقها وليست كوسائل لتحقيق أهداف محددة.
- المماثلة بين العقلانية والفعالية بحيث لم يبين فيبر بأن النموذج البيروقراطي أكثر فعالية في تحقيق الأهداف في حين آثر على أنه الشكل الأكثر عقلانية للتنظيم.
- النظرة السكونية للتنظيم وإضفاء الرسمية المفرطة عليه وتجاهل العلاقات الإجتماعية غير الرسمية، حيث أشار كل من " **غولدر وبارسونز وإتزيونيGouldner, Parsons et Itezioni**" إلى أن فيبر أهمل جملة من المتغيرات التي تتحكم في التنظيم، ومنها الديمقراطية، العلاقات الشخصية والجماعات غير

[1] رابح كعباش، مرجع سابق، ص ص53- 54.

[2] خليل محمد حسن الشماع، المرجع السابق، ص ص34- 36.

الرسمية؛ وكذلك تأثير الروح المعنوية والرضا الوظيفي على الأداء الأمثل للعمل، أضف إلى ذلك: التركيز على السلطة وإهماله لمتغير المسؤولية، واختلال تطبيق هذا النموذج لأنه مرتبط بواقع معين عاشه فيبر.

2- الإتجاه الإداري في نظرية التنظيم:

ظهر الإتجاه الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية عكس البيروقراطية التي ظهرت وانتشرت في ألمانيا، وترتب عن هذا الإتجاه نتائج وتأثيرات إيديولوجية هامة، سنوضحها من خلال تناولنا لحركة الإدارة العلمية، والنظريات الرسمية للإدارة العامة.

*** حركة الإدارة العلمية:**

ظهرت هذه الحركة خلال الفترة الممتدة من 1900 إلى 1920 بعد توسع القطاع الصناعي الأمريكي، ونجد من روادها **فريدريك تايلور** و**هنري جانتHenri Djant**وهارتون إمرسون**HartonEmirsoun**، ومن مرتكزات هذه الحركة نجد:

- إقامة الإدارة على أسس علمية،
- نسقية البناء التنظيمي وممارسة وظيفة الضبط،
- الإعتماد على مبدأ تقسيم العمل داخل البناءات الوظيفية لرفع وتحسين مستوى الأداء،
- اتّباع أسس علمية في عملية تقييم الأداء من خلال دراسة الحركة والزمن.
- خلق أجواء التعاون والتفاعل بين الإدارة والعمال،
- تحديد عمليات الإدارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة[1].

يتضح لنا من خلال هذه المرتكزات تركُّز اهتمام رواد هذه الحركة حول دراسة الأسس الكفيلة بتطوير الإنتاجية ومعالجة مشكلاتها والعلاقات السائدة آنذاك بهدف تكوين اتجاه علمي منظم يساعد على الإستفادة الفعالة من الطاقات البشرية؛ وفيما يلي عرض لأهم روادها وأفكارهم بهذا الخصوص:

أ- فريدريك تايلور (1856 – 1915): بدأ تايلور حياته العلمية في مصنع للفولاذ ببنسلفانيا، وتدرج في العمل من عامل إلى مساعد مهندس وألّف كتاب "**مبادئ الإدارة العلمية**" سنة 1911، ومن خلال عمله وخبرته اطّلع على مشاكل العمل، وعمل على إيجاد الحلول لها، ومن أفكاره نجد:

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، عن طريق الإنتقاء والتدريب للحصول على كفاءة الأداء، وضرورة تعاون الإدارة مع العمال لإنجاز المهام، عن طريق توفير مناخ عمل يتميز بالانسجام والعمل المشترك، وهنا يرى تايلور أنه لا يوجد تعارض بين مصالح كل من العمال والإدارة وأن مصالحهما

---

[1] **Henri Djant**و**HartonEmirsoun**، نقلا عن : نور الدين بوعشة، **القيادة الادارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري لدى العمال: دراسة ميدانية**، مرجع سابق، ص57.

مشتركة إلى حد بعيد، فالرخاء الذي يتمتع به صاحب العمل لن يدوم إلّا إذا صاحبه رخاء مماثل للعمال[1]، وهذا يعني أنّ تايلور يرى بأنه يمكن إرضاء العمال عن طريق منحهم أجورا مرتفعة مقابل تحقيق أرباحٍ عالية لأصحاب العمل في نفس الوقت، بحيث الأجور العالية تدفع العمال إلى بذل كامل جهودهم، وهذه الفكرة تتعارض مع النظريات الإقتصادية السائدة آنذاك، التي من مبادئها أنّ زيادة الأرباح مرتبط بتخفيض تكاليف الإنتاج وهذه النظريات تستلزم تخفيض الأجور عكس تايلور.

– إضافة إلى أن التقسيم العادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال للرفع من الروح المعنوية لديهم، وتقوية انتمائهم وحبهم للعمل، الأمر الذي يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود، وهذا عن طريق تفويض السلطة وتنويع الحوافز،

– إثارة روح المنافسة بين العمال ومكافأة المبدعين مما يؤدي إلى شعورهم باهتمام الإدارة،

– إحلال طرق علمية حديثة تساعد الإدارة على حل المشاكل الإدارية والفنية[2]، والتزام الإدارة بها لتعويض أسلوب المحاولة والخطأ المعتمد آنذاك، بهدف تحقيق الكفاءة الإنتاجية في العمل، لأنّ تايلور قام بتجارب الحركة والزمن، وقسّم أداء العمل إلى حركات ضرورية وأخرى عشوائية، وأكّد على تدريب العمال على الحركات الضرورية، لأنّ في ذلك ربح لجهد العمال وللوقت، وهذه الطريقة ذات فعالية كبيرة ووضع أساليب علمية حديثة محل التقليدية عن طريق تحليل عناصر العمل باستخدام البحث العلمي.

– تكفُّل الإدارة بمسؤولية اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية إنجاز العمل، ومتابعة تنفيذها بواسطة الإداريين، ووجوب امتثالهم للأوامر لأنّهم لم يقوموا بتخطيط العمل وتنظيم أدواته وتحديد الإنتاج،

– اختيار العمال على أسس علمية، وتدريبهم على الطريقة المثلى لأداء العمل لضمان تعاونهم مع الإدارة عن طريق تقسيم العمل والمسؤولية، وتحفيزهم لأنّ العمال يهتمون بالأجر الذي يكافئ الجهد المبذول،

– اقترح تايلور أسلوب العمل بالقطعة ومنح الأجر على أساسه، وهذا يحفز العمال على زيادة إنتاجيتهم في وقت محدد، كما يسهِّل عملية تقييم الأداء[3].

من خلال هذا العرض يتضح لنا بأنّ تجارب الحركة والزمن التي قام بها تايلور تمكّن الإدارة من تحديد وقياس العمل اليومي، وبصيغة أخرى من تحقيق الضبط والتحكم الفعلي في قوة العمل، **لأن**

---

[1]Jean, F et Robert W .**sociologie contemporaine**. Paris : pierre dunod, 2eme ed, 1997,pp 471-472.

[2] يونس عبد العزيز، مقدادي. **مدخل الى علم الإدارة**. عمان: دار زهران، ط 1، 1995، ص ص 31- 33.

[3]رابح كعباش، مرجع سابق، ص ص101-103.

تايلور نظر إلى العامل من منظور الرجل الإقتصادي، من خلال تأكيده على أهمية الحوافز المادية واعتبارها كفيلة بدفع العمال إلى العمل.

والأمر كذلك يعنيه أيضا من خلال ربطه للأجر بعدد القطع المنجزة، لاعتقاده بأنّ أسلوب العمل بالقطعة سيؤدي حتما إلى زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح لصاحب العمل وزيادة الأجر بالنسبة للعامل، **انطلاقا من اعتباره مخلوقا رشيدا وعقلانيا**[1]؛ وما نلاحظه على الفكر التايلوري في هذا الإطار إهماله للجوانب الإنسانية في العمل، والتركيز على العقلانية اعتمادا على تقسيم العمل، والنظرة إلى العامل كأنه آلة يمكن تحريكها والتحكم فيها وفقا لما هو مطلوب وهذا بواسطة الزيادة في الأجر والحوافز، وكذلك نظرته السلبية للتنظيم غير الرسمي، بحيث يرى بأنه ضارا للتنظيم ويقترح مقاومته، **وهنا بالذات، يمكننا القول بأنّ مقاومة التنظيم غير الرسمي يؤثّر على تماسك التنظيم،** وتجلى لنا كذلك الإهتمام المفرط لتايلور بالعمل من خلال التركيز على الإنتاجية وعوائدها وتحقيق أهداف المؤسسة على حساب الإهتمام بالعمال، لأنّ **حركة الإدارة العلمية لم تأخذ في اعتباراتها حقيقة أن الفرد كائن اجتماعي،** يؤثّر في الآخرين ويتأثّر بهم، ويبرز لنا الأمر هذا من خلال تجاهلها لثقافته الشخصية والبناء الإجتماعي الكلي للمجتمع، وكذلك جوانبه البسيكولوجية، **ويتجلى لنا كذلك اهتمام تايلور بتحقيق الضبط التنظيمي لعملية الإنتاج، من خلال تقليص فرص تلاعب العمال أو التصرف بحرية، إضافة إلى فصل المهام الذهنية المتمثلة في تخطيط وتنظيم عملية العمل وأدواته عن المهام اليدوية حفاظا على وحدة عملية العمل في ظل الرأسمالية،** وأدّى كذلك تطبيق هذه الأفكار إلى إلغاء نظام الصناعات الحرفية وإضفاء الطابع الروتيني على الأعمال في إطار مبدأ التخصص وتقسيم العمل وكذلك الحركات الضرورية مما يحدُّ من درجة الإبداع والتجديد، ويؤدي إلى الإغتراب من خلال أنظمة العمل كسلسلة الإنتاج مثلا.

ب– نظريات التكوين الإداري:

بما أنّ حركة الإدارة العلمية اقتصر اهتمامها على المشكلات الفنية والإجرائية وأساليب الرقابة لترشيد سلوك العمال في التنظيم، دون تطرقها إلى وظائف الإدارة العليا والمشكلات المتعلقة بالبناءات والعمليات التنظيمية، فإنّه يتضح لنا جليا بأن: **التايلورية اهتمت بالعامل على مستوى ورشات الإنتاج خدمة لأهداف الرأسمالية، وبالتالي إهمال تحليل البناءات التنظيمية،** وهذا ما أدى إلى ظهور نظريات التكوين الإداري التي ركزت على قضايا الضبط والترشيد في مستويات الإنتاج وبناءات التنظيم ومختلف العمليات التنظيمية، وفيما يلي عرض وتحليل لأفكار أبرز روادها:

[1]F, W, Taylor.**la direction scientifique des enterprises**.Alger : enag edition, 1992, p58.

*** هنري فايول 1841– 1925Henri Fayol:**

هو مهندس فرنسي، شغل منصب مدير، واهتم بالإدارة العليا بحكم وظيفته، وله كتاب "**الإدارة والصناعة**"(*)، بحيث عمل على صياغة المبادئ العامة للإدارة، التي تتميز بالمرونة لأنها تتمتع بقدرة التكيف مع ظروف البيئة المختلفة، ويرجع هذا إلى صعوبة الإلتزام بالقواعد والأسس مهما بلغت درجة عموميتها نظرا لتفاوت قدرات الأفراد، وكذلك نسبة التطبيق والممارسة، أضف إلى ذلك إلى أنّه لا توجد طريقة مثلى لتطبيقها بنفس الشكل وفي نفس الظروف، ويرى بأنّ عملية التنظيم تحدد البناء العام للتنظيم كبناء عن طريق تحديد الأدوار، ويرى فايول أنّ الإدارة الناجحة هي التي تقوم بتدريب كافة الأعضاء في مختلف مستويات التنظيم، نظرا لأهمية بعض المبادئ بسبب تعقيد العملية الإدارية[1].

وكمثال على ذلك، مبدأ التخصص ضروريٌ، لذا لابد أن يكون منسجما مع مبدأي وحدة الأمر ووحدة التوجيه، وهذين الأخيرين لابد أن يقوم بهما رئيسا واحدا، وكذلك لابد من تحديد ورسم خطة لتنسيق الجهود المستغلة لتحقيق هدف محدد وواحد، كما اعتبر التخطيط التنظيمي من متطلبات التنظيم الإداري الجيد.

وقسّم فايول أنشطة المنظمة إلى ستّة مجموعات(*)؛ كما اقترح مجموعة من المبادئ لمساعدة المدير على حل المشكلات الإدارية(**)؛ ويرى كذلك أن اهتمام الفرد بحاجاته يبعده عن الإهتمام بأهداف المنظمة، وكذلك التدريب ضروري لتحسين أداء العامل وزيادة إنتاجيته[2]، وحسبه تتضمن الإدارة خمسة وظائف أساسية، هي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والمراقبة[3].

---

* مايميزه عن تايلور ما يلي:

– اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير ممارس،

– ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى الورشة، بينما سعى فايول الى تقديم مبادئ تصلح لكل مدير في كل مستوى اداري وفي كل المنظمات.

[1] رابح كعباش، مرجع سابق، ص ص116-118.

* الأنشطة الفنية والتكنولوجية، الأنشطة التجارية، الأنشطة المالية، الأنشطة المتعلقة بالامن، الأنشطة المحاسبية و الأنشطة الإدارية المتمثلة في : التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وإصدار الأوامر.

** تقسيم العمل والتخصص، تكافؤ السلطة مع المسؤولية، انضباط والتزام العامل، وحدة الامر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، تعويض العمال، ، المركزية، التسلسل الرئاسي، النظام، المساواة، ثبات العمال واستقرارهم، المبادرة والروح المعنوية.

[2] Fayol, Henri.**l'administration industrielle et generale**. Alger : enag edition, 1990, p 105.

[3] حسين، مريم. **مبادئ الإدارة الحديثة**. عمان: دار الحامد، ط2، 2006، ص ص 54-57.

ويعتبر فايول التخطيط التنظيمي من أهم شروط النجاح التنظيمي وخاصة التوقعي منه، لأنّه يساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على السوق[1].

من خلال هذا يتضح لنا بأنّ فايول لم يهتم بدور العامل في المنظمة، بل تركّز اهتمامه بصفة خاصة على القائد، من خلال نظام تدريب القيادات فقط، مخالفا بذلك تأكيده على إلمام كل أعضاء التنظيم ببعض المفاهيم الإدارية من خلال تدريبهم، أضف إلى ذلك أن خبرة الفرد الإدارية لا تعوض أهمية المبادئ الإدارية المقترحة والتخطيط التنظيمي.

*** لوثر جورليك وليندال إيرفيك L.Guirluck, L.Erwick:**

اعتمد هذين المفكرين في دراستهما لقضايا التنظيم على وحدة الكيان الإداري، وتجاوز تصورهما للإدارة إلى الجوانب غير الرسمية فيها بصفة سطحية – **المهام والأهداف** – رغم أن مبادئهما بُنيت على التنظيم الرسمي ودافعا عن التخصص في العمل، **وتقوم نظريتهما على مبدأ إدارة الرجل الواحد مثل التصورات السابقة دون الإعتماد على عمل اللجان**[2].

وأكّد هذين المفكرين على:

- ضرورة تمتُّع المسؤول الإداري بتفويض السلطة،
- ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية،
- تحديد نطاق الإشراف بستة أفراد،

كما ميزت هذه النظرية بين الوظيفة ومن يشغلها واعتبرتهما منفصلين – **نفس فكرة فيبر** – وأكدت على تجزئة الأنشطة العامة، لتسهيل تحديد المهام الفردية وهذا بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية، لأنّ تحليل الفعل الإداري يقوم على مفهومي السلطة والوظيفة، فالمستوى الأفقي يتشكل من مجموعة الوظائف المتجانسة والمستوى العمودي يمثل التسلسل الرئاسي الذي يمكن تحديده وفقا لمبدأ تفويض السلطة؛ وكذلك تحديد الأدوار التنظيمية يساعد على سير العمل الرشيد والمنظم؛ من خلال: تقسيم العمل والتخصص الوظيفي وكذلك تحديد مهام وواجبات المشرف، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية، ويسهل عملية الرقابة، من خلال تحديد مهام كل عامل داخل المنظمة، ومن نتائج دراسة قام بها "**أورسونيOrsoni**" عن علاقة التخصص بإنجاز المهام، ما يلي:

- إنجاز المهام في الآجال المحددة،
- زيادة المردودية وتسهيل إنجاز العمل،

---

[1] سعيد بدر مرسي، مرجع سابق، ص ص137- 138.

[2] رابح كعباش، مرجع سابق، ص119.

- تكوين عمال جد متخصصين،
- التقدم المهني والإستقرار.

ويضيف"**كاليكاKalika**" بأنّ توزيع السلطة وتنسيق المهام يعملان على إيجاد البيئة الملائمة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الفعالية التنظيمية[1].

من خلال هذا العرض، يتضح لنا بأن هذه النظرية ترى بأن دراسة العملية الإدارية تتم من خلال الأنشطة الأساسية والأعمال التي يؤديها الإداريون وهي : التخطيط، التنظيم والرقابة، وتحليلها وفق الأسس العلمية أوّلا والعملية الإدارية وطبيعة تقسيم العمل ثانيا، كما اهتمت بالإشراف والسلطة في التنظيمات الحديثة.

ومن المبادئ التي اتفق عليها رواد هذه النظرية نجد:

- الوظيفة وضرورة التخصص وفق عمل الأفراد،
- تحديد نطاق عمل العمال ومجال مشاركتهم،
- التخصص وفق مبدأ تقسيم العمل،
- تنفيذ وإنجاز المهام لتحقيق الأهداف التنظيمية[2].

يتضح لنا مما سبق عرضه أن تصور نظريات التكوين الإداري ينبني على إطار مفاده تباين الأهداف وتنوع الأنساق المؤثرة عليها، إلّا أنّه توجد قواسم مشتركة بين العمليات والبناءات التنظيمية، وهذا يساعدنا على صياغة مجموعة من المبادئ، تكون بمثابة قواعد للإدارة في التنظيمات، كما تركّز اهتمامها على دراسة الجوانب الرسمية للبناءات التنظيمية.

ويتضح لنا كذلك بأنّ نظريات التكوين الإداري ركّزت في تحليلها بصفة أكبر على بناء التنظيمات وهياكلها، لذا فهي تتفق مع النموذج المثالي للبيروقراطية عند فيبر من خلال عقلنة الإدارة وترشيدها، وتكمل التايلورية من خلال تركيزها على الخصائص الوظيفية للبناءات التنظيمية، مثل التخصص وتقسيم العمل والضبط والإشراف والإنجاز والنجاعة، والتحكم والسيطرة على القوى العاملة، ويُعاب عليها الصياغة المفاهيمية للإدارة، واعتبار المجتمع تنظيما هادفا، وتركز على التخطيط ليس على التنظيم المنتج على مستوى المجتمع لتلبية احتياجاته أو ما يسمى بالتخطيط المركزي في النظام الإشتراكي؛ كما تناولت المنظمة بمفهوم النظام المغلق من جانب السلوكات والعلاقات، وكذلك التركيز على البناءات والعمليات التنظيمية وتجاهل تأثير المتغيرات البيئية، وهنا تتفق مع التايلورية من منظور أن التغيرات البيئية لا تؤثر

---

[1]Orsoni,T :**le système de gestion** .Paris : puf, 2004, p216.

[2] عبد الله، عبد الرحمان. **علم الإجتماع التنظيم**. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ط2، 2003، ص 307/306.

على حركة الورشات بصفة كبيرة، كما تستبعد الصراع، فهي بصفة عامة تهدف إلى تكريس الأمر الواقع والحفاظ عليه، **وبهذه الصفة هي تقوم بفعل التبقرط.**

*** تقييم الإتجاهات الكلاسيكية:**

يتجلى لنا الإختلاف بين أفكار كل من فيبر وتايلور ورواد نظريات التكوين الإداري، من خلال وحدة التحليل التي اعتمدها كل واحد منهم، فماكس فيبر اعتمد على وحدة البيروقراطية بمفهوم التنظيم التي أشرنا إليها سابقا لتشمل المجتمع ككل، بينما اقتصر التحليل التايلوري على وحدة العامل في ورشات الإنتاج، واعتمدت النظريات الرسمية في تحليلها على وحدة العملية التنظيمية بصفة عامة.

وتتفق هذه الإتجاهات النظرية في مبدأ النظرة الآلية للتنظيم والعمال، من خلال تركيزها على الجوانب الرسمية والبنائية للتنظيمات مثل: هرمية السلطة، القواعد والإجراءات، العلاقات الرسمية للدور، تفويض السلطة ووحدة الأمر والتوجيه، كما ألغت هذه الإتجاهات: الجوانب الإنسانية والاجتماعية في التنظيم من خلال اعتبار العامل جزءا من الآلة، يمكن تحريكه والتحكم فيه وفقا لما هو مطلوب.

وكانت تهدف هذه النظريات إلى خدمة الإيديولوجية الرأسمالية، عن طريق البحث عن كيفية تحقيق فائض القيمة للرأسماليين، **من خلال تركيزها على مفاهيم الضبط والرشادة والعقلنة،** مثلا: بيروقراطية فيبر تفترض اتّباع العامل للقواعد والإجراءات واللوائح الرسمية يمنحه القدرة على إنجاز العمل بسهولة وببساطة، بينما فكرة التخصص التي تبنّاها تايلور تقضي على مهارات العمال وتضفي الطابع الروتيني على مهامهم، وهذا يؤدي إلى اغتراب العمال، كما تؤدي كذلك إلى سهولة استغناء الرأسماليين عن العمال واستبدالهم بآخرين أقل مهارة منهم، لأن المهارة في الأصل قد تم القضاء عليها بقاعدة التخصص، **وكذلك اعتبار العامل مخلوقا اقتصاديا تحركه العوائد المادية كالأجر المرتفع والحوافز.**

من خلال هذا المنظور، تجاهلت النظريات الكلاسيكية الطبيعة النفسية والإجتماعية للعمال، وصاغت مبادئ وقواعد تخدم مصالح الرأسمالية أكثر من مصالح الطبيعة الشغيلة، بل أفقدتها أهميتها وإنسانيتها وأدّت إلى اغترابها، وعلى الرغم من طابعها الإستغلالي إلّا أنها ساعدت على انتشار الوعي العمالي، وانتشار النقابات للدفاع عن مصالح العمال الإقتصادية، وأدت كذلك إلى بروز النظريات السلوكية.

وترى النظريات الكلاسيكية كذلك أن تماسك العمال والإدارة يتم بواسطة الضبط، من خلال مجازاة الملتزمين بالقواعد والإجراءات ومعاقبة غير الملتزمين بها، وكانت نظرتها سلبية للعلاقات الشخصية والجماعات غير الرسمية التي تنشأ بين العمال، للتخفيف من العقلنة التي فرضتها الروح الرأسمالية وتقترح

مقاومتها والقضاء عليها، وهذا في حد ذاته يضر بالتنظيم، لأن هذه العلاقات والجماعات تنشأ من طبيعة البناء والقواعد التي بنوا عليها دراساتهم مثل: توزيع العمال حسب التخصص الوظيفي والبناءات التنظيمية كالأقسام والوحدات والفروع.

*** الإتجاهات السلوكية:**

تعد النظريات السلوكية اتجاها فكريا متميزا في مجال التنظيمات، ظهرت بعد فشل الفكر الكلاسيكي في تقديم حلول كفيلة لتطوير المنظمات ومعالجة مشاكل العمال وانخفاض كفاءة الأداء، ومن اهتماماتها التركيز على النواحي الإنسانية للفرد والجماعات في العمل، إلى جانب الإهتمامات المادية التي أولتها النظريات الكلاسيكية عناية كبيرة وكذلك الجانب الرسمي، وهذا الأخير لا يفي وحده بتحقيق الأهداف التنظيمية، بل يحتاج إلى تنظيم غير رسمي – الموجود فعلا داخل التنظيمات – الذي ينشأ من خلال اتصال الأفراد ببعضهم البغض والتفاعل فيما بينهم، وهذا التفاعل يؤثر بدوره بشكل إيجابي أو سلبي حسب طبيعة العلاقات السائدة بين الإدارة والعمال[*] .

وتتوزع هذه النظريات على اتجاه العلاقات الإنسانية، اتجاه السلوك التنظيمي واتجاه الترشيد المقيد.

أ– اتجاه العلاقات الإنسانية:

اهتم أنصار هذا الإتجاه بالحاجات الإجتماعية لأعضاء التنظيمات، وفهم معنى القيادة الفعالة، وإبراز دور شبكتي الاتصال والعلاقات غير الرسميتين، اللتين تشكلان بناءا تنظيميا غير رسميٍ، لأن العلاقات الإنسانية في ميدان العمل تعني مجال إداري يختص بإدماج العمال في موقف العمل بطريقة محفزة ومحققة للتعاون بينهم، وتعمل على إشباع حاجاتهم المتنوعة، ومن اهتمامات هذا الإتجاه نذكر:

– التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وكيفية تفاعلهما،

– أثر الجماعات غير الرسمية والعلاقات الإجتماعية التي تنشأ بينها وبين أعضائها، داخل وخارج محيط العمل،

– علاقات التفاعل التي تنشأ بين المستويات التنظيمية العليا والدنيا،

– تأثير الحوافز المادية والمعنوية على إنتاجية العمال[2].

---

*من مرتكزات هذه النظريات نجد: **اعتبار التنظيم غير الرسمي أحد المتغيرات المؤثرة في السلوك التنظيمي، وتناول ظاهرة الصراع بين أعضاء المنظمة وبينهم وبين الادارة، تصور عمل المنظمة كنظام اجتماعي يؤدي الى ظهور مثل هذه الحالات.**

[2] بلقاسم، سلاطنية. " العلاقات الإنسانية في المؤسسة". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 5،(فيفري، 2004): ص ص 24-25.

ويعتبر "**إلتون مايو Elton Mayo**" من أبرز رواد هذا الإتجاه، فنجده أكّد على عنصر المعاملة الديمقراطية بين الرؤساء والمرؤوسين الذي يساهم في تحقيق مستوى إنتاجي أعلى، وهذا نتيجة للتجارب التي أجراها في مصنع "**الهاورثون**" والتي ركزت على الدوافع المؤثرة في إنتاجية العمال، وأكّد كذلك على الكرامة الإنسانية والتعاون واحترام الرأي والمشاركة في العمل من أجل تحقيق رضا العمال وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة، ومن الخطوات التي اتبعها في معالجة مشاكل العمال ما يلي:

- تخصيص فترات الراحة الشرعية للعمال،
- اهتمام الإدارة بمشاكل العمال الخاصة،
- اهتمام الإدارة بتعديل الوضع الداخلي للتنظيم وحل مشاكله الداخلية[1].

ومن الأفكار التي أبرزتها تجارب الهاورثون، نذكر:

- اعتبار المنظمة نظاما اجتماعيا يحدد أدوار ومعايير لسلوك العامل، تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي، إضافة إلى كونها نظاما فنيا،
- تُوجّه دوافع الفرد سيكولوجيا أكثر منها اقتصاديا،
- تؤثّر الجماعة غير الرسمية على تحديد اتجاهات العمال،
- التركيز على اتّباع الأسلوب الديمقراطي في القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات،
- تطوير نظام فعال للاتصالات، يربط بين مختلف البناءات التنظيمية والجماعات غير الرسمية والعمل على تحقيق رضا العمال[2].

وكشفت تجارب الهاورثون أنّ انخفاض الإنتاج يعود إلى: ضعف وتدني الإهتمام بالحالة المعنوية للمرؤوسين، وعدم حل مشاكلهم الخاصة والإجتماعية، ويتأثر العمال كذلك بالعلاقات التي تنشأ بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل؛ ولا ترتبط إنتاجية العامل بقدراته الجسيمة بل بانتمائه الإجتماعي، واستنتج **إلتون مايو** أيضا: أن القيادة الفعالة هي التي تعمل على تحقيق التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، عن طريق إشراك المرؤوسين في عملية الإدارة[3]؛ وانطلاقا من أنها تهتم بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الإستراتيجيات المطلوبة لإنجازها وتوجيه العمال وتحفيزهم، للتغلب على العوائق وتحقيق تغييرات جوهرية ومفيدة[4].

---

[1] يونس عبد العزيز مقدادي، مرجع سابق، ص ص 39- 40.

[2] محمد رضا، شنة. " **استيراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية**". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص ص 15-16.

[3]-Jen Luc, Charron .**organisation et gestion de l'entreprise**. Paris : dunod, 2 eme edition, 2001, p p 28-29.

[4]- John, Kotter. **ques ce que le leadership**. paris : edition d'organisation, 6eme edition, 1999, p59.

وهذا ما جعل دراسات الهاورثون (1927 – 1932) من أولى الدراسات التي أشارت إلى أهمية مفهوم العلاقات الإنسانية في إثارة دافعية العمال، واعتُبِر هذا المفهوم كذلك أساسا للتغيير الثقافي التنظيمي[1]، ويمكن القول هنا أن الثقافة تمتلك قدرة كافية على خلق الالتزام والولاء تجداه القيم الجوهرية للمنظمة، وتمثل كآلية للرقابة غير الرسمية على السلوك التنظيمي.

من خلال هذا العرض يتضح لنا بأنّ **إلتون مايو** توصل إلى نتيجة هامة مفادها: أن العوامل السيكولوجية والإجتماعية ذات تأثير كبير على زيادة الطاقة الإنتاجية للعمال، أكثر من العوامل المادية والظروف الفيزيقية للعمل، لأنّ العمال لا يؤدون أعمالهم للحصول على العوائد المادية فقط، بل تتحدد إنتاجية العمال واتجاهاتهم وسلوكاتهم عن طريق العلاقات الإجتماعية المتبادلة بينهم، من خلال الآثار التي تتركها، وكذلك العضوية في الجماعة غير الرسمية والعمليات الإشرافية.

بينما تجربة "**وسترن إلكتريك**" بدأت سنة 1929 وكانت كالتالي:

– عزل مجموعة من العمال في غرفة خاصة،

– توضيح أهداف التجربة للعمال لكسب تعاونهم والمحافظة على العمل بنفس الروح،

– بدأ الإدارة بتغيير ظروف العمل وقياس أثر كل متغير على الإنتاج،

– تقسيم هذه التجربة إلى 13 فترة، تتميز كل واحدة بتغيير جديد في ظروف العمل مع إعطاء فترتي راحة للعمال،

– مقابلة العمال وإعطائهم فرصة إبداء رأيهم والتكلم عن كل ما يريدونه عن ظروف العمل؛ ومن نتائجها نذكر:

– وجدت الإدارة أن تصرفات العمال داخل المؤسسة تنشأ بسبب مشاكلهم الخاصة، وتم إثبات أنّ المقابلة أحسن وسيلة للتحليل الإنساني،

– تلعب العلاقات الإنسانية والشخصية بين الأفراد دورا هاما في العملية الإنتاجية،

– الروح المعنوية والعمل الجماعي وفترات الراحة عوامل أساسية لزيادة الإنتاج،

– يسعى الفرد داخل المؤسسة للانتماء إلى المجموعات العمالية [2]،

– تتحدد إنتاجية العامل تبعا للطاقة الإجتماعية وليس تبعا لطاقته الفيزيولوجية،

– تؤدي الحوافز المعنوية إلى تحقيق الرضا،

---

[1] عمار، بوخدير. " **الممارسات التسييرية: مدخل لتحليل الثقافة التنظيمية**". مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، بدون عدد، 2006، ص 44.

[2] يونس عبد العزيز مقدادي، مرجع سابق، ص ص 41- 42.

- لا يعتبر التخصص أهم العناصر التنظيمية كأساس لتحقيق الكفاءة،
- يبني العمال سلوكاتهم اتجاه الإدارة كأعضاء في جماعات وليس كأفراد.[1]

مما سبق عرضه نخلص إلى أنّ دراسات **إلتون مايو** أكدت على أهمية العنصر البشري وتأثيره على كفاءة وأداء المنظمة وعلى تحقيقها لأهدافها، كما اعتبرت المنظمة بناءا اجتماعيا يسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية وليست بناءا اقتصاديا فقط، كما ركزت على الشكل غير الرسمي باعتباره جزءا من طبيعة الإجتماع الإنساني، واهتمت بالقادة من حيث الإختيار والإعداد والتدريب لضمان التكامل بين وحدات التنظيم، **وبصفة عامة ركّز التون مايو على الرجل الإجتماعي بدلا من الرجل الإقتصادي ولا ينظر إلى العامل على أساس أن تعظيم الربح والحاجة للعمل هي أشياء أصيلة في طبعه.**

*** ماري فولييتMarie Voliett:**

نادت **ماري فولييت** بضرورة مشاركة العمال في الإدارة، انطلاقا من عدم وجود خط فاصل بين التخطيط والتنفيذ، وهذا ما يزيل التميز بين جماعة الإدارة وجماعة التنفيذ، لأن المشاركة الفعلية للعمال في الإدارة تتجلى عندما يقررون الكيفية التي يتم بها تنفيذ الأوامر وفق مفهومهم، وهذا يؤدي إلى شعورهم بالمسؤولية المشتركة، وتعتبر الصراع البنائي عملية طبيعية في نشاط التنظيم، وتفسر به اختلاف الآراء والإهتمامات بين الأفراد والجماعات، التي تشغل مواقع وظيفية، ومن الطرق التي اقترحتها للتعامل مع هذا الصراع، ما يلي:

- سيطرة وانتصار أحد الطرفين على الآخر،
- العمل على إيجاد حل وسط بين الطرفين،
- التكامل وتوحيد الرغبات حتى تتحقق المكاسب لكلا الطرفين، وهذا يعتبر حلا كاملا للصراع من خلال إشباع حاجات كل الأطراف، وتُعارِض المدخل السلطوي لحل المشاكل التنظيمية والقيادية، وتؤكد على قيام قوة مشتركة فعالة غير قهرية، ويتم ذلك من خلال التفاعل بين جميع أعضاء التنظيم، لأن الأوامر الإستبدادية والقيادة الأوتوقراطية تعيقان المبادرة والثقة بالنفس، لذا يجب على القائد إيجاد موقف يشارك فيه العامل على إنجاز المهمة وحل مشاكله بنفسه، لأنّ التقليل من إصدار الأوامر يقلّل من تعطيل العمل، ومن ظهور بؤر الصراع وإذا اقتضت الضرورة إصدار الأوامر فلابد من إيجاد موقف ملائم[2].

---

[1] بلقاسم سلاطنية، مرجع سابق، ص 25.

[2] سعيد بدر مرسي، مرجع سابق، ص ص 165-167.

بما أن ظهور اتجاه العلاقات الإنسانية كان كرد فعل مباشر على مبادئ حركة الإدارة العلمية، فإنّه عمل على تطوير مفهوم سيكولوجية العامل، نظرا لامتلاكه القيم والأخلاق التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته داخل التنظيم، وأكد أنصاره على ضرورة إشراك العامل فكريا وماديا في حياة المؤسسة، **أي تحويل العامل من هدف للترشيد إلى موضوع له**، وهذا للاستفادة من العامل في المجتمع الرأسمالي باعتباره موجّها سلوكيا وغير موجّهِ اقتصاديا، لأجل تأكيد منطق الكفاية لتحقيق أقصى قدر ممكن من الإنتاج فيتّفقون مع تايلور في الغايات؛ كما يرى **NOVIKOV** : **أنّ المدراء يعتقدون أنه من خلال فهم سلوك العامل تستطيع الإدارة تدعيم وتعزيز ضبطها وتحكمها في العامل وبالتالي ارتفاع الإنتاجية وزيادة الأرباح.**

وبالرغم من اهتمام أنصار هذا الاتجاه بمعالجة ديناميات الجماعة وكيفية عملها وتأثيراتها على السلوك التنظيمي، ودراسة التنظيم غير الرسمي من خلال تنظيم الأنشطة والمعايير والعلاقات وأنماط الاتصالات التي تظهر تلقائيا في المنظمات، انطلاقا من اعترافهم بأن إنسانية العامل مهملة في المؤسسات الصناعية الرأسمالية، ومطالبتهم بضرورة دراسة الجوانب الإنسانية في علاقات العمل الإنتاجية والربح لأصحاب العمل، إلّا أنّ **ماري فولييت** تتجاهل الطبيعة الإستغلالية لنمط الإنتاج الرأسمالي، من خلال آرائها حول تناغم المصالح واتّفاقها.

كما لم يقدم هذا المدخل وجهة نظر كاملة عن التنظيم وتركّز اهتمامه على الإدارة وتجاهل العمال، من خلال اقتصاره على اعتبارهم أنهم ليسوا آلات ولا تغلب عليهم الآلية، كما أدت على اكتساب القادة لضبط ونفوذ إضافيين، من خلال تعاملاتهم مع المرؤوسين، و استخدم أنصارها تقنيات منهجية جديدة مثل: المقابلة غير الموجهة وتحليل المحتوى والتصميم التجريبي وإجراء الملاحظة في المصنع "**إلتون مايو**"؛ هذه الأخيرة أزالت الأفكار المتعلقة باستجابة العمال للسلطة وكيفية زيادة الإنتاجية، إضافة إلى تقديم نموذج اجتماعي للعامل، كما يعتبر هذا المدخل الصراع نوعا من الشرور الإنساني ويتجاهل نمط الحياة والمكانة، ولا يعترف بعدم إمكانية الإجماع على العديد من المسائل التنظيمية وبهذا المنظور يرى بأن المصنع عائلة وليس كقوة صراع بين الجماعات، لأنه بقدر ما توجد قيم ومصالح مشتركة بقدر ما توجد قيم ومصالح متعارضة، مثل تقييماتها لمكانة العمل في المجتمع لذا لا يمكن أن يكون أفرادها كعائلة واحدة؛ كما أن الوسائل التي أشار إليها هذا المدخل للتقليل من الإحباط غير كافية، وتعتبر مفاهيمه السوسيوسياسية والإيديولوجية امتدادا للنسق التايلوري، ولم يفسر أيضا العلاقات السوسيواقتصادية في حين أكد على المتغيرات التنظيمية الداخلية وتجاهل البيئة والسياق المجتمعي للتنظيمات، ونظرا إلى العامل باعتباره عملية ثابتة.

ب– اتجاه السلوك التنظيمي:

أدركت إدارات التنظيمات الرأسمالية أن العلاقات الإنسانية لا تهدف إلى زيادة الإنتاج، بل تهدف إلى إشباع الحاجات الإنسانية، وهذا ما دفع المنظرين في مجال التنظيمات إلى استعمال مفهوم السلوك التنظيمي، الذي يمثل مرحلة حديثة لتطور الإتجاهات السلوكية، واهتم أنصار هذا الإتجاه بحاجة تحقيق الذات ومنهم نذكر" **دوغلاس ماكريكور، كريس أرجيرس، وفريدريك هرزبرغ.**

*** دوغلاس ماكريكور:**

ركز الإسهام الذي قدمه دوغلاس ماكريكور على شروط فعالية القيادة الرسمية، معتمدا على فكرة أنّ العلاقة بين القائد مهما كانت صفته والعامل في مختلف المستويات التنظيمية هي علاقة تكاملية من خلال الإعتماد على بعضها في إشباع حاجاتهما، وهذا ما ساعده على صياغة نظرية خاصة به رمز لشقٍّ منها بحرف × ورمز للشق الثاني منها بحرف **y**، بحيث يرى بأنه وراء كل قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الإفتراضات عن الطبيعة البشرية، أي أنَّ الإدارة تتعامل مع عمالها على أساس الخصائص الإنسانية التي تعتقد بأنّها موجودة فيهم.

بحيث تفترض نظرية × أنّ العامل كسول، لا يحب العمل، لا يتمتع بالذكاء، ليس لديه الطموح الكافي، يتجنب تحمل المسؤولية ويرغب في أن يقوده الآخرين، وهذه الخصائص تعكس أنانيته وبالتالي لا يبالي بمصلحة الجماعة والمنظمة، ويريد إشباع الحاجات الجسمية والأمن فقط، لذا لابد من إجباره على العمل وضبط تصرفاته وتوجيه سلوكه إذا كانت الإدارة ترغب في تحقيق أهدافها، ولابد عليها أن تتّبع سلوكا سلطويا وبيروقراطيا قائما على الرقابة[1]، وإصدار الأوامر واتخاذ القرارات بصفة فردية نظرا لعدم ثقة القادة بقدرة أتباعهم على تحمل المسؤولية وكذلك النظر إليهم على أنهم أدوات إنتاجية، – **هنا تتفق مع تايلور ومع إيرويك من خلال إجراء فصل التخطيط عن التنفيذ –** لذا يجب على العمال حسب دوغلاس ماكريكور: طاعة رؤسائهم وتنفيذ أوامرهم[2]، ويتضح لنا من خلال هذا بأنّ نظرية × تؤكد على إستراتيجيات الضبط التنظيمي، والأساليب الفنية ونظم الثواب والعقاب، لأنها تقوم على فرضية مؤداها: **ضرورة تحفيز العمال لأداء ما هو ضروري لنجاح المشروع الإنتاجي، وتعتبر هذه النظرية التنظيم تقليديا لأنها تعتبر العامل رجلا اقتصاديا والدوافع المالية هي التي تحرك سلوكه فقط.**

---

[1] عبد الوهاب، ميروح. " **السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية**". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قسنطينة، الجزائر ، 2010، ص ص 125-126.

[2] بلقاسم سلاطنية، مرجع سابق، ص 26.

بينما نظرية **y** تقوم على الإهتمام بطبيعة العلاقات داخل التنظيم، وخلق بيئة تشجع العمال على التزامهم بتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال تشجيع المبادرة والتوجيه الذاتي للعمال؛ لأنهم قادرون على إشباع حاجاتهم المادية بمعنى أن الحوافز المادية لا تستمر في دفع العمال على العمل بكفاءة وفعالية، لذا يجب البحث عن أشكال جديدة للحوافز، كما يقترح أسلوب الإدارة بالأهداف، الذي يمنح العامل مسؤولية تحديد أهدافه بمساعدة وتعاون رئيسه معه[1] .

وتفترض كذلك أن العامل بطبعه نشيط وطموح وذكي ويحب العمل إذا توفرت الظروف الملائمة، كون العمل بالنسبة له رغبة طبيعية مثل اللعب والراحة ويمتلك القدرة على المبادأة والإبداع، ويتحمل مسؤولية أفعاله ويشارك أعضاء جماعته أو منظمته على تحقيق أهدافها، لذا فهو يسعى إلى تحقيق حاجات نفسية واجتماعية كالتقدير والإحترام وتحقيق الذات تسموا عن الحاجات الجسمية والأمن[2]؛ فيعتمد القادة الذين يتبنّون مبادئ هذه النظرية على: العمل الجماعي ومشاركة المرؤوسين وبناء علاقات جيدة معهم، لذا لا يجب إرغام العامل وإجباره على العمل ومراقبته رقابة محكمة، لأنه يراقب نفسه ذاتيا إذا أحسنت الإدارة التعامل معه، ففي ظل هذا النمط تعمل الإدارة على إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وتتَّبع مبدأ الإثراء الوظيفي، وتمكنهم من إشباع حاجاتهم المتنوعة وتمنحكم الفرص الخاصة بالاعتراف وتحمل المسؤولية.

*** نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ Fredrick Herzberg:**

تفترض هذه النظرية أن للفرد العامل مجموعتين من الحاجات، يجب على التنظيمات إشباعها وهي:

– مجموعة العوامل الصحية: هي أساسية لتوفير محيط ملائم لحياة وعمل الإنسان تتمثل في الأجرة، ظروف العمل، الأمن وزملاء العمل، سياسة المؤسسة والإشراف.

– مجموعة الدوافع: ذات مستوى أعلى من المجموعة الأولى وتمنح العامل إنسانيته التي تمثل رغبته الفطرية في النمو والتقدم والإنجاز في مختلف المجالات، وتدفعه إلى البحث عن المسؤولية والإستقلالية وقبول التحدي، كما تدعوا هذه النظرية إلى رفع العمال من المستوى الأول إلى المستوى الثاني، لتحقيق دافعا ذاتيا لهم على العمل دون بذل المشرفين لجهد كبير وهذا عن طريق إثراء الوظائف[3]، و أكدت هذه

---

[1] سعيد بدر مرسي، مرجع سابق، ص ص 187- 188.

[2] عبد الوهاب ميروح ، مرجع سابق، ص 126.

[3] Fredrick Herzberg، نقلا عن : مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي**، مرجع سابق، ص ص 106-107.

النظرية كذلك على الآثار المترتبة التي تسببها العوامل الهامشية (العوامل الصحية) على الدوافع الإنسانية، لأنّ هرزبرغ يعتقد بأنّ وجود الدوافع يؤدي إلى استمرارية الدفع والتحفيز وعدم وجودها لا يؤثر على الدافع الداخلي، بينما العوامل الصحية لا يؤدي وجودها إلىالدافع الداخلي وعدم وجودها يؤدي إلى الإغتراب[1]؛ أي أنّ هرزبرغ لا يعتبر المال دافعا يتميز باستمرارية التأثير – **عكس الكلاسيكيين** – أي يفقد أهميته عند إشباع العامل لحاجاته وباعتباره حافزا على العمل فقط، لذا فهو يعتبره دافعا سلبيا بعد الإشباع لأنه لا يجعلهم أكثر إنتاجية بالضرورة.

ويرجع تطوير هرزبرغ لنموذجه بهدف تحديد عوامل الرضا وعدم الرضا، فتوصل إلى أنّ تحفيز العمال يتم بمحفزات داخلية نابعة من الوظيفة أو العمل نفسه، وكذلك من المسؤولية والإنجاز؛ أما العامل الثاني فيتمثل في المحفزات الخارجية التي لا تزيد من الرضا الوظيفي بل وجودها يمنع عدم الرضا ومنها أسلوب الإدارة ومكانة الفرد التنظيمية[2]، وهذا ما يميز هرزبرغ عن منظري الدافعية بما يسمى بهرمية الحاجات الإنسانية التي تؤدّي إلى الرضا عن العمل، بمعنى أن حاجات الإنسان تأخذ تدرجا هرميا حسب أهميتها ودرجة إشباعها والحاجة غير المشبعة هي التي تؤثر على السلوك.

*** كريس أرجيرس Cris Argires:**

ينتج السلوك التنظيمي وفق **أرجيرس** بسبب تفاعل العوامل الفردية والعوامل المتعلقة بالجماعات غير الرسمية وعوامل فردية تنظيمية بصفة منفردة أو تفاعلية، ويعتبر العامل والتنظيم الرسمي عنصرين أساسين لأي تنظيم اجتماعي، كما يرى بأن وجود التنظيم غير الرسمي في أي تنظيم وسيلة أساسية لحماية العامل من الإنهيار، نتيجة للضغط المسلط عليه من قبل التنظيم الرسمي، لذا فهو ضروري لأنه يساعد على خلق التوازن المطلوب بين الفرد العامل والتنظيم، وينتج التناقض بين الفرد العامل والتنظيم الرسمي عند تطبيق مبادئ التنظيم الكلاسيكية، التي تؤدي إلى جمود التنظيم وصراع مع متطلبات العامل الباحث عن تأكيد ذاته وتحقيق أهدافه[3]، نتيجة لتقلص السيطرة الفردية على جو العمل وزيادة الضبط التنظيمي، لذا يحاول الإنسان التكيف مع الأمر الواقع عن طريق ترك التنظيم أو الوصول إلى مركز إداري أعلى لكي يتخلص من ضغوط التنظيم الرسمي؛ كما قد يلجأ إلى الوسائل الدفاعية كالعدوانية، التكاسل والتراخي، الإنضمام إلى الجماعات غير الرسمية كمحاولة للتكيف مع التنظيم الرسمي، والتي تعمل على تقييد الإنتاج وإضفاء الطابع الرسمي عليها عن طريق تشكيل نقابات.

---

[1] سعيد بدر مرسي، مرجع سابق، ص ص 190-191.

[2]Thiertard Raymond, Alain .**la dynamique de l'homme au travail**. Paris : edition d'organisation, 1977, p 36.

[3] صالح بن نوار، مرجع سابق، ص ص 176- 177.

ومن مظاهر التناقض نجد الإحباط، الفشل والصراع وقصر النظر بالنسبة للعمال، وتزداد درجة التناقض بين العامل والتنظيم الرسمي عندما يزداد النضج الشخصي وتطويع العمال للتنظيم الرسمي، وكذلك كلما زاد التخصص وأسلوب الإدارة السلطوية؛ وهنا يزداد الإنفصال بين الإدارة والعمال، ولتخفيضه يجب اتّباع أسلوب قيادي يركز على الأفراد ومشاكلهم وإثراء الوظائف وتخفيف حدة الرقابة[1].

أي أنّ استخدام مبادئ التنظيم الكلاسيكية يجعل العمال خاضعين لسلطة وضبط الإدارة، وهذا يدفعهم إلى التصرف بسلبية ويشعرهم بالإحباط النفسي، لأنّ هذه المبادئ لا يرغبها الكائن السوي، ولسد هذا الخلل تلجأ التنظيمات إلى دفع أجور عالية لضمان تعاون العمال مع إدارتها بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية.

ولحل التناقض بين الفرد والتنظيم اقترح أرجيرس تشكيل إدارة بالمشاركة وتوسيع مجال عمل الفرد وكذلك العمل على زيادة كفاءة الإدارة، لأنّ العمال يشعرون بعدم الإرتياح بسبب ضغط الإدارة عليهم لزيادة الإنتاجية، وهذا يخلق مشكلات حقيقية لهم ولا يحقق الفعالية حسب العمال، بينما يرى رجال الإدارة ضرورة ممارسة المزيد من الضغط والضبط لتدعيم بقاء التنظيم وتطويره، إضافة إلى تطوير أنماط اتصالية لتشجيع العمال على العمل الجاد والفعال وتوضيح أهمية الربح وكذلك ضرورة تلقين مشرفي الخط الأول مبادئ العلاقات الإنسانية، والقيادة الصحيحة تجعلهم أكثر فعالية وكفاءة[2]؛ وينتج الفشل التنظيمي من خلال عدم الإهتمام اللازم بفعالية الدور التنظيمي للعامل، لذا فأرجيرس يرى بأنّ التنظيم عبارة عن مجموعة من التفاعلات والأنشطة الإنسانية، فالتفاعلات ترمز إلى الاتصالات بين العمال، بينما الأنشطة فهي تمثل التصرفات الإنسانية القابلة للقياس، والمشاعر هي كيفية شعور العمال بالبيئة المحيطة، ويرى كذلك بأنّ التنظيم المرغوب فيه يقوم على خمسة متغيرات هي:

1- تضامن أجزاء الكيان الكلي وقدرتها على مراقبته،

2- الوعي بوجود نمط الأجزاء من حيث التأثير والتوازن،

3- المشاركة في الأنشطة الداخلية،

4- قيام الفعالية على اعتراف التنظيم بمشكلاته واختيار أفضل البدائل،

5- العلاقة بين التنظيم والبيئة وضرورة الإهتمام بالاعتبارات الماضية والمستقبلية[3].

---

[1] حسان الجيلاني، **التنظيم والجماعات**، مرجع سابق، ص ص 42- 45 .

[2] سعيد بدر مرسي، مرجع سابق، ص ص 189-191.

[3] صالح بن نوار، مرجع سابق ، ص ص 179- 180.

مما سبق عرضه نخلص إلى أن أنصار هذا الاتجاه عملوا على تطوير بعض القضايا التنظيمية التي تتوافق ومواجهة نمو وتطور النقابات العمالية في المجتمع الرأسمالي، من خلال التأكيد على الإدارة الديمقراطيةلأنها في نظرهم تمثل مناخاللأفكار والمعتقدات والاتصال الحر والقبول وتوسيع مجال الإدارة وأطرافها، من خلال المشاركة العمالية المحدودة في إدارة عملية الإنتاج محاولةً منهم لإثبات أنَّ نسق الإدارة الرأسمالية يزيد من ديمقراطيتها لأنها في صالح أرباب العمل، لذا فهم لا يدافعون عن المشاركة العمالية الحقيقية في إدارة عملية الإنتاج داخل التنظيم الرأسمالي، وبالتالي يعتبر مفهوم الإدارة الديمقراطية كردِّ فعل على إنجازات النهج الإشتراكي، لأن هذا المفهوم لا يزدهر في ظل علاقات إنتاج رأسمالية، كما **ساهمت آرائهم هذه في اعتبار الدافع الإنساني مفهوما إستراتيجيا هاما في عمل التنظيم**، كما لم يُبرِز أنصار هذا الإتجاه عدم كفاءة المتخصص في حل المشكلات الداخلية للتنظيم.

*** اتجاه الترشيد المقيد لنظرية صنع القرار:**

ينظر هذا الإتجاه إلى العمال بوصفهم صانعي قرارات وقادرين على حل المشكلات التنظيمية الداخلية، وهذا عكس اتجاهي البيروقراطية والإدارة العلمية اللذين يعتبران أنَّ العمال مجرد أدوات لإنجاز المهام، وعكس اتجاهي السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية اللذين ينظران إلى العمال على أنهم مشحونون وجدانيا ولديهم مواقف وقيم وأهداف ويحتاجون فقط إلى دافع للمشاركة في نسق السلوك التنظيمي.

بحيث يرى "**هربرتسيمونHerbert Simon**" أنّ التنظيمات هي عبارة عن أبنية لصناعة القرارات ويؤدي تصميم جوانبها وأبعادها لتدعيم وترشيد هذه العملية، فالتخصص هو حصر عضو التنظيم في مجال محدد للنشاط، ولهذا العضو القدرة على إدراك القرارات البديلة التي يجب أن يتّخذها أثناء القيام بدوره تجاه صنع القرار في التنظيم، والتنظيمات قائمة على نمطين لتقسيم العمل والتخصص وهما:

- نمط التخصص الأفقي القائم على تقسيم العمل وفقا لخصوصية المهام،
- نمط التخصص الرأسي الذي يكون فيه تقسيم العمل على أساس القوة.

ويعتبر الوظائف أعمالا لصنع القرار، لذا فكلما ارتفعت المكانة التنظيمية للفرد زادت وظائفه لصنع القرار، وقلّ أداؤه للأعمال التنظيمية الجزئية، كما أنّ عملية صنع القرار قابلة للتقسيم في حد ذاتها، فالأعضاء شاغلي الوظائف العليا يضعون خطوط السياسة العامة، بينما يتولى شاغلي المراتب الوسطى تحويل هذه السياسة إلى قرارات تفصيلية[1].

[1] Herbert Simon، نقلا عن : سعيد بدر مرسي، مرجع سابق، ص ص 197- 198.

يتضح لنا من خلال هذا العرض، أنّ **سيمون** يعتبر التنظيم أداة فعالة من خلال وجود سياسة عامة في القمة وسياسة متخصصة في الوسط ثم الأداء الفعلي للمهام في المستويات الدنيا، ويعتبر هذا التقسيم في صنع السياسة والأداء نمط توزيع فعال في صنع القرار والعمل، كما يرى سيمون أن أوّل قرار يمكن أن يتخذه عضو التنظيم هو ما يتعلق بمشاركته أو عدم مشاركته في هذا التنظيم ويتوقف هذا القرار على مدى الإشباع الذي يحققه العامل من الحوافز التي يقدمها له التنظيم.

ويؤكد سيمون على أن يكون السلوك في التنظيم هادفا، لأنّ الأفراد ينتظمون لتحقيق أهداف مشتركة، لذا لابد من التنسيق الواعي والدقيق للنشاطات التي يقومون بها، لأن التنظيم يحدد لكل شخص يعمل فيه القرارات التي يتعين عليه اتخاذها والتأثير الذي يخضع له في صنع هذه القرارات، أضف إلى ذلك **اعتبار الإدارة فنُّ تنفيذ الأشياء والتركيز على العمليات والوسائل** من خلال تحديد المبادئ للوصول إلى التصرفات المتوافقة من الأفراد، لأنّ القرار يتمثل في النتائج التي يستخلصها العامل من بين البدائل المتاحة، التي تمكنه من التغلب على عوائق تحقيق أهداف التنظيم، **لذا فالقرارات هي أساس أي تنظيم**[1]؛ ومن الطرق التي تؤهل التنظيم لاتخاذ قرارات رشيدة نجد تحديد نطاق المسؤولية، وكذلك تثبيت القواعد والإجراءات واختيار بعض الآليات التي تمثل الأوامر والتعليمات وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تحصر عدد الحلول المتوفرة لربح الوقت.

بينما نظرية التوازن التنظيمي هي نظرية في الدافعية تصف الظروف التي تمكِّن التنظيم من تحفيز أعضائه ودفعهم إلى الإستمرار في المشاركة لضمان بقائه، **لذا فمفهوم التوازن بين الحوافز وإسهامات المشاركين يستلزم دوام المكانة والمحافظة على الوضع القائم، ويمثل التوازن التوحد بين الفرد والتنظيم وهذا التوحد يحدد خبراته والمؤثرات الخارجية، كما يزداد بواسطة تشجيع الأعضاء على إبراز ولائهم للتنظيم، ووظيفة إيجاد ظروف محفِّزة على توحيد الأهداف الشخصية مع الأهداف التنظيمية وهذا يسهل من اتخاذ قرارات تنظيمية جيدة؛ كما يرى "سيمون"أن السلطة هي القوة التي تتخذ القرارات وتوجه تصرفات وسلوك الآخرين وليست ظاهرة قانونية تقوم على الجزاءات الرسمية لأن عضو التنظيم يتقبل الأوامر رغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية، وله استعداد نفسي على اتِّباع الآخرين**[2].

يتبين لنا أن وجهة نظر سيمون هذه مثالية، نظرا لقيام التنظيم بوظائفه من خلال ربط نشاط الأعضاء برغبتهم في تحقيق الفعالية التنظيمية كنتيجة لتوحد أهدافهم مع أهداف التنظيم، لهذا تتقلص

[1] صالح بن نوار، مرجع سابق، ص ص 142-146 .

[2] سعيد بدر مرسي، مرجع سابق، ص ص 199-201.

الحاجة إلى السلطة لإحداث التكيف بين الفرد والتنظيم، كما لمح سيمون إلى أنه يجب على نظرية التنظيم الإنتقال من مفهوم الترشيد الكامل والكلي إلى مفهوم الترشيد المقيد للقرارات التنظيمية، بواسطة الخصائص الفيزيقية والفكرية لخبرة أعضاء التنظيم والمتغيرات البيئية المختلفة للتنظيم ولأعضائه، وإجراءات التنظيم المتمثلة في تقسيم العمل والسلطة والاتصال والتدريب، وهذه المتغيرات تؤثر على صنع القرارات التنظيمية.

*** اتجاه الأنساق:**

يعتبر مدخل الأنساق: التنظيم وحدة اجتماعية هادفة في التعامل مع مختلف المتغيرات وهناك إجماع على اعتبار النظام مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية، التي تؤلف بتكاملها كيانا منظما ويوجد بينها تأثير متبادل، أي أنّ التنظيم عبارة عن نظام يتألف من نظم الإنتاج والتسويق والمالية والأفراد، التي تعتبر فروعه وبتكاملها يتشكل التنظيم، وقام هذا المدخل على الطرق التي سبقته في عملية تحليل المؤسسة وبشكل أكثر عقلانية وتقنية، وأعطى لها أشكالا أكثر مرونة وتكيفا مع الحالات المختلفة والمتنوعة، من خلال اعتبار محيط المؤسسة عنصرا هاما في التحليل عكس النظريات الكلاسيكية منها والإقتصادية، مثلا: **يرى تايلور أن محيط المؤسسة ثابت أو متغير بشكل بطيء ويزعج حركات الورشات، في حين أنّ هذا المحيط يمثل سوقا لمخرجات التنظيم، وهو متحكم فيه بواسطة تقنية واحدة وهي المكننة، بينما ترى نظرية الأنساق أنّ المحيط يلعب دورا هاما في تصرف التنظيم، إذ يتفاعلان بشكل متبادل وبحركة وتغيرات مستمرة تحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة**[1]، ومن المفاهيم الأساسية لاتجاه الأنساق، نذكر:

– النسق هو كل مكوَّن من أجزاء متساندة ومتشابكة، تتفاعل فيما بينها وتتأثّر بالكل وتؤثّر فيه، أي أن النسق الإجتماعي يتكون من الأفراد والجماعات والأقسام الداخلية والوظائف، ويشكل كل عنصر منها نسقا فرعيا داخل النسق الكلي.

ويرى " **ليترر Littrer** "أن هذا الإتجاه يركز على أربعة وظائف، يجب على التنظيم الوفاء بها وهي:

– تحقيق الأهداف العامة والفرعية،

– التكامل الذي يسمح للفرد والوحدات الفرعية التنظيمية، العملَ بكفاءةٍ وفعاليةٍ،

– تكيف التنظيم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية،

– المحافظة على ديمومة الحصول على الموارد الضرورية من النسق العام.

[1]Tatertonic, P et Armion P .**les systems de gestion, politiques et structures**. Paris :sans editeur et edition, 1975, p35.

وحسب " **سيلفرمان Silverman**"فإن اتجاه الأنساق يقوم على الإفتراضات التالية:

- النظر إلى التنظيم باعتباره كلّا يتكون من أجزاء متساندة تساهم في النسق الكلي وتأخذ منه،
- وجوب إشباع الحاجات المختلفة للأنساق الفرعية لضمان بقائها،
- إرجاع الأفعال والإجراءات إلى التنظيم وأعضائه[1].

مما سبق عرضه يتضح لنا بأنّ مدخل الأنساق يهتم ببحث العلاقات الداخلية في الأنساق والأنساق الفرعية لها، واستخدام مفاهيم المدخلات والمخرجات والعمليات لتتبع انسياب وتدفق الأشياء المادية وغير المادية داخل التنظيم، وبين أجزائه وبينه وبين المجتمع، وكذلك المساهمة التي تقدمها شبكة العلاقات الداخلية بالنسبة لفعالية النسق الكي ليتكيف مع بيئته، من خلال استخدام أحد النموذجين التاليين، نموذج البقاء الذي يهتم بالعمليات الضرورية، وكذلك نموذج الفعالية الذي يهتم بالشروط المتعلقة بالاستخدام الأمثل للموارد حسب إتزيوني.

أما ديناميات النسق فتتمثل في: القوى التي تجعل التنظيمات تتغير وتؤثر في هذا التغيير لتحقيق التماسك الداخلي والتوازن الخارجي، كما اهتم هذا الاتجاه بقضية علاقة الأنساق بالبيئة، وعلاقة هذه الأخيرة بالسلوك التنظيمي، وهذا انطلاقا من فكرة أن كلَّ شيء مرتبط بكل شيء آخر، لهذا فلا شيء يمكن فهمه بدون فهم الكل، كما اختلفت طرق تفسير التنظيمات وعلاقتها بالبيئة باعتبارها أنساقا مفتوحة ومغلقة وتكيفية، وسوسيوفنية وشرطية.

*** الإتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم :**

ظهر نتيجةً لتزايد الإحتكار في المجتمعات الرأسمالية، وكذلك فشل الإتجاهات الكلاسيكية والسلوكية في علاج المشكلات التي عرفتها التنظيمات الرأسمالية، وهذا بهدف حل هذه المشكلات والمحافظة على المجتمع الرأسمالي بقيمه وأولوياته وإيديولوجيته، ويعالج المدخل البنائي الوظيفي البناء الإجتماعي والتنظيم، من خلال التأكيد على وجوب ارتباط عامل ما بعامل آخر لتحقيق النتيجة المطلوبة، وعمل على تقنين طرق معينة كمتطلبات سلوكية لتحقيق الأهداف والوظائف التي تعتبر نقاطا محوريةً تدور حولها وترتكز عليها أنساق الفعل، وفيما يلي تناول لأهم أفكار رواده.

1- تالكوت بارسونز:

قام تصوره للتنظيم على أنه نسق اجتماعي يتكون من أنساق فرعية مثل الجماعات والأقسام والإدارات، والتنظيم هو نسق فرعي لنسق أكبر وهو المجتمع، وتركَّزَ تحليله للتنظيم على القيم الثقافية السائدة فيه، التي تضفي الشرعية على الأهداف التنظيمية، كما فصل بين التنظيمات والمجتمع لأنها

[1] سعيد بدر مرسي، مرجع سابق، ص ص 223- 224.

وحدات اجتماعية هادفة ولأنها تسعى إلى تحقيق الأهداف، التي تستلزم وجود إجراءات تنظيمية تميز التنظيم عن المجتمع، **كما يرى أنّ التنظيم يقوم على فكرة التوازن لأنه عبارة عن نسق اجتماعي طبيعي يتكون من وحدات فرعية تتفرع هي بدورها إلى أوجه نشاط رسمية موجهة لإنجاز أهداف محددة بواسطة وسائل لحل المشاكل التي تواجهها للمحافظة على أنماط العلاقات الداخلية**، وبما أن التنظيمات توجد في بيئة متغيرة وغير مستقرة؛ هذه الأخيرة تفرض عليها احتياجاتها لضمان بقائها واستمرارها.

ومن مصادر التغيّر في التنظيم التي أشار إليها بارسونز نجد الخارجية التي تتمثل في: الضغوط التي تمارسها البيئة على التنظيم، والداخلية المتمثلة في: الضغوط التي تنشأ من داخل التنظيم والتي يجب على التنظيم مواجهتها وإحداث التكيف معها لضمان الفعالية القصوى[1].

من خلال هذا يتضح لنا أن الإطار البارسونزي القائم على فكرة التوازن والتكامل بين النسق وأجزائه وبينه وبين المجتمع يؤدي إلى بقاء واستمرار الأنساق الإجتماعية، **لأنّ التنظيم يعتبر جزءا من البناء الإجتماعي بحيث يميز عنصر توجيه الأفراد لتحقيق الأهدافالتنظيمية عن بقية الأنساق الإجتماعية الأخرى، كما تمثل هذه الأهداف علاقةً بين التنظيم كنسقٍ والبيئة التي يعمل فيها.**

ويتم تحليل البناء التنظيمي حسب بارسونز وفق وجهة النظر الثقافية النظامية، من خلال توضيح نسق القيم الذي يحدد وظائف التنظيم، والأنماط النظامية الأساسية التي تعبر عن هذه القيم في السياقات الوظيفية، لتحقيق الهدف والتكيف مع الموقف وتكامل النسق، لأن النسق القيمي يؤكد على شرعية الهدف على ضوء الأهمية الوظيفية لتحقيقه بالنسبة لنسق الوظائف العليا وعلى شرعية وأولوية الهدف على الأهداف الأخرى وقيم الأعضاء، ويعتبر النسق القيمي تحوُّلا في الترشيد الإقتصادي لإضفاء الشرعية على الإنتاج، من خلال:

- متطلبات تكيف التنظيم المتعلقة بالحصول على الموارد،
- اتخاذ إجراءات نظامية للتأثير في الموارد لتحقيق الأهداف،
- إلزامية وجود أنماط نظامية لتحديد الإلتزامات التنظيمية.

كما تناول علاقات التنظيم بالبيئة الخارجية عند تحليله لميكانيزمات الإعداد والتعبئة من خلال الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات، ويجب على التنظيم تحقيق أربع موجهات وظيفية لضمان بقائه وتطوره وهي:

[1] صالح بن نوار، مرجع سابق، ص ص 159-161.

– تحرك النسق لتحقيق أهدافه،

– تعبئة وإعداد الوسائل الفنية لتحقيقها،

– المحافظة على العلاقات الإجتماعية والوجدانية التي تعزز تماسك وتضامن الأعضاء لتحقيق أهدافه،

– إدراك الأنساق الفرعية لمتطلبات النسق الكلي لإحداث التكيف؛ وبهذه الطريقة تعمل مختلف الأنساق الفرعية للتنظيم على حل المشكلات وتحقيق المتطلبات على أساس ثابت، كما قسّم بارسونز التنظيم إلى ثلاث مستويات وهي: المستوى الفني الذي يقوم بتنظيم وتنسيق أعماله التنفيذية والفنية، من خلال ترجمة الأهداف إلى عمل فعلي وممارسة تنظيمية، بينما المستوى الإداري يهتم بإدارة التنظيم الداخلية والوساطة بين النسق الفني والعملاء؛ أما المستوى النظامي فيهتم بضمان وجود التماسك والإنسجام بين التنظيم والمجتمع، كما يمتلك قدرة التوسط بين المستوى الإداري والفني وبين المجتمع[1].

يتبين لنا أن بارسونز حاول تحليل البناء الداخلي للتنظيم ومشكلات التكامل بينه وبين البيئة على مستوى المدخلات والمخرجات فقط، كما استخدم أسلوب المماثلة العضوية في دراسة التنظيم من خلال اعتبار التنظيمات كائنات بيولوجية، بمعنى أنها أبنية تكيفية في إطار البيئة المتغيرة للحفاظ على توازنها، وأغفل بعدي التغير والصراع في التنظيم، لأنه عالجهما بطريقة تتسق مع المظاهر التكاملية وفق تحليلين أولهما: تحليل التوازن بصورته الأصلية في النسق، وثانيهما تحليل التغير البنائي من منظور التوازن، ومن الإنتقادات التي وجهها له **ويليم فوت وايت** نذكر:

– الإهتمام القليل بما يدور داخل التنظيم بالرغم من أن بارسونز أشار إلى العناصر الثقافية التنظيمية في المستوى النظامي دون المستويات الإدارية والفنية، وثمة إغفال لأثر الجماعات والأدوار التنظيمية،

– كثرة المفاهيم وغموضها،

– الإهتمام بالأداء الوظيفي الداخلي للتنظيم غير كاف لثبات تأثير بناء التنظيم على السلوك الفردي وإغفال أثر الموقع المكاني للأفراد على السلوك.

2– روبرت ميرتونRobert Mirton:

يرى ميرتون أنّ زيادة التحول البيروقراطي سهّل من ملاحظة أن العامل تحكمه علاقاته الإجتماعية بأدوات الإنتاج، محاولا الكشف عن المعوقات الوظيفية للبناء البيروقراطي، معتمدا في تحليله على وحدة السلوك الإنساني أو المعتقدات مع الإهتمام بتفسير وجودها، أو تغيرها بواسطة استخلاص نتائجها

[1] سعيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص ص 228–233.

بالنسبة للأبنية الثقافية والإجتماعية المحيطة، انطلاقا من أنّ أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة خلال عملهم ثم يقومون بتعميمها على كل المواقف، وهذا التعميم يؤدي إلى حدوث نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة من جانب التنظيم، أي أن تغير شخصيات الأعضاء مرتبط بعوامل مختلفة في البناء التنظيمي.

ويبدأ نسق ميرتون من افتراض مفاده أن الحاجة إلى الضبط الذي يفرضه التسلسل الرئاسي بشكل مركَّز ومتزايد يؤدي إلى ثبات السلوك التنظيمي، وهذا الثبات يمثل حاجة الرؤساء للشعور بالمسؤولية لذا يلجأون إلى وضع إجراءات ومعايير خاصة[1].

ولكي يكون التنظيم عقلانيا ورشيدا يجب أن يقوم الضبط على أساس المعرفة الفنية المتخصصة والمعايير الموضوعية والعلاقات الرسمية، وكذلك استقرار الوظائف والعلاقات يدعم القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي.

واستخلص ميرتون النتائج التالية:

– تناقص العلاقات الشخصية لأن علاقة الأفراد في التنظيم البيروقراطي تعبر عن العلاقة بين الوظائف والأدوار باعتبارهم ممثلين لها وليسوا ممثلين لأنفسهم، لأنّ لهم حقوقا مقابل أداء هذه الوظائف،

– زيادة استيعاب الأفراد لقواعد ومعايير التنظيم البيروقراطي المستقلة عن أهدافه،

– استخدام التنظيم البيروقراطي لمقولات محددة في اتخاذ القرارات، والتأكيد على التقليل من العلاقات الشخصية يؤدي إلى استقواء القواعد والتقليل من البحث عن البدائل، وهذا يؤدي إلى سهولة التنبؤ بالسلوك التنظيمي والذي يغلب عليه التصلُّب،

– انخفاض العلاقات الشخصية يقوي روح الفريق في التصور المشترك للأهداف، وهذا يؤدي إلى تلاحم أعضائه ضد الضغوط الخارجية وبالتالي جمود سلوكهم وتوحُّدِهم،

– ينتج عن عدم مرونة السلوك التنظيمي إشباع الحاجات الأصلية والمحافظة على النسق ويزيد من القوة الدفاعية للعمل الفردي[2].

من خلال هذا العرض، تتضح لنا جليا محاولة ميرتون لتوضيح الجانب الآخر للتنظيم البيروقراطي وإبراز سلبياته، مثلا نجد أن فيبر أكّد على أن الجوانب الإيجابية للقواعد واللوائح تضمن ثبات واستقرار البناء التنظيمي والتنبؤ المسبق بسلوك أعضائه، أمّا ميرتون فقد وضّح الجوانب السلبية لها، وما يمكن أن يؤدي إليه ثبات سلوك الأعضاء، وتصلُّب التعامل وجموده في التنظيم ومع العملاء، وتحوُّل هذه القواعد

---

[1] Robert Mirton ،نقلا عن : سعيد مرسي بدر: المرجع نفسه، ص ص 234-237.

[2] صالح بن نوار، مرجع سابق، ص ص 163-165.

إلى شيء مقدّس وغير قابل للتغيير وبالتالي تصبح معوقا وظيفيا، أي أنّ ميرتون تناول الوظائف الكامنة لهذه القواعد في تحليله للتنظيم، إلّا أنه لم يبين سبب استمرار التنظيم في تطبيق تلك القواعد لمواجهة استياء العميل ومعاملة الموظفين البيروقراطيين له، وكذلك عدم مرونة السلوك التنظيمي أدّت إلى صعوبة التعامل مع العملاء من ناحية إرضائهم والذي يعتبر أهم الأهداف التنظيمية.

3- فليب سيلزنيكPhilip Silznick:

حاول سيلزنيك توضيح الجوانب السلبية والنتائج غير المقصودة التي تواجه التنظيمات البيروقراطية وأهمية القيادة في الإدارة التنظيمية من خلال دراسته لنتائج الهاورثون، كما أكد على أنّ كل تنظيم رسمي يخلق بناءا غير رسميا يعمل على تعديل أهداف التنظيم؛ كما أكّد على ضرورة تفويض السلطة في التنظيم لممارسة الضبط، لأنّ التفويض يقلل من الإختلاف بين الأهداف التنظيمية والأداء ونمو الوحدات الفرعية الذي ينتج بينها صراعا من أجل المحافظة على بقائها، ويوضح كذلك ضرورة اتخاذ القرارات اليومية التي تخلق نسقا للأولويات، الذي يؤدي بدوره إلى استدماج أهداف الوحدة الفرعية، كما يرى بأن التنظيمات عبارة عن أنساق تعاونية وأبنية تكيفية، مما يستوجب تدعيم شرعية العمل؛ وتوصل سيلزنيك إلى أن التنظيمات تتكون من تفاعل الأفراد والجماعات الفرعية والعلاقات الرسمية وغير الرسمية، كما اعتبر المقاومة أداةً للفعل الإجتماعي.

أضف إلى ذلك أنّ التنظيم يستخدم أسلوب الدفاع الذاتي، بغرض تحقيق التكيف والتوافق مع البيئة المحيطة، الأمر الذي يترتب عنه نتائج وظيفية وأخرى غير وظيفية، لذا يجب على الإدارة الإضطلاع بمهام إبعاد خطر الصراع والتنافس والإختلاف بين الجماعات الفرعية والتحكم فيها[1].

مما سبق ذكره، يتضح لنا بأنّ تفويض السلطة يؤدي إلى نتائج وظيفية وأخرى غير ذلك بالنسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذا فضعف تحقيق الأهداف يؤدي إلى نقص التفويض والعكس كذلك، وكذلك اعتبار التنظيم نسق تعاوني بالنظر إلى الحاجة الأساسية التي يحاول إشباعها ألا وهي المحافظة على التكامل وبقاء النسق واستمراره، من خلال إشباع الحاجات الفرعية وثبات خطوط السلطة والاتصال، ومحاولة تثبيت العلاقات غير الرسمية داخل التنظيم، وتوضيح سياسته داخليا لأنّ التنظيم يتلقى معارضة داخلية وخارجية مع أعضائه وبيئته أثناء محاولته إشباع هذه الحاجات.

---

* الفاعلين في المستويات الدنيا.

[1] Philip Silznick، نقلا عن : سعيد بدر مرسي، مرجع سابق، ص ص 240-243.

4- ألفن جولدنر A.Gouldner:

عمل جولدنر على تعديل نموذج فيبر المثالي وميز بين ثلاث أنماط للبيروقراطية، أولها البيروقراطية المزيفة وفيها تفرض القواعد من جهة خارجية، لذا لا يستطيع كل أعضاء التنظيم إضفاء الشرعية عليها على ضوء قيمهم الخاصة، وهذا ربما يؤدي إلى انتهاك القاعدة(*) لهذه القواعد وهذا يدعم بدوره مكانة العمال والإدارة، لأن هذه القواعد لا تحظى بدعم الإدارة ولا بقبول العمال، وبناء على ذلك لا يحدث أي صراع بين الجماعتين.

أما البيروقراطية، ذات الطابع التمثيلي فتتسم بوضع الجماعتين للقواعد، ومن ثمَّ يسهل إضفاء الشرعية عليها لأن انحراف القاعدة يضر بمكانة الجماعتين والتزامهم بها يحسن من مكانتهما، وفي هذه الحالة يكون الصراع صريحا.

بينما النوع الثالث فيتمثل في البيروقراطية العقابية التي تنشأ فيها القواعد استجابة لضغط العمال أو الإدارة، كما تتميز بأحادية النظرة إلى شرعيتها، وتدعيم هذه القواعد يؤدي إلى انتهاك قيم الجماعة التي لم تشارك في وضعها، والإنحراف عنها يؤدي إلى خسارة المكانة بالنسبة للعمال أو الإدارة، أما الإلتزام بها فيؤدي إلى تحقيق مكاسب في المكانة، وتؤدي هذه القواعد إلى حدوث التوترات والصراعات ويتم تدعيمها باستخدام العقوبات والجزاءات وكذلك بالأفكار غير الرسمية للعمال أو الإدارة، ويقبل الأعضاء قواعد النمط العقابي لأنها مفروضة من جانب جماعة خارجية وبدون موافقتهم، أما في النمط التمثيلي يكون قبول هذه القواعد كضرورة لأنها شرعية ومدعمة من الجماعتين ويقل حدوث الصراع فيها، ومن سمات البناء البيروقراطي التمثيلي: التطبيع الإجتماعي المستمر للتقليل من حدوث السلوك المنحرف[1].

من خلال هذا العرض، يتضح لنا بأن الإهتمام المتزايد لجولدنر بالقواعد كان بهدف المحافظة على البناء التنظيمي من خلال توضيح سلبياتها التي تؤدي إلى حدوث اللاتوازن النسقي، وفي نظره عمومية القواعد يمثل جزءا من استجابة التنظيم لضرورة الضبط، كما اعتبر إضفاء الشرعية على السلطة من أهم المشكلات التنظيمية وهذا غير منطقي لأن المدراء يمارسون الضبط على مرؤوسيهم بالاعتماد على خبرتهم المتخصصة ومحاولة منهم لإضفاء الشرعية عليها، إما من خلال فرض قيود وضوابط على معايير تقييم أداء المرؤوسين، أوباعتبار الإدارة كمجال متخصص في علاج مشكلات العلاقات الإنسانية.

5- إمتاي إتزيوني E.Itizioni:

أخذ إتزيوني متغير الإلتزام داخل البناء التنظيمي لأنه يعبر عن العلاقة بين الذين يمارسون القوة وبين الذين يخضعون لها ويرضون بها، ويعرف القوة بأنها: قدرة عامل على ممارسة التأثير على عامل آخر لتنفيذ

[1] A.Gouldner و E.Itizioni، نقلا عن: سعيد بدر مرسي، مرجع سابق، ص ص244-248.

توجيهاته وفق ثلاث طرق أولها: الإلزام والقهر بواسطة استخدام الجزاء أو تقييد الحركة والتحكم، أما الثانية فهي: القوة التعويضية عن طريق مراقبة الموارد البشرية، والأخيرة هي القوة المعيارية: التي تقوم على توزيع المكافآت الرمزية أو الحرمان منها.

ويميز إيتزيوني بين ثلاث أنماط للانتماء وهي:

- الإنتماء الإغترابي الذي يدل على الإرتباط السلبي بالتنظيم،
- الإنتماء الحسابي الدال على التزام الفرد ببعض أهداف التنظيم الذي تحقق له مكافآت مادية،
- الإنتماء الأخلاقي الدال على الإرتباط الإيجابي بالتنظيم الذي يتكون من انتماء أخلاقي بحت وانتماء اجتماعي؛ وربط إتزيوني بين أنماط القوة وأنماط الإنتماء وحصل على تسعة أنماط للامتثال أهمها:

1- القهرية الإغترابية:

من خلال استخدام القهر والإلزام اتجاه العمال المصابين بالاغتراب وهذا يؤثر على الروح المعنوية لديهم والاتصال ويؤدي إلى انخفاض فعالية التنظيم.

2- التعويضية الحسابية:

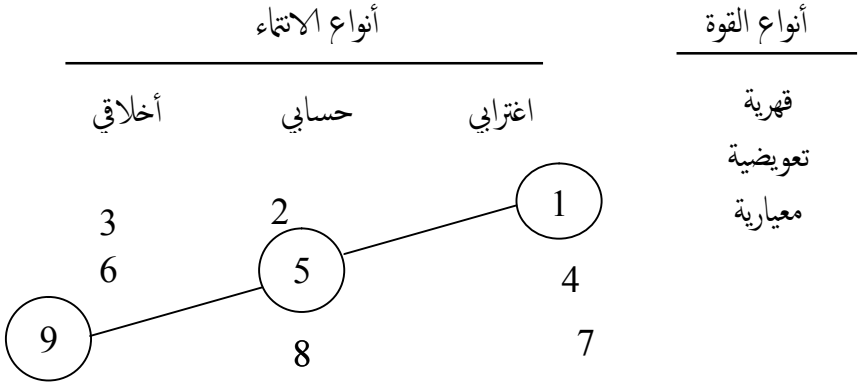
هنا تتأرجح فعالية التنظيم بين الإنخفاض والإرتفاع تبعا لدرجة التزام أعضائه.

3- المعيارية الأخلاقية:

هنا ترتفع الفعالية التنظيمية نتيجة لارتباط القوة المعيارية بالانتماء الأخلاقي[1].

[1] المرجع نفسه، ص ص 252-255.

شكل رقم (04): يبين تنميط علاقات الإمتثال



المصدر: سعد عيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، ص

يتضح لنا من خلال هذا الشكل أن الأنماط الثلاث التي اعتمدها إتزيوني تمثل وحدة لتحليل الضبط التنظيمي، وهذه الأنماط يسميها على التوالي، امتثال قهري، امتثال نفعي، امتثال معياري، ويوضح بأن التنظيم هو وحدة اجتماعية معقدة تتفاعل فيها جماعات اجتماعية وتتعارض مصالحها واهتماماتها، ومنه تتعارض مصالح الإدارة والعمال، لذا تسعى إلى الضغط عليهم لأداء العمل وهذا الضغط يكون قهريا وبالتالي يؤدي إلى اغترابهم.

ثالثا: التنظيم غير الرسمي والنظريات المفسرة لتكوينه:

نعتبر التنظيم غير الرسمي ظاهرة تنظيمية صحية تستدعي معاملة خاصة، الأمر الذي يفرض على إدارة المنظمة إدراك نقائص التنظيم الرسمي والعمل على إزالتها، وبهذه الطريقة تكسب ولاء التنظيمات غير الرسمية، واستخدام تماسك أعضائها كدافع لتحقيق الأهداف التنظيمية، لأنها تحدد قيمها وأهدافها بوضوح، كما يمتاز التنظيم غير الرسمي المتماسك بالتأثير القوي على سلوك أعضائه وتوجيهه لتحقيق الأهداف المتفق عليها[1].

وهذا يعني أن التنظيم غير الرسمي يعبر عن التفاعل الوجداني بين الأعضاء، الأمر الذي يوجب على قادة التنظيم التعامل معه بطريقة جيدة لاستغلاله كدافع لتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال التعرف على قادته وإدماجهم في التنظيم الرسمي وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وهذا يقلص من الفجوة بين التنظيمين، بحيث تمارس المؤسسة تأثيراتها على الأفراد من خلال الأسلوب القيادي لإدارتها، وكذلك تمارس القيادة غير الرسمية التأثير على أعضاء التنظيم غير الرسمي، لأنّ جماعة العمل غير الرسمية تعمل على إشباع الحاجات الإجتماعية للعمال وتدعيم الأفكار وأنماط السلوك، وبإمكان هذه الجماعات العمل لصالح التنظيم أو لصالحها، فإذا كانت تقبل بأهداف الإدارة المتمثلة في: الإنتاجية العالية والجودة

[1] محمود سليمان، حنفي. **السلوك التنظيمي والأداء**. الإسكندرية: بدون دار ناشر، 1979، ص ص 92-94.

العالية، فإن القدرة الإنتاجية للعمال سوف تزداد بسبب ضغط الجماعة، وإذا كانت ضدها، فإن تماسك أعضائها يصبح ضد الإدارة، ويتفق هذا مع رأي "**رنسيس ليكرت**" القاضي بأن تحقيق أداء تنظيمي أفضل يتطلب خلق جماعات عمل متماسكة، تنسجم أهدافها مع أهداف التنظيم، ويتم هذا بواسطة منسقين أكفاء، ينتمون لأكثر من جماعة ويمثلون محاور اتصال وربط بين هذه الجماعات، لأن تحقيق إجماع الجماعة على مسألة ما من وظائف المنسق، وكذلك نقل هذا الإجماع إلى الجماعات الأخرى وأخيرا تسوية الصراعات بينها.

ويأتي الأفراد بمجموعة من الصفات الإنسانية مثل: المشاعر والعواطف والقيم والمعايير الإجتماعية، التي تتفاعل فيما بينها محدثة نوعا من الإنتظام والإنسجام داخل المنظمة، وعلى الرغم من وجود القواعد واللوائح الرسمية التي تحدد العلاقات فيما بين الأفراد، إلّا أن طبيعة العمل تتطلب نوعا من التبادلات نظرا للقرب المكاني وتشابه المهام[1].

وبما أن التنظيم غير الرسمي ينشأ من خلال التفاعل الإجتماعي بين العمال، عن طريق بناء شبكة من العلاقات البينية ولا تحكمه السلطة الرسمية وليست له قواعد وإجراءات رسمية، ولكن له قيادات ويُدار وفق ضوابط تحددها القيم والمعايير الإجتماعية[2].

يبين لنا هذا العرض أنّ التنظيم غير الرسمي هو تنظيم ديناميكي يصعب رسم العلاقات فيه وله شبكة من العلاقات الشخصية والإجتماعية، تعمل كقوانين للدخول في هذه التنظيمات.

*** النظريات المفسرة لعوامل تكوين التنظيمات غير الرسمية:**

يمكننا تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين، الأولى مادية: لأنها تفترض أن القرب المكاني، التشابه، التبادل، بينما المجموعة الثانية يمثلها العامل الإقتصادي الذي يعتبر من الأسباب الرئيسية لتكوين هذه التنظيمات، ومن عناصر المجموعة الأولى نذكر:

أ- القرب المكاني: يؤدي عامل القرب المكاني بين العمال إلى تشكيل التنظيمات غير الرسمية، لأنه يساعدهم على لقاء بعضهم البعض لمدة طويلة في مكان العمل ويشجعهم كذلك على الاتصال غير الرسمي فيما بينهم، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث تفاعلات وبناء علاقات اجتماعية قوية [3].

فعلاقات المصلحة مثلا تتم عن طريق قنوات الاتصال غير الرسمي، لأن هذه العلاقات هي في أساسها عملية اتصالية، وكذلك لأن الاتصال غير الرسمي حسب "**كوندراند**" يتميز بمرونة كبيرة، تتجلى

---

[1]Durand, C .**letrait en chaine : collection sociologie**.Paris : edition du paris, 1978, p 45.

[2] حسان الجيلاني، **التنظيم والجماعات**، مرجع سابق، ص 49.

[3] خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 370.

من خلاله تلك الرغبة القوية من قبل الأفراد والجماعات في التنظيم على إقامة أشكال مختلفة للتفاعل والعلاقات [1].

وإلى هنا فالتنظيم غير الرسمي يكوّنه أفرادا يعملون في أمكنة متقاربة، معتمدين في ذلك على الاتصال غير الرسمي، الذي لاتتحكم فيه خطوط السلطة والوظائف.

ويتم الاتصال غير الرسمي بين الفاعلين ورفاقهم بصفة مستقلة عن الوظيفة والسلطة الرسمية، ويكون تلقائيا وعفويا[2].

نخلص من خلال هذا العرض إلى أن: الاتصال غير الرسمي هو محرك العلاقات الإجتماعية والتفاعلات التي تنشأ بين أعضاء التنظيمات غير الرسمية ونقل المعلومات بينهم، لذا فهو يوازي الاتصال الرسمي الذي تحكمه القوانين والإجراءات والسلطة والوظائف، والذي يعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية، فدرجة تماسك أعضاء التنظيم غير الرسمي تحدده قوة الاتصالات غير الرسمية، **لذا فالإدارة الفعالة هي القادرة على تحويل واستغلال هذا النمط الاتصالي وبالتالي استغلال تماسك أعضاء التنظيمات غير الرسمية لخدمة الأهداف التنظيمية.**

ب– نظرية التبادل:

تفترض هذه النظرية أن عائد تفاعل الأفراد فيما بينهم يحفزهم على الإنتماء إلى جماعة معينة تعمل على إشباع حاجاتهم الإقتصادية، الإجتماعية والنفسية بأقل التكاليف.

ج – عامل التشابه:

تؤدي عوامل تشابه الوظيفة، السن والأقدمية في المهنة إلى تشكُّل العمال في جماعات تُبنى على أساس العلاقات غير الرسمية، لأنَّ هناك قيما ومعايير اجتماعية تحكم سلوك الأفراد في المنظمات في إطار الحياة الإجتماعية وفي محيط العمل[3].

وفقا لهذا الرأي فالعمال الذين يشغلون وظيفة واحدة يرغبون في تكوين تجمعا خاصا بهم، من خلال التعرف على بعضهم وجمع المعلومات المتعلقة بمهامهم، بهدف تطوير أنفسهم والحفاظ على وظائفهم؛ وكمثال على هذا أن: **الوظيفة التي يشغلها العامل تؤثر على اختياره للزملاء وتقوية علاقاته بهم أكثر من غيرهم.**

---

[1]Condrand,F.**l'information dans l'entreprise et les organisations**. Paris : edition d'organisation, 1990, p69.

[2] جمال، بن زروق. " **التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه**". مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العددين 1 و 2، (2010): ص 407.

[3]L, Sekiouet autres .**gestion du personnel**. Paris : edition d'organisation, 1986, p 365.

د- النظرية الإقتصادية:

تفترض هذه النظرية أن اعتقاد العمال بإمكانية تحقيق عوائد اقتصادية كبيرة من الوظائف التي يشغلونها بشرط انتمائهم إلى تنظيمات غير رسمية، والتي من الممكن أن تعمل كجبهة لمطالبة الإدارة بزيادة الأجور، وهذا في حالة غياب نقابة تدافع عن مصالحهم.

ومن النظريات الإجتماعية نذكر:

أ- نظرية التوازن:

افترض "**نيوكمبNewcamb**" أن انجذاب العمال إلى بعضهم البعض يرجع إلى الإتجاهات المشتركة بينهم نحو سبيل تحقيق الأهداف، ويساهم هذا العامل في تحقيق درجة متوازنة من الإنجذاب، وتعطي هذه النظرية كذلك أهمية لعاملي القرب المكاني والتفاعل بين الأفراد وأثرها في توازن درجة الإنجذاب.

ب- نظرية الأنشطة والتفاعل والعاطفة:

يرجع "**جورجهومانز G.Homanz**" سبب تكوين التنظيمات غير الرسمية والعلاقات الإجتماعية في المنظمة إلى العلاقة بين التفاعل، الأنشطة والعواطف، بحيث كلما زادت الأنشطة التي يمارسها العمال، زادت العاطفة ودرجة التفاعل فيما بينهم، وتقلصت صور التفكك والتوتر وزيادة التماسك.

بصفة عامة تمثل الأنشطة، التفاعل والعاطفة نظاما متكاملا من العلاقات، وتتأثر بمجموع المتغيرات البيئية الخارجية، وحسب **هومانز** تمثل الجماعة الصغيرة نظاما داخليا بينما البيئة التي تعمل بها تعتبر نظاما خارجيا وهذا يؤدي إلى حدوث أفعال وردود أفعال.

ج- نظرية الصراع:

ترجع هذه النظرية نشوء التنظيمات غير الرسمية إلى عوامل القوة والصراع الناتجة عن احتكاك العمال بالتنظيم، الفرد والجماعة، الجماعات غير الرسمية فيما بينها، فرغبة الحصول على قوى مؤثرة لكسب الصراع، في حين يرى "**شباردChpard**" أن ضرورة الحصول على قوة لمواجهة الإدارة، يشجع العمال على الإنتماء إلى النقابات والتنظيمات غير الرسمية، الأمر الذي يؤدي إلى تماسك الجماعة الواحدة، لأن وعي العمال بوجود الصراع بينهم وبين الإدارة يدفعهم إلى محاولة تملُّك قوة لأجل حسم الصراع إلى صالحهم، وبقدر ما يكون الصراع سببا لتوحُّد أعضاء الجماعة، قد يكون سببا لتفكُّكها.

د- نظرية القوة والتأثير:

ترى هذه النظرية أن العمال يتميزون بقوة تأثيرية في مسائل معينة مما يكسبهم زعامة غير رسمية، التي ترجع قوة الشخصية للعامل أو لقوة الجماعة التي ينتمي إليها أو للطبقة الإجتماعية، وهذا ما يدفع باقي العمال إلى الإلتفاف حول هذا الشخص لتحقيق بعض المنافع.

يمكننا القول أنّ هذه النظريات غير متناقضة بل مترابطة ومتكاملة فيما بينها، لأنّه من الممكن أن يكوِّن التنظيم غير الرسمي أكثر من عامل من مجموعة العوامل التي سبق ذكرها.

رابعا: صور التفاعل الإجتماعي في النسق التنظيمي:

يتضمن التفاعل الإجتماعي مجموعة توقعات الأعضاء انطلاقا من إدراك الدور الإجتماعي للفرد وكذلك أدوار المشتركين الآخرين الذي تحدده المعايير الإجتماعية وسلوكاتهم، وبما أن هذا التفاعل يكون بين الأفراد والجماعات فإنَّ مظاهره تكون هي الأخرى بينهم، لذا فهو يؤثر على السلوك التنظيمي الفردي والجماعي، ومن صوره نذكر:

أ- التعاون:

يحدث كنتيجة لتفاعل العامل مع زملائه أثناء القيام بإنجاز عمل معين ويتجلى بدرجة كبيرة عند تقسيم العمل، فهو يعتبر من أهم مظاهر التفاعل الإجتماعي الذي يحصل بين العمال والجماعات غير الرسمية من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وبهذه الصفة يمثل علاقة لمدة زمنية معينة، يقوم أطرافه خلالها بتبادل الإمكانيات والإمتيازات، والتعاون يدعم العمل الجماعي، لأن الجهد الجماعي يفوق مجموع الجهود الفردية للأعضاء، ويكون تعاون أعضاء التنظيم غير الرسمي عفويا.

ب- التنافس:

يتم بين فردين أو جماعتين بسبب سعي كل طرف للحصول على الموارد قصد الوصول إلى أفضل النتائج، أو لزيادة الإنتاج من أجل الحصول على منافع مادية إضافية أو مكانة اجتماعية جيدة[1].

ونجد التنافس كذلك من أهم مظاهر التفاعل الإجتماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية، لاسيما عند إشراك التنظيم غير الرسمي في عملية صنع القرارات، فيتنافس أعضاؤه على جمع المعلومات الضرورية وطرح البدائل، والعمل على تطبيق البديل المناسب **لأن التنظيمات غير الرسمية تمارس ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمال واتجاهاتهم وبالتالي التأثير على السلوك الفردي**، ومن هنا يسعى التنظيم غير الرسمي للوصول إلى قرارات تتفق أو لا تختلف كثيرا عن معاييره الإجتماعية.

[1] كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص ص 113-115.

من خلال هذا العرض يمكننا اعتبار التعاون والتنافس من أكثر صور التفاعل الإجتماعي انتشارا في كل المستويات التنظيمية، لأن الهدف يدفع الجماعات والأفراد في الأقسام والإدارات إلى التعاون أو التنافس فيما بينهم للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف.

جـ – الصراع:

هو عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر، يبدأ عندما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يعيقه على تحقيق أهدافه، مما يخلق لديه شعورا بالإحباط، ويؤدي به هذا إلى اتِّباع سلوك معين، قد ينهي الصراع ويحتويه أو يغذيه فيستمر [1].

ويعني هذا أنّ الصراع هو اتِّباع أحد أعضاء التنظيم سلوكا يؤثر سلبا على عمل الطرف الآخر وعلى تحقيق أهدافه، ويؤثر كذلك بشدة على سلوك العمال عكس التنافس وربما يضفي عليه العدوانية والكراهية والحقد.

وبهذا الصدد قام "**بوسنر Busner**" 1986،بدراسة لتحديد الأسباب المؤدية إلى حدوث الصراع التنظيمي، وكذلك اختلاف حدة الصراع خلال مختلف مراحل دورة الحياة التنظيمية، وسعى كذلك إلى فحص الأسلوب الأكثر استعمالا في إدارة الصراع من قبل المدراء وتأثّره بالمتغيرات التنظيمية، وتوصَّل إلى النتائج التالية:

- تباين درجة حدة الصراع باختلاف مراحل دورة الحياة المنظمة، وينتج الصراع عن جدول العمل،
- يستخدم المدراء أسلوب التعاون ثم التجنب فالتنافس.

وأشارت الدراسة التي قام بها "**كراشند يوتن 1987 Crachend Yetton**" أنّ المدير الذي يستطيع إدارة الصراع التنظيمي بدرجة عالية من الكفاءة، يمكنه من جمع العمال ودفعهم إلى تحقيق أفضل أداء تنظيمي، لذا تتحدد فعالية المدير بكفاءته في إدارة الصراع.

كما قام "**شان Chan**" بتحليل أثر مختلف استراتيجيات إدارة الصراع على حدوثه مرة أخرى وعلى الرضا والأداء الوظيفي، وتوصل إلى النتائج التالية:

- ينتج الصراع عن عدم وضوح الأهداف والرقابة والسلطة،
- اتِّباع استراتيجية التعاون يمنع حدوث الصراع ويؤثر بالإيجاب على الأداء،
- تؤثّر استراتيجيتي المنافسة والتجنب سلبا على الأداء وتؤديان إلى زيادة حدته [2].

[1] محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 270.

[2] محمد رضا شنة، مرجع سابق، ص 207.

وينشأ الصراع كذلك لما تتعارض قيم الفرد مع قيم المؤسسة ، ولما تنسدّ قنوات الاتصال أو تبتعد عن أهدافها ووظائفها الحقيقية، ويصبح من الصعب أن تنصت الأطراف إلى بعضها البعض، بحيث يحصر كل طرف نفسه داخل أهدافه الخاصة ويبذل كل جهوده من أجل تحقيق تلك الأهداف، ولو كان ذلك على حساب الطرف الآخر، وهذا عامل من عوامل الصراع الذي يضعف قوة المؤسسة أو المنظمة، وهي وضعية تدعو إلى إيجاد قيم جديدة تعمل على التوفيق بين قيم الطرفين، لكي يتمكن كل طرف من تحقيق أهدافه، من خلال خدمة أهداف الطرف الآخر وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة في كل الظروف[1].

يتبين لنا أن أبرز وظيفة سلبية يؤديها التنظيم غير الرسمي هي إثارة الصراع بين الأفراد والجماعات من خلال إفساد العلاقات السائدة، الأمر الذي يؤثر بدوره على أداء العمال والمنظمة من خلال اختلال نظام الاتصال، دوران العمل ونمط القيادة، وكذلك تفعيل مشكلات العمل مثل: التغيب، حوادث العمل، الأمراض المهنية، تقمص دور النقابة وتشجيع الإحتجاجات والإضرابات.

بالرغم من هذه السلبيات إلّا أنه اختلفت النظرة إلى الصراع، فالمنظور البيروقراطي يعتبره ظاهرة تعبر عن وجود خلل إداري، ذلك أن التنظيم البيروقراطي حسب ماكس فيبر يعتمد على وضوح الأهداف واتفاق أعضائه على تحقيقها، وكذلك العقلانية والإعتماد على مبدأ الجدارة، وهذه المبادئ تعمل على منح حدوث الصراعات، وبالتالي فظهور الصراع أمر سلبي وغير مبرر[2].

وبالتالي هذه النظرية تعيق عملية حل الصراع في حالة ظهوره وتتجاهل وظائفه الإيجابية وما يترتب عنه.

في حين ترى النظرية التفاعلية أنه لابد من وجود درجة معينة من الصراع أو إيجادها في حالة انعدامها، لأنه يثير روح التحدي والإهتمام وإعادة النظر في الأفكار السابقة، وتعديل المواقف، بحيث يرى هيجل أن الصراع يمثل آلية تقدم المجتمع، لأنه يؤدي إلى ظهور فكرة ثالثة كخلاصة لتفاعل أفكار طرفيه[*][3]؛ وبما أن الفعالية التنظيمية تتحقق بالتوافق في الأفكار والآراء والمواقف وعدم صراعها وتضاربها، إلا أن الصراع يبقى يمثل تحديا للمدير ليس للقضاء عليه وإنما في إدارته وتوجيهه لخدمة الأهداف الفردية والتنظيمية، لأن التغيير التنظيمي يستلزم استثارة معينة، بينما في حالة نمو حدة الصراع تصبح القيادة دكتاتورية وينعدم الاتصال.

---

[1] ناصر، قاسيمي. **الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص ص 170-171.

[2] المرجع نفسه، ص 271.

* أي طرفي الصراع، سواء كان بين فردين أو جماعتين متشابهتين أو مختلفتين أو بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

[3] نفس المرجع، ص 271.

ويحدث الصراع على مستوى الفرد بسبب: وجود تعارض بين القيم، العادات، التقاليد، المعتقدات الطموحات، الحاجات والأهداف التي يحملها:

- بين ما يجب أن يؤديه، وبين ما يقوم به فعليا،
- تداخل وتناقض الأوامر والتعليمات التي يصدرها أكثر من مدير على نفس خط السلطة،
- عدم إشباع الحاجات المتنوعة، الأمر الذي يؤدي إلى الشعور بالإحباط وبالتالي التأثير السلبي على سلوك الفرد،
- التعارض بين الأهداف وما هو مطلوب إنجازه،
- اختلاف توقعات أفراد الجماعة يحدث الصراع الداخلي لدى المدير مثلا.

كما قد يحدث الصراع بين فردين أو أكثر وينمو بسبب التنافس الشديد على أشياء تعجز الجماعة عن تحقيقها للجميع، ويكون كذلك الصراع بين أقسام المنظمة وإداراتها [1].

ومن الآليات التنظيمية المتبعة لإدارة وتوجيه الصراع نجد:

- التأكيد على أولوية الأهداف العليا ووحدة التنظيم من خلال: تقليل العلاقات بين الوحدات الإدارية التي يكون بينها صراع، وكذلك توفير الموارد النادرة، والإعتماد على الاتصال والتشاور وزيادة التفاعل بين الموظفين، وأيضا توحيد معايير تقييم الأداء وتوزيع المكافآت ودمج الوحدات المتصارعة، وإن استعصى الأمر يمارس الرئيس سلطته الرئاسية[2]؛ وهذه الأخيرة تتم عن طريق اللجوء إلى القوة والتنفيذ الصارم للتعليمات من طرف السلطة العليا والتي تؤثر على جميع أطراف الصراع، أو عن طريق الوساطة بين الأطراف المتنازعة، أو عن طريق المهادنة التي تعني وقف الصراع وإخفائه أثناء وجود الخطر والمنافسة الخارجية الحادة.

[1] كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص ص 116-117.

[2] محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص 279-281.

خامسا: الفعل الإداري في التعامل مع العمال:

إن الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في التعامل مع العمال يحدد نمط تعاملهم معها، فالإدارة التي تطلب من عمالها الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل، فهي تحصل على تعاونهم معها وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المنظمة، وعلى عكس الإدارة التي تتبع أسلوب فرِّق تسُد من خلال إثارة الشائعات والمشاكل بينهم اعتقادا منها بأن اتفاقهم يشكل تهديدا لها، وكذلك إذا كان أسلوب الإدارة مركزيا فهو الآخر يعد من الإبداع واستعمال العقل لأن العامل يدرك أن مصدر القرارات هو الإدارة العليا، وإذا كان هناك نوعا من اللامركزية في اتخاذ القرارات فإنها تُتِيح مجالا للاجتهاد واقتراح الحلول بدل الإعتماد على الإدارة العليا للمنظمة كمصدر لكل العلم والخبرة[1].

وهذا لأنّ اللامركزية تؤدي إلى خلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال: المشاركة في اتخاذ القرارات وفي وضع السياسات وتشجيع العمال وتنمية ولائهم وإخلاصهم وتدعيم ثقتهم بالإدارة وحرصهم الدائم على تحقيق أهدافها، والدليل على هذا مثلا: أنّ العامل الياباني عندما يُسأَلُ عن مكان عمله يقول: هذه شركتي، وكذلك تقول إدارة المنظمة الأمريكية لعمالها هذه شركتكم رغبة منها في تكريس روح الولاء والإنتماء لها، وكذلك طبيعة الممارسة الإدارية للسلطة تلعب دورا أساسيا في هذا الشأن، لأن مركزية التعامل مع العمال تتسم غالبا بروح التسلط وعدم المرونة والتي تؤدي إلى السأم والملل في التعامل معها بعكس لامركزية السلطة لأنها تتسم بالمرونة والمشاركة في وضع السياسات واتخاذ القرارات والتي تؤدي إلى الإبداع والإبتكار وكذلك تماسك أبنية التنظيم بعضها ببعض.

أ- طبيعة التنظيم ومبادئه:

يعمل التنظيم كعملية إدارية على خلق جو ملائم وظروف عمل مناسبة لأعضائه، الأمر الذي يزيد من إنتاجيتهم، ويحافظ على حيويتهم ويرفع من الروح المعنوية لديهم، حيث كانت التايلورية غير مهتمة بالجانب الإنساني في العمل، بينما أكدت حركة العلاقات الإنسانية على أهمية توفير كل الوسائل في التنظيم كهيكل للمحافظة على إنسانية العامل، لأن تحقيق الأهداف التنظيمية مرتبط بتحقيق الأهداف الشخصية للعمال، كما يشجع التنظيم الجيد على استخدام أحدث الأساليب في الإدارة والإنتاج، ويُعَلمِن أسس اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول ذات الكفاءة العالية، ويعمل على تنمية المواهب والقدرات الإدارية وكذلك استمرار العمل، و تسهل كذلك مواجهة حالات اللّاتأكد التي تفرزها التغيرات البيئية نتيجة لمرونته [2].

---

[1] المرجع السابق، ص 217.

[2] صلاح، الشنواني: **التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال**. الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، 1995، ص 78.

ومن مبادئ التنظيم الجيد التي أفرزتها نظريات التنظيم من أجل تنسيق الفعل التنظيمي وبغرض تحقيق الأهداف نذكر:

– **تقسيم العمل والتخصص**: بحيث تكون مهام كلّ عضو في البناء التنظيمي محددة تحديدا دقيقا وواضحا، وهذه السمة تميزه عن أي تجمع تلقائي.

– **توزيع الأدوار**: التي تمثل رهانات أساسية للبناء التنظيمي، بحيث كل عضو مكلف بمهمة يؤديها بطريقة خاصة، ويشير الدور هنا إلى الفاعل حيث تكون قدراته هي أساس توجيه الأشياء، وفقا لما يتمتع به من استقلالية.

– **نظام السلطة الإشرافية**: المتمثل في تلك الثقة التي يحظى بها الأفراد والتي تؤهلهم لشغل وضع معين في السلم الهرمي للتنظيم من أجل المتابعة والتوجيه.

– **وجود نظام للمساهمة والإستفادة** : يحدد حقوق وواجبات جميع أعضاء التنظيم بدقة.

– **وجود نظام اتصالات بين الأعضاء**: الذي يتخذ اتجاهات متعددة، ويتم عبر قنوات محددة وبالسرعة المطلوبة [1].

– **مبدأ الكفاءة**: التي تقوم على بلوغ الأهداف في زمن قصير وبأقل التكاليف والنتائج غير المرتقبة فالتنظيم الكفء ذو تقسيم واضح المعالم، وكذلك التنفيذ السليم للسلطة والإشتراك المعقول في حل المشاكل وبلوغ الأهداف.

– **مبدأ المرونة**: يجب أن يكون التنظيم مرنا وقادرا على التكيف، أي يسمح بمواجهة التغيرات البيئية والداخلية[2]؛ وكذلك قدرته على التكيف والتأقلم معها والتعامل معها بقدرة فاعلة لإحداث التوازن الذي يساهم في تحسين وتطوير أداء المنظمة بما ينسجم وتحقيق الأهداف المطلوبة.[3]

– **مبدأ الوظيفة**: أي ضرورة قيام التنظيم الإداري على أساس الوظائف وليس على أساس الأشخاص لأنّ الوظيفة هي الوحدة الأساسية لكل تنظيم.

– **وحدة الهدف**: من بديهيات وجود التنظيم تحقيق غايات وأهداف مشتركة بين أفراد الوحدات الإدارية للمنظمة.

– **وحدة الرئاسة**: الذي يعني تلقي المرؤوس للأوامر والتعليمات من رئيس واحد، وهو مسؤول أمامه على تنفيذ واجباته، وعدم احترام هذا المبدأ يؤدي إلى الفوضى والإختلال التنظيمي.

---

[1] Josef, Sumph & Midrel Hugue **.dictionnaire de la sociologie**. Paris : sans editeur et edition, 1973, p p180-181.

[2] عمر، السعيد وأخرون. **مبادئ الإدارة الحديثة**. عمان: دار عمان للنشر والتوزيع، 1998، ص 101.

[3] حمود، كاظم خضير. **السلوك التنظيمي**. عمان: دار صفاء للنشر، ط1، 2002، ص 168.

– قصر خط السلطة يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية.

– تفويض السلطة إلى المستويات الوسطى والدنيا وأنسنة العلاقات مع العمال[1].

مما سبق ذكره، يتضح لنا أن أعضاء المنظمة لا يمكنهم العمل تلقائيا أو دون توجيه، لذا ينبغي تنسيق العمل وضبط الجهود وهذا ما يسمى بعملية تنظيم الأعمال والوظائف والأدوار، كما يجمع التنظيم بين الاتصال والرقابة وفق الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف، وبهذا يكون التنظيم صورة للإدارة والإدارة مضمونا له، وبما أن التنظيم هو نسق من العلاقات والوظائف الرسمية في بناء بيروقراطي، فإن الإدارة هي توجيه وإشراف وتنسيق، فالتنظيم صورة والإدارة أداته، فإذا كان في حالة سكونية فإن الإدارة هي حالة ديناميكية، وعليه لا يتحقق التنظيم في الواقع الإجتماعي إلا في ظل وجود إدارة تعمل وتحقق وتنفذ، لأن الإدارة هي روح التنظيم ومبعث الحركة الديناميكية في أنساقه الفرعية وأدواره أي أنّ الإدارة هي أداة كل تنظيم ومصدر فاعليته.

ب – مزايا التنظيم وقوته:

نلجأ إلى التنظيم لأنّ هناك العديد من الأعمال التي لا يستطيع العامل أن يؤديها بمفرده، نظرا لمحدودية قدراته وضيق الوقت وهذا الأمر فرض ضرورة تجميع وتوحيد الجهود بغرض تحقيق الأهداف المشتركة في إطار تعاوني ومنظم، ومن مزايا التنظيم نذكر:

– التحديد الواضح للاختصاصات والمسؤوليات للوظائف وللوحدات الإدارية لمنع حدوث التداخل فيما بينها،

– التحديد الواضح لصلاحيات الرؤساء والعمال لتجنب التنازع والتضارب،

– التنسيق الجيد لجهود الأفراد في مختلف الوحدات الإدارية في إطار فريق عمل واحد وليس كمجموعة أفراد أو كوحدات منفصلة عن بعضها البعض،

– تحقيق رقابة إدارية فعالة على الأعمال المؤداة،

– توفير بيئة عمل مناسبة ينمو فيها التعاون الإختياري بين الوحدات الإدارية والأفراد،

– انتظام سير العمل والإستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية[2]،

– الدقة في العمل وسرعة تنفيذه وإزالة الغموض،

– الكفاءة والمعرفة التقنية واستمرارية العمل،

---

[1] محمد شاكر، عصفور. **أصول التنظيم والأساليب**. عمان: دار المسيرة للنشر، ط3، 2005، ص ص 133-140.

[2] محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص ص 130-131.

– استعمال السلطة التقديرية في الوقت المناسب،

– هرمية السلطة وربح الوقت وتخفيض التكاليف.

وبناء على هذا، فإنّ العمل المنظم يخلق القوة ويؤدي إلى تحكم القادة البيروقراطيين في غيرهم؛ **لذا فالتنظيم يتطلب الإرادة القوية والإستشارة**[1]، أي أن التنظيم يهدف إلى تحقيق الدقة والتنسيق وخلق القوة والنفوذ للقادة لتوجيه أعضاء التنظيم وتجنيدهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

كما ترتبط القوة بالتنظيم ولا يمكن فصلها عنه لأنّ القادة الذين يفتقدون إلى القوة يصعب عليهم التأثير في الآخرين، لذا فالقوة أساسية للتنظيم وفي يد القادة الذين يجيدون استخدامها لخدمة مصالح التنظيم، وبهذا المعنى فالقوة تعني القدرة على استعمال الموارد المادية والبشرية وتجنيدها لتحقيق أهداف مالكي القوة وهم أرباب العمل والقادة[2].

أي أنّ العمال يقبلون بالقوة لأنهم يرفضون بديلها – **الفوضى** – التي تعني انعدام الأمن واستحالة الحصول على المزايا والفوائد التي يحبذها العمال من خلال استعمال القوة وتنسيق الجهود.

وتختلف القوة عن السلطة لأن القوة ترتكز على الأسس الشرعية والتفويض الرسمي، بينما تستند السلطة على الإجراءات القانونية وتزكية الإدارة العليا واعتراف الأعضاء بشرعيتها، لذا فتجمع القوة في يد القادة يعتبر أساسيا لخلق الفعالية والقدرة على الإستغلال الأمثل للطاقات البشرية وتجنيدها لخدمة الأهداف العامة، لذا يعتمد القادة على أكبر عدد ممكن من مصادر القوة لكي يحظون بدعم اجتماعي كبير، ومن هذه المصادر نذكر:

– القوة الإقتصادية المتمثلة في الأموال المسخرة لمكافأة وتشجيع العمال،

– القوة المستمدة من المعرفة والتخصص التي يستغلها القادة للتحكم في مساعديهم انطلاقا من اعتبار كل قائد في مركز قوة لأنه يمتلك معلومات دقيقة.

– القوة المستمدة من المقدرة الفردية والمهارة في العمل.

– القوة المستمدة من شخصية الفرد أو ما يسمى بالقيادة الملهمة وتتمثل في قدرة بعض الأفراد على قيادة الآخرين وتنظيمهم ونيل ثقتهم.

– قوة الإلتزام بمذهب عقائدي من خلال التعلق بمبادئه وقيمه،

– القوة المستمدة من المنصب[3].

---

[1] عمار، بوحوش." نظرية التنظيم".مجلة العلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، جامعة الجزائر، مرجع سابق، ص ص 264-266.

[2] عمار بوحوش.**نظرية التنظيم**. مكتبة الشعب، مرجع سابق، ص ص 17-20.

[3] عمار بوحوش، " نظرية التنظيم".مجلة العلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، جامعة الجزائر، المرجع السابق، ص 267- 268.

ونستشفُّ من خلال هذا أن نشاطات وأهداف الأفراد والمنظمات تتأثر بأحد مصادر القوة سالفة الذكر؛ لذا فالنجاح التنظيمي يتوقف على مدى قدرة قيادته على تحسين علاقاتها مع الأعضاء، من خلال توضيح الأهداف وتقديم خدمات جيدة لهم.

*** خلاصة:**

في النهاية نخلص إلى اختلاف وجهات النظر إلى التنظيم بين اعتباره تنظيما اجتماعيا هادفا أو مجموعة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تنشؤها القواعد والإجراءات وكذلك تفاعل أعضاء جماعات العمل داخل المنظمة وخارجها، وبين اعتباره وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية، أو وظيفة إدارية تهتم ببناء هيكل علاقات السلطة والعمل على تهيئة الظروف المساعدة على إيجاد التنسيق على المستويين الأفقي والرأسي، وهناك من يعتبره نظاما هيكليا جوهره الأفراد.

وبما أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا يتأثر بالمواصفات الشخصية الخارجية لأعضائه ويؤثر فيها، والتي من المفروض أن تدركها الإدارة لإحداث التوازن بينها وبين السلوك التنظيمي لتجنيب عمالها الصراع والإحباط وإحلال مفاهيم سلوك العلاقات الإعتمادية وتماسك الجماعة، لأن منطلقات التنظيم الرسمي مثل الكفاءة، الفعالية، الرشد وتفويض السلطة، يمكن أن تصطدم بسلوكات التنظيم غير الرسمي التي تنشأ من المشاعر والعواطف، وهذا يؤدي إلى التناقض في بعض الأحيان أو يؤدي إلى حدوث مشكلة المقاومة لأنّ العمال يتصرفون باعتبارهم كلّا مكونا من أشخاص وليس تِبعا لدورهم التنظيمي محدود النطاق.

ويعد تعديل التنظيم الرسمي ضرورة لإزالة هذا التناقض لكي تقترب طبيعته من الوضع المناسب للشخصية الإنسانية، من خلال تفاعله مع التنظيم غير الرسمي ومختلف جماعات العمل لذا لابد أن يتسم بالمرونة والتطور والإشراف الديمقراطي ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات والتسيير وعدالة توزيع الحوافز، وهذا يقرِّب بين التنظيمين ويوحِّد أهدافهما وبالتالي تحقيق الفعالية والتكامل، بدلا من إحباط كل منهما لمجهودات الآخر، وهذا عكس نظريات التنظيم الكلاسيكية التي ترى أنّ إزالة التنافس بين التنظيمين تقوم على تعديل الأفراد لسلوكاتهم لكي تقترب وتنسجم مع القواعد والمبادئ الرسمية.

الباب الثاني:

الجانب الميداني للدراسة.

الفصل السادس:

توظيف عناصر الثقافة الاجتماعية في مجال بناء العلاقات وتوجيه الولاء.

الفصل السادس:

توظيف عناصر الثقافة الإجتماعية في مجال بناء العلاقات وتوجيه الولاء.

تمهيد:

أولا: محور البيانات العامة للمبحوثين.

ثانيا: محور تكوين العلاقات الإجتماعية والتنظيمية.

ثالثا: أثر العلاقات الإجتماعية والتنظيمية المكونة على تماسك أعضاء التنظيم.

خلاصة.

تمهيـد:

خصصنا الفصل السادس لتحليل المعطيات الميدانية انطلاقا من عرض البيانات العامة للمبحوثين التي تمثل لنا المتغيرات المستقلة للدراسة، في جداول بسيطة وقراءتها إحصائيا، وكذلك معطيات الفرضية الأولى الخاصة بتأثير المجتمع المحلي الذي تعمل فيه المنظمتين مجالي دراستنا، على تماسك أعضاء التنظيم فيهما بمقدار ما يحمله العمال من قيم وثقافة اجتماعية وتمثّلهم بها، التي تؤدي سواء إلى زيادة التضامن والإرتباط بين بعضهم البعض أو تؤدي بهم إلى التفرقة والتشتت، وهذا من خلال توظيف الأقوال الشعبية عند تكوين العلاقات الإجتماعية وتوجيه الولاء، و عرضها في جداول مزدوجة أو مركبة، حسب الحالة، تم قراءتها إحصائيا وتحليلها سوسيولوجيا، وفي الأخير أثر العلاقات المكونة على تماسك التنظيم .

أولا: محور البيانات العامة للمبحوثين:

سنعرض في هذا المحور الجداول الخاصة بتوزيع المبحوثين حسب الجنس، السن، الخبرة المهنية، الحالة المدنية والمستوى التعليمي مع الأخذ بعين الإعتبار مكان عملهم، وهذا بالنظر إلى أنّ ميدان دراستنا يتكون من مجالين أو مكانين ألا وهما: المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وكذا مؤسسة البناء المعدني، باستثناء متغير الأصل الجغرافي الذي سنعرض البيانات الخاصة به دون ذلك.

الجدول رقم 05: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس و مكان العمل.

الجنس / مكان العمل	ذكر		أنثى		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	73	51,77	68	48,23	141	100
م ب م	91	72,80	34	27,20	125	100
المجموع	164	61,65	102	38,35	266	100

- م ع و ع إ إ : المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.
- م ب م : مؤسسة البناء المعدني.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أنه من أصل 266 مبحوثا، نجد ما نسبته 61,65% منهم ذكورا، أي ما يقارب بقليل ثلثي حجم العينة، وعند العودة إلى متغير مكان العمل فإننا نلاحظ بأنها مدعمة من طرف المبحوثين الذكور العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 72,80% ، ونفسر هذه النسبة بطبيعة الأعمال الموكلة لها باعتبارها مؤسسة صناعية، التي سنذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: تقطيع وتفصيل الصفائح، الأعمدة، القضبان والأنابيب المعدنية، الطلاء، التلحيم، التقييس، النقل والجر؛ وأداء هذه المهام يتطلب قوة بدنية لا تتوافر لدى الإناث، كما أنهن تنفرن من أداء هذه الأعمال إن أُتيحت لهن لاعتقادهن بأنها أعمالا ذكورية؛ وبنسبة 51,77% من المبحوثين الذين يعملون بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

في المقابل من ذلك، نلاحظ أن ما نسبته 38,35% من المبحوثين من جنس أنثى وهذا بغض النظر عن مكان العمل وإذا ما أخذنا هذا الأخير في الحسبان فإننا نجد أن 48,23%، منهن تعملن على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وبذلك هن يقاربن التواجد الذكوري في المؤسسة نفسها بالنظر إلى الطبيعة الإدارية للمهام المؤداة على مستوى هذه الإدارة العمومية، كما أن هذه المهام لا تفضل جنسا على آخر، ولا تشترط بنية مورفولوجية أو فيزيولوجية معينة؛ وبمعنى آخر يتطلب أداؤها مستوى علميا أكاديميا، ومن بين هذه المهام نذكر: الدراسة القانونية للملفات والعرائض، أو حضور الإجتماعات، أو التصميم، أو وضع تطبيقات معلوماتية؛ وليس قوة بدنية / أو تكوينا مهنيا

مثل مهام السكرتارية أو صيانة أجهزة الإعلام الآلي مثلا؛ كما أن الأعمال الأخرى لا تتطلب مستوى مهنيا عاليا أو أكاديميا، وهي بدرجة قليلة كمهام الوقاية والحراسة التي يؤديها بصفة مطلقة الذكور، في حين تؤدي الإناث أعمال الخدمة " كالتنظيف مثلا"؛ في حين نجد أدنى نسبة في هذا الجدولأي 27,20%، تمثل المبحوثين من جنس أنثى، اللواتي تعملن على مستوى مؤسسة البناء المعدني وتؤدين مهاما إدارية مثل: السكرتارية، التأطير أو المهام المرتبطة بالجانب التقني كهندسة المنتوجات، أي نفس المهام تقريبا، المؤداة في المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

الجدول رقم 06: يبين توزيع المبحوثين حسب السن ومكان العمل.

السن	27-19	36-28	45-37	54-46	63-55	المجموع
مكان العمل	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %
م ع و ع إ إ	13 4,89	39 14,66	46 17,29	36 13,53	7 2,63	141 100
م ب م	37 13,91	57 21,43	23 8,65	7 2,63	1 0,38	125 100
المجموع	50 18,80	96 36,09	69 25,94	43 16,17	8 3,01	266 100

يبين لنا هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب السن ومكان عملهم، ومن خلال إتجاهه العام نلاحظ بأن ما نسبته 36,09% من المبحوثين الذين يتراوح سنهم بين 28 و36 سنة، ويدعم هذه الفئة العمرية المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 21,43% والمبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 14,66% .

ويلي الإتجاه العام للجدول فئة 37 – 45 سنة، بنسبة 25,94%، هذه الأخيرة يدعمها المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بـ 17,29% والمبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بـ 8,65%؛ كما نلاحظ كذلك أنّ ما نسبته 18,80% من أفراد العينة هم حديثي التوظيف بالمؤسستين أي يزيد سنهم عن 19 ويقل عن 27 سنة، ويدعم هذه الفئة العمرية المبحوثين المنتمين إلى مؤسسة البناء المعدني بنسبة 13,91% والمبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بـ 4,89% .

ونلاحظ أيضا أن ما نسبته 16,17% تمثل فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 46 و54 سنة، وفي الأخير نجد أن ما نسبته 3,01% تمثل المبحوثين الذين يزيد سنهم عن 55 فأكثر.

الجدول رقم 07 : يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.

الخبرة المهنية	التكرار ك	النسبة المئوية %
09-01	147	55,26
18-10	56	21,05
27-19	48	18,05
36-28	15	05,64
المجموع	266	%100

يتبين لنا من خلال الإتجاه العام للجدول أن ما نسبته 55,26% من العمال والموظفين المبحوثين يثبتون خبرة مهنية " أقدمية بالمؤسسة " تقل عن تسع سنوات، وتبدأ هذه النسبة في التناقص لتصل إلى نسبة 21,05% من العمال والموظفين المبحوثين الذين يثبتون خبرة مهنية تقل عن 18 سنة وتستمر في التناقص والإنحدار إلى أن تصل إلى 18,05% بالنسبة للمبحوثين الذين لهم خبرة مهنية تساوي أو تقل 27 سنة ، وفي الأخير نلاحظ أنّ ما نسبته 05,64% من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 28 و36 سنة وهي الأدنى في الجدول.

الجدول رقم 08: يبين توزيع المبحوثين حسب حالتهم المدنية ومكان عملهم.

الحالة المدنية / مكان العمل	أعزب		متزوج		أرمل		مطلق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	57	40,42	59	41,84	1	0,71	8	5,67	141	100
م ب م	76	60,80	44	35,20	2	1,60	3	2,40	125	100
المجموع	133	50,00	103	38,72	3	1,13	11	4,14	266	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن ما نسبته 50 % من المبحوثين صرحوا بأنهم عزابا، مدعمة من طرف العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 60,80% ومن طرف العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 40,42% .

تليها فئة المبحوثين المتزوجين بـ 38,72%، وفي المرتبة الثالثة فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن حالتهم المدنية مطلق بنسبة 4,13%، وفي الأخير نجد نسبة 1,13% تمثل فئة المبحوثين الأرامل، وهي الأدنى في خانات المجاميع وكذلك النسب المكونة لها هي الأخرى الأدنى في خانات التقاطع.

الجدول رقم 09: يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي ومكان العمل.

المستوى التعليمي	بدون مستوى	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
العمل بـ	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %
م ع و ع إ إ	1 0,38	6 2,26	24 9,02	40 15,04	70 26,32	141 100
م ب م	11 4,14	6 2,26	13 4,89	43 16,17	52 19,55	125 100
المجموع	12 4,51	12 4,51	37 13,91	83 31,20	122 45,86	266 100

يبين لنا الإتجاه العام لهذا الجدول بأنّ نسبة 45,86% تمثل المبحوثين ذوو المستوى الجامعي، يدعمها المبحوثين الذين يعملون بمصالح الوظيفة العمومية بنسبة 26,32% وهذا بالنظر إلى طبيعة مهامها المحددة بموجب أحكام المرسوم التنفيذي رقم 14-154، في حين المبحوثين العاملين بمجال الدراسة الثاني ولهم نفس المستوى لا يمثلون إلا نسبة 19,55% .

ويلي الإتجاه العام نسبة 31,20%التي تمثل المبحوثين ذوو المستوى الثانوي، هذه النسبة يدعمها العاملون بمؤسسة البناء المعدني بـ 16,17% والعاملون بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 15,04%؛ ونلاحظ أيضا بأن نسبة المبحوثين ذوو مستوى متوسط بلغت 13,91% مدعمة من طرف المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 9,02% ومن طرف نظرائهم بـ 4,89% .

وفي الأخير نلاحظ بأن المبحوثين الذين صرحوا بأن مستواهم هو ابتدائي أو هم بدون مستوى كانت نسبتهم 4,51%، مدعمة بنسب متقاربة من طرف العاملين بكلا المجالين.

الجدول رقم 10: يبين توزيع أفراد العينة حسب الأصل الجغرافي.

الأصل الجغرافي	ك	%
ريفي	33	12,41
حضري	184	69,17
شبه حضري	49	18,42
المجموع	266	%100

يبين لنا الإتجاه العام لهذا الجدول بأنّ أكثر من ثلثي حجم العينة أي ما نسبته 69,17% من المبحوثين ذوو أصل حضري، يلي ذلك المبحوثين من أصل شبه حضري بنسبة 18,42% من أفراد العينة، وفي الأخير نجد أن ما نسبته 12,41% ممثلة للمبحوثين الذين صرحوا بأنّ أصلهم الجغرافي ريفي.

ثانيا: محور تكوين العلاقات الاجتماعية والتنظيمية:

نقدم في هذا المحور بعض الجداول المعبرة على قدرة المبحوثين على تكوين علاقات اجتماعية في مجالي عملهم.

الجدول رقم 11:يبين قدرة المبحوثين على تكوين علاقات اجتماعية تبعا للأعمال المؤداة والجنس.

القدرة على تكوين علاقات اجتماعية / الجنس	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكر	147	89,63	16	9,76	1	0,61	164	100
أنثى	94	92,16	5	4,90	3	2,94	102	100
المجموع	**241**	**90,61**	**21**	**7,89**	**4**	**1,50**	**266**	**%100**

يوضح لنا هذا الجدول العلاقة بين جنس المبحوث وقدرته على تكوين علاقات اجتماعية تبعا للعمل الذي يؤديه، ومن ثم فإن الإتجاه العام للجدول يبين لنا بأنّ ما نسبته 90,61% من المبحوثين صرحوا باستطاعتهم على تكوين علاقات اجتماعية بواسطة أعمالهم، ويدعم هذا الموقف فئة المبحوثين من جنس أنثى بنسبة 92,16%؛ والمبحوثين الذكور بنسبة 89,63%.

وفي المقابل من ذلك نجد ما نسبته 7,89% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يستطيعوا تكوين علاقات اجتماعية تنظيمية بواسطة أعمالهم؛ وبعد حساب اختبار كا^2 تبين لنا بأنّها تساوي 2,488

وبالتالي فهي أقل من كا^2 الجدولية التي تساوي 5,991 وهذا عند نسبة دلالة 5 % ودرجة حرية 2، وبناء على ذلك فإننا نقبل بالفرضية الصفرية التي مفادها أنّه لاتوجد علاقة بين متغيري الجدول، وهذا يدفعنا إلى إدخال المتغير الرائز في الجدول رقم 12 أدناه.

يفسر لنا تقارب نسبتي المبحوثين من كلا الجنسين الذين استطاعوا تكوين وبناء علاقات اجتماعية في محيط العمل بواسطة الأعمال التي يؤدونها وبالأخص المبحوثين من جنس أنثى، نظرا لإدراكهم بأهمية تلك العلاقات في حياتهم المهنية، وفي هذا الإطار فإنّ العامل لا يستطيع العمل بمعزل عن زملائه كونه اجتماعيا بطبعه، كما أنّ طبيعة العمل تفرض عليه الإحتكاك بالعمال أو بالموظفين، ففي المصنع فإن نظام فريق العمل المتكون من مجموعة من العمال الذين يؤدون مهاما متشابهة، يساعدهم ويحفزهم ذلك على الدخول في مثل تلك العلاقات ويسعون إلى المحافظة عليها والعمل على تقويتها، وكذلك في الإدارة وفي المصنع فإن الأعمال الإدارية وبالنظر إلى أنّ البعض منها يتم بشكل فردي، إلّا أنّ أداؤها في بعض الحالات يتطلب أكثر من فرد من كل طرف في الإجتماع أو جلسة العمل أو عمليات المراقبة وحتى مهمات التفتيش، أو يتجاوز قدرة العامل أو الموظف المكلف بإنجازها في وقت محدد، وبالتالي يستدعي القيام بها أكثر من فرد أو فردين.

كما أن بعض المهام " دراسة الملفات مثلا" وبالرغم من أنها فردية مائة بالمائة " إلّا أنها تشترط سواء التنسيق المسبق بين موظفين أو إطارين صناعيين من هيكلين فرعيين مختلفين، أو إبداء الرأي أو الإستشارة نظرا لخبرة أحدهما على الآخر، اعتبارا لأقدميته في الهيكل أو في الرتبة أو لكفاءته في ذلك المجال أو التخصص؛ كما أن هذه الأخيرة أي دراسة الملفات – سواء في المصنع أو الإدارة –، وبالنظر إلى النظام السلمي للإدارة " **الهيراركية الإداريةla hiérarchie administratifs** " تفرض تفاعل المرؤوسين مع رؤسائهم فيما يخص أداء مهامهم اليومية أو حتى المتابعة.

ومن جانب آخر يهدف المبحوثين من خلال تكوين مثل هذه العلاقات نظرا لأهميتها في قضاء مصالحهم الشخصية داخل مكان العمل أو حتى خارجه، التي ربما قد يستعص حلُّها أو قضاؤها في إطار ما هو معمول به ووفقا للطرق المحددة لذلك، وهذا بالنظر إلى تبقرط بعض الفاعلين أو لاستغلالهم للسلطة التي تمنحها إياهم المهام الموكلة إليهم لتحقيق مآربهم، – بالرغم من أن البيروقراطية نظاما إداريا رشيدا–، ومن ثمَّ يكون تأثيرها سلبيا على باقي المنتفعين الخارجيين " الذين ليست لهم علاقة بأحد العمال أو الموظفين" وتؤدي إلى ظهور البيروقراطية السلبية، المحسوبية، استغلال المنصب، وفي بعض الحالات بعض أنواع الفساد.

كما تجدر الإشارة، إلى أن العلاقات المكوّنة بين العمال أو الموظفين قد تأخذ شكل علاقة العمل البحتة، علاقة زمالة، علاقة عمل وزمالة، وقد تتطور هذه العلاقة بين طرفيها إن كانا من جنسين مختلفين وتُفضي إلى مشروع أسرة.

في حين نفسر نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يستطيعوا تكوين علاقات اجتماعية تِبعا للأعمال التي يؤدونها، سواء بفشلهم السابق من تلك العلاقات أو ألحقت بهم الضرر المعنوي من جهة، ومن جهة أخرى فإن العامل الديني يؤثر على ذلك، فالإسلام يحرم العلاقات التي لا تخضع إلى ضوابط الدين- علاقة صداقة بين ذكر وأنثى -.

ومهما تعددت المصالح الشخصية التي يقضيها العمال أو الموظفين عن طريق العلاقات المكونة، تكون مساهمتهاإيجابية على المستوى التنظيمي من خلال إحداث نوع من التماسك بين عمال مختلف الورشات والإدارة وموظفي مختلف الوحدات التنظيمية، وبناء على ما لاحظناه في مجالي الدراسة، نجد أن هذه العلاقات المكونة تلغي في بعض الأحيان حاجز الخبرة والأقدمية مثل: " علاقة عامل أو موظف حديث التوظيف بعامل أو موظف ذو خبرة كبيرة في المجال أو التخصص نفسهما أو غيرهما "، وحاجز الفئة المهنية والمستوى التعليمي ومستوى المسؤولية غير علاقة العمل التي تربط الرئيس بمرؤوسيه مثل " علاقة عامل أو عون تنفيذ بإطار في الإدارة الدنيا أو بمسؤول في الإدارة الوسطى أو العليا ".

مما سبق ذكره، يمكننا القول أنّ طبيعة العمل ومتطلباته ومقتضياته، تدفع العمال والموظفين إلى بناء علاقات اجتماعية مع طرف أو أكثر، في محيط العمل أو مع المتعاملين الخارجيين سواء كانت " المؤسسات الزبائن، إدارات عمومية أخرى، الجهات القضائية، الهيئات الرقابية، الوصاية.. إلخ" وبدرجة أقل مع جمهور المستهلكين والمنتفعين من الخدمات العمومية، مع العمال والموظفين المنتمين إلى نفس الفئة المهنية أو إلى فئة أعلى أو مع زملاء المجتمع، لأداء المهام، أو قضاء بعض المصالح الشخصية.

نستخلص من خلال هذا الجدول أنّ تأثير متغير الجنس ضعيف على تكوين علاقات اجتماعية في محيط العمل أو خارجه ومع أطراف عدة، سواء لتحقيق أهداف شخصية أو لتسهيل أداء المهام، ومن ثم فإن المبحوثين الإناث هن الأكثر تكوينا للعلاقات الإجتماعية بواسطة أعمالهن.

الجدول رقم 12:

يبين قدرة المبحوثين على تكوين علاقات اجتماعية تبعا للأعمال المؤداة ومكان العمل والجنس.

مكان العمل	القدرة على تكوين علاقات اجتماعية / الجنس	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	ذكر	59	80,82	13	17,81	1	1,37	73	100
	أنثى	64	94,12	4	5,88	0	0	68	100
المجموع الجزئي الأول		**123**	**87,23**	**17**	**12,06**	**1**	**0,71**	**141**	**100**
م ب م	ذكر	88	96,70	3	3,30	0	0	91	100
	أنثى	30	88,24	1	2,94	3	8,82	34	100
المجموع الجزئي الثاني		**118**	**94,40**	**4**	**3,20**	**3**	**2,40**	**125**	**100**
المجموع الكلي		**241**	**90,60**	**21**	**7,89**	**4**	**1,50**	**266**	**100**

اتّضح لنا من خلال الجدول السابق رقم 11 أنّه لا توجد علاقة بين متغيري جنس المبحوث وقدرته على تكوين علاقات اجتماعية بواسطة العمل المؤدى، ومن ثمّ فإنّه يجدر بنا إدخال متغير مكان العمل كمتغير رائز لتفكيك تقارب النسب الممثلة للجنسين والمضمنة في الجدول السابق، وعليه فإن هذا الجدول يبين لنا درجة تأثير متغيري مكان عمل المبحوث وجنسه على قدرته على تكوين علاقة أو عدة علاقات اجتماعية بواسطة العمل المؤدى، وبعد أن أدخلنا مكان العمل كمتغير رائز على معطيات الجدول رقم11، لتفكيك التقارب بين نسبة 89,63% الممثلة للذكور ونسبة 92,16% الممثلة للإناث، سالفتي الذكر والتعليق، ومن ثمّ فإن الإتجاه العام للجدول يبين لنا بأنّ ما نسبته 90,60% تمثّل المبحوثين الذين استطاعوا تكوين علاقات اجتماعية بواسطة العمل المؤدى بغض النظر عن مكان عملهم وجنسهم، وعند الأخذ بعين الإعتبار متغير مكان العمل يتبين لنا بأن النسبة سالفة الذكر تدعمها فئة المبحوثين الذين يعملون بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 94,40%، هذه النسبة مدعمة من طرف المبحوثين من جنس ذكر بنسبة 96,70%، ثم فئة المبحوثين من جنس أنثى بنسبة 88,24%.

ونلاحظ من خلال الجدول نفسه أنّ ما نسبته 87,23%، تمثل المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري الذين صرحوا بقدرتهم على تكوين علاقات اجتماعية، مدعمة من طرف الإناث بنسبة 94,12%، تليها فئة الذكور العاملين بنفس المكان بـ 80,82%.

في المقابل من ذلك نجد نسبة 7,89% التي سبقت الإشارة إليها في الجدول السابق، تمثل المبحوثين الذين لم يستطيعوا تكوين علاقات اجتماعية بواسطة أعمالهم.

وبحساب اختبار كا^2 للجداول الجزئية الثلاث المكونة لهذا الجدول المركب، اتضح لنا بأنّ هذا يساوي 18,101 ومن ثمّ فهو أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 11,070 عند درجة حرية 10 ونسبة دلالة 5 % وبناء على ذلك ننفي الفرضية الصفرية ونقبل بوجود علاقة بين متغيرات الجدول رقم 12.

من خلال هذه القراءة، يتبين لنا بأن متغير مكان العمل يؤثّر على العموم على درجة تكوين العلاقات الإجتماعية بين العمال، فبالنّظر إلى مكان العمل نجد أن عمال مؤسسة البناء المعدني وبغض النظر عن جنسهم هم الأكثر تكوينا لمثل تلك العلاقات وموظفي المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري هم الأقل تكوينا للعلاقات، غير أنه وبإدخال متغير الجنس فإننا نجد أن الذكور هم الأكثر تكوينا لها في مؤسسة البناء المعدني والإناث العاملات بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري هن الأكثر تكوينا للعلاقات الإجتماعية بواسطة العمل المؤدى.

بهذا الصدد، يجدر بنا أن نذكر العوامل التي نرى أن لها دخلا في تكوين تلك العلاقات مع طرف آخر من نفس الجنس أو من جنس آخر، التي تتمثل في: القرب المكاني "المكاتب في الإدارة، المكتب الكبير في مؤسسة البناء المعدني« **bureau grand salle** »، المستوى التعليمي، المهام المؤداة، تقارب السن، درجة الإندماج المهني للعمال والموظفين « **l'integration professionnel** » وتكيفهم مع الظروف الموجودة.

في هذا الإطار، يمكننا القول بأن شبكة العلاقات الإجتماعية غير الرسمية تنتج عن التفاعل العفوي بين العمال والموظفين في المنظمات الصناعية والإدارية، ومن ثمّ ظهور مجموعة من المعايير، تشكل بالنسبة لهم قواعد سلوكية عامة، ويعتقدون بأنها تساعدهم على تحقيق التماسك لجماعتهم والإستقلال عن الإدارة وتعمل على إحلال الثقة بينهم؛ وتعد النظرية المعدلة لـ: ليكرت، التي تفترض أنّ أساليب التنظيم هي مجموعات الأفراد المتصلة بعضها ببعض بواسطة أفراد يحوزون على العضوية في عدة جماعات،أي حسبه: أن الوحدة الأساسية للتنظيم هي جماعة العمل.

ويعد قرب العمال والموظفين من بعضهم البعض في مكان العمل، عاملا مساعدا على الدخول في علاقات اجتماعية غاياتها متعددة، وتعتبر تلك العلاقات تمهيدا لتكوين جماعات غير رسمية، وكذلك تكرر التعامل بين الأفراد فيما بينهم، أضف إلى ذلك اتّسام بعض الأفراد بالجاذبية الإجتماعية " قوة الكلام والإقناع والحوار، قوة الشخصية " وكذلك التشابه بين الأفراد " الخوف من المسؤول أو الإدارة " ونضيف كذلك التوافق النفسي والإجتماعي.

كما أن هناك عدة حاجات اجتماعية يسعى الأفراد إلى إشباعها، أولها الإنتماء فنجد العمال يكونون علاقات اجتماعية مع بعضهم البعض ويسعون إلى تنميتها وتوثيقها بينهم، الأمر الذي يجعلهم يشتركون في القيم والمعايير والأهداف، وكذلك الحاجة إلى الأمن لأنّ العامل أو الموظف لا يستطيع التعبير عن أرائه ومواقفه وأفكاره أمام مسؤوله إلّا في ظل حماية الجماعةوتأييدها وكذلك الحاجة إلى التقدير وتأكيد الذات والمساعدة والمساندة الجماعية والحصول على المعلومات.

نستنتج من خلال هذا الجدول أنّ متغيري مكان عمل المبحوث وجنسه يؤثران على قدرته على تكوين علاقات اجتماعية مع المحيطين به وهذا تبعا للعمل الذي يؤديه.

الجدول رقم 13:

يبين قدرة المبحوثين على تكوين علاقات اجتماعية تبعا للأعمال المؤداة وفئاتهم المهنية.

القدرة على تكوين علاقات اجتماعية / الفئة المهنية	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عون تنفيذ	86	95,56	4	4,44	0	0	90	100
عون تحكم وتطبيق	57	87,69	8	12,31	0	0	65	100
إطار	98	88,29	9	8,11	4	3,60	111	100
المجموع	**241**	**90,60**	**21**	**7,89**	**4**	**1,50**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول كذلك العلاقة بين متغير الفئة المهنية التي ينتمي إليها المبحوث وكذا قدرته على تكوين علاقات اجتماعية بواسطة العمل الذي يؤديه، وبناء على ذلك واستكمالا منا لمعرفة وتبيان أكثر المتغيرات المستقلة تأثيرا في ذلك، فإنّ نسبة 90,60% التي تمثل الإتجاه العام لهذا الجدول وكذلك الجدولين السابقين " 11 و12 "، والممثلة لفئة المبحوثين الذين استطاعوا تكوين علاقات اجتماعية بواسطة أعمالهم، ومن خلال المعطيات الإحصائية لهذا الجدول، فإننا نلاحظ أن أعلى نسبة هي 95,56% تمثل المبحوثين المنتمين إلى فئة أعوان التنفيذ، تليها مباشرة فئة الإطارات بـ88,29% وفي

الأخير المبحوثين المنتمين إلى فئة أعوان التحكم والتطبيق، الذين استطاعوا بدورهم تكوين علاقات اجتماعية وهذا بنسبة 87,69%.

في المقابل من ذلك نلاحظ أيضا أن نسبة 7,89 % تمثل المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يستطيعوا تكوين علاقات اجتماعية بواسطة أعمالهم.

وبحساب اختبار كا^2 تبين لنا بأنّه يساوي 7,387 وهو أقل من كا^2 الجدولية التي تساوي 9,488 عند درجة حرية 4 ونسبة دلالة 5 % وبناء على ذلك فإنّنا نقبل بالفرضية الصفرية التي مفادها أنّه لا توجد علاقة بين متغيري الجدول رقم 13.

وعلى ضوء تقارب النسب سالفة الذكر يمكننا القول بأن المبحوثين وباختلاف فئاتهم المهنية يلجؤون إلى تكوين علاقات اجتماعية، بمناسبة أداء المهام المنوطة بهم، وبغض النظر عما سيبينه الجدول رقم 14 أدناه، الخاص بالطرف الثاني في العلاقة المكونة، فإنه يجدر بنا ذكر بعض العوامل المساعدة على ذلك التي نجد من بينها: نجاح بعض العلاقات المكونة من طرف بعض العمال أو الموظفين الذين سبقوهم والتي يقتدي بها العمال والموظفين الحاليين، وكذلك وجود بعض القيم الدينية والإجتماعية التي نذكر منها: الإحترام المتبادل، التواضع، التضامن العائلي والقرابي، التي رسختها مؤسسات التنشئة الإجتماعية " البيت، المدرسة، المسجد. إلخ" وكذلك بعض المواد التعليمية " التربية الإسلامية مثلا " وكذلك بعض الإعتبارات المجتمعية مثل: " **التضامن عند الشدة** " في أذهان المبحوثين وما تلك العلاقات إلّا ممارسة وتطبيق لتلك القيم والمبادئ والإعتبارات.

الجدول رقم 14: يبين الطرف الثاني في العلاقة المكوّنة والفئة المهنية.

تكوين العلاقة مع الفئة المهنية	زملاء العمل من نفس الفئة المهنية		زملاء العمل من فئة مهنية أعلى		زملاء المجتمع		أكثر من إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عون تنفيذ	12	13,95	7	8,14	9	10,47	58	67,44	86	100
عون تحكم وتطبيق	15	26,32	7	12,28	15	26,32	20	35,09	57	100
إطار	30	30,61	15	15,31	26	26,53	27	27,55	98	100
المجموع	**57**	**23,65**	**29**	**12,03**	**50**	**20,75**	**105**	**43,57**	**241**	**100**

يوضح لنا هذا الجدول، الطرف الثاني الذي كوّن معه المبحوثين علاقة اجتماعية بواسطة العمل المؤدى حسب الفئات المهنية التي ينتمون إليها، بحيث يبين لنا الإتجاه العام لهذا الجدول أنّ أغلب المبحوثين استطاعوا تكوين علاقة مع أكثر من طرف، ممثلا بنسبة 43,57%، ويدعم هذا الرأي أعوان التنفيذ بنسبة 67,44% ، ثم أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 35,09% والإطارات بنسبة 27,55% وسنورد المعلومات الخاصة بذلك في الجدول الآتي **رقم 15** .

ويلي الإتجاه العام للجدول، نسبة 23,65% التي تمثل المبحوثين الذين كونوا علاقة اجتماعية مع زملاء العمل من نفس الفئة المهنية فقط، ثم يأتي زملاء المجتمع " جيران، أصدقاء، أقارب، زملاء الدراسة، ....إلخ" كطرف مهم كوّن معه المبحوثين علاقة أو علاقات اجتماعية بنسبة 20,75%؛ ومع زملاء العمل من نفس الفئة المهنية بنسبة 23,65% وفي الأخير حل زملاء العمل من فئة مهنية أعلى، كطرف استطاع المبحوثين تكوين علاقات اجتماعية معهم وهذا بنسبة 12,03%.

وبحساب اختبار كا^2 وجدناه يساوي 32,971وبالتالي هو أكبر من كا^2 الجدولية المساوية لـ: 12,529 عند درجة حرية 6 ونسبة دلالة 5 % وبالتالي ننفي الفرضية الصفرية ونقبل بوجود علاقة بين متغيري الجدول رقم 14.

الجدول رقم 15: يبين العلاقات المكونة مع أكثر من طرف والفئة المهنية.

تكوين العلاقة مع العمال والموظفين من / الفئة المهنية	نفس الفئة وفئة أعلى		نفس الفئة وزملاء المجتمع		فئة أعلى وزملاء المجتمع		مع نفس الفئة وفئة أعلى وزملاء المجتمع		المجمـــوع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عون تنفيذ	15	25,86	9	15,52	2	3,45	32	55,17	58	100
عون تحكم وتطبيق	7	35	4	20	3	15	6	30	20	100
إطار	8	29,63	6	22,22	2	7,41	11	40,74	27	100
المجموع	**30**	**28,57**	**19**	**18,10**	**7**	**6,67**	**49**	**46,67**	**105**	**100**

بناء على معطيات الجدول رقم 14، وبغية تفكيك نسبة 43,57%، المعبرة عن المبحوثين الذين استطاعوا تكوين علاقات اجتماعية مع أكثر من طرف، لمعرفة الفئة أو الفئات التي يميل المبحوثين إلى تكوين علاقة مع أحد أفرادها، فإننا نلاحظ بأن ما نسبته 46,67% من المبحوثين صرحوا بأنهم استطاعوا تكوين علاقة أو عدة علاقات مع زملاء العمل من نفس الفئةومن فئة مهنية أعلى ومع زملاء المجتمع، مدعمة من طرف فئة أعوان التنفيذ بنسبة 55,17%، تليها مباشرة فئة الإطارات بنسبة 40,74%، وفي الأخير فئة أعوان التحكم والتطبيق بـ 30%.

من جهة أخرى وفي الإطار ذاته، يبين لنا هذا الجدول بأن ما نسبته 28,57% من المبحوثين كونوا علاقة أو عدة علاقات مع زملاء العمل من نفس الفئة المهنية ومن فئة مهنية أعلى، ونجد أيضا أن المبحوثين الذين استطاعوا تكوين علاقات اجتماعية مع زملاء العمل من نفس الفئة المهنية ومع زملاء المجتمع يمثلون نسبة 18, 10%؛ وحلت في المرتبة الأخيرة نسبة 6,67% التي تمثل المبحوثين الذين استطاعوا تكوين علاقات اجتماعية مع زملاء العمل من فئة مهنية أعلى ومع زملاء المجتمع .

وبحساب اختبار كا^2 وجدناه يساوي 8,762 وبالتالي فهو أقل من كا^2 الجدولية التي تساوي عند درجة حرية 6 ونسبة دلالة 5 %: 12,592، وعليه نقبل بالفرضية الصفرية التي مفادها أنّه لاتوجد علاقة بين متغيري الجدول رقم 15.

من خلال القراءة الإحصائية للجدولين رقمي 14 و 15 ، نستخلص ما يلي:

1- **تعدد أطراف ومستويات العلاقات المكونة:** في هذا الإطار وبناء على النسب المضمنة في الجدولين، نجد أن المبحوثين وقياسا عليهم، أغلب العمال والموظفين الإداريين يلجأون إلى تكوين علاقات اجتماعية بواسطة العمل المؤدى مع أكثر من طرف، في اتجاهات متعددة، سواء كاستراتيجية فردية أو كممارسة للفعل الثقافي السائد في المجتمع الجزائري القائم على المفهوم التالي:

***أهمية بناء قوة مساندة من خلال العلاقات الإجتماعية:** إن المكانة الإجتماعية للأفراد تبنى على أساس المراتب التي يشغلونها في الأنساق الفرعية للمجتمع، وعلى أساس ذلك يتحصل الأفراد على درجة معينة من التقدير الإجتماعي نظرا لشغلهم لتلك الوظائف التي تمنحهم البعض من السلطات، فقد يحسنون ممارستها فينعكس ذلك على جودة الأداء ومن ثم يكون الجهاز البيروقراطي العام، بكل أنساقه الفرعية عقلانيا ورشيدا وفعالا من الناحية التنظيمية في أداء ما أُنيط به من مهام، وفي هذه الحالة تقل أو تنعدم درجة انتشار الظواهر الإجتماعية الموازيةك : الزبونية، المحسوبية، الجهوية، القرابية، التضامن السلبي سواء بالفساد أو بالإفساد...إلخ، و من ثم تقل درجة البحث عن تكوين علاقات اجتماعية بصفة تصاعدية أي مع الذين يشغلون مراتب اجتماعية عليا في الأنساق الفرعية.

أما الحالة الثانية وهي ما ترجمته نتائج هذين الجدولين "14 و 15 "، فإن تعدد العلاقات المكونة ومع أكثر من مستويين " 1- مع العمال من نفس الفئة المهنية، 2- ومن فئة مهنية أعلى، 3- زملاء المجتمع " وحسب رأينا دائما فإن إنشاء علاقات اجتماعية متعددة المستويات والأطراف، يدلُّ على عدم رشادة ولاعقلانية الأنساق الفرعية، أو ما يصطلح عليه حاليا بالبيروقراطية المقيتة أو السلبية، التي تعني حسب رأينا، التوظيف العكسي للقواعد البيروقراطية الرشيدة من خلال **تبقرط** بعض أو أغلب الفاعلين الإجتماعيين داخل التنظيمات، مستغلين بذلك خاصية البطء التي تتميز بها البيروقراطية، وجهل أغلب أو بعض المنتفعين من مخرجات التنظيمات البيروقراطية بالإجراءات القانونية وهذا لكي يحقق **المتبقرطين** مصالحهم الشخصية؛ وهذا الأمر أدى إلى انتشار ما يصطلح عليه في الثقافة الإجتماعية بـ: **البيسطوا، المعريفة، الكتاف**، هذا على المستوى الكلي.

وبانتقالنا إلى المستوى الجزئي أي التنظيمي ومع انتشار الظواهرسالفة الذكر، فإن المكانة الإجتماعية للأفراد تتضرر وتصبح غير كافية وغير قادرة على الوفاء بقضاء تلك المصالح والحاجات الإجتماعية، التي كان من المفروض أن تفي بأدائها تلك الأنساق الفرعية قانونا أو النسق المؤسسي، وهذا يدل على:

أ- وجود خلل في عمل الأنساق الفرعية: كما هو معلوم فإن التنظيمات البيروقراطية الجزئية، لها تنظيم هيكلي يحدد مكوناتها ومهامها، التي يؤديها أفراد يحملون سلوكات اجتماعية إيجابية وسلبية، والأخيرة منها، أي السلبية، تؤثر على سيرورة الأداء البيروقراطي وفعاليته، فمثلا الفساد الإداري هو ظاهرة عامة مست كل القطاعات حاليا، لكن في الأصل هو امتداد لتكريس السلوكات السلبية، ومن أنواعه نجد: عدم الحياد، التوسط والوساطة لدى فرد أو هيئة ما، يرتكبها بعض العمال والموظفين لقضاء

مصلحة " في كل قطاعات النشاط "، ففي نظرهم واعتقادهم أنهم بذلك الفعل **لم يؤثروا على عمل التنظيم**.

وكذلك السكوت والتغاضي عن تلك الأفعال من طرف بعض أو أغلب المسؤولين المباشرين لهؤلاء العمال أو الموظفين، سواء لعدم تحليهم بروح المسؤولية المنوطة بهم، أي أنهم لا يمثلون الأشخاص المناسبين لشغل تلك المناصب أو كفعل استراتيجي متعمَّد منهم، لدفع نفس العمال أو الموظفين إلى ارتكاب أو تمرير أو قضاء بعض المصالح الخاصة بهم بنفس الطريقة التي سبقت الإشارة إليها أعلاه.

من خلال هذا يتبين لنا مكمن الخلل الوظيفي، الرئيس والمرؤوس، ومسؤولية الرئيس أعظم لأنه هو من لم يقم بتأديب العامل أو الموظف عند ارتكابه الخطأ المهني لأول مرة، ومن ثم فإن اللا عقاب وارتكاب الخطأ المتعمد أصبحا مكرسين تنظيميا.

هنا ومن باب المساهمة في إيجاد علاج لظاهرة الإختلال الوظيفي للأنساق الفرعية، لابد من التأكيد العملي على ضرورة انتقاء الأفراد الذين يتميزون بالأخلاق الوظيفية وروح المسؤولية والقيم الإيجابية عند التوظيف لإنشاء جيل يحافظ على السيرورة التنظيمية.

ب– توريد بعض القيم الإجتماعية السلبية السائدة في المجتمع إلى التنظيم، و محاولة رسملتها:

إن الأفراد وبطبيعتهم الإجتماعية وبانتقالهم إلى التنظيم للعمل، لا يتخلون عن الكثير من القيم السلبية والمناقضة لأهداف التنظيم، منها: التدخل « **l'intervention**» لقضاء مصالحهم البسيطة التي من المفروض قضاؤها ضمن الأطر القانونية لذلك، بمجرد معرفة عامل أو موظف بتلك المنظمة، الوصولية.

جـ– اعتبارها ضرورة اجتماعية من طرف الأفراد في الوقت الراهن : يعتقد العمال والموظفون بأنّ تكوين وبناء شبكة من العلاقات الإجتماعية على كل المستويات، عاملا مساعدا وضرورةً تفرضها التغيرات الإجتماعية، لقضاء مصالحهم.

د– تبادل الخدمات : هناك من العمال والموظفين من يبني ويكوّن علاقات اجتماعية مع عمال وموظفين آخرين وغيرهم من أجل تبادل قضاء المصالح فيما بينهم ولذويهم.

من خلال المضامين الإجتماعية للعلاقات المكونة، تجعلنا نقول بأن منزلة أو وزن المكانة الإجتماعيةالحقيقية للفرد، قد تضررت بفعل الرواسب السوسيو ثقافية، والدليل على ذلك أن أكثر الفئات المهنية انجذابا إلى تكوين علاقات اجتماعية متعددة المستويات والأطراف هي الفئة الدنيا ' أعوان التنفيذ ثم تبدأ في التناقص كلما ارتفعت المكانة الإجتماعية للموظف أو العامل.

2- علاقات اجتماعية ذات مستويين: إن هذا النوع من العلاقات الإجتماعية يأخذ ثلاثة صور وهي:

أ- شكل " نفس الفئة وفئة أعلى " : إن العلاقات الإجتماعية التي تقوم على هذه الصورة، تمثل العمال والموظفين الأكثر عقلانية بين زملائهم، وهذه الفئة من الموظفين يكوّنون علاقات اجتماعية مع العمال أو الموظفين الذين ينتمون إلى نفس الفئة المهنية، سواء بدافع الإحتكاك أو اكتساب الخبرة أو لوجود ثقافة تنظيمية فرعية، تجعلهم يركزون على العلاقات البينية، وكذلك يبنون علاقات مع الفئة المهنية الأعلى في المصنع أو الإدارة والمتمثلة في إطارات الإدارة الوسطى أو الإدارة العليا وهذا انطلاقا من تبني هؤلاء الإطارات العليا لمبادئ النظرية المعدلة لـ : ليكرت وليس مبادئ الفكر التنظيمي الكلاسيكي القائم على أن العلاقة التي تربط الرؤساء والمرؤوسين هي علاقة عمل بحتة وكذلك بين المرؤوسين فيما بينهم.

ومن خلال الجدول رقم 15، يتبين لنا بأن أعوان التحكم والتطبيق، ثم الإطارات وفي الأخير أعوان التنفيذ يتبنون هذا الشكل، حسب معطيات الدراسة الميدانية.

ب-شكل "نفس الفئة المهنية وزملاء المجتمع":إنّ المبحوثين وقياسا على ذلك العمال والموظفين الذين يكوّنون علاقات اجتماعية على هذا النحو، يمتلكون درجة أقل من العقلانية مقارنة بزملائهم الذين يتبنون الخط السابق " نفس الفئة المهنية وفئة أعلى"، ودرجة معينة من الإندماج الإجتماعي أي بقوا محافظين على الروابط الإجتماعية التي تفرزها الثقافة الإجتماعية، " وقد تأخذ أشكال علاقة جهوية، علاقة مصلحية" ويدعم هذا الشكل فئة الإطارات، ثم أعوان التحكم والتطبيق وفي الأخير أعوان التنفيذ.

ج- شكل من فئة مهنية أعلى وزملاء المجتمع: إنّ المبحوثين الذين يقيمون علاقات اجتماعية على هذا الشكل هم غير عقلانيين نظرا للاتجاه التصاعدي للعلاقات المكونة، ويتبنى هذا الشكل أعوان التحكم والتطبيق ثم الإطارات بدرجة قليلة وبدرجة ضعيفة أعوان التنفيذ.

3- العلاقات الإجتماعية من مستوى واحد: وتأخذ إحدى الصور التالية:

أ- مع زملاء العمل من نفس الفئة المهنية: إنّ المبحوثين الذين يقيمون علاقات اجتماعية مع العمال والموظفين المنتمين إلى نفس الفئة المهنية يتبنون ثقافة تنظيمية فرعية أو يمارسون حيلة العزلة الإجتماعية، لكي لا يقعوا تحت تأثير القيم والممارسات الثقافية الإجتماعية ويمتازون بعقلانية كبيرة جدا، ويتبنى هذا الشكل العلائقي: الإطارات بدرجة كبيرة ثم أعوان التحكم والتطبيق وفي الأخير أعوان التنفيذ.

ب– مع زملاء العمل من فئة مهنية أعلى: يتبنى الإطارات بدرجة كبيرة هذا الشكل ثم أعوان التحكم والتطبيق وفي الأخير أعوان التنفيذ، وهؤلاء يحملون بعض القيم الإجتماعية مثل: الوصولية والنفوذ الذي يحوزه من يكوّنون معه العلاقة الإجتماعية.

جـ– مع زملاء المجتمع: إنّ المبحوثين الذين يقيمون علاقات اجتماعية مع زملاء المجتمع فقط فإنهم ذوو اتصال بالروابط الإجتماعية المتنوعة، وهم أكثر حفاظا على القيم الإجتماعية التي تنشّأوا عليها، وهذا الإتجاه يدعمه الإطارات بدرجة كبيرة ثم أعوان التحكم والتطبيق وفي الأخير أعوان التنفيذ.

الجدول رقم 16: يبين أراء المبحوثين حول نوع العلاقة بين العمال والموظفين ومكان العمل.

نوع العلاقة / مكان العمل	علاقة عمل		علاقة صداقة		علاقة مصلحة		أكثر من علاقة		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	37	26,24	33	23,40	8	5,67	56	39,72	7	4,96	141	100
م ب م	57	45,60	32	25,60	5	4	30	24	1	0,80	125	100
المجموع	94	35,34	65	24,44	13	4,89	86	32,33	8	3,01	266	100

يبين لنا هذا الجدول رأي المبحوثين حول نوع العلاقة بين العمال أو الموظفين حسب مكان العمل، المصنع أو الإدارة، ومن خلال اتجاهه العام نلاحظ أن ما نسبته 35,34% من المبحوثين صرحوا بأن نوع العلاقة بين العمال أو الموظفين هي علاقة عمل، ويدعم هذا الرأي المبحوثين المنتمين إلى مؤسسة البناء المعدني بنسبة 45,60% تليها فئة المبحوثين المنتمين إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 26,24%.

وفي المقابل من ذلك، نلاحظ أنّ ما نسبته 32,33% تمثل فئة المبحوثين الذين يرون بأن العلاقة بين العمال والموظفين تتجاوز العلاقة الواحدة " أي علاقتين فأكثر" مدعما من طرف فئة المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 39,72%، تليها فئة المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 24% والتي سنتعرض إليها بالتفصيل **في الجدول رقم 17 أدناه.**

في نفس السياق نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول أن ما نسبته 24,44% تمثل فئة المبحوثين الذين يرون بأن العلاقة بين العمال والموظفين هي علاقة صداقة، وفي الأخير فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن العلاقة بين العمال أو الموظفين هي علاقة مصلحة، بنسبة 4,89%.

وبحساب اختبار كا^2 الذي يساوي 6,761 وبالتالي فهو أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 11,070 عند درجة حرية 4 ونسبة دلالة 5 % وبناء على ذلك ننفي الفرضية الصفرية ونقبل بوجود علاقة بين متغيري الجدول.

بما أن معطيات هذا الجدول تؤكد بأن العلاقات المكونة بواسطة العمل المؤدى من طرف المبحوثين تأخذ صفة: علاقة العمل في الغالب، وهذا ما يوضحه الإتجاه العام للجدول، بحيث نجد في المصنع أو الإدارة بعض الأعمال والمهام التي تستدعي سواء التنسيق، الإستشارة أو الحضور بين عاملين أو موظفين أو أكثر من ذلك من نفس الفئة المهنية أومن مستوى إداري واحد، أو من مستويين إداريين مختلفين، مثل جلسات العمل والإجتماعات، دراسات الخبرة " في الإدارة العمومية والمصنع " والهندسة في المؤسسة الصناعية " هندسة منتوج في المصنع "، وتتطور علاقات العمل إلى علاقات أخرى للأسباب التالية:

1- إبداء أحد الطرفين لرغبته في تطوير تلك العلاقة إلى علاقة صداقة أو مصلحة،

2- درجة استجابة الطرف الثاني أو الآخرين " بعض الطلبات أو التلميحات "،

3-درجة تكرار ذلك التنسيق والإستشارة لإنجاز العمل أو المهمة / أو الأعمال والمهام مما يحدث تواصلا مستمرا بين الطرفين أو الأطراف،

4-التركيب الشخصاني " شخصية خفيفة الروح ومرحة ".

ومن العوامل والإعتبارات التي تُبقي تلك العلاقات في إطارها الرسمي أي علاقة عمل فقط، نذكر: عدم التقارب في السن، بعض السلوكات والتصرفات غير المحبذة اجتماعيا، الترفع، عدم التوافق السلوكي، اختلاف المنظومة القيمية والمعاييرية التي يؤمن بها كل طرفوكمثال على ذلك: نجد أنّ هناك من يحبذ تكوين علاقات مع المسؤولين فقط دون سواهم، أو مع الذين لهم نفس الأصل الجغرافي، بهدف التقوي أو التكتل.

كما أن لعلاقتي الصداقة والمصلحة اللتين يبنيهما العمال والموظفين فيما بينهم في حد ذاتهما غير رسميتين، بمعنى آخر تشكيلهما يكون عفويا و لا يحدده الهيكل التنظيمي ولهما سلبيات، فالأولى هي دائمة وتتطور لتصبح جماعة غير رسمية بحكم العلاقات الشخصية والتقارب النفسي والإجتماعي الذي لا تحدده المنظمة كذلك وإنما ينشأ لإشباع حاجات شخصية واجتماعية لدى العمال والموظفين، وكذلك للجماعة غير الرسمية قائد يسير شؤونها وفق شروط يتعارف عليها الأعضاء ويلتزمون بها ومن يتجاوزها يفقد عضويته فيها، وهذا ما توصل إليه " إلتون مايو" ومن هذه المعايير: الحد المتفق عليه في الإنتاج، وهذه الجماعات لا تشكل خطرا على الإدارة العمومية أو المنظمة، بل عكس ذلك إذا كان المدراء في المؤسسة أو الإدارة العمومية يمتلكون المهارات القيادية اللازمة كالذكاء مثلا، بحيث إذا أرادت الإدارة أن تشكل جماعة مهام أو لجنة مكلفة بدراسة موضوع معين، هنا تترك حرية تشكيلها للعمال وبعد الإنتهاء من ذلك تتدخل لشرح ما هو مطلوب من أعضائها إنجازه وإلى هنا تصل الإدارة إلى كسب رضا العمال

وثقتهم بها، كما تضمن الفعالية في تحقيق الأهداف؛ أمّا العلاقة الثانية لا تحد من الصراع كما أنّها لا تشيع روح التعاون بين العمال والموظفين بسبب انتهائها بمجرد تحقيق الهدف الذي كُوِّنت من أجله.

وهناك العديد من الأساليب والإجراءات التي يجب على الإدارة اتّباعها بالتعاون مع التنظيمات غير الرسمية لزيادة فعاليتها وقدرتها على الأداء الجيد، من خلال إشراك التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرارات في حدود معينة، وكذلك إيجاد شبكات اتصال مناسبة بينه وبين التنظيم الرسمي، وإتخاذ التنظيم غير الرسمي كقناة لإيصال المعلومات إلى أعضائه في حالة وجود ثقة متبادلة، وهذا يزيد من فعالية الإتصال عن طريق هذه القناة.

إنّ الجماعات أو التنظيمات غير الرسمية ليست ضارة بالدرجة التي يتصورها القائمون بشؤون التسيير في مختلف التنظيمات، بل هي من العوامل المساعدة لهم على ضبط ديناميكية الروح الجماعية وتفاعل الأفراد مع ما يعرفه التنظيم من تغير في هياكله أو سياساته التنظيمية أو الاستراتيجية، إن أدركوا طريقة التعامل المثلى معها وجعلها تنظيمات رسمية " ترك الحرية للعمال مثلا في تشكيل جماعات عمل مؤقتة أو دائمة نسبيا" ومن ثم كسب ولاء العمال وتماسكهم داخل التنظيم؛ وفي حالة ما إذا انطلق المسير من اعتبار أن التنظيم غير الرسمي ضارا ويخلق الصراعات وعدم الإستقرار التنظيمي، ويرى بأن محاربته من خلال تقييد حرية التفاعل بين العمال أو الموظفين وتقليص فرص اتصالهم وتفاعلهم فيما بينهم، ومعاقبة من يخرج عن ذلك، يعد أمرا ضروريا للتنظيم فإنّه بهذا التصرف أو الفعل قد فتح على الإدارة جبهة لا تعرف الهدنة أو التفاوض، وأضر بالتماسك التنظيمي بدرجة كبيرة، وخسر الكثير من الوقت في سبيل بناء قيم "الثقة بالتنظيم، معتقدات ثقافية ايجابية،...إلخ".

يجدر بنا في هذا الإطار، وفي حالة ما إذا اختار المسيرون التعامل **بدبلوماسية** مع أعضاء التنظيمات غير الرسمية، الإشارة إلى ضرورة تركيز المسيرين – حسب رأينا — على الخطوات التالية التي تضمن على الأقل التعامل الجيد مع التنظيمات غير الرسمية : 1- التعرف على قادة التنظيمات غير الرسمية وعلى أهدافهم 2- صهر أهداف تلك الجماعات المعبر عنها من طرف قادتهم 3- جعل تلك الأهداف موافقة للأهداف التنظيمية 4- إشراكهم في العمل التنظيمي " تكوين جماعات عمل؛ التعرف على أرائهم بخصوص بعض المسائل التنظيمية مما يشعرهم بالتقدير وبأنهم موضع ثقة ووزن؛ 5- التأكد من أنّ أراء ومواقف أولئك القادة معبرة عن زملائهم ومحل إجماعهم من خلال تمرير بعض الرسائل للأعضاء عن طريق قادتهم ومعرفة رد فعلهم منها؛ 6- بوتقة و رسم معالم جماعة عمل رسمية مكونة من أعضاء التنظيمات غير الرسمية وترسيم قائدها بناء على اختيارهم؛ 7- رسملة الجماعة المكونة من أعضاء تنظيمات غير رسمية، إداريا " الإعتراف بها وتوكيلها بالمهام "؛ 8- احتوائها في التنظيم الرسمي.

من خلال هذا الجدول، نستنتج أن تفهُّم الإدارة للتنظيم غير الرسمي ومشاركة العمال في إتخاذ القرارات وخلق شبكة إتصالات جيدة وتوفير إشراف ديمقراطي وإيجاد نظام للحوافز يتسم بالعدل في التوزيع وتحقيق رغبات العمال وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، يعمل على زيادة التقارب بينهما ويدعم ويقوي العلاقات الإنسانية بين العمال ويرفع من الروح المعنوية لديهم.

الجدول رقم 17: يبين نوع العلاقات بين العمال والموظفين ومكان العمل.

العلاقة بين العمال والموظفين هي / مكان العمل	عمل وصداقة		عمل ومصلحة		عمل وصداقة ومصلحة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	38	67,86	5	8,93	13	23,21	56	100
م ب م	25	83,33	1	3,33	4	13,33	30	100
المجموع	**63**	**73,26**	**6**	**6,96**	**17**	**19,77**	**86**	**100**

يبين لنا هذا الجدول توزيع الإجابات المتعددة بخصوص رأي المبحوثين " الذين أجابوا بأكثر من إجابة " حول نوع العلاقة بين العمال والموظفين حسب مكان العمل، ونلاحظ من خلال اتجاهه العام الذي يعبر عن المبحوثين الذين يرون أن العلاقة هي علاقة عمل وصداقة بنسبة 73,26%، مدعمة من طرف المبحوثين المنتمين إلى مؤسسة البناء المعدني بنسبة 83,33% ومن طرف المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 67,86%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ بأن ما نسبته 19,77% من المبحوثين يرون بأن العلاقة بين العمال والموظفين هي علاقة عمل وصداقة ومصلحة، وفي الأخير ما نسبته 6,96% من المبحوثين الذين يفيد رأيهم بأن العلاقة بين العمال والموظفين هي علاقة عمل ومصلحة.

وبحساب اختبار كا^2 لهذا الجدول الذي وجدناه يساوي 2,408 وبالتالي فهو أصغر من كا^2 الجدولية المساوية لـ: 5,991 عند درجة حرية 2 ونسبة دلالة 5 %، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بأنّه لاتوجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

من خلال النسب المضمنة في هذا الجدول، يتبين لنا سيادة العلاقة المزدوجة عمل – صداقة بين العمال والموظفين في مجالي الدراسة لعدة اعتبارات نذكر منها: التقارب في السن، التوافق الشخصاني وكذلك المستوى التعليمي، حيث أن العامل أو الموظف يبُقي على علاقته في المرحلة التجريبية التي تدوم من ستة "6 "أشهر إلى سنة واحدة " 1 " في القطاعات الإقتصادية / أو من سنة واحدة " 1 " إلى سنتين " 2 " في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية، بزملائه العمال أو الموظفين، حسب الحالة، في

إطارها الرسمي أي علاقة عمل فقط، وخلال هذه المرحلة يتجنب بناء العلاقات الشخصية مع الزملاء ويلتزم الحذر في ذلك، كفعل استراتيجي منه، نظرا لعدم معرفته بخبايا التنظيم الذي يعمل به وبقواعده وكذلك عدم ثقته بالآخرين، بسبب عدم معرفتهم تمام المعرفة، ومن ثم تكون علاقته بهم رسمية أي علاقة عمل لا أكثر أو لا أقل، باستثناء ما تفرضه الأخلاق الإسلامية كإلقاء التحية، السؤال عن الصحة ...الخ.

وبالنظر إلى أنّ اغلب المبحوثين من العمال والموظفين تقلُّ خبرتهم المهنية عن 9 سنوات أي ما نسبته % 55,26 كما يبينه الجدول رقم 7 ، المتعلق بتوزيع المبحوثين حسب مدة الخبرة المهنية، والتي يمكن أن نفسر بها ذلك، غير أنّه وعند الأخذ بعين الإعتبار متغيرات: التقارب في السن، المستوى التعليمي والجنس، تتقوى تلك العلاقة ويبدأ العامل أو الموظف في تكوين العلاقة المزدوجة – علاقة عمل وصداقة –.

فعلاقة العمل تضبطها التنظيمات المعمول بها والقوانين الداخلية واللوائح والتعليمات وكذلك بعض الممارسات التنظيمية أو حتى الدينية، فاحترام الكبير مثلا يُلقَّن عن طريق مؤسسات التنشئة الإجتماعية في المجتمع، وهذه القيمة الأخلاقية ينقلها العامل أو الموظف إلى مكان العمل ويبقى محافظا عليها في أغلب الأحيان، وهذا ما يبرر إبقاء الكثير من العمال والموظفين لعلاقاتهم بزملائهم كبار السن في إطارها الرسمي، أي علاقة عمل فقط دون تطويرها إلى علاقة عمل وصداقة أو / ومصلحة.

غير أنّه عكس ذلك إن كان زميله في المكتب و المصلحة أو/ أوالمكاتب والمصالح الأخرى، من نفس الفئة العمرية أو المستوى التعليمي، فإنه يميل إلى تكوين علاقة صداقة معه زيادة على علاقة العمل التي تربطهما رسميا، وفي حالة ما إذا كان لأحد طرفي علاقة العمل والصداقة أو لكلاهما مصلحة أو مصالح فهم يسعون إلى تلبيتها وقضائها، وهم بذلك يطوّران أو يطوّرون تلك العلاقة ويضفون عليها جانب المصلحة، فتصبح علاقة مركبة، علاقة عمل وصداقة ومصلحة.

ومن هنا، فعلاقات المصلحة تتواجد في الجماعات غير الرسمية كنتيجة لوجود مصالح مشتركة بين العمال والموظفين الذين لهم عضوية في تلك الجماعات، أو من يمتلكون سلطات داخل التنظيمات الصناعية والإدارية، ومنها ما هو مادي وما هو معنوي، وهذين النوعين من المصالح يقوم طرفي أو أطراف علاقات المصلحة بإشباعها؛ وبناء على ذلك يأخذ هذا النوع من العلاقات شكل التبادلية بين العمال والموظفين، لذا نجد أن العامل أو الموظف الواحد يبني العديد من علاقات المصلحة التي تجمعه بزملائه في العمل، وكلا طرفيها يسعى إلى تحقيق أهداف من تلك العلاقات بصفة مباشرة أو عن طريق الإغراء أو التلميح إلى ذلك.

إن علاقة المصلحة بين عاملين أو موظفين يمكن أن تتطور وتصبح جماعة مصلحة من خلال انضمام عمال أو موظفين لهم نفس الخصائص، وعلى أساس ذلك تتطور الأهداف والإهتمامات المشتركة بينهم.

كما نلاحظ من خلال الجدول نفسه أن بعض العمال، نفعيين أي يكوّنون علاقات مصلحة مباشرة إلى جانب علاقات العمل الرسمية ولا يتم هذا إلّا بدرجة ضعيفة، ومن ثم فالمعنيين قد يتبنون القول الشعبي التالي : " **اللي ما فيه النفع غير ادفع** "، أي أن العلاقة التي لا تعود بالنفع على طرفيها فلا جدوى منها، ومن ثم فليس من المهم تكوين علاقة أو علاقات مع العمال أو الموظفين الذين لا يقضون لهم مصالحهم ولا يشبعون لهم مختلف حاجاتهم النفسية والإجتماعية والإقتصادية، ومن ثم يفضل العمال النفعيين إبقاء العلاقة بالعمال الذين يمتازون بعقلانية كبيرة – " **أي الذين لا يقضون المصالح وليست فيهم فائدة من وجهة نظر العمال المعنيين** " – في إطارها الرسمي أي علاقة عمل فقط دون مصادقتهم.

الجدول رقم 18: يبين نوع علاقة المبحوثين بمسؤوليهم ومكان العمل.

نوع العلاقة / مكان العمل	علاقة عمل		علاقة زمالة		علاقة عمل وزمالة		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	97	68,79	27	19,15	12	8,51	5	3,55	141	100
م ب م	61	48,80	51	40,80	6	4,80	7	5,60	125	100
المجموع	**158**	**59,40**	**78**	**29,32**	**18**	**6,77**	**12**	**4,51**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول تأثير مكان عمل المبحوثين على نوع علاقتهم برؤسائهم، ومن ثم معرفة أولى المؤشرات المعبرة عن النمط القيادي في مجالي الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن الإتجاه العام يبين لنا بأن علاقة أكثر من نصف حجم العينة برؤسائهم هي علاقة عمل وهذا بنسبة 59,40%، ويدعم هذه النسبة المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 68,79% تليها فئة المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 48,80%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ أنّ نسبة 29,32% تمثل فئة المبحوثين الذين يرون بأن العلاقة بينهم وبين رؤسائهم هي علاقة زمالة، وفي الأخير ما نسبته 6,77% من المبحوثين صرحوا بأن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة عمل وزمالة وهي الأدنى في هذا الجدول.

وعند احتساب اختبار كا^2 اتضح لنا بأنّها تساوي 16,12 وهي أكبر من كا^2 الجدولية التي وجدناها تساوي 7,815 عند درجة حرية 3 ونسبة دلالة 5 % ، ومن ثمّ ننفي الفرضية الصفرية ونقبل بوجود علاقة بين متغيري الجدول رقم 18.

من خلال النسب البارزة في الجدول، والمعبرة على أن العلاقة بالمسؤول هي علاقة عمل، تظهر لنا بأن أغلب المدراء في المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الاداري، وبدرجة أقل من ذلك المدراء في مؤسسة البناء المعدني يميلون إلى إتباع النمط الأوتوقراطي " الإستبدادي " في تعاملهم مع مرؤوسيهم، من خلال تركيزهم على الأداء والعمل على حساب جانب العلاقات الإنسانية ذو الأهمية البالغة في مجال العمل الجماعي والتنظيمي، وهذا يرجع إلى: فارق السن الكبير بين العمال نظرا لحداثة توظيفهم على مستوى المديرية العامة والمؤسسة والمسؤولين ذوو الأقدمية الكبيرة، وكذلك طبيعة المهام المؤداة – أغلب المبحوثين أعوان تنفيذ أي يعملون في الورش والمسؤولين يعملون في مكاتب مخصصة لهم في الجناح الإداري، مما يقلص من فرص تواصلهم بعمال التنفيذ والتحكم والتطبيق وتفاعلهم معهم، ونظرا لقيام مشرفيهم بالتنسيق والتواصل مع أولئك المسؤولين بخصوص سير العمليات الإنتاجية في الورش – وبدرجة أقل علاقة زمالة – أي مع أعوان التنفيذ والتحكم المتواجدين معهم في الإدارة وكذلك مع الإطارات " المكلفين بالدراسات وبالتحليل " والمهندسين " العملية الإنتاجية / تصميم المنتجات ...." . ومن جهة أخرى فإن هذه التسبيبات لا تغفل أن هناك فعلا مسؤولين مستبدين، يعتمدون على هذا النمط في التسيير والعمل الإداري لاعتقادهم بأنّه الأنسب للقيادة والإدارة والعمل، هذا الإعتقاد مرده الخلفيات الثقافية والإجتماعية السائدة في المجتمع الجزائري المتمثلة في بعض الأقوال الشعبية، التي ينقلها كذلك المسؤولون إلى ميادين العمل ويتعاملون وفقها مع مرؤوسيهم، ومنها نذكر:

– " **الحر بالخزرة يفهم والبرهوش بالضرب** "، عند تحليل هذا القول، نجده يتضمن: 1– نمطين قياديين " أوتوقراطي خيّر" قائم على التشديد والنفور من الآخر " التابع "، مثلا عدم إقامة علاقة معه لضمان احترامه، المعبّر عنه بـ :" **الحر بالخزرة يفهم** " حيث أن هذا الشطر من القول يعني أن **الحر** وفقا للمدلول الشعبي العام " **الفرد الذي تلقى تربية في أسرته وتنشئة قائمة على الإحترام والتقدير " أو ما يصطلح عليه بالعامية الجزائرية في أغلب المناطق بـ " المربي " وبالمدلول الإداري وفقا لمفهوم المدراء والمسؤولين هو ذلك الفرد المطيع للأوامر والتعليمات**؛ هذا الأخير أي الفرد بمجرد "**إيماءة النظر** " المعبر عنها وفقا للثقافة الإجتماعية بـ " **الخزرة** " وفي هذا الإطار، يعتبر المسؤولين الذين يتبنون هذا الشطر، أنّ عدم إقامة علاقات زمالة مع المرؤوسين / أو إبقاء مجالات تفاعلهم معهم في إطاره الرسمي أي علاقة عمل بحتة، نمطا للتعامل **يفهمه المرؤوسين** أي يقبلونه دون اللجوء إلى

العقاب لضمان ولائهم " أما الشطر الثاني من القول يعبّر عن **النمط الأوتوقراطي المتشدد أو المتصلب**، بحيث ينطلق من اعتبار أن الفرد " **بمعنى العامل**" هو الشخص غير السوي وذو التصرفات غير المحبذة ومنها " المعبر عنها **بـ البرهوش" أي الشخص غير المطيع للأوامر والتعليمات**، ومن ثم فإنّ جزاؤه يكون **العقاب المعبّر عنه وفقا للثقافة الإجتماعية بـ " الضرب"**.

كما يمكننا تبرير النسبة العالية للمبحوثين الذين صرحوا بأن علاقاتهم بمسؤوليهم هي علاقة عمل إلى أن مسؤوليهم قد عاقبوهم أو تركيزهم على العقاب لضمان طاعتهم، وانتقاما منهم يضع العمال حدودا لعلاقاتهم بهؤلاء " أي يضبطها ما هو مطلوب إنجازه دون زيادة.

القول الثاني الذي ربما يعتمد عليه بعض المسؤولين في تعاملهم مع مرؤوسيهم، هو: " **العربي اكويه ولاّ أدّاويه** "، من خلال هذا القول نجد أن مدلول كلمة **العربي** بعينه هو الأصل الإثني، أي يستلزم علاجا قاسيا وهي **الكيّ** ، وهو **علاجا تقليديا مؤلما نوعا ما**، وبالنظر إلى الألم الذي يسببه فعل الكيّ فإنّه وفقا للاختيار الشعبي هو الأفضل لهذا الأصل الإثني، مصطلح " **أدّاويه** " المشتقة من فعل : داوى، يداوي، أي منح أو وصف دواء وهي المفهوم الحديث للعلاج : التي تقوم على زيارة الطبيب، ثم الفحص وربما تسبقها معالجة بسيكولوجية ثم وصف الدواء المناسب.

كما نجد أيضا من الأقوال الشعبية المستعملة في هذا المجال بالموازاة مع استعمالها من طرف المواطنين وهو: " **أضربوا يعرف مضربوا** "، ويعني هذا القول: **العقاب لمعرفة المنزلة**؛ هذا القول في الأصل غير موجه لبني الإنسان، غير أنه يستعمل عن ملاحظتنا مثلا في الشارع، لبعض السلوكات المنافية للتنشئة والتربية الإسلامية، نستعمله من منطلق أنّه إذا قمنا بردع مرتكب ذلك السلوك أو الفعل غير السوي، فإنّه يدرك مقامه ومنزلته ومن ثم لا يعيد ارتكابه؛ وفيما يخص دراستنا هاته فإن المسؤولين يتحاشونه لما فيه من ضرر على **الطرف الثاني**، فيلجؤون إلى استراتيجية عدم إقامة علاقات زمالة مع مرؤوسيهم في مجال العمل التي تكون الأفضل بالنسبة للطرفين، تفاديا للوصول إلى حالة معاقبتهم.

القول الشعبي الرابع هو: " **أنا نقولك سيدي وأنت أعرف مضربك** "، قد يستعمله المسؤولين وترجمته إلى عدم إقامة علاقات زمالة مع المرؤوسين والإكتفاء بزمالة من هم في نفس المستوى، وهذا تفاديا منهم إلى تعكير العلاقات الرسمية التي يفرضها الهيكل التنظيمي كالتبعية والتدرج والهيبة.

إن هذه الأقوال قد تكون صالحة كذلك للاستعمال عندما تكون مختلف الظروف ملائمة ومساعدة على ذلك، من طرف كبار المسؤولين في حالة قيادة الجماعة الكبيرة المتمثلة في المجتمع.

ويمكن تبرير ذلك أيضا بأنه يوجد بعض المدراء يتبنون بعض مبادئ النظريات الكلاسيكية في التنظيم، التي نذكر منها على سبيل المثال المبدأ التالي: أن الفرد يعمل منفصلا عن الآخرين، ومن ثم

ضمان عدم إقامة علاقات اجتماعية في محيط العمل مع زملائه في نفس الوحدة أو الورشة و/ أو في الوحدات والورشات الأخرى، ولا تربطه إلّا علاقة اجتماعية واحدة في المؤسسة أو الإدارة مع مسؤوله المباشر فقط، وبناء على ذلك، يعامل المسؤول مرؤوسيه كل على حدى، ولا يحدث أي مجال للترابط والتفاعل معه، انطلاقا من أن العلاقة بين الطرفين هي علاقة رسمية لا تتجاوز علاقة العمل.

كما أن النسبة الممثلة للمبحوثين العاملين بنفس المؤسسة والذين صرحوا بأن علاقتهم بمسؤوليهم هي علاقة عمل وزمالة، تفسرها ديمقراطية وتواضع بعض المسؤولين بمؤسسة البناء المعدني.

إن التشديد على المرؤوسين والتركيز على ما هو ضروري، وعدم إقامة علاقات زمالة معهم بالرغم من أهميتها؛ يفيد بأنّ الفاعلين الرئيسيين يرون بأن ذلك يساعد على قيادتهم وتحقيق الأهداف الموضوعة، وفي حالة مخالفة ذلك يدفعهم إلى معاقبتهم مباشرة، كما يظهر لنا من خلال طريقة تعامل الرئيس مع مرؤوسيه أنّهم يركزون على العمل، عكس الإتجاه الذي تبنته مدرسة العلاقات الإنسانية في هذا المجال، فالقيادة وفق هذه النظرية لا تمارس من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة للقائد فقط، لأنها تؤثر سلبا على معنويات العمال ورضاهم الوظيفي ومردوديتهم الإنتاجية؛ وإلى هنا فالقيادة الفعالة حسب هذه النظرية هي القيادة الديمقراطية القائمة على الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين الرئيس ومرؤوسيه وإقامة العلاقات بينهما، وكذلك وجوب إيلاء شكاويهم وتظلماتهم عنايةً بالغةً وتقديم المساعدة لهم والإستماع لانشغالاتهم، الأمر الذي يحقق لهم الرضا ويدفعهم إلى العمل ويحفزهم أيضا على ذلك، ويضمن تماسكهم، ومن ثم الرفع من مستوى الأداء الفردي والجماعي.

ويمكن تفسير ذلك، باتجاه المستخدمين نحو تكوين علاقات عمل فقط مع رؤسائهم كاستراتيجية دفاعية عن كرامتهم وكمبدأ في الحياة المهنية، وهذا الأمر له جذور من الثقافة الإجتماعية، بحيث هناك من المستخدمين من يتلقى من طرف زملائه سواء داخل المؤسسة أو خارجها توصيات تفيد بأنّه من الواجب عليه ولضمان نجاحه في عمله، عدم إعطاء المسؤول المباشر عليه حرية كبيرة فيما يخص التعامل والتحاور وإبقاء ذلك منحصرا فيما يخص العمل فقط، وعدم إعلامه بدقائق أموره الشخصية، انطلاقا من إمكانية استغلالها من طرف هذا الأخير للسيطرة على المستخدم كلية، وكي لا يتجرأ المسؤول ويمس بكرامتهم وبشخصهم كتكليفهم بقضاء بعض مصالحه الشخصية أو قضاء بعض حوائجه، وكذلك انطلاقا من ملاحظتهم أن بعض الزملاء الذين تربطهم برؤسائهم علاقة زمالة قد يتعرضون إلى الانتقاص من كرامتهم وشخصيتهم من خلال القيام بتلك الأعمال أو قضاء تلك الحوائج.

وفقا لما سبق ذكره، يمكننا القولبأن عدم إقامة علاقات زمالة مع العمال أو مع المسؤولين، وباعتبارها اختيارا استراتيجيا وفقا لاعتبارات الطرفين المذكورين أعلاه، يؤثر على تمتين أواصر التماسك

التنظيمي، من خلال إحلال عدم الثقة بالآخر والتباعد بين الطرفين وكذلك لا يساعد الإدارة على فهم وإدراك متطلبات العمال " المشاكل والإهتمامات " كما سيبينه لنا الجدول رقم 55 ويحدث كذلك العزلة التنظيمية.

الجدول رقم 19: يبين أراء المبحوثين حول وجود الجهوية في التعامل والأصل الجغرافي.

وجود الجهوية في التعامل / الأصل الجغرافي	توجد		لاتوجد		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ريفي	21	63,64	12	36,36	0	0	33	100
حضري	76	41,30	102	55,43	6	3,26	184	100
شبه حضري	20	40,82	29	59,18	0	0	49	100
المجموع	**117**	**43,98**	**143**	**53,76**	**6**	**3,38**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول العلاقة بين متغير الأصل الجغرافي للمبحوثين ورأيهمحول وجود الجهوية في التعامل فيما بين العمال، سواء اختلفت فئات انتمائهم المهني أو المستوى الإداري، ومن خلال اتجاهه العام يتضح لنا بأن ما نسبته 53,76% من أفراد العينة يرون بأنّه لا توجد جهوية في التعامل بين العمال والموظفين، وهذا الرأي يدعمه المبحوثين ذوو الأصل الشبه الحضري بنسبة % 59,18، ثم فئة المبحوثين ذوو الأصل الحضري بنسبة 55,43% وفي الأخير النسبة الممثلة للعمال والموظفين ذوو الأصل الريفي بـ 36,36%.

وفي المقابل من ذلك نجد أن ما نسبته 43,98% من المبحوثين صرحوا بأن هناك جهوية في التعامل داخل المؤسستين.

وبحسابنا لإختبار كا^2 الخاص بهذا الجدول الذي وجدناه يساوي 8,193 وبالتالي فهو أصغر من كا^2 الجدولية المساوية لـ: 9,488 عند درجة حرية 4 ونسبة دلالة 5 % ومن ثمّ نقبل بالفرضية الصفرية التي تفيد بأنّه لاتوجد علاقة بين متغيري الجدول.

من خلال النسبة المعبرة عن وجود جهوية في التعامل بين العمال والموظفين وبين مسؤوليهم، وعندما نأخذ بعين الإعتبار متغير الأصل الجغرافي للمبحوث تتباين النسب الممثلة للأصول الجغرافية، وبناء على ذلك نفسر ارتفاع نسبة المبحوثين ذوو الأصل الريفي الذين صرحوا بأنّ هناك جهوية في التعامل داخل المؤسسة، إلى ما يلي:

- ضعف الإنتشار الثقافي للثقافة الوطنية التي من المفترض أن تنتجها المدن والمحافظات الكبيرة وتعمل على نشرها على مستوى المناطق المجاورة والمحيطة؛
- اللاتوازي بين التغير الإجتماعي الذي عرفه المجتمع الجزائري، وأنماط التفكير السائدة؛

– محاولة الفاعلين في التنظيمات بمختلف طبيعتها، محاكاة أو موازاة غلبة النظام السياسي في الجزائر؛

– غلبة وسيادة الثقافة الإجتماعية ذات الجذور الريفية في التنظيمات، من خلال تمازج أسس الثقافة المحلية القائمة على العصبية والبساطة، والحضرية مثل: التعاقد والتعقيد وهذا التمازج أدى إلى تفاعل قيم كلتا الثقافتين، وبالتالي تشكيل نموذج علائقي غير رسمي، ويظهر هذا جليا من خلال تأرجح سلوكات الأفراد بين النمط المحلي (التقاليد) والحديث (الحداثة والتحضر)، وتصبح هذه العملية تفاعلية وضرورية في نظر العمال لإضفاء الشرعية على أفعالهم وتصرفاتهم وتصوراتهم.

ويفرض علينا هذا التمازج الثقافي والقيمي الإعتراف بوجود شبكة علائقية معقدة داخل التنظيم تجمع بين تقاليد الثقافة الإجتماعية " الروح العشائرية والقرابة " وحريات الفاعلين، وبالتالي فإنّ الفرد يبني علاقاته بالاعتماد النسبي على التأثير الثقافي لتقاليد مجتمعه، لأنّه يسعى جاهدا للتعبير عن فردانيته انطلاقا من حرية الشخصية، التي تنطوي على عدة أشكال من الفعل الإجتماعي كتفسير عن القيم المعاصرة التي قد تقيد القيم التقليديةوهذا يدفعهم إلى المحافظة على ارتباطاتهم الإجتماعية الخارجية خاصة مع أسرهم وعشائرهم.

كما أن تفاعل الأفراد في مكان العمل يدفعهم إلى بناء علاقات اجتماعية عن طريق وسيلة الاتصال، ومن ثم فإن الاتصال الذي يحدث بين فردين أو أكثر، سواء كانوا يشغلون مراكز تنظيمية متماثلة أو متفاوتة، وسواء كانت علاقة اجتماعية رسمية أي التي تنشأ بفعل القانون والأنظمة الداخلية والاتصال الرسمي، أو غير رسمية التي تنشأ بين أعضاء المنظمة مهما كانت مراتبهم في التنظيم ولا تحددها الإجراءات الرسمية،بل تحددها المواقف والميول والإتجاهات الثقافية والإجتماعية للأفراد وكذلك مصالحهم، وبناء على ذلك تجمعهم في أطرها وتفرض عليهم الإلتزام بالقيم والمعايير الخاصة بها، وقد تنشأ لاعتبارات دينية أو عرقية أو إيديولوجية أو طبقية.

ومن ثم فإن العامل الصناعي أو الإداري ذو الأصل الريفي، يرتبط بالمجتمع الفلاحي التقليدي، وإذاما لاحظنا بأنّ بعض العمال الصناعيين أو الإداريين يصدرون تصرفات أو يقومون بسلوكات ذات أصل ريفي، يتبين لنا بأن هؤلاء لم يستغنوا عن ذواتهم الإجتماعية الريفية عند التحاقهم بالعمل الصناعي أو الإداري.

وكذلك من خصائص نمط المعيشة الريفي، البساطة والتضامن الإجتماعي والعائلي والقرابي، وهذا يؤثر على سلوكات العمال الصناعيين والإداريين؛ بفعل الاتصال المادي بينهم و يدعم علاقاتهم الإجتماعية، كما قد تنشأ علاقة الصداقة كنتيجة للارتباط المكاني المشترك، أو تجاور مواقع عمل الأفراد

لبعض الوقت يحدث بينهم درجة من التماسك عندما يكون اتصال جماعتهم بالجماعات الأخرى ضعيف، ومن ثم فالترابط يدل على التقارب والتماسك في العلاقاتبين أفراد الجماعة.

وينتج عن تصادم تلك العلاقات " الإجتماعية الرسمية أو غير الرسمية " صراعات دائمة ومتجددة، وفي بعض الحالات تكون بين الإدارة والعمال، وفي حالات أخرى بين جماعات العمال المنتمين إلى مناطق مختلفة، ومن ثم نلاحظ أثر الخلفيات الثقافية للعمال على تغذية مثل تلك الصراعات.

وبما أن أصل العلاقات الجهوية الموجودة في المجتمع الجزائري، طبيعته الريفية التي تعتمد على التضامن العضوي وعلى أساس العصبية، وكذلك عامل القرابة وقوة العلاقات بين أفراده ودرجة التفاعل الكبيرة بينهم، كما أن المجتمع الريفي مهما كبر حجمه أو صغر " **مجتمع / دولة، جماعة، جزء من المجتمع / ناحية جغرافية مثلا** " تكون علاقاته الخارجية " مع المجتمعات الريفية الأخرى / أو مع الجماعات الأخرى " محدودة وإن وجدت فتطبعها الريبة، الشك وعدم الثقة، الخوف منهم.

وإذا ما انتقلنا إلى المستوى الإجتماعي الجزئي مثلا: العرش، نجد أفراده متّحدين فيما بينهم ومتضامنين وفي حالة وجود حالة صراعية بين فرد من أفراده مع فرد أو جماعة من عرش آخر، فإنّ أحد هذين الأخيرين " **الفرد أو الجماعة من عرش آخر** " يصبح غريما وبدافع التضامن معه يتكتل باقي أفراد العرش بهدف الدفاع عنه " في حالة تعرضه إلى تعنيف أو اعتداء " أو مساندته وحمايته " إن كان هو من تعرض لذلك الفرد "؛ أما على المستوى التنظيمي وبالرغم من وجود وتوفر الأطر القانونية التي تعمل كضوابط رسمية، نجد العمال أو الموظفين ذوو الأصل الريفي يحافظون على مكتسبات الثقافة الريفية لاسيما ما يركز منها على التكتل والقوة، ومن الصور الدالة على وجود الجهوية نذكر:

– التضامن بين أفراد المنطقة الجغرافية الواحدة؛ – قوة العلاقات والتفاعل الدائم بينهم؛ – الصراع مع الجماعات الأخرى؛ – تجنب التفاعل مع بعض الأفراد الآخرين بسبب الشك فيهم وعدم الثقة بهم؛ – الولاء لأبناء المنطقة؛ – التمسك بالموروثات الثقافية " التقاليد والمعتقدات ".

ويرى عبد المالك مجادبة في بحثه حول أشكال العلاقات الإجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بأن الروح العشائرية والجهوية الموجودتين في المنظمة الجزائرية، ينبع من كون أنّ الجماعات والأفراد يحاولون إعادة إنتاج ذواتهم، وفي هذه الحالة فهذا يدل على أن هناك حراك اجتماعي هيكلي داخل هذه الجماعات أو التحالفات من خلال إعادة تنظيم الصفوف ومن ثم ينجذب الأفراد طواعية وبصورة آلية لأبناء منطقتهم أو أبناء الجهة التي ينحدرون منها؛ بينما إذا كان سببها وجود مرجعية ثقافية وقيمية اجتماعية، فإن ذلك يعني بأن قيم الجماعة المرجعية " العرش، الجهة، القبيلة " هي المحركة للأفراد والموجهة لسلوكاتهم داخل التنظيمات.

الجدول 20: يبين أسباب وجود الجهوية في التعامل والأصل الجغرافي.

سبب وجود الجهوية / الأصل الجغرافي	التعاون مع الجهة القوية		الصراع مع الجهة القوية		التعاون والصراع مع الجهات القوية		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ريفي	10	43,48	11	47,83	2	8,70	23	100
حضري	53	71,62	15	20,27	6	8,11	74	100
شبه حضري	14	70	5	25	1	5	20	100
المجموع	**77**	**65,81**	**31**	**26,50**	**9**	**7,69**	**117**	**100**

يبين لنا هذا الجدول العلاقة بين الأصل الجغرافي للمبحوث و سبب وجود الجهوية في التعامل في المؤسستين، ومن خلال ذلك فإن الإتجاه العام للجدول الممثل بنسبة65,81% يوضح لنا بأن التعاون مع الجهة القوية هو الصورة الغالبة للتعاملات على أساس الجهوية، هذا الرأي يدعمه المبحوثين من أصل حضري بنسبة 71,62% ومن أصل شبه حضري بـ 70% و من أصل ريفي بنسبة 43,48%.

في المقابل من ذلك نلاحظ من خلال نفس الجدول بأن ما نسبته 26,50% من المبحوثين الذين صرحوا بأن سبب الجهوية في التعامل هو الصراع مع الجهة القوية داخل المؤسسة، وفي الأخير يتبين لنا بأن ما نسبته 7,69% تعبر عن رأي المبحوثين الذين يرون بأن التعاون والصراع مع الجهات القوية هو سبب وجود الجهوية في التعامل في مجالي الدراسة.

ولدى حسابنا لإختبار كا^2 وجدناها تساوي 14,426 وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية المساوية لـ: 9,488 عند درجة حرية 4 ونسبة دلالة 5 % وبناء على ذلك ننفي الفرضية الصفرية ونقبل بوجود علاقة بين متغيري الجدول.

يمكننا تفسير النسب الممثلة للمبحوثين الذين صرحوا بأن سبب وجود الجهوية في التعامل في مجالي الدراسة، يتمثل في التعاون مع الجهة أو الجهات القوية في مجالي الدراسة سالفي الذكر، وهذا الرأي يدعمه المبحوثين من أصل حضري وشبه حضري بنسبتين عاليتين ومتقاربتين عكس المبحوثين ذوو الأصل الريفي، وهذا يدفعنا إلى القول بأن هناك جماعات قوية داخل التنظيمين سالفي الذكر، تكوّنت مع مرور الوقت سواء من خلال تكاثر العمال والموظفين المنتمين إلى منطقة جغرافية واحدة، أو كما أشرنا في تحليلات سابقة بأن التحاق عامل ذو أصل ريفي للعمل في مصنع أو إدارة عمومية وبهدف التقوي لمناورة الجماعات والأفراد الآخرين، يلجأ إلى التدخل لتوظيف أو تحويل زملاء له إلى المصنع أو الإدارة مكان عمله، ومن ثمّ يكون جماعة يتفق معها من حيث القيم والأهداف، ويحتمي بها عندما يتعرض إلى تهديدات خارجية.

كما تنتج علاقات الجهوية في أغلب الأحيان عن تصادم منظومتين من القيم مغايرتين لبعضهما البعض، المنظومة الأولى تشكلها مجموعة القيم الإجتماعية المتعارف عليها بين العمال والموظفين ذوو الأصل الريفي، والقائمة على أسس التضامن الآلي، التفاعل والتعاون البيني والولاء الإجتماعي لبعضهم البعض، والمنظومة الثانية تمثلها مجموعة القيم الثقافية الجديدة التي أفرزتها التغيرات الإجتماعية التي مر بها المجتمع الجزائري، والتي تتواجد في المدن الكبرى والتي تحتوى على نشاطات صناعية وإدارية، وهذه القيم تستمد شرعيتها من التوجهات الإقتصادية، نمط العمل الصناعي والإداري، وكذلك الحراك الإقتصادي والتنموي وما تفرضه من ضوابط.

وتتشكل الجماعات القائمة على أساس جهوي أيضا لاعتبارات أخرى، مثل:الجماعات المسيطرة: هي الجماعات التي تسيطر على أمر استراتيجي داخل التنظيمات" العمل، المهنة، السلطة "؛الجماعات الموازية للنظام السياسي؛ الجماعات التي يرى أفرادها بأنهم مضطهدين؛ جماعات الصحبة التي تتشكل عندما تحدث التغييرات التنظيمية؛ وهناك أيضا جماعات ناشئة أو في طور التكوين، ولكي تستقر وتنجح في تكوينها فإنّها تلجأ إلى اختراق الجماعات الأخرى كخيار استراتيجي للاستمرار والتقوي والإبتعاد عن الصراع والمواجهة، وهذا ما لاحظناه في أحد مجالي الدراسة، بحيث لاحظنا ثلاثة فاعلين اجتماعيين من منطقتين متقاربتين من ناحية القيم والتفكير وكذلك الأصل إلى حد كبير، كل واحد منهم عضوا في جماعة غير رسمية، ينتمي إليها ويشبع حاجاته المختلفة منها، وبلقاء الفاعلين الآخرين تتشكل المجموعة الجهوية.

أضف إلى ذلك، الجماعات التي تنشأ على أسس أخرى: مثل الجماعات المصلحية، جماعات المساندة أو ما يصطلح عليها سياسيا بجماعات التصفيق.

وفي أغلب الأحيان تتواجد هذه المجموعات في كل تنظيم صناعي أو إداري ومن ثم تبدأ علاقات التفاعل سواء بالتعاون فيما بينها في حالة عدم وجود المشكلات البينية أو الصراعات الفردية بين أعضائها، أو الصراع فيما بينها نظرا لوجود صراعات فردية بين الأعضاء أو بين قادة المجموعات غير الرسميين أو في حالة ما إذا كان هناك صراعا بين إحدى المجموعات والإدارة – فتلجأ المجموعات الأخرى سواء إلى التكتل مع الجماعة غير الرسمية الأخرى والدخول في صراع مع الإدارة، أو تدعيم الإدارة ومن ثم الوقوف في وجه الجماعات غير الرسمية المصارعة للإدارة.

الجدول رقم 21: يبين أراء المبحوثين حول وجود الجهوية في التعامل ومكان العمل.

وجود الجهوية في التعامل / مكان العمل	توجد		لا توجد		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	49	34,75	86	60,99	6	4,26	141	100
م ب م	68	54,40	57	45,60	0	0	125	100
المجموع	**117**	**43,98**	**143**	**53,76**	**6**	**2,26**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول العلاقة التي بينها الجدول رقم 19 سالف القراءة والتعليق، إلّا أن هدفنا من إضافة هذا الجدول هو معرفة أي المؤسستين توجد فيها جهوية أكثر في التعامل، الإدارة أم المصنع وبصفة أدق المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري أو مؤسسة البناء المعدني، وبناء على ذلك فإن الإتجاه العام للجدول رقم 19 ولهذا الجدول أيضا، أي نسبة 53,76% التي تعبر عن عدم وجود الجهوية في التعامل، نجدها مدعمة من طرف فئة المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 60,99% تليها فئة المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 45,60% .

ونلاحظ في المقابل من ذلك بأن نسبة 43,98% تمثل المبحوثين الذين صرحوا بأنّه توجد جهوية في التعامل بمجالي الدراسة، وهذا الرأي يدعمه المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بـ 54,40% ثم فئة المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 34,75%.

وبحساب اختبار كا^2 الذي وجدناها تساوي 14,6 وهي أكبر من كا^2 الجدولية المساوية لـ: 5,991 عند درجة حرية 2 ونسبة دلالة 5 % وعلى أساس ذلك ننفي الفرضية الصفرية ونقبل بوجود علاقة بين متغيري الجدول رقم 21.

من خلال النسب المضمنة في الجدول أعلاه، لاسيما المتعلقة منها بعدم وجود جهوية في التعامل سواء بين العمال وزملائهم و/ أو بينهم وبين مسؤوليهم، فإنّنا نلاحظ أن الموظفين الإداريين يدعمون هذا الرأي بدرجة كبيرة مقارنة بالعمال الصناعيين ويرجع هذا إلى:

– اهتمام المشرع الجزائري بهذا الجانب ومحاولة منه لتفادي تلك الإعتبارات " التعامل على أساس الجهوية " ففي الدستور " الأخير " نصت المادة التاسعة منه على أنه لا يجوز للمؤسسات أن تقوم بالممارسات الإقطاعية والجهوية والمحسوبية، وكذلك إقامة علاقات التبعية والإستغلال، وكذلك السلوك المخالف للخُلُق الإسلامي وقيم ثورة أوّل نوفمبر، وكذلك المادة 51 منه نصت على مساواة جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أية شروط غير الشروط التي يحددها القانون، كما نجد كذلك أنّ الأمر نفسه تناوله المشرع بموجب أحكام المادة 28 من المرسوم التنفيذي رقم 85-59 المؤرخ

في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، ومن باب المحافظة على المصداقية وعلى مبدأ المساواة للالتحاق بالوظائف العمومية، تم منع تعيين أي عامل أو موظف يجعله متصلا اتصالا سلميا مباشرا في عمله بزوجه أو قريبه حتى الدرجة الثانية؛ وكذلك القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل في الفصل المتعلق بحقوق العمال لاسيما المادة السادسة منه، نصّت على الحماية من أي تمييز لشغل منصب عمل غير المنصب القائم على أهليتهم واستحقاقهم.

وفيما يخص النسب الممثلة للمبحوثين الذين كان تصريحهم عكس ذلك مقارنة بالرأي الأول، أي توجد جهوية في التعامل بين العمال والموظفين و/ أو بينهم وبين مسؤوليهم، حسب الحالة، ومن خلال النسب الخاصة بكلٍّ منهما " العمال أو الموظفين، نجد أن العمال الصناعيين هم الأكثر تدعيما لهذا الرأي مقارنة بالموظفين الإداريين، ويمكننا إرجاع ذلك إلى:

– رواسب الممارسات الإدارية في التنظيمات الصناعية والتي ربما قد ساهمت في تشكيل بعض الجماعات القائمة على أساس التضامن الجهوي، ومن ثمّ تعاظم دورها في مؤسسة البناء المعدني؛ وهذه الرواسب تشكلت بفعل قيام بعض أو أغلب الفاعلين على توظيف أبناء الأقارب والعمومة ثم أبناء القرية والمنطقة في هذه المؤسسة، وهكذا دواليك إلى أن تضعف العصبية " **الرابطة القرابية أو الإنتمائية إلى نفس الجهة** " مستغلين في ذلك عدم تناول المشرع الجزائري للمساواة وتقنينها للالتحاق بمناصب العمل التي توفرها القطاعات الصناعية والتجارية والخاصة أو المختلطة، كما منح للمستخدم حرية التعاقد مع من يشاء " سواء بحسن نية أو عن قصد ".

كما نجد كذلك بعض الأعراف السائدة في مجال التوظيف بهذه القطاعات والقائمة على استخلاف أحد الأبناء "الأكبر في أغلب الحالات " لأبيه عند إحالته على التقاعد، فنجد أن الجماعة المشكّلة على أساس التضامن الجهوي، تنتج كذلك جماعة قائمة على أساسٍ جهوي من خلال هذا العرف؛ وكذلك قد يساعد عامل التدخل أو الوساطة من خارج المؤسسة لتوظيف أحد الأفراد، كمشكّلٍ للعلاقات الجهوية في التنظيمات الصناعية.

أضف إلى ذلك عامل الهجرة الريفية باتجاه المدن بحثا عن العمل في المجال الصناعي بعد تقلص المساهمة التنموية للفلاحة وتهرُّب اليد العاملة الزراعية منها نظرا لقلة مخرجاتها " عدم وجود تأمين، اللاتقاعد، اضطراب العمل في المجال الفلاحي، الموسمية وعدم الديمومة، عدم بناء مستقبل في ظل التغيرات المجتمعية " أجور منخفضة " مقارنة بالعمل الصناعي " أجر شهري ملائم "، مدة عمل مقننة "8 ساعات في اليوم "، عمل إضافي بأجر مضاعف، تأمين اجتماعي، الإستفادة من المعاش عند نهاية

الخدمة، المنح والإمتيازات"؛ الأمر الذي ساهم في التحاق العديد من العمال ذوو الأصل الريفي بالمجال الصناعي وعملوا على التدخل أو البحث على مناصب عمل أخرى لأبناء منطقتهم في نفس المؤسسة، أو في مؤسسات أخرى في إطار التضامن الآلي القائم على ما يوجبه الإنتماء الجهوي.

من خلال هذا، يمكننا القول بأن هذه العوامل كفيلة بإحداث مجموعات عمالية قائمة على أساس الجهوية، وهذا بهدف تعاونها وتضامنها ومساندة بعضها البعض بينيا في المصنع، في مقابل جماعات أخرى قائمة على أسس ومعايير مغايرة للأولى، كالمطالبة والإضراب...، وبإسقاط هذه النظرة على الواقع الموجود في المؤسسات الصناعية نجد: بأن العمال ذوو الأصل الريفي يخافون على مناصب عملهم ومن ثم لا ينخرطون في التشكيلات النقابية أو الإضرابات عكس العمال ذوو الأصل الحضري أو شبه الحضري الذين هم على العكس من ذلك " يضربون ويطالبون ويمارسون النشاط النقابي " لاطّلاعهم على القوانين والتنظيمات التي تبين لهم حقوقهم وواجباتهم وكذلك وعيهم بالمشروع الصناعي، عكس العمال الريفيين الذين سبقت الإشارة إلى أنّهم يقايضون جهودهم بالأجور التي يتحصلون عليها.

ومن باب الإسقاط دائما، فإن عدم دخول العمال ذووا الأصل الريفي في الإضراب مع زملائهم من أصل حضري أو شبه حضري، قد يفتح باب الصراع بين الفئتين من العمال، ومن ثم يتحول الصراع إلى ثلاث جبهات: جبهة العمال المضربين، جبهة الإدارة وجبهة العمال غير المضربين، وإذا أصبح الصراع على هذا الشكل فإنّه قد يؤدي إلى تكسير الإضراب ومن ثم يبقى الصراع ثنائيا أي بين العمال المضربين وغير المضربين، وتصبح عودة المضربين إلى وحدات العمل ضرورة قبل شروع الإدارة في معاقبتهم، بعد تدعمها غير المقصود من طرف العمال غير المضربين، وبانتقالهم إلى الوحدات ينقلون صراعهم مع هؤلاء ومن ثم تتأزّم الأمور وتزداد حدة وتصبح كل الإعتبارات مغذية لها.

كما تغذي بعض الظواهر والممارسات الإجتماعية علاقات الجهوية وتجعلها قوية وتعمل على بروزها أكثر في مجالات العمل والجامعات " مقابلات كرة القدم مثلا..." وكذلك بعض الإعتبارات الإجتماعية التي كرسها فشل انتشار المكونات الثقافية الإجتماعية العامة القائمة على: مبادئ الدين الإسلاميوقيم ثورة نوفمبر في كل المناطق وبنفس الدرجة، والذي من المفترض أن يبدأ من العاصمة ثم ينتقل إلى المحافظات القريبة والمدن الكبيرة سواء عن طريق الفاعلين الرسميين " مؤسسات الدولة..." أو عن طريق هؤلاء العمال " العمال الصناعيين ذوو الأصل الريفي والطلبة والمجندين" وهذا بسبب وجود نوع من الإستهتار بالآخر لاسيما فيما يخص اللهجات.

ويمكن أن نفسر النسبة المعبرة عن الموظفين الإداريين الذين يدعمون هذا الرأي، بما يلي:

– بما أن المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري هي إدارة مركزية للدولة الجزائرية، مثلها مثل باقي المؤسسات والإدارات العمومية، يتم الإلتحاق بها عن طريق المسابقات المنظمة و /أو عن طريق النقل، المترشحين من مختلف المناطق ومن ثم يمكن أن تتشكل مجموعات قائمة على أساس التضامن الجهوي كما سبقت الإشارة أعلاه؛ وكذلك في حالة عدم تحقيق بعض الطموحات المتعلقة بالارتقاء الوظيفي أو من خلال ملاحظتهم لغلبة وكثرة الموظفين المنتمين إلى بعض الجهات من الوطن مقارنة بالجهات الأخرى.

كما يمكننا القول كذلك أنه ربما يرجع ذلك إلى ميل بعض الموظفين إلى خدمة قضايا المناطق التي ينحدرون منها و / أو التدخل لدى بعض الموظفين سواء لتسهيل قضاء بعض المصالح الخاصة بأبناء المنطقة أو الإدارات المتواجدة بولاية الإنتماء.

الجدول رقم 22: يبين أسباب وجود الجهوية في التعامل ومكان العمل.

سبب وجود الجهوية في التعامل / مكان العمل	التعاون مع الجهة القوية		الصراع مع الجهة القوية		التعاون والصراع مع الجهات القوية		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	36	73,74	11	22,45	2	4,08	49	100
م ب م	41	60,29	20	29,41	7	10,29	68	100
المجموع	**77**	**65,81**	**31**	**26,50**	**9**	**7,69**	**117**	**100**

يوضح لنا هذا الجدول العلاقة بين مكان عمل المبحوثين والسبب المؤدي إلى وجود الجهوية في التعامل، فنلاحظ أن نسبة 65,81% تمثل المبحوثين الذين صرحوا بأن سبب ذلك هو التعاون مع الجهة القوية في التنظيم، وهذا الرأي يدعمه المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 73,47%، تليها نسبة 60,29% الممثلة للمبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني الذين لهم نفس الرأي.

وفي المقابل من ذلك، نجد أن ما نسبته 26,50% التي سبقت الإشارة إليها عند قراءة الجدول رقم 20، الممثلة للمبحوثين الذين يرون بأن الصراع مع الجهة القوية في المؤسستين هو سبب وجود الجهوية في التعامل، كما نلاحظ أيضا أنّ هناك فئة من المبحوثين الذين يرون بأنّ كلا العاملين يساهم في وجود الجهوية في التعامل سواء التعاون أو الصراع مع الجهة القوية في التنظيم وهذا بـ7,69%.

ولدى حسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 3,18 ومن ثمّ فهي أقل من كا^2 الجدولية المساوية لـ: 5,991 عند درجة حرية 2 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك فإنّنا نقبل بالفرضية الصفرية التي مفادها عدم وجود علاقة بين متغيري الجدول رقم 22.

يمكن القول بأن الصراع يوجد داخل التنظيمات باعتباره ظاهرة تنظيمية، ويحدث بين الأفراد والجماعات، وبصفة عامة هو ظاهرة تنظيمية معبرة عن حالات عدم الاتفاق بين وجهات النظر والأهداف والقيم أو عدم الإنسجام بينها، وحدوث الصراع يستلزم من المنظمة وإدارتها على وجه الخصوص مواجهته إن كان سلبيا، والبحث عن طرق لعلاجه إن كان غير ضارٍ أي لا يؤثر على تحقيق أهدافها.

ومن ثم فإنّ الصراع يمثل أعلى درجات التوتر حدة وخطورة، ويعبر أيضا عن الوضع التنافسي بين طرفين يدركان مواطن التعارض بينهما، في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف الحصول على مركز إداري أو صلاحيات أو امتيازات بما يتعارض مع رغبات الطرف الثاني، كما قد يشكل أيضا حظوة أحد الأطراف برضا الإدارة مادة دسمة للصراع التنظيمي أو الإستحواذ على المكانة التنظيمية لأحدهما أو إزاحته منها.

ويؤدي كذلك تنوّع المآخذ الثقافية للعمال والموظفين إلى حدوث مشاحنات أو ظهور بؤر توتر بسبب رفض أفكار الآخرين، ومن ثم تتأثر سيرورة العمل، فاختلاف الدين مثلا أو الإنتماء الإيديولوجي أو الحزبي، يدفع العامل أو الموظف إلى التمسك بمبادئ الجهة التي ينتمي إليها ومواجهة الأفراد الذين يحملون أفكارا ومبادئ مغايرة لأفكاره، أو ربما يدخل في صراعات معهم من أجل نشر أفكاره، وكذلك عدم الرضا الوظيفي يدفع العامل أو الموظف إلى عدم التعاون مع زملائه أو عدم التركيز على إتقان العمل كشرط للجودة وإلى التغيب وترك العمل، وأيضا نجد بأن انتقاد الرئيس لمرؤوسيه وتركيزه على الأخطاء " الجوانب السلبية " يؤدي لا محالة إلى حدوث الخلافات والصراعات الفردية.

ومن خلال أراء المبحوثين فيما يخص سبب وجود الجهوية في التعامل داخل مجالي الدراسة، سواء التعاون مع الجهة القوية أو الصراع معها أو التعاون والصراع معها، فإنه من المهم أيضا توضيح بعض السلوكيات التنظيمية التي تظهر في بعض المواقف على أنها تعاون وفي البعض الآخر على أنها صراع، ومنها مثلا: نظرة القيادة الإدارية إلى الصراع على أنه فرصة مناسبة لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة و/ أو إدارته إن لم يكن سلبيا أو هداما بطريقة ناجحة من طرف الإدارة، فإنه يقوي من درجة قبول العمال والموظفين للتغييرات التي تقوم بها الإدارة، وكذلك يقوّي العلاقات التنظيمية ويزيدها فعالية وكذلك يضمن تماسك أعضاء التنظيم باختلاف توجهاتهم.

وفي حالة نظرة القيادة الإدارية إلى الصراع على أنه عاملا سلبيا يشتّت الجهود ولا يحقق الأهداف التنظيمية، ويؤثر نفسيا على الأفراد ويقلل من تعاونهم مع بعضهم البعض ويؤدي إلى تضييع الطاقات وإثارة المشاكل الهامشية، فإنّ هذا يدفعها إلى اللجوء إلى محاربته ومعاقبة المتسببين فيه وهذا قد ينعكس سلبا على التماسك، وتعم الفوضى والتكتلات وتتعدد أطراف الصراع وتصعب عملية إدارته أو حله بالطرق الأقل ضررا.

من خلال هذا يمكننا القول بأنّ الصراع قد يكون بين الأفراد نظرا لاختلاف سماتهم الشخصية وكذلك تباينهم من الناحية الإجتماعية والفكرية والثقافية والتربوية ومن صوره نجد: الصراع بين المدير وأحد المرؤوسين، بين العامل والمشرف عليه، بين العامل أو الموظف وزميله؛ كما قد يأخذ شكل صراع بين الأفراد والجماعات ويظهر هذا الشكل عند محاولة عامل أو موظف معارضة ما تعارفت عليه الجماعة وتعودت عليه والمؤثرة بدرجة قوية على أعضائها، وذروة الصراع تبرز عند اعتراض الجماعة على ذلك العامل أو الموظف عند محاولته القيام بتحقيق أهدافه، في هذا الإطار تمتلك المجموعة القدرة الكافية لفرملة تلك المحاولة، بينما الفرد لا يمكنه اعتراض تحقيق أهداف الجماعة نظرا لمحدودية قدرته.

وقد يحدث الصراع داخل الجماعة الواحدة بين أعضائها، فيكون واقعيا عندما يكون سبب عدم الاتفاق على المهام أو تداخلها، أو عاطفيا عندما يبنى على العلاقات بين الأفراد والإستجابة لأحدهم على حساب الآخرين؛ بينما الصراع بين الجماعات يعيق التنسيق والتعاون في أداء المهام وينشأ عن تفاعل الجماعات مع بعضها البعض ويبرز أكثر عند اختلاف وجهات النظر.

الجدول رقم 23:يبين سعي المبحوثين إلى تكوين علاقات اجتماعية ومكان عملهم.

السعي الى تكوين علاقات اجتماعية / مكان العمل	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	60	42,55	80	56,74	1	0,71	141	100
م ب م	75	60	22	40	0	0	125	100
المجموع	**135**	**50,75**	**130**	**48,87**	**1**	**0,38**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول العلاقة بين متغير مكان عمل المبحوثين وسعيهم إلى تكوين علاقات اجتماعية، ومن خلال اتجاهه العام يتضح لنا بأن ما نسبته 50,75% من المبحوثين يسعون إلى تكوين علاقات اجتماعية في مكان عملهم، مدعمة من طرف فئة المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 60% ومن طرف المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 42,55%.

في مقابل ذلك نلاحظ أن ما نسبته 48,87% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يسعون إلى تكوين علاقات اجتماعية في مكان عملهم.

وبحساب اختبار كا^2 وجدناها تساوي وجدناها تساوي 30,97 وهي أكبر من كا^2 الجدولية المساوية لـ: 5,991 عند درجة حرية 2 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك ننفي فرضية العدم ونقول بأنّه توجد علاقة بين متغيري الجدول رقم 23.

يمكن أن نفسر النسب المعبرة عن سعي العمال إلى تكوين علاقات اجتماعية داخل مؤسستيهم على أنها تعبر عن رغبة أولئك الأفراد لإشباع حاجاتهم النفسية والإجتماعية، التي أشارت إليها نظريات الحاجات" التي قدمها أبراهام ماسلوا" في هرم الحاجات، بحيث يبدأ الفرد العامل في إشباع حاجاته البيولوجية كالمأكل والمشرب ثم المسكن، وبإشباعها ينتقل إلى إشباع حاجات أكثر منها تطورا كالاحترام والتقدير وفي ختامها إلى تحقيق ذاته؛ أي أنّ سعي المبحوثين إلى تكوين علاقات اجتماعية في المؤسسة التي يعملون بها لم يأت من فراغ وإنما لإشباع حاجات نفسية واجتماعية، لتحقيق التقدير وإثبات ذواتهم؛ كما أنّ السعي إلى تكوين علاقات اجتماعية سواء مع المسؤولين، الزملاء من نفس الفئة المهنية أو من فئة مهنية أعلى، مع أبناء المنطقة الجغرافية، أو مع المتعاملين مع المؤسسة، يختلف باختلاف مكان العمل، فمن خلال هذا الجدول نجد أن العمال الصناعيين هم الأكثر سعيا إلى تكوين علاقات اجتماعية، مقارنة بالموظفين في الإدارة العمومية، بالنظر إلى الطبيعة الفردية للمهام ومكان أدائها قد يعتبران عاملين مساعدين على تكوين مثل تلك العلاقات أو عائقا في ذلك، كما نجد أن درجة استجابة الطرف الثاني تحدد لنا عدد العلاقات المكونة، أضف إلى ذلك: عوامل التقارب العمري، الجنس، التوافق السلوكي " نفس نمط التفكير ..."؛ وهذه كلها عوامل مساعدة على ذلك، ومن الجدول رقم 24 أدناه سنرى ما هي الجهة الجديرة بتكوين علاقة اجتماعية معها وفقا لتصريحات المبحوثين الذين يسعون إلى ذلك.

الجدول رقم 24: يبين الجهة التي يكوّن معها المبحوثين علاقة اجتماعية و مكان العمل.

الجهة المراد تكوين علاقة اجتماعية معها / مكان العمل	المسؤولين	أبناء المنطقة الجغرافية	أصحاب المصالح	ذوو القرابة	النقابيين	إجابات متعددة	المجموع
	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %
م ع وع إ إ	31 **51,67**	12 **20**	2 3,33	9 15	0 0	6 10	60 100
م ب م	21 **28**	33 **44**	14 18,67	4 5,33	2 2,67	1 1,33	75 100
المجموع	52 38,52	45 33,33	16 11,85	13 9,63	2 1,48	7 5,19	135 100

يوضح لنا هذا الجدول الجهة التي يفضل المبحوثين إقامة علاقات اجتماعية معها، ومن خلال الإتجاه العام المعبر عنه بنسبة 38,52% الممثل للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم يسعون إلى تكوين علاقات اجتماعية مع المسؤولين، مدعما من طرف المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 51,67%، تليها فئة المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 28%.

في المقابل من ذلك نلاحظ أن ما نسبته 33,33%من المبحوثين الذين صرحوا بسعيهم إلى تكوين علاقات اجتماعية مع أبناء المنطقة الجغرافية، مدعمة من طرف المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 44 %، تليها فئة المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بـ 20 % .

وحل اختيار إقامة علاقة اجتماعية مع أصحاب المصالح بنسبة 11,85% مدعمة من طرف المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بـ 18,67% ومن طرف المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 3,33%.

من خلال الجدول ذاته نلاحظ بأن ما نسبته 9,63% من المبحوثين يسعون إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الذين تربطهم بهم علاقات قرابة؛ وفي الأخير حل اختيار إقامة علاقة مع النقابيين بنسبة 1,48%.

وبحساب اختبار كا^2 وجدناها تساوي 30,56 وأكبر من كا^2 الجدولية المساوية لـ: 11,070 عند درجة حرية 5 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على هذا ننفي الفرضية الصفرية ونقول بأنّه توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

يمكننا تفسير النسب الممثلة للمبحوثين الذين يسعون إلى تكوين علاقات اجتماعية مع المسؤولين، بهدف أولئك إلى التقوي وخلق مصدر قوة إضافي، نظرا لوزن كلمة المسؤولين من طرف زملائهم/ أو للاستفادة من بعض الإمتيازات؛ كما يرجع كذلك هذا الإهتمام إلى وزن المسؤول المراد تكوين علاقة اجتماعية معه، بحيث نجد أن هذا الموقف مدعما بنسبة كبيرة من طرف الموظفين في المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، باعتبارها مدرسة للعمل الإداري في الجزائر وكذلك لخبرتها في مجال التقنين في ميدان الوظيفة العمومية، كما يحتفظ المبحوثين بجودة العلاقة المكونة مع المسؤولين لاستغلالها في الوقت المناسب " شغور منصب، برمجة حركة تغييرات، برمجة دورة تكوينية.

الرأي نفسه، يدعمه المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني، حيث أن النسبة المعبرة عن هؤلاء أي الذين يسعون إلى تكوين علاقات اجتماعية مع المسؤولين، يكون إما بهدف التقوي وتوظيف تلك العلاقة لبسط النفوذ مثلا: من خلال توظيف الأبناء في المؤسسة أو بعض الأصدقاء، انطلاقا من اعتبار أن التوظيف في المؤسسات الصناعية لا يحكمه قانون إلا مجرد تقنين العقد وتبيان الحقوق والواجبات؛ كما قد يكون هدف تكوين العلاقة توفير نوعا من الحماية عند التعرض إلى منازعة مع الإدارة التي قد يترتب عنها فسخ العقد أو الوصول إلى مرحلة التأديب، وأنّ أضعف هدف يمكن أن تحققه تلك العلاقة هو فرملة تلك الإجراءات.

الطرف الثاني الذي يود المبحوثين تكوين علاقة اجتماعية معه هم أبناء المنطقة الجغرافية، بحيث نجد أن العمال الصناعيين يميلون إلى هذا الإختيار بنسبة كبيرة، كما سبق وأن أشرنا إلى أنّ التوظيف في المؤسسات الصناعية والإقتصادية، لا تحكمه إجراءات تنظيمية صارمة وترك المشرع الحرية في ذلك إلى صاحب العمل في التعاقد مع من يشاء إن توفرت الشروط العامة "**الجنسية الجزائرية وكذلك حدود السن** "؛ وإلى هنا فإن المبحوثين يلجؤون إلى تفضيل أبناء المنطقة الجغرافية في التعامل والتكتل بهدف تشكيل عصبة، ومن ثم بسط سيطرتهم على الأمور الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية، كتوظيف أبناء المنطقة مثلا: لضمان الإستمرارية والحصول على الدعم والحماية اللازمتين وكذلك لتشتيت مجالات سيطرة العصب الأخرى في التنظيم، التعيينات والسيطرة على المناصب القيادية، مقابل الولاء للعامل أو المسؤول الذي كان له الفضل في توظيفه " هنا تظهر لنا نتيجة تكوين علاقة مع أبناء المنطقة" كعربون الوفاء والولاء " أي أنّ المبحوث هو مدان لابن منطقته الجغرافية، بحيث كلما زاد عدد أبناء المنطقة كلما زادت القوة والسيطرة وتركز الولاء لتلك الجهة.

ويمكن أن نرجع تفضيل المبحوثين لإقامة علاقات اجتماعية مع أبناء منطقتهم، في بعض الحالات إلى الإستئناس بهم " مثلا المحافظة على علاقة صداقة محدثة في الحي مكان الإقامة أو علاقة جيرة "،

وهذا الأمر نابع كذلك من منطلق ثقافي اجتماعي يسود بقوة في بعض المناطق في الجزائر، ويُرسَّخ لدى الأفراد المنحدرين منها، عن طريق كبار الأسرة وكبار السن فيها، من خلال توصيتهم خيرا بأبناء المنطقة انطلاقا من القول الإجتماعي السائد " **اللحم كي يفوح يرفدوه أمواليه** "، هذا القول الشعبي فعلا يتم تبنيه في مثل هذه الحالات وينطبق عليها ومن ثم فإن تطبيقه يتجاوز حدود الأسرة أو الأهل.

وتقل النسبة المعبرة عن المبحوثين العاملين بمصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية الذين أجابوا بـ: نعم لتكوين علاقة اجتماعية مع أبناء المنطقة الجغرافية، إلى أقل من نصف النسبة الأولى، ويرجع هذا حسب رأينا إلى:

– أن طريقة التحاق جميع موظفي المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، بمناصب عملهم بالمسابقات على أساس الشهادات، الإختبارات، الإنتقاء، ...، لأن القوانين السارية المفعول في مجال شغل الوظائف العمومية، أوجبت نظام المسابقات والتنافس لضمان حق جميع الجزائريين في الإلتحاق بها؛

– كما أن الإدارة العمومية سالفة الذكر، إدارة مركزية للدولة الجزائرية ومن الناحية القانونية فإن المشرع تناول هذا الموضوع وجعل عدم التمييز بين الموظفين بسبب أرائهم أو جنسهم أو أصلهم بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أو الإجتماعية، حقا وضمانة للموظف، وهذا بنص المادة 27 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وحسب رأينا ربما هذه الضمانة المكرسة، قد تجعل المبحوثين العاملين على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، في غنا عن تكوين علاقات اجتماعية مع أبناء المنطقة الجغرافية.

في الإطار ذاته، فإن المهام المكلفة بأدائها مصالح الوظيفة العمومية ونظرا لحساسيتها " مراقبة عمليات التوظيف في قطاعات الوظيفة العمومية وكذلك للالتزام والواجب الأخلاقي المفروض على الموظفين، يدفعهم إلى تفادي إقامة علاقات مع أبناء المنطقة.

ويرجع انخفاض النسبتين الممثلتين لتفضيل إقامة علاقة اجتماعية مع أصحاب المصالح نظرا لتوفر المناخ الأخوي بين الموظفين والعمال، وكذلك التضامن فيما بينهم عندما يستدعي الأمر ذلك، / أو مع الذين تربطهم بهم علاقة قرابة، هذه الأخيرة وحسب رأينا فإنها تمثل علاقة قوية ودائمة مقارنة بالعلاقة الإجتماعية المكونة مع المسؤولين، أبناء المنطقة وأصحاب المصالح، كما أن إقامة علاقة مع النقابيين هي بنسبة قليلة ويلجأ إليها العمال الذين ليست لهم علاقة بأحد المسؤولين مثلا، أو أن هؤلاء المبحوثين يوجهون اهتمامهم بتكوين علاقات مع النقابيين انطلاقا من اعتبار أن النشاط النقابي على مستوى

مؤسسة البناء المعدني تمثيليا، وقد تربط بعضهم بالنقابيين علاقة قرابة أو لهم نفس الأصل الجغرافي، أو أنه ربما سبق للنقابيين تحقيق مطالب لهم.

الجدول رقم 25: يبين سعي المبحوثين إلى تكوين علاقات اجتماعية وفئاتهم المهنية.

تكوين علاقات اجتماعية / الفئة المهنية	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عون تنفيذ	53	58,89	37	41,11	0	0	90	100
عون تحكم وتطبيق	35	53,85	30	46,15	0	0	65	100
إطار	47	42,34	63	56,76	1	0,90	111	100
المجموع	**135**	**50,75**	**130**	**48,87**	**1**	**0,38**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول العلاقة بين متغيري الفئة المهنية للمبحوث و سعيه إلى تكوين علاقات اجتماعية داخل مكان العمل، ومن خلال الاتجاه العام يتضح لنا بأن ما نسبته 50,75% تمثل المبحوثين الذين يسعون إلى ذلك، مدعمة من طرف أعوان التنفيذ بـ 58,89% ، تليها فئة أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 53,85% وفي الأخير فئة الاطارت بـ 42,34%.

في المقابل من ذلك نلاحظ من خلال نفس الجدول أن ما نسبته 48,87% تمثل المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يسعون إلى تكوين علاقات شخصية داخل المؤسسة التي يعملون بها.

ولدى حسابنا لاختبار كا^2 الخاصة بهذا الجدول وجدناها تساوي 5,367 وبالتالي فهي أقل من كا^2 الجدولية المساوية لـ: 9,488 عند درجة حرية 4 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على هذا المعطى نقبل بالفرضية الصفرية المتي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

من خلال هذه القراءة الإحصائية، يمكننا القول بأن التفاعل الإجتماعي يحدث بين عاملين أو موظفين على الأقل، وهو عنصر بارز للعلاقات ذات التأثير الفاعل في التنظيمات الصناعية والإدارية، ومن ثم تمثل العلاقة الإجتماعية أصغر وحدة تؤثر على السيرورة التنظيمية، فبالإضافة إلى أنها تعبر عن محاولة العامل أو الموظف إشباع حاجته من المؤانسة الإجتماعية بصرف النظر عن تناظر أو عدم تناظر المراكز الوظيفية لطرفي أو أطراف العلاقة الاجتماعية، وكذلك تسهم تلك العلاقات في تطوير التنظيم، وبناء عليه فإن أصغر جماعة عمل مبنية على أساس العلاقات الاجتماعية تتضمن العناصر التالية: النشاط، التفاعل والعاطفة.

الجدول رقم 26: يبين الجهة التي يكوّن معها المبحوثين علاقة اجتماعية والأصل الجغرافي.

الجهة المراد تكوين علاقة اجتماعية معها / الأصل الجغرافي	المسؤولين	أبناء المنطقة الجغرافية	أصحاب المصالح	ذوو القرابة	النقابيين	إجابات متعددة	المجموع
	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %
ريفي	6 22,22	7 25,93	6 22,22	3 11,11	2 7,41	3 11,11	27 100
حضري	41 46,59	33 37,50	8 9,09	4 4,55	0 0	2 2,27	88 100
شبه حضري	5 25	5 25	2 10	6 30	0 0	2 10	20 100
المجموع	**52** **38,52**	**45** **33,33**	**16** **11,85**	**13** **9,63**	**2** **1,48**	**7** **5,19**	**135** **100**

يبين لنا هذا الجدول مدى تأثير الأصل الجغرافي للمبحوثين الذين يسعون إلى تكوين علاقات اجتماعية داخل مكان العمل، في مجالي الدراسة، على اختيارهم للفئة أو الطبقة التي ينتمي إليها الطرف الثاني المراد تكوين علاقة معه، بحيث يتبين لنا من خلال الإتجاه العام أن ما نسبته 38,52% من المبحوثين صرحوا بأنه من الأجدر بهم أن يكوّنوا علاقات اجتماعية مع المسؤولين، ويدعم ذلك المبحوثين من أصل حضري بـ 46,59% ثم المبحوثين أصل شبه حضري بنسبة 25 %وفي الأخير المبحوثين من أصل ريفي بنسبة 22,22%.

في مقابل ذلك نلاحظ أن نسبة 33,33% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يسعون إلى تكوين علاقات اجتماعية في مكاني عملهم، بأنه يجدر بهم تكوينها مع أبناء المنطقة الجغرافية، ويدعم ذلك المبحوثين ذوو أصل حضري بـ 37,50%، ثم ذوو الأصل الريفي بنسبة 25,93%، وفي الأخير المبحوثين شبه الحضريين بنسبة 25 %؛ ثم حل أصحاب المصالح في المرتبة الثالثة، كطرف يكون معه المبحوثين علاقة اجتماعية معه/ أو معهم، يدعمه ذوو الأصل الريفي بـ 22,22%ثم ذوو الأصل الشبه الحضري بنسبة 10 %وفي الأخير ذوو الأصل حضري بـ 9,09%.

وحلّ " ذوو علاقة القرابة العاملين في نفس المؤسسة " في المرتبة الرابعة كطرف يسعى المبحوثين إلى تكوين علاقة اجتماعية معه داخل مكاني العمل، وهذا بنسبة 9,63%، وفي الأخير نلاحظ كذلك أن ما نسبته 1,48% تمثل المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يسعون إلى تكوين علاقات اجتماعية مع النقابيين.

ولدى حسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 27,345 وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية المساوية لـ: 18,307 عند درجة حرية 10 ونسبة دلالة 5 %، وعلى هذا الأساس ننفي الفرضية الصفرية ونقول بأنّه توجد علاقة بين متغيري الأصل الجغرافي للمبحوث والطرف المراد تكوين علاقة اجتماعية معه.

إن أهداف العمال والموظفين في التنظيمات تدفعهم إلى تكوين علاقات شخصية مع زملائهم أو مسؤوليهم أو أطراف أخرى، بغرض إشباعها، وكذلك بناء شبكة علائقية، لتحقيق بعض الأهداف الشخصية أو تكوين رأسمال علائقي داخل التنظيم للاستفادة منه عند الحاجة أو عندما تستدعي الضرورة ذلك، ومن العوامل التي تسهم بدرجة كبيرة في بناء وتشكيل الشبكات العلائقية الشخصية في التنظيمات الصناعية والإدارية نجد:

1- عدم وفاء العلاقات الرسمية المحددة أو المنشأة بموجب الأطر القانونية أو التي تفرضها الهياكل التنظيمية، بتلبية كافة الإحتياجات الخاصة بالعمال والموظفين، المتجددة والمستمرة أو لقصورها في بعض الحالات؛

2- محاولة الفاعلين في مختلف التنظيمات إلى إثبات ذواتهم ووفق نظرتهم فإنّ ذلك لن يتحقق إلّا بوجود شبكة علاقات شخصية مع الآخرين " الزملاء، المسؤولين، أبناء المنطقة،...".

3- بما أن العمال والموظفين متشابهين اجتماعيا من حيث " وجود احتياجات لابد من إشباعها " إلّا أنّ هناك فروقا فردية تميز كل واحد منهم عن الآخرين، وبناء على ذلك تختلف الأهداف والغايات المرجوة من تكوين العلاقات الشخصية والاجتماعية وكذلك تحديد أطرافها.

4- الإستراتيجية الفردية للعامل أو الموظف من تكوين تلك الشبكة العلائقية، والتي تخص كل فرد من هؤلاء حسب أغراضه وأهدافه وطموحاته، بحيث درجة عقلانية أو لا عقلانية الفاعل في التنظيم، تجعله يركز على تحديد الأشخاص الواجب عليه تكوين علاقة اجتماعية معهم، نظرا لوزنهم أو مكانتهم في التنظيم أو لارتباطه بهم من ناحية القرابة أو غير ذلك،/ أو المزمع تكوينها "أي تلك العلاقات " معهم، / أو تعديل، تغيير أو إلغاء وإزالة تلك العلاقة مع أحد الأطراف في حالة ما إذا لم تف بخدمة مصالحه وأهدافه.

الجدول رقم 27: يبين توزيع العمال أو الموظفين الذين يبني معهم المبحوثين علاقات والجنس.

يبنون علاقات مع العاملين	في نفس المصلحة	في مصالح أخرى	في الإدارة	1 و 2	بدون إجابة	المجموع
	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %
ذكر	70 42,68	37 22,56	33 20,12	24 14,63	0 0	164 100
أنثى	51 50	16 15,69	25 24,51	9 8,82	1 0,98	102 100
المجموع	**121** **45,49**	**53** **19,92**	**58** **21,80**	**33** **12,78**	**1** **0,38**	**266** **100**

يبين لنا هذا الجدول مدى تأثير جنس المبحوثين على اختيار الطرف الثاني من العلاقات المكونة سواء العمال والموظفين الذين يعملون معهم في نفس الورشات أو المصالح أو الذين يعملون في ورشات ومصالح أخرى أو مع موظفي الإدارة، ومن خلال الاتجاه العام للجدول الممثل في نسبة 45,49%، التي تعبر عن المبحوثين الذين يبنون علاقاتهم مع العمال والموظفين الذين يعملون معهم في نفس الورشة أو المصلحة، هذا الرأي نجده مدعما من طرف الإناث بـ50 % ومن طرف الذكور بـ 42,68%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ من خلال نفس الجدول أن ما نسبته 21,80% صرحوا بأنهم يبنون علاقاتهم مع موظفي الإدارة، و ما نسبته 19,92% من المبحوثين يبنون علاقاتهم مع العمال والموظفين الذين يعملون في مصالح وورشات أخرى، وفي الأخير نجد ما نسبته 12,78% من المبحوثين يبنون علاقاتهم مع العمال والموظفين العاملين وغير العاملين معهم في الورشات والمصالح.

وبعد حسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 6,38 ومن ثمّ فهي أصغر من كا^2 الجدولية المساوية لـ: 9,488 عند درجة حرية 4 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك فإنّنا نقبل بالفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجنس والطرف الذي يبني معه علاقات.

تعتبر دراسات الهاورثون ذات أهمية بالغة بالنظر إلى تسليطها الضوء على أهمية العلاقات الإنسانية والإجتماعية داخل المصنع، انطلاقا من اعتبارها أنّ العامل هو عضو فاعل في جماعة العمل، وهذه الأخيرة تساهم بدرجة كبيرة في تشكيل سلوكه وضبط تصرفاته بواسطة قيمها ومعاييرها، وكذلك يعتبر التفاعل عاملا أساسيا لدخول العمال والموظفين في علاقات متبادلة، كما أن التنظيمات غير الرسمية تستمد قوتها وتماسكها في القيم والمعايير الراسخة في أذهان أعضائها، والتي تدفعهم إلى التعاون فيما بينهم وإلى تقوية الروابط الدينية والثقافيةوالسياسية والاجتماعية والعقائدية التي تجمعهم وهي محل إجماعهم واتفاقهم.

وتعد القيم التي يحملها أعضاء التنظيم غير الرسمي ومشاعرهم وتصرفاتهم بمثابة حلقات وصل بينهم، ومنبع قوة لديهم نابعة من ضمائرهم وتتقوى بتفاعلها مع أخلاقهم ومع ما يحملونه من قيم بيئتهم التي يعيشون فيها، ومن ثم يدخل أفراد التنظيمات في علاقات بينية مع زملائهم، سواء الذين يعملون معهم في نفس الورشة أو المصلحة أو العاملين في ورشات ومصالح أخرى، وهذا لإشباع حاجاتهم المختلفة مثل التعبير عن مشاعرهم أو الإنتماء إلى جماعات توفر لهم الحماية من التهديدات والتضامن معهم في الأوقات الصعبة والحرجة، ومن الأسس التي تساعدهم في بناء العلاقات البينية نجد: درجة التوافق والتقارب في السن والخبرة، وعوامل أخرى مثل الإنتماء إلى جهات معينة والتشابه في نمط التفكير، وكذلك درجة الاتفاق والتوافق من حيث القيم والمعايير التي يحملها الأفراد وكذلك الأهداف التي يؤمنون بها والمصالح التي يسعون إلى تحقيقها.

بحيث كلما توفرت هذه العوامل في زملائهم العاملين معهم في نفس الورشة أو المصلحة قل اعتمادهم على الزملاء العاملين في باقي الورشا والمصالح، ومن ثم يكوّنون معهم علاقات اجتماعية تتنوع بين العمل، الزمالة والمصلحة، وتتطور هذه العلاقات نتيجة لديمومتها في أغلب الحالات وتصبح جماعات غير رسمية، وحسب معطيات الجدول تكون الإناث أكبر تكوينا لهذه العلاقات من الذكور، التي نرجعها إلى بعض الإعتبارات السائدة في المجتمع التي ترى بأن المرأة العاملة المحترمة تكون منعزلة بمكتبها أو تلك التي تكتفي بعلاقاتها مع الزملاء العاملين معها في نفس المصلحة؛ أو أنّ اقتصار الإناث على تكوين علاقات مع الزملاء العاملين معهم في نفس المصلحة يكون بدافع الإستراتيجية الفردية لاتقاء تعرضهن إلى التكلم عنهن بسوء من طرف بعض الأفراد المنشغلين بهذه الأمور، أو أنّ ذلك يضمن لهن على الأقل احترام وتقدير باقي الزملاء في رأيهن، كما أنّ هناك بعض الممارسات والإعتقادات الإجتماعية تفرض عليهن ذلك مثلا: المرأة العاملة المتزوجة أو المخطوبة، تلجأ إلى ذلك لحماية علاقتها بزوجها أو لاستكمال مشروع زواجها، كما قد يسبق خطبة المرأة العاملة: سؤالَ زملائها عنها في العمل أو بعد التقدم لخطبتها.

ويلجأ المبحوثين إلى إقامة علاقات مع الزملاء العاملين في باقي الورشات والمصالح كلما قلت درجة توافقهم مع الزملاء معهم في الورشة أو في المصلحة، من حيث التقارب في السن ومدة الأقدمية، نمط التفكير وحتى الإنتماء إلى نفس المنطقة، كما سبق وأن أشرنا في تحليل سابق إلى أنّ إقامة علاقة مع عامل ينتمي إلى نفس المنطقة يعتبر ولاءا له، وكذلك تطابق القيم والمعايير التي نرى بأنها تتماشى وعاملي السن ونمط التفكير، بحيث يميل كبار السن إلى إقامة علاقات بينية مع نظرائهم العاملين في ورشات أو مصالح أخرى وكذلك الشباب وهذا بدرجة كبيرة من الذكور مقارنة بالإناث.

ويبين لنا الجدول كذلك تفضيل المبحوثين لفئة موظفي الإدارة وإقامة علاقات معهم بالنظر إلى تعدد المصالح المقضية معهم كاستخراج بعض الوثائق " شهادات العمل، كشوف الأجور " أو لإفادتهم ببعض المعلومات التي تخص مساراتهم وتكون هذه العلاقات مع العمال والموظفين العاملين بمصالح تسيير الموارد البشرية، الميزانية، التكوين، والمصالح الأخرى من التنسيق مع عمالها وموظفيها في إطار ما تفرضه علاقات العمل الرسمية، ويكون هذا الطرف أكثر أهمية لدى العمال الصناعيين من الموظفين الإداريين.

من خلال هذا التحليل، يتبين لنا بأن العلاقات البينية تُفضي في غالبها إلى تكوين جماعات غير رسمية، تتحكم فيها مجموعة من القيم والمعايير التي يؤمن بها أطرافها، وكلما زادت درجة قوتها استمدت منها تلك الجماعات غير الرسمية القوة والديمومة وزادت درجة تماسك أعضائها، ومن باب المقاربة مع دراستنا يمكننا القول بأن إدارة التنظيم هي التي تتعرف على الجماعات غير الرسمية وأهدافها ومبادئها وقيمها ومعاييرها ودرجة قوتها، وتستثمر ذلك من خلال رسملتها وتوجيه ولائها للتنظيم لتحقيق أهدافه، ومن ثم تحقق التماسك التنظيمي الكلي – بين التنظيم الرسمي والتنظيمات غير الرسمية – ، وعليه فإنّ الجماعات غير الرسمية والعلاقات التي تجمع أعضائها لا تعارض بالضرورة توجهات الإدارة وأهدافها، لأنها تنشأ في غالب الأحيان لأجل الوفاء بإشباع الحاجات وتلبية الرغبات وتحقيق المصالح الشخصية، لا لعرقلة الإدارة عن تحقيق أهدافها، وبناء على هذا التصور فإن الإدارة الناجحة تتعرف بسرعة على مجموعة التنظيمات والعلاقات غير الرسمية وتضع استراتيجيات للتعامل معها ومع أفرادها بغرض تطويعها للتنظيم الرسمي وضمان تعاونها معها وكسب ولائها؛ ونرى أيضا بأنّ تعامل الإدارة بطريقة جيدة معها سيعزز من التماسك التنظيمي الكلي، نظرا لكثرة التنظيمات غير الرسمية في أي تنظيم مهما كانت طبيعته، وتداخل وتعدد عضويات الأفراد فيها، وكثرة العلاقات الإجتماعية بينهم وتعدد أشكالها ودرجات قوتها " علاقات اجتماعية مع عامل أو موظف بقريبه، علاقة عامل أو موظف بابن منطقته ".

الجدول رقم 28: يبين توزيع العمال و الموظفين الذين يبني معهم المبحوثين علاقات و مكان العمل.

يبنون علاقات مع العاملين / مكان العمل	في نفس المصلحة	في مصالح أخرى	موظفي الإدارة	1 و 2	بدون إجابة	المجموع
	ك / %	ك / %	ك / %	ك / %	ك / %	ك / %
م ع و ع إ	71 50,35	26 18,44	43 30,50	0 0	1 0,71	141 100
م ب م	50 40	27 21,60	15 12	33 26,40	0 0	125 100
المجموع	**121** **45,49**	**53** **19,92**	**58** **21,80**	**33** **12,41**	**1** **0,38**	**266** **100**

يبين لنا هذا الجدول تأثير متغير مكان عمل المبحوثين علىاختيارهم للأفراد أو مجموعة العمال أو الموظفين التي يبنون معها علاقات، ومن خلال الإتجاه العام يتضح لنا بأنما نسبته 45,49% من المبحوثين صرحوا بأنهم يبنون علاقاتهم مع العمال أو الموظفين الذين يعملون معهم في نفس الورشة أو المصلحة، وهذا الرأي يدعمه المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 50,35% والمبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 40%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ من خلال نفس الجدول أن ما نسبته 21,80% من المبحوثين صرحوا بأنهم يبنون علاقاتهم مع موظفي الإدارة؛ كما نلاحظ أيضا أن ما نسبته 19,92% من المبحوثين صرحوا بأنهم يبنون علاقاتهم مع عمال أو موظفي المصالح والورشات الأخرى، وفي الأخير نجد ما نسبته 12,41% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يبنون علاقاتهم مع العمال والموظفين العاملين/ وغير العاملين معهم في الورشات والمصالح، مدعمة من طرف المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني استثناء بنسبة 26,40%.

وبحساب اختبار كا^2 وجدناها تساوي 51,612 وبأنّها أكبر من كا^2 الجدولية المساوية لـ: 9,488 عند درجة حرية 4 ونسبة دلالة 5 %، وعلى هذا الأساس ننفي الفرضية الصفرية ونقبل بوجود علاقة بين متغيري الجدول.

ومن العوامل التي تشجع العمال والموظفين على إقامة علاقات مع العاملين معهم في نفس الورشة أو المصلحة بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى العوامل التي سبق ذكرها في تحليل سابق نجد: درجة الرقابة المفروضة " نظام المراقبة بالكاميرا " فإنه يحد من حرية إقامة العمال والموظفين لعلاقات مع زملائهم العاملين في الورشات أو المصالح الأخرى، وانكشاف حيلة الملف الفارغ لدى المسؤولين والتي يفضلها

الموظفين الإداريين في أغلب الحالات لأخذ فترات راحة غير شرعية، أو كثرة الملاحظات المقدمة من طرف المسؤولين المباشرين، التي تتعلق بعدم التزام مرؤوسيهم لمكاتبهم حتى في حالة عدم وجود عمل، أو لتركيزهم على العمل، أو أنّ أنظمة العمل " نظام السلسلة والفريق " تحد من ذلك، أو بالنظر إلى عدم تجانسهم من حيث السن، الجنس، الخبرة، وحتى حجم العمل ومتطلباته يؤثر على ذلك.

وتقل درجة إقامة المبحوثين علاقات مع موظفي الإدارة أو العمال والموظفين العاملين في الوحدات التنظيمية الأخرى، باستثناء ما تفرضه طبيعة العمل من وجوب التنسيق" التنسيق بين عاملين أو موظفين ينتميان إلى وحدتين مختلفتين " في اجتماع أو لجنة مشتركة أو ملف يستدعي رأي الوحدتين بخصوصه، وهذا بسبب تأثير العامل التكنولوجي وتقليصه لحرية التقاء العمال والموظفين مع بعضهم البعض، وجرّد العلاقات الإنسانية غير الرسمية من حميميتها جراء استعمال أنظمة الأنترنت " هاتف 3 أو 4 أرقام " أو مثلا على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وفي إطار عصرنة العمل الإداري الجزئي والشامل، قامت بتخصيص نظام الكتروني **Rissala** لتبادل المعلومات والملفات المدروسة بين الموظفين ومسؤوليهم، وكذلك تخصيص بريدين إلكترونيين يستخدمه الموظفون لقضاء مصالحهم "الوثائق " من مديرية المستخدمين أو للتعبير عن الصعوبات المتعلقة بالأنترنت أو تصليح أجهزة الإعلام الآلي وهذا مع مديرية الإعلام الآلي.

من خلال هذا يتضح لنا تأثير متغيرات درجة التكنولوجيا المستخدمة وكذلك أنظمة العمل وحتى تركيز المسؤولين على العمل أكثر من تركيزهمعلى العمال والموظفين يؤثّر على تحديد مجال تفاعل العمال والموظفين.

ثالثا: أثر العلاقات الاجتماعية والتنظيمية المكونة على تماسك أعضاء التنظيم:

من خلال النسب التي تضمنتها الجداول سالفة القراءة والتحليل، يمكننا عرض الاستنتاجات المعبرة عن أثر العلاقات الاجتماعية والتنظيمية المكونة من طرف المبحوثين على تماسك التنظيم، ومنها نذكر:

1- قدرة أغلب المبحوثين وقياسا عليهم العمال والموظفين في مجالي دراستنا، على تكوين علاقات اجتماعية تبِعًا للأعمال التي يؤدونها وهذا ما تعبر عنه نسبة 90,61 %، ومتغير الجنس لايؤثر على ذلك، وهذا بالنظر إلى تقارب النسب الممثلة للمبحوثين من الجنسين " الذكور بنسبة 89,63% والاناث بـ92,16%؛ نظرا لإدراكهم بأهميّتها في حياتهم المهنية وكذلك في مجال قضاء مصالحهم الشخصية، ومن جهة أخرى فإنّ العلاقات المكونة تحدث نوعا من التماسك بينهم؛ وأنّ الإناث هنّ الأكثر تكوينا لها بغضّ النظر عن مكان العمل، وبالنّظر لأهمية العلاقات الاجتماعية يسعون إلى تكوينها والمحافظة عليها وتقويتها، وهذا استنتجناه من معطيات الجدول رقم 11.

2- يؤثر متغير مكان العمل على تكوين العلاقات الاجتماعية، ويعتبر العمال الصناعيين الأكثر تكوينا لها بنسبة 94,40%، ثم الموظفين الإداريين بنسبة87,23%وهذا بغض النظر عن جنسهم، وعندما نأخذ متغير الجنس بعين الاعتبار يتضح لنا بأنّ العمال الصناعيين الذكور هم الأكثر تكوينا للعلاقات الاجتماعية وهذا بنسبة 96,70 %، مقارنةً بالموظفين الذكور الذين لم تتجاوز النسبة الممثلة لهم 80,82 %؛ وكذلك الإناث الموظفات هنّ الأكثر تكوينا للعلاقات الاجتماعية تبعًا للأعمال المؤداة وهذا بنسبة 94,12 %مقارنة بالعاملات في المصنع اللواتي لم تتجاوز نسبتهنّ 88, 24 % وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 12.

3- يؤثّر متغيري مكان عمل المبحوث وجنسه مجتمعين على قدرته بخصوص تكوين العلاقات الاجتماعية تبعًا للأعمال المؤداة، وبناءً على ذلك نجد أنّ العمال الصناعيين الذكور هم الأكثر تكوينا للعلاقات الاجتماعية مقارنة بالإناث العاملات معهم؛ وفي المقابل من ذلك نجد أنّ الموظفات هنّ الأكثر تكوينا للعلاقات الاجتماعية بواسطة أعمالهن مقارنة بالموظفين الذكور، وفقا لمعطيات الجدول رقم 12 أيضا.

4- تتدخل عدة عوامل في تكوين العلاقات الاجتماعية ومن بينها : القرب المكاني بين العمال والموظفين، تماثل المستوى التعليمي، تقارب السن، تشابه المهام المؤداة، الاندماج المهني للعمال والموظفين وتكيفهم مع الظروف الموجودة، اتّسام بعض الأفراد بالجاذبية الاجتماعية من خلال قوة الكلام والحوار والإقناع وقوة الشخصية لديهم، عامل التوافق النفسي والاجتماعي لديهم، هدف إشباع الحاجات

الاجتماعية المتمثلة في الانتماء والتقدير والأمن والتأييد وتأكيد الذات والمساندة الاجتماعية والحصول على المعلومات.

5- يؤثر متغير الفئة المهنية على درجة تكوين العلاقات الاجتماعية بواسطة العمل المؤدى، وبيّن لنا الجدول رقم 13 جليّا أنّ المبحوثين المنتمين إلى فئة أعوان التنفيذهم الأكثر تكوينا للعلاقات الاجتماعية بواسطة أعمالهم بنسبة 95,56%، مقارنة بالمبحوثين المنتمين إلى فئتي أعوان التحكم والتطبيق وكذا الإطارات بنسبة 87,69% و88,29%، وهذا يدلّ على أنّه كلما انخفض ترتيب المكانة الاجتماعية التي يشغلها العامل أو الموظف، دفعه ذلك إلى تكوين أكبر عدد ممكن من العلاقات الاجتماعية بغرض إشباع حاجاته المختلفة والمتنوعة؛ وهذا يوازي سعي أفراد المجتمع المنتمين إلى الطبقات الدنيا إلى تكوين أكبر عدد من العلاقات الاجتماعية وربما شبكات علائقية متشعبة، بهدف ضمان الوفاء بإشباع مختلف حاجاتهم، وهذا أكثر من الأفراد الاجتماعيين الذين يشغلون مكانات اجتماعية مهمة، والذين يميلون إلى تكوين عدد محدود من هذه العلاقات.

6- من خلال ماسبق ذكره، نستنتج أنّ هشاشة المكانة التنظيمية وقوتها تتحكمان في درجة تكوين العلاقات الاجتماعية عن طريق الأعمال المؤداة.

7- كلما ارتفع ترتيب المكانة التنظيمية المشغولة من طرف العامل أوالموظف دفعه ذلك إلى تكوين العلاقات الاجتماعية مع الأفراد الذين يشغلون نفس المكانة التنظيمية؛ وبناء على ذلك فإنّ عدد العلاقات الاجتماعية المكونة فيما بين الإطارات" **30,61%**"أكبر من عدد العلاقات الاجتماعية المكونة بين أعوان التحكم والتطبيق" **26,32%**"، وكذلك أكبر من عدد العلاقات الاجتماعية المكونة بين أعوان التنفيذ" **13,95%** "، وهذا ما بينته لنا نتائج الجدول رقم 14؛ وهذا يوازي بدوره الفعل الاجتماعي الذي يقوم به أفراد المجتمع في نفس المجال؛ أي كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية للفرد المجتمعي دفعه ذلك إلى التركيز على تكوين علاقات اجتماعية مع الأفراد الذين يشغلون نفس المكانة التنظيمية.

8- كلما ارتفعت المكانة التنظيمية المشغولة من طرف العامل أو الموظف في النسق التنظيمي، دفعه ذلك إلى تكوين علاقات اجتماعية كثيرة مع أفراد المجتمع والتي تصبح فيما بعد بمثابة روابط اجتماعية قوية، " الإطارات بـ **26,53%** ، أعوان التحكم والتطبيق بـ **26,32%** "، والعكس من ذلك في حالة انخفاض ترتيب المكانة التنظيمية فإنّ عدد العلاقات الاجتماعية المكوّنة مع أفراد المجتمع تقلُّ تَبَعًا لذلك" أعوان التنفيذ بـ **10,47%** "، وهذا ما بينته لنا معطيات الجدول رقم 14؛ ونعلق على هذه النتائج سوسيولوجيا بالتالي:

* التوازي مع الفعل الاجتماعي بخصوص تقدير الأفراد لبعضهم البعض والذي يتضاعف كلما ارتفعت المكانة التنظيمية للفرد الاجتماعي، ومن ثم يعد امتدادا له " نفس الفعل أي التقدير " داخل الأنساق الفرعية " التنظيمات" هذا من جهة، ومن جهة ثانية المحافظة على الروابط بالجماعات الاجتماعية الأخرى وتقويتها، من خلال بناء علاقات اجتماعية مع أفراد المجتمع؛ وهذا بدرجة كبيرة عن تلك الممثلة للعمال والموظفين الذين يشغلون مكانات تنظيمية غير مهمة بالمفهوم الاجتماعي، ومن ثم تقل الحاجة إلى المساندة المتبادلة مع أفراد المجتمع، ومن ثم لايتم تقديرهم بدرجة عالية.

* بناء العلاقات الاجتماعية بين الفاعل في التنظيم والفرد المجتمعي يوازي اعتبارات هذا الأخير للعمل ولأهميته للعمل المؤدى من طرف الفاعل الأوّل.

9- تكون العلاقات الاجتماعية المكوّنة من طرف شاغلي المكانات التنظيمية المرتفعة" الإطارات" والمتوسطة " أعوان التحكم والتطبيق" مع زملاء العمل من نفس الفئة المهنية ومع زملاء المجتمع بنفس الدرجة عند أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 26,32 % مع الطرفين، وبدرجة أقل من ذلك عند الإطارات: بنسبة 30,61% مع الزملاء من نفس الفئة المهنية ونسبة 26,53 % مع زملاء المجتمع، ويمتد التأثير إلى الفئات الدنيا كذلك وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 14.

10- يقل عدد العلاقات الاجتماعية المكونة من طرف العمال والموظفين في مختلف الفئات المهنية، مع زملائهم المنتمين إلى فئات مهنية أعلى وهذا مقارنة بعدد العلاقات الاجتماعية المكونة من طرفهم سواء مع زملائهم المنتمين إلى نفس فئاتهم المهنية أو مع زملاء المجتمع، وكمثال على ذلك نسبة العلاقات المكوّنة بين الإطارات هي : 30,61 % والنسبة المعبرة عن مجموع علاقاتهم مع زملاء المجتمع هي: 26,53 %، بينما يقل عدد العلاقات المكونة بين الإطارات وزملائهم من فئة مهنية أعلى " الإطارات العليا " لاتمثل إلّا مانسبته 15,31 %.

11- كلما انخفض ترتيب المكانة التنظيمية للعامل أو الموظف كوّن أقل عدد من العلاقات الاجتماعية مع الذين ينتمون إلى فئات مهنية أعلى وكمثال على ذلك نسبة العلاقات المكونة بين أعوان التنفيذ وزملائهم من فئتي أعوان التحكم والتطبيق والإطارات لم تتجاوز 8,14 % من مجموع العلاقات التي استطاعوا تكوينها وكذلك عدد العلاقات المكونة بين الإطارات وزملائهم من فئة مهنية أعلى " الإطارات العليا " لم تتجاوز 15,31 %، وهذا يدل على أنّ هذا الجانب تتحكم فيه اعتبارات أخرى.

12- بصفة عامة، يمكننا القول بأنّه كلما ارتفع ترتيب المكانة التنظيمية للعمال والموظفين، كلما ازداد عدد العلاقات الاجتماعية من مستوى واحد وعلى الترتيب التالي: مع زميل من نفس الفئة المهنة/ مع زميل المجتمع وفي الأخير مع زميل من فئة مهنية أعلى.

13- غلبة تكوين الشبكات العلائقية من طرف العمال والموظفين أي العلاقات الاجتماعية المكوّنة مع أكثر من طرف وبغض النظر عن المكانة التنظيمية المشغولة، مثلا " نفس الفئة وفئة أعلى وزملاء المجتمع " وهذا بنسبة 43,57 %، مقارنة بعدد العلاقات الاجتماعية المكونة مع طرف واحد وفي أحد الأصناف التالية: زملاء العمل من نفس الفئة المهنية/ أو مع زملاء العمل من فئة مهنية أعلى أو مع زملاء المجتمع وهذا كما بينه الجدول رقم 14.

14- كلما انخفض ترتيب المكانة التنظيمية المشغولة من طرف العامل أو الموظف، دفعه ذلك إلى تكوين شبكات علائقية أكثر من العلاقات الاجتماعية ذات مستوى واحد، فمثلا نجد أنّ أعوان التنفيذ يشكلون الشبكات العلائقية أكثر من تكوينهم للعلاقات الاجتماعية ذات المستوى الواحد، والعكس من ذلك كلما ارتفع ترتيب المكانة التنظيمية المشغولة دفعه إلى بناء العلاقات الاجتماعية أكثر من تكوينه للشبكات العلائقية وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 14.

15- كلما انخفض ترتيب المكانة التنظيمية المشغولة دفع شاغلها إلى تكوين شبكات علائقية مع أكثر من مستويين مثلا: أعوان التنفيذ 55,17%؛ وبدرجة أقل من ذلك من طرف شاغلي المكانات التنظيمية المرتفعة " الإطارات بنسبة 40,74 % " وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 15.

16- نسبة الشبكات العلائقية المكونة تفوق نسبة العلاقات الاجتماعية المكونة مع طرفين في أحد الأصناف التالية : " نفس الفئة وفئة أعلى بـ 28,57 %، أو نفس الفئة وزملاء المجتمع 18, 10 %أو فئة أعلى وزملاء المجتمع 6,67 %، كما بينه الجدول رقم 15.

17- عندما نأخذ متغير المكانة التنظيمية المشغولة بعين الاعتبار نجد أنّ أعوان التنفيذ أكثر العمال والموظفين تكوينا للشبكات العلائقية وأقلهم تكوينا للعلاقات الاجتماعية من مستويين " صنف فئة أعلى وزملاء المجتمع " ونجد أيضا أنّ أعوان التحكم هم الأكثر تكوينا للعلاقات الاجتماعية من صنف " نفس الفئة وفئة أعلى " وأقلهم تكوينا للشبكات العلائقية؛ كما نجد أنّ الإطارات هم الأكثر تكوينا للعلاقات الاجتماعية من صنف " نفس الفئة وزملاء المجتمع " وهذا ما بينه الجدول رقم 15.

18- تغلب صفة علاقة العمل على العلاقات المكونة بين العمال أوالموظفين وزملاءهم من مختلف الفئات المهنية، وبنسبة كبيرة لدى العمال الصناعيين"45,60% "، تليها من حيث الترتيب العلاقة المركبة من صفتين أو أكثر عند الموظفين الإداريين"39,72% "، ثم صفة علاقة الصداقة بنسبة كبيرة لدى العمال الصناعيين" 23,40%"، وأقل من ذلك تأخذ العلاقات المكونة صفة علاقة المصلحة" 30% " بين الموظفين الإداريين وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 16.

19- تسود العلاقة المزدوجة " عمل وصداقة " بين العمال الصناعيين بنسبة67,86%،وهذا بدرجة أكثرمن الموظفين الإداريين والعلاقة الثلاثية " العمل والصداقة والمصلحة "بين الموظفين الإداريين بنسبة23,21%، أكثر من العمال الصناعيين، كما بينه لنا الجدول رقم 17.

20- تأخذ علاقة العمال والموظفين بمسؤوليهم في الغالب شكل علاقة العمل وتكون بنسبة كبيرة بين الموظفين ومسؤوليهم " 68,79% "، ثم تليها علاقة الزمالة التي تسود بدرجة كبيرة بين العمال الصناعيين ومشرفيهم ومسؤوليهم "40,80% "، وبدرجة قليلة جدا علاقة العمل والزمالة بنسبة 4,80% .

21- نستنتج من خلال معطيات الجدول رقم 18 أنّ غلبة علاقة العمل بين الرؤساء والمرؤوسين في مجالي دراستنا ترجع إلى توظيف وتبنّي طرفيها للأقوال الشعبية التي تنطوي معانيها على الوضعيات الاجتماعية المشابهة لها والتي تحدث في المجتمع، وبذلك ينقلان جزءا من الفعل الثقافي الاجتماعي إلى التنظيم، وتبنّيه يعد رسملة تنظيمية له .

22- نستنج أيضا من خلال الجدول 18أنّ بعض الرؤساء يتبنّون إلى جانب الأفعال الثقافية الاجتماعية بعض التقاليد التنظيمية النابعة من خصوصيات نمط القيادة الأوتوقراطي؛ ويدل وجود علاقتي الزمالة والعمل والزمالة على وجود بعض الرؤساء الذين يتبنون نمط القيادة الديمقراطي الذي يعترف قادته بهذين النوعين من العلاقات وهذا بدرجات مختلفة.

23- وفقا لمعطيات الجدول رقم 19، يكون التضامن الاجتماعي النابع من نمط المعيشة الريفي والذي يمارسه العمال والموظفين ذوو الأصل الريفي بدرجة كبيرة من غيرهم، امتدادا لاعتبارهم بوجود جهوية في التعامل داخل التنظيمات المستخدمة وهذا بنسبة 63,64%، الأمر الذي يدفعهم إلى القيام بأفعال إستراتيجيةتتمثل في:

* المحافظة على الروابط الموجودة والتي تربطهم في إطار المجتمع الريفي واحتكامهم إليها أثناء وجودهم داخل التنظيمات وتكريسها بالممارسة لضمان الاستمرارية والتقوّي.

* زيادة ارتباطهم بما هو ريفي من خلال العلاقات وربما حتى التكتل فيما بينهم في جماعات غير رسمية داخل التنظيمات، التي تبنى على أساس توجيه الولاء لأبناء المنطقة.

* الانطلاق من فكرة أنّ باقي الأفراد ذوو الأصول الأخرى يشكلون النقيض لهم، وهذا يقوّي من تضامنهم وارتباطهم، ومن ثمّ لايأخذون عنهم الممارسات الثقافية ذات المنشأ الحضري أو الشبه الحضري؛ وبهذه الممارسات والأفعال الإستراتيجية يكون العمال والموظفين ذوو الأصل الريفي الأكثر

توظيفا للأفعال الثقافية الاجتماعية في محيط التنظيم، وبغض النظر عن متغير المكانة التنظيمية التي يشغلونها."**فكرة جديرة بالبحث**".

24- وفقا لمعطيات الجدول رقم 20، يرجع سبب وجود الجهوية في التعامل إلى التعاون مع الجهة القوية داخل التنظيم وهذا بنسبة 65,81%، أي التي تمتلك السلطة والتي تمثلها الإدارة في أغلب الحالات، وهذا أكثر من الصراع معها، ويدعم هذا الرأي العمال والموظفين ذوو الأصول الحضرية " 70% " والشبه الحضرية " 71,62% "، أكثر من ذوي الأصول الريفية " 43,48% "، ويأخذ الفعل التعاوني صورتين هما:

* المسايرة والتوازي من خلال محاكاة الأفعال وأنماط التفكير وهذا في إطار تبنّي القول الاجتماعي التالي: " **الناس مع الواقف** " وهذا على غرار تبنيه من طرف أفراد المجتمع والذي يمثل صورة من صور الولاء.

* التعاون الصريح في مقابل توفير الحماية اللازمة وإشباع الحاجات المختلفة ومن ثمّ يأخذ شكل المقايضة التنظيمية.

25- يضعف اعتبار وجودا الجهوية في التعامل في الإدارات العمومية نظرا لتفعيل النصوص القانونية التي تحكم هذا المجال التنظيمي، وكذلك بداية ترسخ السلوك العقلاني لدى الفاعلين في التنظيمات الإدارية " 34,75% "مقارنة بالمؤسسات الصناعية " 54,40% "، وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 21.

26- يعتبر التعاون مع الجهة القوية أي مع الإدارة في أغلب الحالات سببا للتعبير عن وجود جهوية في التعامل حسب الموظفين " 73,74% "، أكثر من العمال الصناعيين " 60,29% " وهذا ما بينه لنا الجدول رقم 22.

27- يسعى العمال الصناعيين إلى تكوين العلاقات الاجتماعية داخل مؤسستهم بنسبة 60 % وهذا أكثر من الموظفين الإداريين وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 23.

28- يميل الموظفون إلى تكوين العلاقات الاجتماعية مع المسؤولين بدرجة أكبر " 51,67 % " وبأقل من النصف مع أبناء المنطقة الجغرافية "20 % "، وهذا خلافا للعمال الصناعيين الذين يميلون إلى تكوين العلاقات الاجتماعية مع أبناء المنطقة الجغرافية " 44 % " ثمّ مع المسؤولين بـ 28 % وهذا مابينه لنا الجدول رقم 24.

29- كلما انخفض ترتيب المكانة التنظيمية المشغولة من طرف العامل أو الموظف دفعه ذلك إلى تكوين علاقات اجتماعية" أعوان التنفيذ بنسبة 58,89%" وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 25.

30- يميل العمال والموظفين ذوو الأصل الريفي إلى تكوين العلاقات الاجتماعية مع أبناء المنطقة الجغرافية" 25,93 %" أكثر مقارنة بعدد العلاقات المكونة مع المسؤولين وأصحاب المصالح "22,22

%"، خلافا للعمال والموظفين ذوو الأصل الحضري الذين يفضلون تكوين علاقات اجتماعية مع المسؤولين بدرجة أولى ثم مع أبناء المنطقة الجغرافية وفي الأخير مع أصحاب المصالح؛ بينما يميل العمال والموظفين ذوو الأصل الشبه الحضري إلى تكوين العلاقات الاجتماعية مع المسؤولين وأبناء المنطقة الجغرافية بنفس الدرجة وبدرجة أقل من ذلك بكثير مع أصحاب المصالح، وهذا ما بينه لنا الجدول رقم 26.

31- تميل العاملات في المصنع والموظفات في الإدارة العمومية إلى تكوين علاقات اجتماعية مع زملائهن العاملين معهن في نفس المصلحة « القرب المكاني " بنسبة 50%، وهذا أكثر من العمالوالموظفين الذكور "42,68% "، ووفقا لمعطيات الجدول رقم 27.

32- يميل الموظفين الإداريين والعمال الصناعيين من الجنسين إلى تكوين علاقات اجتماعية مع العاملين معهم في نفس المصلحة أكثر من الفئات الأخرى نظرا للقرب المكاني وهذا ما بيّنه لنا الجدول رقم 28.

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أنّ أغلب العمال والموظفين يسعون إلى تكوين علاقات إجتماعية متنوعة بينهم، مهما اختلف جنسهم ومكان عملهم وحتى مكاناتهم التنظيمية التي يشغلونها بمناسبة عملهم، نظرا لإدراكهم لأهميتها في بناء اتفاقهم وتماسكهم وإشباع حاجاتهم المختلفة، وبناء على ذلك فهم يحافظون عليها ويعملون على تقويتها، وتبين لنا كذلك أنّ منشأ العلاقات الإجتماعية في محيط التنظيم هو توظيف بعض عناصر الثقافة الاجتماعيةمثل الأقوال والتعبيرات الإجتماعية، بالموازاة مع تبنيها من طرف أفراد المجتمع في إطاره، وبذلك تؤثر على تحديد أطرافها ونوعها وغايتها وحتى على بنائها، وفي حالات أخرى يؤثر الدافع الإستراتيجي للفاعل في التنظيم وبعض الممارسات التنظيمية، على بناء العلاقات الإجتماعية من خلال تحديد أطرافها ونوعها وحتى عددها أو شكلها.

كما نستخلص أيضا أنّ بعض الأفعال التنظيمية توازي الأفعال الإجتماعية المشابهة لها، أو تتقاطع معها في محور العمل أو في تبني نفس التراث الثقافي الإجتماعي، وتتحدد أيضا العلاقات الإجتماعية داخل التنظيم في حالات أخرى، بناء على الإعتبارات الإجتماعية للعمل ولنوعه، المكانة المشغولة، الأصل الجغرافي؛ وإلى هنا يتضح لنا جليا تأثيرات القيم الثقافية الإجتماعية التي يحملها العمال والموظفين ورؤسائهم على تكوين العلاقات الإجتماعية فيما بينهم، فإذا كانت هذه القيم إيجابية فإنّها تعزز من تماسكهم وتلاحمهم، وإن كانت سلبية أو ذات طبيعة نفعية فإنها تصبح علاقات إجتماعية ظرفية وغير دائمة وبالتالي تقوّض من دعائم التماسك التنظيمي.

الفصل السابع:

التمثل بالقيم الإجتماعية والتنظيمية وأثره على التماسك التنظيمي.

الفصل السابع:

التمثل بالقيم الإجتماعية والتنظيمية وأثره على التماسك التنظيمي.

تمهيد:

أولا: محور التمثل بالقيم الإجتماعية والتنظيمية.

ثانيا:أثر تمثل العمال والموظفينبالقيم الإجتماعية والتنظيمية على تماسكهم في إطار التنظيم.

خلاصة:

تمهيـــد:

سنحاول في هذا الفصل تبيان تأثير بعض القيم والإعتبارات الإجتماعية التي يتبناها العمال والموظفين والرؤساء، إيجابيا وسلبيا على تماسك التنظيم، وعلى العقلانية التنظيمية، وهذا على ضوء المدلولات السوسيولوجية للمعطيات الإحصائية لإجابات المبحوثين على الأسئلة الخاصة بمحور القيم الإجتماعية والتنظيمية.

ومن بين المؤشرات التي سنبحثها في هذا الفصل، نجد: تفضيل العمل في مؤسسة أو إدارة أخرى لايوجد بها أبناء المنطقة الجغرافية، الإعتبارات الإجتماعية للعمل المؤدىواعتبارات المبحوثين له، التقدير داخل التنظيم وعوامله، السعي إلى تحسين الأداء وتأكيد الذات، التفاعل مع الخصوصيات التنظيمية كالصرامة سواء بالقبول أو ابتكار حيل أخرى واتباع السلوكات غير العقلانية كردّ فعل على ذلك، وسنورد أهم أثار تمثل الفاعلين بالقيم الاجتماعية والتنظيمية سالفة الذكر، على تماسكهم في إطار التنظيم .

أولا: محور التمثل بالقيم الاجتماعية والتنظيمية:

سنعرض في هذا المحور بعض الجداول المعبرة عن تمثّل الفاعلين في التنظيم ببعض القيم الاجتماعية والتنظيمية، مثل: قيمة العمل المقنن، بداية ترسخ السلوك العقلاني، إدراك الاعتبارات الاجتماعية للعمل، وغيرها من القيم.

الجدول رقم 29: يبين قبول المبحوثين بالعمل في مؤسسة أخرى لا يوجد بها أبناء المنطقة والفئة المهنية.

قبول العمل في مؤسسة أخرى / الفئة المهنية	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عون تنفيذ	64	71,11	26	28,89	0	0	90	100
عون تحكم وتطبيق	36	55,38	29	44,62	0	0	65	100
إطار	87	78,38	20	18,02	4	3,60	111	100
المجموع	**187**	**70,30**	**75**	**28,20**	**4**	**1,50**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول العلاقة بين الفئة المهنية للمبحوثين ومدى قبولهم العمل في مؤسسة أو إدارة أخرى لا يوجد بها أبناء منطقتهم، ويتضح لنا من خلال الإتجاه العام أن ما نسبته 70,30% من المبحوثين يقبلون ويرضون بالعمل في مؤسسة أخرى لا يوجد بها أبناء المنطقة، ويدعم هذا الموقف المبحوثين الإطارات بـ 78,38%، تليها نسبة أعوان التنفيذ بـ 71,11% ثم أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 55,38%.

في المقابل من ذلك نلاحظ أن ما نسبته 28,20% من الإجابات تمثل المبحوثين الذين صرحوا عكس ذلك، أي لا يقبلون بالعمل في مؤسسة أو إدارة أخرى لا يوجد بها أبناء المنطقة.

وتبين لنا بعد حساب اختبار كا^2 التي وجدناها تساوي 17,883 وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية المساوية لـ: 9,488 عند درجة حرية 4 ونسبة دلالة 5 %، وعليه ننفي فرضية العدم ونقول بأنّه توجد علاقة بين متغيري الجدول.

يمكننا تفسير النسب المعبرة عن المبحوثين الذين يرضون بالعمل في مؤسسات أوإدارات أخرى لا يوجد بها أبناء منطقتهم، سواء بسبب التحول في أنماطهم التفكيرية ومن ثم تبلور فكرة العمل المنظم لديهم، الذي تحكمه وتضبطه القوانين والتعليمات، وبدايةَ تشبُّعِهم بقيم ومبادئ الثقافة الحديثة " الحداثة والصناعة والقانون.....إلخ "؛ وكذلك بداية تخلُّصِهم من بعض الأفكار ذات المنشأ الثقافي الإجتماعي والذي تحكمه روابط القبيلة والعشيرة والريف هذا من جهة ، ومن جهة أخرى وبناء على التوضيحات التي أوردها المبحوثين، الذين يرضون بالعمل في مؤسسة أخرى لا يوجد بها أبناء منطقتهم وقياسا عليهم يمكننا أن نميز بين سبعة "07 " فئات للعمال والموظفين بهذا الخصوص وهي كالتالي:

1- فئة ترى بأنّه لا مكان لأبناء المنطقة في العمل: إنّ مجمل التوضيحات التي أوردها المبحوثين بهذا الخصوص، تبيّن أن العمال والموظفين متشبعين بقيمة العمل التنظيمي الذي تحكمه القواعد والقوانين وليس العلاقات المبنية مع أبناء المنطقة، والتي تهدف في أغلب الحالات إلى التكتّل وتشكيل التنظيمات غير الرسمية، والتي تعرقل سيرورة العمل التنظيمي في أغلب الأحيان، كما تضفي اللاتماسك على المناخ التنظيمي، ومن هذا المنطلق فإنّ هؤلاء المبحوثين يرون بأن أبناء المنطقة لا يشكلون شرطا من شروط العملكما أنّ العمل لا يتطلب ذلك وليسوا معيارا له وبأنهم غير ضروريين.

وما يدل على أن هؤلاء العمال والموظفين بدؤوا في التخلص أو في تقليص درجة ارتباطهم بالثقافة الإجتماعية القائمة على أساس التضامن الجهوي من خلال التكتل في أماكن العمل، ومن ثمّ فهم يعتبرون أن العمل هو الأهم، وليست لأبناء المنطقة أهميةً في العمل، وكذلك وبناءً على نظرتهم لا يعيرون أهمية لعدم وجودهم في مكان العمل، وهذا دليل آخر على ما سبق ذكره، أي ترسّخت في أذهانهم قيمة العمل المنظم والمقنّن وغير الخاضع للاعتبارات الإجتماعية من ناحية الإشتراط.

2- فئة العمال والموظفين المندمجين اجتماعيا " الإجتماعيون": من خلال ما أورده المبحوثين من تبريرات على اختيارهم العمل في مؤسسات أخرى لا يوجد بها أبناء منطقتهم؛ **أسميناهم مندمجين اجتماعيا** لأنهم يرون بأن العمل مع أفراد آخرين من مناطق أخرى غير مناطق انتمائهم، سيساعدهم على التبادل الثقافي وتكوين وبناء علاقات اجتماعية أخرى وجديدة وكذلك مصادقتهم، وهذه الأخيرة تتفق مع ما أورده أحد المبحوثين بقوله: " **معرفة الناس كنوز** "؛ وهناك من برّر اختياره بأنّه متفتحا وليس منغلقا كما أن ذلك سيمنحهم فرصة التعارف أكثر، تطوير الأفكار واكتساب خبرات أخرى.

في نفس الإطار، يمكننا أيضا تفسير ذلك بأنّ هذا الإختيار يضمن المحافظة على العلاقات الرسمية بين العمال أو أن علاقات الصداقة تحكمها معايير خاصة بكل شخص.

3- فئة لها دافع الإستراتيجية الفردية: من خلال تحليلنا للتعقيبات التي أوردها المبحوثين في هذا الإطار، استخلصنا بأن هناك ثلاثة دوافع جزئية ركّز عليها المبحوثين وهي بالترتيب كالتالي:

أ- **تحييدهم من جانب الحياة الشخصية:**من خلال تجنب تدخلهم والإختلاط بهم، الوشاية ونقل الأخبار، والإبتعاد عن النظر.

ب- **تجنب احتقارهم:** لكي لا يعلموا بمناصبهم ووظائفهم أو أنّهم فعلا يحتقرونهم.

ج- **نظرا لتوجهاتهم المصلحية:** لأنّهم مصلحيين وكثيري طلبات التدخل بحكم الوظيفة المشغولة.

4- فئة في بداية استيعاب قيمة الوحدة الوطنية:

إنّ العمال والموظفين الذين تندرج تصريحاتهم ضمن هذا الصنف الفئوي، التي تمحورت حول عدم إيمانهم بالجهوية أو أكثر من ذلك هم ضد الجهوية والعنصرية وعدم رضاهم بهما، وأنهم اجتماعيين أكثر، ونستدل في هذا الإطار بتصريح أحد المبحوثين من خلال قوله " **أعمل مع كل الناس** " ومن ثم يتجنّبون المشاكل القائمة على أساس جهوي .

5- فئة تفضل ذلك لاعتبارات أخلاقية: إنّ وجود المعاملة الحسنة والإحترام المتبادل بين العمال والإعتماد على النفس والأخلاق ورغبتهم في بقاء ذلك قائما، يدفعهم إلى العمل في مؤسسات و إدارات لا يوجد بها أبناء المنطقة، كما أنّ هذا الإختيار يجعلهم بعيدين عن ارتكاب بعض السلوكات غير الأخلاقية مثل: الحساسيات، استعمال الجهوية والبيروقراطية، التعسُّف .

6- فئة العمال والموظفين المتشبعين بالوطنية: كانت تصريحاتهم كالتالي: **كلنا جزائريون، لأنني جزائري، لاتهمني مثل هذه الإعتبارات ما دمت أعمل في وطني، كلنا أبناء الجزائر.**

7-فئة الإجابات الأخرى: تمثلت في التصريحات التالية: المشكل في المسؤولين، لمعرفتي وتأقلمي، عدم الحاجة إلى علاقات اجتماعية، كرهت.

وفيما يخص النسب المعبّرة عن فئة المبحوثين الذين أدلوا بأنّهم لا يرضون بالعمل في مؤسسة أو إدارة أخرى لا يوجد بها أبناء منطقتهم يمكننا تفسيرها بما يلي:

- أن وجود أبناء المنطقة ضروريا للاستئناس بهم بالنسبة لهم،

- شدة خضوعهم لروابط الثقافة الإجتماعية " التضامن الجهوي" وكذلك الأصل الريفي لبعض المبحوثين.

الجدول رقم 30: يبين اعتبارات أفراد المجتمع لعمل المبحوثين و الفئة المهنية.

يعتبره أفراد المجتمع / الفئة المهنية	نشاط مشرف		رمز احتقار		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عون تنفيذ	82	91,11	8	8,89	0	0	90	100
عون تحكم وتطبيق	57	87,69	5	7,69	3	4,62	65	100
إطار	107	96,40	4	3,60	0	0	111	100
المجموع	**246**	**92,48**	**17**	**6,39**	**3**	**1,13**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول العلاقة بين متغير الفئة المهنية للمبحوث ورأيه بخصوص اعتبارات أفراد المجتمع للعمل الذي يؤديه، أي إنْ كانوا يعتبرونه نشاطا مشرِّفا أو رمز احتقار، ومن خلال اتجاهه العام يتضح لنا بأنّ أغلب المبحوثين صرحوا بأنّ أفراد المجتمع يعتبرون الأعمال التي يؤدونها بأنها أنشطة مشرِّفة، وهذا بنسبة 92,48%، هذا الرأي يدعمه المبحوثين الإطارات بـ 96,40% يليها أعوان التنفيذ بنسبة 91,11% وفي الأخير أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 87,69%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ من خلال نفس الجدول أن ما نسبته 6,39% صرحوا بأنّ أفراد المجتمع يعتبرون أعمالهم رمز احتقار؛ ومن خلال هذه النسب، وبحساب اختبار كا^2 وجدناها تساوي 8,512 وبالتالي فهي أصغر من كا ^{2} الجدولية المساوية لـ: 9,488 عند درجة حرية 4 ونسبة دلالة 5 % ، وبناء على ذلك فإننا نقبل بالفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول، كما سنقوم بإدخال مكان العمل كمتغير رائز كما سيبينه الجدول رقم 31.

تعكس لنا النسب الواردة في الجدول، لاسيما تلك التي تبيّن بأنّ أفراد المجتمع يعتبرون الأعمال المؤداة من طرف المبحوثين أنشطة مشرفة، ترسُّخ قيمة أهمية العمل مهما كان نوعه وعوائده لدى أفراد المجتمع، خلافا لما كان سائدا في السابق، ويرجع هذا إلى :

– تقلص فرص العمل التي توفّرها القطاعات الإقتصادية والإدارية، وعدم تغطية المتوفِّر منها نظرا لكثرة طالبي الشغل، من خلال غلبة الفئة الشبابية على التركيبة الإجتماعية للمجتمع الجزائري؛ أي يستوفون حدود السن وكذلك كثرة الراسبين في مساراتهم الدراسية، بالإضافة إلى تقلُّص المساهمة التنموية للقطاع الصناعي العمومي بسبب غلق بعض المؤسسات وخصخصة أخرى وكذلك حل البعض منها؛

– زوال بعض القيم السلبية التي كان يتبناها أفراد المجتمع الجزائري، مثل احتقار بعض الأعمال اليدوية والمهنية والبسيطة، وكذلك تلك التي لا يكتسب العامل من خلالها مركزا ومكانة اجتماعيين تمنحانه تقديرا واعترافا اجتماعيين عاليين، **وهذا كما سبق القول أعلاه، يرجع كذلك إلى عدم**

اللاتوازي واللاتوازن بين تزايد أعداد اليد العاملة غير المستغلة وكذلك ما يوفّره سوق العمل من مناصب شغل دائمة أو مؤقتة؛

– رد الإعتبار من طرف أفراد المجتمع، للأعمال البسيطة وذات الطابع المهني، ويبرر هذا الرأي وجود بعض الأقوال الشعبية المعبّرة عن ذلك، ومنها نذكر: " **خدّام الرجال سيدهم** " أو " **الخدّام سيد الرجال** "، هذين القولين معناهما واحد، أي أن العامل ومهما قل وزن عمله من الناحية الإجتماعية حتى ولو كان بسيطا، أي لا يُكسِبه مركزا ومكانة اجتماعيين ملائمين أو مرموقين، بحيث وبمجرد سؤال أحد الأصدقاء أو الجيران عن أحواله بما فيها العمل الذي يؤديه، فإن كان ذلك لا يناسب مستواه التأهيلي الذي يحوزه أو يؤديه نظرا لحاجته الإجتماعية الملحة " **الضرورة القصوى كإعالة عائلة مثلا** " يُقالُ له : " **الحمد لله كي راك خدام، بعض الناس مالقاوهاش، وخدّام الرجال سيدهم، وإنشاء الله ربي يفتح عليك بخدمة خير من هذي** "؛ كما نلاحظ بهذا المقام أنّ هناك تطوّرا في الفكر الإجتماعي بخصوص قيمة العمل بغض النظر عن نوعه، وأصبح أفراد المجتمع يفضّلون أن يأكل الفرد من عرق جبينه ولو كان عمله بسيطا أو على أن يبقى عالة على أسرته، أو أنّ بطالته قد تدفعه إلى ارتكاب بعض السلوكات المخالفة للدين الإسلامي كالسرقة، والخداع، والخيانة والتواكل والعالة، وكل هذا التطور يستمد شرعيته من الأحاديث النبوية الشريفة، التي نذكر منها، حديث البخاري عن أبي هريرة – رضي الله عنه، أنّ الرسول صلى الله عليه وسلم قال: "**لأن يحتطب أحدكم حزمة على ظهره خير له من أن يسأل أحدا فيعطيه أو يمنعه**"، ومن خلال ملاحظاتنا التي يمكننا أن نستند إليها في هذا الإطار: تلك المتعلقة بارتداء لباس العمل من طرف أفراد المجتمع الذين يقومون ببعض الأعمال كالبناء أو الطلاء وغيرها مثلا، من الأعمال البسيطة والتي كان ينفر منها أفراد المجتمع في وقت غير بعيد، في المدن وفي الطرقات وفي وسائل النقل دون تحرجهم من ذلك، وهذا على العكس مما كان الأمر عليه الأمر في السابق، أي تفادي الخروج بتلك الألبسة لتفادي النظرة الدونية لبعض الأفراد المترفّعين أو تعليقات البعض الأخر منهم عليهم، الأمر الذي قد يترتب عنه الدخول في مناوشات معهم.

من جهة أخرى وفي سياق متصل بتفسير النسب الممثلة للمبحوثين الذين يرون بأن أفراد المجتمع يعتبرون أعمالهم رمز احتقار، يمكننا القول كذلك بأن قيمة أهمية العمل لدى أفراد المجتمع بغض النظر عن نوعه وعوائده المادية والمعنوية، **التي نعتبرها في بداية الترسُّخ العام لدى أفراد المجتمع**، غير أنّ ذلك لا ينفي وجود بعض الممارسات الإجتماعية التي تتنافى مع ذلك القول، مثلا بناء العلاقات الإجتماعية سواء علاقة صداقة أو زمالة، في مجالات العمل وفي أكثر الحالات قد يكون على أساس الفئة المهنية للعمال والموظفين، ومن ثمّ نجد أو نلاحظ البعض من هؤلاء لا يقيمون علاقات اجتماعية

مع زملائهم المنتمين إلى فئات مهنية دنيا، أو حتى إقامة علاقات مصلحة معهم نظرا لعدم الإستفادة منها – العلاقات التي يكون طرفها أعوان التنفيذ والتحكم – ، لا سيما من طرف العمال والموظفين النفعيين " الذين يتبنون القول الشعبي " **اللي ما فيه النفع غير أدفع** " الذي سبقت الإشارة إليه في الجدول رقم 17 وكذلك ارتباط بعض الظواهر الإجتماعية ارتباطا وثيقا بنوع العمل المؤدى لدى بعض الأسر الجزائرية كالزواج مثلا.

ويمكننا الإستدلال كذلك على النسبة الممثلة للإطارات الذين صرحوا بأن أعمالهم يعتبرها أفراد المجتمع رمز احتقار، وهذا يرجع إلى خصوصية تلك المهام وحساسيتها مجتمعيا، فمثلا الإطارات العاملون بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، قد يلاقون في بعض المواقف إهانات أو حتى تهديدات وتشهير، من طرف بعض المترشحين للمسابقات والذين قد يُحذَفون من قوائم الناجحين بسبب عدم استيفائهم لأحد أو بعض الشروط القانونية المحددة بموجب التنظيم المعمول به، أو لعدم جدارتهم – أي عدم احتلالهم لمركز قانوني من حيث المعدل أو في حدود المناصب المالية المفتوحة من طرف الإدارة العمومية أو المؤسسة المنظمة للمسابقة، وبهذا الخصوص نورد مايلي: أنّ أحد المرتفقين قال لأحد الإطارات في نفس الحالة بأنّكم **صهيونيين**، وقيل لإطار آخر من طرف طبيب عندما زاره بمناسبة مرضه وعندطلبه لشهادة مرضية لبضعة أيام سأله الطبيب عن عمله، وبعدما أخبره بذلك قال له: **ارحموا هذا الشعب**.

وحسب رأينا، يرجع ذلك إلى عدم اطّلاع جمهور المرتفقين بمهام وصلاحيات هذا الهيكل الإداري المهم في البناء المؤسساتي للدولة الجزائرية، وكذلك لامسؤولية بعض المسيرين في بعض المؤسسات والإدارات العمومية الذين لا يقومون بتوضيح الخطأ المرتكب من طرفهم في أغلب الحالات للمترشحين، عند حدوث ذلك الأمر – أي حذف أحد المترشحين من قائمة الناجحين – وبإتباعهم لسلوك الهروب من الواقع يلصقون نتيجة خطأهم، أي حذف المترشحين غير المستوفين للشروط القانونية والجدارة بممثل مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري التي تشكل بالنسبة لهم كواقي للصدمات « **par choc** » في مثل هذه الحالات، وعلما أنّ ذلك الممثل قام بمهامه التي تخولها له وظيفته.

الجدول رقم 31: يبين اعتبارات أفراد المجتمع لعمل المبحوثين حسب مكان العمل والفئة المهنية.

مكان العمل	يعتبره أفراد المجتمع الفئة المهنية	نشاطا مشرّفا		رمز احتقار		بدون إجابة		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	عون تنفيذ	41	95,35	2	4,65	0	0	43	100
	عون تحكم وتطبيق	25	86,21	1	3,45	3	10,34	29	100
	إطار	65	94,20	4	5,80	0	0	69	100
المجموع الجزئي الأول		**131**	**92,91**	**7**	**4,96**	**3**	**2,13**	**141**	**100**
م ب م	عون تنفيذ	41	87,23	6	12,77	0	0	47	100
	عون تحكم وتطبيق	32	88,89	4	11,11	0	0	36	100
	إطار	42	100	0	0	0	0	42	100
المجموع الجزئي الثاني		**115**	**92,00**	**10**	**8,00**	**0**	**0**	**125**	**100**
المجموع العام		**246**	**92,48**	**17**	**6,39**	**3**	**1,13**	**266**	**100**

بعد قيامنا بإدخال متغير مكان عمل المبحوث كمتغير رائز على الجدول رقم 30 أعلاه، لتفكيك التقارب بين النسب الممثلة للفئات المهنية، ومن ثمّ وبناء على الإتجاه العام للجدول المتمثل في نسبة92,48%، التي تعبر عن المبحوثين الذين صرحوا بأنّ أفراد مجتمعهم يعتبرون أعمالهم أنشطة مشرّفة، وهذا الرأي يدعمه المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بـ 92,91% وهذه النسبة نجدها مدعمة من طرف أعوان التنفيذ بـ 95,35%ومن طرف الإطارات بـ 94,20%ويدعمها أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 86,21%؛ الرأي ذاته يدعمه المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 92% وبالتفصيل من طرف الإطارات بنسبة 100 % ومن طرف أعوان التحكم والتطبيق بـ 88,89%وفي الأخير أعوان التنفيذ بنسبة 87,23%، ومن ثم فإن النسبتين الممثلتين للمبحوثين العاملين بمجالي الدراسة بقيتا مواظبتين للاتجاه العام للجدول.

في المقابل من ذلك ، نلاحظ من خلال نفس الجدول أنّ نسبة 6,39% الممثلة للمبحوثين الذين صرحوا بأن أفراد المجتمع يعتبرون أعمالهم رمز احتقار، مدعمة من طرف المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 8 %ومن طرف المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 4,96%.

من خلال النسب المضمنة في هذا الجدول والممثلة للمبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وفي مختلف الفئات، الذين صرحوا بأنّ أفراد المجتمع يعتبرون أعمالهم أنشطة مشرّفة، ومن ثمّ وبالرغم من إدخال المتغير الرائز المتمثل في مكان العمل إلّا أن النسب بقيت مواظبة للاتجاه العام للجدول، وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 5,715 وبالتالي فهي أصغر من كا^2

الجدولية المساوية لـ: 23,685 عند درجة حرية 14 ونسبة دلالة 5 %، وعلى هذا الأساس نقبل بفرضية العدم أي أنّه لا توجد علاقة بين متغيرات: مكان العمل، الفئة المهنية واعتبارات أفراد المجتمع للعمل المؤدى من طرف المبحوثين.

ونفسر ذلك بما يلي:

– أهمية مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، باعتبارها هيكلا إداريا مهما في البناء المؤسساتي للدولة الجزائرية، وكذلك بالنظر إلى المهام المنوطة بها " **مراقبة عمليات التوظيف التي تنظمها المؤسسات والإدارات العمومية على المستوى المركزي** "، وكذلك إشرافها على عمل مفتشيات الوظيفة العمومية على المستوى المحلي، وكما سبقت الإشارة إليه في تحليلات سابقة فيما يخص تشكيل وبناء الشبكات العلائقية بين الموظفين وزملاء المجتمع، ومن هذا المنطلق يمكننا القول بأن العلاقات الإجتماعية التي يكون اتجاهها من زملاء المجتمع نحو أحد الموظفين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، ومن ثم فإنّ معرفة أحد مستخدمي قطاعات الوظيفة العمومية الأخرى، أو أحد المشاركين في إحدى المسابقات المنظمة من طرف المؤسسات والإدارات العمومية الأخرى، لأحد من هؤلاء وبغض النظر عن فئته المهنية، يُعتبر في نظره عاملا معنويا يساعده على قضاء مصلحته، سواء بصفة مباشرة أو بتدخُّل ذلك العون أو الموظف لدى المكلف بدراسة الملف أو الهيكل المكلف بذلك، إن كانت تربطه علاقة به أو اللجوء إلى وساطة زميل له؛ **ونستخلص من خلال هذا التحليل أن المرتفق أو الفرد المجتمعييقايض قضاء مصالحه أو الحصول على المعلومات اللازمة بتقديره للموظف أو العون الذي يعرفه مباشرة أو بواسطة شخص آخر، مهما كانت فئته المهنية، من اعتبار نشاطه مشرّفا.**

وهذا الأمر يؤكد لنا كذلك لجوء أفراد المجتمع إلى تشكيل شبكات علائقية مع الفاعلين في التنظيمات، بهدف استغلالها في قضاء مصالحهم، وبانتماء الأفراد المجتمعيين لأحدا التنظيمات بهدف العمل، فإنهم ينقلون هذه الممارسة إلى أمكنة عملهم ويكرّسونها.

ويمكننا إرجاع حصول اعتبار العمل المؤدى من طرف العون أو الموظف، نشاطا مشرفا من قبل أفراد المجتمع، وكما سبقت الإشارة إليه في تحليلات سابقة، بأن الإنتماء القائم على أساس التضامن الجهوي يساهم في تكوين علاقات اجتماعية جد وثيقة مع أبناء المنطقة، ومن ثم يُمنح الفاعل مكانة اجتماعية مناسبة من طرف أبناء المنطقة، على مقدار ما يستطيع قضاؤه لهم من مصالح خاصة، وهناك سلوك سلبي آخر لم نلاحظه على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، غير أنه موجود بالفعل على مستوى مؤسسات وإدارات عمومية أخرى، و يمكننا إدراجه بهذا الصدد، فمثلا قد

يترتب عن القيام به اعتبار أفراد المجتمع للعمل المؤدى من طرف أولئك بأنه نشاطا مشرفا بالرغم من بساطته مثلا حارس، وهذا كنتيجة لتبقرط بعض الفاعلين في التنظيمات، وهذا كاستراتيجية متّبعة من طرفهم للحصول على ذلك.

وعلى العكس من ذلك، نفسر النسب الممثلة للمبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني الذين لهم نفس التصريح، والتي تبيّن لنا بأنّ هناك علاقة جزئية بين متغيرات الجدول " مكان العمل، الفئة المهنية والإجابة بخصوص اعتبارات أفراد المجتمع للعمل المؤدى، بحيث عندما نقارن بين النسب الممثلة للمبحوثين العاملين بمجالي الدراسة وفي نفس الفئة المهنية، مثلا نلاحظ ارتفاع النسبتين الممثلتين لأعوان التنفيذ وأعوان التحكم والتطبيق العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، مقارنة بنظرائهم العاملين بمؤسسة البناء المعدني؛ ويرجع ذلك إلى:

– قلة الإهتمام بتكوين العلاقات الإجتماعية مع العمال الصناعيين، نظرا لقلة أو انعدام المصالح المراد قضاؤها من خلال تلك العلاقات، ومن ثم لا يحصل الإعتبار من طرف أفراد المجتمع للعمل في المصنع على أنه نشاطٌ مشرفٌ مقارنة بالعمل الإداري؛

– كذلك ربما بساطة بعض الأعمال التنفيذية " الطلاء، التقطيع، التلحيم، ..." التي ربما مازالت تعتبر أعمالا دونية لدى البعض من أفراد المجتمع، انطلاقا من اعتبارها لا تمنح المكانة والمركز الإجتماعيين المرتفعين للقائم بها، ومن ثم ينعكس ذلك على اعتبارها أعمالا لا أنشطة مشرفة.

ويمكننا كذلك الإشارة إلى أنّ ارتفاع النسبة المعبرة عن المبحوثين الإطارات العاملين بمؤسسة البناء المعدني مقارنة بنظرائهم العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري الذين يفيد تصريحهم بأن أفراد المجتمع يعتبرون مهامهم أنشطةً مشرفةً، حسب رأينا نرجعه إلى أمرين أساسيين هما:

– الأجر المحترم الذي يتقاضاه الإطار في المؤسسات الصناعية والإقتصادية وحتى الخدماتية بالإضافة إلى الإمتيازات والمنح الكثيرة وكذلك قلة التفاعل مع المرتفقين من جمهور المواطنين مقارنة بالإطار في قطاع الوظيفة العمومية، الذي يعتبر أجره منخفضا مقارنة بأجر الإطار الصناعي وكذلك الضغوط المترتبة عن التعامل مع أفراد المجتمع مع الأخذ بعين الإعتبار كل ما يميز عقلية وسلوك الجزائري.

الجدول رقم 32: يبين توزيع المبحوثين الذين يقدرهم زملاء العمل و الفئة المهنية.

يقدرهم زملاء العمل / الفئة المهنية	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
عون تنفيذ	84	93,33	6	6,67	90	100
عون تحكم وتطبيق	57	87,69	8	12,31	65	100
إطار	108	97,30	3	2,70	111	100
المجموع	**249**	**93,61**	**17**	**6,39**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول العلاقة بين متغير الفئة المهنية للمبحوث ورأيه فيما يتعلق بتقديره من طرف زملاء العمل أم لا، ومن خلال الإتجاه العام يتضح لنا بأنّ ما نسبته 93,61%من المبحوثين يقدرهم زملاء العمل، هذه النسبة يدعمها الإطارات بـ 97,30% و أعوان التنفيذ بـ 93,33%وفي الأخير أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 87,69%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ من خلال نفس الجدول أن ما نسبته 6,39% من المبحوثين لا يقدرهم زملاء العمل.

ولدى حسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 6,698 وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية المساوية لـ: 5,991 عند درجة حرية 2 ونسبة دلالة 5 %، وعلى هذا الأساس ننفي فرضية العدم ونقول بأنّه توجد علاقة بين متغيري الفئة المهنية للمبحوثين وتقديرهم من طرف زملاء العمل.

وتوضح لنا النسب الواردة في هذا الجدول أنّ أغلب المبحوثين من مختلف الفئات المهنية، صرحوا بأن زملاءهم يقدّرونهم أي يحترمونهم، ونفسرها بأنّ هناك ثلاثة عوامل حسب رأينا ساهمت في ذلك وهي:

1- الخصوصية الثقافية للمجتمع الجزائري:

كما سبق وأن أشرنا في الفصل الخاص بالفعل الثقافي الإجتماعي، إلى أنّ الأمازيغية والعربية تعتبران مكوّنين للهوية الجزائرية، تمازجا وتفاعلا باستمرار بفعل التعاقب التاريخي للأحداث، فالأولى نابعة من المجتمع الجزائري قبل مجيء الإسلام، وكان لها دورا كبيرا في استمرار الثقافة الإجتماعية للمجتمع الجزائري، بمختلف أشكالها المتمثلة في اللغة والسلوكات والقيم وغيرها من الجوانب التي تفاعلت مع مبادئ الدين الإسلامي الذي احتضنه المجتمع الجزائري، والذي ساهم بدور كبير في ترسيخ قيم إيجابية نابعة منه مثل: اعتبار العمل عبادة، إتقان العمل، الجدية والمثابرة وتحمل المشقة واحترام الغير؛ وهذا لا ينفي وجود بعض الإعتبارات مثل احتقار الأعمال البسيطة لدى شريحة واسعة من المجتمع، انطلاقا من النظر إليها على أنّ ممارستها تنتقص من كرامة وشخصية الفرد، وكدليل على ذلك كان الأولياء يختارون

لأبنائهم الطلبة تخصصات توفر لهم في المستقبل مهنا ذات الياقات البيض، وهذا باعتقادهم بأنّها تتميز بمكانة اجتماعية محترمة مقارنة بمهن الياقات الزرقاء التي يحتقرها المجتمع، وبناء على ذلك يمكن القول بأنّ احتقار الأعمال البسيطة له امتدادات ثقافية اجتماعية، وعلى أساس ذلك يتجنّبها أفراد المجتمع لأنّه كما سبق القول وحسب وجهة نظرهم فإنّه بالإضافة إلى الإنتقاص من كرامتهم وشخصيتهم فهي لا توفّر لهم التقدير من الزملاء في المعمل وفي المجتمع، والدليل على ذلك هو قبول تلك الأعمال من طرف المهاجرين إلى الدول الأوروبية لأنّهم يدركون بأنّ ثقافات تلك المجتمعات لا تحتقرها، وبممارستها لا يشعرون بالانتقاص من كرامتهم وشخصياتهم وتوفّر لهم تقديرا اجتماعيا في مكان العمل وفي المجتمع.

ومن ثم يتبين لنا بأن احتقار الأفراد الذين يمارسون الأعمال البسيطة مرتبط بالنظرة الدونية للمجتمع بخصوص الأعمال الممارسة، وساد هذا الإعتبار لوقت ليس بالقصير إلى أن تقلّص بفعل انكماش سوق العمل في المجالين الصناعي والإقتصادي، وأصبح الحصول على منصب عمل فيهما شبه مستحيل نظرا لعدم كفاية المتوفّر منها مقارنة بعدد طالبي العمل المتزايد، **ومن ثم بدأت قيمتي العمل وأهميته حسب رأينا في التبلور من جديد لدى أفراد المجتمع الجزائري بغض النظر عن نوعه، وعلى ذلك الأساس أيضا أصبح يقدّر الأفراد العاملين، اجتماعيا وتنظيميا بغض النظر عن أعمالهم الممارسة** وهذا ما سنتناوله في العنصر الموالي.

2- تطور قيم العمل لدى الفرد الجزائري:

إن تقلص عدد مناصب الشغل بسبب تقلص درجة استيعاب القطاع الصناعي الجزائري لليد العاملة المتزايدة سنويا بفعل النمو الديمغرافي السريع، وكذلك حل الكثير من المؤسسات الإقتصادية والصناعية وغلق وخصخصة البعض الأخر، وبالرغم من آثاره السلبية – انخفاض نسبة التوظيف – وخروج المرأة إلى العمل وبقوة في كل المجالات وبدون استثناء، **إلّا أنّ ذلك أدى من جهة أخرى إلى إعادة نظر أفراد المجتمع في منظومة القيم الخاصة بالعمل**، بحيث وبعد أن كان العمل في بعض المجالات التي لا تتطلب مستوى تأهيليا عاليا كالحدادة والتلحيم والحراسة والتنظيف وغيرها من الأعمال البسيطة لا يلقى القبول والرضا من طرف الأفراد، أصبح حاليا التفكير في تعلم مهنة أو حرفة من أهم شروط المعيشة في هذا العصر، وصار المهني أو الحرفي يضرب به المثل في العيشة المحترمة " **اللي راه عايش مول الميتي métier**" ومن ثمّ أصبح الأولياء يوجّهون أبناءهم إلى مراكز التكوين والتعليم المهنيين وكذا المعاهد المتخصصة لإكسابهم مهنة أو حرفة يبنون بها مستقبلهم في ظل الظروف السياسية والإجتماعية، ومن ثمّ يحصلون أيضا على تقدير أفراد المجتمع، وكما قلنا سابقا أيضا بأنّ الدليل على التحول الذي طبع

النظرة إلى الأعمال البسيطة هو : **اعتبار من يؤديها سيد الرجال**، نظرا للتقدير الذي يلقاه من طرف أفراد المجتمع والزملاء.

وكذلك هناك بعض المجالات أصبح الشباب ومن بينهم حاملي الشهادات العليا يرضون بالعمل فيها مثل أعمال التنظيف مثلا، نظرا لتطور الإعتبارات الإجتماعية بخصوصها، وفي المقام يجدر أن نذكر بأنّ النظافة والتنظيف عملا شريفا إلا أن النظرة الإجتماعية التي سادت سابقا كانت سلبية وتمُقِت عون النظافة وتنعته بأبشع النعوت، وحاليا الأمر عكس ذلك تماما فأصبح: **عون النظافة يدعى نظّافا عكس ما كان يدعى به سابقا.**

3- كثرة الشبكات العلائقية بين العمال والموظفين:

كتفسير للنسب المضمنة في الجدول ذاته، التي تدل على أنّ المبحوثين يقدرهم زملاء العمل، وحسب رأينا يمكن إرجاعه إلى قدرة المبحوثين على تكوين علاقات اجتماعية بواسطة الأعمال التي يؤدونها وبغض النظر عن فئاتهم المهنية، نظرا لتوفر المعاملة الحسنة والإحترام المتبادل بين العمال والموظفين في مجالي الدراسة، كما بينه لنا الجدولين رقمي 14 و15، من خلال تعدد أطراف ومستويات العلاقات المكونة بين العمال والموظفين: بين الموظفين والعمال من نفس الفئة المهنية و / أو مع زملاء من فئة مهنية أعلى و/ أو زملاء المجتمع، وكذلك علاقات الزمالة التي تربط العمال بعضهم ببعض، وفي بعض الحالات مع مسؤوليهم المباشرين كما أشرنا إليه سابقا، ومن ثم يمكننا القول بأنّ نوع العمل المؤدى لم يعد يرمز إلى الإحتقار كما كان عليه الأمر في السابق، كنتيجة للرواسب الثقافية السلبية التي ترسّخت لمدة معتبرة من الزمن، إلّا أنّ إعادة الإعتبار للعمل وأهميته حاليا، ومن ثم التقدير التنظيمي الذي يعبّر ويدلُّ على أنّ هناك تقديرا اجتماعيا يحصل عليه الفرد من خلال عمله.

مما سبق ذكره، لايكفينا بأن نسلّم بأنّ جميع الأفراد الإجتماعيين يعتبرون الأعمال البسيطة أعمالا مشرفة وعلى أساس ذلك يقدّرون الأفراد الآخرين سواء كانوا زملاء لهم في ميدان العمل أو في المجتمع، لأنّنا نجد بعضهم لا يقدّر من يكون عمله بسيطا، والدليل على ذلك النسب المعبّرة عن أعوان التنفيذ والإطارات وأعوان التحكم الذين صرحوا بأنّ زملاءهم لا يقدّرونهم، أي في ميدان العمل؛ ومن هنا فما بالنا في الإطار الكلي الذي يمثله المجتمع، أي أنّ هناك **لاتقدير اجتماعييناظر اللاتقدير التنظيمي،** الذي ما زالت تبثه بعض الترفّعات والإمتدادات الثقافية الإجتماعية، مثل اتجاه النفعية، **فمثلا عدم استطاعة عون تنفيذ أو عجزه عن قضاء مصلحة لأحد النفعيين، يدفعه إلى عدم الإعتراف به وبمكانته وهنا يحصل اللاتقدير لذلك العون البسيط.**

الجدول رقم 33: يبين توزيع المبحوثين الذين يقدرهم زملاء العمل حسب مكان العمل والفئة المهنية.

مكان العمل	يقدرهم زملاء العمل / الفئة المهنية	نعم		لا		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	عون تنفيذ	42	97,67	1	2,33	43	100
	عون تحكم وتطبيق	26	89,66	3	10,3	29	100
	إطار	67	97,10	2	2,90	69	100
المجموع الجزئي الأول		**135**	**95,74**	**6**	**4,26**	**141**	**100**
م ب م	عون تنفيذ	42	89,36	5	10,64	47	100
	عون تحكم وتطبيق	31	86,11	5	13,89	36	100
	إطار	41	97,62	1	2,38	42	100
المجموع الجزئي الثاني		**114**	**91,20**	**11**	**8,80**	**125**	**100**
المجموع العام		**249**	**93,61**	**17**	**6,39**	**266**	**100**

بإدخال مكان العمل كمتغير رائز على الجدول رقم 32، يتضح لنا من خلال اتجاهه العام أن ما نسبته 93,61% الممثل للمبحوثين الذين صرحوا بأنّ زملاءهم يقدرونهم، نجده مدعما من طرف المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 95,74% والتي يدعمها أعوان التنفيذ بـ 97,67% تليها فئة الإطارات بـ 97,10%وفي الأخير فئة أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 89,66%؛ وفي الإطار نفسه نلاحظ أيضا أنّ المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني يدعمون هذا الرأي بنسبة 91,20%وبصفة مفصلة من طرف المبحوثين الإطارات بنسبة 97,62%تليها فئة أعوان التنفيذ بـ 89,36% وأخيرا أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 86,11%.

في المقابل من ذلك، نجد أن نسبة 6,39% التي تعبر عن المبحوثين الذين كان تصريحهم عكس الرأي الأول أي لا يقدرهم زملاء العمل، مدعمة من طرف المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 8,80% ومن طرف المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية بنسبة 4,26%.

من خلال هذه القراءة نلاحظ بأنّ هناك تباين بين النسبتين الممثلتين للمبحوثين المنتمين إلى فئة أعوان التنفيذ، وكذلك تقارب النسب الممثلة للمبحوثين المنتمين إلى فئتي أعوان التحكم والتطبيق والإطارات العاملين في مجالي الدراسة؛ ولدى حسابنا لاختبار كا^2 الخاصة بهذا الجدول وجدناها تساوي 3,83 ومن ثمّ فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 14,067 عند درجة حرية 7 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك فإنّنا نقبل بالفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيرات الجدول الثلاث.

وعلى أساس ذلك يمكننا القول بأنّ أعمال التنفيذ وبالرغم من تطوّر النظرة الإجتماعية بخصوصها وكذلك بداية الترسيخ العام للقيم الإيجابية التي تركز على العمل وأهميته، لدى أفراد المجتمع الجزائري إلّا أنه ومن خلال انخفاض النسبة الممثلة للمبحوثين من فئة أعوان التنفيذ العاملين بمؤسسة البناء المعدني مقارنة بنظرائهم العاملين بمصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وحسب رأينا يمكن أن يرجع إلى:

– استمرار النظرة الدونية الإجتماعية لبعض الأعمال البسيطة مثل الطلاء، الحدادة وغيرها، لدى بعض أفراد المجتمع وفي بعض المناطق، وهذا ما يدل على انخفاض النسبة الممثلة لأعوان التنفيذ العاملين بمؤسسة البناء المعدني الذين يقدرهم زملاءهم، سواء من خلال نظر أولئك الزملاء إلى تلك المهام بأنّها لا تمنح ممارسيها المكانة الإجتماعية الملائمة والتي يقدرونهم على أساسها، أو يبنون معهم علاقات اجتماعية، أو لا تمنحهم سلطة مهنية تساعدهم على قضاء بعض المصالح للزملاء ومن ثم يعترفون بهم ويقدّرونهم على أساس ذلك.

في المقابل من ذلك، يمكننا إرجاع ارتفاع النسبة الممثلة لأعوان التنفيذ العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الذين يمارسون مهام الحراسة، الوقاية، الصيانة وسياقة سيارات الخدمة، إلى وجود أحكام قانونية تفرض الإحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين والأعوان المتعاقدين، فالمشرع الجزائري **وبهدفه المتعلق بتأسيس ثقافة المرفق العام الذي يسوده الإحترام والتقدير**، ومنها نذكر المادة 30 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، التي تنص على أنه يجب على الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو قذف أو شتم أو اعتداء، من أي طبيعة كانت أثناء ممارسة وظيفته أو بمناسبتها، هذا بالنسبة للأعوان الذين لهم صفة الموظف سواءً الذين يمارسون تلك المهام " أعمال التنفيذ " أو المنتمين إلى فئتي الإطارات وأعوان التحكم والتطبيق وتحكمهم مختلف القوانين الأساسية الخاصة الجديدة.

ومن باب الواجبات اشترطت عليهم بموجب أحكام المادة 42 من الأمر نفسه، تجنب الأفعال المنافية لطبيعة المهام الممارسة حتى ولو كان ذلك خارج الخدمة، وعلى أن يكون سلوكهم لائقا ومحترما في كل الأحوال، وهذا حسب رأينا يمنح المبحوثين تقديرا اجتماعيا وتنظيميا؛كما نصت المادة 52 من نفس الأمر؛ على أنه يجب على الموظف التعامل بأدب واحترام في علاقاته مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه.

من جهة أخرى وفيما يخص الأعوان المتعاقدين الذين يُكلّفون بمهام التنفيذ فإنّ المشرع أعطى كذلك لاحترامهم حيزا مهما من الناحية التشريعية عند إصدار المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المحدد لكيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر

المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم، بحيث تنص أحكام المادتين 13 و 14 منه على ما يلي:

– الحماية من التهديد أو الإهانة أو الشتم أو القذف أو الإعتداء من أي طبيعة كانت، التي قد يتعرضون لها أثناء ممارسة مهامهم أو بمناسبتها؛

– ممارسة الأنشطة بإخلاص وبدون تحيز والإمتناع عن القيام بالأعمال التي لا تتماشى مع طبيعة مهام منصب الشغل حتى خارج الخدمة والتحلي في كل الظروف بالسلوك الحسن واللائق والمحترم.

من خلال هذه الأحكام القانونية، يمكننا القول بأنّ المشرع سعى إلى تأسيس ثقافة تنظيمية قوامها أسس الإحترام والتقدير والمعاملة الجيدة والسلوكات الحسنة، ويحصل التقدير من طرف زملاء العمل كذلك عندما تسود المناخ التنظيمي العلاقات الجيدة والأخلاق والتواضع، والتي تلقنها مختلف مؤسسات التنشئة الإجتماعية المختلفة للأفراد، وعندما تنعدم الصراعات داخل التنظيمات سواء الصراعات الفردية البينية أو الفئوية أو القائمة على اعتبارات أخرى، وربما قد يكون كنتيجة لقضاء بعض المصالح الشخصية للزملاء أو لانعدام المشاكل بين العمال والموظفين، وكذلك نظرا للمكانة الإجتماعية التي يحتلها البعض الآخر، أو نظرا لعدم وجود المبحوثين كطرف في الحالات الصراعية وكذلك لسلوكاتهم الحسنة.

ويمكننا القول كذلك أنّه في حالة وجود القيادة الإدارية الكفؤة، التي تركّز في تعاملها مع الأتباع على التعاون والإحترام المتبادل وكذلك المعاملة الحسنة لهم، فإنه بالإمكان أن يقتدي العمال والموظفين بهؤلاء المسؤولين من هذه الناحية ويعاملون بعضهم البعض على الأسس والمبادئ الأخلاقية والدينية في المعاملات والتعامل، ومن ثم ينقلونها إلى المجالات البينية ويسعون إلى التحلي بها مع زملائهم المنتمين إلى مختلف الفئات المهنية، ويواظبون على تعليمها للأعضاء الجدد في الوحدات والهياكل التنظيمية إلى أن تصبح **تقليدا تنظيميا**، يلتزم به جميع المنتمين إلى الوحدة أو الوحدات التنظيمية وبصفة عامة المتواجدين في المنظمة، وبممارسته المستمرة يترسّخ في أذهان المنتسبين إلى المنظمة ثم يُكرّس كعنصر أخلاقي إلى أن يصبح مكونا رئيسيا للثقافة التنظيمية السائدة، والتي تتطور باستمرار من خلال إضافة أو تعديل بعض المكونات التي يداوم الفاعلين في التنظيم على ممارستها أو التأكيد على ذلك للأعضاء الجدد.

الجدول رقم 34: يبيّن العوامل التي يقدَّر المبحوثين على أساسها من طرف زملائهم والفئة المهنية.

يقدرونهم على أساس الفئة المهنية	العمل المؤدى	بغض النظر عن العمل المؤدى	أخرى	إجابات متعددة	المجموع
	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %
عون تنفيذ	45 52,33	32 37,21	1 1,16	8 9,30	86 100
عون تحكم وتطبيق	28 47,46	24 40,68	2 3,39	5 8,47	59 100
إطار	37 35,56	28 26,92	2 1,92	37 35,58	104 100
المجموع	**110** **44,18**	**84** **33,73**	**5** **1,89**	**50** **20,08**	**249** **100**

يوضّح لنا هذا الجدول العامل الذي يراه المبحوثين أنه أساس تقديرهم من طرف زملائهم، فمن خلال اتجاهه العام الممثل في نسبة 44,18% من المبحوثين الذين صرحوا في الجدولين رقمي 32 و 33 بأنّهم محل تقدير من طرف زملائهم، أساسه العمل المؤدى، وهذا الرأي يدعمه أعوان التنفيذ بنسبة 52,33%ثم أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 47,46% وأخيرا الإطارات بـ 35,56%.

في المقابل من ذلك نلاحظ من خلال نفس الجدول أن ما نسبته 33,73% منهم كذلك صرحوا بأن زملاءهم يقدرونهم بغض النظر عن العمل الذي يؤدونه؛ كما نلاحظ أيضا أن ما نسبته 20,08%من إجابات المبحوثين متعددة أي يقدرهم زملائهم على أكثر من أساس.

ولدى حسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 34,553 ومن ثمّ فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي عند درجة حرية 6 ونسبة دلالة 5 %: 12,592، وبناء على ذلك ننفي فرضية العدم ونقول بأنّه توجد علاقة بين متغيري الفئة المهنية للمبحوثين وأساس تقديرهم من طرف زملائهم.

تتنوع المصالح والأهداف التي يريد العمال والموظفون قضاؤها بمناسبة عملهم في المنظمات، وبالنظر إلى التخصص الوظيفي وتقسيم المهام والأدوار بين مختلف الأعضاء والوحدات في التنظيم، التي يضعها التنظيم الرسمي – الإدارة – ويسهر على مراقبة التزام الفاعلين بها، بهدف تقليص مواطن التداخل الوظيفي بين الوحدات، إلّا أنّه من ناحية أخرى يشكّل عائقا للعمال والموظفين الذين يريدون قضاء مصالحهم، من خلال تحديده لمختلف العلاقات الرسمية لمنع حدوث التعارض، ومن ثم تجنب صراع الأدوار سواء بالنسبة للأفراد أو الوحدات؛ وإلى هنا وحسب رأينا تبقى استراتيجية واحدة يمكن للعامل

أو الموظف، اللجوء إليها عندما يريد قضاء مصالحه ألا وهي تقدير زملاء العمل، وبناء علاقات اجتماعية جيدة معهم لاستغلالها في الوقت المناسب.

وحسب رأينا ، هذا الأساس يلجأ إليه العمال والموظفون النفعيون أكثر من غيرهم، وهؤلاء قد يلجأون إلى تقدير الزميل أو الزملاء، كعامل استراتيجي لقضاء مصالحهم الكثيرة، ونجد هذا الصنف أكثر الأصناف بناءً لعلاقات المصلحة مع زملاء العمل و المجتمع، أي أصحاب المصالح بصفة عامة، وهذه العلاقات تنتهي في غالبها عندما تُلبّى المصلحة أو حينما يفشل الطرف الثاني في تلبيتها، ومن ثم ينتج عدم الإعتراف بين الطرفين وقد تنهي العلاقة أو قد تصبح فاترة، وهذا ما يتفق مع القول الشعبي التالي: " **المرأة حبيبها في حجرها غير تنوض تنفضوا / أو تطيحوا**" أي أنّ العمال المصلحيين بقضاء مصالحهم قد ينسون من قضوا لهم تلك المصالح ومن ثم تنقطع العلاقة بهم، ومن ثم ينقضي تقدير هؤلاء، كما قد لا يكونوا نفعيين أي أنّهم من الصنف الذي يضع معايير لتعاملاته مع باقي الأفراد في التنظيم، التي نذكر منها: المكانة الإجتماعية والفئة المهنية، وربما مؤشرات اجتماعية أخرى كدرجة الرفاه الإجتماعي.

إلّا أنّ العمال والموظفين الذين يركّزون على عاملي الإنسانية والإجتماعية في بناء علاقاتهم الإجتماعية وكذلك في إتباع السلوكيات، فإنّهم يقدرون زملاءهم بغض النظر عن الأعمال التي يؤدونها، أي أنّهم لا يرجون قضاء مصالح من خلال بناء تلك العلاقات، فهم يبنون تلك العلاقات على أساس الأخوة التي كرستها مبادئ الدين الإسلامي، وكذلك الأفراد الإجتماعيون – الأكثر اندماجا في كل المواقف حسب رأينا – ونظرا لجاذبيتهم الإجتماعية – بلاغة الخطاب، الإقناع، المفاوضة، الذين يحصلون على أكبر الدرجات السوسيومترية لدى الزملاء– ؛ إنّ هذا الصنف من العمال والموظفين لا يبنون العلاقات الإجتماعية بدافع قضاء المصالح وتبادل المنافع مع الزملاء، بقدر ماتكون نتيجة لاندماجهم وتوافقهم مع الآخرين؛ وأنّ العلاقات التي تربطهم بزملائهم تستمر لأطول مدة زمنية نظرا لقوة الأسس التي بُنيَت على أساسها ومن ثمّ يُضرَبُ بهم المثل في بعض المجالات، وهذا دليلا على استمرار التقدير في حالة وفاتهم أو تغييرهم لمكان العمل؛ ومن خلال دراستنا الإستطلاعية وملاحظاتنا في مجالي الدراسة: لاحظنا فعلا مجموعات عمالية تربطها علاقات اجتماعية قوية جدا، أو كما يقول أفراد المجتمع " **موس واحد يذبحهم** " وهذا بالنظر إلى ملازمتهم لبعضهم البعض كل يوم ومنذ مدة طويلة " **أكثر من 20 سنة** " وأفراد هذه المجموعات لا يعطون للفئة المهنية وزنا فيما بينهم.

الجدول رقم 35: يبين سعي المبحوثين إلى تحسين كيفية أدائهم للمهام والفئة المهنية.

يسعون إلى تحسين أدائهم / الفئة المهنية	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	**ك**	%
عون تنفيذ	72	80	15	16,67	3	3,33	90	100
عون تحكم وتطبيق	48	73,85	16	24,61	1	1,54	65	100
إطار	87	78,38	19	17,12	5	4,50	111	100
المجموع	**207**	**77,82**	**50**	**18,80**	**9**	**3,38**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول: العلاقة بين الفئة المهنية للمبحوث ومدى سعيه إلى تحسين كيفية أدائه لمهامه أم لا، ومن خلال الإتجاه العام نجد أن ما نسبته 77,82% من المبحوثين الذين صرحوا بأنّهم يسعون إلى ذلك، هذه النسبة يدعمها أعوان التنفيذ بـ 80 % ثم الإطارات بـ 78,38%وفي الأخير أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 73,85%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ بأن ما نسبته 18,80% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يسعون إلى تحسين كيفيان أدائهم لمهامهم؛ وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 2,749 وأصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 9,488 عند درجة حرية 4 ونسبة دلالة 5 % ومن ثمّ نقبل بالفرضية الصفرية ونقول بأنّه لاتوجد علاقة بين متغيري الجدول.

يعتبر تحسين الأداء من العوامل المتاحة لجميع العمال والموظفين في المنظمات الصناعية والإدارية لبناء المسارات المهنية، ومن ثمّ فإن الفرد ومنذ التحاقه منذ الوهلة الأولى بالمنظمة وخلال مرحلة التجريب التي تدوم من ستة أشهر إلى سنة في قطاع الصناعة ومن سنة إلى سنتين في قطاع الإدارة العمومية وبناء على رغبته المتمثلة في التثبيت في منصب عمله، فإنّه يُبينُ خلال هذه المرحلة على قدرات كبيرة بهدف تحقيق ذلك " **التثبيت** " الذي يمثل بالنسبة له كذلك تأمينا وظيفيا للشروع في بناء مستقبله، الذي يتطلب منه كذلك الإستمرار في تحسين كيفية أدائه لمهامه، لأنّ العامل أو الموظف يدرك بأنّ تحسين الأداء سيؤدي لا محالة إلى رضا مسؤوله عن عمله وعنه، ومن ثمّ يقدره ويعترف بمجهوداته وبذلك يحقق رضاه الوظيفي، ويحقق له طموحاته المهنية مثل الإرتقاء الوظيفي أو التعيين في بعض مناصب المسؤولية، وهذا ما يتفق مع مبادئ نظرية y لرائدها **دوغلاس ماكريكور** التي ترى بأنّ الفرد العامل يحب عمله ويسعى إلى تحسين أدائه، لأنّه مجتهدا كما يودُّ تحمل المسؤوليات، ومن جهة أخرى وبالنظر إلى أن اكتساب مركزاومكانة اجتماعيين أو ما يصطلح عليه **أبراهام ماسلوا** في هرمه للحاجات بـ : تحقيق

وإثبات الذات التي تعلو الحاجات الإنسانية حسبه؛ يدفعه إلى ذلك انطلاقا من اعتقاده أيضا بأنّ تحسين الأداء من الوسائل المشروعة والمحبذة من طرف رؤساء العمل.

وينبغي بهذا المقام الإشارة إلى أهمية برامج التكوين والتدريب التي تضعها الإدارة، نظرا لما تحققه من مضاعفة القدرة والكفاءة الفردية وتنمية مهارات العمال، من خلال تعريفهم بدقائق أمور العمل والظروف المحيطة به وأساليب أدائه، كما تساهم برامج التكوين ودورات الرسكلة وتحسين المستوى وتجديد المعارف في تنمية القدرات الشخصية للعمال والموظفين، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على المخرجات من خلال خلوها من العيوب ورضا العملاء الخارجيين بها، وتحسن أداء الفاعلين في مختلف التنظيمات يؤدي إلى خلق جو نفسي واجتماعي ملائم .

وتحسُّن أداء العامل أو الموظف لا يتأتّى من طرف سعي العامل أو الموظف إلى ذلك، ما لم ترافقه الإدارة بتدريبات لعمالها، انطلاقا من إيمانها بأنّ التدريب سيرفع من مستوى ونوعية إنتاج العامل أو مردودية الموظف، وإكسابه خبرات جديدة في العمل أو توجيهه إلى طرق عمل جديدة، كما أن التدريب يساهم في حل الكثير من المشكلات مثل نقص الإنتاج، الحوادث، تحسين العلاقات الإنسانية، ونجاح التدريب يرتبط بإدراك العمال للأهداف المرجوة منه.

ويمكننا القول أيضا بأنّ العمال والموظفين الذين صرحوا بأنهم يسعون إلى تحسين أدائهم لمهامهم، يدل على رضاهم بالعمل بمجالي الدراسة ورغبتهم للبقاء كأعضاء فاعلين فيهما سواء لوجود بعض الإمتيازات ومن ثمّ إدراكهم بأن جودة أدائهم سيعود عليهم بالنفع على المديين القصير– الحصول على المنح – والطويل– الترقية الوظيفية –، أي أن العمال والموظفين يرون بأنّ زيادة وتعظيم درجة إشباع الحاجات المادية والنفسية والإجتماعية، مرهون بتحسين الأداء الفردي ومن ثمّ الأداء الكلي للمنظمة، الأمر الذي يعود بالنفع عليها من خلال تحصين مركزها التنافسي في السوق وتمتين ولاء عملائها الخارجيين لمخرجاتها، وهذا ما تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة التي تتبناها منظمات الدول المتقدمة.

بينما النسب التي تمثل المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يسعون إلى تحسين أدائهم لمهامهم، فيمكننا إرجاعها إلى العمال والموظفين الذين هم على أبواب التقاعد، ومن ثم يقل طموحهم في الترقية، أو لأنّ بعض الأعمال هي روتينية وبسيطة أي لا تتطلب بذل مجهودات لتحسين أدائها، كما قد يكون من بين هؤلاء أيضا بعض العمال والموظفين من الصنف الذي يقل عنده الطموح، أو لا يسعون إلى ذلك لأنّه حسب نظرهم لا يعود عليهم بالنفع، بسبب وجود أسس أخرى غير موضوعية مكّنت البعض من زملائهم من الإستفادة من الترقيات أو مناصب المسؤولية، التي نذكر منها: المحاباة، وربما الجهوية،

وهذا ما يدفعهم إلى اتّباع إستراتيجية فردية تتمثل في إنجاز الحد الأدنى المطلوب دون زيادة، وقد يعتقدون أيضا بأنّ تحسين أدائهم سيدفع الإدارة إلى مطالبتهم بذلك في كل مرة.

الجدول رقم 36: يبين سعي المبحوثين إلى تحسين أدائهم للمهام حسب مكان العمل والفئة المهنية.

مكان العمل	الأداء / الفئة المهنية	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	عون تنفيذ	36	83,72	5	11,63	2	4,65	43	100
	عون تحكم وتطبيق	23	79,31	6	20,69	0	0	29	100
	إطار	53	76,81	13	18,84	3	4,35	69	100
المجموع الجزئي الأول		**112**	**79,43**	**24**	**17,02**	**5**	**3,55**	**141**	**100**
م ب م	عون تنفيذ	36	76,59	10	21,28	1	2,13	47	100
	عون تحكم وتطبيق	25	69,44	10	27,78	1	2,78	36	100
	إطار	34	80,95	6	14,28	2	4,76	42	100
المجموع الجزئي الثاني		**95**	**76**	**26**	**20,80**	**4**	**3,20**	**125**	**100**
المجموع الكلي		**207**	**77,82**	**50**	**18,80**	**9**	**3,38**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول العلاقة بين متغيري مكان العمل والفئة المهنية للمبحوث ومدى سعيه إلى تحسين أدائه لمهامه، بحيث يوضح لنا اتجاهه العام المتمثل في نسبة 77,82% من المبحوثين الذين صرحوا بسعيهم إلى ذلك، مدعما من طرف المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 79,43% وبصفة مفصلة من طرف أعوان التنفيذ بنسبة 83,72% ومن طرف أعوان التحكم والتطبيق بـ 79,31% ومن طرف الإطارات بنسبة 76,81%؛ كما نجد أن نفس التصريح يدعمه المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 76%، وبالتفصيل من طرف الإطارات بـ 80,95% ومن طرف أعوان التنفيذ بنسبة 76,59% وفي الأخير من طرف أعوان التحكم والتطبيق بـ 69,44% ؛ وبصفة عامة نلاحظ بأن النسبتين الممثلتين للمبحوثين العاملين بمجالي الدراسة بقيتا مواظبتين للاتجاه العام للجدول.

في المقابل من ذلك، نجد أنّ ما نسبته 18,80% من المبحوثين صرحوا بأنّهم لا يسعون إلى تحسين كيفيات أدائهم للمهام؛وبحساب كا^2 لهذا الجدول وجدناها تساوي 2,263 وبالتالي هي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 23,685 عند درجة حرية 14 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بأنّه لا توجد علاقة بين متغيرات الجدول.

يمكنتفسير النسب الممثلة للمبحوثين الذين يسعون إلى تحسين كيفيات أدائهم لمهامهم، إلى تركيز رؤسائهم على ضرورة التقيد بالإجراءات المعتادة لإنجاز الأعمال المطلوبة، أو عند تسجيلهم لانحرافات كبيرة، قد تعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها أو تؤثر على جودة مخرجاتها، الأمر الذي يجعلهم يركّزون على الأداء الجيد والمتقن للمهام، وحتى التدخل لتحديد كيفيات الإنجاز، والتأكيد على ضرورة الإلتزام بها، وقد يمنحون تلك الإجراءات اهتماما كبيرا عند تقييم الأداءات الفردية من خلال اعتبارها معايير لذلك، وهذا ما يزيد من حرص العمال والموظفين على التقيد والإلتزام بها.

كما أنّ طبيعة المهام تؤثر كذلك على درجة سعي العمال إلى تحسين أدائهم فإذا كانت المهام غير روتينية ومتنوعة وتدفع إلى الإبتكار والتجديد فإنّها تدفع العمال إلى تحسين طرق أدائهم، وإن كانت روتينية وتتميز بالجمود، ومن ثم فهي غير محفزة على تغيير أو تعديل وتطوير طرق أدائها؛ وكذلك إن كانت الإدارة تحفز وتشجع العمال الساعين إلى تحسين أدائهم للمهام، وتأخذ ذلك بعين الإعتبار عند الترقية ومنح المنح والإمتيازات.

ويؤثر كذلك أسلوب ونمط تعامل الرئيس مع مرؤوسيه على السعي إلى تحسين الأداء، فإن كان ديمقراطيا ومشاركا ويأخذ باقتراحات وأراء مرؤوسيه إن كانت صائبة، حفزهم ذلك على بذل المزيد من الجهود في سبيل تحسين أدائهم، ومن ثمّ تحسين الأداء الكلي للمنظمة، أما إذا كان متسلطا ويجعل هدفه التقيد التام بالتعليمات والأوامر وبالطرق المحددة، فإنّ ذلك سيشكل عائقا أمام العمال عند تقديمهم للاقتراحات التي من شأنها تحسين الأداء، ويقلص من رغبتهم في ذلك.

أضف إلى ذلك أيضا، المرونة التي يمنحها الأسلوب الإداري الذي تتبناه المنظمة فإنه يشكّل هو الآخر عاملا مساعدا ومشجعا أو معرقلا على تحسين الأداء، مثلا: درجة تحسين الأداء تزداد عندما تكون الفلسفة الإدارية قائمة على الجودة الشاملة أو بالأهداف وتنخفض أو تقل عندما تكون الإدارة بالإفساد أو الإدارة التقليدية.

كما أن الثقافة التنظيمية السائدة والتي تتبناها المنظمة تؤثر على درجة سعي العمال إلى تحسين كيفيات الأداء، بغض النظر عن المنافع التي سيحققونها جراء ذلك، بحيث إذا كانت ثقافة التنظيم قوية وإبداعية فإنها تشجع العمال على ذلك وتركز على الأمور المهمة لا غير، على خلاف الثقافة البيروقراطية التي تجعل الإلتزام بالقوانين والتعليمات صميم عمل التنظيم.

ومن العوامل المتعلقة بشخصية العامل أو الموظف والتي تؤثر على ذلك أيضا نذكر: الدافعية الفردية، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي وكذلك درجة تماسك أعضاء فرق العمل.

الجدول رقم 37: يبين اعتبارات المبحوثين للعمل المؤدى حسب الجنس.

يعتبرونه منافيا لمراكزهم / الجنس	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكر	61	37,20	103	62,80	0	0	164	100
أنثى	31	30,39	70	68,63	1	0,98	102	100
المجموع	**92**	**34,59**	**173**	**65,04**	**1**	**037**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول تأثير متغير جنس المبحوث على اعتباره للعمل المؤدى إن كان منافيا لمركزه ومسؤولياته الإجتماعية، ومن خلال الإتجاه العام للجدول يتضح لنا بأنّ ما نسبته 65,04% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يعتبرون الأعمال التي يمارسونها، منافية لمراكزهم ومسؤولياتهم، هذا الرأي يدعمه المبحوثين من جنس أنثى بنسبة 68,63% والمبحوثين الذكور بنسبة 62,80%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ من خلال نفس الجدول، أن ما نسبته 34,59% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يعتبرون أعمالهم منافية لمراكزهم ومسؤولياتهم الإجتماعية.

وبحسابنا لاختبار كا^2 المحسوبة وجدناها تساوي 2,13 ومن ثمّ فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 5,991 عند درجة حرية 2 ونسبة دلالة 5 %، وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها عدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

في إطار تفسير النسب التي تمثل المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يعتبرون أنّ الأعمال التي يقومون بها منافية لمراكزهم ومسؤولياتهم الإجتماعية، يرجع ارتفاع النسبة الممثلة للإناث اللواتي تدعمن هذا الموقف إلى شُغلهن لمناصب التأطير والتحكم والتطبيق وبنسبة قليلة لمناصب التنفيذ، التي تلتحق بها الإناث ذوي المستوى التعليمي المحدود " التنظيف " في مجالي الدراسة وتنفرن من الأعمال التنفيذية ذات الطابع الذكوري كالحراسة والوقاية وأعمال التقطيع والتلحيم والطلاء، ومن ثمّ يمارسن مهاما يفضلها أفراد المجتمع، مقارنة بالذكور الذين يشغلون مناصب التأطير والتحكم والتطبيق كذلك، لكن بنسبة أقل من نسبة الإناث، والفئة العريضة منهم تؤدي الأعمال التنفيذية سالفة الذكر، كما نرى كذلك أن عدم كفاية الأجور التي يتقاضاها عمال التنفيذ، تؤدي بهم اعتبار الأعمال المؤداة بأنّها منافية لمراكزهم ومسؤولياتهم الإجتماعية " أغلبهم أرباب أسر " وقد تدفعهم الحاجة إلى الإقتراض ومن ثم يحسون بالانتقاص من شخصياتهم.

كما **أنّ المبحوثين الذين يرون بأن أعمالهم غير منافية لمسؤولياتهم ومراكزهم الإجتماعية يمكننا القول بشأنهم أن القيم المرتبطة بالعمل وأهميته ترسّخت في أذهانهم، ومن ثمّ هم في**

مرحلة نضج قيمي أي لا يُتوقّع منهم اعتبار أعمالهم مهما كانت بسيطة بأنّها منافية لما سبق ذكره، غير أن هذا لا يقلّل من تأثير الظروف المختلفة للعمل وعوائده على نفسياتهم؛ ونرى أيضا بأنّ اعتبار العامل أو الموظف للعمل الذي يؤديه بأنّه منافيا لمركزه ومسؤولياته الإجتماعية، يرجع إلى ارتباطه بالرقابة التي يفرضها المسؤولين المباشرين أو المشرفين عليهم، التي تعمل على تقييدهم ومن ثم يصبحون غير أحرارٍ، كما أنّ العمل في حد ذاته يقيدهم من ناحية المكان والزمان، ويتطلب منهم الحضور الذهني والبدني في ظل تطور أساليبه، **"نظام السلسلة والفريق "**، فمثلا إذا غاب أحد العمال أو تأخّر فإنّ ذلك يؤثر على سيرورة عملية الإنتاج، كما أن غفلة أحد العمال أو شروده قد يؤدي أيضا إلى وقوع حوادث عمل، ويزداد هذا الإعتبار عند العمال ذوو الأصل الريفي لأنّ أسس العمل التنظيمي تتنافى مع أسس الحياة التقليدية التي لا تخضع إلى محددات الزمان والمكان.

ويمكننا إرجاع ذلك أيضا إلى بقاء النظرة التقليدية للعمل والوقت لدى بعض أفراد المجتمع الجزائري ومن ثم فإنّ القيام بالعمل حسب نظرهم يقتصر على الأجر، أي ربطه بالجوانب المادية فقط، وهذا ما يدفع العامل أو الموظف إلى عدم الإلتزام بمواعيد الدخول والخروج من العمل نظرا لعدم إعطائهم الوقت، الإعتبار والقيمة اللازمين، ومن التقيد بالمواعيد وإجراءات العمل؛ ومن خلال لجوئه إلى ذلك فهو يسعى إلى تأكيد ذاته، وفي حالة ما إذا كانت الرقابة لصيقة وكان العامل أو الموظف يعطي للاحترام الذاتي قيمة كبيرة فإنّه يتذمر عندما يكون المناخ التنظيمي كذلك أي يقوم على الرقابة ويركز على الإنضباط، ومن خلال مطالبته بالإلتزام بذلك واحترام المواعيد فإنه يرى بأن ذلك ينتقص من كرامته، وقد يدفعه إلى اللجوء إلى بعض الأساليب الإحترازية كتخفيض مستوى الإنتاج أو إلى تصرفات سلوكية كالتذمر والإنتفاض في بعض الحالات.

وهناك بعض السلوكيات التي قد يقوم بها العامل أو الموظف، كنتيجة للتأثير الشديد لضغوط العمل الرسمي على نفسيته، فضغوط العمل قد تدفعه إلى الإنسحاب النهائي من التنظيم ويكون هذا في حالة الرخاء الإقتصادي وتوفُّر مناصب العمل، كما أنّ البعض منهم قد يفضلون البطالة على التعرض والصبر على ضغوط العمل وتناقضات التنظيم، بينما الصورة الثانية للانسحاب فقد يتمثل في بقاء العامل أو الموظف مع لجوئه إلى التغيب والتأخر والتمارض وتجنب العمل وإنتاج أقل ما يمكن إنتاجه.

كما قد ينتج ذلك الإعتبار بسبب سوء العلاقات الإنسانية التي تحصل بسبب اختلاف القيم التي يحملها كل من العمال والمسؤولين، بحيث تتغلّب القيم التقليدية على ذهنيات العمال، بينما تتغلّب القيم الحديثة وتؤثر على سلوكات الإطارات، مما قد يؤدي إلى حدوث توتّرات في العلاقات الإنسانية وكذلك

انخفاض الرضا عن ظروف العمل وعوائده وانخفاض الروح المعنوية والإجهاد البدني والذهني قد يؤدي أحيانا إلى ذلك.

الجدول رقم 38:

يبين أسباب اعتبار المبحوثين للأعمال المؤداة بأنّها منافيةً لمراكزهم ومسؤولياتهم الإجتماعية والجنس.

السبب / الجنس	بساطة العمل	غير مساعد على اكتساب	احتقار المجتمع له	سالبا للحرية الشخصية	إجابات متعددة	بدون إجابة	المجموع
	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %
ذكر	26 42,62	8 13,11	11 18,03	4 6,56	12 19,67	0 0	61 100
أنثى	8 25,81	7 22,58	0 0	4 12,90	9 29,03	3 9,68	31 100
المجموع	**34** **36,96**	**15** **16,30**	**11** **11,96**	**8** **8,70**	**21** **22,83**	**3** **3,26**	**92** **100**

يبين لنا هذا الجدول توزيع الأسباب التي يعتبر المبحوثين على أساسها، بأنّ أعمالهم بمنافيةً لمراكزهم ومسؤولياتهم حسب الجنس ومن خلال الاتجاه العام للجدول يتضح لنا بأن ما نسبته 38,20% من بين المبحوثين الذين صرحوا بأن أعمالهم تنافي مراكزهم ومسؤولياتهم، يرجعون ذلك إلى بساطتها، وهذا الرأي يدعمه المبحوثين الذكور بنسبة 42,62% والإناث بـ 25,81%.

في المقابل من ذلك نلاحظ من خلال نفس الجدول أن ما نسبته 22,83% يرجعون ذلك إلى أكثر من عامل، كما نلاحظ أيضا أن ما نسبته 16,30% من المبحوثين يرجعون سبب منافاة أعمالهم المؤداة لمراكزهم ومسؤولياتهم نظرا لأنّها غير مساعدة على اكتساب مكانة اجتماعية ملائمة، هذا الرأي تدعمه الإناث بنسبة 22,58% والذكور بـ 13,11%.

ويلي ذلك احتقار المجتمع للعمل كسبب يجعل المبحوثين يعتبرون أعمالهم على أساسه بأنّها منافية لمراكزهم وهذا بنسبة 11,96%، ويدعمه الذكور استثنائيا بنسبة 18,03% ، وفي الأخير يعتبر بعض المبحوثين أعمالهم بأنّها منافية لأنّها تسلبهم حرياتهم الشخصية وهذا بنسبة 8,70%، وهذا الرأي تدعمه الإناث بنسبة 12,90% والذكور بنسبة 6,56%.

هناك علاقة بين متغيري الجدول بالنظر إلى أنّ كا^2 المحسوبة تساوي 13,92 ومن ثمّ فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 11,070 عند درجة حرية 5 ونسبة دلالة 5 % وبناء على ذلك نرفض

فرضية العدم ونقبل بوجودد علاقة بين متغيري الجنس و السبب الذي يعتبر على أساسه المبحوثين بأنّ أعمالهم منافيةً لمراكزهم ومسؤولياتهم الإجتماعية.

إنّ غلبة الذكور على اعتبار أنّ بساطة العمل المؤدى تجعلهم يعتبرون أعمالهم منافية لمراكزهم ومسؤولياتهم الإجتماعية مقارنةً بالإناث، يدفعنا إلى القول بأنّ معظم الأعمال التنفيذية يقوم بها الرجال سواء لتوافرهم على القوة البدنية اللازمة لأدائها أو لنفور النساء منها كالأعمال التنفيذية في المصنع مثل الحدادة والتلحيم والطلاء والنقل والجر والحمل، وحتى أعمال الخدمة والحراسة والوقاية، وحسب النظرة الإجتماعية هي أعمال رجالية وليست نسائية مقارنةً بأعمال التنظيف التي تختص بها النساء ودليلنا على ذلك أن الذكور لا يمارسون مهام التنظيف إلّا في بعض المناطق المحافظة التي مازالت ترفض خروج المرأة إلى العمل ولا سيما الأعمال البسيطة كالتنظيف، ومن ثمّ يمكننا القول بأن العامل وعند محاولته أو سعيه إلى تحقيق ذاته يصطدم ببساطة المهام الموكلة إليه، وأنّها ذات طبيعة روتينية مقارنة بالمهام التي يقوم بها زملائه المنتمين إلى فئات مهنية أعلى، التي تتيح لهم المجال للتجديد والتطوير واقتراح الحلول، ومن ثمّ يرضى عنهم مسؤوليهم وبناء على ذلك قد يساعدونهم على الإرتقاء المهني أو يقترحونهم لشغل مناصب مسؤولية، التي تعود عليهم بالفائدة من خلال احتلالهم لمركز وظيفي جديد وتحقيقهم للزيادة في الأجر.

كما قد لا يسمح العمل المؤدى لصاحبه باكتساب مركز اجتماعي مقبول، من خلال عدم تحسينه للوضعية المادية " من خلال بطء تطور الأجور / أو زيادتها بنسبة قليلة " أو الوضعية الإجتماعية " المنصب الملائم "، انطلاقا من اعتقاد المبحوثين بأن هذين العاملين هما أساس حصولهم على التقدير اللازم من طرف زملاء العمل وكذلك أفراد المجتمع، وهذين العاملين حسب رأينا هما السائدين حاليا لتقدير أفراد المجتمع لبعضهم البعض، إلى جانب عوامل أخرى تتمثل في النسب، الأخلاق، المستوى التعليمي..إلخ.

كما يمثل احتقار المجتمع لبعض الأعمال البسيطة وربما بعض الأعمال التي تتطلب مستوى تعليميا أعلى، وهذا الإحتقار له امتدادات ثقافية خاصة به، فمثلا كان يُنظَر إلى الفلاحة ومن يمارسها باحتقار إلى وقت غير بعيد، ومن ثم بدأ الناس القاطنين في الأرياف في ترك الأراضي الزراعية وخدمتها، وتحوّلوا إلى قطاعات الصناعة والتجارة وإلى استثمار أموالهم فيما شابه ذلك، أو كما يُنظَر اليوم أيضا إلى عون الخدمة الذي ربما يُطلَب منه أداء بعض الأعمال غير المناط بمنصبه من طرف مسؤوله، وفي نظره وبناء على نظرة زملائه إليه فإنّه يدرك بأن القيام بذلك، سيؤدي إلى الإنتقاص من كرامته ومن ثم فهي تنافي مركزه ومسؤولياته الإجتماعية.

بينما المناصب التي يتطلب القيام بها مستوى تعليميا أعلى، كمنصب مسير الموارد البشرية وبالنظر إلى قيام شاغله بإعداد بطاقات الإقتطاعات المناسبة لمدة تغيب بعض العمال، وبقيامه بذلك لا يتم تقديره من طرفهم انطلاقا من نظرتهم إليه بأنّه هو من عاقبهم، غير أنّه في حقيقة الأمر هو طبّق القوانين المعمول بها في هذه المجالات، هذا مثلا في مؤسسة البناء المعدني بينما في المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وحسب رأينا ومن خلال ملاحظاتنا، فإنّ احتقار بعض المهام المرتبطة ببعض أسلاك الإطارات، قد يرجع كذلك إلى تطبيق القوانين في مجال عملها، مما يولد استياء في نفوس المتعاملين معها، لاسيما جمهور المرتفقين ففي حالة ما إذا كانت مواقف ممثلي الوظيفة العمومية في غير صالحهم وبناء على ذلك فإنّ نظرتهم إلى هؤلاء الممثلين " **موظفي المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري**" تكون نظرة سوء وازدراء واحتقار.

إنّ العمل التنظيمي يتطلب الحضور البدني والذهني للعامل والموظف كما أشرنا إلى ذلك في الجدول السابق، ومن ثمّ التقيد بالإجراءات التي تحكم مواعيد بداية العمل والخروج منه في المصنع وفي الإدارة كذلك، حتىّ وإن لم توجد بعض المهام التي قد يؤديها العامل أو الموظف، وبالرغم من ذلك تُمنَع عليه مغادرة مكان العمل وهذا ما يشعره بأن سجينا، وقد يؤثر ذلك على نفسيته، كما يمكن أن نفسر غلبة النسبة الممثلة للنساء اللواتي يرين بأنّ العمل المؤدى من طرفهن يسلبهن الحرية الشخصية بالبداية المتأخرة لخروج المرأة إلى العمل في الجزائر وفي بعض المناطق و القطاعات دون الأخرى، نظرا لبعض الخصوصيات الإجتماعية؛ كما قد تجتمع بعض الأسباب سالفة الذكر، أو كلها لدى أي مبحوثومن ثم يكون اعتباره للعمل المؤدى بأنّه منافيا لمركزه ومسؤوليته الإجتماعية.

الجدول رقم 39 :يبين سعي المبحوثين إلى تأكيد ذواتهم والفئة المهنية.

يسعى المبحوثين إلى تأكيد ذواتهم / الفئة المهنية	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
عون تنفيذ	76	84,44	14	15,56	90	100
عون تحكم وتطبيق	55	84,62	10	15,38	65	100
إطار	100	90,09	11	9,91	111	100
المجموع	**231**	**86,84**	**35**	**15,16**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول تأثير متغير الفئة المهنية للمبحوث على سعيه إلى تحقيق ذاته، ومن ثمّ يوضح لنا اتجاهه العام بأن ما نسبته 86,84% من المبحوثين صرحوا بأنهم يسعون إلى تحقيق ذواتهم، ويدعم هذا الرأي الإطارات بنسبة 90,09% ثم يليهم أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 84,62% وفي الأخير أعوان التنفيذ بـ 84,44%.

في المقابل من ذلك نلاحظ من خلال نفس الجدول أن ما نسبته 15,16% تمثل المبحوثين لا يسعون إلى تحقيق ذواتهم؛ وبعد حسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 1,371 ومن ثمّ فهي أصغر من كا^2 الجدولية المساوية لـ: 5,991 عند درجة حرية 2 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل بالفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الفئة المهنية للمبحوثين وسعيهم لتأكيد ذواتهم.

بما أنّ الإنسان يسعى من خلال العمل إلى إشباع الحاجات الأساسية التي تضمن له وجوده واستمراره، لكن رغبته في البحث عن العمل المناسب لا يفسرها سعيه إلى إشباع الحاجات الفسيولوجية الضرورية لبقائه فقط، بل لإشباع حاجات أكثر تطورا وإلحاحا وفائدة من الأولى، كالانتماء إلى جماعة، احتلال مكانة اجتماعية ملائمة واكتساب سلطة وغير ذلك؛ وتعتبر حاجة تقدير الذات من أسمى الحاجات الإنسانية كما تضمنه هرم ماسلوا، وهذه الحاجة تشغل أعلى الهرم، ويُشترَط من العامل أو الموظف الذي يسعى إلى تحقيق ذاته، إشباع الحاجات والرغبات الفسيولوجية المتمثلة في المأكل والمشرب والمسكن والملبس وحاجات الأمن والحب والإحترام، وبإشباعها يصل الإنسان إلى مستوى عالي من الوعي بالذات.

ويعتبر ماسلوا الرضا بأنّه حالة انفعالية تشترك فيها عدة عوامل نفسية وفسيولوجية عند تفاعل العامل أو الموظف مع محيط عمله ورَبَطَ بينه وبين الدافعية إلى العمل، بحيث أنّه بإشباع مجموعة من الحاجات التي لها نفس المستوى، يتطلب منه الأمر الإنتقال إلى مجموعة الحاجات التي تليها من حيث

الترتيب، انطلاقا من اعتبار أنّ الحاجات المشبعة أصبحت لا تشكل دافعا إلى العمل، وهذا ما يفرض على القائمين بشؤون تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية والإدارات والمؤسسات العمومية، القيام بدراسات حول مختلف حاجات العمال والموظفين ووضع برامج لإشباعها حسب الأولوية، ثمّ الإنتقال إلى مستويات الحاجات التي تليها، مع أخذهم بعين الإعتبار: متغيرات القيم الإجتماعية والضغوط ومتطلبات المحيط المادي والثقافي نظرا لتأثيرها على الدافعية كذلك.

ويعتبر تحقيق الذات دافعا رئيسا ينطوي على حاجة الأفراد إلى التحدي والمسؤولية والإستقلال الذاتي في العمل، لذا يجب على المدراء إدراك ذلك وإن أرادوا تحقيق الفعالية التنظيمية لابد عليهم من تفهُّم حاجات العمال والعمل على إشباعها؛ ومن خلال التوضيحات التي أوردها المبحوثين بخصوص الشطر الثاني من السؤال يتبين لنا بأنّ العمال والموظفين الذين صرحوا بأنهم يسعون إلى تحقيق ذواتهم، قد يركزوا على ثلاثة طرق حسب رأيهم تمكنهم من بلوغ هدفهم وهي:

1- عن طريق العمل: كما سبق وأن قلنا بأن العامل قد يجعل تحسين أدائه للمهام الموكلة إليه بمناسبة عمله بالمصنع أو الإدارة، سبيلا لتحقيق رضا مسؤوله المباشر عن عمله وعنه، وهناك بعض العمال والموظفين يرون بأنّ تحقيق ذواتهم يتم عن طريق: التحسين المستمر للأداء، أداء العمل على الشكل المطلوب، الجدية وبذل المزيد من الجهود، الولاء، نوعية العمل المقدم والمثابرة فيه واحترام إجراءات العمل، اكتساب المهارات الجديدة وتصحيح الأخطاء، معالجة النقائص، الصرامة وحسن الإستقبال والتواصل الجيد، العمل أكثر والإنضباط في العمل والإلتزام بتنفيذ التعليمات.

2- عن طريق القيم الدينية: إتقان العمل، الإجتهاد، الإبداع، التحلي بالصبر والرزانة، الإنضباط والمعاملة الحسنة، الإخلاص في العمل، أداء المهام بكل مسؤولية وأمانة، الرزق الحلال " عرق الجبين "، الإعتماد على النفس، الثقة والإحترام، التفاني في العمل، القناعة بالعمل المؤدى.

3- عن طريق الخصائص الشخصية: السعي إلى التعيين في مناصب عليا، فرض النفس في العمل، فرض الشخصية، احترام العمل المؤدى، المبادرة في العمل واقتراح الإجراءات الجديدة وطرح الأفكار، إبراز الإمكانيات الفردية و القدرات المهنية، تحسين المستوى المهني والفكري، الوصول إلى درجة أعلى، النجاح وإثبات ذلك، إثبات الكفاءة، تنمية المعارف والمهارات، فرض المكانة والرأي، تحقيق الطموحات المهنية، القوة والتميز، إتمام التكوين والدراسة، الكفاءة والجدارة، تعزيز الخبرة، العلاقات الجيدة.

في هذا الإطار، وبالرغم من أنّ هناك عدة محاولات لتحسين القدرة الشرائية للعمال والموظفين الذين يمثلون الشريحة الكبيرة من المواطنين، وهذا من خلال الزيادة في الأجور، إحداث بعض المنح

والتعويضات، وبالرغم من أهميتها إلا أنّها لم تجدي نفعا نظرا لقوة تأثير بعض المتغيرات مثل: انخفاض قيمة الدينار، عجز ميزان المدفوعات وغلاء المعيشة، الأمر الذي حجّم وضعّف من نفع تلك الزيادات والمنح وهذا ما تدل عليه النسب المعبرة عن المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لايسعون إلى تحقيق ذواتهم وكذلك لبعض العوامل المتصلة بشخصيتهم ومنها نذكر:

– استمرار هؤلاء العمال والموظفين في إشباع بعض الحاجات الأساسية،

– استمرار النظرة الدونية للمجتمع بخصوص بعض الأعمال البسيطة ومن ثم يتوتر العامل أو الموظف الذي يقوم بتلك الأعمال، هذا ما يجعله يعمل من أجل العمل فقط،

– تواكل بعض العمال وغياب العزيمة والإرادة عندهم ويأسهم من تحسُّن الأوضاع العامة.

الجدول رقم 40: يبين أراء المبحوثين حول وجود صرامة في تطبيق القوانين حسب مكان العمل.

وجود صرامة في تطبيق القوانين / مكان العمل	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	111	78,72	30	21,28	141	100
م ب م	113	90,40	12	9,60	125	100
المجموع	**224**	**84,21**	**42**	**15,79**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول تأثير متغير مكان العمل على رأي المبحوثين بخصوص وجود الصرامة في تطبيق القوانين، ويوضح لنا الإتجاه العام للجدول أن ما نسبته 84,21% من المبحوثين صرحوا بأنه توجد فعلا صرامة في تطبيق القوانين بمجالي الدراسة، ويدعم هذا الرأي العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 90,40% تليها فئة العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 78,72%.

في المقابل من ذلك، نجد أن ما نسبته 15,79% صرحوا عكس الرأي الأول أي أنّه لا توجد صرامة في تطبيق القوانين من طرف الإدارة؛ وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 7,26 وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي عند درجة حرية 1 ونسبة دلالة 5 % : 3,841 وبالتالي ننفي فرضية العدم ونقول بأنّه توجد علاقة بين متغيري مكان عمل المبحوثين ووجود الصرامة في تطبيق القوانين؛ ونفسر النسب المعبرة عن وجود صرامة في تطبيق القوانين بما يلي:

– وجود نظام التأشير الآلي على مستوى مركز المراقبة بمؤسسة البناء المعدني، يسمح للعمال بتوقيع حضورهم إلى العمل عن طريق البصمة وهذا الإجراء، أزال تحايل البعض من العمال المتغيبين أو كثيري التغيب الذين يلجؤون إلى توصية زملائهم للتوقيع نيابة عنهم ولكي لا يتعرضوا إلى الخصم من الأجور أو حتى الطرد إن كانوا كثيري التغيب، هذا الأخير، سلوك سلبي عانت منه الكثير من المؤسسات الصناعية

وحتى المؤسسات والإدارات العمومية، كما أنه مازال سائدا في الكثير منها نظرا لعدم اقتناء تلك الأجهزة؛ ومن بينها المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري التي سبق وأن زوِّدت بالنظام الآلي للتوقيع غير أنه تعرض إلى الإفساد من طرف الموظفين الذين تضرروا بإدخاله حيز الخدمة، وعوض بالطريقة التقليدية المتمثلة في التوقيع على أوراق الحضور الخاصة بكل مديرية ومديرية فرعية، وفي البعض منها توضع على مكتب المدير أو نائبه للتحقق والتأكد من هوية الموقعين.

– وجود دفتر اليومية بمؤسسة البناء المعدني الذي يتم من خلاله إعلام العمال بالمعلومات الجديدة وكذلك تطبيقا لأحكام النظام الداخلي للمؤسسة تقابله المذكرات المصلحية والتعليمات المتعلقة بتوجيه الزائرين، استقبالهم، مواعيد الدخول والخروج والعقوبات المقابلة في حالة الإخلال وعدم الإلتزام بها.

– الخصم من الأجور تطبيقا للأحكام القانونية المتعلقة بالتغيبات غير المبررة قانونا، أو حتى الفصل وفسخ العقد أو التسريح من العمل إذا تجاوزت مدة الغياب 15 يوما غير مبررة قانونا.

– عرض المنازعات بين العمال وبين العمال والإدارة على اللجان الإدارية المؤهلة على مستوى مجالي الدراسة تطبيقا للتنظيم المعمول به هذا المجال.

– معاقبة الموظفين عن طريق الخصم من المنح عند تسجيل إهمال أو تقصير في أداء المهام.

– مساءلة العمال المتغيبين عن أسباب تغيبهم أو حتى تسجيل تأخرهم.

– لجوء العمال والموظفين إلى طلب ترخيصات للغياب – التبرير المسبق – والتغيب في إطار قانوني ومؤمّن.

– التأكيد والحرص على تطبيق التنظيم والقوانين المعمول به في مجال الوظيفة العمومية دون غيرها والإلتزام بذلك.

– تقيُّد الموظفين بالآجال المتعارف عليها بين الرؤساء والموظفين فيما يخص دراسة البريد والرد عليه.

– إدخال بعض تكنولوجيات الإعلام في إطار مسعى رقمنة الإدارة وتحسين الخدمة العمومية ووضع التطبيقات الآلية لضمان نجاعة استخدام الإعلام الآلي في الإدارة.

– برمجة دورات تكوينية على مستوى مكان العمل لفائدة إطارات المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، في إطار مشاركتهم في العمل والتي يسهر على تنظيمها الإطارات السامية للمديرية العامة وتحت إشراف السيد المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري شخصيا، والتأكيد على حضور تلك الدورات من طرف الإطارات المعنيين.

– مرافقة الزائرين إلى المكاتب أو الورشات من طرف الأعوان المكلفين بذلك على مستوى مؤسسة البناء المعدني.

– تأكد المشرفين في الورشات من اتخاذ والتزام العمال بتدابير الأمن أثناء العمل، من خلال التأكد من ارتدائهم لألبسة العمل، الأحذية الواقية، الخوذات، صمامات الأذن وحتى الكمامات في بعض

الأعمال كالطلاء وإلزام زائري الورش من المهندسين، الزبائن، الطلبة المطبقين، الممتهنين على مستوى المؤسسة بارتداء أهمها لا سيما الخوذة.

– التزام العمال بالتجمع في ساحات الإحتياط عند سماعهم لصفارات الإنذار المبرمجة خصيصا لإعلام العمال بالطوارئ " سقوط آلة، انحراف رافعة، سقوط منتوج، تدحرج بعض الأنابيب أو الصهاريج.

– الإلتزام بتسجيل المعلومات الخاصة بالزائرين في مجالي الدراسة في السجلات الخاصة بذلك ومنحهمبطاقات الدخول إلى مكان العمل وإرشادهم إلى ذلك، وزيادة على ذلك تلجأ مؤسسة البناء المعدني إلى ملأ استمارة الدخول والخروج وتسلم إلى العون المكلف بمركز المراقبة.

– التأكد من دفع الحقوق المستحقة على الزبائن من خلال استلام العون المكلف بذلك على مستوى مركز المراقبة لنسخة من الفاتورة قبل خروج الشاحنة أو الشاحنات.

– الاتصال بالمدانين ودعوتهم إلى تسديد المستحقات عن طريق صيغ تحفيزية في حالة وفائهم بذلك، أو تخييرهم بإتباع الإجراءات القانونية في حالة الإخلال أو التماطل في ذلك واستمرار تهربهم.

ومن الأسباب التي نرى بأنها جعلت البعض من المبحوثين يصرِّحون بأنّه لا توجد صرامة في تطبيق القوانين، نذكر:

– عدم دفع الحقوق المتعلقة بالساعات الإضافية مثلا، وعدم معاقبة المتأخرين عن موعد الدخول وغير الملتزمين بموعد الخروج " البعض من العمال والموظفين " وكذلك كثيري الدوران، وكذلك المماطلة في منح بعض الحقوق.

– التغاضي عن بعض المنازعات أو طي الملفات المتعلقة بها ومحاولة نسيانها؛وعدم معاقبة بعض العمال والموظفين نتيجة لارتكابهم بعض الأخطاء أو التي نرى بهذا الصدد قد سُوِّيت سواء بالتراضي أو بالصلح أو بالنسبة للعمال الذين يملكون نفوذا في داخل أو خارج مكان العمل.

الجدول رقم 41:

يبين السلوكات التي يلجأ إليها المبحوثين كرد فعل على الصرامة في تطبيق القوانين ومكان العمل.

يلجؤون إلى مكان العمل	التذمر		الإنتفاض		التذمر والإنتفاض		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	73	65,77	34	30,63	4	3,60	111	100
م ب م	52	46,02	41	36,28	20	17,70	113	100
المجموع	**125**	**55,80**	**75**	**33,48**	**24**	**10,71**	**224**	**100**

يبين لنا هذا الجدول السلوكات التي يلجأ إليها المبحوثين كرد فعل على الصرامة في تطبيق القوانين لاسيما تلك المتعلقة بالانضباط والتأديب وهذا حسب مكان العمل، ومن خلال الإتجاه العام يتبين لنا أنّ ما نسبته 55,80% من المبحوثين الذين صرحوا بمقتضى الجدول السابق بوجود الصرامة في تطبيق القوانين، يتذمرون ويدعم هذا الموقف المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 65,77% والمبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 46,02% .

في المقابل من ذلك نلاحظ من خلال نفس الجدول أن ما نسبته 33,48% من المبحوثين صرحوا بأنّهم ينتفضون جراء وجود الصرامة في تطبيق القوانين ؛ كما نجد أيضا أنّ ما نسبته 10,71% من المبحوثين الذين صرحوا بأنّهم يتذمرون وينتفضون كرد على الصرامة الموجودة.

من خلال النسب سالفة التعليق، وبعد حسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 14,37 وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي عند درجة حرية 2 ونسبة دلالة 5 % : 5,991وبالتالي ننفي فرضية العدم ونقول بأنّه توجد علاقة بين متغيري الجدول.

وبناء على ذلك نفسر النسب المعبّرة عن تذمر العمال والموظفين الذي يتمثل في الحالة النفسية السيئة التي تحدث بفعل تفاقم وتراكم بعض الظروف، بسبب عدم تدخل الإدارة لإيجاد الحلول المناسبة لها أو إزالة مسبباتها، ومن ثمّ يكون لجوء الإدارة إلى التطبيق الصارم للقوانين المتعلقة بالانضباط والتأديب، سببا لتذمر العمال والموظفين، الذين يرون بأنّه من الأفضل لها تحسين ظروف العمل وتوفير الإمكانيات اللازمة للأداء الجيد، ثم قيامها بمحاسبتهم على الإنضباط أو التأديب.

وباستمرار إهمال الإدارة لتلك الجوانب بالرّغم من أهميتها التي تتجلى في مساعدتها على قيادة الأفراد، ونظرا لنفاذ صبر العمال والموظفين على تلك الظروف وعدم قدرتهم على تحمُّل المزيد من التدهور في علاقات العمل وظروفه، فإنّه يفقدهم توازنهم النفسي الذي قد يتسبب في تعرضهم لبعض الأمراض النفسية أو الجسمية " كالسكري، ارتفاع ضغط الدم، الصرع، القلب " بالنسبة للعمال الذين يكتمون

تذمرهم، أو إلى خروجهم عن الطاعة والوقوف في وجه الإدارة التنظيمية والتعبير عن عدم رضاهم عن طريق الإضرابات، الإحتجاجات.

وبناء على ذلك فإنّ تذمر العمال والموظفين بسبب تركيز الإدارة على الإنضباط يعد سببا عارضا في نظرنا، وكما قلنا ينتج التذمر أو الإنتفاض في وجه الإدارة بفعل "الأسباب الكامنة ":

1- غياب الإشراف الموجه نحو الأفراد الذي يتجلى من خلال تركيز الإدارة على الجوانب الفنية وطرق وأساليب العمل لتحقيق الإنتاجية المرتفعة،عن طريق اعتمادها على الرقابة وإصدار الأوامر ومراجعة معدلات الإنتاج والإنجاز، ومحاسبة المخطئين، وعدم إيلاء مشاكل وانشغالات العمال والموظفين العناية اللازمة وعدم مراعاة مشاعرهم وأحاسيسهم وبناء العلاقات الرسمية معهم فقط؛ إنّ هذا النمط من الإشراف ينطلق في تعامله مع العمال والموظفين من مفهوم الرجل الإقتصادي الذي جاءت به التايلورية، على عكس مفهوم الرجل الإجتماعي الذي نادى به إلتون مايو كنتيجة للدراسات والتجارب التي أجراها؛ وينبني هذا المفهوم على التركيز على كسب ثقة وحب المرؤوسين وحسن معاملتهم والإهتمام بمشاكلهم وانشغالاتهم ومراعاة ظروفهم وأحاسيسهم ومشاعرهم وبناء العلاقات الإجتماعية والإنسانية معهم التي تتجاوز حدود العلاقة الرسمية، والإهتمام بهذه الجوانب يرفع من روحهم المعنوية ويقوّي رضاهم ويزيد من دافعيتهم إلى العمل.

2- كما يؤثر أسلوب تعامل الإدارة مع العمال والموظفين وكذا ظروف المناخ التنظيمي السائد، بحيث يؤدي قيام الإدارة بإشراك العمال والموظفين في اتخاذ بعض القرارات أو وضع الخطط والبرامج، إلى شعورهم بالتقدير ومن ثم لا يتذمرون، ويُنمّي ولاءهم للمنظمة، الأمر الذي يساعد على بناء قيم الإخلاص والثقة والصدق والمحافظة على المنظمة، ويشجع العمال على تقديم الأفكار والمقترحات والآراء، ولا يتم هذا إلّا من خلال إمدادهم بالمعلومات اللازمة، هذه الأخيرة تساعد العامل أو الموظف على تحقيق ذاته.

3- يشكل عدم رضا العامل أو الموظف عن ظروف العمل المختلفة سببا رئيسيا يؤدي إلى تذمره، ومن ثم يقل تركيزه على تحقيق الأهداف التنظيمية ويضعف ولاؤه للمنظمة ويجعله يفضل الإنسحاب من خلال إثارة الصراعات أو التخريب أو الغياب غير المبرر والتمارض والإتكالية؛ على الإستمرار في خدمة المنظمة أو يضع نفسه في حالة ترقب لمغادرة المنظمة عندما تتاح له الفرصة.

4- تشكل ضغوط العمل المختلفة وتراكمها سببا لتذمر العمال والموظفين؛ ومن باب الإسقاط يمكننا الإستدلال على هذا الأمر من خلال عدم توفير خدمة النقل للعمال مثلا في مقابل تركيز الإدارة على ضرورة التزام العمال بمواعيد بداية العمل والخروج منه، فهذا يتسبب في تذمر العمال والموظفين، أو

عدم الإهتمام بمشكلات العمال وانشغالاتهم في مقابل منعهم من بناء العلاقات المصلحية مع زملائهم والأطراف الأخرى وتركيزها على العلاقات الرسمية، **وهذا يكوّن صورة سلبية عن الإدارة بصفة خاصة والمنظمة باختلاف طبيعتها بصفة عامة، في أذهان العمال والموظفين على أنّها انتهازية وأنانية أي تسعى لتحقيق أهدافها على حساب أهدافهم وتطلعاتهم وأنفسهم ذاتها، وهنا تبدأ العلاقة الجدلية بين الفرد والتنظيم.**

الجدول رقم 42:

يبين أراء المبحوثين حول لجوء العمال إلى تخفيض مستوى الأداء كرد فعل على الإنضباط المفروض من طرف الإدارة والفئة المهنية.

يلجأ العمال إلى تخفيض مستوى الأداء / الفئة المهنية	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
	ك / %	ك / %	ك / %	ك / %
عون تنفيذ	30 33,33	58 64,44	2 2,22	90 100
عون تحكم وتطبيق	26 40	36 55,38	3 4,62	65 100
إطار	53 47,75	53 47,75	5 4,50	111 100
المجموع	**109** **40,98**	**147** **55,26**	**10** **3,76**	**266** **100**

يبين لنا هذا الجدول العلاقة بين متغير الفئة المهنية للمبحوثين وتأثيره على رأيهم بخصوص لجوء أو عدم لجوء العمال والموظفين إلى تخفيض مستوى أدائهم كرد فعل على الإنضباط المفروض من طرف الإدارة، بحيث يتضح لنا من خلال الإتجاه العام أن ما نسبته 55,26% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن زملائهم لا يلجأون إلى تخفيض مستوى أدائهم كرد فعل على الإنضباط المفروض من طرف الإدارة، وهذا الرأي يدعمه المبحوثين المنتمين إلى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 64,44% تليها فئة أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 55,38% وفي الأخير الإطارات بنسبة 47,75%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ من خلال نفس الجدول أن ما نسبته 40,98% من المبحوثين الذين صرحوا بعكس ذلك، أي أنّ زملاءهم يلجأون إلى تخفيض مستوى الأداء كرد فعل على الإنضباط المفروض من طرف الإدارة، وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 5,686 وبالتالي فهي أصغر من كا^2

الجدولية التي تساوي 9,488 عند درجة حرية 4 ونسبة دلالة 5 %، وبالتالي نقبل بفرضية العدم ونقول بأنّه لا توجد علاقة بين متغيري.

أسلفنا بالذكر في التحليل الخاص بالجدول السابق رقم 41 ، بأنّ تركيز الإدارة في المنظمة الصناعية أو الإدارية على تحقيق أهدافها، من خلال فرض الإنضباط العام الذي يمثّل أحد عناصر الثقافة التنظيمية، لكن لابد أن يوازي ذلك التركيز، اهتماماً خاصا كذلك بأهداف الأفراد الذين يكوّنونها وهم من أهم مواردها؛ أي يجب على الإدارة في أيِّ منظمة أن تهتم بالإنتاج والعمل إلى جانب الإهتمام بالأفراد، من خلال الإشراف والقيادة الديمقراطيين والعلاقات الإنسانية والإجتماعية والتعاملات الحسنة، أمّا إذا كان الأمر عكس ذلك أي إشراف سلطوي أو متسيب، وعلاقات عمل يطبعها الجفاء والبرودة والرسمية، وتعاملات تطبعها النظرة الفوقية والإحتقار وعدم التقدير، فإنّ ذلك من شأنه أن يجعل الإدارة والمنظمة في نظر العمال والموظفين على أنّها العدو الأوّل بالنسبة لهم، وهذا يدفعهم إلى تركيز كامل قواهم وتفكيرهم لعرقلتها على تحقيق الأهداف التنظيمية، التي من المفترض أن تكون مشتركة بين مختلف الفاعلين في التنظيم، وهنا **تبدأ العلاقة الجدلية وتناقض مصالح الفرد والتنظيم**، كل منهما يسلك الطريق الذي يناسبه ويستعمل قوته في سبيل السيطرة على الآخر وجعله يعترف بشرعية الأهداف؛ فالعمال والموظفون يلجأون في كثير من الحالات إلى عرقلة الإدارة عن تحقيق أهدافها أو جرها إلى الإعتراف بشرعية مطالبهم، من خلال تخفيض مستوى الأداء وإنجاز أقل ما يمكن إنجازه، أو عن طريق شحن العمال والموظفين للتكتل في جماعات غير رسمية مناهضة لسياسات الإدارة ومجابهة لها ومشتتة لجهودها وقوتها، واللجوء إلى الإضرابات والإحتجاجات وشل الوحدات، والإدارة بدورها تلجأ إلى العقاب والفصل والتسريح وفي بعض الحالات المتابعات القضائية.

إنّ الأمر لايبدوا سهلا، فهو يؤزِّم الوضع الداخلي ويفقد السيطرة عليه، **ومن ثم ينعدم التماسك بين مكونات التنظيم ككتلة واحدة تجمعها أهداف ومصالح مشتركة وثقافة تنظيمية واجتماعية واحدة**، وتصبح وحدات متنافرة مفكّكة قيميّا ومتناقضة فيما بينها من حيث الأهداف والمصالح، ويجعل هدف كل طرف الهجوم على الآخر الذي يراه بأنّه أحسن دفاع كما يقال، ويُحِلِلْ هذا الوضع الخديعة والشك محل الولاء والثقة المتبادلة ويؤثر ذلك أيضا على مصداقية التنظيم لدى الزبائن، وعلى مركزه التنافسي في السوق، ومن ثم تختل حلول المعادلة.

إنّ النسب المضمنة في الجدول تعبر عن غلبة عدم لجوء العمال والموظفين إلى تخفيض مستويات أدائهم كرد فعل على الإنضباط المفروض من طرف الإدارة لا سيما ما تعلق منه بضمان انضباطهم، وهذا دليل على تفطن القائمين بشؤون تسيير المستخدمين من خلال الإهتمام ببعض الشؤون الخاصة

بالعمال والموظفين وكذلك تحسين الظروف المادية والإجتماعية للعمل وتغيير الأنماط التسييرية، بما يتفق مع التكوين الشخصاني للعمال والموظفين، وأنسنة علاقات العمل وبناء العلاقات الإجتماعية معهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع وإبداء الآراء وطرح الأفكار الجديدة ودمقرطة التعامل معهم.

وحسب رأينا يمكن إرجاع عدم لجوء العمال والموظفين إلى تلك الإستراتيجية إلى بروز أنظمة عادلة لدفع الأجور كنظام الأجر بالقطعة، اللجوء إلى نظام الساعات الإضافية وتثمين تعويضاتها، إحداث بعض المنح والأنظمة التعويضية واتّباع بعض التحفيزات المادية المعنوية كتنظيم عمرات، الرحلات الإستجمامية، وتنشيط لجان الخدمات الإجتماعية، وتوفير بعض الخدمات كالنقل والإطعام والإستشفاء التعاقدي.

الجدول رقم 43: يبين أراء المبحوثين حول سبب الإنضباط المفروض و مكان العمل.

سبب الإنضباط / مكان العمل	الإلتزام بالمواعيد		التقيد بإجراءات العمل		الاثنين معا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	70	49,65	30	21,28	41	29,08	141	100
م ب م	39	31,20	49	39,20	37	29,60	125	100
المجموع	**109**	**40,98**	**79**	**29,70**	**78**	**29,32**	**266**	**100**

يوضّح لنا هذا الجدول العلاقة بين متغير مكان عمل المبحوث وتأثيره على إجابته بخصوص العامل الذي تركّز عليه الإدارة في مجالي الدراسة لفرض الإنضباط، ومن خلال الإتجاه العام يتبين لنا بأن ما نسبته 40,98% من المبحوثين صرحوا بأن الإدارة تلجأ إلى عامل مراقبة التزام العمال والموظفين بالمواعيد كعامل محقق لانضباطهم، هذا الرأي يدعمه المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 49,65% ومن طرف المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 31,20%.

في المقابل من ذلك نلاحظ أن ما نسبته 29,70% من المبحوثين يرون بأن سبب الإنضباط هو تركيز الإدارة على مدى تقيد العمال والموظفين بإجراءات العمل، كما نلاحظ أيضا أن ما نسبة 29,32% تمثل المبحوثين الذين يرون بأن الإدارة في مجالي الدراسة وبهدف تحقيق الإنضباط تلجأ إلى التركيز على مدى التزام العمالوالموظفين بمواعيد بداية العمل والخروج منه وكذلك مدى تقيدهم بإجراءات العمل، هذا الموقف مدعم من طرف المبحوثين العاملين بمجالي الدراسة بنسبتين متقاربتين.

وبعد حسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 12,622 وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 5,991 عند درجة حرية 2 ونسبة دلالة 5 % ومن ثمّ ننفي فرضية العدم ونقول بأنّه توجد علاقة بين متغيري الجدول.

سبق وأن أشرنا إلى أنّ تركيز الإدارة على ضمان التزام مستخدميها بمواعيد الدخول والخروج من العمل، سعيها إلى تحقيق أهدافها المادية من خلال استغلال المدة القانونية للعمل وفقا للفكر الإقتصادي الرأسمالي " **دعه يعمل، دعه يمر**" وكذلك منع العمال والموظفين من اللجوء إلى فترات الراحة غير الشرعية، **وهو من وجهة نظرنا قد يهدف إلى تضمين الثقافة التنظيمية بتلك الإجراءات ومن ثم تعزيز ارتباط الفرد بمنظمته وتوثيق ذلك الإرتباط**؛ وكذلك من خلال رقابة العمال والموظفين من التزامهم بالأساليب والإجراءات المحددة لضمان كفاءة الأداء ونجاعته وكذلك جودة المخرجات، غير أن هذا الأخير قد يشل القدرات الفردية ويقيّد الإمكانيات والمهارات والملكات، ومن ثم يعرقل التجديد والإبتكار والإبداع، هذا الجانب الذي توليه المنظمات العالمية اليوم حيزا كبيرا من اهتماماتها بل وتشارك أصحاب تلك الإختراعات والأفكار الجديدة كما هو معمول به في المنظمات اليابانية.

كما قد تلجأ إدارة المؤسسة الصناعية أو الإدارة العمومية إلى الأسلوبين أي فرض الإنضباط عن طريق ضمان الإلتزام بمواعيد الدخول والخروج والإلتزام بطرق وأساليب العمل التي يحددها التنظيم، ووفقا للملاحظات المسجلة خلال إجراء الدراسة الإستطلاعية بمجالي الدراسة نورد البعض منها، ففيما يخص مواعيد العمل وإلى جانب المذكرات المصلحية المتخذة بهذا الشأن تلجأ مديرية المستخدمين في بعض الحالات إلى تكليف عون أمن في مركز المراقبة بتسجيل دخول الأعوان والموظفين كثيري التأخر وكذلك الذين يخرجون من مكان العمل قبل الوقت الرسمي المحدد لإعادة الإنتظام، ومن ثم مساءلة الأعوان والموظفين المعنيين والقيام بالإجراءات القانونية بالخصم بما يناسب مدة التأخر، أمّا فيما يخص فترات الراحة غير الشرعية وبالرغم من أهميتها " **من خلال عقلنتها وتحديد توقيتها وتوفير الأماكن التي تقضى فيها كمقاهي الخدمة** " إلّا أنّنا لاحظنا العكس من ذلك في مجالي الدراسة ففي المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري لاحظنا وجود كاميرات المراقبة في بعض الأجنحة، وبالرغم من ذلك لاحظنا بعض الموظفين الذين لا يأخذون ذلك بعين الإعتبار نظرا إلى لا عقلانيتهم " **كثيري الدوران بين المصالح والمكاتب** " كما قد يلجأ البعض منهم إلى التمويه باستعمال خدعة الملف الفارغ كذريعة للانتقال والتنقل بين المصالح والمكاتب؛ وعلى مستوى مؤسسة البناء المعدني لاحظنا وجود المكاتب الزجاجية و المكتب في القاعة الكبيرة لإحلال الرقابة الذاتية من خلال شعور العامل بأنّه مراقب من طرف زملائه ورئيسه ومن ثمّ يقل تحركه، وتوفير مقهى وخدمة النقل التي تعود بالفائدة على أداء العمل

نظرا لتبني أسلوب العمل الفريقي ونظام السلاسل في الورشات؛ أمّا فيما يخص التقيد بإجراءات العمل فيمكن إرجاع ذلك إلى خصوصية المهام التي تضطلع بها مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وحساسيتها وبهدف ضمان وحدة المواقف والتطبيقات الموحدة للأحكام القانونية المتعلقة بمجال عملها وعدم الوقوع في التناقض المعنوي،نظرا لوزنها بين مجموع المؤسسات والإدارات العمومية لضمان مصداقيتها؛ وقد يتجاوز ذلك إلى الشكليات كنوع الخط الذي تُحَرَّرُ به مختلف المراسلات والمحاضر وحجمه، ونماذج القرارات والمقررات والمحاضر والبرقيات وكذلك ترسيخ بعض الصيغ التعبيرية وحتى الفقرات التي تهيكل الرسالة الإدارية، التسبيب القانوني الخاص بالوظيفة العمومية، التنسيق مع المصالح اللامركزية، طلب التوضيحات، المراقبة المستمرة للردود الخاصة بالبريد على الشكل التالي: المكلف بدراسة المشروع–نائب مدير – مدير–رئيس دراسات –مدير عام –إمضاء الرسالة وإرسالها.

ثانيا: أثر تمثل العمال والموظفين بالقيم الإجتماعية والتنظيمية على تماسكهم في إطار التنظيم:

1- يزيد قبول العمل في مؤسسة أو إدارة أخرى لا يوجد بها أبناء المنطقة الجغرافية عند الإطارات (78,38%)وأعوان التنفيذ (71,11%) مقارنة بأعوان التحكم والتطبيق(55,38%)، وهذا نظرا لتشبُّع العمال والموظفين بقيمة العمل التنظيمي الذي تحكمه القواعد والقوانين والإجراءات وليس العلاقات المبنية مع أبناء المنطقة الجغرافية أو الموالاة لهم، ومن ثمّ لا مكان لهم في العمل؛ وفي هذا الإطار يفضّل بعض المبحوثين وقياسا عليهم بعض العمال والموظفين العمل إلى جانب أفراد من مناطق أخرى، الأمر الذي يساعدهم على التبادل الثقافي معهم وبناء علاقات اجتماعية أخرى وجديدة؛ كما نجد أنّ هناك أيضا من يتجنب العمل معهم لتحييدهم من التدخل في الحياة الشخصية أو لتجنب احتقارهم أو لتجنب توجهاتهم المصلحية، وهناك من يفضل العمل إلى جانب غيرهم لتجنّب حدوث المشاكل القائمة على أساس جهوي أو نظرا لدرجة اندماجهم الاجتماعي الكبيرة أو لاعتبارات أخلاقية ووطنية وهذا ما بيّنه لنا الجدول رقم 29.

2- يؤثر ترتيب المكانة التنظيمية المشغولة من طرف العامل أو الموظف، على القبول بالعمل في مؤسسة أو إدارة أخرى، نظرا لعدم تقارب النسب الممثلة للمبحوثين المنتمين إلى مختلف الفئات المهنية؛ ويعبر عدم التقارب بين تلك النسب، سوسيولوجيا على بداية ترسّخ السلوك العقلاني التنظيمي في أذهان العمال والموظفين بدرجات مختلفة؛وتبلور مفاهيم العمل التنظيمي وشروطه ومقتضياته لديهم أكثر من ذي قبل، ومن ثمّ بداية ترسّخ القيم الإيجابية الخاصة بالعمل وأهميته وشروطه أكثر من ارتباطهم بالأفعال الثقافية الاجتماعية وممارستها داخل التنظيم " **الفئة التي عبّرت بـ : نعم** " وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 29.

3- قبول المبحوثين للعمل في مؤسسة أو إدارة أخرى لا يوجد بها أبناء المنطقة الجغرافية لايدلُّ على رغبتهم في مغادرة التنظيم المستخدم لأنّنا اشترطنا وجود عامل آخر " **وجود أبناء المنطقة الجغرافية** " وفقا لنتائج الجدول رقم 29.

4- إضفاء الدافع الإستراتيجي على الأفعال الفردية داخل التنظيم من خلال القبول بالعمل في مؤسسة أخرى لايوجد بها أبناء المنطقة الجغرافية، وهذا بهدف تحييدهم من التدخل في الحياة الشخصية، تجنب احتقارهم وتوجهاتهم المصلحية وهذا كما تضمنه تحليل الجدول رقم 29.

5 - تغيّر اعتبارات أفراد المجتمع لعمل المبحوثين نحو الإيجاب أي اعتبارها أنشطة مشرفة في الغالب، من خلال ترسخ قيمتي العمل وأهميته في الوقت الحالي مهما كان نوعه وعوائده بفعل تأثير العوامل السوسيو اقتصادية التي عرفها المجتمع الجزائري؛ وكذلك زوال بعض القيم السلبية للعمل التي كان يتبناها بعض أفراد المجتمع ورد الاعتبار من طرفهم للأعمال البسيطة وذات الطابع المهني وهذا ماتعبر عنه نسبة 92,48%، وهذا لا ينفي وجود بعض الأفراد الذين مازالوا يعتبرون بأنّ بعض الأعمال في نظرهم تمثّل رمز احتقار وهذا ما بينه لنا الجدول رقم 30.

6- استمرار النظرة الاجتماعية الإيجابية بخصوص الأعمال والوظائف التي تمنح شاغليها مكانة تنظيمية محترمة " **اعتبارات أفراد المجتمع لأعمال الإطارات بأنّها مشرّفة بـ : 96،40 %** " وتحوّلها وتطوّرها من السلبي إلى الإيجابي بخصوص أعمال التنفيذ " **اعتبارات أفراد المجتمع لأعمال التنفيذ بأنّها أنشطة مشرفة بنسبة: 91،11 %** "، وهذا دليل على ترسُّخ قيمتي العمل وأهميته لدى أفراد المجتمع، ويعدُّ هذا الأمر مؤشرا إيجابيا بخصوص تطوّر التغيُّر القيمي الاجتماعي، وهذا ما بيّنه لنا الجدول رقم 30.

7- يعد احتقار بعض الأعمال البسيطة امتدادا للثقافة الاجتماعية وهو بنسبة قليلة نظرا لبداية ترسُّخ قيم العمل وأهميته في أذهان أفراد المجتمع الجزائري، وهذا بسبب انكماش سوق العمل في المجالين الاقتصادي والصناعي وعدم كفاية المتوفر منه مقارنة بعدد طالبي العمل المتزايد؛ ومن ثمّ أصبحت ممارسة الأعمال البسيطة لا تنتقص من كرامة وشخصية الفرد الذي يقوم بها، وبناء على ذلك أصبح الأفراد يقدّرون من طرف غيرهم بغض النّظر عن بساطة الأعمال المؤداة (8,89%)وهذا ما بينه لنا الجدول رقم 30.

8- تعتبر مهام التحكم والتطبيق والتنفيذ في المجال الإداري الأقلُّ اعتبارا بأنّها تمثل رمز احتقار(3,45%4,65%)، وهذا كنتيجة للإستراتيجية المتبعة من طرف أفراد المجتمع في مقابل قضاء مصالحهم من الإدارات العمومية، وهذا يدفعهم إلى تقدير الموظفين والأعوان المتعاقدين وربما إقامة

علاقات اجتماعية معهم كسبيل إلى ذلك، وهذا مقارنة بنظيرتيها في المجال الصناعي التي تمثل نسبتها أكثر من ضعف النسبة الأولى(التنفيذ بـ12,77%والتحكم والتطبيق بـ 11,11%)، وبناءً على ذلك يقلُّ عدد العلاقات الاجتماعية بالنظر إلى قلة أو انعدام المصالح المراد قضاؤها من المصنع، وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 31.

9- يتحدّد اعتبار أفراد المجتمع للمكانات التنظيمية المرتفعة، على أساس العوائد التي تمنحها لشاغليها" الأجر، الهيبة وقضاء المصالح " وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 31.

10- بداية تبلور قيمتي العمل وأهميته لدى أفراد المجتمع الجزائري بغضِّ النّظر عن نوع العمل المؤدى، وموازاة فعل التقدير التنظيمي والاجتماعي لذلك وهذا فيما بين العمال والموظفين وبينهم وبين أفراد المجتمع، أي بغض النظر عن الأعمال الممارسة من طرفهم(93,61%)، الأمر الذي نرى بأنّه دفع أفراد المجتمع إلى إعادةالاعتبار للأعمال البسيطة بعد تغيّر النظرة الاجتماعية إليها، وأدّى إلى سهولة تكوين العلاقات الاجتماعية والشبكات العلائقية بين شاغلي المراتب التنظيمية الدنيا والعليا كمثال على ذلك؛ وإلى هنا فالتقدير التنظيمي يتقاطع مع التقدير الاجتماعي في محور العمل، الأمر الذي يدفعنا إلى التأكيد مرة أخرى على أنّ هناك تغيّر إيجابي في منظومتي القيم الاجتماعية والتنظيمية بخصوص العمل، وهذا لا ينفي وجود لاتقدير اجتماعي يوازي اللاتقدير التنظيمي النابع من بعض السلوكات الاجتماعية السلبية كالترفع الناجم من شغل مكانة تنظيمية مرتفعة وكذلك إضفاء المادية على بعض العلاقات الاجتماعية(6,39%)، وهذا ما بينه لنا الجدول رقم 32.

11- تطور قيمتي العمل وأهميته لدى أفراد المجتمع لاينفي وجود أفراد آخرين مازالوا يحتقرون الأعمال البسيطة ولا يقدرون شاغليها بالنظر إلى تلك المهام باعتبارهم أفراد مجتمعيين، وبانتقالهم إلى التنظيمات للعمل تستمر نظرتهم السلبية للأعمال البسيطة، ومن ثمّ لايقدرون شاغليها العاملين معهم؛ وهذا دليل آخر على وجود اللاتقدير الاجتماعي الذي يناظر بدوره اللاتقدير التنظيمي، وإلى هنا يمكننا القول بأنّ التقدير أو اللاتقدير تفرضه المكانة الاجتماعية أوالتنظيمية المشغولة وهذا ما بينه لنا الجدول رقم 33.

12- استمرار النظرة الاجتماعية السلبية بخصوص بعض الأعمال وشاغليها لدى بعض أفراد المجتمع وفي بعض المناطق وفي بعض مجالات العمل، نظرا لضعف الضبط التنظيمي بسبب عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية في التنظيمات الصناعية (8,80%)، وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 33.

13- يبني بعض الأفراد التقدير التنظيمي لشاغلي المكانات التنظيمية على أساس العوائد التي تحققها لهم" السلطة المهنية والعلاقات " وهذا كما بيّنه الجدول رقم 33.

14- يتحكم التقدير التنظيمي في مجال تكوين العلاقات الاجتماعية بين مختلف الفاعلين في التنظيم " بالنظر أو بغض النظر عن ترتيب مكاناتهم فيه" وكذلك على تحديد أطرافها؛ وهذا بدوره يوازي تأثير التقدير الاجتماعي في هذين المجالين بين أفراد المجتمع، ومن ثمّ فإنّ الأمر يعدّ ممارسة تنظيمية لفعل اجتماعي وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 33.

15- يمكن للقائمين بشؤون التنظيمات عقلنة السلوكات والممارسات الاجتماعية السلبية التي يتم توريدها إلى التنظيمات عن طريق أدوات الضبط التنظيمي ومثالنا على ذلك: وجود ضبط قانوني يحكم هذه المجالات في المؤسسات والإدارات العمومية أدّى إلى وجود تقدير تنظيمي أكبر بين الموظفين(95,74%)، مقارنة من ذلك الموجود بين العمال الصناعيين(91,20%)،وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 33.

16- استمرار النظرة الدونية من طرف بعض الأفراد في بعض المناطق لبعض الأعمال البسيطة وهذا ما بينه الجدول رقم 33.

17- غلبة التقدير التنظيمي بالنظر إلى العمل المؤدى بين الفاعلين في التنظيمات(44,18%)، مقارنةً بالتقدير التنظيمي الأخلاقي(33,73%)، أي غير المرتبط بالحصول على منافع أو قضاء مصالح؛ والنوع الأوّل يتقاطع مع نظيره الاجتماعي الذي يتبناه اتجاه النفعية؛ ومن ثمّ فقد يزول بفعل عدم الوفاء بإشباع الحاجات المرجوة من إقامته، وبالتالي تتأثّر العلاقات الاجتماعية المكونة بواسطته " الفتور، التعديل أو الإزالة"، ويكون ذو صبغة إستراتيجية في أغلب الحالات، بينما النوع الثاني يبقى مستمرا ودائما وعلى إثر ذلك تتقوّى العلاقات الاجتماعية الناتجة عنه، ولا تحكمه الصبغة الإستراتيجية، وعلى هذا الأساس يتأثر التماسك التنظيمي بالسلب أو الإيجاب، وهذا ما بيّنه لنا الجدول رقم 34.

18- يقدَّر العمال والموظفين بالنظر إلى العمل المؤدى وبدرجة أقل بغض النظر عنه وهذا بينه لنا الجدول رقم 34.

19- تعتبر طبيعة المهام المؤداة من حيث الثراء والتنوع، وكذلك تشجيع وتحفيز الإدارة، وأسلوب ونمط تعامل الرئيس مع مرؤوسيه، وكذلك مرونة الأسلوب الإداري ووجود ثقافة تنظيمية قوية وبعض الصفات والخصائص الشخصية لدى الأفرادمثل الدافعية، الرضا والولاء والتماسك عوامل تدفع العمال إلى تحسين أدائهم (77,82%)،كما بينه لنا الجدول رقم 35.

20- على العموم، هناك سعي من طرف العمال والموظفين وبغض النظر عن مكاناتهم التنظيمية، لتحسين كيفيات أدائهم لمهامهم وهذا في إطار تحقيق ذواتهم؛ ومن ثمّ يسعى أغلب العمال والموظفين إلى تحسين كيفيات أدائهم لمهامهم انطلاقا من اعتبار أنّ ذلك سيحقق لهم رضا المسؤولين عنهم، وبناء على

ذلك يقدّرونهم ويعترفون بمجهوداتهم ويتحقق لهم الرضا عن وظائفهم، وخلاصة ذلك أنّ تحقيق ذواتهم يتوقف على درجة تحسين كيفيات أدائهم، وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 35.

21- السعي إلى تحسين كيفيات أداء العمل يفرض وجود ثقافة تنظيمية قوية وإبداعية تشجع وتدفع العمال والموظفين إلى ذلك وتحفزهم، خلافا للثقافة البيروقراطية التي تركز على الالتزامبالإجراءات التنظيمية وتجعل ذلك صميم عمل التنظيم، وبهذا الاعتقاد فهي تقوم بتكريس فعل التبقرط وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 36.

22- تؤثر درجة التماسك الموجودة بين أعضاء فريق العمل أو المؤسسة على سعي العمال أو الموظفين إلى تحسين كيفيات أدائهم لمهامهم، ومن ثمّ الاستمرار في خدمة التنظيم، وتوجيه ولائهم له إلى غاية مغادرته؛ وهذا بدوره يؤدي إلى القبول بقيمه وأهدافه وسياساته وتبنّيها من طرفهم؛ والعكس من ذلك إن حلّ محله اللاتماسك وساد الصراع والتنافس السلبيين، وهذا يدفعهم إلى التكتُّل وفقا لأهدافهم ومصالحهم؛ ومن خلال هذا فإنّ السعي إلى تحسين الأداء يتحكم فيه كذلك: نمط القيادة وممارساتها داخل التنظيم " إحلال الثقة، المعاملة العادلة، الإقناع، التأثير الإيجابي والاحتواء " بالإضافة إلى احتواء المهام على عنصر التحدي وهذا استنتجناه من معطيات الجدول رقم 36.

23- ترسّخ القيم الإيجابية للعمل وأهميته لدى أفراد المجتمع والعمال والموظفين لا ينفي اعتبار البعض منهم للأعمال المؤداة من طرفهم بأنّها منافية لمراكزهم ومسؤولياتهم الاجتماعية(34,59%)، خاصة إذا كانت بسيطة أو أنّها لا تفِ بإشباع كل الرغبات والحاجات، أو أنّها غير مساعدة على اكتساب مكانة اجتماعية أو تنظيمية مرتفعة؛ لأنها لا توفر لهم أيضا التقدير الاجتماعي أو التنظيمي الملائمين؛ ومن ثمّ يعتبرون أعمالهم منافيةً لمراكزهم ومسؤولياتهم الاجتماعية؛ وبناءً على ذلك فإنّ النضج القيمي الاجتماعي التام يحقق بالضرورة نضجا قيميا تنظيميا كاملا، وهذا وفقا للمعطيات المضمنة في الجدول رقم 37.

24- نستنتج من معطيات الجدول رقم 38 ما يلي:

* بساطة الأعمال ودرجة روتينيتها تدفع الأفراد المكلفين بأدائها إلى اعتبارها بأنّها منافيةً لمراكزهم ومسؤولياتهم الاجتماعية، لأنّها لاتساعدهم على تحقيق ذواتهم، ومن ثمّ الارتقاء المهني الذي يكسبهم بدوره مكانات تنظيمية مرتفعة، وبناءً على ذلك يحصّلون تقديرا تنظيميا من طرف زملائهم في العمل وتقديرا اجتماعيا من طرف أفراد المجتمع، وعلى هذا الأساس يحصل لديهم هذا الاعتبار(36,96%).

* عندما تكون الأعمال المؤداة غير مساعدة على اكتساب مكانة تنظيمية ملائمة من حيث الأجر والسلطة والهيبة، وبالموازاة مع ذلك مكانة اجتماعية ملائمة في إطار المجتمع، وهذا بسبب بساطتها، الأمر الذي يؤدي إلى حصول هذا الاعتبار لدى بعض العمال والموظفين(16,30%).

* انخفاض حصول هذا الاعتبار لسببي احتقار المجتمع له "اعتباره دونيا(11,96%) " أو لأنّه سالبا للحرية الشخصية (8,70%)" من خلال التقيد بمواعيد الدخول والخروج وهذا يتنافى مع الفردانية ومحاولة إثبات الحرية الفردية، فرضه للأخلاقيات والواجبات "؛ وهذا يدل على أنّ قيم العمل وأهميته وكذلك الوقت قد ترسّخت في أذهان أغلب أفراد المجتمع والعمال والموظفين، وهذا يساعدهم على إتباع السلوكات الموافقة للعقلانية التنظيمية الحديثة.

* عندما يجتمع عاملين أو أكثر لدى العمل أو الموظف يحصل هذا الاعتبار(22,83%).

25- يسعى أغلب المبحوثين إلى تحقيق ذواتهم وقياسا على ذلك العمال والموظفين (86,84%)، و ذلك يعتبر من أسمى الحاجات الإنسانية كما تضمّنه هرم ماسلو للحاجات، غير أنّهم يختلفون في الطرق المؤدية إلى ذلك؛ فمنهم من يتّخذ العمل كسبيل لذلك، وهناك من يضفي البعد الديني الذي يمنحه الدين الإسلامي للعمل، وهذا ما بينه لنا الجدول رقم 39.

26- يسعى العمال والموظفون إلى تأكيد ذواتهم عن طريق العمل من خلال تحسين أدائهم لمهامهم لنيل رضا رؤسائهم، ومساعدتهم على اكتساب مركز تنظيمي ملائم، ولا يقتصر تأكيد ذواتهم على العمل بطريقة جيدة فقط، بل يتجاوزه إلى إضفاء البعد الديني على ذلك من خلال إتقانه والاجتهاد والصبر على الصعوبات والانضباط والمعاملة الحسنة والإخلاص والمسؤولية والأمانة، الاعتماد على النفس، والثقة والتفاني والقناعة، ومنهم من يعتمد على خصائصه الشخصية المتمثلة في: إضفاء الكفاءة وتنمية المعارف، مواصلة الدراسة والتميّز وتعزيز الخبرة وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 39.

27- وجود صرامة في تطبيق القوانين(84,21%)، وهذا ما تدل عليه نتائج الجدول رقم 40، وتنتج تلك الصرامة تذمر العمال والموظفين بدرجة كبيرة وبدرجة أقل تجعلهم ينتفضون كرد فعل على ذلك التركيز.

28- تطبيق القوانين المتعلقة بمجال العمل وكذلك المرتبطة بعقلنة السلوكات الفردية داخل التنظيم، ينتج عنه إضفاء الصفة الرسمية على التنظيم و القضاء على السلوكات غير العقلانية كالتغيّب مثلا وهذا استخلصناه من الجدول رقم 40.

29- تدفع الممارسة التنظيمية بخصوص القضاء على السلوكات غير العقلانية " اللجوء إلى فترات الراحة غير الشرعية أو الدوران بغير فائدة التنظيم "، مرتكبيها من العمال والموظفين إلى ابتكار حيلٍ للإبقاء والاستمرار في ممارستها " **حيلة الملف الفارغ** " وهذا ما بيّنه لنا الجدول رقم 40.

30- تزداد الصرامة في تطبيق القوانين في المؤسسات الصناعية من جانب عقلنة السلوك التنظيمي أكثر وكذلك أداء المهام، وهذا من خلال إدخال المتغير التكنولوجي والذي يعتبر مساعدا على تطبيق القانون(90,40%)،وهذا ما بيّنه لنا الجدول رقم 40.

31- يترتب عن لجوء التنظيمات إلى تطبيق القوانين المتعلقة بضبط السلوكات الفردية والقضاء على السلوكات غير العقلانية مثل: التأخر، التغيب، اللجوء إلى فترات الراحة غير الشرعية، بصرامة، إلى تذمر العمال والموظفين بدرجة كبيرة(55,80%)، وبدرجة أقل من ذلك الانتفاض بسبب ذلك(33,48%)، وهذا يؤثر بدوره على التماسك التنظيمي " بينهم وبين الإدارة"، وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 41.

32- يتذمر الموظفون بدرجة كبيرة(65,77%) مقارنة بالعمال الصناعيين (46,02%)جرّاء تطبيق الإدارة التنظيمية لإجراءات ضبط السلوكات الفردية بصرامة وهذا بينه لنا الجدول رقم 41.

33- يعتبر تطبيق القوانين المتعلقة بضبط السلوكات الفردية لجعلها متوافقة مع السلوك التنظيمي المراد تكوينه من طرف الإدارة من أهم الأسس المهمة لتنشئة العمال والموظفين تنظيميا، والذي يشترط بدوره تلبية بعض الحاجات الأساسية لذلك، مثل توفير خدمة النقل، لأنّ عدم الوفاء بهذه الأخيرة ينعكس على اعتبار العمال والموظفين للأفعال الإدارية بأنّها غير شرعية، ومن ثمّ يكوّنون عنها صورة سلبية وتبدأ علاقتهم الجدلية وتناقضهم معها، وهذا نستخلصه من تحليل الجدول رقم 41.

34- تعقلن سلوكات أغلب العمال والموظفين نظرا لتبلور قيم العمل في أذهانهم أو لنضجهم القيمي، ويظهر ذلك من خلال عدم لجوئهم إلى تخفيض وتيرة الإنتاج أو العمل كردّ فعل على الإنضباط المفروض من طرف الإدارة بخصوص عقلنة السلوكات الفردية(55,26%)وهذا وفقا لبيانات الجدول رقم 42.

35- يعتبر الإطارات أكثر الأفراد لجوءا إلى تخفيض وتيرة الإنتاج أو العمل (47,75%)، مقارنة بالفئات المهنية الأخرى كردّ فعل على الإنضباط المفروض من طرف الإدارة، وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 42.

36- يركز الإنضباط المفروض من طرف إداريي التنظيمين مجالي دراستنا على الالتزام بمواعيد الدخول والخروج وبدرجة أقل من ذلك التقيد بإجراءات العمل وهذا وفقا للجدول رقم 43.

37- يكون التركيز على الالتزام بالمواعيد في الإدارة (49,65%)،أكثر منه في المصنع وهذا بالنظر إلى عدم إدخال المتغير التكنولوجي على ذلك، في حين يغلب التركيز في المصنع على التقيد بإجراءات العمل أكثر (39,20%)،بالنظر إلى مخرجاته " توفير عوائد أحسن، تقليص الخسائر " وهذا ما بينه لنا الجدول رقم 43.

خلاصة:

نستخلص من خلال هذا الفصل، تشبُّع أغلب العمال والموظفين بقيمة العمل التنظيمي وشروطه ومقتضياته، وكدليل على ذلك زيادة معدل القبول بالعمل في مؤسسة أخرى لايوجد بها أبناء المنطقة الجغرافية، وبالتالي بداية الترسُّخ الفعلي للسلوك العقلاني في أذهانهم من خلال تبني القيم الإيجابية للعمل أكثر من ارتباطهم بالأفعال الثقافية الإجتماعية وممارستها في محيط التنظيم؛ وتطور هذه القيم التنظيمية أفرزه تطور النظرة الإجتماعية بخصوص قيمتي العمل وأهميته وزوال الإعتبارات السلبية لدى أغلب أفراد المجتمع، ومن ثمّ أصبح التقدير التنظيمي يوازي نظيره الإجتماعي، بحيث أصبح يُقدّرُ العمال والموظفين من طرف زملائهم ومن طرف أفراد المجتمع بغض النظر عن الأعمال التي يؤدونها.

ومن القيم التنظيمية الإيجابية التي ترسخت بفعل تعقلن السلوكات الفردية وتطور النظرة الإجتماعية نجد: سعي أغلب العمال والموظفين لتحسين كيفيات أدائهم وإلى تأكيد ذواتهم، وهذا يدلُّ على الإهتمام بتكوين نسق ثقافي قوي في التنظيمات الجزائرية، يشجع الفاعلين على تبني القيم الإيجابية.

وتبيّن لنا أيضا أنّ تطوّر النظرة الإجتماعية بهذا الخصوص لاينفي بقاء النظرة السلبية لبعض الأفراد الاجتماعيين بخصوص بعض الأعمال وفي بعض المناطق، ومن ثمّ احتقارهم للقائمين بها، وبناء على ذلك يحصل لهم اللاتقدير داخل التنظيم، الذي يوازي بدوره اللاتقدير الإجتماعي، وبهذا الفعل يتأثّر التماسك التنظيمي، من خلال حصول اللاتقدير لبعض الأفراد، من طرف بعض الأفراد الذين يعملون معهم ومازالوا يحتقرون بعض الأعمال؛ وهذا الأمر يدفعهم إلى اعتبار أعمالهم بأنّها منافيةً لمراكزهم ومسؤولياتهم ومن ثمّ يختل تماسكهم بباقي الأفراد.

مما سبق ذكره، يمكننا القول بأنّ تبني القيم والإعتبارات الإجتماعية الإيجابية من طرف العمال والموظفين والرؤساء، يولّد بالضرورة اعتبارات وقيم تنظيمية إيجابية؛ وكذلك تبني واستمرار بعض القيم والاعتبارات الاجتماعية السلبية داخل التنظيم يولد نظيريهما، وبصفة عامة موازاة الأفعال التنظيمية حسب طبيعتها، للأفعال الإجتماعية من نفس جنسها؛ وفي الأخير كلما كانت القيم الإجتماعية المنقولة إلى التنظيم إيجابيةً تعزّز التماسك بين مكونات التنظيم.

الفصل الثامن:

الثقافة والولاء التنظيميين وأثرهما على التماسك داخل التنظيم.

الفصل الثامن:

الثقافة والولاء التنظيميين وأثرهما على التماسك داخل التنظيم.

تمهيد:

أولا: محور الثقافة والولاء التنظيميين.

ثانيا:مظاهر تأثير الثقافة والولاء التنظيميين على تماسك التنظيم.

خلاصة:

تمهيـد:

سنتناول في هذا الفصل بعض المؤشرات التي افترضنا بأنها تعبر عن ولاء أو عدم ولاء العمال والموظفين للتنظيمين المستخدمين، وكذلك وجود إطار ثقافي خاص بهما، ومن بينها نذكر: القبول بمنصب عمل آخر بنفس الأجر والإمتيازات، طريقة التحدث عنهما، الجهة أو الجهات التي يضحي من أجلها العمال والموظفين، الشعور بالانتماء إليهما والعوامل المحققة لذلك، مفهومية العمال والموظفين للأقدمية والمدة المقضية في خدمة التنظيمين وعوامل الإستمرار في ذلك، الجهة التي يتوجهون إليها لحل مشاكلهم، الوعي بمشاكل العمال والموظفين والإهتمام بها، جودة مكان العمل والإرتباط بالوحدات، ومعرفة تأثير متغيرات : مكان العمل، مدة الأقدمية، الفئة المهنية والجنس على ذلك؛ وفي الأخير نذكر أهم الإستنتاجات التي نتوصل إليها، والتي تبين لنا مظاهر تأثير المتغيرين سالفي الذكر على التماسك التنظيمي.

أولا: محور الثقافة والولاء التنظيميين:

سنعرض في هذا المحور بعض المؤشرات التي نرى بأنها تعبر عن متغيري الثقافة والولاء التنظيميين، وهذا من خلال الجداول التالية.

الجدول رقم 44: يبين قبول المبحوثين بمناصب عمل في مؤسسات أخرى بنفس الإمتيازات ومكان العمل.

يقبلون بمناصب عمل أخرى / مكان العمل	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
	ك %	ك %	ك %	ك %
م ع و ع إ إ	63 44,68	77 54,61	1 0,71	141 100
م ب م	64 51,20	61 48,80	0 0	125 100
المجموع	**127** **47,74**	**138** **51,88**	**1** **0,38**	**266** **100**

يبين لنا هذا الجدول درجة تأثير متغير مكان العمل على قبول المبحوثين بمناصب عمل في مؤسسات أخرى بنفس الأجر والإمتيازات، ويتضح من خلال اتجاهه العام بأنّ ما نسبته 51,88% من المبحوثين لا يقبلون ذلك، وهذا الرأي يدعمه المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 54,61%، ويدعمه المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 48,80%.

في المقابل من ذلك نلاحظ من خلال نفس الجدول أنّ ما نسبته 47,74% من المبحوثين كانت مضمون إجابتهم على هذا السؤال بالإيجاب أي أنّهم يقبلون بمناصب عمل في مؤسسات أخرى بنفس الأجر والإمتيازات.

وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 0,969 وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 5,991 عند درجة حرية 2 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل بالفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

يمكن أن نفسّر النسب المتعلقة بعدم قبول العمال لمناصب عمل بمؤسسات أخرى بنفس الأجر والإمتيازات، بما يلي:

1- انعدام العائد المادي من تلك الحركة،

2- بحثهم عن الإستقرار المهني والوظيفي في المنصب الحالي، نظرا لتعوّدهم على الظروف المحيطة بهم، وبالتالي وجود ارتباط نوعي بينهم وبين العمل وبيئته التنظيمية،

3- العوائد والإمتيازات التي يوفرها لهم المنصب المشغول محفزةً على البقاء بتلك المؤسسة،

4- توفر الظروف المساعدة على تحقيق ذواتهم دافعا لبقائهم في خدمة المؤسسة،

5- النضج القيمي للعمال والموظفين يمثل دافعا لاستقرارهم واستمرارهم مادام أن البديل المقترح ليس بالأفضل،

6- توظيفهم للقول الإجتماعي " **الموالفة خير من التالفة** "، من خلال تفضيلهم للمنصب الحالي بالنّظر إلى تعوُّدهم على ظروفه ومتطلباته، على المخاطرة بالرّغم من توفُّر المنصب المماثل، الذي قد يترتب عن الإنتقال إليه عدم توافقهم المهني مع متطلباته وشروطه، أو حتى مع الزملاء الجدد وكذلك الظروف المحيطة به.

7- استمرار العامل أو الموظف في منصب عمله لا يعبّر بالضرورة عن رغبته في العمل بهذه المنظمة أو تلك وولائه لها، وإنّما أفرزته بعض المعطيات التنظيمية النابعة من الممارسات الإدارية، التي نذكر منها على سبيل المثال: التوظيف مدى الحياة، المبدأ الذي تتبناه المنظمات اليابانية التي تقوم فلسفتها الإدارية على هذا المبدأ، وهذه الفلسفة الإدارية تتبناها المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية وكذلك المؤسسات الصناعية في كثير من الأحيان، على عكس مبدأ الحراك المهني للعمال والموظفين الذي تقوم عليه الفلسفة الإدارية في المنظمات الأمريكية والتي تقوم كذلك على سياسة التوظيف التعاقدي.

ومن العوامل التي نرى بأنّ لها شأنا في قبول بعض المبحوثين بتغيير مناصب عملهم بأخرى لها نفس الأجر والإمتيازات، بما يلي:

1- غياب التطبيع التنظيمي بين بعض العمال والموظفين وبين التنظيمات التي يعملون بها من ناحية العمل والعلاقات أو باقي متغيرات التنظيم،

2- قد يرجع قبول العامل أو الموظف لمنصب عمل في مؤسسة أخرى بنفس الإمتيازات والأجر، إلى الظروف المحيطة به كالإشراف الديمقراطي أو الموجه للأفراد " يركز على الإهتمام بالعمال "، وبناء على ذلك نجد أن العمال والموظفين في موضع ترقب توفر الفرصة لترك مناصب عملهم، التي لم يحققوا من خلالها رضاهم الوظيفي أو أنّهم لم يحققوا ذواتهم من خلالها، أو الذين ينظرون إلى أعمالهم نظرة اقتصادية " الأجر "، هذا الأخير اضطرّهم للبقاء في تلك المناصب، أو أنّهم لا يحبون وظائفهم، ومن ثمّ فإنّ العمال أو الموظفين الذين يتطابق تفكيرهم مع ما سبق ذكره، يكون سلوكهم سلبيا وضارا بمصالح التنظيم، وقد يلجأون إلى الغياب غير المبرر والتأخر بطريقة مقصودة والخروج من مكان العمل قبل الموعد المحدد رسميا، وتطبع سلوكاتهم بعض الظواهر السلبية كالاتكالية واللامبالاة والإهمال وعدم إنجاز مهامهم

في الأوقات المحددة والحسنة، ويتميز أداءهم بالرداءة؛ هذه المظاهر من شأنها التأثير على الأداء الكلي للمنظمة وعلى جودة مخرجاتها، وكذلك على الثقة بين مختلف الفاعلين في التنظيم، وعلى الهيبة والمكانة والإستقلالية في العمل والرضا عنه، وعلى درجة التماسك التنظيمي بين الفاعلين وبين الأجزاء الهيكلية.

3- توظيفهم للقول الإجتماعي التالي : " **بدّل المراح تستراح**" الذي يُعنى به أنّه عندما تعترض الفرد مشكلات لايستطيع تحمّل تبعاتها، فإنّ الأفضل له أن يغيِّر المجال.

من خلال ما سبق توضيحه، فإنّ القيادة الديمقراطية والمناخ التنظيمي الملائم، يشجع الفرد على الإبداع والإبتكار والتجديد وعلى البقاء في المنظمة لمدة طويلة، وكذلك تنوع الحوافز ووفائها بإشباع الحاجات المختلفة للعمال والموظفين، وهذا دليل على الإيمان بأهمية الأهداف التنظيمية، ويقوى الولاء وتوجيهه للمنظمة وأهدافها؛ وبذلك تكون الإدارة قد حققت التكيف للأفراد مع الظروف المحيطة وبالمقابل من ذلك ضمِنَت اندفاع الأفراد نحو تبني الأهداف التنظيمية والسعي إلى تحقيقها، عن طريق الإنجاز المبدع نظرا لاندماجهم وقبولهم لأهدافها ومعتقداتها وقيمها، وينعكس ذلك على انخفاض التغيب والتسرّب وزيادة الدافعية للعمل وجودة المخرجات ومعدلات الإنتاجية.

الجدول رقم45 : يبين طريقة تحدُّث المبحوثين عن المؤسسة مع زملائهم والأقدمية.

يتحدثون بطريقة / الاقدمية	إيجابية		سلبية		يتجنب الحديث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
9-1	65	44,22	24	16,33	58	39,45	147	100
18-10	19	33,93	8	14,29	29	51,78	56	100
27-19	27	56,25	9	18,75	12	25	48	100
36-28	10	66,67	1	6,67	4	26,66	15	100
المجموع	**121**	**45,49**	**42**	**15,79**	**103**	**38,72**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول العلاقة بين مدة الأقدمية التي يحوزها المبحوثين في مجالي الدراسة وطريقة تحدُّثهم مع زملاء المجتمع أو زملاء العمل عن المؤسسة التي تستخدمهم، ومن خلال الاتجاه العام للجدول يتضح لنا بأنّ 45,49% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتحدثون بإيجابية عنها؛ هذا الموقف يدعمه المبحوثين الذين يثبتون أقدمية تتراوح بين 28 و36 سنة بمجالي الدراسة بنسبة 66,67%، تليها فئة المبحوثين الذين تزيد أقدميتهم عن 19 سنة وتقل عن 27 سنة بنسبة 56,25%، ثم فئة المبحوثين الذين تقل أقدميتهم بالمجالين عن 9 سنوات وهذا بنسبة 44,22% وفي الأخير المبحوثين الذين تزيد أقدميتهم عن 10 سنوات خدمة وتقل عن 18 سنة بنسبة 33,93%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ أيضا أنّ ما نسبته 38,72% من المبحوثين صرحوا من خلال إجابتهم عن هذا السؤال بأنهم يتجنبون الحديث عنها، وفي الأخير نلاحظ أنّ ما نسبته 15,79%تمثل المبحوثين الذين يتحدثون مع زملائهم في العمل وفي الخارج عن مؤسستهم المستخدمة بطريقة سلبية.

وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 10,047 وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 12,592عند درجة حرية 6 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل بالفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

يعدُّ تحدُّثُ العمال والموظفين بطريقة إيجابية عن التنظيمات التي تستخدمهم، دليلا على اندماجهم ضمن أطرها وتعلقهم بأهدافها وسياساتها، وكذلك ولاؤهم العالي لها، وهذا بغضِّ النظر عن مقدار المنافع التي يحصلون عليها من خلال عملهم بها، كما قد يدل كذلك على قوة ثقافتها وشموليتها، وفي هذا الإطار، يجدر بنا أن نشير إلى أنّ العامل الياباني ينسب الشركة التي يعمل بها إلى نفسه فيقول: هذه شركتي بدون تضايق أو حرج، كما قد تصدر منه بعض التصرفات التي تدل على قوة التماهي لديه بثقافة التنظيم كإزالة الغبار عن منتوج تصنعه الشركة التي تستخدمه.

وبما أن الحديث عن المؤسسة أو الإدارة المستخدمة يعكس لنا مدى قوة الثقافة التنظيمية السائدة داخلها وبين عمالها، فيمكن أن نفسّر النسبة الممثلة للمبحوثين الذين يتحدثون بإيجابية عن مؤسستهم بأنّه قد ترسّخت في أذهانهم بعض القيم التنظيمية الإيجابية مثل الولاء، حب العمل وإدراك قيمته وأهميته، التضحية من أجل المؤسسة، واعتبارها مكان عمل جيد، ومن ثم يشكل لديهم حافزا معنويا على الإستقرار المهني ويوثّق من ارتباطهم بباقي الزملاء ويقوي علاقاتهم الإجتماعية بهم ويجعلها دائمة، وهذا يزيد من درجة التماسك التنظيمي بين الأفراد والإدارة.

ومن العوامل التي نرى أنّه من شأنها جعل العمال والموظفين يتحدثون بطريقة إيجابية مفصلة حسب فئات الأقدمية كما يلي:

– الحصول على مكانة اجتماعية وتحسين الوضعية المهنية عن طريق الإرتقاء المهني، وهذا ما ساعد العمال والموظفين الذين يثبتون أقدمية مهنية تفوق 19 سنة وتقل عن 36 سنة على تحقيق ذواتهم "الترقية إلى رتب أعلى وفي بعض الحالات شغل مناصب عليا "، انطلاقا من اعتبار أنّ المستوى التعليمي لهؤلاء لا يتجاوز المرحلة الثانوية باستثناء خريجي معاهد التكوين الإداري، ونظرا لانعدام المنافسة من طرف خريجي الجامعات الذين يمثّلون أدنى نسبة مدعمة لهذا الرأي بسبب عدم حصولهم على الفرص التي استفاد منها سابقيهم.

ونرجع ارتفاع النسبة الممثلة للمبحوثين الذين تقل أقدميتهم عن 9 سنوات مقارنة بالفئة التي تليها، إلى أنّ هؤلاء المبحوثين التحقوا بالعمل في ظروف عرفت فيها شبكات الأجور والأنظمة التعويضية والمنح تثمينا، مقارنةً بما كان عليه الأمر في السابق؛ ويمكننا اعتبار الحديث بطريقة إيجابية عن المؤسسة صورة لولاء بعض العمال والموظفين لتنظيماتهم وفي أغلب الحالات يتضمن الحديث: ذكر الإيجابيات، الإشادة ببعض التصرفات والسلوكات، نمط القيادة وأساليب الإشراف والتعامل، ظروف العمل والعلاقات الإجتماعية والزملاء والتركيز على الرسميات، كما قد يكون الحديث بإيجابية ذو طابع مصلحي.

ويمكننا تفسير النسبة الممثلة للمبحوثين الذين صرحوا بأنّهم يتجنبون الحديث عن المؤسسة المستخدمة بالامتدادات الثقافية الاجتماعية لهم، والتي أثّرت على تشبُّعهم بقيم التنظيم وثقافته مثل: الإحترام الذاتي، حب التحرر من الإجراءات، أو لخوفهم من التعرض لعقوبات من طرف الإدارة في حالة ما إذا تحدثوا بطريقة سلبية أو من طرف زملائهم في الجماعات غير الرسمية، التي تكون في أغلب الحالات كطرف مصارع للإدارة، ومن ثم فإنّ التحدث بإيجابية عن المؤسسة يمثل بالنسبة لهم خيانةً للمبادئ والمعتقدات المتفق عليها من طرف الأعضاء، وفي حالة مجاهرة العامل أو الموظف بذلك، يكون السبب الرئيس لعزله من العضوية في الجماعة غير الرسمية.

ويمكننا إرجاع تجنُّب الحديث عن المؤسسة إلى لجوء بعض العمال والموظفين إلى ذلك للهروب من ضغوطات العمل، وعدم التفكير في المؤسسة والعمل بمجرد نهاية الدوام، ومن ثم التفرغ لقضاء المصالح الخاصة التي لا يفي التنظيم بإشباعها.

ومن مظاهر التحدث بطريقة سلبية عن المؤسسة المستخدمة نذكر: ذكر عيوب التنظيم الرسمي وبصفة خاصة أعضائه ووصفهم بأبشع الأوصاف " **التكبر، النفاق، الخداع، عديمي الرجولة...**" وفي حالات أخرى قذفهم وترويج الأخبار الكاذبة عنهم أو إلصاق بعض التُّهم بهم للتأثير على مراكزهم ووزنهم في التنظيم، أو قد يتجاوز الأمر ذلك الحد ويمس المنظمة من خلال وصفها بأنها تمثل: مقبرة، حبس أو سجن أو غير ذلك من التعبيرات النابية، وهذه التصرفات تصدر من طرف الأفراد الأكثر تذمّرا من مختلف ظروف العمل، ومن ثم فإنّ لجوءهم إلى ذلك يدلّ على عدم رضاهم الوظيفي وعن محاولتهم زعزعة ثقة الزملاء والمتعاملين بالتنظيم الرسمي وتكوين صورة سلبية عنه لدى الآخرين.

الجدول رقم 46: يبين أراء المبحوثين حول الجهة التي يضحي من أجلها العمال والأقدمية.

ضحية من أجل الاقدمية	المؤسسة	الأصدقاء	أبناء المنطقة	أكثر من إجابة	بدون إجابة	المجموع
	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %
9-1	61 41,50	65 44,22	9 6,12	5 3,40	7 4,76	147 100
18-10	18 32,14	22 39,29	2 3,57	14 25	0 0	56 100
27-19	17 35,42	15 31,25	7 14, 58	9 18,75	0 0	48 100
36-28	9 60	5 33,33	0 0	0 0	1 6,67	15 100
المجموع	**105** **39,47**	**107** **40,22**	**18** **6,77**	**28** **10,53**	**8** **3,01**	**266** **100**

يبين لنا هذا الجدول، العلاقة بين متغير أقدمية المبحوثين ورأيهم بخصوص الجهة التي يضحي العمال أو الموظفين من أجلها : المؤسسة، الأصدقاء أم أبناء المنطقة، بحيث يتضح من خلال الإتجاه العام المتمثل في نسبة 40,22% من المبحوثين كان رأيهم بأنّ العمال والموظفين يضحّون من أجل الأصدقاء، وهذا الرأي يدعمه المبحوثين الذين تقل أقدميتهم عن 9 سنوات بنسبة 44,22% ثم فئة المبحوثين الذين لا تتجاوز أقدميتهم 18 سنة بأحد مجالي الدراسة بنسبة 37,68%، ثم المبحوثين الذين تتجاوز أقدميتهم 28 سنة بنسبة 33,33% وفي الأخير المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم بين 19 و27 سنة بنسبة 31,25%.

وفي مقابل الإتجاه العام، نلاحظ أنّ نسبة 39,47% تمثل المبحوثين الذين يرون بأن العمال يضحون من أجل المؤسسة، ونسبة 6,77% الممثلة لرأي المبحوثينالذي يدل على أن العمال يضحون من أجل أبناء منطقتهم، ويدعم هذا الرأي المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم بين 19 و27 سنة بنسبة 14 % وتنعدم عند فئة المبحوثين الذين تزيد أقدميتهم عن 28 سنة عمل بأحد مجالي الدراسة.

وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 40,478وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 21,026 عند درجة حرية 12 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

بما أنّ الولاء يعني شعور الفرد بالإنتماء إلى جهة معينة، ومن ثم يتبنى قيمها وأهدافها، ويتعزز ولاؤه لتلك الجهة عندما تتطابق قيمه وأهدافه مع تلك القيم، وعليه فقد يوجه الفرد ولاءه **للتنظيم الذي يستخدمه** أو إلى جماعة العمل غير الرسمية " **جماعة الأصدقاء أو أبناء المنطقة**"، وعلى ذلك الأساس يفضّل التضحية من أجل تحقيق تلك الأهداف التي تمثّل في حقيقة الأمر أهداف المنظمة أو الجماعة غير الرسمية كما سبقت الإشارة إليه؛ والولاء للمنظمة هو الرسمي ويتمظهر في إبداء الفرد لاستعداده التام والمستمر في خدمة المنظمة وبذل قصارى جهده في سبيل تحقيق أداء جيد وفعال، والمساهمة والتضحية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والتمثّل بقيم المنظمة.

ويتحدد الولاء غير الرسمي الموجه للأفراد أو للجماعات غير الرسمية في محيط العمل، بناءً على مختلف أشكال العلاقات غير الرسمية ومعايير الجماعة " الصداقة والجهوية "، وله دوافع وأهداف خاصة، ويتجلى من خلال الالتزام بمبادئ وأهداف الجماعة غير الرسمية والانتماء إليها، ووفقا لذلك يتحدد سلوكهم؛ فمن خلال التفاعل المستمر بين أفراد الجماعة غير الرسمية الذي يكون دافعه إشباع حاجات الانتماء والتقدير والبحث عن الأمن والخروج عن معايير الضبط التنظيمي.

وتعتبر جماعات الأصدقاء إحدى أصناف الجماعات غير الرسمية أي لاتحكمها معايير التنظيم الرسمية، بل تقوم على اعتبارات أخرى أهمها: توافق شخصيات الأفراد، تشابه النمط التفكيري، التقارب في السن، تقارب وحدات الإنتماء وغيرها من العوامل، ويتمثل الولاء لهذا النوع من الجماعات في التزام الفرد بمعاييرها والأمور المتفق عليها بين الأعضاء، مثل كمية الإنتاج ونوعيته، الرموز المستعملة في الاتصالات والعلاقات البينية، وتكمن قوة ولاء الفرد للجماعة في: اندماجه ضمن أطرها ومحاولة إبرازه لدرجة التزامه وإيمانه بالمعايير لباقي الأعضاء **كنوع من التضحية في سبيل الجماعة التي تضمّهم وهذا كضمانة منه على الوفاء لهم .**

من هذا المنطلق، يمكننا القول بأنّ الولاء غير الرسمي قد يكون منشأه علاقة اجتماعية غير رسمية كعلاقة المصلحة مثلا وبصفة عامة للشكل العلائقي السائد، وعلى هذا الأساس يصبح الولاء تابعا لها؛ كما قد يشكل الولاء غير الرسمي في حدّ ذاته عاملا مساعدا على تكوين العلاقات الإجتماعية، لاسيما تلك التي تُبنى على أسس القرابة والجهوية، كما سبق وأن قلنا بأنّ قوتها تتمثل في امتداداتها للثقافة الإجتماعية التي يؤمن ويتمثل بها الأفراد المعنيين ويحملون بعض القيم منها إلى التنظيمات التي يعملون بها، ومن ثم يصبح الولاء لأبناء الجهة أو الذين تربطه بهم علاقة قرابة معيارا أخلاقيا وقيمة وأساسا لبناء العلاقات الإجتماعية، **ومن ثم فهناك ولاء مرتبط بالعصبية**، وهذا ما يدفع بعض الأفراد في التنظيمات إلى تشكيل علاقاتهم على أسس الجهوية أو القرابة والتي تفرضها العصبية نظرا لولائهم لهم، **وهذا**

بالنسبة لهم يشكل تضحيةً من الفرد أو الأفراد لضمان التوسع والسيطرة والقوة حسب المفهوم القبلي والعشائري.

بينما الولاء الرسمي فيتجسّد في تضحية الأفراد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وسعيهم إلى ذلك من خلال الالتزام بالرسميات التي تتمثل في القواعد واللوائح المنظِّمة للعلاقات والسلوك التنظيمي، التي تترسّخ بممارستها في أذهان الأفراد وتصبح قيما تنظيمية متفقا عليها ويتبناها الجميع، وكذا بإجراءات العمل والكيفيات والطرق المحددة من طرف التنظيم الرسمي، ويمكننا القول بأنّ الفكر الرأسمالي الإقتصادي كان له الفضل الكبير في بلورة هذه الأفكار التي نادى بها رواد الفكر الإداري الكلاسيكي، وهذا في إطار مسعاهم الذي يقتضي خدمة الإيديولوجية الرأسمالية الغربية.

فمثلا مبدأ وحدة القيادة والإشراف، الذي قدّمه هنري فايول، يعكس لنا الأهمية البالغة لتحقيق الأهداف من خلال تركيز السلطة في يد رئيس واحد لضمان طاعة الأتباع، فإن كان ديمقراطيا وموجها إشرافه نحو الأفراد فإنّه يضمن ولاءهم له، بالنظر إلى الخصائص التي يتمتع بها " العدالة، الثقة، الصدق " ومن ثم يتمكّن من قيادتهم وتوجيههم لخدمة الأهداف التنظيمية؛ وكذلك احتواء التنظيمات غير الرسمية ورسملتها، بناء الثقة التنظيمية، وهنا تتضح لنا أهمية القيادة في تكوين وتقوية وتوجيه مختلف أشكال الولاء لخدمة أهداف المنظمة.

ومن خلال سيادة العدالة والثقة والعلاقات الجيدة بين الإدارة والأفراد، وكذلك سعيها إلى تحسين ظروف العمل ومشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات، وعدم إلحاق الضرر بهم ومكافأتهم على اجتهاداتهم، وتركيزها على الجوانب الإنسانية بالموازاة مع درجة تركيزها على العمل، وكذلك سعيها إلى حل مشاكلهم وانشغالاتهم، ومساعدتهم على تحقيق ذواتهم وتمكينهم وتحسين مستوياتهم، فإنّ الإدارة بتلك الإجراءات تجعل الأفراد **منجذبين لأهدافهاالتي يعتبرونها بمثابة أهداف شخصية،** ومن باب ردِّ الجميل على ما سبق ذكره، **يضحّون من أجل تحقيقها،** ومن طرق تضحيتهم نجد: العمل الإضافي، الحرص على جودة المخرجات، العمل أيام العطل، تجاوز معدلات الإنتاج المحددة من طرف التنظيم الرسمي، التدعيم المالي في حالة الإفلاس أو الأزمات المالية التي قد تصيب المنظمة، مثل شراء بعض الأسهم بدون فائدة، إدانة المنظمة عن طريق تأخير استلام الأجور، تقديم الأفكار الجيدة والإبتكارية.

الجدول رقم 47: يبين توزيع المبحوثين الذين يشعرون بأنهم يمثلون جزءا من المؤسسة والأقدمية.

يشعرون بأنهم جزءا من المؤسسة / الأقدمية	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
9-1	126	85,71	21	14,29	147	100
18-10	47	83,93	9	16,07	56	100
27-19	36	75	12	25	48	100
36-28	15	100	0	0	15	100
المجموع	**224**	**84,21**	**42**	**15,79**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول درجة تأثير متغير الخبرة المهنية للمبحوث على شعوره أو عدم شعوره بأنّه يمثل جزءا من المؤسسة أو الإدارة التي يعمل بها، ومن خلال اتجاهه العام يتّضح لنا بأنّ84,21% من المبحوثين صرحوا بأنّهم يشعرون بأنهم يمثلون جزءا من التنظيم الذي يستخدمهم، هذا الرأي يدعمه المبحوثين الذين تتجاوز أقدميتهم 28 سنة بـ 100 % تليها فئة المبحوثين الذين تقل أقدميتهم عن 9 سنوات خدمة بنسبة 85,71% ثم فئة المبحوثين الذين تزيد أقدميتهم عن 10 سنوات وتقل عن 18 سنة بنسبة 83,93% وفي الأخير فئة المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم بين 19 و27 سنة بـ 75 %.

في المقابل من ذلك، نلاحظ من خلال نفس الجدول أن ما نسبته 15,79% من المبحوثين كان تصريحهم عكس ذلك، أي أنهم لا يشعرون بأنهم جزءا من المؤسسة التي يعملون بها، وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 4,912 وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 7,815عند درجة حرية 3 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

يعد شعور أغلب المبحوثين بأنّهم يمثلون جزءا من المؤسسة التي يعملون بها، حسب رأينا تعبيرا صادقا عن الولاء لها، وهذا يدفعهم ويحفّزهم على تحقيق أهدافها، والبقاء فيها أطول مدة ولو توفرت لهم الفرص الجيدة خارجها، وكذلك التضحية من أجلها، واعتبارها مكان عملٍ جيد يساعدهم على تحقيق ذواتهم وإبراز إمكانياتهم ومهاراتهم الفردية، خدمة لأهدافها التي يعتبرونها بمثابة أهدافهم الشخصية ويسعون جاهدين إلى تحقيقها؛ ومن خلال النسب المضمنة في الجدول الممثلة للمبحوثين الذين يشعرون بأنهم يمثلون جزءا من المؤسسة التي يعملون بها، يجعلنا نقول بأنّ ولاءهم موجها نحو المنظمة المستخدمة وأهدافها تحظى بإجماعهم، ومن ثمّ فإنّه يجب على الإدارتين في المؤسستين مجالي الدراسة الإحتفاظ بولاء هؤلاء عن طريق تحفيزهم والإهتمام بهم، انطلاقا من الإقتناع بأنّ ما يُتّخذ من إجراءات يكون في

صالحهم؛ وهذا الأمر يجعلهم أشدُّ حرصا على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بدرجة عالية من الكفاءة والجودة ممّا يضمن الفعالية التنظيمية.

ويدفعهم اهتمام الإدارة بهم كذلك إلى بذل كلِّ ما في وسعهم لتحقيق أهدافها كرد لجميل الإهتمام بهم؛ ويكونوا كذلك على أتم الإستعداد عندما يقتضي ويتطلب الأمر مصلحة منظمتهم " عند الأزمات والطوارئ " وهذا بالنظر إلى درجة الإقتران الفعال بينهما "أي العمال والموظفين والمؤسستين مجالي الدراسة " ومن ثم أيضا نجدهم أكثر تمثُّلا بقيمهما وأهدافهما، " أي مجالي الدراسة " وأكثر رغبة في المحافظة على عضوياتهم بهما؛ ومن خلال تعبيرهم المتعلق بشعورهم بأنهم جزءا منهما.

يتضح لنا بأنّ شعورهم بذلك " أي جزءا من التنظيمين "لم يتأتّى إلّا بعد قبولهم للأهداف والقيم التنظيمية السائدة وإدراكهم بأنّ التنظيمين يوفران لهم مجالا للمشاركة في سبيل تحقيق تلك الأهداف، وهذا يدفعهم إلى الحفاظ على العضوية من خلال الاستمرار في خدمة المنظمة بكل إخلاص وبعد إدراكهم بأنّها تشكِّل لهم مكان عملٍ جيّد.

ونرى أيضا بأنّه من المفيد لإدارتي التنظيمين مجالي إجراء دراستنا، صناعة ولاء باقي الأفراد، أي الذين أدلوا بأنّهم لا يشعرون بأنّهم يمثلون جزءا من التنظيمين المستخدمين، وهذا من خلال الإهتمام بهم عن طريق إجراء استقصاءات لمعرفة حاجاتهم وتصنيفها حسب الأولوية ووضع برامج لإشباعها بطريقة تدريجية، وكذلك التعرّف على العوامل المؤدية إلى تذمّرهم والعمل على تحسينها وإزالة السلبية منها، وهذا ما ينعكس إيجابيا على نفسياتهم.

وكذلك يجب أن تسعى الإدارة في مجالي الدراسة إلى تلبية رغبات العمال والموظفين وجعلها حافزا لتعزيز قدراتهم، ومن أبرز تلك الرغبات نجد أنّ أغلب العمال والموظفين يبحثون عن التقدير والإحترام وتحسين العوائد والحوافز والعدالة في توزيع المكافآت، وكذلك أنسنة العلاقات معهم بما يضمن اختزال الفروقات التي تحدثها الإجراءات الرسمية، وهذا يجعلهم أكثر احتراما للإدارة ويدفعهم إلى بذل قصارى جهدهم بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية، ويجعلهم كذلك على أتم الإستعداد للتضحية بجهدهم ووقتهم ومؤازرة المنظمة عندما تقتضي الظروف ذلك، ويرفعون من كفاءتهم ويصبحون من أكبر المدافعين عنها ويسعون إلى تحقيق ذواتهم كسبيل يسمح لهم بالمساهمة في تطوير وتدعيم المنظمة.

الجدول رقم 48: يبين العوامل التي تُشعر المبحوثين بأنهم يمثلون جزءا من المؤسسة والأقدمية.

عامل الشعور بالأهمية الأقدمية	الأقدمية في المؤسسة	العلاقات الجيدة مع الإدارة	العلاقات الجيدة مع الزملاء	أخرى	إجابة متعددة	المجموع
	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %
9-1	6 4,76	23 18,25	37 29,37	3 2,38	57 45,24	126 100
18-10	10 21,28	9 19,15	9 19,15	1 2,13	18 38,30	47 100
27-19	12 33,33	3 8,33	9 25	0 0	12 33,33	36 100
36-28	3 20	5 33,33	3 20	0 0	4 26,67	15 100
المجموع	**31** **13,84**	**40** **17,86**	**58** **25,89**	**4** **1,73**	**91** **40,63**	**224** **100**

يبين لنا هذا الجدول العامل أو العوامل المؤدية إلى شعور العمال والموظفين بأنّهم يمثلون جزءا من المؤسسة المستخدمة، ومن خلال الإتجاه العام للجدول 40,63% من المبحوثين صرّحوا بأكثر من إجابة أي أن هناك عدة عوامل تتداخل فيما بينها وتجعلهم يحسّون بذلك الشعور، وهذا الرأي يدعّمه المبحوثين الذين تقل أقدميتهم عن 9 سنوات بنسبة 45,24% تليها فئة المبحوثين الذين تزيد أقدميتهم عن 10 سنوات وتقل عن 18 سنة بنسبة 38,30% ثم تستمر النسبة في التناقص إلى أن تصل إلى33,33% بالنسبة للمبحوثين الذين تقل أقدميتهم عن 27 سنة خدمةً بأحد مجالي الدراسة، وفي الأخير نلاحظ أن نسبة 26,67% تمثل المبحوثين الذين تتراوح اقدميتهم بين 28 و36 سنة.

في المقابل من ذلك نلاحظ من خلال نفس الجدول أن ما نسبته 25,89% من المبحوثين الذين صرحوا بأن علاقاتهم الجيدة مع الزملاء هي التي تشعرهم بأنّهم جزءا من المؤسسة، وما نسبته 17,86% من المبحوثين الذين يرون بأن علاقاتهم الجيدة مع إدارتهم، ثم فئة المبحوثين الذين يرون بأن أقدميتهم في المؤسسة هي التي جعلتهم يشعرون بأنهم يمثلون جزءا من المؤسسة وهذا بنسبة 13,84% وفي الأخير فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن هناك عوامل أخرى جعلتهم يتمثلون بذلك الشعور بنسبة 1,73%.

وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 26,669وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 21,026 عند درجة حرية 12 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

من خلال هذا يمكن أن تجتمع العلاقات الجيدة مع المسؤولين ومع الزملاء وأقدمية العمل وكذلك بعض العوامل الأخرى كالانضباط مثلا والعدالة التنظيمية، وتجعل العامل أو الموظف **يشعر بأنّه يشكل قطعة أساسية في التنظيم**، سواء من خلال تقديره واحترامه وحتى منحه مكانة اجتماعية ملائمة أو مساعدته على ذلك، وكلُّ هذا يحقق له الرضا ويقوّي من أحاسيسه ومشاعره اتجاه المنظمة ويبادلها نفس الشعور، ولا يجد إلّا البقاء عضوا فاعلا ورئيسيا في خدمتها كرد للجميل والمعاملة بالمثل، وهذا الأمر الذي يجعلنا نعتبره عاملا مساعدا على تنمية وتقوية وتعزيز روح الولاء والإنتماء التنظيميين، وإن حصل ذلك فإنّه يعود بالإيجاب والنفع على الطرفين من خلال إحداث المطابقة بين الأهداف والقيم التي يسعى كل طرف إلى إشباعها ويزيد من درجة تبنّيها من الطرفين.

وتؤدي جودة العلاقات بالزملاء بالنظر إلى أهميتها في قضاء المصالح الخاصة والشخصية داخل مكان العمل وخارجه، وبما أنّ العلاقة بالزملاء تأخذ شكل علاقة العمل، علاقة الزمالة، علاقة العمل والزمالة، وبالنظر إلى تعدُّد المصالح التي يقضيها العمال عن طريق العلاقات المكوّنة من جهة، وقدرة أغلب المبحوثين على تكوين علاقات اجتماعية متنوعة بواسطة الأعمال المؤداة كما بينته لنا معطيات الجداول من 11 إلى 18 سالفة القراءة والتعليق، من جهة أخرى، فإنّها تساهم بدورها في تعزيز التماسك التنظيمي بين الموظفين والعمال وإحلال الثقة بينهم وبين الإدارة، كما تجعلهم مستقلين عن الإدارة؛ كما أنّ طبيعة العلاقة المكوّنة بين العمال والموظفين تؤثر على اتسام العلاقات البينية بالجودة لأنّه يغلب عليها سواء طابع الصداقة أو الصداقة والعمل كما بينه الجدولين رقمي 16 و 17 سالفي القراءة والتعليق.

كما يحدد أسلوب تعامل الإدارة مع العمال والموظفين نمط تعاملهم معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل، تحصل على تعاون الموظفين أو العمال معها وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المنظمة، على عكس الإدارة التي تعتمد على إثارة الإشاعات والمشاكل بين العمال أو الموظفين، انطلاقا من اعتقادها بأن اتفاقهم يشكّل تهديدا لها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى إذا كانت الإدارة تتّبع المركزية في التسيير فإنّ ذلك يؤثر على مركزهالأنّه يحدُّ من الإبداع والتجريب واستعمال العقل، انطلاقا من إدراك

العامل أنّ مصدر القرارات هو المركز، على عكس الحالة التي توجد فيها اللامركزية في اتخاذ القرارات وتفويض البعض من الصلاحيات، فإنّها تتيح مجالا للاجتهاد واقتراح الحلول بدل الإعتماد على المركز كمصدر لكل العمل والخبرة؛ وتؤدي كذلك إلى إحلال الجو الوظيفي الهادف عن طريق تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات والإستفادة من أفكار الآخرين الأمر الذي يشجعهم وينعكس إيجابيا في نفسياتهم، ومن ثم ينمو روح الولاء والإخلاص لديهم، كما أن تعامل الإدارة الذي يطبعه التسلط والصلابة يؤدي إلى الملل والسأم عند التعامل معها.

وتمثل المدة المقضية من طرف العمال في خدمة المؤسسة المستخدمة كذلك، عاملا يمكن أن يساهم بدرجة معينة في شعور العمال بأنّهم جزءا منها نظرا لقضائهم مدة معتبرة من حياتهم في خدمتها وهذا كعربون وفاء لها، وكذلك بالنظر إلى العلاقات الكثيرة لاسيما: الزمالة التي كوّنها المبحوثين مع المسؤولين وهذا ما بينه الجدول رقم 18 فيما يخص العلاقات المكوّنة فعليا أو التي تعكسها رغبة المبحوثين في تكوينها مع المسؤولين كما بينه الجدول رقم 24، التي بدورها تخلق الجو الجيد الذي يساعد العمال على تحقيق ما يرغبونه ومن ثمّ رضاهم عن العمل بالمؤسسة المستخدمة.

الجدول رقم 49 : يبين مفهومية المبحوثين للأقدمية في العمل حسب الفئة المهنية.

المفهومية / الفئة المهنية	اكتساب مكانة مهمة	الخبرة	الإرتباط بالمؤسسة	إجابة متعددة	بدون إجابة	المجموع
	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %
عون تنفيذ	19 21,11	52 57,78	4 4,44	15 16,67	0 0	90 100
عون تحكم وتطبيق	9 13,85	46 70,77	5 7,69	5 7,69	0 0	65 100
إطار	8 7,21	70 63,06	7 6,31	22 19,82	4 3,60	111 100
المجموع	**36** **13,53**	**168** **63,16**	**16** **6,02**	**42** **15,79**	**4** **1,50**	**266** **100**

يبين لنا هذا الجدول، العلاقة بين الفئة المهنية للمبحوثين ومفهومهم للأقدمية في العمل، بحيث يوضح لنا الاتجاه العام أنّ ما نسبته 63,16% من المبحوثين وبغض النظر عن فئاتهم المهنية تعني لديهم الأقدمية في العمل: الخبرة، هذا الرأي يدعمه أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 70,77% يليهم الإطارات بنسبة 63,06% وفي الأخير أعوان التنفيذ بنسبة 57,78%.

في المقابل من ذلك نجد أن ما نسبته 15,79% من المبحوثين تمثل لديهم الأقدمية أكثر من مفهوم، تليها نسبة 13,53% من المبحوثين يرون بأنّ الأقدمية تعني بالنسبة لهم اكتساب مكانة مهمة؛ كما نلاحظ من خلال نفس الجدول أن ما نسبته 6,02% من المبحوثين يرون بأنّ الأقدمية في العمل تعني بالنسبة لهم زيادة الإرتباط بالمؤسسة.

وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 16,311وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 15,507 عند درجة حرية 8 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

ونفسر ذلك أنّ أغلب المبحوثين يرون أنّه كلما زادت أقدمية العامل أو الموظف في العمل بالمؤسسة أو الإدارة، زادت خبرته في مجال تخصُّصه وانعكس ذلك بالإيجاب على نوعية أدائه، ومن ثمّ تزيد درجة إتقانه لمهامه، وهذا المفهوم حسب رأينا هو امتداد لمحاولة العمال والموظفين القدامى لتكريس سلطة الخبرة،الذين وظفوا في السابق على أساس مؤهلات كانت هي العليا في السابق، والذين بنوا مساراتهم المهنية على أساس الإرتقاء المهني " **الترقية في الرتب والمناصب** " على أساس الترقية المكتسبة من طرفهم.

وهذا لتكريس نمط وطريقة عملهم وكذلك سلوكهم وضمان تبعية العمال والموظفين حديثي التوظيف الذين يحوزون على الشهادات والمؤهلات ويفتقدون للخبرة التي تسمح لهم بفرض أنفسهم في مجال العمل، هذا العامل يؤدي إلى إنتاج مجموعتين من العمال والموظفين هما:

1- مجموعات العمال والموظفين المستسلمة:

يكوّنها العمال والموظفين الذين تأثّروا من خلال احتكاكهم وتقليدهم للعمال والموظفين القدامى، في طريقة العمل والتفكير وحتى في بعض الأنماط السلوكية وبعض تقاليد العمل، الأمر الذي يجعلهم في تبعية تامة وكاملة لتلك الجماعة، ويزداد تأثير هذه الجماعة عليهم عندما يتبين لأعضائها صدق تبني الأعضاء الجدد لمبادئها وقواعدها والعمل بتقاليدها، وتقديرهم لهم على أساس خبرتهم ويقتدون بهم في مجال العمل، ومن ثم يقبلونهم كأعضاء جدد مبتدئين وليسوا رئيسيين، **وهذا لتجسيد وضمان طاعتهم وولائهم التام لهم**، الأمر الذي يسهِّل عليهم ترسيخ مفاهيمهم المتعارف عليها بينهم مثل: أمر ووزن الأقدمية في العمل.

2- مجموعات العمال والموظفين المستقلين:

تتكون هذه المجموعات من العمال والموظفين الذين يمتلكون ثقة عالية بالنفس وبقدرتهم على اكتساب المهارات، التي تجعلهم من بين أفضل العمال والموظفين بناءً على تكوينهم الأكاديمي أو المهني العالي في نظرهم ومقارنة بزملائهم ذوو الأقدمية الكبيرة؛ الأمر الذي يدفعهم إلى الإعتماد على أسلوب المحاولة والخطأ إلى أن يتحسّن أداؤهم وكذلك على التكوين الذاتي ومن ثم الإستقلالية عن الزملاء، وهذا انطلاقا من اعتبار أنّهم يمتلكون الإمكانيات اللازمة لبناء الوضعية المهنية دون اللجوء إلى زملائهم القدامى أو بسبب إعطائهم قيمة كبيرة للتقدير الذاتي وإثبات ذلك لزملائهم التابعين للعمال والموظفين القدامى.

وأعضاء هذه المجموعة في كثير من الأحيان يدخلون في صراعات خفية مع أعضاء الجماعات الأولى " **صراع الخبرة والشهادة** "، يكون مجاله ووسائله: طرق وكيفيات وأساليب العمل، من خلال محاولة كل مجموعة فرض طريقتها ومنطقها في العمل، وصراعا ظاهرا يتمثل في اختلاف جماعات الإنتماء غير الرسمية.

وفيما يخص فئة المبحوثين التي ترى بأنّ الأقدمية هي التي تساعد على اكتساب الفرد لمكانة اجتماعية مهمة أو مميزة، وهذا ما تكرسه القوانين والتنظيمات المعمول بها في مجال العمل أو الوظيفة العمومية التي تشترط مدة أقدمية معينة لتعيين بعض الفاعلين في مناصب التأطير والتصوّر" مناصب

ووظائف عليا "، ومن ثم فإنّ هذه الفئة تبني مفهومها للخبرة على أساس اكتساب المكانة؛ أي كلما تزيد أقدمية العامل أو الموظف في العمل كلما تزيد حظوظه وتتضاعف لشغل المناصب والوظائف العليا.

وفي الأخير تحل فئة المبحوثين الذين يرون بأنّ أقدمية العامل أو الموظف واستمراره في خدمة المؤسسة أو الإدارة، تعبر عن درجة ارتباطه بها، هذا الرّأي يحتوى على جانب من المنطقية إلّا أنه يتناقض مع مغادرة العمال والموظفين بمجرد إيجادهم لمناصب عمل أخرى تشبع لهم حاجاتهم وتلبي لهم رغباتهم بدرجة كبيرة ومن ثم يضعف وزن هذا الإعتبار.

الجدول رقم 50: يبين أراء المبحوثين بخصوص تعبير أقدمية العمال عن الولاء والفئة المهنية.

تعبر المدة المقضية عن ولائهم / الفئة المهنية	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
	ك / %	ك / ك	ك / %	ك / %
عون تنفيذ	58 64,44	32 35,56	0 0	90 100
عون تحكم وتطبيق	45 69,23	20 30,77	0 0	65 100
إطار	47 42,34	61 54,95	3 2,70	111 100
المجموع	**150** **56,39**	**113** **42,48**	**3** **1,13**	**266** **100**

يبين لنا هذا الجدول توزيع أراء المبحوثين بخصوص تعبير المدة المقضية من طرف العمال والموظفين في خدمة المؤسستين مجالي الدراسة، عن ولائهم لهما أم العكس من ذلك، ومن خلال الإتجاه العام يتضح أنّ ما نسبته 56,39% تمثل المبحوثين الذين صرحوا بأن مدة عمل زملائهم بالمؤسستين تعبر عن ولائهم لهما، مدعمة من طرف أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 69,23% ثم من طرف أعوان التنفيذ بنسبة 64,44%، وفي الأخير من طرف الإطارات بـ 42,34%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ من خلال الجدول ذاته أن ما نسبته 42,48%؛ من المبحوثين الذين صرحوا بأن المدة المقضية من طرف زملائهم لا تعبر عن ولائهم للتنظيمين المستخدمين، وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 20,2وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 9,488 عند درجة حرية 4ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

نفسّر النسب الممثلة للمبحوثين الذين يرون بأنّ المدة المقضية من طرف العمال والموظفين بمجالي الدراسة، تعبر عن ولائهم لهما، بالقول أنّ الولاء يعبر عن شعور الأفراد بالارتباط القوي بالمنظمة والإتجاه نحوها، والعمل بطريقة فعالة لتحقيق أهدافها والقبول بها وبقيمها وبذل المزيد من الجهود في سبيل ذلك، والرغبة في المحافظة على العضوية فيها.

ويتجسّد هذا من خلال عدم مغادرتها أو القبول بمنصب عمل يعود بالفائدة المادية الكبيرة، وكذلك التحدث عنها بطريقة ايجابية، أضف إلى ذلك السعي إلى تأكيد وإثبات الذات عن طريق العمل الجيد والمتقن والتأكيد على الإنجازات المحققة؛ وإظهار قيم الولاء للتنظيم من خلال التقيد بإجراءات وأساليب العمل المتعارف عليها، هذه المرحلة تسمى بمرحلة الإنجاز والعمل، بينما مرحلة الثقة بالتنظيم المستخدم تبدأ من السنة الخامسة وتستمر إلى غاية مغادرة التنظيم النهائية، وتعتمد على دعم الولاء، تقييم العلاقة بين الجهود المبذولة والمنافع المحصّل عليها، وتتضاعف الإتجاهات المعبّرة عن ولاء الفرد إلى أن تصل إلى درجة النضج؛ ومن ثمّ تسهل عملية التمثُّل بقيم وثقافة المنظمة والعمل على تعليمها وتعميمها لدى الأفراد.

وهذا لا يغفل الإعتبار القائم على أنّ اكتساب هوية التنظيم وتقييم الحوافز والعوائد، يؤدي إلى الإحساس بالافتخار والإنتماء والولاء للتنظيم؛ وهناك عاملي جودة العلاقات المبنية مع الزملاء ومع الإدارة ومع العملاء، وكذلك الثقة بالإدارة من الدوافع الرئيسة لبقاء العمال في خدمة التنظيمين.

وفيما يخص فئة المبحوثين التي ترى العكس من ذلك، أي أنّ المدة المقضية من طرف العمال والموظفين في العمل بالتنظيمين مجالي دراستنا، لا يعبر بالضرورة عن ولائهم لهما وإنّما يمكن اعتبار البعض منهم: أنهم في مرحلة ترقب لتوفر الفرصة المواتية والملائمة للتخلي عن العمل بهذين التنظيمين، نظرا لعدم تلبية أو عدم إشباع كل رغباتهم، كما أنّ عجزهما " أي التنظيمين " عن توفير الشروط والمناخ الملائمين للعمل، يؤدي إلى مللهم وسأمهم من متغيرات البيئة الداخلية لهما، ومن ثم يولّد لديهم عدم الرضا الوظيفي وبتفاقمه يؤدي إلى تذمُّرهم، وبالتالي تزداد رغبتهم في التخلي عن خدمة التنظيم أو أنّ بقاءهم في التنظيمين هو حصولهم على عوائد مادية لا توفّرها تنظيمات أخرى لعمالها، وعلى أساس ذلك فإنه لا يمكن توقع بقاءهم في حالة تقليص قيمة تلك العوائد، أو أنّ ظروف البيئة الخارجية المتمثلة في انكماش سوق العمل في الخارج اضطرتهم إلى البقاء في مناصب شغلهم، إلى أن يجدوا مناصب عمل أحسن من مناصبهم الحالية ومن ثم يغادرون، وهؤلاء قد يجهرون بذلك نظرا لتأمين بقائهم الذي يضمنه لهم القانون.

وإلى هنا فإنّ عاملي الخوف من البطالة وإشباع الحاجات المختلفة يدفع العمال إلى البقاء كأعضاء في التنظيمين بدون رغبة قوية، أي أنّ ولاءهم للتنظيمين تطبعه الصبغة المادية.

الجدول رقم 51: يبين توزيع العوامل المؤدية إلى بقاء العمال في العمل بالمؤسستينوالفئة المهنية.

عوامل بقائهم / الفئة المهنية	العلاقات الجيدة المكتسبة	الثقة بالإدارة	إشباع الحاجات المختلفة	الخوف من البطالة	أخرى	المجموع
	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %
عون تنفيذ	13 22,81	13 22,81	12 21,05	6 42,10	13 22,81	57 100
عون تحكم وتط	16 32,65	17 34,69	4 8,16	5 10,20	7 14,28	49 100
إطار	14 31,82	6 13,64	6 13,64	6 13,64	12 27,24	44 100
المجموع	**43** **28,67**	**36** **24**	**22** **14,67**	**17** **11,33**	**32** **21,33**	**150** **100**

يبين لنا هذا الجدول رأي المبحوثين الذي صرحوا في الجدول السابق بأنّ المدة المقضية من طرف زملائهم تعبر عن ولائهم للتنظيم المستخدم، عن العامل الذي أدى إلى بقاء زملائهم في العمل على مستوى المؤسستين مجالي الدراسة وهذا حسب الفئة المهنية، بحيث يوضح لنا اتجاهه العام بأنّ ما نسبته 28,67% من المبحوثين يرجعون ذلك إلى العلاقات الجيدة المكتسبة مع الزملاء ومع الإدارة، وهذا الرأي يدعمه أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 32,65% ثم الإطارات بنسبة 31,82% وأخيرا أعوان التنفيذ بنسبة 22,81%.

في المقابل من ذلك نجد أيضا أن ما نسبته 24 % من المبحوثين يرجعون سبب بقاء زملائهم في العمل هو ثقتهم بالإدارة، وكذلك ما نسبته 21,33% يرون أن هناك عوامل أخرى أبقتهم قيد الخدمة بالمؤسستين مجالي الدراسة، وما نسبته 14,67% يرون بأن إشباع زملائهم لمختلف حاجاتهم جعلهم يستمرون في العمل بالمؤسستين، وأخيرا نجد أن ما نسبته 11,33% من المبحوثين يرجعون سبب البقاء إلى الخوف من البطالة.

وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 11,005وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 15,507 عند درجة حرية 8 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

من خلال النسب سالفة القراءة، يتبين لنا بأن المناخ التنظيمي في مجالي الدراسة تسوده العلاقات الجيدة بين العمال والموظفين وبينهم وبين إدارتهم، وهذا يقوّي من ولائهم للتنظيم، ومن ثمّ فإنّ العلاقات الجيدة المكتسبة أدت إلى بقاء العمال والموظفين في التنظيمين مجالي الدراسة، وهذا يدل أيضا على أنّ المناخ التنظيمي السائد فيهما مناخا عائليا تسوده العلاقات الاجتماعية التي تؤثر على الإنتاج والأداء.

وتمت الإشارة في تحليل سابق، إلى أنّ الثقة بالإدارة تبدأ من السنة الخامسة من التحاق الفرد، وتتقوّى بفعل الوفاء المستمر للإدارة بتنفيذ الوعود المكتوبة والشفوية التي يقدمها القادة لمرؤوسيهم، بخصوص حل المشكلات التي تعترضهم بمناسبة أداء مهامهم وكذلك الثبات على المواقف ومعاملتهم بصدق وبإخلاص، الأمر الذي يدفع العمال والموظفين إلى معاملتها بالمثل ومن ثم تتقوّى ثقتهم بالتنظيم ويتعاظم ولاءهم له، ومن ثم فالثقةمعناها زيادة درجة قبول الفرد لقرارات وسياسات الإدارة التنظيمية بعد السعي إلى تنفيذها، وتتبلور الثقة بالإدارة من خلال التفاعل المستمر بصفة متبادلة، وهذا التفاعل يفرضه العمل اليومي والإشراف.

كما تحصل ثقة العمال والموظفين بالإدارة عندما تكون هذه الأخيرة موجهة نحو الإهتمام بهم من خلال إشباع حاجاتهم المختلفة وتلبية رغباتهم العديدة، وتقديم مختلف أشكال الدعم لهم وأيضا معاملتهم بطريقة جيدة.

وتتجلى أهمية بناء الثقة بالتنظيم وبإدارته بالنظر إلى ما تحققه لهم من تكامل وكذلك باعتبارها عاملا أساسيا للتفاعلات الإيجابية، كما أنّها تساعد على الفهم بطريقة جيدة لمجموعة السلوكيات الفردية والجماعية، وتعمل على ضمان استقرار العلاقات الإجتماعية المكوّنة بين الفاعلين في التنظيم، ومن ثمّ تعتبر من أهم مكونات الرأسمال الإجتماعي للتنظيمات المعاصرة؛ ووجودها يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد، ومستوى قبولهم للتغيير وتزيد من دافعيتهم إلى العمل، وتضفي الفعالية على مشاركتهم في العمليات التنظيمية وبالتالي تضمن هذه التنظيمات التفاعل الإيجابي.

ويعتبر الولاء للتنظيم من الآثار الإيجابية التي تحدثها الثقة بالتنظيم وبإدارته، وبما أنّه يعبر عن الإقتران الفعّال بين الطرفين فإنّه يدفع العمال إلى التمثّل بقيمه وبذل المزيد من الجهود لخدمة أهدافه وإبداء رغبتهم القوية في المحافظة على عضوياتهم به والإستمرار في خدمته؛ وتوصلت بعض الدراسات إلى

أنّه كلما زادت درجة الثقة بالتنظيم قلّ مستوى دوران العمل والغياب والصراع داخله، وكذلك تحقيق النجاح والتكيف والإبداع، أكثر من التنظيمات التي تقلُّ أو تنعدم درجة الثقة بها.

ومن خلال هذا، فوجود الثقة المتبادلة بين العمال والموظفين وبين إدارة التنظيمين المستخدمين، يؤدي إلى نجاحهما في تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة عالية، كما أنّ انعدام أو انخفاض الثّقة بهما يجرد الفاعلين من قيمتهم، وانعدام الثقة يدفعهم إلى الإهتمام بتحقيق مصالحهم على حساب مصالح التنظيم، ومن ثمّ ينخفض مستوى الولاء، وعليه فإنّ العمال والموظفين الذين دفعتهم جودة العلاقات السائدة ووجود الثقة بالتنظيم إلى البقاء كأعضاء في التنظيمين مجالي الدراسة هم أكثر ولاءً من العمال والموظفين الذين تدفعهم عوامل أخرى للبقاء فيهما.

أضف إلى ذلك، أنّ سعي الإدارة في التنظيمينمجالي الدراسة إلى إشباع حاجات العمال المختلفة، يدفعهم إلى البقاء أطول مدة ممكنة فيهما، وبدرجة أقل الخوف من البطالة يشكل عامل اضطراريا يُبقي الأفراد في التنظيمين، ومن ثم فإن العمال والموظفين الباقين في التنظيمين سواء بسبب درجة إشباعهم لحاجاتهم أو لخوفهم من البطالة بسبب انكماش سوق العمل، هم أقلُّ ولاء للتنظيمين المستخدمين مقارنة بنظرائهم الذين بقوا بسبب العلاقات الجيدة المكتسبة أو لثقتهم بإدارة التنظيم.

الجدول رقم 52:

يبين توزيع المبحوثين الذين سيغادرون المؤسسة في حالة وجود مناصب أخرى والفئة المهنية.

مغادرة المؤسسة / الفئة المهنية	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عون تنفيذ	57	63,33	32	35,56	1	1,11	90	100
عون تحكم وتطبيق	36	55,38	28	3,08 -	1	1,54	65	100
إطار	55	49,55	52	46,85	4	3,60	111	100
المجموع	**148**	**55,64**	**112**	**42,11**	**6**	**2,25**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول العلاقة بين متغير الفئة المهنية للمبحوثين ومدى قبولهم مغادرة المؤسسة في حالة إيجادهملمناصب عمل أخرى، ومن خلال الإتجاه العام المتمثل في نسبة 55,64% الذي يعبر عن المبحوثين الذين صرحوا بأنّهم سيغادرون المؤسسة المستخدمة في تلك الحالة، ويدعم هذا الرأي أعوان التنفيذ بنسبة 63,33% وأعوان التحكم والتطبيق بنسبة 55,38% وفي الأخير الإطارات بنسبة 49,55%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ من خلال الجدول ذاته بأن ما نسبته 42,11% من المبحوثين صرحوا بعدم مغادرتهم للمؤسسة المستخدمة في حالة إيجادهملمناصب عمل أخرى؛ وبحسابنا لاختبار كا^2

وجدناها تساوي 4,117وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 9,488 عند درجة حرية 4 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

يشكل عدم إشباع العمال والموظفين لمختلف حاجاتهم، دافعا إلى مغادرة التنظيمين والبحث عن غيرهما الذي يضمن لهم إشباع تلك الحاجات؛ وبناء على ذلك فإنّ التنظيم الذي لا يساعد أعضائه على إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات، لا يشكل بالنسبة لهم مكانا جيدا للاستقرار المهني، و يتمظهر لنا هذا من خلال بحثهم الدائم عن أماكن عمل أخرى تمكّنهم من تحقيق تلك الحاجات، الأمر الذي نراه ضروريا لزيادة الولاء للتنظيمات التي تشبع الحاجات المختلفة وتحقق لهم مختلف الرغبات، ويدفعهم إلى تقديم الأداء الجيد والمنتج لتحقيق الأهداف التنظيمية.

لذا فمن الضروري على إداريي التنظيمين مجالي دراستنا، تبنّي سياسات داخلية تساعد على إشباع الحاجات، انطلاقا من اعتبارها أحد العناصر المشكلة للسلوك الوظيفي للعمال والموظفين، من خلال اتّباع نمط سلوكي إيجابي ومساعد على تكوين السلوك المتوازن بصفة عامة، والذي تكون من مخرجاته مساندة الفرد للتنظيم عند إشباع حاجاته، ليتولد لديه الشعور بالرضا والإطمئنان والإنتماء والإندماج ثم الولاء التنظيمي.

كما نرى أنّه من الضروري كذلك بناء ثقة الأفراد بالتنظيم من خلال إحداث التوافق بين توقعات الأفراد وانسجام سلوكاتهم مع ما يحقق مصالحهم المشتركة، وهذا عن طريق تنفيذ الوعود المكتوبة والمقدمة من طرف المسؤولين، وتقديم مختلف الخدمات للأعضاء انطلاقا من اعتبارهم من أهم الموارد الساعية إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وقيام الإدارة بإحلال ثقتها في الأعضاء لكي تكسب ثقتهم بها، وإلى هنا فالثقة المتبادلة المتمثلة في توفير بيئة عمل آمنة ذات سياسات واضحة وتعاملات عادلة وفرص مشاركة كثيرة، تُسهِم في تبادل الأفكار والآراء وإبعاد النمط المتسلط، وتشجع على الإلتزام بأخلاقيات العمل، وتقدير الجهود المبذولة وتقديم الدعمالمادي والمعنوي بمناسبة تقديم الأفراد للأداء المتميز، وتبرز لنا أهمية الثقة المتبادلة كذلك في زيادة تماسك أعضاء الجماعة التنظيمية وتنمية الولاء التنظيمي لهم.

وبناء على ذلك، فإنّ العمال والموظفين الذين صرحوا بعدم مغادرتهم للمنظمة في حالة توفر مناصب شغل بمؤسسات أخرى، يمكننا إرجاعهم إلى فئتي العمال والموظفين سواءً المقبلين الذين يحبون وظائفهم الحالية ويرون بأنّها كفيلة بإشباع متطلباتهم ورغباتهم وحاجاتهم المختلفة، أو إلى فئة المندمجين الذين يعتبرون وظائفهم مشبعة لحاجاتهم بدرجة عالية وهذا ما يدفعهم إلى الإستمرار في عضوية

المنظمتين مجالي الدراسة؛ ومن ثم فهم أكثر ولاءً واستقرارا ورغبة في بذل المزيد من الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية.

أما المبحوثين الذين يفضّلون المغادرة في حالة إيجاد مناصب عمل أخرى، نجدهم على استعداد تامٍّ للترك المتعمّد للمنظمة التي يعملون بها، من خلال تعمُّد الفرد إلى تجميد عضويته فيها وهذا من مظاهر الخطر المحدق بالمنظمة؛ وينقسم هؤلاء المبحوثين إلى مجموعة المترقبينالتي تمثل العمال والموظفين الذين ينتظرون توفر الفرصة لترك وظائفهم الحالية غير الراضين عنها، أمّا المجموعة الثانية فيمثّلها باقي المبحوثين الذين لهم نفس الرأي، أي الذين يفضلون المغادرة، وهم المضطرون الذين لا يحبون وظائفهم ويبقون فيها بدوافع غير قوية أي من أجل الأجر فقط؛ وأعضاء هاتين المجموعتين يتّبعون سلوكا سلبيا يضر بالمنظمة مثل التغيب، التأخر عن مواعيد الدخول والخروج قبل المواعيد المحددة، اللامبالاة ورداءة الأداء، انعدام ثقتهم بالإدارة، ومن ثمّ فإنّ مغادرة هؤلاء يفيد المنظمة، لأنّه يعزز من رضا باقي العمال ويقوّي تماسكهم وانضباطهم ويعزز ولاءهم.

الجدول رقم 53: يبين الجهة التي يتوجه إليها العمال لحل مشاكلهم و الجنس.

يتوجهونإلى / الجنس	الإدارة	النقابة	مفتشية العمل	إجابة متعددة	بدون إجابة	المجموع
	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %
ذكر	91 55,49	49 29,88	9 5,49	14 8,54	1 0,61	164 100
أنثى	75 73,53	11 10,78	4 3,92	9 8,82	3 2,94	102 100
المجموع	**166** **62,41**	**60** **22,56**	**13** **4,89**	**23** **8,65**	**4** **1,50**	**266** **100**

يبين لنا هذا الجدول مدى تأثير متغير جنس المبحوثين على الجهة التي يتوجهون إليها لحل مشاكلهم، الإدارة، النقابة أم مفتشية العمل، ويوضح لنا الإتجاه العام أن ما نسبته 62,41% من المبحوثين يتوجهون إلى الإدارة لحل مشاكلهم، هذا الرأي تدعمه الإناث بنسبة 73,53% والذكور بنسبة 55,49%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ أن ما نسبته 22,56% من المبحوثين يتجهون إلى النقابة لحل مشاكلهم، كما نجد أنّ المبحوثين الذين يتوجهون إلى أكثر من جهة لحل مشاكلهم يمثلون مانسبته8,65% وفي الأخير فئة المبحوثين الذين يتوجهون إلى مفتشية العمل لحل مشاكلهم بـ4,89%؛ وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 17,676وبالتالي فهي أكبر

من كا^2 الجدولية التي تساوي 9,488 عند درجة حرية4ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

تفسر لنا هذه النسب درجة ولاء المبحوثين للإدارة لحل مشاكلهم المختلفة، فبالنسبة إلى موظفي المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري " إناثا وذكورا "يتوجهون كليةً إلى الإدارة نظرا لانعدام النشاط النقابي على مستواها، كما أنّ هناك لجان إدارية مؤسسة طبقا للتنظيمات والتشريعات التي تحكم مستخدمي قطاعات الوظيفة العمومية، ومنها اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، التي تتكون من عدد متساوٍ من ممثلي الموظفين والإدارة ووفق طرق محددة قانونا، تكلف بدراسة اقتراحات السلطة التي صلاحية التعيين، فيما يتعلق بتسليط العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة أو الرابعة على الموظفين الذين يرتكبون أخطاء من الدرجتين الثالثة والرابعة والبت فيها، من خلال تأييدها أو طلب إعادة تكييفها في حالة ارتأت بأنّ الخطأ المرتكبليس جسيما بالمفهوم القانوني، ومن ثم تطلب إعادة تكييف الخطأ المهني مع عقوبة تأديبية مناسبة؛ وفي حالة ما إذا قررت اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعة كمجلس تأديبي بتأكيد العقوبة المقترحة " الثالثة أو الرابعة "؛ هنا يلجأ الموظف محل التأديب إلى لجنة الطعن التي تنشأ لدى كل وزير أو وال أو رئيس مجلس شعبي بلدي وكذلك لدى كل مسؤول مؤهل بمفهوم القانون، أي فيما يخص بعض المؤسسات والإدارات العمومية التي يستحيل قانونا إلحاق موظفيها باللجان الخاصة ببعض القطاعات الوزارية، ويتقدم بالطعن في أجل شهر ابتداء من تاريخ إعلان العقوبة التأديبية، التي بدورها تجتمع للنظر في الطعون المقدمة في أجل ثلاثة أشهر الموالية؛ وكذلك قيام الإدارة بتطبيق الضمانات التي منحها المشرع الجزائري للموظفين محل تأديب، المتمثلة في حق الإطلاع على الملف التأديبي، الإستعانة بالشهود، الإستعانة بمدافع.

كما أنّ الإدارة ومن باب ما يفرضه قانون الوظيفة العمومية الجديد تقوم بحماية موظفيها من كل تهديد أو قذف أو اعتداء أو سبّ أو إهانة قد يتعرض لها الموظف بمناسبة أداء مهامه،كما تتأسس كطرف مدني في القضايا المرفوعة ضد موظفيها، من طرف المرتفقين أو من طرف الأشخاص المعنويين؛ وفي الحالة العكسية أي دخول الموظف في منازعة مع إدارته المستخدمة فهنا يلجأ إلى القضاء الإداري وهو الكفيل بالفصل في المنازعات من هذا القبيل؛ والأمر يشابهه بالنسبة للأعوان المتعاقدين.

ويلجأ البعض من عمال مؤسسة البناء المعدني إلى الإدارة كذلك للنظر في مشكلاتهم التي تحدث أثناء العمل، وبالأخص الإناث نظرا لعملهن على مستوى الإدارة كلية، ولوجود لجان مختصة للنظر في بعض المسائل ذات الصلة بمشاكل العمال، وكذلك لقدرة الإدارة على حل تلك المشكلات، ومن ثم فهي فعالة من خلال الإستماع لانشغالات العمال وحل مشاكلهم واقتناعهم بقدرتها على تلبية مطالبهم أو أغلبها، ومن ثم يتوجه لها العمال.

لذا يتبين لنا أنّه بوفاء الإدارة بحل مشكلات العمل تكسب ولاء عمالها، ولتعظيم ذلك الولاء وجعله في خدمة ومتناول المؤسسة يجب على المدراء التمتع بالمهارات القيادية التي تساعدهم على أداء الوظائف الإدارية بكفاءة عن طريق إزالة عوائق الاتصال لأن فعالية نظام الاتصالات تعبر عن كفاءته، والتركيز على المزيد من الإصغاء للمعلومات الصاعدة من القاعدة وكذلك المرتدة والمرتجعة، كما يؤدي الإهتمام بالجانب الإنساني للعمال والموظفين في محيط العمل مثل وضع نظام تحفيزي متنوع وفعال، انطلاقا من اعتبار الفرد العامل ذو دوافع مركبة منها ماهو اقتصادي و ماهو نفسي أو اجتماعي، ومن ثمّ فإن القائد مطالب باستيعاب مطالب مرؤوسيه وتبنيها.

كما أن هناك من العمال العاملين بمؤسسة البناء المعدني، الذكور على وجه الخصوص، يتوجهون للنقابة، باعتبارها الجهة المخولة قانونا بالدفاع عن حقوقهم وتبني مطالبهم المهنية، المتمثلة في تحسين ظروف العمل، رفع الأجور وتثمينها وكذلك تأمين العمل، ودفاعها المستميت فيما يخص التزام الإدارة بتنفيذ الاتفاقات الجماعية، ودرجة الولاء هذه فرضها التمثيل الجيد من طرف النقابيين، الأمر الذي يؤدي إلى انضمام بعض الزملاء إليها، وحسب رأينا فقد يكونوا من زملاء النقابيين أنفسهم فيلجأون إليهم من باب طلب تضامنهم معهم عن طريق تبني مطالبهم التي يرون بأنها شرعية، أولتجاربهم السابقة مع هذا النوع من المشكلات التي تبنتها النقابة وحصلت على قبول الإدارة بشأنها ومن ثم يربط العامل الذي يتوجه إلى النقابة – بدلا من الإدارة – بقدرتها على الوفاء بحل مشكلاته كما جرت عليه العادة سابقا، أو لصراعه مع أحد الأطراف في الإدارة الذي يعتقد بشأنه أنّه سيعرقل مطالبه الشرعية.

وقد يلجأ بعض العمال إلى مفتشية العمل في حالة صراع العامل مع الإدارة، على إثر فصله أو تسريحه، أو عندما يتعرض إلى حادث عمل ويرى بأن الإدارة تخلت عنه، أو لضعف تمثيل النقابة في بعض الحالات أو عدم الوفاء بتبني بعض المطالب – في حالة وجود ممثلين

محسوبين على الإدارة –، ومن ثمّ يرى بأنّ مفتشية العمل هي القادرة على استرداد حقوقه أو حتى منحه بعض التعويضات والأتعاب القضائية.

إلى هنا يتبين بأن الجهة الكفيلة بإشباع وتلبية حاجات ومطالب العمال والموظفين تشكل مغناطيسا لجذب ولاء الفاعلين اتجاهها.

الجدول رقم 54:

يبين أراء المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني حول تمثيلية النشاط النقابي والفئة المهنية.

تمثيلية النشاط النقابي / الفئة المهنية	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
	ك %	ك %	ك %	ك %
عون تنفيذ	20 42,55	27 57,45	0 0	47 100
عون تحكم وتطبيق	21 58,33	13 36,11	2 5,56	36 100
إطار	23 54,76	17 40,48	2 4,76	42 100
المجموع	**64** **51,20**	**57** **45,60**	**4** **3,20**	**125** **100**

يبين لنا هذا الجدول توزيع إجابات المبحوثين بخصوص مدى تمثيلية النشاط النقابي على مستوى مؤسسة البناء المعدني، ومن خلال الاتجاه العام للجدول يتضح لنا أن ما نسبته 51,20% صرحوا بأن الممارسة النقابية تمثيلية، نجدها مدعمة من طرف أعوان التحكم والتطبيق بـ 58,33%ومن طرف الإطارات بنسبة 54,76% وأخيرا أعوان التنفيذ بـ 42,55%.

في المقابل من ذلك نلاحظ من خلال نفس الجدول أن ما نسبته 45,60% من المبحوثين صرحوا بأن النشاط النقابي غير تمثيلي؛ وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 7,123وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 9,488 عند درجة حرية 4ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

نفسّر ارتفاع النسب المعبرة عن تمثيلية النشاط النقابي بمؤسسة البناء المعدني بتجانس تركيبة النقابيين وكذلك معرفتهم وإلمامهم بأبجديات العمل النقابي، وكذلك تمكنهم من إلزام الإدارة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه، وسعيهم إلى تبني مطالب العمال وتجسيدها وتعميمها، الأمر الذي دفع المبحوثين إلى اعتبارها تمثيلية، كما أنّ درجة تجنيدها للعمال للدخول في الإضرابات والحركات الإحتجاجية، سواء تلك التي

تنظمها لوحدها أو بطلب من التنظيم النقابي المهني أو الفئوي أو القطاعي أو حتى الوطني التابعة له، وكذلك تلك التي تدعوا إليها النقابات العمالية الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني أو تعليقها لتلك الإضرابات والإحتجاجات كذلك يدل على درجة تمثيليتها العالية.

وفيما يتعلق بالفئة الثانية من المبحوثين الذين صرحوا عكس ذلك، أي عدم تمثيلية النشاط النقابي فإنّه يمكننا أن نورد بعض المؤشرات التي تدل على ذلك مثلا: عدم قدرتها على شلّ كل الوحدات عندما يكون الإضراب جزئيا في ورشات دون الأخرى أو في الورشات دون موظفي الإدارة، وكذلك اختراق الإدارة للنقابة، من خلال وجود ممثلين محسوبين عليها ويخدمون مصالحها من خلال تكوين جبهة في النقابة تدعوا إلى عكس ما يدعوا إليه النقابيين التمثيليين للعمال، ففي حالة الدعوة إلى الإضراب يدعوا هؤلاء إلى مفاوضة الإدارة، وباستخدامهم من طرف الإدارة بواسطة ذلك تنجح في تكسير الإضرابات وتعاقب الداعين والمنظمين لها بالرغم من أنّها شرعية، كما قد يكون تركيز النقابيين على تلبية مصالحهم الشخصية سببا كافيا في اعتبارها كذلك، كما أنّ حجم المكاسب المحققة طيلة مدة العهدة النقابية يدل على قوة النقابة أو ضعفها ومن ثم مدى تمثيليتها.

و يكون المبحوثين قد استندوا إلى الظروف الراهنة للتصريح بعدم تمثيلية النشاط النقابي، نظرا لسرعة الإدارة في تبني المطالب العمالية والسعي إلى حلّها ولو بصفة تدريجية، الطريقة أو السبيل الذي تراه الأفضل لربح الهدنة العمالية وكذلك عدم تأزيم الأوضاع، من خلال إيجاد الحلول للمشكلات حال ظهورها قبل تراكمها، ومن ثم تضعف سيطرتها على الأوضاع داخل التنظيم، نظرا لقوة النقابة التي قد تشل النشاط بأكمله في حالة استثمارها لضعف الإدارة أو تسويقها لعدم قدرة الإدارة على الوفاء بحل الكم المتراكم منها.

الجدول رقم 55: يبين أراء المبحوثين حول وعي الإدارة بمشاكل العمال و مكان عملهم.

وعي الإدارة بمشاكل العمال / مكان العمل	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	47	33,33	93	65,96	1	0,71	141	100
م ب م	79	63,20	44	35,20	2	1,60	125	100
المجموع	**126**	**47,37**	**137**	**51,50**	**3**	**1,13**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول العلاقة بين متغير مكان عمل المبحوثين ورأيهم بخصوص مدى وعي الإدارة بمشاكل العمال والموظفين، ومن خلال اتجاهه العام نلاحظ أن ما نسبته 51,50%من المبحوثين صرحوا بأنّ الإدارة في مجالي الدراسة غير واعية بمشاكلهم، ويدعم هذا الرأي المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 65,96%ثم فئة المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 35,20%.

في المقابل من ذلك نلاحظ أن ما نسبته 47,37% من المبحوثين يرون العكس من ذلك أي الذين صرحوا بأن الإدارة في كلا المؤسستين على دراية ووعي بمشاكل العمال والموظفين، وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 25,98وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 5,991 عند درجة حرية 2 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

يعتبر وعي الإدارة بالمشاكل الخاصة بالمرؤوسين، من سمات القيادة الملمة بشؤون تسيير الموارد البشرية، هذه الأخيرة تُعتبر من أهم الموارد في التنظيمات سواء كانت صناعية أم إدارية، بحيث تولي مختلف إدارات الموارد البشرية في منظمات الدول التي بلغت درجات كبيرة من التطور في المجال التنموي والتسييري، اهتماما بالغا بهذا الجانب، وحسب رأينا يكون انطلاقا من اعتقادها بأنّ ذلك يسهم بدرجة كبيرة في بناء وتشكيل السلوك التنظيمي المرغوب فيه من طرفها، ومن ثمّ ضمان القدرة على توجيه تلك الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة.

إن مجرد وعي الإدارة بالمشاكل الخاصة بالفاعلين على اختلافها، كذلك يساهم بدرجة كبيرة في إعادة بعث الولاء التنظيمي للعمال في المنظمة، الذي يعتبر صورة من صور التماسك التنظيمي، موضوع دراستنا واهتمامنا البحثي هذا، فمثلا من خلال قيام القيادة الإدارية العليا، بطلبها من المدراء في مختلف المستويات التنظيمية، حصر وتشخيص تلك المشكلات سواء الفنية منها، أو الشخصية والاجتماعية وتحليلها، يعتبر في نظر المبحوثين بأنّ ذلك إنجازا كبيرا، يمنحهم ثقة بمسؤوليهم وبإدارة منظمتهم، ويحفّزهم على أداء أعمالهم على الوجه المطلوب.

وبهدف تعميق ولائهم وتوجيهه إلى الجهة المعنية والأولى به " المنظمة "وليس"للأفراد والجماعات"، يجب على الإدارة ومن خلال قياداتها استكمال مسيرة الوفاء بحل تلك المشكلات، من خلال ترتيبها حسب الأولوية وتوفير الموارد المالية لتغطيتها وكذلك الأطر القانونية لتنفيذها، والإهتمام بها وتبنيها والشروع في تجسيدها بالتدرج.

إنّ دخول تلك المشكلات مجال الإهتمام والتبني من طرف القيادة الإدارية والسعي إلى حلّها، لاسيما تصفية المشكلات البسيطة المتراكمة التي تُعتبر في متناول القيادات الإدارية للمنظمات وهذا قبل دخولها مجال التجسيد الفعلي، يبعث من جديد ولاء العمال وتأكُّدهم من أنّ الإدارة ستحل جميع المشكلات العالقة الواقعة في متناولها، إلّا ما استعصى عليها حلُّه أو ربما تلك التي تحتاج إلى قرارات السلطات العليا في القطاع أو في الدولة " رفع الأجور مثلا "، الأمر نفسه يساعدها على ادّخار جهودها لمواجهة مشكلات بسيطة جديدة محتملة الظهور والبروز، انطلاقا من اعتبار أن مطالب واحتياجات العمال متجددة ومستمرة.

إنّ مرحلة تجسيد ذلك الوعي والإهتمام والتبني هي النتيجة الواضحة في هذا المجال، والمفيدة لبناء ولاء تنظيمي قائم على الإنجاز المبدع والسلوك المنضبط، من خلال توفير المنظمات لخدمات النقل، الإطعام، الخدمات الترفيهية وتشكيل بعض الفرق الرياضية في بعض الرياضات، وتنظيم الرحلات وكذلك الخدمات الاجتماعية التي يضمنها القانون في هذا المجال لمستخدميها، كما أنّ هناك بعض المنظمات سعت إلى تشكيل رياض لأبناء العمال، ثم توسيع اهتماماتها بهذا المجال من خلال التفكير والسعي إلى توفير الخدمات الصحية " عن طريق التعاقد مع بعض المشافي المعترف بخبرتها وكذلك طب العمل أو التطبيب في مكان العمل " طبيب عام، جراح أسنان، صيدلي " داخل المنظمة، كما هو معمولا به في بعض المنظمات العمومية والخاصة الكبيرة في الجزائر.

إنّ هذه الخدمات ينص القانون على توفيرها من خلال النصوص المعمول بها في مجال الوظيفة العمومية وكذلك مجال القطاع الإقتصادي والصناعي والإنتاجي والخدماتي، وتبقى الاهتمامات المتعلقة بتوفير حصص سكنية للمستخدمين في محيطات قريبة من مقار العمل، صعب تحقيقها نظرا للأزمة التي تعرفها البلاد في هذا المجال، غير أنّ هناك بعض القطاعات التي توفر سنويا حصصا قليلة لكنها من ناحية الإهتمام بحل المشاكل تعتبر مفيدة رمزيا.

إنّ تحقيق الموظف لراحته النفسية والإجتماعية مرهونٌ بالوفاء بتلبية مطالبه ولو كانت بسيطة وبدرجة قليلة لأن ذلك سيشعره باهتمام الإدارة به، ومن ثم لا يفكر في ترك المنظمة والبحث عن غيرها، أي التي توفّر أو تهتم بتوفير ذلك لفائدة مستخدميها، ومن ثمّ تجنيب المنظمة خسارة مستخدميها بفعل

التسرب الوظيفي، ولو كانوا من فئة غير مهمة لهان الأمر، بل التسرب المهني يمسُّ كذلك الإطارات المهرة والأكفاء في الإدارة التنفيذية وبالنظر إلى ذلك فإنّ المنظمة تخسرهم كلية بالرغم من أنّها هي من وظّفتهم وكوّنتهم وصرفت عليهم مبالغ معتبرة من أجل ذلك، لكن إدارتها وبعدم إعطاء ذلك التقدير اللازم من خلال الإهتمام بحل مشاكلهم، يجعلهم يضحون بها من أجل تلبية مطالبهم في منظمات أخرى، وبذلك فتكون قد ساهمت بنسبة كبيرة في تهديم المنظمة ومنح المنافسين فرصا عديدة من أجل التغلب عليها في بيئتها التنظيمية مثل: هامش التحرك، الحصول على إطارات مكوّنة وبدون أن تصرف فلسا من أجل تكوينهم وتمتين خبرتهم في مجال العمل والتخصص، وكذلك ربما يفيدون هذه الأخيرة باستراتيجيات عمل المنظمة الأصلية.

من خلال الدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها في مجالي الدراسة، يمكننا القول بأنّ ارتفاع النسبة الممثلة للمبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني الذين صرحوا بأنّ الإدارة واعية بمشاكل العمال، أنّه يمكن إرجاع ذلك إلى أنّ المؤسسة تقدم للعمال خدمات النقل بالنسبة للموظفين القاطنين خارج مدينة البليدة مقر المصنع، وكذلك توفر خدمات الإطعام " وجود مطعم متسع يوفر وجبات بأسعار رمزية " وكذلك مقهى، كما تقدم كذلك بعض الإعانات للعمال بمناسبة الدخول الاجتماعي" محافظ، مآزر، منح خاصة ببعض المواسم الدينية وكذلك تنظيم قرعة عمرة..."، غير أنه في المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وبالرغم من أنّ بها لجنة للخدمات الإجتماعية تقدم بعض المنح الموسمية " منحة الدخول المدرسي، منحة كبش العيد، وتنظم كذلك رحلات استجمامية داخل الوطن وخارجه وبعض الإحتفالات الخاصة بالمتقاعدين وكذلك قرعة العمرة " غير أنّها لاتوفر لمستخدميها خدمات النقل، الإطعام بأسعار رمزية، طلب حصص سكنية لصالح موظفيها على غرار المؤسسات والإدارات العمومية الأخرى، فإنّه يجعل إدارتها في نظر الموظفين بأنّها غير واعية بمشاكلهم. وحسب رأينا يعتبر من الأسباب التي قد تجعل الإدارة العليا غير واعية بمشاكل المستخدمين: عدم مبادرة القيادات الإدارية الدنيا والوسطى باعتبارهم السلطة الأقرب والأدرى بالمشاكل الفعلية للعمال والموظفين في هذا المجال، ومن ثمّ طرحها على القيادة العليا ومجالس الإدارة بسبب الخوف على تضييع المنصب أو لاعتبارات أخرى.

الجدول رقم 56: يبين أراء المبحوثين حول اهتمام المسؤولين بمشاكل المرؤوسين حسب الفئة المهنية.

اهتمام المسؤولين بالمشاكل / الفئة المهنية	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عون تنفيذ	40	44,44	50	55,56	0	0	90	100
عون تحكم وتطبيق	20	30,77	43	66,15	2	3,08	65	100
إطار	22	19,82	85	76,58	4	3,60	111	100
المجموع	**82**	**30,83**	**178**	**66,92**	**6**	**2,25**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول مدى اهتمام المسؤولين بمشاكل المرؤوسين خارج المهام الرسمية التي يوجبها عليهم التنظيم المعمول به، ومن خلال الإتجاه العام يتضح لنا بأنّ ما نسبته 66,92% من المبحوثين صرّحوا بأنّ المسؤولين غير مهتمين بمشاكل مرؤوسيهم خارج مهامهم الرسمية، وهذا الرأي يدعمه الإطارات بنسبة 76,58% ثم أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 66,15% وفي الأخير أعوان التنفيذ بنسبة 55,56%.

في المقابل من ذلك نجد أنّ ما نسبته 30,83% من المبحوثين صرحوا بأنّ المسؤولين يهتمون بمشاكل المرؤوسين خارج المهام الرسمية،وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 16,032وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 9,488 عند درجة حرية 4ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

نفسر انخفاض النسبة المعبرة عن اهتمام المسؤولين بمشاكل مرؤوسيهم بنقص التواصل بين الطرفين، وهذا بدوره لا يتيح للمرؤوسين الفرصة لطرح انشغالاتهم على رؤسائهم، وهذا يرجع إلى نقص الاتصال الصاعد ونقص فعاليته، ويشمل هذا النوع من الاتصال، المعلومات التي ينقلها العمال من المستويات الدنيا إلى القيادات الإدارية قصد توضيح الأفكار والمشاكل بالشكل الذي يسمح لهؤلاء اتخاذ القرارات وإعطاء التوجيهات اللازمة.

والاتصال الصاعد مهما للتطوير التنظيمي، ويمكّن العمال والموظفين من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم وإشباع حاجاتهم المختلفة وكذلك طرح مشاكلهم، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على نفسياتهم، من خلال شعورهم بأنّهم يمثلون جزءا من المنظمة؛ وقد لا يؤدي هذا النمط الإتصالي وظيفته على الوجه الكامل نظرا لحدوث تزييف للمعلومات من طرف المرؤوسين من خلال حذف المعلومات السلبية في بعض الحالات أو انعزال الرؤساء بمكاتبهم وعدم لجوئهم إلى الاتصال المباشر.

ومن العوائق أيضا نذكر عدم استماع الرؤساء وإنصاتهم إلى المعلومات المرتدة من الأسفل وهذا ربما لتسيّب النمط القيادي، وكذلك تركيز الرئيس على الإهتمام بالعمل على حساب الإهتمام بالعمال؛

ومن ثم فإنّ نقص الإهتمام بهذه المشاكل ينعكس سلبا على نفسية العامل أو الموظف **من خلال شعوره بأنّه محل حقرة وتهميش من طرف المسؤول،** الأمر الذي يقلّل من أولوية أهداف التنظيم لديه وتوجيه اهتمامه بمشاكله الخاصة والبحث عن الحلول الملائمة لها، ومن ثم تنخفض درجة انتمائه للمؤسسة.

كذلك يؤثر النمط القيادي المتّبع من طرف المدراء على درجة وعيهم بمشاكل تابعيهم فإذا كان القائد ديمقراطيا فإنّه يهتم بالعلاقات الإنسانية من خلال إشباع حاجات تابعيه وتنمية إحساسهم بالتعاون فيما بينهم، وحل مشاكلهم المختلفة هذا من جهة، ومن جهة أخرى وبالنظر إلى تركيز هذا النمط القيادي على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع وتحديد الأهداف من شأنه أن يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من ولائهم للتنظيم المستخدم ويتجسد هذا من خلال الإلتزام بالمسؤوليات والسعي إلى تأكيد الذات وكذلك إبداء الآراء واقتراح الحلول الملائمة، كما يؤدي حرص القائد الديمقراطي ومراعاته لحاجات تابعيه يدفعه إلى توزيع المهام عليهم حسب قدراتهم وإمكانياتهم، وهذا يشعرهم بتقدير وثقة الإدارة فيهم، الأمر الذي يدفعهم إلى بذل قصارى جهدهم والعمل بطريقة جيدة، والعكس من ذلك إذا كان النمط القيادي المتّبع أوتوقراطيا أو فوضويا.

وفي الأخير نرى كذلك بأنّ إبقاء العلاقة بالرئيس في مجالها الرسمي وحصرها في ظروف العمل وأدائه ومتطلباته، عاملا مباشرا يحد من درجة اطلاع الرئيس وعلمه بالمشاكل المختلفة التي يعاني منها مرؤوسيه والتي لا يبوحون بها له لوجود حاجز انعدام علاقة الزمالة أو العمل والزمالة .

الجدول رقم 57: يبيّن توزيع المبحوثين الذين تمثل لهم المؤسسة المستخدمة مكان عمل جيد والأقدمية.

اعتبار المؤسسة مكان عمل جيد / الأقدمية	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
9-1	102	69,39	45	30,61	147	100
18-10	41	73,21	15	26,79	56	100
27-19	38	79,17	10	20,83	48	100
36-28	13	86,67	2	13,33	15	100
المجموع	**194**	**72,93**	**72**	**27,07**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول مدى تأثير متغير مدة الأقدمية في العمل على رأيه فيما يتعلق باعتبار المؤسسة مكان عمل جيد، ومن خلال الإتجاه العام نلاحظ أنّ ما نسبته 72,93% من المبحوثين صرحوا بأنّ المؤسسة المستخدمة تعتبر كذلك، وهذا الرأي يدعمه المبحوثين الذي تتراوح أقدميتهم بالمؤسستين مجالي الدراسة بين 28 و36 سنة بنسبة 86,67% تليها فئة المبحوثين الذين تزيد أقدميتهم عن 19 سنة وتقل عن 27 سنة بنسبة 79,17% ثم فئة المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم بين 10 و 18 سنة بنسبة 73,21% وفي الأخير فئة المبحوثين الذين تقل أقدميتهم عن 9 سنوات بـ 69,39%.

في المقابل من ذلك نلاحظ أيضا أن ما نسبته 27,07% من الإجابات كانت عكس الرأي الأول أي أن المبحوثين لا يعتبرون المؤسستين المستخدمتين مكاني عمل جيدين، وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 3,165وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 7,815 عند درجة حرية 3 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

نفسر النسب الدالة على اعتبار المؤسستين المستخدمتين مكاني عمل جيدين نظرا لقربهما من مقار إقامتهم أو توفّران لهم ما يحتاجونه وتعمل على إشباع رغباتهم من خلال تقديم الحوافز المتنوعة والتشجيع وتساعدهم على تحقيق طموحاتهم، وبالنظر إلى أهمية الحوافز البالغة في دفع وإثارة العمال نحو تحسين أدائهم بالكيفية التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتتضاعف فعالية الحوافز في تحقيق التأثير المطلوب عندما تشبع وتلبي مختلف رغبات العمال والموظفين، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف تلك الرغبات لدى العمال والموظفين فهناك من يريد الحافز المادي، وهناك من يطمح في اكتساب مكانة اجتماعية ملائمة، وهناك من يبحث عن التقدير والإحترام من طرف الآخرين.

ومن العوامل التي نرى بأنّ لها دخلا في ذلك، أي اعتبار المؤسستين مكاني عمل جيدين نجد: الطبيعة المرنة للتنظيم داخلهما التي تتجلى في سعي الإدارة إلى إيجاد مناخ تنظيمي ملائم وظروف عمل

مناسبة لجميع الأعضاء، الأمر الذي يزيد من رضاهم وإنتاجيتهم ويحافظ على حيويتهم ويرفع من الروح المعنوية لديهم.

وكتفسير للنسب الممثلة للمبحوثين الذين لا يعتبرون المؤسستين مجالي الدراسة، مكاني عمل جيدين، في رأينا إلى اعتماد البعض من زملائهم على العلاقات القرابية والجهوية، ومن ثمّ وبناء على رأيهم فإنّ العمليات التسييرية التي تخصهم تتأثر بفعل ذلك، كالترقية والتعيينات، وكذلك حتى توزيع الحوافز، وتوفير الحماية والدعم والمساندة لبعضهم البعض؛ لذا لابد على الإدارة في مجالي الدراسة من الإضطلاع بدورها كاملا في هذه المجالات لتوفير الجو الملائم للعمل، ليتسنّى لها تحقيق الأداء الجيد من طرف العمال والموظفين، ويصبح مجالي الدراسة يمثلان لديهم مكاني عمل جيدين، **وهذا يقوّي من ولائهم لها ولسياساتها ويجعلهم منجذبين آليا نحو تحقيق الأهداف التنظيمية**، ومن خلال بذل الجهود اللازمة من جانب الإدارة والعمال تحقق المنظمتين كذلك التميز عن المنظمات التي تشترك معها في النشاط؛ ولا يتأتّى لهما هذا الأمر إلّا من خلال توفير وتحسين الظروف المادية والإجتماعية للعمل، وبالأخص الظروف الإجتماعية من خلال تكوين علاقات جيدة معهم، أساسها الود والثقة والإحترام والعدل والعدالة والتقدير، العوامل التي نرى أنّه من شأنها أن تمنحهم بدورها ثقة في قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف.

كما يجدر بإداريي التنظيمين مجالي الدراسة، وضع نظاما للحوافز يكون فعالا، قائما على تنوع مكوناته ويوزع بطريقة موضوعية بين الجميع، وكذلك الإهتمام بمشاكل وانشغالات العمال والموظفين والإصغاء إلى مقترحاتهم وآرائهم وانشغالاتهم واهتماماتهم وتشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة التي تعود بالنفع على الطرفين، وهذا انطلاقا من اقتناع المسؤولين وإيمانهم بأنّ تحقيق الأهداف التنظيمية لا يكون من طرف الإدارة لوحدها، بل يكون بتضافر جهود الطرفين من خلال إشراك العمال في العمليات الإدارية من تخطيط وتسيير ووضع الأهداف واتخاذ القرارات التي تقع في متناولهم، ولا يتجسّد هذا إلّا من خلال نظام اتصالات فعال، يعطي أهميةً للتغذية المرتجعة " **الصدى feed back**" الذي يمثّل رأي العمال والموظفين وجمهور العملاء والمرتفقين، ومن ثمّ فإنّ العلاقات الجيدة بين الطرفين تزيد المناخ التنظيمي جودة وفعالية، وتسهم إلى درجة كبيرة في تعزيز، تنمية وتقوية الولاء للتنظيم من طرف العمال والإداريين والعملاء والمرتفقين.

الجدول رقم 58: يبين أراء المبحوثين حول ارتباط العمال بوحدات عملهم حسب الجنس.

وحدات عملهم / الجنس	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكر	113	68,90	50	30,49	1	0,61	164	100
أنثى	60	58,82	39	38,24	3	2,94	102	100
المجموع	**173**	**65,04**	**89**	**33,46**	**4**	**1,50**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول مدى تأثير متغير جنس المبحوثين على رأيهم بخصوص مدى ارتباط زملائهم بوحدات عملهم، ومن ثم درجة ولاء العمال لمهنهم ومؤسستهم ومن خلال الإتجاه العام يتضح لنا أنّ ما نسبته 65,04% من المبحوثين صرّحوا بأنّ زملاءهم مرتبطين بوحدات عملهم ويدعم هذا الرأي المبحوثين الذكور بنسبة 68,90% والإناث بنسبة 58,82%.

في المقابل من ذلك نلاحظ من خلال نفس الجدول أنّ ما نسبته 33,46% من المبحوثين كان تصريحهم عكس الرأي الأول أي أن زملاءهم غير مرتبطين بوحدات عملهم؛ وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 3,073وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 5,991 عند درجة حرية 2 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

نفسّر النسب المعبرة عن ارتباط العمال والموظفين بوحدات عملهم للأسباب التالية:

1- وجود ضبط تنظيمي يتمثل في فرض الإنضباط والإلتزام بالقوانين الداخلية واللوائح التنظيمية نظرا لصرامة المشرفين والمسؤولين بخصوص تواجد العمال والموظفين في أماكن عملهم، ففي مؤسسة البناء المعدني وبالضبط في الورشات مثلا وبالنظر إلى الإعتماد على نظام فريق العمل أو السلسلة يفرض عليهم التواجد في أماكنهم لكي لا تتأثر سيرورة العملية الإنتاجية، وكذلك تركيز المشرفين على الورشات الإنتاجية على ضرورة تواجدهم نظرا لأهميته، بينما في الجناح الإداري وبالنّظر إلى إعادة تصميمه على شكل القاعة – المكتب الكبير – ومن ثمّ يكون ارتباط العمال الإداريين بوحدة عملهم ضرورة تفرضه وجود الرقابة الذاتية من خلال شعور كل عامل بأنه مراقب من طرف زملائه ومسؤوله، ومن ثمّ تقل تنقلاته ومغادراته إلى المكاتب والمصالح الأخرى إلّا لضرورة الخدمة؛ أمّا في المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وبالنظر إلى وجود نظامكاميرات المراقبة الذي يفرض على الكثير من الموظفين الإلتزام بالتواجد في مكاتبهم قسرا وحتى في حالة عدم وجود عمل وكذلك التأكيد اليومي على ذلك من طرف المسؤولين المباشرين.

2- اعتبار العمل مصدر رزق وحيد في ظل غياب فرص عمل أخرى، ومن ثمّ يرى العمال والموظفون بأنّ الحفاظ على منصب عملهم، والإرتباط بوحدة العمل والتواجد بها حتى في حالة عدم وجود أعمال يعد ضرورة وواجب، تفرضه المسؤولية الإجتماعية إزاء العائلة.

3- قيام الإدارة بإشباع حاجات ورغبات العمال والموظفين المختلفة والمناخ التنظيمي الملائم، يقلّص من درجة تنقلهم بين المكاتب والمصالح بحثا عن الزملاء الذين قد يفيدونهم أو يقضون لهم بعض المصالح أو يوجهونهم إلى معارفهم وزملائهم في الخارج.

4- الوازع الديني الذي يفرض على العمال الكسب الحلال، من خلال العمل وعرق الجبين وفي حالة عدم وجود أعمال فإن التواجد في المكتب أو المصلحة وعلى أهبة الاستعداد لأداء أعمال أو مهام الذي يعتبر سببا في ذلك.

5- درجة وعي العمال والموظفين بدورهم الفعال والضروري لتحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة التي ترتبط وتتداخل مع أهداف التنظيم المستخدم، وكذلك الوضعية المهنية تحدد درجة ارتباطه بوحدة عمله فالأعوان المتعاقدين نجدهم مثلا أكثر ارتباطا نظرا لعدم تأمين مناصب شغلهم، مقارنة بالموظفين والعمال الدائمين، ومن ثم يدركون بأنّهم المستهدفون الأوائل إن لم يتواجدوا بأماكن عملهم وكذلك التزامهم بمواعيد الدخول والخروج، نظرا لخصوصية صيغة التعاقد وكذلك لاستحالة إيجاد منصب عمل آخر في أسرع مدة حال ما إذا فُسِخت عقودهم.

وفيما يخص النسب الممثلة للمبحوثين الذين يرون بأنّ زملاءهم غير مرتبطين بوحدات عملهم، فيمكن أن نستند إلى بعض المؤشرات التي نرى بأنها تبرر موقفهم هذا ومنها: الغيابات، نقص العمل، مغادرة أماكن العمل قبل نهاية المواعيد، التنقل بين المصالح والمكاتب، لجوئهم إلى فترات الراحة غير الشرعيةلتفادي الملل والضجر الذي تسببه الطبيعة الروتينية لبعض المهام، عدم محاسبتهم من طرف بعض المسؤولين الذين يكون نمطهم القيادي تسيبيا أو فوضويا أو غير موجهٍ الذي يمنح العمال والموظفين حرية غير متناهية، فوجود قائد هذا النمط كعدمه من خلال الفوضى وانعدام المسؤولية، لأنّه يتيح للمرؤوسين حرية التصرف.

وعند الأخذ بعين الإعتبار متغير الجنس، فإنّنا نفسر انخفاض نسبة الإناث الدالة على أنّ زملاءهم غير مرتبطين بوحدات عملهم، بعدم تواجدهن في الورشات، وكذلك الإستعمال الواسع لحيلة الملف الفارغ كذريعة للتنقل بين المكاتب والمصالح، وهذا لا ينفي أنّه بالفعل هناك بعض العمال والموظفين غير مرتبطين بأعمالهم ومن ثم فهم غير مهمين بالنسبة لزملائهم.

ثانيا: مظاهر تأثير الثقافة والولاء التنظيميين على التماسك:

1- يعتبر الموظفون الإداريون الأقلُّ قبولا بمناصب عمل في مؤسسات أخرى بنفس الأجر والامتيازات (44,68%)، وهذا مقارنةً بالعمال الصناعيين (51,20%)، ويرجع ذلك إلى عوامل اقتصادية بدرجة أولى وهي: انعدام العائد المادي من تغيير مكان العمل، العائد المحصل محفزا على البقاء، انعدام الفائدة من التغيير، وإلى عوامل مرتبطة بالعقلانية التنظيمية نذكر منها: التعوّد على ظروف العمل الحالي، الارتباط بمكونات التنظيم، النضج القيمي، توفر الظروف المساعدة على تحقيق ذواتهم، وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 44.

2- يمثل القبول أو عدم القبول بمنصب عمل أخر بنفس الأجر والامتيازات نتيجة لتبني وتوظيف بعض الأقوال الاجتماعية مثل: " **الموالفة خير من التالفة** " أو " **بدّل المراح تستراح** " أو لبعض الممارسات التنظيمية التي أفرزتها الظروف الاجتماعية العامة للدولة مثل: التوظيف إلى غاية مغادرة التنظيم،وانعدام ثقافة العمل التعاقدي وهذا لا يعبّر بالضرورة عن ولاء العامل أو الموظف للتنظيم المستخدم وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 44.

3- من العوامل النابعة من لاعقلانية التنظيم والتي تدفع العمال والموظفين إلى القبول بمناصب عمل أخرى بنفس الأجر والامتيازات أو بأقلٍّ من ذلك نجد: غياب التطبيع التنظيمي، الإشراف الذي يركز على العمل فقط وعلى حساب العمال والموظفين؛ وهذا وفقا لما تضمنه الجدول رقم 44، الأمر الذي يفرض على إدارتي التنظيمين مجالي دراستنا ضرورة التعرف على المسببات التي قد تدفع العمال والموظفين " الذين أجابوا بـ : نعم " في أيّ لحظة إلى مغادرة التنظيم.

4- تعتبر طريقة الحديث عن التنظيم المستخدم من السلوكات الثقافية المعبرةبصدق عن انتماء العمال أو الموظفين له، ومن خلال معطيات الجدول رقم 45 نستنتج مايلي:

* التحدث بطريقة إيجابية عن التنظيم المستخدم (45,49%)،تدلُّ على اندماج العمال والموظفين ضمن أطره وتعلقهم بأهدافه وسياساته وتبنيهم لقيمه، كما قد يكون ذلك نتيجة لقوة الفعل الثقافي التنظيمي، ومن ثمّ ترسخت في أذهانهم قيم الولاء والعمل والتضحية، أو بالنظر إلى تحصيلهم لعوائد إضافية أوساعدهم على تحقيق ذواتهم.

* تجنب الحديث عن التنظيم المستخدم والذي يشكل امتدادا للثقافة الاجتماعية المؤثرة على التشبع بالقيم والثقافة التنظيمية، كما قد يعبر عن شدة الاستجابة لضوابط الجماعات غير الرسمية أو للهروب من ضغوط العمل وهذا بنسبة (38,72%).

* التحدث بطريقة سلبية عن التنظيم المستخدم والتي تعبر بصراحة عن عدم الولاء للتنظيم وهذا بنسبة (15,79%)؛ وهذه الطرق الثلاث تناسب درجات ولاء العمال والموظفين لتنظيماتهم.

5- يعتبر العمال والموظفين ذوي الأقدمية الكبيرة " بين 28 – 36 سنة و19-27 سنة أكثرُ ولاءً لتنظيماتهم وأكثر نضجا من الناحية القيمية وهذا بنسبة (66,67%) و (56,25%)، مقارنة بنظرائهم ذوو الأقدمية المتوسطة أو حديثي العهد بالتوظيف " الفتين الثانية والأولى"، وهذا بالنظر إلى طريقة التحدث عن التنظيم المستخدم، وهذا يدفعنا إلى القول بأنّه كلما زادت أقدمية العامل أو الموظف زاد وتضاعف ولاؤه للتنظيم المستخدم، وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 45.

6- يعد العمال والموظفين حديثي العهد بالتوظيف، الأكثر تحدّثا عن التنظيم المستخدم بطريقة سلبية وهذا بنسبة (16,33%)مقارنة بذوي الأقدمية الكبيرة " الذين تقل النسبة الممثلة لهم "، وهذا يرجع إلى ضعف اندماجهم ضمن أطر التنظيم المستخدم، وهذا ما استنتجناه من الجدول رقم 45.

7- إذا اعتبرنا أنّ تجنب الحديث عن التنظيم المستخدم دليلا على الانتماء إلى جماعة غير رسمية، فإننا بذلك نجد أنّ العمال والموظفين ذوو الأقدمية المتوسطة وحديثي العهد بالتوظيف هم الأكثر انتماءللجماعات غير الرسمية وهذ ا بنسبة 51,78% و 39,45%، على التوالي ومقارنةً بذوي الأقدمية الكبيرة بـ 26,66%؛ وهذا يدفعنا إلى القول بأنّ درجة الانضمام إلى التنظيمات غير الرسمية وتكوينها تقيد بدرجة كبيرة الولاء للتنظيم، وهذا ما بينه الجدول رقم 45.

8- نستنتج من معطيات الجدول رقم 45 كذلك أنّه كلما زادت أقدمية الموظف أو العامل في خدمة التنظيم نما ولاؤه له؛ كما أنّ هذا لايعني بالضرورة أنّ كلّ ذوي الأقدمية الكبيرة يوجّهون ولاءهم إلى التنظيم، ومن ثمّ التحدث عنه بطريقة إيجابية، بل منهم من يتحدث عنه بطريقة سلبية أو يتجنب ذلك.

9- تعد التضحية من أجل المؤسسة من رموز الولاء التنظيمي القوي وكذلك من مظاهر التمثل بقيم التنظيم، ويعد ذوو الأقدمية الكبيرة " 28-36 سنة بـ: 60 % " الأكثر ولاءً للتنظيم والأكثر تمثّلا بقيمه وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 46؛ وبدرجة أقل حديثي العهد بالتوظيفبـ41,50%، نظرا لتزايد الاهتمام من طرف الفاعلين الإداريين بتكوين نسق ثقافي تنظيمي قوي، وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأنّه كلما زادت خبرة العامل أو الموظف زاد ولاؤه للتنظيم وفي المقابل من ذلك تضحيته من أجله.

10- يعد حديثي العهد بالتوظيف الأكثر تضحيةً من أجل الأصدقاء بالنظر إلى انضمامهم إلى التنظيمات غير الرسمية وهذا بنسبة 44,22%،مقارنةً بنظرائهم " ذوو الأقدمية الكبيرة والمتوسطة " الذين يقل انضمامهم إلى هذه التنظيمات ومن ثمّ تقل تضحيتهم من أجل الأصدقاء؛ وعلى هذا

الأساس هناك علاقة بين المدة المقضية في خدمة التنظيم والانتماء إلى التنظيمات غير الرسمية وكذلك الولاء والتضحية، وهذا وفقا لمعطيات الجدولين رقمي 45 و 46.

11- يعدّ انخفاض النسبتين الممثلتين للعمال والموظفين حديثي العهد بالتوظيف وذوو الأقدمية المتوسطة، الذين يضحون من أجل أبناء المنطقة الجغرافية، دليلا على اهتمام القائمين بشؤون التنظيمات بترسيخ القيم التنظيمية الإيجابية ومن ثمّ تكوين نسق ثقافي تنظيمي قوي مقارنة بغيرهم، كما بينه لنا الجدول رقم 46.

12- كلما زادت خبرة العامل أو الموظف في خدمة التنظيم كلما تكوّن لديه الشعور بأنّه يمثل جزءا مهما من التنظيم المستخدم (فئة 28-36 سنة بنسبة 100 %، وكذلك درجة اهتمام الإدارة بتكوين نسق ثقافي تنظيمي قوي ومشترك بين جميع الفاعلين وهذا ما بينه لنا الجدول رقم 47.

13- تعد عوامل العلاقات الجيدة بين الزملاء ومع الإدارة وكذلك أقدمية العمل مجتمعة من أهم العوامل التي تشعر العمال والموظفين بأنّهم يمثلون جزءا من التنظيم وهذا بنسبة 40,63%، ثم كل عامل على حدا وعلى الترتيب التالي: العلاقات الجيدة مع الزملاء، العلاقات الجيدة مع الإدارة وفي الأخير أقدمية العمل وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 48.

14- تجتمع العوامل المحققة لهذا الشعور بدرجة كبيرة عند العمال والموظفين حديثي العهد بالتوظيف بنسبة 45,24%،مقارنةً بذوي الأقدمية المتوسطة والكبيرة، وهذا وفقا للبيانات المضمنة في الجدول رقم 48.

15- يزداد إحساس العمال والموظفين بهذا الشعور كلما كانت أقدميتهم كبيرة أو كانت علاقاتهم جيدة مع الإدارة "عند فئتي 19-27 و 28- 36 "وتزداد جودة العلاقات مع الزملاء للإحساس بهذا الشعور لدى حديثي العهد بالتوظيف بنسبة 29,37%؛ وهذا يؤكد بدوره ما أشرنا إليه سابقا " قوّة الانتماء للجماعة غير الرسمية " وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 48.

16- يربط أغلب العمال والموظفين بين زيادة الأقدمية وتعظيم الخبرة ويغلب هذا الرأي لدى أعوان التحكم والتطبيق وكذلك الإطارات، ثم اكتساب مكانة مهمة في التنظيم وفي الأخير زيادة الارتباط بالمؤسسة، وهذين المفهومين بدرجة قليلة جدا، كما بينه لنا الجدول رقم 49؛ وهذا يدفعنا إلى القول بأنّ ذلك يدلّ على إضفاء المادية على الجانب القيمي " تحقيق العوائد ".

17- تمثل مفهومية الأقدمية عند العمال والموظفين عاملا لتكوين جماعات العمل "جماعات الموظفين المستسلمين وجماعات العمال والموظفين المستقلين " وهذا وفقا للتحليل الخاص بالجدول رقم 49.

18- يعتبر أغلب العمال والموظفين أنّ المدة المقضية من طرف زملائهم في خدمة التنظيم تعبر عن ولائهم له وهذا بنسبة 56,39%، وبدرجة أكبر لدى أعوان التحكم والتطبيق وأعوان التنفيذ وبأقل من ذلك لدى الإطارات، لأنّهم الأكثر تفضيلا للحراك المهني " التغيير " وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 50.

19- على العموم كلما ارتفع ترتيب المكانة التنظيمية المشغولة ساهم في اكتساب علاقات جيدة مع الإدارة والزملاء ومن ثمّ البقاء في خدمة التنظيم وهذا بنسبة 31,82%، كما بيّنه الجدول رقم 51.

20- وفقا لمعطيات الجدول رقم 51 يأتي ترتيب العوامل المؤدية إلى بقاء العمال والموظفين في خدمة التنظيمين، على الشكل التالي: جودة العلاقات المكتسبة، الثقة بالإدارة، إشباع الحاجات المختلفة وفي الأخير الخوف من البطالة.

21- يعتبر أعوان التنفيذ أنّ الخوف من البطالة من العوامل البارزة المؤدية إلى بقاء العمال والموظفين في الخدمة، بينما أعوان التحكم والتطبيق يرجعون ذلك إلى ثقة العمال والموظفين بالإدارة، في حين يرى الإطارات أنّ جودة العلاقات المكتسبة من أبرز العوامل المؤدية إلى ذلك وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 51.

22- كلما انخفض ترتيب المكانة التنظيمية المشغولة من طرف العامل أو الموظف، دفعه ذلك إلى التفكير في مغادرة المؤسسة في حالة وجود منصب عمل آخر وهذا بنسبة 63,33%، كما بينه الجدول رقم 52.

23- يعتبر أغلب العمال والموظفين وبغض النظر عن مكاناتهم التنظيمية أقرب إلى مغادرة التنظيم في حالة وجود مناصب عمل أخرى وهذا بنسبة 55,64%؛ وهذا يدفعنا إلى القول بأنّ بقاء العامل أو الموظف لايعبر بالضرورة عن ولائه للتنظيم، فقد يرتبط ذلك بالعوائد المادية المحققة، كما قد يشكل عدم الوفاء بإشباع كل الحاجات أبرز العوامل لذلك وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 52.

24- يعتبر توجّه العمال والموظفين إلى الإدارة لحلّ مشاكلهم مؤشرا على ثقتهم بها وبقدرتها على ذلك وهذا بنسبة 62,41%، وبدرجة أقل يتوجهون إلى النقابة، وهو ما بيّنه لنا الجدول رقم 53.

25- تعتبر الإناث الأكثر توجّها إلى الإدارة لحلّ مشاكلهن المختلفة مقارنة بالذكور وهذا بنسبة 73,53%؛ وكذلك الذكور الأكثر توجّها إلى النقابة لذلك السبب مقارنةً بالإناث وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 53.

26- يعتبر النشاط النقابي في مؤسسة البناء المعدني تمثيليا، لذا يتوجه أغلب أعوان التحكم والتطبيق وكذا الإطارات من الجنسين إلى النقابة لحلّ مشاكلهم وهذا بنسبة 51,20% وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 54.

27- وعي الإدارة بمشاكل العمال والموظفين ضعيفا وهذا ما ما تمثله نسبة 51,50% ، وعد هذا المؤشر من سمات القيادة غير الملمة بكلّ شؤون تسيير الموارد البشرية، أو لعدم إدراكها لأهمية هذه الموارد في تحقيق الأهداف ومن ثمّ النجاح التنظيمي؛ وعلى هذا الأساس يتأثّر التماسك التنظيمي بسبب توجيه العمال والموظفين لجهودهم إلى تحقيق أهدافهم الشخصية وإشباع حاجاتهم التنظيمية وتغيب لديهم الأهداف المشتركة التي تجمعهم، ويقلُّ ولاؤهم للتنظيم، ويوجهونه إلى الجهة التي تلبي متطلباتهم" الجماعة غير الرسمية، النقابة،..."، كما بيّنه لنا الجدول رقم 55.

28- تعتبر الإدارة العمومية الأقلُّ وعياً بمشاكل العمال بنسبة 33,33%،مقارنة بالإدارة الصناعية وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 55.

29- كلما انخفض ترتيب المكان التنظيمية المشغولة من طرف المرؤوسين كلما دفع المسؤولين إلى الاهتمام بمشاكلهم وهذا بـ 44,44%ووفقا للجدول رقم 56.

30- على العموم، لايوجد اهتماما كبيرا من طرف رؤساء العمل بمشاكل مرؤوسيهم نظرا لتبنيهم لأنماط قيادية لاتركز على الاهتمام بالمرؤوسين أو من خلال تركيزها على العمل فقط، وهذا بدوره يفقد العمال والموظفين إنسانيتهم ويصبحوا مجرد أدوات يستعملها الرؤساء وهذا وفقا لمعطيات الجدول 56.

31- عدم فعالية الاتصال الصاعد أو غيابه وكذلك عدم استماع رؤساء العمل للمعلومات المرتدة من أسفل وحتى تسيب النمط القيادي المتبع أو تركيزه على العمل فقط، يؤثّر سلبا على نفسيات العمال والموظفين ومن ثمّ تقل أولوية أهداف التنظيم لديهم نظير عدم اهتمام الإدارة بمشاكلهم، كما بيّنه لنا الجدول رقم 56.

32- يعتبر إبقاء المرؤوسين لعلاقاتهم برؤسائهم في إطارها الرسمي عاملا بارزا لعدم اهتمام رؤسائهم بمشاكلهم الخاصة وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 56.

33- كلما ارتفعت الخبرة المهنية للعمال والموظفين زاد اعتبارهم للمؤسسة المستخدمة بأنّها تمثل مكان عمل جيد وهذا بنسبة 86,67%، ومن العوامل المساعدة على ذلك، نجد مرونة التنظيم وظروف العمل الحسنة وهذا كما بيّنه الجدول رقم 57.

34- هناك ارتباط بين العمال والموظفين ووحدات عملهم وهذا ما تعبر عنه نسبة 65,04% وهذا الارتباط أوجده الضبط التنظيمي الذي تتبعه إدارتي مجالي دراستنا، وهذا من خلال فرض الانضباط،

الالتزام بالإجراءات، الصرامة في تطبيق القوانين، وهناك عوامل اجتماعية تؤدي إلى ذلك مثل: انكماش سوق العمل ساهم في تبلور قيمة المحافظة على العمل، إشباع الحاجات المختلفة والوعي بالدور، وهذا وفق نتائج الجدول رقم 58.

خلاصة:

نستخلص من خلال هذا الفصل أنّ عدم قبول أغلب العمال والموظفين بمناصب عمل أخرى لايعبر بالضرورة عن ولائهم للتنظيمين المستخدمين، وأنّ ذلك يرتبط بعدة عوامل منها الإقتصادية، وأخرى مرتبطة بالعقلانية التنظيمية، وثالثة أفرزها تبني الأقوال الإجتماعية وبعض الممارسات التنظيميةالتي نتجت عن الظروف العامة للدولة؛ وحتى قبولهم بتغيير مناصب عملهم الحالية تفرزه لاعقلانية التنظيم أو لاعقلانية الفاعلين.

كما أنّ طريقة تحدث العمال والموظفين عن التنظيمين يعتبر سلوكا ثقافيا معبرا بصدق عن درجة انتماء العمال والموظفين لهما، وتعتبر التضحية من أجلهما من رموزه القوية، وحتى شعور العمال والموظفين بأنّهم يمثلون جزءا مهما منهما وارتباطهم بوحدات عملهم، يدل على تركيز الفعل الإداري نحو تكوين نسق ثقافي تنظيمي قوي ومشترك بين مختلف الفاعلين، قوامه العلاقات الجيدة بين العمال والموظفين ومع رؤسائهم وإدارتهم؛ واتضح لنا هذا جليا من خلال زيادة درجة التوجه إلى الإدارة لحل المشاكل، انطلاقا من زيادة الثقة بقدرتها على ذلك، الأمر الذي نرى بأنّه يفرض مضاعفة الجهود للاهتمام بمشاكل العمال والموظفين أكثر، وتحسين العلاقات بين رؤساء العمل ومرؤوسيهم، من خلال تجاوز الجانب الرسمي لها عن طريق إزالة الإعتبارات النابعة من بعض الممارسات التنظيمية الكلاسيكية وأنسنتها لتعظيم اهتمام الرؤساء بمشاكل مرؤوسيهم وتفعيل الإتصالات الصاعدة وتجويد العلاقات التنظيمية، وفي الأخير نقول بأنّ الإستمرار في الخدمة بدون ولاء يعتبر من مؤشرات عدم الإنتماء للتنظيمين.

الفصل التاسع:

السلوك القيادي وتشجيع الإبداع كمدخلين لإحلال التماسك.

الفصل التاسع:

السلوك القيادي وتشجيع الإبداع كمدخلين لإحلال التماسك .

تمهيد:

أولا: محورالسلوك القيادي وتشجيع الإبداع.

ثانيا: السلوك القيادي وتشجيع الابداع كمدخلين لإحلال التماسك.

خلاصة:

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل التعرف على الأنماط القيادية المتبعة من طرف رؤساء العمل في مجالي دراستنا، من منظور المبحوثين وقياسا عليهم العمال والموظفين، وللوصول إلى ذلك لابد من التعرف على درجة إتاحتهم المجال للمرؤوسين لتقديم المقترحات والأفكار الجديدة، درجة تدخلهم لتحديد كيفيات أداء العمل، تشجيع الفعل الإبداعي، سرعة الإدارة في تبني الأفكار الجديدة، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحديد أهداف العمل، الجوانب التي يميلون إليها، الرضا عن أداء المرؤوسين، نمط القيادة المتبع، التعرف على عوامل تسلطية القيادة الإستبدادية.

والتعرف كذلك على مستوى تقديم الإقتراحات من طرف العمال والموظفين، مبادرتهم بالحلول والبدائل عندما تعترضهم مشكلات أثناء أداء العمل، وكذلك حرصهم على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة وكل هذه المؤشرات تتأثر بنوع النمط القيادي المتبع من طرف رئيس العمل؛ فإذا كان ديمقراطيا فإنها تتضاعف وتقل في حالة القيادة الأوتوقراطية.

ويعتبر وفقا لهذه الدراسة متغيري النمط القيادي المتبع وتوجه إدارتي التنظيمين إلى الابداع والابتكار عاملين أساسيين لإحلال التماسك بين مكونات التنظيم، يوفران الاستقرار الوظيفي للعمال ويقللان من معدل دوران العمل لديهم، وينميان القدرات الفردية والدافعية، وكذلك الولاء والالتزام التنظيميين.

أولا: محور السلوك القيادي وتشجيع الإبداع:

سنقدم في هذا العنصر بعض المؤشرات التي تساعدنا على تحديد النمط القيادي المتبع من طرف رؤساء العمل في مجالي دراستنا، من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم 59:

يبين توزيع المبحوثين الذين يتيح لهم رؤساؤهم المجال لتقديم المقترحات والأفكار والمستوى التعليمي.

ر المستوى التعليمي	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
بدون مستوى	3	25	9	75	12	100
ابتدائي	6	50	6	50	12	100
متوسط	19	51,35	18	48,65	37	100
ثانوي	54	65,06	29	34,94	83	100
جامعي	89	72,95	33	27,05	122	100
المجموع	**171**	**64,29**	**95**	**35,71**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول مدى تأثير متغير المستوى التعليمي للمبحوثين على إتاحة الرؤساء المجال لمرؤوسيهم لتقديم الأفكار الجديدة والمقترحات ومن ثم تشجيع الإبتكار، ومن خلال اتجاهه العام اتّضح لنا بأن ما نسبته 64,29% من المبحوثين صرحوا بأنّ رؤسائهم يتيحون لهم الفرصة للمساهمة بمقترحاتهم وأفكارهم من أجل تحسين مستوى أداء العمل، وهذا الرأي يدعمه المبحوثين ذوو المستوى الجامعي بنسبة 72,95% تليها في ذلك فئة المبحوثين ذوو المستوى الثانوي بنسبة 65,06% ثم المبحوثين ذوو المستوى المتوسط بـ 51,35% ثم ذوو المستوى الإبتدائي .

في المقابل من ذلك، نلاحظ من خلال نفس الجدول بأن ما نسبته 35,71% من المبحوثين الذين صرحوا بأن رؤسائهم لا يتيحون لهم المجال لتقديم المقترحات والأفكار الجديدة؛ وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 18,248وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 9,488 عند درجة حرية 4 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

يعتبر إتاحة المجال من طرف المدراء في مجالي الدراسة، للمرؤوسين لتقديم الإقتراحات والأفكار الجديدة التي يُرجى منها تحسين أداء العمل ومن ثمّ المخرجات النهائية، دليلا على حرصهم على تحسين مركز التنظيمين مجالي دراستنا، وبالنّظر إلى أنّ الأغلبية من المبحوثين صرحوا بذلك، فإنّ هذا يرجع حسب رأينا إلى فعالية الاتصال الصاعد الذي يعكس مدى اهتمام الرؤساء وإصغائهم للأفكار والمقترحات المقدمة من طرف المبحوثين أو بطلب من الإدارة، فهو يتضمن آراؤهم بخصوص المشكلات

التي تعترضهم، لكي تتخذ الإدارة العليا على ضوئه القرارات وترسم الخطط وتعطي الأوامر والتعليمات الضرورية لإنجاز الأعمال، كما أنّ وجوده يدلّ أيضا على فعالية التنظيم لأنّ هذا الشكل الاتصالي لا يقل أهميةً عن نظيره النازل، لأنّه يساعد الإدارة على إدراك وتقييم مدى فهم المرؤوسين لمضمون الرسائل التي تنقلها قنوات الاتصال النازل، ويعكس أيضا اهتمام المرؤوسين للتفاعل مع الإدارة عن طريق تزويدها بالمعلومات التي تمكّن المدراء من اتخاذ قرارات رشيدة والتعرف كذلك على المشكلات الحقيقية، ومن ثمّ المشاركة في اتخاذ القرارات وفي تحقيق الأهداف التنظيمية.

إنّ الاتصال الصاعد يشعر العمال والموظفين بالأهمية وكذلك بالقيمة، وهذا بدوره يدفعهم إلى تقديم كل المعلومات المطلوبة، ونرى كذلك أنّ النمط القيادي المتبع من طرف المدراء يؤثّر على فعالية الاتصالات الصاعدة، فيكون محتواها ثريا وحجمها كبيرا وسهلا ومتنوعا في حالة القيادة الديمقراطية، نظرا لدرجة الإصغاء الكبيرة التي يوليها القادة الديمقراطيين لأراء وأفكار مرؤوسيهم، وكذلك لمشاركتهم الواسعة من خلال عرض المشكلات والتعرف على أراء ومقترحات مرؤوسيهم بخصوصها؛ الأمر الذي يساعدهم على الحصول على معلومات وفيرة تمكّنهم فيما بعد من الإختيار والمفاضلة بين البدائل المتاحة؛ غير أنّ الاتصالات الصاعدة تقلُّ في حالة القيادة الدكتاتورية أو الفوضوية.

وتزداد درجة إتاحة المجال لتقديم الأفكار والمقترحات كلّما ارتفع المستوى التعليمي للمبحوثين، بحيث يشغل الجامعيين مناصب ورتب التصور والدراسة والتأطير، ومعرفة آرائهم ومقترحاتهم من طرف رؤسائهم يعد ضروريا سواء للفصل في الوضعيات ودراسة الملفات وربما اختيار التصميمات المناسبة، وهذا بالنظر إلى طبيعة المهام التي تفرض على المدراء اللجوء إلى ذلك؛ كما نبررها أيضا بسيادة المناخ التنظيمي المنفتح القائم على المشاركة والديمقراطية والإبداع؛ وبناء على ذلك كلّما انخفض المستوى التعليمي للمبحوثين تنحدر نسبة الإعتماد عليهم من خلال إمداد الإدارة العليا بالآراء والأفكار والمقترحات وتقتصر فقط على ذوي الخبرة منهم.

بينما فئة المبحوثين الذين صرّحوا عكس ذلك، فقد يكون بسبب تهميشهم من طرف مسؤوليهم إذا كانت أفكارهم جيدة، ومن ثمّ يرى رؤساءهم أنّهم يشكلون خطرا على بقائهم في المنصب وبالتالي يتجنبون معرفة أرائهم ومقترحاتهم، أو أنّهم منعزلين أو مستواهم منحطا مقارنة بزملائهم، كما أنّ البعض الآخر ونظرا لتسلطية مسؤوله تفرض عليه الإحتفاظ برأيه أو مقترحه لنفسه دون طرحه، وكذلك لبساطة بعض المهام أو نظرا لعدم أهميتها أي لا تؤثر على مخرجات التنظيم كالأعمال التنفيذية والتحكم والتطبيق، التي يمكن الكشف عن نقائصها بالرقابة.

الجدول رقم 60: يبين توزيع المبحوثين الذين يتدخل رؤساؤهم لتحديد كيفيات الأداء والأقدمية.

يتدخل رؤساؤهم	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
الأقدمية	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
9-1	116	78,91	26	17,69	5	3,40	147	100
18-10	44	78,57	12	21,43	0	0	56	100
27-19	33	68,75	14	29,17	1	2,08	48	100
36-28	10	66,67	5	33,33	0	0	15	100
المجموع	**203**	**76,32**	**57**	**21,43**	**6**	**2,25**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول درجة تدخل الرؤساء لتحديد كيفيات أداء العمل من طرف المرؤوسين حسب أقدميتهم، ومن خلال الإتجاه العام يتضح لنا بأنّ ما نسبته 76,32% من المبحوثين صرحوا بأن رؤسائهم يتدخلون بدرجة كبيرة في تحديد كيفيات إنجاز أعمالهم، هذا الرأي يدعمه المبحوثين الذين تقل أقدميتهم عن 9 سنوات خدمة بأحد مجالي الدراسة بنسبة 78,91%، تليها فئة المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم بين 10 و18 سنة بنسبة 78,57%، ثم فئة المبحوثين الذين تزيد أقدميتهم عن 19 سنة وتقل عن 27 سنة بـ68,75%، وفي الأخير فئة المبحوثين الذين تزيد أقدميتهم عن 28 سنة بأحد مجالي الدراسة بـ 66,67%، الأمر الذي يدفعنا إلى القول بأنّه كلما زادت أقدمية المبحوث، قلت درجة تدخل الرئيس لتحديد كيفية العمل نظرا لترسخها في أذهان المبحوثين.

في المقابل من ذلك، نلاحظ من خلال نفس الجدول أن ما نسبته 21,43% من المبحوثين في مختلف فئات الخبرة المهنية صرحوا بأنّ رؤساءهم لا يتدخلون لتحديد كيفيات الأداء لهم وهذا قد يكون لكفاءتهم وتمكنهم من أدائها بطريقة جيدة ولا تشوبها العيوب والأخطاء، كما قد يرجع إلى تقيدهم الصارم بتعليمات الرؤساء المتعلقة بهذا الشأن أو لتقارب أسلوب عملهم مع طريقة هؤلاء.

وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 5,992وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 12,592 عند درجة حرية 6 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

يعتبر المدراء في مختلف المستويات الإدارية مسؤولين عن تنسيق جهود مرؤوسيهم والسهر على تحسين أداء المهام المنوطة بهم، الأمر الذي يدفع البعض منهم إلى اللّجوء إلى استعمال سلطته الشرعية والتدخل بشكل مستمر لتحديد طرق أدائهم، وكذلك رقابة أدائهم، وهذا الأسلوب يتبعه القادة الأوتوقراطيون، من خلال تحديد الوظائف والأدوار للمرؤوسين وقد يصل الأمر إلى تحديد تفاصيل ودقائق العمل، ويجعلون تركيزهم منصبا على مدى تقيد المرؤوسين بها؛ لأن القائد الأوتوقراطي يتولى القيام بكل

مراحل صنع واتخاذ القرارات دون إشراك التابعين ولايتسامح مع أي انحراف عن الأوامر التي يصدرها، كما يتجنّب تفويض سلطاته إلى مرؤوسيه، بل يتّخذها كأداة تحكم وضغط على المرؤوسين لإنجاز أعمالهم، إضافة إلى استخدامه وسائل الإجبار بالإلزام والتهديد لضمان السيطرة عليهم من خلال توقيع أقصى العقوبات، ولا يرغب في مشاركة مرؤوسيه لعدم ثقته بهم، الأمر الذي يتطلب من المرؤوسين الطاعة الكاملة لقائدهم والعمل على تنفيذ أوامره، ويؤدي هذا النمط القيادي إلى شعورهم بالإحباط وتعطيل قدرتهم على الخلق والإبداع والإبتكار، وظهور الصراعات وضعف روح التعاون وفقدان الإستقرار وعدم الرضا، وانخفاض الولاء والإنتماء والإكتفاء بإنجاز الحدّ الأدنى المطلوب وانخفاض الإنتاجية.

والبعض الآخر منهم وبكونه ديمقراطيا، يكونون أكثر مشاركةً من غيرهم، ومن ثم يلجأون إلى إيعاز مرؤوسيهم إلى الطرق الجيدة والتي يقبلون بها بدون تضايق، لأنّهم يمتلكون الحرية في العمل مع من يرغبون وكذلك في تقسيم العمل بين أعضاء الجماعة، ويحرصون على تفاعلهم مع العمال والموظفين ومن مزاياهم خلق جو يتسم بالثقة المتبادلة والعمل على تشجيع روح المبادأة والإبداع لديهم، وكذلك الظروف التنافسية.

في حين نجد أنّ القادة الذين يتّبعون نمط القيادة التسيبية أو اللاتدخلية لا يتدخلون في تحديد كيفيات أداء العمل للمرؤوسين، بل يقوموا بمنح مرؤوسيهم الحرية المطلقة وتكون مشاركتهم غير كاملة في تحديد الوظائف، ونادرا ما يقدمون ملاحظات على الأعمال المنجزة، وتكون متابعتهم لإنجازات العمال ضعيفة، كما أنهم يقومون على منح أكبر قدر من حرية التصرف للمرؤوسين في ممارسة مهامهم وإصدار القرارات واتّباع الإجراءات الملائمة لإنجاز أعمالهم.

وحسب رأينا فإنّ القيادة الفعالة هي التي تترك المجال للعامل لكي يفجّر طاقاته الكامنة وتدعيمه وتشجيعه إذا أصاب، وكذلك تحديد نسبة معينة من الخطأ المسموح به للعامل، وهذا يؤدي به ويدفعه إلى تجريب ما يدور في ذهنه فقد يكون ذلك مفيدا ومحققا لفوائد مادية أو إستراتيجية كاقتصار الوقت واقتصاد الجهد، وكذلكالإبتعاد عن أسلوب الرقابة اللصيقة لأنّها بقدر ما تقلص من ارتكاب الأخطاء أثناء أداء العمل، بقدر ما تعرقله، وتجعله روتينيا من خلال أدائه المستمر والدائم على نفس الوتيرة والأسلوب وهذا يحد من درجة الإبداع، لكن الرقابة الفعالة هي الرقابة الذاتية التي يمارسها العامل على نفسه وليست المفروضة عليه.

ونستدل على هذا الأسلوب من الرقابة التي تمارسها بعض الإدارات في الدول المتقدمة، مثلا الولايات المتحدة الأمريكية استبدلت المكاتب الفردية بقاعة كبيرة تضم مجموعة من المكاتب الممثلة لإدارة واحدة، وهنا تسقط الحاجة على رقابة المشرف وتفتح المجال لممارسة الرقابة البينية؛ ومن خلال

هذا الجدول نستنتج أن النمط القيادي المتبع من طرف الرئيس يحدد لنا درجة تدخله لتحديد الكيفيات التي تؤدى بها الأعمال، ووفق هذه الدرجة تتحدد كذلك درجة إبداع العمال والتجديد في الأعمال والأساليب والطرق، واللجوء إلى الرقابة اللصيقة يرتبط بالقيادة المتشددة.

الجدول رقم 61: يبين أراء المبحوثين حول وجود تشجيع للإبداع داخل المؤسسة والفئة المهنية.

وجود تشجيع للابداع / الفئة المهنية	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عون تنفيذ	34	37,78	56	62,22	0	0	90	100
عون تحكم وتطبيق	23	35,38	42	64,62	0	0	65	100
إطار	49	44,14	61	54,95	1	0,90	111	100
المجموع	**106**	**39,85**	**159**	**59,77**	**1**	**0,38**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول مدى وجود تشجيع للإبداع وبصفة خاصة للأفراد الذين يقدمون أفكارا جديدة ومبدعة، تساهم بدورها في تحسين مركز المنظمة المستخدمة، ومن خلال اتجاهه العام يتضح لنا بأن ما نسبته 59,77% من المبحوثين صرحوا بأنّه لا يوجد تشجيعا للإبداع في التنظيمين المستخدمين، هذا الموقف يدعمه المبحوثين المنتمين إلى فئة أعوان التحكم والتطبيق بـ 64,62% يليها أعوان التنفيذ بنسبة 62,22% وفي الأخير المبحوثين الإطارات بنسبة 54,95%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ من خلال نفس الجدول أن ما نسبته 39,85% من المبحوثين صرحوا بأنه يوجد تشجيع للإبداع وللمبدعين أو المجددين في حالة تقديمهم لأفكار جديدة أو إبداعية، التي يرجى منها تحسين الأداء وزيادة جودة المخرجات أو تضفي فعالية على طرق وأساليب العمل في التنظيمين؛ وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 1,707وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 9,488 عند درجة حرية 5 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

لا يعتبر الإبتكار والإبداع حكرا على بعض المنظمات دون غيرها، فكلّ منظمة يمكن لها أن تكون متعلمة وابتكارية إن أرادت البقاء والإستمرار، هذا الهدف مرهونا بمدى توفر درجة معينة من الإبداع والإبتكار، وهذا يعني أن التنظيم الذي يعجز عن تطوير هياكله وأفكاره واستراتيجياته في ميدان عمله وكذلك المستوى الفني لأفراده، فإنّه بهذا العجز يمنح

لمنافسيه فرصا عديدة تمكّنهم من التغلب عليه، ويكون قريباللإضمحلال والتلاشي منه إلى البقاء والتطور.

ومن خلال النسب المضمنة في هذا الجدول الدالة على عدم وجود تشجيعٍ للابداع من طرف إدارتي المؤسستين مجالي دراستنا، يمكن أن نفسرها بعامل روتينية المهام فيهما أي في أغلبها لا تتيح المجال للعمال والموظفين بتقديم اقتراحات نابعة منها أو أصيلة تساعدهما على التميز عن منافسيهما، ففي مؤسسة البناء المعدني مثلا وبالنظر إلى أن أغلب مهام التنفيذ والتحكم روتينية، فإنّها لا تشكل ميدانا خصبا لتقدير الأفكار الإبداعية، كما أنّ أغلب مهام التصور والتأطير تتميز بالروتينية كذلك،ماعدا تلك التي تختص بتصميم المنتجات وهندستها، وأيضا المرتبطة بالتسويق ودراسات السوق التي يمكن أن تشكل حسب رأينا في أغلب الحالات ميدانا تنبع منه الأفكار الجديدة والمبدعة، والتي تساهم في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة عند تطبيقها وتجسيدها في الواقع.

أما فيما يخص أعمال التنفيذ والتحكم والتطبيق وأعمال الدراسات والتصور والتأطير ذات الطبيعة الإدارية التي يؤديها المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، هي الأخرى ذات طبيعة روتينية ولا تبعث على الإبداع والإبتكار، ومن ثم تقل درجة تشجيع الإدارة للمبحوثين على تقديم الأفكار الجديدة؛ كما أنّه توجد عوامل أخرى لها دخلا في عدم تشجيع الإبداع في المؤسسات الصناعية والإدارات ومنها نذكر: القيادة الأوتوقراطية التي تقوم على تقييد أداء المهام من خلال الإلتزام الحرفي بالتعليمات والأوامر والشكليات المتعارف عليها، وكذلك لعدم امتلاك بعض المدراء لسمة التأثير في العمال والموظفين ودفعهم إلى تقديم الأفكار الجديدة، بالرّغم من أن هذه السمة هي قوام القيادة، ومنهم أيضا من يحبذ بقاء الوضع التنظيمي على ما هو عليه، لكي يضمن بقاءه وبالتالي هؤلاء المدراء لا يحبذون التغييرات التنظيمية، كما أنّ وأد الأفكار الجديدة من اختصاص بعض المسؤولين الإداريين وكذلك درجة المركزية تحد من درجة الإبداع، ويدفع العمال والموظفين إلى عدم الأخذ بزمام المبادرة نظرا لعدم تشجيعهم من طرف رؤسائهم.

وفي إطار التحول إلى نمط المنظمة المتعلمة ومن جانب القيادة، يجب على المدراء أن يدركوا بأنّ مهمتهم تنبني على تعليم وتدريب العمال والموظفين، ومساعدتهم على المبادرة بالأفكار المبدعة وكذلك على تفجير طاقاتهم الكامنة، ولا يتم هذا إلّا من خلال مناخ تنظيمي تسوده القيادة الديمقراطية التي تقوم على إزالة العوائق والحواجز والإيمان بقدرة العمال

والمـوظفين علـى الإجابـة علـى مختلـف المشـكلات الـتي تعترضـهم في الميـدان، عكـس القيـادة التقليدية القائمة على اعتقاد مفاده توفُّرَها على جميع الأجوبة اللازمة لتسيير التنظيم.

أضـف إلى ذلـك، تـوفير نظـام الاتصـالات الفعـال لاسـيما الاتصـالات الصـاعدة والنازلـة، يعـدُّ شـرطا رئيسـيا لطـرح وتقـديم الأفكـار الجديـدة مـن القاعـدة والتمـاس أراء الإدارة بخصوصـها، وعليـه فمـن الضـروري علـى إدارتي التنظيمـين مجـالي دراسـتنا، الإهتمـام بهـذا النـوع الاتصـالي وجعلـه قنـاة فعالـة لتلقـي المزيـد مـن الأفكـار الـتي تسـاعد المنظمتـين في تحسـين مركزهمـا؛ ومـن الصـفات الـتي تـدلُّ علـى أنَّ المنظمـة ابتكاريـة نجـد: تشـجيع العمـال علـى الإبـداع والإبتكـار واسـتقطاب المواهـب وضـمهم إلى فـرق العمـل داخـل المنظمتـين، إضـافةً إلى تهيئـة الجـو المناسـب للأفكـار الجديـدة، وأن تكـون هنـاك قنـوات مناسـبة تصـبُّ فيهـا الأفكـار وتـدرس وتحلـل وتبلـغ نتائجهـا للأفـراد المعنيـين، ويـتم هـذا مـن خـلال بنـاء الاتصـالات علـى أسـاس الثقـة وإيمـان الإدارة بـامتلاك العمـال لطاقـات فكرية، وبإمكانهم تقديم أفكار التي تتطلب من الإدارتين دراستها والإهتمام بها.

ونضـيف كـذلك، تبـني الأفكـار الجديـدة والإهتمـام بهـا، وتشـجيع التنـافس بـين العمـال والمـوظفين وقبـول التغيـير والتجديـد وتـدريب العمـال، ووضـع نظـام للتحفيـز المـادي والمعنـوي يخصـص لأصـحاب الأفكـار الجديـدةوالإهتمام بهاوالإعتمـاد علـى الموضـوعية في مـنح الترقيـات وتـوفير الإمكانيـات المختلفـة الـتي تتطلبهـا عمليـة تنميـة القـدرات الإبداعيـة والإبتكاريـة والتعـرف على معوقات الإبداع والعمل على إزالتها.

ويـتم تحـوُّل المنظمـات التقليديـة إلى منظمـات متعلمـة مـن خـلال تكييـف الهياكـل التنظيميـة وجعلهـا مرنـة، تسـمح بتـدفق وانسـياب المعلومـات وإتاحـة الحريـة للأفـراد للتحـرك وفي تشـكيل جماعـات العمـل، ومـنح الجماعـات المشـكلة حريـة إدارة نفسـها دون اللجـوء إلى الإدارة العليـا، وكـذلك الإنتقـال مـن المهـام الروتينيـة إلى أدوار التمكـين الـذي يسـتلزم انتقـاء الأفـراد بنـاءً علـى تـوفرهم علـى القـدرات العاليـة والإهتمـام بهـم، مـن خـلال تـوفير فـرص النمـو الـوظيفي لهـم وتـدريبهم مـن أجـل تشـكيل فـرق عمـل متعلمـة، والاعتمـاد أيضـا علـى المشـاركة بـدلا مـن الرقابـة للتأكد من تنفيذ المهام.

وتعـني المشـاركة في إطـار المنظمـة المتعلمـة اشـتراك جميـع الفـاعلين في التنظـيم وفي مختلـف المسـتويات في تصـور ووضـع إسـتراتيجية المنظمـة والشـروع في تنفيـذها بعـد بلورتهـا في رؤيـة أو رسـالة تنظيميـة، عـن طريـق تقـديم الآراء والمقترحـات وتوليـد الأفكـار الجديـدة والمبدعـة والمبـادرة بمـا هـو جديـد، وهـذا مـن خـلال التشـجيع والتحفيـز وربـط كـل ذلـك بالأهـداف التنظيميـة، وبنـاء

على ذلك فإنّ المنظمة المتعلمة تشجع التعلّم المستمر وتشجع التفكير الخلاق وتتبنى أساليب التحليل والعقلنة، وتعتمد على المشاورة والمشاركة وتبادل الآراء والأفكار، وبذلك تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي صحي ومشاركة فعالة في تحديد الأهداف من طرف مختلف الفاعلين، والعمل من أجل تحقيقها ووضع رؤية مستقبلية، تكون المسؤولية فيها جماعية عكس المنظمة التقليدية التي ترتكز على الرقابة والإشراف.

وينعكس تعليم العمال والموظفين وتدريبهم على تقديم الأفكار الجديدة وبمرور الوقت تصبح أفكارا مبدعة تعود بالفائدة العالية على طرفي التنظيم؛ وإلى هنا يمكننا القول بأنّ الإبداع يعدُّ من ضرورات بقاء التنظيم ونموه، ومن هذا المنطلق يجب المنظمة الإهتمام بعملية الإبداع والمبدعين من خلال جعل أسلوب العمل محفزا على المبادرة والإبداع وكممارسة يومية، ويُفسَّر تميُّزُ بعض المؤسسات في الأداء والعمل بسعيها وتركيزها لبلوغ مرتبة المنظمة المبدعة، وهذا يقوم على وجود الإبداعات الفردية المتمثلة في المجهودات والأعمال الفردية التي تنتجها قدرات بعض الأفراد الأذكياء والموهوبين والتي تساهم بنسبة كبيرة في تطوير العمل أو بالنظر إلى بعض السمات الشخصية كحل المشكلات مثلا.

ويعتبر الإبداع الفردي أساسا للإبداعات الجماعية التي تتحقق من خلال الجماعات كنتيجة لتفاعل أعضائها وتبادلهم للآراء والخبرات؛ وبالنظر إلى تجاوز الإبداع الجماعي لمستوى الإبداع الفردي، يتطلب الأمر من المنظمات تطوير فرق العمل لتحقق أهدافها، **وتضمن تعاون الفرق فيما بينها لتحقيق الأهداف المشتركة**، ومن ثم الوصول إلى مرحلة المنظمة المبدعة والمتعلمة؛ ومن ثم فإنّ المنظمة المتعلمة هي التي تشجع الإبداع والمبدعين من خلال وضع نظام اتصالات فعال، ونظام تحفيزي متنوع وموضوعي واحتضان الأفكار الجديدة وتطويرها.

الجدول رقم 62: يبين توزيع المبحوثين الذين يرون بأن هناك تشجيعا للإبداع ومكان العمل.

وجود تشجيع للابداع / مكان العمل	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	50	35,46	91	64,54	0	0	141	100
م ب م	56	44,80	68	54,40	1	0,80	125	100
المجموع	**106**	**39,85**	**159**	**59,77**	**1**	**0,38**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول العلاقة بين متغير مكان عمل المبحوثين ومدى وجود تشجيع للإبداع، ووفقا للاتجاه الجدول العام الذي يوضح لنا بأن ما نسبته 59,77% من المبحوثين يرون بأنّه لايوجد تشجيع للإبداع والإبتكار، وهذا الرأي يدعمه المبحوثين العاملين بمصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 64,54% ومن طرف المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 54,40%.

في المقابل من ذلك نلاحظ من خلال نفس الجدول أن ما نسبته 39,85% من المبحوثين صرحوا بأنّ هناك تشجيع للإبداع بمجالي دراستنا؛ وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 3,598وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 5,991 عند درجة حرية 2 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

إنّ مسألة التحول التنظيمي من نمط التنظيمات التقليدية إلى نمط التنظيمات المتعلمة يعدُّ في الوقت الحالي مطلبا لمواكبة التغيرات التي تعرفها بيئات الأعمال، ويعدُّ من أهم شروط بقاء المنظمات، هذا بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية، والأمر كذلك ينطبق على المنظمات ذات الطابع الإداري باعتبارها تمثل أجزاءللنظام الإداري العام للدولة، ويسمى كذلك هذا التحول تغييرا تنظيميا مسايرا لتغيرات البيئة الخارجية.

ومن خلال النسب المضمنة في الجدول والمتعلقة بمدى وجود تشجيع للإبداع في التنظيمين مجالي الدراسة، يتبين لنا أنّ هذا الفعل فيهما ضعيفا، وأضعف في المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري منه في مؤسسة البناء المعدني، هذه الأخيرة وبالنظر إلى طابعها الإنتاجي يمكنها التحول إلى نمط المؤسسة الصناعية المتعلمة بدرجة عالية من النجاح، وهذا من خلال تركيزها على الجودة والميزة التنافسية، وبالنسبة للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وباعتبارها منظمة طوعية تقدم خدمات عمومية، وهي جزءا من الإدارة العامة المشكلة للنظام الإجتماعي العام للدولة وبالنّظر إلى طبيعة صلاحياتها، لاسيما ما تعلق

منها بجانب الإصلاح الإداري، الذي يعدُّ حاليا من أهم ركائز الإصلاحات العامة التي ترجوا منها الدولة تنظيم نفسها وعملها أكثر، من خلال مواكبة ومسايرة التغيرات والتطورات التي تعرفها البيئة المحيطة، وكذلك بالنّظر إلى أنّ ذلك يخدم المواطن بدرجة كبيرة وينعكس بالإيجاب على جودة الخدمة العمومية، وحسب رأينا يقوم هذا المسعى على هدفين هما: بناء وتقوية ثقة المواطن بالمرفق العام وخدمته بطريقة مثلى، وكذلك تحقيق الإستقرار والتماسك الإجتماعي بين الساكنة والنظام الإداري للدولة، ومن ثم يمكنها التحول إلى نمط المنظمة المتعلمة وتعميم ذلك على باقي المؤسسات والإدارات العمومية، باعتبارها نموذجا للإدارة الجزائرية وكذلك بأنّ هذا الأمر من الصلاحيات المخولة لها قانونيا في الوقت الحالي: ويكون هذا من خلال:

– تغيير المناظيم أو الهياكل التنظيمية: بما أنَّ الهيكل التنظيمي هو الصورة الهيكلية لوحدات التنظيم أو الإطار المحدد لدوائره وأقسامه، وعلى أساسه أيضا يوزّع الأفراد في مهمات متمايزة عن بعضها البعض، ويتمُّ التنسيق بينها عن طريق تحديد المسؤوليات والعلاقات الرسمية، وتوضيح خطوط الاتصالات والتأثير على العلاقات مع البيئة الخارجية، وكذلك تحديد أدوار الأفراد ونطاق عملهم ومراكزهم الوظيفية ومختلف العلاقات بينهم، وإلى هنا فإنّ الهيكل التنظيمي يشمل حجم المنظمة، نمط السلطة، نمط اتخاذ القرارات وطبيعته تعكس نظرة العمال والموظفين إليه وتؤثّر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإن كان جامدا فإنّه يفرمل إقامة العلاقات الخارجة عن نطاقه وأطره، الأمر الذي يؤدي إلى خوف العمال من نتيجة إقامة مثل تلك العلاقات، وينقص حماسهم لتقديم مقترحات وأفكار تحسن الأداء الفردي والجماعي.

وكذلك الهيكل التنظيمي الجامد لا يساير المستجدات ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية، بل يعتبرها عاملا ملوّثا للمناخ التنظيمي وهذا في حد ذاته يعتبر امتدادا للفكر الإداري الكلاسيكي، الأمر الذي يشعر العامل أو الموظف بوجود قيود ممارسة عليه بسبب جمود التنظيم وتحدُّ من حريته.

في حين يعدُّ الهيكل التنظيمي المرن في نظر العمال والموظفين الأساس العام والشامل لتحديد العلاقات داخل التنظيم، كما أنَّ هذا النوع من الهياكل التنظيمية يتطور باستمرار لأنّه يتلاءم مع المستجدات ويقوم على تشجيع الفاعلين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه، ويؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف التنظيمية كما لا يُتَصَّورُ في ظله وجود تعارض بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، لأنّ هذا الأخير في خدمة الأهداف العامة.

ويتميز بانسيابية المعلومات وتدفُّقها ويمنح الأفراد الحرية في مجال إقامة العلاقات وتشكيل الجماعات " **جماعات العمل الحرة** " من تشكيلهم وبإدارتهم ومن ثمّ فإنّ الهيكل المرن الأفقي هو الأنسب لأنّه يسهِّل عملية تدفق المعلومات ويزيل الفواصل والحدود بين المناصب والوظائف وبين المراكز والأفراد ويكوّن جماعات العمل المدارة ذاتيا.

ومن جهة ثانية، يشترط كذلك التحول إلى المنظمة المتعلمة بناء ثقافة تنظيمية متكيفة، من خلال تكوين وترسيخ قيم جوهرية لأعضاء التنظيم وتعميمها بين الجميع وفي كل الوحدات، وهذا عن طريق تحفيز الملتزمين بها وكذلك تشجيع العمل المبدع من طرف الأفراد المتميزين، الذي يعتبر بداية لتشجيع الإبداع على مستوى التنظيم وهذا يدفعهم إلى مواصلة التعلُّم، والذي يؤدي إلى تميزهم ويساعدهم بدرجة أكبر على تحقيق ذواتهم ويترتب عن ذلك تكيف وتطور ونمو التنظيم، وإلى هنا، فإنّ بناء الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصناعية والإنتاجية بصفة عامة يوازي في أغلب الحالات عدد الوظائف الإدارية، التي أشار إليها هنري فايول وهي الفنية، التجارية، المالية، الحماية والأمن، المحاسبة والإدارية.

وبالنظر إلى أنّ التنظيم الجيد يمتاز بالمرونة التي تجعله قابلا للتكيف ويسمح بمواجهة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة،ومرونة التنظيم تجعله قادرا كذلك على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية والتعامل معها بقدرة فاعلة في إحداث التوازن، الذي يساهم في تحسين وتطوير أداء المنظمة بما ينسجم مع تحقيق الأهداف الموضوعة، من جهة، وبالنظر كذلك إلى أنّ هناك بعض الوظائف الإدارية عرفت تطويرامثل الوظيفة التجارية استجابة لتغيرات البيئة المحيطة من جهة أخرى،فإنّه أصبح اليوم كذاك من الضروري إحداث مصلحة تختص بالنظر في القضايا المتعلقة بالإبداع والإبتكار سواء في المنتجات أو أساليب العمل لمسايرة التغيرات الراهنة وتغيير الهياكل التنظيمية وجعلها مرنة.

وفيما يخص الإدارات العمومية هي الأخرى ليست بمنأى عن تأثيرات التغيرات التي تعرفها البيئة الخارجية وانطلاقا من الصلاحيات المناط بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، المنصوص عليها بموجب أحكام المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 3 يوليو 2014، المحدد لصلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري من جهة، المتمثلة في:

– اقتراح عناصر السياسة الوطنية في مجال الإصلاح الإداري وضمان تنسيقها ومتابعة تنفيذها؛ ودراسة القواعد العامة المتعلقة بتنظيم إدارات الدولة والجماعات الإقليمية والهيئات

والمؤسسات العمومية وعملها، وإعداد ذلك واقتراحه بالاتصال مع الوزارات المعنية قصد التكيف مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية ومع حاجات المواطنين، ويتم هذا من خلال دراسة سير الإدارة العمومية وتقييمه واقتراح التدابير الرامية إلى تحسين النجاعة، وكذلك عن طريق السهر على التطابق بين حاجات التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتنظيم الجهاز الإداري، واقتراح ودراسة التدابير التي من شأنها تثمين العمل الاداري وتحسين مردوده، وكذلك التدابير الرامية إلى ضبط مقاييس الشكليات والإجراءات الإدارية وتبسيطها.

– ترقية المناهج والتقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العمومية وعملها، وهذا من خلال المبادرة بكل عمل لتجديد الإدارة العمومية وعصرنتها، باللجوء إلى التقنيات الحديثة في التسيير والتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، وهذا فيما يخص جانب الهياكل التنظيمية.

– اقتراح التدابير الرامية إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، من خلال التعريف بالإجراءات الإدارية، واقتراح التدابير الرامية إلى التحسين من ظروف استقبال المواطنين وإعلامهم وتوجيههم وكذلك المتعلقة بترقية الأعمال الجوارية والإصغاء إلى مستعملي المرفق العام، التي تمثل جانب الثقافة التنظيمية فيما يخص هذه الدراسة.

وكذلك لتوفرها على مديريتين تكلفان بهذه المهام، وهذا كما يبينه المرسوم التنفيذي 14-194 المؤرخ في 3 يوليو 2014، المتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وهذا من خلال الأخذ بعين الإعتبار هذا الموضوع، أي التحوُّل إلى الإدارة المتعلمة وتكريسه على أرض الواقع " إنشاء مصالح تعنى بالإبداع والتحول إلى الهيكل التنظيمي المرن "، وتتقوى الثقافة التنظيمية المتكيفة في الإدارات العمومية، عند تفعيل مختلف النصوص القانونية الخاصة بهذا المجال المهم لها، لاسيما المتعلقة بوضع مدونات أخلاقية لمختلف أسلاك الموظفين التي أشار إليها القانون رقم 06-01 المتعلق بمكافحة الفساد.

الجدول رقم 63: يبين توزيع المبحوثين الذين قدموا اقتراحات لتحسين الأداء والفئة المهنية.

قدموا اقتراحات / الفئة المهنية	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عون تنفيذ	43	47,78	41	45,56	6	6,67	90	100
عون تحكم وتطبيق	42	64,62	23	35,38	0	0	65	100
إطار	60	54,05	50	45,05	1	0,90	111	100
المجموع	**145**	**54,51**	**114**	**42,86**	**7**	**2,63**	**266**	**100**

يوضح لنا هذا الجدول العلاقة بين متغير الفئة المهنية للمبحوث ودرجة تقديمه لاقتراحات من شأنها تحسين أداء العمل بمجالي الدراسة، ومن خلال الاتجاه العام يتبين لنا بأنّ ما نسبته 54,51% من المبحوثين صرحوا بأنه سبق وأن قدموا اقتراحات غرضها تحسين الأداء؛ مدعمة من طرف المبحوثين المنتمين إلى فئة أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 64,62% تليها فئة الإطارات بنسبة 54,05% وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 47,78%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ من الجدول نفسه أن ما نسبته 42,86% تمثل المبحوثين الذين لم يقدموا اقتراحات من شأنها تحسين الأداء بمناسبة تأدية مهامهم بأحد مجالي الدراسة؛ وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 14,665وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 9,488 عند درجة حرية4ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

ونفسر النسب سالفة الذكر، بإيراد الأسباب التي تعيق المبحوثين عن تقديم اقتراحات من شأنها حلُّ بعض المشكلات المعترضة أثناء أدائهم لمهامهم، ومنها نذكر:

– تشدد النمط القيادي المتبع من طرف بعض رؤساء العمل، الامر الذي يحد من حرية العمال والموظفين من تقديم اقتراحات مفيدة للعمل التنظيمي، وتنعدم درجة تقديم الإقتراحات في ظل النمط الإستبدادي الذي يتميز بتدخل الرئيس في تحديد كيفيات أداء العمل وتقديم الحلول لعلاج المشكلات التي تعترض العمال أثناء أداء العمل، لأنّه يعتقد بأنّه يمثّل مصدرا لكل العلم والخبرة، ويفرض على الأتباع التقيُّد التام بالتعليمات والأوامر الصادرة من أعلى بما فيها المتعلقة بالعمل، بحيث المدير في الإدارة أو المشرف في الورشة يعد المرجع الوحيد بالنسبة للعامل والموظف، حتى وإن كان لدى كل واحد منهما اقتراحا يراه مناسبا أي عوائده أكثر من إنعكاساته السلبية لا يطرحه بسبب الشعور عن غنى رئيسه عن اقتراحه؛ لأنّه على علم بأنّه لن يلق القبول ومن ثم تجريبه وفي حالة فعاليته تطبيقه وتعميم ذلك.

ويتطابق هذا مع ما أدلى به أحد المبحوثين بعفوية – دون طلب ذلك من المبحوثين – وهو عون تنفيذ بمؤسسة البناء المعدني صرح بأنّه سبق وأن قدم اقتراحات عديدة خلال المدة التي قضاها في خدمة المؤسسة والتي تتجاوز 20 سنة، حيث يقول في مضمون إجابته عن هذا السؤال: " **لا، لأن رأي السلطان هو الذي يجوز حتى ولو كان على خطأ**" ويدعم هذه الفكرة كذلك تصريح المبحوث (ر) وهو عون تنفيذ، ذكر، قضى أربع سنوات بالمؤسسة حيث يقول: " **قدمت اقتراحات لكن الإدارة لم تعمل بهالأن الإقتراحات تقدم دائما من قبل المسؤولين**".

هذا يؤكد لنا بأنّه يوجد فعلا بعض الرؤساء الأوتوقراطيين وحتى المشرفين، يعتقدون بأنّ التشديد والسيطرة على العمال يعتبر أسلوبا قياديا مقبولا من طرفهم، وكذلك يعتبرون أنفسهم أنّهم مؤهّلون لوحدهم لوضع الحلول وتحديد طرائق وأساليب أداء العمل، وأنّ مرؤوسيهم ينفّذون أوامرهم وتوجيهاتهم، وبالتالي هؤلاء الرؤساء يتبنّون مبادئ الفكر التايلوري الرأسمالي لاسيما اعتباراتهم للعمال والموظفين " مجرد منفذين فقط ".

ومن العوامل التي تؤدي إلى عزوف العمال عن تقديم الاقتراحات، المشاركة الفردية الشكلية التي يتبناها القائد الديمقراطي الزائف، لكسب رضا مرؤوسيه عنه وكذلك كسب ثقتهم به، وسبب نقص فعالية هذا النوع من المشاركة هو: إحتفاظ القائد بحقه في اتخاذ وإصدار القرارات النهائية، وكذلك من العوامل التي تمثّل عائقا أمام العمال لتقديم الإقتراحات والحلول للمشاكل التي تعترضهم، وضعف العلاقات الإنسانية ويحصل هذا الضعف نتيجةً لترفُّع المسؤولين الذي يكسبهم المنصب إيّاه والذي يؤدي إلى تجاهلهم لقيمة العمال، حيث يقول أحد المبحوثين: " **لأن المسؤولين لا يهتموا إلا بأنفسهم**"،ويضيف آخر: " **لأنهم يحتقروننا** " ويضيف آخر ما يلي: " **لأنها جاءت من عامل بسيط**"، وشعور العمال بنقصالتقدير من قبل مسؤوليهم يؤثّر عليهم من خلال شعورهم بعدم الإنتماء لهذه المؤسسة، وتظهر لديهم الرغبة القوية في تركها "**التسرب الوظيفي** " ويجعلنا لا ننتظر منهم فكرة مفيدة للعمل وللمؤسسة بصفة عامة.

كذلك نقص فعالية الإتصال الرسمي وتركيزه على العمل فقط، بحيث أنّ هناك بعض المبحوثين قدّموا اقتراحات، لكن ليس لديهم علما إن عملت بها الإدارة في حالة أهميتها، وهناك سببا آخر يتمثل في الإحتقار الذاتي، ربما بسبب الإنتماء إلى طبقة دنيا أو التواكل على الغير، فالتواكل لا يحبذه الإسلام، وهذا ما يفسر إدلاء بعض المبحوثين بأنّ تقديم الإقتراحات ليس من إختصاصهم بل هو من إختصاص الإطارات، وكذلك عدم فعالية نظام الحوافز سواءا المادية عكس ما تقوم به المنظمات اليابانية فهي تمنح نسب فوائد حسب الفوائد التي تجنيها من تطبيق هذه الإقتراحات، والتي تعود بالفائدة على الطرفين "

العامل والمؤسسة"، وكذلك أسلوب الإدارة يحدد درجة تقديم الإقتراحات، فتزداد هذه الدرجة في أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وتقل أو تنعدم في ظلّ أسلوب الإدارة بالفساد والذي طغى على الممارسات الإدارية بصفة عامة.

كذلك يحدد عامل الأقدمية درجة عمل الإدارة بالإقتراحات المقدمة، ويرجع المبحوثين الذين صرحوا بأنّهم قدموا إقتراحات وعملت بها الإدارة إلى أهميتها وكذلك إنعكاساتها الإيجابية على العمال والمؤسسة.

وإلى هنا لم تعد تقتصر مهمة القائد في الوقت الحالي علىانتظار حدوث المشكلات بل انتقلت إلى الأخذ بزمام المبادرة من خلال توقعه ما يمكن أن يحدث." ويقصد بهذا في أسلوب الإدارة بالأزمات" **تخيل أسوء سيناريو محتمل"**، وكذلك التفكير في منع حدوث المشكلات قبل حدوثها أو التقليل منه، عوضا على البحث على أساليب مواجهتها بعد حدوثها.

الجدول رقم 64: يبين توزيع المبحوثين الذين قدموا اقتراحات لتحسين الأداء ومكان العمل.

قدموا اقتراحات / مكان العمل	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	70	49,65	71	50,35	0	0	141	100
م ب م	75	60	43	34,40	7	5,60	125	100
المجموع	**145**	**54,51**	**114**	**42,86**	**7**	**2,63**	**266**	**100**

يوضح لنا هذا الجدول مدى تأثير متغير مكان عمل المبحوثين على درجة تقديمهم لاقتراحات من شأنها المساهمة في تحسين الأداء الفردي ومن ثم الأداء الكلي أو العام للمنظمة المستخدمة، ومن خلال الإتجاه العام يتبين لنا بأنّ ما نسبته 54,51% من المبحوثين الذين صرحوا بأنّهم قدموا اقتراحات من شأن ذلك، وهذا الموقف يدعمه المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بـ 60 % ومن طرف المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بـ 49,65%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ من خلال نفس الجدول أن ما نسبته 42,86% الذين صرحوا بأنّهم لم يقدموا اقتراحات من شأنها تحسين الأداء بالمنظمة المستخدمة؛ وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 14,202وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 5,991 عند درجة حرية 2 ونسبة دلالة 5 %، وعلى هذا الأساس نرفضالفرضية الصفرية ونقول بأنّه توجد علاقة بين متغيري الجدول.

يعد نوع نشاط المنظمة المستخدمة في حد ذاته عاملا محفزا للعمال والموظفين على تقديم اقتراحات من شأنها المساهمة في تحسين الأداء، بحيث تزيد نسبة تقديم الاقتراحات في المنظمات الصناعية نظرا

لطبيعة المهام المؤداة، أي أنّها غير روتينية ومن ثم تشكل دافعا للعمال الصناعيين لتقديم الأفكار والمقترحات والحلول التي يرون بأنها تفي بحل المشكلات التي تعترضهم أثناء أداء مهامهم، ومن هذه الأعمال نذكر : أعمال هندسة المنتوجات، تقنيات التسويق والإشهار للمنتوجات وغيرها، التي نرى بأنّ مختلف التنظيمات الصناعية تضعها ضمن أولوياتها.

وفي نفس الإطار، فإنّ تركيز المؤسسات الصناعية على جودة المنتوجات والميزة التنافسية، لاعتقاد إداراتها بأهمية المؤشّرين سالفي الذكر، سواء للمحافظة على ترتيب مركزها في السوق، أو لضمان بقائها على المدى البعيد.

ونوع ملكية المؤسسات تتحكم في درجة تشجيع العمال على تقديم الإقتراحات ففي حالة الملكية العامة للمؤسسة، هنا نجد موقفين: الأول يشجع على ذلك انطلاقا من اعتقاد مسيريه بأنّ الأفراد العاملين يمتلكون أفكارا قيِّمة، من شأنها المساهمة في رفع الرأسمال الفكري للمنظمة وتقل عندهم أيضا درجة الخوف من المخاطرة ولجوئهم إلى الخبرة الخارجية لتقديم المقترحات؛ والموقف الثاني وبالنّظر إلى تشدُّد نمطه القيادي وخوف قادته من المخاطرة حتى بالقليل من المواد الأولية أو الوقت و إتاحة المجال للتجريب أو ينظرون إلى تلك الأفكار بأنّها عديمة الجدوى لأنّها مقدمة من فئات مهنية أدنى.

وكذلك الأمر عندما تكون ملكية المؤسسات خاصةً فإنّ الأمر يدفع بمسيريها إلى عدم أخذهم بعين الإعتبار لأفكار مرؤوسيهم، خوفا من ملاك المؤسسة، الذين تقل عندهم النظرة إلى أهمية أفكار باقي العمال، ومن ثم يلجؤون إلى تعيين أحسن المدراء في المراتب التنظيمية بمؤسساتهم لاعتقادهم بأنّ تعيين مثل هؤلاء المدراء كفيل بتحقيق الأرباح، وبالتالي يقل عندهم وزن باقي العمال وأفكارهم ومن ثم لا يشجعون المدراء على الإستماع للأفكار والمقترحات المقدمة من مختلف الفئات المهنية وأخذها بعين الإعتبار إن كانت مفيدة؛ وربما ينحصر اهتمام ملاك المؤسسات الخاصة بالمركز المالي للمنظمة وتركيزهم عليه فقط، أضف إلى ذلك اعتبارهم للعمال مجرد أدوات إنتاجية بالمفهوم الرأسمالي.

وتقل درجة تقديم المقترحات التي تساهم في تحسين الأداء الفردي – الأعمال ذات الطبيعة الفردية- والجماعي – فرق العمل- وحتى الكلي – على مستوى المنظمة وسمعتها، في المؤسسات والإدارات العمومية نظرا لروتينية المهام المناط بها في أغلب الحالات – دراسة الملفات، التأكد من المطابقة، المراقبة والتفتيش والتدقيق، وبالنظر إلى انعدام الجوانب التي تستطيع الإدارة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية وجودة المخرجات لما سبق ذكره، وانحصار أهدافها وأغراضها على تقديم خدمات عمومية للمرتفقين، واتباعها للنظام الإداري للدولة، المركزية الإدارية والسلطة الرئاسية هذا بالنسبة للدول التي تعتمد على جهاز بيروقراطي ضخم لتسيير أمورها وتنفيذ سياساتها، فإنّها كذلك تؤثر على درجة تقديم

الإقتراحات، وبالقياس على ما سبق قوله فإنّ المسؤولين المعينين في المناصب القيادية سيكونون حتما من بين الأشخاص المتفقين والمتوازين فكريا وتسييريا مع الفلسفة الإدارية للنظام الإداري للدولة، وفي بعض الحالات إيديولوجيا وسياسيا وحزبيا، ومن ثمّ فإنّهم يسايرون التغيرات التي قد تطرأ على الفلسفة التسييرية العامة للدولة، المتأرجحة حسب الظروف المختلفة بين سياسات العقلنة والرشادة أو المرونة والمشاركة أو لأسس أخرى فإنّها تدفعهم إلى تكييف سلوكياتهم الإدارية – حتى ولو كانوا ديمقراطيين – مع ذلك ووفقا لها حتى يستمروا في شغل مناصبهم أو لقناعتهم بضرورة اتباع ذلك، وأيضا لكي لا يقعوا في وضعية التسيير والعمل ضد تيار عمل النظام الإداري العام للدولة.

الجدول رقم 65:

يبين توزيع المبحوثين الذين يرون بأنّ العمال يطرحون الحلول والبدائل عندما تواجههم مشكلات في العمل والأقدمية.

يطرحون البدائل	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
الخبرة المهنية	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
9-1	94	63,95	48	32,65	5	3,40	147	100
18-10	31	55,36	25	44,64	0	0	56	100
27-19	28	58,33	18	37,50	2	4,17	48	100
36-28	8	53,33	7	46,67	0	0	15	100
المجموع	**161**	**60,53**	**98**	**36,84**	**7**	**2,63**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول العلاقة بين أقدمية المبحوث وعلاقتها برأيه حول تقديم العمال لحلول واقتراحات عندما تعترضهم مشكلات في العمل، ومن خلال الإتجاه العام الممثل في نسبة 60,53% التي تعبر عن المبحوثين الذين يرون بأن العمال يقدمون حلولا لبعض المشكلات التي تعترضهم أثناء عملهم، ويدعم هذا الرأي المبحوثين الذين تقل أقدميتهم عن 9 سنوات خدمة بنسبة 63,95%تليها فئة المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم بين 19 و 27 سنة بنسبة 58,33%، تليها فئة المبحوثين الذين تزيد أقدميتهم عن 10 سنوات وتقل عن 18 سنة خدمة بنسبة 55,36%وفي الأخير فئة المبحوثين الذين تتجاوز أقدميتهم بالعمل بنسبة 53,33% .

في المقابل من ذلك نلاحظ أيضا أن ما نسبته 36,84% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يقدموا حلولا للمشكلات التي تعترضهم بمناسبة عملهم؛ وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 4,17 وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 12,592 عند درجة حرية 2ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

يبين لنا هذا الجدول مدى امتلاك الموظفين والعمال لميزة المبادأة، التي نعتبرها أساس العمل المبدع ومن ثم استثمار الإدارة التنظيمية عن طريق مديريها للقدرات التي يمتلكها العمال والموظفين، وانطلاقا من أنّ كل عامل أو موظف يمتلك درجة معينة من المهارات المتنوعة " فكرية، فنية، عملياتية ومعاملتية "، فهذا لا يعني أنّ مجموع العمال والموظفين يمتلكون نفس القدر من المهارات من جهة، أو أنهم لا يمتلكون لمثل تلك القدرات والمهارات من جهة أخرى، فالرأي الأول صحيحا إلى حد بعيد إذا ما سلمنا بالفروقات الفردية من جهة، وكذلك بوجود عراقيل أو حواجز تعيق عملية تقديم الحلول والبدائل للمشكلات المعترضة أثناء أداء المهام، ومنها على سبيل المثال : بيروقراطية المدير في الإدارة والمشرف في الورشة، وفي حالات أخرى عدم مرونة القواعد البيروقرطية التي يعمل وفقها التنظيم، وأخرى مثل الخوف من تحمل المسؤولية في حالة تطبيق تلك الحلول والبدائل المطروحة، وكذلك درجة اللّاتأكد من النتائج المتوقعة نظرا لعدم تحديد نسبة معينة من التجريب المسموح فيه بالخطأ للمبتدئين وحتى لذوي الخبرة.

ومن خلال استقراء النسب المضمّنة في هذا الجدول يتبين لنا بأنّ أغلب العمال والموظفين يقدمون حلولا وبدائل عندما تعترضهم مشكلات فنية وحتى تقنية، فتكون كبيرة عند الأفراد المبتدئين في العمل بالتنظيم وتقل كلما زادت أقدمية العامل أو الموظف وهذا يكون بسبب الدافع الإستراتيجي المتبع من طرف البعض منهم، سواء لتقليل وعقلنة درجة اعتماد الإدارة وبالتالي المديرين عليهم، أو كردٍّ فعل على الممارسات الإدارية لبعض المديرين الذين يفضّلون العمل مع المبتدئين وذوو أقدمية متوسطة على ذوي الخبرة الكبيرة جدا، سواءً لامتلاكهم لمهارات عالية أكبر من ذوي الخبرة الكبيرة، مثلا يحوزون على تكوين أكاديمي عال وأمور أخرى يمكن أن نذكر منها: الجدية في العمل وإظهار الإمكانيات الفردية؛ أو لأنّ أصحاب الخبرة ليسوا محل ثقة عند مسؤوليهم لأنّهم يعارضونهم مجاهرة على ممارساتهم، أما البعض الآخر فقد لا يقدّم الحلول والبدائل عندما تعترضه مشكلات عند أداء العمل، سواء لتواكله على الإدارة التي يرى بأنّها هي المسؤولة عن ذلك، أو لعدم تبني الإدارة لأفكار سبق لهم طرحها على الإدارة ولم تتخذها في الحسبان وبعين الإعتبار، أو أنّ هذا الأمر يعتبر منقواعد جماعة العمال والموظفين ذوي الخبرة الكبيرة التي سبقت الإشارة إليها في تحليلات سابقة.

وبناء على ذلك فإنّ امتلاك مهارة المبادأة، يعتبر ضروريا لضمان استمرارية العمل التنظيمي في المنظمات الصناعية والإدارية، ولتكوين تقليد تنظيمي، يكرَّسُ بعد ترسيخه في أذهان مختلف الفاعلين في التنظيم، على أنّه قيمة لابد منها لتطوير المنظمة، وأنّ ذلك يساهم في بناء السلوك التنظيمي المبدع؛ لذا وبهدف تنمية تلك المهارة لدى العمال والموظفين ذوو المستوى العادي والمتوسط، لابد من اتخاذ التدريب كوسيلة ملازمة للعمل، وتطوير أساليبه " التدريب في ميدان العمل، التدريب المستمر "، بينما العمال

والموظفين الذين يمتلكون هذه المهارة فإنّه من الضروري أيضا، النّظر إلى ذلك من باب أنّهم يقدمون أفكارا ذات قيمة، ومن ثمّ لابد من تحفيزهم وتشجيعهم ماديا ومعنويا على ذلك، أو مشاركتهم في العوائد التي تُجنى من تطبيق تلك الحلول والبدائل، الأمر الذي يدفعهم إلى بذل المزيد من الإجتهاد والتفكير في تقديم أفكار ذات قيمة عالية.

وحسب رأينا، يعدُّ لجوء إدارة التنظيم كذلك إلى تبنّي أساليب تنمية المهارات والقدرات الإبداعية أمرا جيدا ومساعدا على تقديم أفكارٍ ذات قيمة عالية، تعود بالنفع على مختلف الفاعلين في التنظيم، وتقلل من اعتمادية التنظيم ولجوئه إلى مكاتب الخبرة للحصول على الإستشارات وتقييمات الجدوى وحتى بعض الدراسات " دراسات جدوى السوق "؛ ونرى أيضا بأنّه ربما يكون مكمن هذا الخلل " **أي عدم مبادأة كل العمال والموظفين**" الأنماط القيادية المتبعة من طرف المديرين من خلال بيروقراطيتها أو عدم فعاليتها، والتي تكرس من خلال الممارسة الإدارية من خلال تغييب الإعتماد على الاتصالات الصاعدة من أسفل، التركيز على الإلتزام الدائم والمستمر بالرسميات، تهميش الأفراد المتميزين وحتى دفعهم إلى التسرب، انطلاقا من اعتقادهم بأنّ ذلك هو الخيار الأفضل للحفاظ على المكانة التنظيمية، وكذلك نظرتهم إلى أنّ مبادأة العمال والموظفين من خلال تقديم بعض الحلول والبدائل يعتبر تعدّيا على صلاحياتهم، وهذا ينطبق على القادة الأتوقراطيين الذين يعتقدون بأنّهم مصدرا لكل العلم في التنظيم، ومن ثمّ يقلّلون اعتمادهم على مرؤوسيهم بالوسائل والطرق التي يرون بأنها مفيدة؛ وخلاصة القول هي أنّه لابد من تشجيع مهارة المبادأة لدى مختلف الفاعلين في التنظيم نظرا لأهميتها وعوائدها.

الجدول رقم 66: يبين توزيع المبحوثين الذين يرون بأن الإدارة تتبنى الأفكار بسرعة ومكان العمل.

سرعة تبني الأفكار / مكان العمل	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	37	26,24	93	65,96	11	7,80	141	100
م ب م	44	35,20	79	63,20	2	1,60	125	100
المجموع	**81**	**30,45**	**172**	**64,66**	**13**	**4,89**	**266**	**100**

ارتأينا من خلال طرح السؤال تبيان أيُّ المجالين سرعةً في تبني الأفكار الجديدة التي تقدم بها العمال والموظفين، ومن خلال الإتجاه العام يتضح لنا بأنّ ما نسبته 64,66% من المبحوثين صرحوا بأنّ الإدارة في مجالي الدراسة لا تتبنى الأفكار الجديدة بسرعة، ويدعم هذا الرأي المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 65,96% ومن طرف المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 63,20%.

وفي المقابل من ذلك، نجد أن ما نسبته 30,45% من المبحوثين صرحوا بأنّ الإدارة في مجالي الدراسة تتبنى الإقتراحات المقدمة والأفكار الجديدة بسرعة؛ وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 6,831وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 5,991 عند درجة حرية 2 ونسبة دلالـــة 5 %، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقول بأنّه توجد علاقة بين متغيري الجدول.

تعتبر المنظمة مبدعة إذا كان جميع الفاعلين فيها يساهمون في تنمية الفعل الإبداعي، ومن ثم فالمنظمةالتي يقدم عمالها أو موظفيها أفكار ومقترحات، وهذه الأخيرة لا تلقى السرعة اللازمة لدراستها وتقييم جدواها ونجاعتها من طرف الإدارة وبصفة خاصة من طرف الفاعلين الإداريين " مديري مختلف المستويات الإدارية " ومن ثم تطبيقها وتبنيّها في حالة نجاعتها، فإنّها لا تسمى منظمة مبدعة، لأنّ معادلة الإبداع التالية : **المنظمة المبدعة = مبادأة العمال والموظفين بالحلول والبدائل للمشكلات المعترضة + تبني الإدارة لها وتجريبها وتقييم نجاعتها** أو بصيغة أخرى المفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها لحل المشكلة.

ومن خلال الرجوع إلى النسب الممثلة للمبحوثين الذين يرون بأنّ زملاءهم يقدمون الحلول والبدائل عندما تعترضهم مشكلات عند أداء المهام، يتّضح لنا بأنّ رأي المبحوثين ذوو الخبرة الكبيرة يقترب من الصحة، إذا ما أخذنا بعين الاعتبار معطيات هذا الجدول التي تُظهِر لنا بأنّ الإدارة لا تتبنى تلك الحلول والأفكار والمقترحات بسرعة؛ الأمر الذي نرى بأنّه يشكل أحد الأسباب المؤدية إلى انخفاض نسبة العمال والموظفين الذين لا يتحمسون لتقديم الحلول والبدائل والأفكار الجديدة والمقترحات الجيدة، نظرا لعلمهم بأنّ الإدارة لا تأخذها بعين الإعتبار وبالسرعة اللازمة "حفظها وأرشفتها إذا كانت مكتوبة "؛ هنا يتجلى لنا بأنّ بعض المديرين لا يعطون هذا الأمر أهمية وبالتالي يرجع إلى عدم إعطائهم قيمة للوقت أو عدم النظر فيها أصلا إذا عُلِمَ بأنَّ مصدرها عاملا بسيطا مثلا وكان مديره أوتوقراطيا، لأنّ تطبيق المقترح يخالف اعتقاده القائم على أنّه يمثل مصدرا لكل العلم والخبرة، وبالتالي لا تهمه حاجة التنظيموالضرورة التنظيمية لتطبيق ذلك المقترح، ومن ثم فهو يفضِّل مصلحته الخاصة على المصلحة التنظيمية، أي يفضل المحافظة على وزنه في التنظيم، " عدم حاجته إلى الأتباع " على تطوير التنظيم وتسهيل عمله وضمان سيرورته.

وعلى ضوء هذه النتائج يمكننا القول بأنّ اختلال قيمتي : إعطاء الوقت قيمته اللازمة وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، لدى العمال والموظفين في المستويات التنفيذية في التنظيمات الصناعية والإدارية الجزائرية، يرجع على ضوء نتائج هذين الجدولين، على أنه امتدادا للممارسات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، ومن ثم عمَّ الخلل القيمي في مختلف التنظيمات الجزائرية.

وتبين لنا معطيات هذا الجدول كذلك أنّ المنظمات الإدارية تتسم أكثر بالتأخر في تبني المقترحات والأفكار الجديدة بدرجة كبيرة مقارنة بالتنظيمات الصناعية؛ الأمر الذي نفسره بالطبيعة البيروقراطية لهذه التنظيمات، التي تقوم وتركّز على تبني القواعد البيروقراطية التي تتميز بالصلابة والإستمرارية، ومن ثمّ فإنّ قيم العمل الإداري تستمد مميزاتها من الخصائص البيروقراطية للتنظيم، فنجد البطء الإداري من أبرز السيم البيروقراطية للمنظمات الإدارية الجزائرية، التي لم تُغيِّر من فلسفتها الإدارية بالرغم من تطور الفكر الإداري، وعليه فإنّ البطء الإداري هو من خصائص البيروقراطية الرشيدة نظرا لكثرة المستويات الإدارية، ومن ثمّ فهو يمثل امتدادا للفكر البيروقراطي في المنظمة الجزائرية، الذي لم يطرأ عليه أيُّ تغييرٍ على الرغم من أنّ العمل الإداري وحتى التنظيم الهيراركي للتنظيمات عرف تغييرا وتكييفا للظروف الراهنة، " إدخال تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الاتصال الحديثة والرقمنة على العمل الإداري " وكذلك تبني الهياكل التنظيمية الأفقية القائمة على عدد قليل من المستويات الإدارية خلافا للتنظيمات البيروقراطية التقليدية وحتى العسكرية.

ويمكننا الإشارة إلى أنّ تأخر المديرين في تبني الأفكار المقدمة من طرف مرؤوسيهم يعدُّ امتدادا في حد ذاته للبطء المميز للممارسة البيروقراطية في المنظمات الإدارية بصفة عامة والصناعية بصفة خاصة، التي بدأت في التحرر منها بعد خصخصة المؤسسات الصناعية العمومية نهاية القرن العشرين وتعويضها بالممارسات الإدارية المناسبة، وإلى هنا يتضح لنا جليّا التأثير السلبي كنتيجة لاحتفاظ منظماتنا بتبني النظام الإداري البيروقراطي لمدة طويلة " قرابة نصف قرن " وعدم الرغبة في تغييره، وهذا الأمر في حد ذاته أدّى إلى ظهور فعل التبقرط الذي هو في الأصل عكس البيروقراطية الرشيدة المتسمة بالبطء، هذا الفعل مردُّه التوظيف العكسي للقواعد البيروقراطية الرشيدة لخدمة المصالح الشخصية في ظل البطء الإداري.

هنا يمكننا **طرح فكرة للبحث** " للمهتمين في المجال الإداري " تختص ببحث مدى صدق هذا الرأي، للتأكد من أنّ الفساد والتسيب الإداريين الذين يسودان الكثير من المنظمات البيروقراطية في الجزائر، يشكلان امتدادا للبطء المميز للبيروقراطية الإدارية الرشيدة، وما هي سبل علاج هذه الظاهرات السلبية، التي تنخر فعالية التنظيمات الإدارية، وماهي الحلول الكفيلة بذلك على ضوء تعدد المتغيرات الإجتماعية والتكنولوجية والفلسفية السائدة والمتعارف عليها في المجال الإدارى.

إنّ تناولنا لهذين المؤشرين لم يأت من فراغ، بل من نظرتنا إلى أنّ هاتين المسألتين تؤثران على التماسك داخل التنظيمات، فالمنظمات التي تولي هذا الجانب اهتماما بالغا من خلال تشجيع جميع عمالها أو موظفيها وإطاراتها على تقديم الأفكار والمقترحات والحلول والبدائل، وتعمل على توفير المناخ

التنظيمي المساعد على ذلك، وبعد دراستها وتقييم نجاحتها وتحديد درجة ومستوى الإستفادة منها، ترافق أصحابها لتجريبها وتطبيقها وفقا لنظرتهم، فإنّها بذلك تكون قد قامت بما يتطلبه الأمر، من استماع لأفكار الفاعلين، والإسراع في تبنيها بعد دراستها وتقييمها، يعدُّ أمرا إيجابيا ومساعدا على إحداث التماسك بين العمال والإدارة وفيما بين العمال وبينهم وبين التنظيم، من خلال استمرارهم في تقديم الأفكار المفيدة والحرص على تقديم الجيدة منها فقط لعلمهم بأنّ ذلك سيقرّبهم من المستويات الإدارية العليا " في بعض الحالات اكتساب مكانة تنظيمية ملائمة " وأنّهم سيشبعون مختلف حاجاتهم ورغباتهم، وكذلك بأنّهم سيحققون ذواتهم، وإلى هنا يتقوّى ولاءهم للتنظيم ولإدارته وبالتالي تنعكس هذه النظرة بالايجاب على تحقيق الأهداف التنظيمية.

وإذا كان هدف مديري مؤسساتنا الصناعية الرفع من مستوى الأداء وتحقيق النتائج الجيدة وبالتالي العوائد المادية الكبيرة فإنّه يتعين عليهم النظرة إلى أنّ التسيير الإداري المرن لمنظماتهم أو لوحداتهم يقوم على تشجيع الفعل الإبداعي وتبني الأساليب الحديثة في ذلك، إلى جانب الإهتمام بالعلاقات الإنسانية ودمقرطة التعامل مع الأتباع وتكريس هاته الممارسة بين أعضاء الوحدة التنظيمية، الأمر الذي يسهم في ترسيخها كتقليد تنظيمي في وحدتهم ومحاكاته من طرف الفاعلين في الوحدات الأخرى أو في المنظمات الأخرى مع الحفاظ على خصوصية التنظيم.

وعلى خلاف ذلك فإنّه يتعين على مديري المنظمات الإدارية العمومية وبالنظر إلى خصوصية المهام الإدارية، وانطلاقا من اعتبار أنّ أسمى هدف تسعى إلى تحقيقه هذه المنظمات هو تقديم خدمات عمومية بجودة عالية: العمل على تغيير ممارساتهم الإدارية التقليدية المبنية على التعصب للفلسفة البيروقراطية التقليدية وتعويضها بالمبادىء والفلسفات الإدارية الحديثة التي يكون قوامها تقديم الخدمات العمومية الجيدة وتطويع مختلف المتغيرات التكنولوجية والإجتماعية والفلسفية لأجل تحقيق ذلك.

ومن خلال هذا التحليل، نصل إلى فكرة مفادها أنّه من الضروري تصوّر الأفكار والأساليب والطرق والوسائل التي تمكّننا من تطويع البيروقراطية الإدارية لخدمة الفاعلين في التنظيمات البيروقراطية وأفراد المجتمع، وبناء الإقتصاد الوطني وبناء القيم الإيجابية بين العمال والموظفين، وبالتالي تضمن هذه المنظمات مساندتها من طرف المجتمع ومصداقيتها من طرف أعضائه، وإذا ما حققت التنظيمات هذه الأهداف ووصلت إلى هذه المرحلة فإنّها تكون قد وفّت بمسؤوليتها الإجتماعية، من خلال المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للدولة " منظمات صناعية أو إدارية " من بناء للاقتصاد وتحقيق للتنمية الشاملة والتخلص من القيم السلبية التي سادت ويمكن لها أن تستمر إذا لم تأخذ هذه الجوانب مكانها ونصيبها

من الإهتمام، من طرف مختلف الفاعلين في المجتمع، لأنّها تمثل أدوات تنفيذ السياسات العمومية والبرامج المجتمعية.

وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أنه إذا ما غيّرنا من أحوال تنظيماتنا على ضوء مختلف المتغيرات، بدراسة مخططة ومنظمة بطريقة علمية ومشتركة بين الجميع، فإنّه يمكننا القضاء على القيم والممارسات التي شكلت لفترة جدُّ معتبرة عائقا لتطور الفعل والممارسة الإداريين، **ومن ثم يمكننا التأسيس لثقافة تنظيمية ذات فعالية في مجال التسيير، تمتزج أسسها بين الاجتماعي والفكري الإداري الحديث.**

الجدول رقم 67: يبين توزيع المبحوثين الحريصين على تقديم أفكار ومقترحات والفئة المهنية.

تقديم الأفكار / الفئة المهنية	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عون تنفيذ	62	68,89	25	27,78	3	3,33	90	100
عون تحكم وتطبيق	40	61,54	25	38,46	0	0	65	100
إطار	58	52,25	48	43,24	5	4,50	111	100
المجموع	**161**	**60,53**	**98**	**36,84**	**8**	**3,01**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول العلاقة بين متغير الفئة المهنية للمبحوثين ودرجة تقديمهم للأفكار والمقترحات التي من شأنها تطوير مجالي الدراسة، بحيث يوضح لنا الإتجاه العام للجدول أنّ ما نسبته 60,53% من المبحوثين صرحوا بحرصهم على ذلك، مدعمة من طرف المبحوثين المنتمين إلى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 68,89% ومن طرف أعوان التحكم والتطبيق بـ 61,54%ومن طرف الإطارات بنسبة 52,25%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ أنّ ما نسبته 36,84% من المبحوثين كان رأيهم عكس ذلك، أي أنّهم غير حريصين على تقديم أفكار ومقترحات من شأنها تطوير مؤسستيهم؛ وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 8,629وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 9,488 عند درجة حرية 4 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

يعدُّ حرص العامل أو الموظف على تقديم أفكار ومقترحات من شأنها تطوير المؤسسة أو الإدارة التي يعمل بها من مؤشرات التنشئة التنظيمية السليمة، وانطلاقا من هذه الفكرة فإنّ المنظمة الصناعية أو الإدارية التي تسودها ثقافة تنظيمية إبداعية، تكوّن أفرادا مبدعين وعلى أقلّ تقدير مساهمين بالأفكار والمقترحات التي تسهّل أداء العمل " طرق وأساليب عمل " أو ببعض الأفكار التي توفّر للمنظمة بعض الأموال، أو تقلّص من اعتمادها على الخبرة الخارجية للقيام ببعض الأعمال أو الدراسات، ومن ثم

تتحسّن وضعيتها في السوق أو في مجال النشاط، وتؤدي مسؤوليتها الإجتماعية اتجاه المجتمع الذي تتواجد فيه.

وهناك عاملاآخر مهما يجعل العمال والموظفين حريصين على تقديم أفكار ومقترحات مفيدة للمنظمة التي تستخدمهم وبدون مقابل، ألا وهو شخصية القائد المباشر فإن كان ديمقراطيا واجتماعيا فإنّه لا محالة سيكوّن وينشّأ مجموعته أو فريقه على هذا السلوك الإيجابي، ومن ثم فإنّ الأفراد الذين يعملون تحت سلطته لا يشعرون بالتهميش أو عدم التقدير الناجم عن عدم تبنّي أفكارهم أو تقديرها لعدم أهميتها مثلا، لأنّ القائد الديمقراطي يستمع إلى الجميع بدون تمييز، وينصت لسماع جميع الأفكار بالرّغم من أنّها متفاوتة في درجة الأهمية بالنظر إلى الفروقات الفردية للأفراد " الذكاء، المبادرة " والفروقات الاجتماعية " الفئة المهنية "، ويعامل الجميع بثقة ويحاول قدر مستطاعه بثّ الروح التعاونية والجماعية من خلال تصرفاته، وبهذا فهو يشعر كل فرد بأهميته للفريق وللمنظمة ككل.

ومن خلال هذه السلوكات يستطيع القائد الديمقراطي تنمية بعض المهارات الفردية مثل: المبادرة بالأفكار والمقترحات، ويجعلها من السلوكيات الاعتيادية إلى أنّ تبلغ مستوى الحرص، وتصبح سلوكا فرديا يتبناه كل فرد يعمل تحت سلطته؛ لأنّه لايميز بين الأفراد على حسب قيمة أفكارهم، ومن ثمّ فهو لا يعير أدنى الحساسيات نتيجة لعدم قيمة بعض الأفكار أو لعدم مساهمتها في إيجاد الحلول للمشكلة المعترضة، بل مجرد الإستماع لتلك الأفكار يتيح ثقة كبيرة لدى صاحب الفكرة غير المساهمة في حلّ المشكلة التنظيمية، وهذا يحفزه لتطوير مستواه التفكيري بهدف تقديم أفكار مفيدة.

وتشكل معاملة القائد هاته لهذا العامل أو الموظف دافعا معنويا وحافزا في نفس الوقت بالرغم من تواضع فكرته أو مقترحه، ممّا يجعله يبذل قصارى جهده لتقديم أفضل الأفكار عندما تستدعي الضرورة ذلك " بطلب من القائد أو بمبادرة من العامل أو الموظف عندما يطلب منه ذلك أو عندما يفرض العمل ذلك" وبهذا السلوك تتماسك جماعة العمل، نتيجة لشعور جميع أعضائها على اختلاف مستوياتهم وإمكانياتهم الفكرية والعقلية، بالإرتياح وبالتقدير وبالثقة المشاعة من طرف القائد الديمقراطي.

ولو كانت معاملة القائد عكس ذلك، عندما يقدم أيُّ عامل أو موظف لفكرة متواضعة، أو أنّ تطبيقها لا يحقق الغاية المرجوة أو لا يسهم في حل المشكلة، فإنّ القادة غير الديمقراطيين قد يتّبعون ذلك بإحراج صاحب الفكرة أو المقترح المتواضع، وهذا يفتح المجال أمام الزملاء للسخرية منه، وغير ذلك من التصرفات المثبطة " الضحك، الإستهزاء " مما يؤثر على نفسية الفرد ويجعله محرجا أمام الجميع، ويجعله يفكّر في الطريقة التي تسمح له بالخروج من هذه الوضعية، ويرى بأنّ عدم تقديم أفكار في المستقبل هو الحل الأمثل؛ هذه مجرد معاملة غير لائقة لعامل أو موظف واحد، غير أنّ هذا الأمر أو الموقف يتخذه

جميع العمال أو الموظفين المجتمعين لإيجاد حل لمشكلة معترضة، لأنّهم يدركون بأنّ نفس المصير سيحدث معهم إن لم يوفّقوا في تقديم أفكار أو مساهمات مفيدة، ومن ثم فيرون أنّ الإحجام عن آرائهم ضرورة تفرضها معاملة القائد.

وتتأثّر درجة تماسك الجماعة أيضا من خلال هذا النوع من المعاملات لأنها تؤثر على نفسيات الأفراد وقد تدفعهم إلى التكتل فيما بينهم للرد على هذه التصرفات وهذا من منطلق رد الإعتبار، ومن ثم تتشتت قوة الجماعة بين الصراعات ويفضي اتحادها إلى جماعات صغيرة جدا، وبأهدافها المشتركة إلى الأهداف الضيقة مثل: رد الإعتبار للزميل، إزالة التصرفات غير اللائقة.

الجدول رقم 68:

يبين توزيع المبحوثين الذين يرون بأنّ الرؤساء يشركون مرؤوسيهم في اتخاذ القرارات والمستوى التعليمي.

يشركونهم / المستوى التعليمي	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
بدون مستوى	4	33,33	8	66,67	0	0	12	100
ابتدائي	5	41,67	7	58,33	0	0	12	100
متوسط	18	48,65	19	51,35	0	0	37	100
ثانوي	29	34,94	47	56,63	7	8,43	83	100
جامعي	58	47,54	64	52,46	0	0	122	100
المجموع	**114**	**42,86**	**145**	**54,51**	**7**	**2,63**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول العلاقة بين المستوى التعليمي للمبحوثين ورأيهم بخصوص إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات من طرف رؤسائهم في العمل، ومن خلال الإتجاه العام للجدول الممثل في نسبة 54,51% يتضح لنا بأنّ أغلب المبحوثين صرحوا بأنّ رؤساءهم لا يقومون بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، ويدعم هذا الرأي المبحوثين بدون مستوى بـ66,67%تليها فئة المبحوثين ذوو المستوى الإبتدائي بـ58,33%، ثم تليها فئة المبحوثين ذوو المستوى الثانوي بـ56,63%، وفئة المبحوثين ذوو المستوى المتوسط بـ51,35%،وفي الأخيرفئة المبحوثين ذوو المستوى الجامعي بنسبة 52,46%

ونلاحظ من خلال نفس الجدول أن ما نسبته 42,86% كان رأيهم عكس ذلك، أي أنّ رؤساء العمل يقومون بإشراك المرؤوسين في اتخاذ بعض القرارات؛ وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 20,342وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 15,507 عند درجة حرية 8 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك ننفي الفرضية الصفرية ونقول بأنّه توجد علاقة بين متغيري الجدول.

من خلال هذه النسب نلاحظ بأنّه كلما ارتفع المستوى التعليمي للمبحوثين كلما زادت فرصة إشراكهم من طرف رؤسائهم في اتخاذ القرارات وحتى التماس آرائهم بخصوص القرارات المتخذة أو التي سيتم اتخاذها، والدليل على ذلك أنّ نسبة المبحوثين ذوو المستوى الجامعي أكثر إشراكا من طرف رؤسائهم باعتبارهم يشغلون مناصب التأطير والتصور والدراسات والتقييم – الإطارات – وهذا بسبب: سواء تقارب مستواهم مع مستوى الرؤساء – التكوين الأكاديمي – أو أنّهم تنقصهم الخبرة وبعض المهارات التي يمتلكها الرؤساء وفي حالات أخرى نظرا لتميزهم؛ ثم يبدأ مستوى إشراك الرؤساء لمرؤوسيهم في اتخاذ القرارات في الإنخفاض بالموازاة مع انخفاض المستوى التعليمي للمرؤوسين، وبناء على ذلك تقل نسبة إشراك المرؤوسين عند فئة أعوان التحكم والتطبيق، وفي الأخير نجد أنّ المبحوثين ذوو المستوى المتوسط يشركهم رؤسائهم أكثر من المبحوثين ذوو المستوى الإبتدائي وبدون مستوى وهذا عند فئة أعوان التنفيذ إذا أخذنا بعين الإعتبار فئات الإنتماء المهني.

ومن وجهة النظر السوسيولوجية فإنّ نسبة إشراك المرؤوسين تزيد عندما يكون على رأس المنظمة قائدا ديمقراطيا يشجع ويقوم بإيعاز شاغلي المناصب القيادية بالوحدات التنظيمية الفرعية إلى دمقرطة التعامل مع المرؤوسين، وإزالة الحواجز والفواصل التي تجعل المرؤوسين يحجمون عن أرائهم وأفكارهم وإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات ذات الصلة بمهامهم، انطلاقا من إيمانه بأنّ المرؤوسين يمتلكون أيضا طاقات كامنة وأفكارا مفيدة، ومن ثمّ يعد إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات في نظره استثمارا للجهود الفردية وتدريبا للمرؤوسين وإعدادهم للمستقبل، وكذلك ينظر القائد الديمقراطي إلى المرؤوس في المستوى الأدنى على أنّه خبيرٌ في تخصصه، ولو انخفض مستواه التعليمي وليس مجرد منفذا للتعليمات والأوامر، وحسب رأينا بهذا الخصوص فإنّ القادة الديمقراطيين يتبنون مبادئ نظرية **y** لدوغلاس ماكريكور التي تعتبر العامل بأنّه إنسان مجتهد ويحب العمل والتميز وكذلك يودّ تحمل المسؤوليات.

وفي السياق نفسه، يمكننا الإشارة إلى أنّه لايكفي توفر قيادة ديمقراطية في المستوى الإداري الأعلى، ما لم يوازيها توفُّر قيادات ديمقراطية كذلك على رأس الوحدات التنظيمية الفرعية على مستوى الإدارة الوسطى – المديريات – والإدارة الدنيا – المديريات الفرعية والأقسام –، وبتوفر ذلك تسود المعاملة الديمقراطية كافة أجزاء التنظيم وتعمُّ مشاركة الرؤساء للمرؤوسين في العمليات التنظيمية وعلى رأسها اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمهام المؤداة؛ الأمر الذي يشجّع المرؤوسين على التفكير الخلاق عندما تتاح لهم مثل هذه الفرص، لأنهم يرون بأنّها ستساعدهم لا محالة على البروز والظهور أكثر وعلى اكتساب ثقة الرئيس المباشر في شخصهم وفي أفكارهم، وقد تكون تلك الأفكار المقدمة أو المساهمات في اتخاذ قرارات أو تقديم حلول لمشكلات سابقة سببا في اقتراحهم لشغل بعض المناصب القيادية، وهذا

يحفزهم أيضا على الإستمرار في العمل بالمؤسسة نظرا لولائهم لها، وعلى بذل الجهود اللازمة لتحقيق أهدافها لأنّ شرعيتها ترسّخت في أذهانهم، وهنا يمكننا القول بأنّ العامل أو الموظف سيبذل قصارى جهده في سبيل تحقيق ذلك لأنّ رئيسه هيّأه نفسيا عن طريق إشراكه والإنصات إلى رأيه ولو كان بسيطا.

ويعد الإنصات والإستماع لآراء المرؤوسين بخصوص المشكلات المطروحة ودراستها وتبنيها إذا كانت في المستوى المطلوب، جوهر عملية المشاركة الفعلية، لأنّ العامل أو الموظف الذي يرى بأنّ رأيه أو فكرته حظيت بالقبول بعد دراستها وتقييم جدواها و/ أو تطويرها أو تعديلها، لتتوافق مع المتطلبات والأهداف والخصوصيات التنظيمية، وبالتالي هي محل تثمين من طرف رئيس العمل المباشر والإدارة التنظيمية بصفة عامة، ومن ثمّ ينال ثقة زملائه ورئيسه بقدرته وبشخصه نظرا للقيم المادية والمعنوية المرتقبة كعائد نتيجةً لتطبيق رأيه أو فكرته على أرض الواقع وتكريسها كميزة تنافسية في المنتجات أو كقيمة معنوية محفزة، وبالتالي يرى بأنّه يمثل عضوا فعالا في المنظمة بصفة عامة وفي مجموعة أو فريق العمل بصفة خاصة، كما قد يشكل مثالا للعامل أو الموظف ذو القيمة العالية، يقتدى به من طرف الزملاء في الوحدة التنظيمية وفي باقي الوحدات الأخرى.

إنّ مثل هؤلاء الأفراد لابد أن ترعاهم الإدارة بالتشجيع والتكوين المستمر والتحفيز لضمان الإستفادة منهم بدرجة عالية واحتضانهم وصقل مهاراتهم وكفاءاتهم والإحتفاظ بهم لأطول الفترات، لماذا؟ في هذا المقام لست بمدافع عن هؤلاء الأفراد لأنّ إمكانياتهم ستمنحهم مكانات محترمة ومناسبة، ولست موضحا للقادة الديمقراطيين وغيرهم لكيفيات التعامل مع هؤلاء، بل من اعتقادي بأنّ هؤلاء العمال أو الموظفين يشكلون مصدرا وثروة مهمة في يد الإدارة التي تستخدمهم إذا أحسنت التعامل معهم كما سبقت الإشارة إليه أعلاه – هنا ومن باب التأكيد نجد أنّ المنظمات اليابانية تعطي أهمية كبيرة لأفكار عمالها أو موظفيها ووصل الأمر بها إلى أن جعلت بنوكا للأفكار وتشارك عمالها حسب نجاعة أفكارهم من خلال منحهم أسهما تناسب ذلك – مثال العامل المصري الذي قدّم فكرة مفيدة لمؤسسته ساهمت في توفيرها لمصاريف الصيانة سنويا وفق عقود مع خبراء في هذا المجال وهذا فقط من خلال تعليق مكنستين على السكك التي تمر عليها عربات النقل، التي تسمح بتجديد الشحوم الموضوعة عليها لخفض الضوضاء وتسريع سير العربات، ومن ثم تكسبهم الإدارة لأنّها تعتبرهم رأسمالا مستمرا وبالفعل هم كذلك، **وتضمن تماسكها الداخلي بين: هؤلاء وقادتهم، هؤلاء والمؤسسة، هؤلاء وزملائهم، وتسود العلاقات الجيدة بين الثنائيات الثلاث.**

الجانب الثاني من اعتقادي، هو أنّهم قد يشكلون مصدرا لخراب وفشل التنظيم، إذا لم يف بتقديرهم وتحفيزهم وتقييمهم ولو معنويا، من خلال تبني أفكارهم وتشجيعهم رمزيا على ذلك، وجعل الآخرين يعترفون بإمكانياتهم ومن ثم يقدرونهم ويمنحونهم الاحترام اللّازم، لأنّهم عندما يدركون بأنّ التنظيم وإدارته مقصرين في حقهم، ولو اقتصر الأمر على ذلك لهان فقد يهمشون ويعاقبون – مجازيا إن صح التعبير والإستعمال – من خلال تكليفهم بمهام غير لائقة أو في مناصب تليق بالعمال والموظفين العاديين، وبالمفهوم السوسيولوجي تجميد عضويتهم أو دفعهم إلى ذلك بمحض إرادتهم والتأثير النفسي عليهم هو أحسن الحلول حسب هذه الممارسة الإدارية، لأنّ ممارسيها يعتقدون بأنّ بقاء هؤلاء العمال والموظفين يشكّلون خطرا على بقائهم في مناصبهم، ومن باب الإستراتيجية الفردية الوقائية يلجأون الى اتّباع تلك الأساليب.

وهناك البعض من العمال والموظفين وبمجرد شعورهم بتقصير الإدارة التنظيمية اتجاههم فإنّهم يرون بأن خيار تغيير مكان العمل هو الحل، والبحث عن المنظمة التي تقدرهم وتحفزهم وتستثمر في طاقتهم أفضل من البقاء، هذه الفئة حسب نظرتنا لسياق تغير الظروف نراها تشكل خطرا على التنظيمات، لسببين هما: بيع أفكارهم لمؤسسات أخرى وربما حتى كشفهم لخطط وإستراتيجيات المنظمة الأولى، وهذا يؤدي إلى خسارة المركز في السوق بالنسبة للمنظمات الإنتاجية وللثقة والمصداقية بالنسبة للمنظمات الخدماتية، وقد يؤدي ذلك إلى التعجيل باضمحلال التنظيم وتغلُّب المنافسين عليه، **وكذلك يضرون بتماسك التنظيم انطلاقا من أنّ زملائهم سيفكرون في نجاعة ما قام به زملاءهم وعوائده عليهم، وبالتالي تقل أهمية تقوية التنظيم لديهم والإستمرار في خدمته وتوجيه الولاء له والعمل على تحقيق أهدافه، ومن ثم يكونون قريبينإلى التسرب منه إلى البقاء، وهكذا تُفرّغ المنظمة من العناصر المهمة التي كان من المفروض عليها المحافظة عليهم وتسييرهم وإبرازهم للآخرين ولزملائهم، ليكونوا محل اقتدائهم ورمز نجاحهم وضمانة لتماسك التنظيم وبقائه واستمراره.**

الجدول رقم 69:

يبين توزيع المبحوثين الذين يقبلون بمعاقبة زميلهم من طرف مسؤوله عند ارتكابه لخطأ و مكان العمل.

القبول بمعاقبة زميل / مكان العمل	أقبل		أرفض		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	74	52,48	60	42,55	7	4,96	141	100
م ب م	48	38,40	57	45,60	20	16	125	100
المجموع	**122**	**45,86**	**117**	**43,98**	**27**	**10,15**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول مدى عقلانية المبحوثين أو لا عقلانيتهم بخصوص قبولهم أو رفضهم لمعاقبة أحد زملائهم من طرف رئيسه بمناسبة ارتكابه لخطأ عند أداء العمل، ومن خلال الإتجاه العام الممثل في نسبة 45,86% يتضح لنا بأنّ أغلب المبحوثين عقلانيين نتيجة قبولهم لمعاقبة أحد زملائهم عند ارتكابه لخطأ وهذا الرأي يدعمه المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 52,48% ومن طرف المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة38,40%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ من خلال نفس الجدول أن ما نسبته 43,98% تمثل المبحوثين الذين صرحوا بأنّهم لا يقبلون بذلك وهذا يعبر عن لا عقلانيتهم؛ وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 10,072وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 5,991 عند درجة حرية 2 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك ننفي الفرضية الصفرية ونقول بأنّه توجد علاقة بين متغيري الجدول.

يمكن أن نفسر النسب الدالة على قبول معاقبة زميل ارتكب خطأ أثناء أداء مهامه، ببداية انتشار وترسُّخ السلوك العقلاني للتنظيمات الصناعية والتنظيمية، لأنّ التنظيم في معناه العام هو ضد الفوضى أي ضد السلوكات اللاعقلانية، ومن المسلم به أنّ كل التنظيمات تحدد لعمالها أو موظفيها الحدود التنظيمية التي تتمثل في الحقوق التي تفي الإدارة التنظيمية بمنحها وتوفيرها لهم في مقابل أدائهم للواجبات التي تفرضها عليهم، وفي الغالب تتم مقابلة الواجبات بالحقوق، مثلا : التغيب عن يوم عمل يقابله خصم من الراتب يناسب مدة الغياب وكذلك ما يقابله من المنح والتعويضات، وهذه المقايضة التنظيمية هي مستمدة من الفكر التنظيمي الرأسمالي القاضي بأنّ الأجير يبيع جهده بمقابل يومي أو أسبوعي أو شهري، ومن ثمّ فإنّ تغيبه يعد وفقا للنظرة الإقتصادية الرأسمالية عاملا مؤثرا على الإنتاجية اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية ومن ثم فهو يؤثّر بصفة عامة على قيمة الفوائد المحققة.

وهذا الأسلوب العقابي التأديبي " الخصم من الراتب " يعد أفضل الأشكال قبولا من طرف العمال والموظفين، لأنّ تأثيره يقتصر على الجانب المادي فقط، ولا يتعدى تأثيره إلى الأمن الوظيفي، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فهناك إجراءات عقابية تأديبية أخرى تسمى في الفكر التنظيمي الإداري

والصناعي بأخلاقيات العمل أو الأنظمة التأديبية، التي تنطلق من فكرة أنّ كل إخلال بالواجبات الوظيفية يقابله إجراءا تأديبيا، وتتبنى المنظمات الإدارية والصناعية الجزائرية هذه الإجراءات، وهذا من خلال عقلنة السلوك الفردي في مختلف التنظيمات ومحاولة صقله بالخاصيات التنظيمية التي تركز في غالب الأحيان على الطبيعة القانونية، وهذا بالنظر إلى تضرر المنظومة القيمية الإجتماعية بسبب التحولات الاجتماعية والتكنولوجية والثقافية وغير ذلك، وكذلك بسبب ضعف الوازع الديني الذي تأثّر بفعل نقص الممارسة وتطبيق القيم الدينية، مما أحدث خللا في تطبيق الإجراءات التنظيمية خاصة التي تتعلق بالجانب التأديبي.

ومن خلال المعطيات الجزئية المضمنة في الجدول، يتضح لنا بأن أكبر نسبة في خانات التقاطع تمثل المبحوثين المنتمين إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، ونفسّر هذا بأنّ النظام التنظيمي في هذه الإدارة أو باقي الإدارات العمومية التي يخضع موظفوها إلى أحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، موحدا، أي أنّ جميع الموظفين يخضعون لنفس الإجراءات التأديبية وهي :

– ارتكاب خطأ مهني يعرض مرتكبه إلى تطبيق إحدى العقوبات التأديبية،

– تصنيف العقوبات التأديبية إلى أربع مستويات ووجود عقوبات خاصة بكل سلك من أسلاك الموظفين محددة بموجب القوانين الأساسية الخاصة وتقابل كل مستوى من الأخطاء عقوبة تأديبية مناسبة،

– توحيد إجراءات المتابعات التأديبية،

– وجود لجان إدارية متساوية الأعضاءتكلف بالنظر في مدى مناسبة العقوبات التأديبية المقترحة من طرف السلطة التي لها سلطة التعيين " المقترحة للعقوبة التأديبية" للخطأ أو الأخطاء المرتكبة من طرف الموظف،

– تؤكد هذه اللجان العقوبات التأديبية المقترحة أو تقترح عقوبة بديلة في حالة ما إذا رأت أنّ العقوبة المقترحة لا تناسب الخطأ المرتكب،

– هذه اللجان سيدة في قراراتها،

– يشكلها عدد متساو من ممثلي العمال وممثلي الإدارة المستخدمة وترأسها السلطة التي لها صلاحية التعيين أو ممثلها،

وهناك إجراءات أخرى، تمنح هذه اللجان مصداقية في تطبيق الإجراءات التأديبية للموظف المعاقب وهي:

– تمكينه من الإطلاع على ملفه التأديبي،

– الإستعانة بمدافع،

– الإستعانة بالشهود،

– تقديم توضيحات كتابية وشفوية،

– إمكانية الطعن في القرارات المنبثقة من اجتماعات اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء كمجالس تأديبية؛ومن ثم فإنّ هذه الضمانات تضفي نوعا من العقلانية على اعتبارات العمال إزاء قيام الإدارة المستخدمة بمعاقبة أو تأديب الزميل المخطئ.

والأمر الذي يجعل الموظفين يرفضون معاقبة زميلهم هو الفعل التضامني الموجود داخل التنظيم، والمستمد من التضامن الاجتماعي والذي يقتضي التضامن مع المخطئ ولو بإبداء الرفض للعقوبة، وهذا يشكل حسب رأينا نوعا من التدعيم الإجتماعي السائد داخل التنظيم.

وقد يرفض الزملاء معاقبة أحد زملائهم عندما يرون بأنّ هناك موظفين آخرين ارتكبوا أخطاء أكثر جسامة ولم يعاقبوا، وهذا بسبب وجود تغطية من موظفين يشغلون مكانات تنظيمية ذات وزن أو أن السكوت عن ذلك الخطأ يعد من ضرورات الحفاظ على المكانات التنظيمية وكذلك السمعة أواللجوء إلى تعطيل سير المتابعة التأديبية، باختلاق نوع من التأخر مما يسمح بإسقاط المتابعة التأديبية بانقضاء الأجال المحددة قانونا؛ ومن جهة أخرى ربما تكون درجة تمثيلية الإدارة في اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء متغيرا دالّا على عدم عدالة العقوبة من حيث عدد الممثلين، لأن مجموع ممثلي الإدارة يفوق عدد ممثلي الموظفين، أو أنّ هذه اللجان لا تسمح للموظفين بتحريك المتابعات التأديبية عندما ترتكب عليهم تجاوزات وأخطاء من طرف المسؤولين مثلا، أو من طرف زملائهم الذين تربطهم علاقات بالمسؤولين وذوي المكانات التنظيمية المهمة، وعندما نأخذ هذه المتغيرات بعين الإعتبار تتغير النظرة إلى النظام التأديبي وبالتالي رفض معاقبة وتأديب العامل المخطئ.

وهناك أمرآخر يفقد المتابعة القضائية مصداقيتها ويؤدي إلى اعتبار رفض معاقبة الزميل، إذا كان هدف الإدارة الإضرار به والتخلص منه" لأنه يُعتبَر من المغضوب عليهم" لأنّه لا يساند قراراتها أو مقترحاتها، أو أنّ الأعضاء الممثلين للموظفين يشكلون امتدادا للإدارة أكثر من مدافعين عن زملائهم وإن صحّت هذه الفرضية فإنّ هؤلاء الممثلين ينتظرون ما تمليه عليهم الإدارة " التصويت على ماترغبه الإدارة " نوع العقوبة ودرجتها " وإن كانوا كذلك فإنّ معاقبة الزميل تعتبر ظلما، وبالتالي يرفضها زملاؤه بدافع التضامن الذي تفرضه عدّة اعتبارات منها معتقدات الجماعة غير الرسمية والظروف المختلفة؛ ومن الناحية السوسيولوجية فإنّ ارتفاع النسبة الممثلة للمبحوثين الموظفين الذين يقبلون بمعاقبة زميل لهم يمكننا إرجاعه كذلك إلى تعقلن سلوكهم في التنظيم وقبولهم بقواعده الرسمية وبقواعد اللعب داخل التنظيم بين مختلف الفاعلين.

والعكس من ذلك في القطاع الصناعي، عندما يتعلق الأمر بمعاقبة زميل أخطأ أثناء أداء عمله، فتقلُّ النسبة الممثلة للعمال الذين يقبلون بمعاقبة زميل لهم مقارنة بالإدارة العمومية ويمكن إرجاع ذلك إلى اللامصداقية في بعض الحالات، عندما نجد المصنع تسيطر عليه الجماعات ومن ثمّ فإنّ الممارسة الإدارية وقرارات الإدارة تعتبر من طرف باقي الفاعلين في التنظيم بأنّها من صناعة جماعة أو طرف واحد " **القوي أو الذي يسيطر على الشيء المهم ألا وهو الفعل الإداري** "، وبالتالي تعتبر غير موضوعية في نظرهم.

كما أنّ متغير ضعف انتشار الأفعال الثقافية داخل التنظيمات الصناعية بدرجة كبيرة نتيجة لنقص وضعف الوعي لدى العمال من وجودهم داخل المصنع والذي يربطونه في أغلب الحالات بالحصول على الأجر، ومن ثم لاتهمهم معرفة بعض الأمور التنظيمية مثل : ماهية الأخطاء المهنية، أنواعها، درجاتها، كيفيات سير المتابعة التأديبية، وماهي الضمانات التي يكفلها لهم القانون عند التعرض إلى متابعة تأديبية من طرف الإدارة، الأجال القانونية والتي تعتبر مهمة، وهذا الأمر يرجع كذلك إلى نقص الجلسات التوعوية والتنشئوية داخل التنظيم لهؤلاء العمال، و بتعريفهم بذلك تحصل الإدارة على سلوكات عقلانية منهم، هذا من جهة " نقص ارتكاب الأخطاء "، ومن جهة ثانية يغيّرون اعتباراتهم إزاء معاقبة زميل لهم بفعل ارتكابه لخطإ مهني.

الجدول رقم 70: يبين توزيع المبحوثين الذين يشركهم مسؤوليهم في تحديد أهداف العمل والأقدمية.

يشركهم رئيسهم	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
الأقدمية	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
9-1	91	61,90	54	36,73	2	1,36	147	100
18-10	27	48,21	29	51,79	0	0	56	100
27-19	21	43,75	24	50	3	6,25	48	100
36-28	6	40	9	60	0	0	15	100
المجموع	**145**	**54,51**	**116**	**43,61**	**5**	**1,88**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول العلاقة بين متغير أقدمية المبحوثين ومدى إشراكهم من طرف رؤسائهم في تحديد أهداف الوحدات التي يعملون بها، ومن خلال الإتجاه العام المتمثل في نسبة 54,51% من المبحوثينالذين صرحوا بأنّ رؤساءهم يشركونهم في تحديد الأهداف، وهذا الرأي يدعمه المبحوثين الذين تقل أقدميتهم عن 9 سنوات بنسبة 61,90% تليها فئة المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم بين 10 و 18 سنة بـ48,21%، تليها فئة المبحوثين الذين

تقل أقدميتهم عن 27 سنة خدمة بـ43,75% وفي الأخير فئة المبحوثين الذين تزيد أقدميتهم عن 28 سنة بـ 40 %.

في المقابل من ذلك، نلاحظ من خلال الجدول نفسه بأنّ ما نسبته% 43,61من المبحوثين صرحوا بأنّ رؤساءهم لا يشركونهم في تحديد ووضع أهداف الوحدات التي يعملون بها.

وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 12,379وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 12,592 عند درجة حرية 6 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنّه لا توجد علاقة بين متغيري الجدول.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا جليّا أنّه كلما زادت أقدمية المبحوث قلّ إشراكه من طرف رئيسه في تحديد أهداف العمل، وهذا عكس نتائج الجدول رقم 68 المتعلق بإشراك المرؤسين من طرف رؤسائهم في اتخاذ بعض القرارات المرتبطة بالمهام المؤداة، والذي بيّن لنا أنّ ذوو المستوى التعليمي الأعلى هم أكثر مشاركة من غيرهم، وهنا يمكن القول أنّه بالفعل توجد جماعات ذوي الخبرة العالية في مقابل جماعات الأفراد المستقلين والتي أشرنا إليها في التحليل الخاص بالجدول رقم 49 .

إنّ المشاركة في تحديد أهداف العمل يعدُّ أكثر أهميةً من المشاركة في اتخاذ قرار، لأنّ الهدف يعدُّ مستقبليا وقد يكون إستراتيجيا ويتطلب خطة وجهودا وتنسيقا ومتابعة دائمين، كما أنّ صياغة هدف تتطلب عدّة أفكار ومقترحات ووقتا لتحديده نهائيا، ووقتا طويلا لإقناع العمال والموظفين بأهميته بغرض تجميع جهودهم وبذلها لتحقيقه دون توجيهها لخدمة أهداف غيره، وهذا عكس القرار الذي يمثل حلا لمشكلة آنية، تزول بتطبيق القرار أو اختباره.

وهنا نشير إلى أنّ المسؤولين يفضلون إشراك المبتدئين للأسباب التالية:

– عدم رفض المبتدئين وذوو الأقدمية المتوسطة لطلبات رؤسائهم فيما يتعلق بتحديد الأهداف والمساهمة في ذلك، والذين يعتبرون ذلك تقديرا من رؤسائهم وبالنظر كذلك إلى مستواهم التكويني وكذلك أهدافهم الشخصية التي نذكر من أهمها التميز عن ذوي الخبرة بالعمل، خلافا لذوي الأقدمية الكبيرة الذين يفضلون الإحتفاظ بأرائهم لأنفسهم مادام أنّ الأمر يعدُّ تقديما بدون مقابل، أو بدافع الفعل الإستراتيجي الفردي المتمثل في تقليل اعتماد

الإدارة عن طريق المدراء عليهم، وبالتالي يرون بأنّ الإدارة هي المسؤولة عن تحديد الأهداف واتخاذ القرارات وماهم إلّا مجرد مطبقين.

– أغلب المبتدئين وذوو الخبرة المتوسطة يحوزون شهادات جامعية ومعرفة أكاديمية ونظرية أكثر منها عملياتية وبالتالي يقبلون بعروض رؤسائهم فيما يخص تحديد أهداف العمل واتخاذ بعض القرارات، بهدف الإحتكاك بهم واكتساب بعض المهارات الفنية والطرق التطبيقية التي تنقصهم، وبالوصول إلى ذلك قد يحققون بعض أهدافهم الشخصية المتمثلة في تقوية خبرتهم وتعميق معارفهم، بينما ذوو الخبرة الكبيرة لايحوزون على تلك المؤهلات العلمية في أغلب الأحيان وبالتالي معرفتهم تنحصر في الجانب العملي فقط، وفي حالات أخرى يكون مسؤوليهم أقلّ منهم سنّا، ومن ثم قد يرون الأمر يناقض مفهوماتهم المتعلقة بالإفادة والإستفادة من الآخرين، أي يرون بأنّ الإستفادة تكون من ذوي الخبرة الكبيرة مثلهم وليس ممن هم أقلّ منهم سنا وبالتالي شأنا حسب مفهومهم.

– كما قد يكون سبب عدم إشراكهم متّبعا من طرف الرؤساء بدافع الإستراتيجية الفردية – التي سبقت الإشارة إليها في تحليلات سابقة–، دفاعيةً تتمثل في تكوين وتعزيز قوة جماعات الأفراد المستقلين الذين تكون قواهم فردية مشتتة على خلاف ذوو الأقدمية والخبرة، الذين تكون جماعاتهم قوية من حيث التعداد وحتى الأفكار والمعايير، وبالتالي استعمال أفراد الجماعات الأولى كواقي صدمات، لمقاومة الصراعات والمعارضات المحتملة من الجماعات الثانية؛ كما قد يكون هدفهم وقائيا من خلال تغطية النقص الفردي بالتنوع المعرفي والنظري الثري لأفرادالجماعات المستقلة، والذي يكون خاما في أغلب الحالات وإعادة صقله بجزء من الخبرة الفردية والمهارات الخاصة به، ومن ثم تكون الأهداف المحددة والقرارات المتخذة ذات نوعية أكثر من التي تقدمها جماعات الأفراد ذوو الخبرة الكبيرة.

مما سبق ذكره، يمكن التلميح إلى مبدأ ذو أهمية كبيرة من الأفعال الإستراتيجية الفردية، ألا وهو سعي الرؤساء إلى إيجاد جماعات منظمة ومتجانسة داخل وحداتهم، تساهم بدورها في تدوير الإمكانيات الفردية بين جميع أعضائها، مثلا: التعرف على الأفراد المتميزين ودعمهم وتشجيعهم لكي يكونوا قدوة لزملائهم، خلق التجانس بين العمال والموظفين وترك حرية اختيار العناصر المشكلة للجماعات والفرق لهم لأنّهم سيحتكمون في ذلك إلى اختيار الأفراد الذين يتفقون معهم سلوكيا ومن حيث التصرفات، الأمر الذي يسهم في تكوين جماعات مشتركة بين الأفراد ذوو الخبرة الكبيرة وأفراد الجماعات المستقلة، ومن ثمّ تبادل كل طرف

لخبرته أو معارفه مع الطرف الآخر، الأمر الذي يؤدي إلى تعلّم الجميع ورفع مستواهم؛ وإذا تم هذا الأمر فإنّه ينتج جماعات متعاونة ومتكاملةومتفاهمة أكثر منها متصارعة ومتشاحنة، وبالتالي يحصل الإتفاق على الأهداف المحددة، التي تكون بمشاركتهم الجماعية في ذلك ممّا يحقق تماسك جميع الأعضاء والوحدات ومن ثمّ تتحقق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم 71: يبين أراء المبحوثين حول الجانب الذي يميل إليه مسؤوليهم والأقدمية.

يميل الى / الخبرة المهنية	حجب نفسه عن الآخرين	التمييز بين العمل الضروري وغيره	الاهتمام بالأشخاص من نفس المستوى	التركيز على الأشياء المحققة للرضا	معاملة الأفراد بثقة ولا يفرق بينهم	إجابة متعددة	بدون إجابة	المجموع
	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %
9-1	15 10,20	16 10,88	19 12,93	17 11,56	41 27,89	27 18,37	12 8,16	147 100
18-10	7 12,50	7 12,50	7 12,50	5 8,93	18 32,14	11 19,64	1 1,79	56 100
27-19	10 20,83	10 20,83	6 12,50	0 0	8 16,67	6 12,50	8 16,67	48 100
36-28	**2** **13,34**	1 6,67	2 13,33	0 0	8 53,33	2 13,33	0 0	15 100
المجموع	**34** **12,78**	**34** **12,78**	**34** **12,78**	**22** **8,27**	**75** **28,20**	**46** **17,29**	**21** **4,89**	**266** **100**

يبين لنا هذا الجدول تأثير متغير الخبرة المهنية للمبحوثين على رأيهم بخصوص السلوكات التي يميل إليه مسؤوليهم، ومن خلال اتجاهه العام يتّضح لنا بأنّ ما نسبته 28,20% من المبحوثين صرحوا بأنّ مسؤوليهم يعاملونهم بثقة ولا يفرقون بينهم لاعتبارات المنصب، ويدعم هذا الرأي المبحوثين الذين تزيد أقدميتهم عن 28 سنة خدمةً في أحد المجالين بنسبة 53,33% تليها فئة المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم بين 10 و 18 سنة بنسبة 32,14% ثم فئة المبحوثين الذين تقل أقدميتهم عن 9 سنوات بنسبة 27,89% وفي الأخير فئة المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم بين 19 و18 سنة بـ16,67%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ من خلال نفس الجدول أنّ ما نسبته 17,29% من المبحوثين صرحوا بأكثر من رأي بخصوص هذا السؤال، وكانت معبرةً على وجه الخصوص على الجانب الإيجابي

للقيادة، أي تركيزها على الأشياء المحققة للرضا عن العمل ومعاملة الأفراد بثقة وعدم التفريق بينهم، ثم السلوكات المعبرة عن القيادة المتسلطة، سواء تلك التي تحجب نفسها عن الآخرين وتميز بين العمل الضروري وغيره، أو تحجب نفسها وتهتم بالأشخاص المنتمين إلى نفس المستوى الوظيفي، أو تركز على العمل الضروري عن غيره من الأعمال بالإضافة إلى الإهتمام بالأشخاص المنتمين إلى نفس المستوى الوظيفي أو اجتماعها على السلوكات الثلاث.

ونلاحظ أيضا تماثل النسب الممثلة للمبحوثين الذين صرحوا بأحد الأجوبة التالية: أن مسؤوليهم يميلون إلى حجب أنفسهم عن الآخرين، أو إلى التمييز بين العمل الضروري وغيره، أو الإهتمام بالأشخاص المنتمين إلى نفس المستوى الوظيفي بنسبة 12,78%، وفي الأخير فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن مسؤوليهم يركزون على الأشياء المحققة للرضا عن العمل بنسبة 4,89%؛ وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 29,308وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 28,869 عند درجة حرية 18 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك ننفي الفرضية الصفرية ونقول بأنّه توجد علاقة بين متغيري الجدول.

من خلال النسب المضمنة في هذا الجدول يمكن أن نميز بين ثلاثة أنماط قيادية، ألا وهي: النمط الذي يقوم على معاملة الأفراد بثقة ولا يميز بينهم لاعتبارات المنصب وهو السائد والذي يتبناه أغلب القادة وفقا لأراء المبحوثين، ومن ثمّ فإنّ أسلوب قيادتهم هو الديمقراطي الذي يركز على المعاملة الجيدة بين الأفراد وبين القائد، ويشاركهم في بعض العمليات التنظيمية مثل اتخاذ القرارات، تحديد الأهداف، التعرف على أرائهم بخصوص بعض الأمور التنظيمية، ويركز كذلك على الاتصال الصاعد إلى جانب الاتصال النازل، كما أنّه يعامل مرؤوسيه بطريقة تشجع على بث الروح التعاونية بينه وبينهم، وتشجع كذلك على تنمية بعض مهاراتهم مثلا: الفكرية من خلال لجوئه إلى معرفة أرائهم واقتراحاتهم بخصوص المشكلات المعترضة وبعض القضايا التنظيمية، إلّا أنّه وبالرّغم من ذلك فقد يكون هذا النمط زائفا إذا لم يتبنّ نمط المشاركة الفعلية والفعالة التي تضفي الصفة التشاركية في القيادة والعمل لأعضاء الفريق وقائدهم، ومن ثم تحقيق الأهداف الموضوعة بدرجة عالية من الكفاءة لأنها من صنع مشترك أي بين مختلف الفاعلين في التنظيم، وبناء على ذلك تتعاظم بعض الأفعال الإيجابية مثل: تشجيع الفعل الإبداعي، تشكيل الأفعال والتقاليد الإيجابية والمشتركة بين الجميع.

وهذا النمط أي القيادة الديمقراطية التشاركية يتجاوز حدود القيادة الديمقراطية فقط، إلى إزالة الكثير من الحواجز والفواصل التي تكرّسها الطبيعة الرسمية للتنظيم مثل: المكانة التنظيمية، فقد نلمس من خلاله علاقة صداقة بين القائد ومرؤوسه أو حتى مصلحة بانتهاء العمل، كما أنّ هذا النمط يتبناه بعض القادة لكن بدرجات متفاوتة من حيث تحولهم في الأدوار، ففي بعض الحالات نجد أنّ القائد يكون ديمقراطيا لكن لن يقبل بأن يتحوّل إلى منسقٍ بين أعضاء فريقه أو وحدته، لأنّ ذلك يصطدم مع بعض القيم الإجتماعية التي يحملها، التي نذكر منها: عدم الإكثار من المخالطات الإجتماعية غير المحدودة داخل التنظيم، لأنّه وحسب اعتقاده قد تنقلب إلى العكس من هدفها، " وهذا من خلال تشبُّعه بمضامين القول الشعبي التالي : " **الدسارة تجيب الخسارة** " ومن ثم وفي سبيل الإبقاء على علاقته بمرؤوسيه في إطارها الرسمي وإسباغها بنوع من المعاملة الإنسانية لإحساسهم فقط، بأهميتهم عنده؛ وهذا الأخير يحقق له عدم معارضتهم لأفكارة وأرائه واقتراحاته وتوجيهاته لهم في ميدان العمل، وإلى هنا فإنّ قادة هذا النمط يُعتبَرون إيجابيين إذا ما تمت مقارنتهم بنظرائهم الذين يتبنون أنماطا أخرى أشدّ تصلُّبا، وعليه يبقى على هؤلاء القادة التفكير، ومن ثمّ تجريب أسس القيادة التحويلية وكذلك الجوّالة التي تعتبر حاليا من الأنظمة القيادية الحديثة والتي أثبتت فعاليتها في المنظمات التي يتّبع قادتها هذا النمط.

الجدول رقم 72: يبين أراء المبحوثين حول نتيجة اختلاف لغة التعامل والمستوى الدراسي.

المستوى الدراسي	عدم استطاعة العمال التعبير عن أنفسهم 1	تعقيد إقامة علاقات مهنية أو اجتماعية معهم 2	1 و 2	بدون إجابة	المجموع
	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %
بدون مستوى	6 50	4 33,33	2 16,67	0 0	12 100
ابتدائي	6 50	4 33,33	2 16,67	0 0	12 100
متوسط	22 59,46	10 27,03	5 13,51	0 0	37 100
ثانوي	45 54,22	23 27,71	9 10,84	6 7,23	83 100
جامعي	60 49,18	37 25,41	23 18,85	2 1,64	122 100
المجمـــوع	**139** **52,25**	**78** **29,32**	**41** **15,41**	**8** **3,01**	**266** **100**

يبين لنا هذا الجدول مدى تأثير متغير المستوى الدراسي للمبحوثين على تصريحهم المتعلق بالنتيجة المترتبة عن اختلاف لغة التعامل بين العمال والموظفين ومسؤوليهم، ومن خلال الإتجاه العام يتضح لنا بأنّ ما نسبته 52,25% من المبحوثين صرحوا بأنّ ذلك يؤدي إلى عدم قدرتهم على التعبير عن أنفسهم لاسيما فيما يتعلق بجوانب العمل، انشغالاتهم، مشاكلهم الشخصية والمهنية وحتى طرح الأفكار الجديدة وبعض الحلول للمشكلات الفنية وما شابه ذلك، ويدعم هذا الرأي المبحوثين ذوو المستوى المتوسط بنسبة 59,46% تليها فئة المبحوثين ذوو المستوى الثانوي بنسبة 54,22% وفي الأخير فئة المبحوثين بدون مستوى وذوو المستوى الإبتدائي بـ 50 % وذوو المستوى الجامعي بـ49,18%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ ما نسبته 29,32% من المبحوثين صرحوا بأنّ اختلاف لغة التعامل بين العمال والموظفين ومسؤوليهم يترتب عنه تعقيد إقامة علاقات مهنية واجتماعية، وهناك فئة من المبحوثين الذين صرحوا بأنّ اختلاف لغة التعامل يترتب عنه الأمرين مجتمعين وهذا بـ15,41%.

وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 8,739وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 21,026 عند درجة حرية 12 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنّه لا توجد علاقة بين متغيري الجدول.

يمتد تأثير متغير اللغة أو اللغات التي يتعامل بها أعضاء المنظمة إلى التماسك التنظيمي أيضا، على غرار طبيعة العلاقات الإجتماعية بين مختلف الفاعلين في التنظيم، والإهتمامات والأهداف المشتركة بينهم، وكذلك قوة القيم الإجتماعية التي يحملونها ودرجة ترسُّخ القيم الثقافية للتنظيم في أذهانهم، وعوامل أخرى تعتبر من صنيع الممارسة الإدارية ومدى كفاءتها وفعاليتها، في ظل تنوُّع المشارب الثقافية الإجتماعية والتنظيمية السائدة في محيط التنظيم الواحد؛ وانطلاقا من مقولة إميل دوركايم بخصوص الضمير الجمعي ومدى تعبيره عن اللغة " **إذا تكلم الفرد فينا فإنّ المجتمع هو الذي يتكلم** "، وهذا يدل على اجتماعية اللغة ومساهمتها في توحيد الرؤى والتعبير عنها بالمفهوم السوسيولوجي، وعلى هذا الأساس فاللغة: هي ظاهرة اجتماعية تشترك مجموعة من الأفراد في النطق بها واستعمالها كوسيلة للتواصل فيما بينهم والتعبير عن أرائهم وأفكارهم وطموحاتهم، وبناء أهدافهم وتحقيق وحدتهم وهذا إطار المجتمع.

أمّا إذا انتقلنا إلى محيط التنظيم، الذي يمثل جزءا من المجتمع الكلي إذا قرنّا بين الوجود الإنساني المجتمعي فيه وكذلك هدف خدمة التنظيم للمجتمع في إطار مسؤوليته الإجتماعية، يفرض وجود وسيلة مشتركة بين الفاعلين الإجتماعيين داخل التنظيم لضمان تفاهمهم وتلاحمهم، وبغرض تحقيق الهدف سالف الذكر، ألا وهو خدمة المجتمع من خلال تصريف مخرجات التنظيم بين باقي الفاعلين والوحدات الإجتماعية الأخرى.

وهذه الوسيلة تتمثل في اللغة، فإن كانت واحدةً ومشتركةً ومفهومةً بين مختلف فئات انتماء الفاعلين في التنظيم، عظّمت من نسبة تحقيقه لأهدافه، بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، لأنّها تسهّل من فهمهم لأهدافه وخططه بشكل دقيق، والتعليمات والأوامر المتخذة في سبيل ذلك، وكذلك تساهم بدرجة كبيرة في تدفق المعلومات بين مختلف الوحدات والمستويات وتكون ذات فعالية دلالية، كما تمدُّ رؤساء العمل بمعلومات دقيقة ووفيرة عن طريق الاتصال الصاعد.

وبالنّظر إلى أهمية التواصل الفعال بين رؤساء العمل ومرؤوسيهم لأداء المهام الموكلة إليهم في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة والمناطة بكل وحدة تنظيمية يشرف عليها أحدهم، وباعتبارهم محركي العمل في الوحدات التنظيمية وإضفاء الفعالية عليه، وجب عليهم التفاعل مع مرؤوسيهم بطريقة فعالة ولا يتحقق لهم هذا الأمر إلّا إذا استعملوا لغة يفهمها مرؤوسيهم بدقة، هذا من جانب العقلانية الرسمية للتنظيم؛ بينما من جانب اجتماعية التنظيم في حد ذاته، وكما سبق وأن أشرنا إلى أهمية اللغة المشتركة بين أعضاء التنظيم، لتحريك أعماله وضمان سيرورته، يفرض لا محالة تفاعل أعضاء التنظيم مع رؤسائهم في سبيل ذلك، لأنّ ميزة الرسمية التي يتسم بها التنظيم لا تتعارض مع هذه الضرورة الإجتماعية " التفاعل الاتصالي والعلائقي بواسطة اللغة " فإذا كانت اللغة واحدةً ومشتركةً بين جميع الفاعلين، يكون هذا الشكل

التفاعلي إيجابيا ومحققا للتماسك التنظيمي العام، وإذا كانت غير مشتركة فإنّها تبقي حيزا اتصاليا كبيرا غير مفهومٍ وتحدث فراغا علائقيا بين مكونات التنظيم، وهذا ما يفسر النسب المضمّنة في الجدول التي تشير إلى أنّ اختلاف لغة التعامل بين أعضاء التنظيم تؤدي إلى:

1- عدم استطاعة العمال التعبير عن أنفسهم أمام مسؤوليهم:

يعود هذا الأمر إلى اختلاف اللغة المستعملة من الطرفين، فرؤساء العمل يستعملون في الغالب اللغة الفرنسية، ويرجع هذا إلى لغة تكوينهم في مؤسسات التنشئة الإجتماعية المدنية " **المدرسة، المتوسطة، الثانوية والجامعة وصولا إلى مكان العمل** " قبل تعميم تعريبها، وهذا الأمر ساعدهم على إتقانها أكثر من اللغة الوطنية "**اللغة العربية** " أو على الأقل العمل والتعامل وفقها، ويصح هذا الطرح عندما نجد بأنّ أغلب رؤساء العمل أنهوا تكوينهم الأكاديمي أو أنّهم ابتدؤوا العمل قبل بداية التّعريب المعمم الذي تبنّته الدولة الجزائرية.

وهناك عامل الإحتفاظ بالاطارات التي تشغل المناصبالعليا بهدف توريث الخبرة للإطارات المبتدئين أو متوسطي الخبرة وصقل مهاراتهم، قد يساهم في إبقاء هذه الممارسة أي " **استعمال اللغة الفرنسية** "؛

بينما نجد حديثي التوظيف في مختلف الفئات المهنية لايحسنون التعامل باللغة الفرنسية بالطريقة التي يجيدها رؤساءهم، ويرجع هذا إلى أنّهم تنشّأوا في محيط مجتمعي لا يشجع على تعلم اللّغات، أو تكوّنوا خلال بداية مشروع التعريب المعمم الذي تبنّته الجزائر مطلع التسعينيات ومن ثمّ فهم يحسنون اللغة الوطنية " **اللغة العربية** " أكثر من اللغات الأجنبية.

وإلى هنا نصل إلى أنّه في أغلب الحالات نجد أنّ الرئيس والمرؤوس في محيط العمل يعملان معا ولكن يختلفان في اللغة التي يستعملانها في تواصلهم وتعاملهم، الأمر الذي يجعل الطرفين في عزلة إتصالية عن بعضهما البعض، نظرا لاختلاف لغة تواصلهما وعملهما، وهذا يؤثر على درجة تدفُّق المعلومات بشكل أو بآخر، ومن ثمّ لا يستطيع كل منهما التعبير وإيصال الأفكار والإهتمامات إلى الثاني لتعذُّر ذلك بسبب غياب اللغة المشتركة.

1- تعقيد إقامة علاقات مهنية أو اجتماعية معهم:

باعتبار أنّ الفرد العامل اجتماعيٌّ أو مدنيٌّ بطبعه، فهو يحتاج إلى التفاعل المستمر والدائم مع غيره من الأفراد، سواء الذين ينتمون إلى نفس مكانته الإجتماعية أو مكانة اجتماعية أدنى أو أعلى منه، ويكون تفاعله إيجابيا إذا استطاع بناء أكبر عدد من العلاقات الإيجابية والمتنوعة مع هؤلاء، وتحقيقه

لذلك يتوقف أيضا على عامل اللغة المشتركة، فإذا كان يحسن لغة تعامل الآخرين، فإنّه يتمكّن من تكوين علاقات معهم، والعكس صحيح.

2- تؤدي إلى الأمرين مجتمعين:

هناك فئة من المبحوثين يرون بأنّ اختلاف لغة التعامل في محيط العمل يؤدي إلى عدم قدرة العمال على التعبير عن أنفسهم وأرائهم وأفكارهم وكذلك إلى تعقيد إقامة علاقات مع رؤسائهم، وقد يكون هؤلاء المبحوثين ينتمون إلى فئات مهنية أدنى، وهذا بالنّظر إلى محدودية تكوينهم العلمي بسبب تسرّبهم المدرسي المبكر، والذي انعكس بدوره سلبا على إتقانهم للّغة الوطنية أو اللغة الفرنسية.

من خلال هذا التحليل، يتضح لنا جليّا بأنّ عدم اشتراك جميع الفاعلين في التنظيم على لغة عمل وتعامل واحدة، يؤدي إلى إحداث عزلة وفراغ إتصالي وعلائقي كما سبقت الإشارة، ومن ثمّ تتأثر درجة التماسك التنظيمي العام، وكذلك التعدد اللغوي في التنظيم الواحد يضعف هذا التماسك، وقد يؤدي إلى إحداث صراعات بين الأفراد بسبب نقص التواصل والتفاهم الإيجابي بينهم، وكذلك يؤثر على نوعية العمل التنظيمي بسبب سوء فهم التعليمات وحتى تفسيرها وتطبيقها، ويقضي على الطبيعة الإجتماعية والإنسانية للتنظيم، من خلال وضع الفواصل والجوانب الغامضة بين الأفراد المنتمين إلى فئات تنظيمية مختلفة أو إلى مستويات تنظيمية مختلفة، وبصفة عامة يقلّل من فرص التفاعل الإيجابي بين مكوّنات التنظيم، وهذا الأمر قد يشعر الأفراد بـ: لا إنسانيتهم ويؤدّي إلى اغترابهم.

الجدول رقم 73: يبين أراء المبحوثين حول مدى رضا الرؤساء عن أداء مرؤوسيهم حسب الجنس.

رضا الرؤساء / الجنس	نعم هم راضون		لا هم غير راضين		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكر	77	46,95	85	51,83	2	1,22	164	100
أنثى	55	53,92	42	41,18	5	4,90	102	100
المجموع	**132**	**49,62**	**127**	**47,74**	**7**	**2,63**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول العلاقة بين متغير جنس المبحوثين ورأيهم بخصوص رضا الرؤساء عن أداء مرؤوسيهم، ويوضح لنا الإتجاه العام أنّ ما نسبته 49,62% من المبحوثين صرحوا بأنّ الرؤساء راضون عن أداء مرؤوسيهم، ومن ثمّ لا يتدخلون في كل الأوقات لتحديد الكيفيات المثلى لأداء الأعمال، وعدم تركيزهم على الرقابة للتأكد من التزام المرؤوسين بالطرق المحددة، ويدعّم هذا الرأي المبحوثين من جنس أنثى بنسبة 53,92% والمبحوثين الذكور بنسبة 46,95% .

وفي المقابل من ذلك، نلاحظ أيضا أنّ ما نسبته 47,74% من المبحوثين كان تصريحهم عكس الرأي الأول، أي أنّ الرؤساء غير راضين عن أداء مرؤوسيهم، وقد يكون هذا بسبب عدم الالتزام بالأوامر والتعليمات المقدمة من طرفهم بهذا الخصوص، وعدم التقيد بالكيفيات المحددة من طرفهم، أو لأنّ أداءهم تشوبه بعض النقائص من خلال إبدائهم لعديد الملاحظات أو تطبعه بعض العيوب.

وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 4,468وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 5,991 عند درجة حرية 2 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بأنّه لا توجد علاقة بين متغيري الجدول.

يعتبر رضا رئيس العمل عن أداء مرؤوسيه من محصّلات التفاعل الإيجابي بين الطرفين، بحيث كلما زاد تفاهم الطرفين حول طريقة الأداء والهدف المطلوب تحقيقه، من خلال استماع الرئيس لانشغالات مرؤوسيه بخصوص العمل ومشكلاته وتقديمه للحلول الجيّدة وكذلك للمعلومات الكفيلة بإنجاز العمل على الوجه المطلوب؛ بينما يؤدي انخفاض مستوى التفاهم بين الطرفين بهذا الخصوص سواء كان بسبب

اختلاف اللغة المستعملة أولاعتبارات أخرى، التي نذكر من بينها: جنس الطرفين " **ذكر/ ذكر = تعصب للرأي أو الموقف / أو معاملة متصلبة** "، كلما انعكس ذلك سلبا على رضا الرئيس عن أداء مرؤوسيه، ووفقا لمعطيات الجدول يتضح لنا بأنّه كلما اختلف جنس الرئيس والمرؤوس ازداد التفاهم بينهما، الأمر الذي يساهم بشكل أو بآخر في إحداث نوع من التماسك بين الطرفين في الوحدة التنظيمية، لأنّ هذا الإختلاف سيقيّد لامحالة، التصرف غير المقبول من طرف الآخر" **مثلا لوم الرئيس لمرؤوسه بسبب التقصير** " ويساعد أيضا على عقلنة المعاملة الثنائية " **أي في حدود ما يسمح به اختلاف الجنس بين الطرفين ودون تجاوز ذلك**" .

وتُظهِر لنا معطيات هذا الجدول أنّ الإناث صرّحن بأنّ الرؤساء راضون عن أداء مرؤوسيهم وبنسبة أقل، الذكور، وحسب رأينا ولتفسير هذه النسب يمكننا الإشارة إلى أنّ مناصب القيادية في المؤسسات الصناعية وحتى الإدارية في الجزائر، يشغلها الذكور بدرجة كبيرة من الإناث وهذا يرجع إلى التكوين الإجتماعي العام الذي رسّخ هذه الخصوصية، وأفرد الذكور بها دون الإناث وهذا من باب أنّ الذكر يمتاز بالقوة والصبر أكثر من الأنثى من جانب تحمل وتسيير الضغوط، وحتّى بعض الأمور غير العقلانية " **اللوم الممزوج ببعض العبارات القاسية** "، مقارنة بالأنثى.

وإذا أخذنا متغير التغيُّر الإجتماعي الذي يعرفه المجتمع الجزائري نقول بأنّ المكانة الإجتماعية للمرأة في المجتمع الجزائري هي في بداية التكوُّن، فبعدما كان المجتمع يشجّع ويفضّل الذكر على الأنثى، وهذا وفقا للاعتقادات التي سادت لفترة زمنية معتبرة تزامنت مع غلبة الطبيعة الريفية للمجتمع، إلّا أنّه وفي سياق التغير الإجتماعي من الريفية إلى التمدن: قلّل الفعل الإجتماعي العام من القيود المفروضة على المرأة، فسمح لها بمواصلة الدراسة وفي حالات بالعمل في بعض الوظائف التي تناسبها كالتعليم والتطبيب وبعض المهن الإدارية في المدن فقط، واستمر هذا التغير الإجتماعي "**إذا أخذنا في اعتباراتنا أنّ المجتمع في تغير مساير للتغيرات الحاصلة في مجالات أخرى**"، إلى أن توسعت المجالات التي تعمل فيها الإناث وزادت نسبتهن في الدراسة إلى أن تغلّبن في تواجدهن في أغلب المجالات العملية على الرجال؛ هنا نطرح سؤالا مفاده لماذا عادت الغلبة في المجتمع الجزائري للمرأة على حساب الرجل بالنّظر إلى خصائصه التقييدية؟.

في هذا الإطار، يمكن أن نُرجِعَ هذه الغلبة إلى التوازي مع التغير الاجتماعي لمكانة المرأة في المجتمعات الأخرى وكذلك من خلال توجيه الفعل السياسي لذلك، وهناك رأي قد يفي بالغرض المطلوب وهو ربما عدم اهتمام الفعل الاجتماعي العام بمكانة الرجل الاجتماعية بنفس درجة اهتمامه بمكانة المرأة؛ أي أنّ النظرة الإجتماعية للمرأة تطوّرت بالموازاة مع طموحاتها من ماكثة في البيت ومنجبة للولد إلى أستاذة وطبيبة ومحامية ورئيسة حزب وبلغت طموحاتها إلى رئاسة الدولة؛ بينما الرجل على خلاف ذلك أي لم تتغير النظرة الاجتماعية ولم تتطور إزاء دوره في المجتمع " رئيس عائلة في منذ القدم — بقى رئيسا للعائلة في حاضرنا "؛ " **يمكن أن يمثل هذا الطرح فكرة بحثية**"؛ وحتى في مجال العمل نجد أنّ المرأة طوّرت من مراكزها الإجتماعية من خلال تواجدها تقريبا في كل مجالات العمل، ونجدها حتى في مجال العمل الصناعي الخفيف "؛ وهذا بالنّظر إلى تطبيق مختلف الاتفاقات الدولية التي وافقت عليها الجزائر لاسيما ما تعلق منها بالمرأة وموضوع المساواة مع الرجل إلّا ما تعارض منها مع المبادئ الاسلامية " **الميراث** ".

وبالنّظر إلى كثافة التواجد النسوي في العمل الإداري من جهة، واستمرارية التقييد الإجتماعي لجوانب ومضامين التعامل مع الإناث " **الإحترام المتبادل المفروض اجتماعيا** " من جهة ثانية "و هذا الجانب في نظرنا لن تمسه رياح التغيير"، فقد يكون هذا عاملا مساعدا على إحلال العلاقات الجيدة بين رئيس العمل ومرؤوسيه لاسيما الإناث، ومن ثمّ يحدث رضاه عن أدائهن، كما أنّ التعامل مع الإناث يكون سهلا مقارنة بالذكور لأنّهن أكثر قبولا للتوجيهات كما يرغبن في العمل تحت سلطة ذكر أكثر من

تفضيلهن العمل تحت سلطة أنثى، والذكر يفضل العمل تحت سلطة أنثى في بعض الحالات أكثر من رغبته في العمل تحت سلطة رئيس ذكر، وهذا لاستفادة الطرفين من عامل الإحترام المتبادل المفروض اجتماعيا الذي سبقت الإشارة إليه؛ وهذا يساعد على تحقيق رضا الرئيس عن أداء مرؤوسيه، كما هو ملاحظ في الواقع الإجتماعي، ويمكن أن يكون رأي الإناث امتدادا لعلاقاتهن الجيدة برؤسائهن وقياسا على ذلك صرحن برضا رؤسائهن على أداء مرؤوسيهم.

أضف إلى ذلك، أنّ درجة الالتزام بالتعليمات والتنظيمات الداخلية، ديمقراطية القيادة والمناخ التنظيمي المساعد على ذلك، غياب الصراعات بين المرؤوسين، بينهم وبين رؤسائهم، وقد تعود النتائج المحققة عاملا مؤديا إلى رضا الرؤساء عن أداء مرؤوسيهم.

الجدول رقم 74: يبين أراء المبحوثين حول نمط القيادة المتبع حسب الجنس.

نمط القيادة / الجنس	ديمقراطي		استبدادي		فوضوي		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكر	60	36,59	58	35,37	46	28,05	0	0	164	100
أنثى	47	46,08	31	30,39	21	20,59	3	2,94	102	100
المجموع	**107**	**40,23**	**89**	**33,46**	**67**	**25,19**	**3**	**1,13**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول العلاقة بين جنس المبحوثين ورأيهم بخصوص نمط القيادة المتّبع من طرف رؤسائهم، ومن خلال الإتجاه العام المتمثل في نسبة 40,23% التي تمثل المبحوثين الذين صرحوا بأنّ نمط القيادة المتّبع هو ديمقراطي، وهذا الرأي يدعمه المبحوثين من جنس أنثى بنسبة 46,08% ومن طرف المبحوثين الذكور بـ36,59%.

في المقابل من ذلك نلاحظ من خلال نفس الجدول أنّ ما نسبته 33,46% من المبحوثين صرحوا بأنّ النمط القيادي الذي يتّبعه رؤساؤهم هو النمط الإستبدادي؛ كما نلاحظ أيضا أنّ ما نسبته 25,19% من المبحوثين الذين صرحوا بأنّ نمط القيادة هو فوضويا؛ وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 9,42وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 7,815 عند درجة حرية 3 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك ننفي الفرضية الصفرية ونقول بأنّه توجد علاقة بين متغيري الجدول.

في مستهل تفسير النسب المضمّنة في هذا الجدول يمكننا الإشارة إلى أنّ المدراء في التنظيمات يستخدمون السلطات التي تمنحهم إيّاها المراتب التي يشغلونها، ويختلفون في كيفيات استخدامها كاختلافهم في طبائعهم وتكوينهم الشخصاني والمعرفي وحتى اعتقاداتهم إزاء أنفسهم وإزاء الآخرين؛

فمنهم من يرى بأنّ تفويض البعض من السلطات يُشعِر الأتباع بالإرتياح ومن ثمّ اندفاعهم في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، والبعض الآخر يرى بأنّ المسؤولية عن تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية فرديةً وذات طبيعة وحدوية، ومن ثمّ فلا مجال لتفويضها أو الإنقاص منها لأنّ ذلك لا يسقط المسؤولية الفردية ولا يبرر الفشل، وأنّ الواجب عليهم احتكار تلك السلطة لتعظيم التزام المرؤوسين بالتعليمات والأوامر لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

وهناك فئة أخرى من القادة لايستخدمون تلك السلطات ولا يفوِّضونها إلى من هم في المستويات الدنيا، ولا يمارسون مهام المدير الفعّال، بل يتركون المجال مفتوحا للمرؤوسين في استخدام وتوجيه تلك السلطات والقوة التنظيمية؛ وبناء على هذا فإنّ الباحثين في مجال التنظيم والإدارة، هم على شبه إجماع في أغلب الحالات، على وجود ثلاثة أنماط قيادية يتبعها المدراء في المؤسسات والإدارات وهي: القيادة الديمقراطية، القيادة الإستبدادية وأخيرا القيادة الفوضوية.

وفي هذا الإطار، تقوم القيادة الديمقراطية على مشاركة المرؤوسين في الأعمال والعمليات التنظيمية من تحديد للأهداف ووضع للخطط، وهذا من شأنه أن يجعل الأهداف التنظيمية مشتركة بين المرؤوسين والقادة والإدارة بصفة عامة، وكذلك الخطط وطرق العمل تكون واضحةً ومفهومةً وفي متناول الجميع، لأنهم شاركوا بأفكارهم في وضعها وبأرائهم عند دراستها وتقييمها.

وبما أن القادة الديمقراطيين يدركون أهمية أفكار المرؤوسين، فإنّهم يفعّلون إلى جانب ذلك نظام الاتصالات الصاعدة في مقابل الاتصالات النازلة، ويعتمدون عليه بدرجة كبيرة في وضع الحلول للمشكلات المطروحة، التي تعترض المرؤوسين عند أداء أعمالهم، لأنهم على علم بأنّ المرؤوسين أوّل من يفكر في البحث عن الحلول لتلك المشكلات، وعلى هذا الأساس يولون أهمية بالغة للأفكار والمقترحات المبلّغة إليهم من طرف المرؤوسين، ويقومون بتقييمها ودراستها وموازنتها، ثم يختارون الأفكار الملائمة والقابلة للتجسيد والتطبيق على أرض الواقع، وغير المكلِّفة والممكن تجريبها للوقوف على مدى فعاليتها بالنسبة للتنظيم؛ وقد يغيِّرون من مواقفهم القيادية من خلال التجول بين الوحدات والفروع التنظيمية – القيادة الجوالة –.

ومن مميزات القادة الديمقراطيين كذلك: الإنصات لمن هم في المستويات الإدارية الدنيا مهما ضعُفت مراتبهم في التنظيم، وبالتالي يقلُّ عندهم الترفُّع الذي يمنحهم إيّاه المنصب المشغول، فنجدهم لايفرّقون بين المرؤوسين الخاضعين لسلطتهم أو غير الخاضعين لها، ويبنون معهم علاقات اجتماعية "

صداقة وزمالة ومصلحة في بعض الحالات "، بالإضافة إلى علاقات العمل الرسمية التي تفرضها تقاليد التنظيم؛ إنّ نمط المعاملة هذا القائم على التفاعل والتحاور والإستماع والمناقشة والمشاركة، من شأنه أن يشعر المرؤوسين براحة نفسية كبيرة إزاء عملهم ويدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود والسعي إلى تحسين أدائهم والرفع من مستوى إنتاجهم وإلى تقديم الأفكار والمقترحات والمبادأة بها، والإنشغال بمشكلات العمل أكثر من زملائهم الذين لا يعاملهم رؤساؤهم بمثل ذلك.

ولا يرى القائد الديمقراطي أيُّ حرجٍ في مشاركة مرؤوسيه عند اتخاذ بعض القرارات، فنجده يجتمع بهم ويعرض عليهم المشكلة ويتعرّف على أرائهم وأفكارهم بخصوصها، ومن خلال هذه العملية يقوّي معرفته ويعزز من إمكانية اتخاذ قرارات فعالة بدرجة كبيرة لأنّها من صنع مشترك؛ وحسب رأينا بهذا الخصوص فإنّ القرارات التي يشترك القائد والمرؤوسين في صنعها تكون ذات نتائج نوعية مقارنة بالقرارات المتخذة بشكل انفرادي أو ارتجالي.

وكما سبق وأن أشرنا إلى اختلاف القادة من حيث الأنماط القيادية التي يتبعونها، وأثرُ تكوينهم الشخصاني والمعرفي على ذلك، فإنّ هذا المؤشر يمتد تأثيره في كل نمطٍ قياديٍّ على حدا، ففي النمط الديمقراطي مثلا: نجد من يشارك مرؤوسيه بشكل جماعي وآخرون بشكل فردي، ويختلفون كذلك في الأساليب المستعملة في توليد وعصف الأفكار الفردية؛ وحتى في أساليب عرض المشكلات وبناء الحلول، فهناك من يعرضها في شكلها العام وهناك من يبسّطها ويقسّمها إلى مشكلات فرعية، وفيما يخص بناء الحلول فهناك من يجمع الإقتراحات ويدرس ويقيّم فاعليتها على انفراد، ومن ثم تكون مشاركته لمرؤوسيه شكلية – كما سبقت الإشارة في تحليلات سابقة- لأنّه يحتكر سلطة استنباط القرارات في صيغتها النهائية، بينما نجد قادة آخرون لايخرجون من اجتماعات عصف الأفكار إلّا بقرارات متخذة بشكل جماعي ومصاغة كذلك، مما يضفي عليها الشرعية والاتّفاق والصبغة الجماعية وتحظى بتبنّي الجميع.

ولا يتوقف القادة الديمقراطيين عند هذا الحد، بل يلجأ كل واحد حسب وزنه في التنظيم: إلى اقتسام سلطاته مع المرؤوسين في المستويات التنظيمية الدنيا، عن طريق التفويض والتوزيع بدرجة يراها مناسبة وفقا لمنظوره وفلسفته التسييرية، وتلك الدرجة أو المستوى من التفويض قد يكون معقلنًا أو واسعا وغير محدودٍ، فمثلا في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية تُحدَّدُ القواعد والتنظيمات السارية المفعول تلك الدرجة وحتى درجة المركزية أو اللامركزية التي تقوم عليها الإدارة العامة في أجهزة الدولة، وقد تتجاوز ذلك وتمتد إلى التوجهات الإيديولوجية للمسيرين، والأمر يشابه ذلك في المؤسسات الصناعية والتجارية، فطبيعة الملكية ونوعية التسيير المعتمد من طرف الملّاك، سواء المشارك من خلال: مجالس الإدارة أو الذين

يكتفون بدور المراقب فقط على تسيير مؤسساتهم أو مساهماتهم، ففي الشكل الأوّل يفوّض إلى المستويات الدنيا قدرا من السلطات ومن ثمّ تقلُّ مسؤولية المسيرين غير المالكين في مقابل موافقة الملاك على تفويض جزءا من السلطات؛ وتقل درجة التفويض في الشكل الثاني لأنّ المسيرين ووفقا لنظرتهم يرون بأنّ أيَّ فشل في تحقيق الأهداف يقع على عاتقهم لوحدهم، ومن ثمّ يكتفون بتفويض السلطات إلى شاغلي مناصب المسؤولية فقط – المدراء-.

ويشجع القادة الديمقراطيين: الجماعية في العمل لأنّهم يدركون بأنّ العمل الجماعي يغطي النقائص الفردية، ويتيح فرصا كثيرة للتعلم ونقل الخبرة ورفع المستوى الفردي وإلى التعاون والتكامل بين أنساق الوحدة الفرعية – مثلا: المكاتب أو المصالح في مديرية فرعية – وإلى تحصيل أداء جيد وذو نوعية؛ وفي هذا الإطار فإنّهم يتركون حرية تشكيل الجماعات للمرؤوسين أنفسهم لأنّهم على علم بأنّ العمال أو الموظفين سيلجأون إلى اختيار الأفراد الذين يتفقون معهم سلوكيا ومن ناحية المعاملة، وحتى في الأهداف والرؤى والإعتقادات، وغير ذلك من العوامل التي لها دخلا، ومن ثمّ تكون هذه المجموعات العمالية متجانسة الأعضاء، ويسودها التماسك والتعاون والودُّ والمشاعر المشتركة.

وتنتقل ديمقراطية التعامل في الوحدة التنظيمية الفرعية إلى أجزائها – مكاتبها ومصالحها التي نقصد بها جماعات العمل–، كنتيجة لتقليد قائدهم الرسمي والإقتداء به وكذلك كنتيجة لطريقة تشكُّلها وتتجاوز ذلك إلى الأهداف المشتركة وربما حتى الشخصية الوحدوية لأعضائها؛ ومن النتائج التي تتحقّق بفعل القيادة الديمقراطية نذكر:

– تفعيل الاتصال في كل الإتجاهات وبين جميع الأجزاء،

– تبادل الأدوار بين الأعضاء والقائد – ينتقل العمال من مجرد منفذين إلى مقترحي أفكار وحلول ومقررين والقائد إلى منسق، أي تقريبا دور المشرف في الورشة،

– تبادل المعلومات وإشاعة الطمأنينة وتعزيز الثقة التنظيمية،

– الوصول إلى مرحلة إمكانية بناء ثقافي فرعي،

– تعميم المشاركة والاهتمام الجماعي وحصر الجهود الفردية المشتّتة وتوحيد الأفراد العاديين والمتميزين في جماعات متجانسة،

– التحديد الواضح للأدوار والسلطات والمسؤوليات وغياب التعارض والتصادم وحتى الصراعات،

– سيادة التعاون وغياب الفوضى والصراع بين الأفراد والأجزاء وزيادة التماسك بينهم، واقتصاد الوقت من خلال ذلك " الوقت المستغرق مثلا في إدارة صراع"،

بينما المدير الأوتوقراطي فإنّه ينطلق من فكرة أنّه مادام يشغل منصبا قياديا، فهو الأولى والوحيد باستغلال السلطات التي يمنحها له، ومن ثمّ يحتكرها لنفسه، فلا يشارك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات ولا يستمع لأرائهم وأفكارهم ويعتقد بأنّه في غنى عنها، سواء من خلال اعتقاده بأنّه يمثل مصدرا لكل المعرفة – العلم– والخبرة أو لأنّه لا يثق في مرؤوسيه ويرجّح قصور بعضهم في تحمل المسؤولية أو تقديم أفكار مفيدة على حساب قيمة الأفكار الكامنة لدى الأفراد المتميزين، التي يمكن بواسطتها حلَّ الكثير من المشكلات التنظيمية؛ وحسب رأينا فإنّ القادة الأوتوقراطيين يتبنون الفكر الإداري الكلاسيكي وبالأخص نظرية **X** التي نجد من مبادئها: أنّ الإنسان كسول ولا يحب العمل، كما لا يودُّ تحمُّل المسؤوليات، ولضمان التزامه بتنفيذ الأوامر والتعليمات لابد من مراقبته ومجازاته حينما يلتزم بها ومعاقبته عندما يخلُّ بها أو يخالفها.

وفي واقع الممارسة نجد بالفعل أنّ القادة الأوتوقراطيين يركزون على:

– احتكار السلطة وتركيزها في مراكزهم فقط، وعدم تفويضها لمرؤوسيهم لعدم ثقتهم في قدراتهم وإمكانياتهم، والتركيز على الاتصال النازل ومرافقته برقابة لصيقة للتأكد من التزام المرؤوسين بتعليماتهم وأوامرهم وعلى أساس ذلك يعاقبونهم،

– التركيز على العلاقات الرسمية – علاقات العمل – ولا يسمحون بإقامة العلاقات الاجتماعية الأخرى، سواء بينهم وبين مرؤوسيهم أو بين المرؤوسين، ويعتبرون ذلك انحرافا يمس بسيرورة العمل التنظيمي، وبناءً على ذلك يعاقبون المرؤوسين الذين يقيمون فيما بينهم علاقات بينية سواء معنويا– التوبيخ والتحذير – أو قانونيا.

– يربطون الفشل في تحقيق الأهداف التنظيمية بعدم التزام المرؤوسين بالأوامر والتعليمات المقدمة وليس بتقصيرهم في حق مرؤوسيهم، من خلال عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات ووضع الخطط وتنظيم العمل، وحتى في تشكيل جماعات العمل وبالتالي الإستغناء عن قيمة أفكارهم ومعارفهم وعلاقاتهم وتوظيفها في خدمة الأهداف التنظيمية.

– التركيز على الرسميات على حساب العلاقات الاجتماعية وأنسنة ظروف العمل، وقد يعتمدون على إثارة الصراعات الفردية لبسط السيطرة والتحكم أكثر في الأتباع، ومقاومة الجماعات غير الرسمية باعتبارها تشكل خطرا على استمرارية التنظيم الرسمي.

– يتبنون مبدأ الوحدوية في القيادة والتوجيه والإشراف والتنسيق والعلم، ومن ثمّ فهم لايقبلون بالسلوكات أو الأفعال التي تحدث دون علمهم، حتّى وإن كانت مفيدةً للتنظيم؛ وسنتناول في التحليل الخاص بالجدول الموالي، العوامل التي تشكل امتدادا واستمرارا لتسلطية القيادة الأوتوقراطية.

وعلى خلاف ماسبق ذكره بخصوص النمطين السابقين تماما، تقوم القيادة الفوضوية على منح المرؤوسين: الحرية التامة في وضع الأهداف وتنظيم العمل واختيار كيفيات الأداء كما يحلوا لهم، ومن خلال هذا فالقائد الفوضوي يمثل دورا سلبيا على السيرورة التنظيمية لأنّ حضوره كغيابه، ومن ثمّ فلا يعيره المرؤوسين الإحترام والتقدير اللازمين لا لأرائه ولا لأفعاله، فهو يشغل منصبا قياديا لكن من ناحية الممارسة لا يعد مسؤولا، لأنّه لا يحمل صفات القيادة المتمثلة في: التأثير وإقناع الأتباع بالأهداف التنظيميةوالتنسيق بين جهودهم لتحقيقها، كما لا يضطلع بمهامه كليةً، وفي كنف هذا النمط القيادي تسود التكتُّلات لغياب المنسق " القائد الديمقراطي " والرادع " القائد الاتوقراطي " والمعقلِن والمنظِّم للعمل، فتغيب الأهداف المشتركة " الأهداف التنظيمية " وتحل موضعها " الأهداف الشخصية وأهداف الجماعات المتكتّلة ضد بعضها البعض، "ويغيب الالتزام ويطغى الانحراف التنظيمي" توجيه إمكانيات التنظيم وحتى السلطات الممنوحة للأعضاء في المكاتب والمصالح لخدمة الأهداف والأغراض الشخصية"، ويغيب الإنضباطوالإستقرار والتماسك بين الأفراد والجماعات ويعوّضُ بالصراعات والضغوطات والمناورات، ويضعف الولاء للتنظيم ويقوى الولاء للعصب والأفراد والجماعات، وتتضاءل الرغبة في العمل ويقوى التفكير في مغادرة مكان العمل، وبصفة عامة تغيب صفات التنظيم في الوحدة الفرعية أو في المؤسسة.

الجدول رقم 75: يبين توزيع عوامل تسلطية القيادة الإستبدادية والمستوى الدراسي.

هي امتداد لـ / المستوى الدراسي	مبدأ التنشئة الاجتماعية	اعتبار التسلطية نمطا تفاعليا مقبولا	تواكل العمال بدون عزيمة	استغلال للطاعة المفروضة	إجابات متعددة	المجموع
	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %
بدون مستوى	1 25	3 75	0 0	0 0	0 0	4 100
ابتدائي	3 50	1 16,67	0 0	0 0	2 33,33	6 100
متوسط	4 30,77	**5** **38,47**	2 15,38	1 7,69	1 7,69	13 100
ثانوي	12 37,50	12 37,50	4 12,50	1 3,13	3 9,37	32 100
جامعي	11 32,35	15 44,12	3 8,82	1 2,94	4 11,77	34 100
المجموع	**31** **34,83**	**36** **40,45**	**9** **10,11**	**3** **3,37**	**10** **11,24**	**89** **100**

يبين هذا الجدول تأثير متغير المستوى التعليمي للمبحوثين على رأيهم بخصوص العامل الذي يشكل بالنسبة إليهم امتدادا لتسلطية القيادة، ومن خلال الإتجاه العام للجدول يتضح لنا بأنّ ما نسبته% 40,45 من المبحوثين صرحوا بأنّهم يرون بأنّ تسلطية القيادة هي امتداد لاعتبار المسؤولين لهذه التسلطية بأنّها أحد أنماط التعامل المقبولة من طرف الأتباع ومن ثم يتبنون النمط القيادي المتسلط سواء بدرجة كبيرة"الأوتوقراطية المتشددة "أو بدرجة قليلة " الأوتوقراطية الخيّرة "، ويدعم هذا الرأي المبحوثين بدون مستوى بنسبة 75 %، تليها فئة المبحوثين ذوو المستوى الجامعي بنسبة 44,12% ثم فئتي المبحوثين ذوو المستوى المتوسط والثانوي بـ 38,47% و 37,50% على التوالي، وفي الأخير فئة المبحوثين ذوو المستوى الإبتدائي بنسبة 16,67%.

كما نلاحظ أيضا من خلال نفس الجدول أنّ ما نسبته 3,37% من المبحوثين صرحوا بأنّ تسلطية المسؤولين الأوتوقراطيين هي امتدادا لاستغلالهم للطاعة التي فرضها الإسلام بخصوص الرئيس والمرؤوسين؛ وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 6,267وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 26,296 عند درجة حرية16ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها عدم وجود علاقة بين متغيري الجدول.

ومن خلال الادلاءات التي صرح بها المبحوثين يمكننا ترتيب العوامل التي قد تشكل امتدادا لتسلطية القيادة الأوتوقراطية وهي كالتالي:

1- اعتبار التسلطية كأحد أنماط التعامل المقبولة من طرف المرؤوسين:

يكون هذا الإفتراض صحيحا إذا كان المسؤولين الأوتوقراطيين يتبنّون مبادئ نظرية **x** لدوغلاس ماكريكور، التي ترى بأنّ العامل كسولٌ ولايحب العمل، كما لا يحبذ تحمُّل المسؤوليات، ولضمان أدائه لعمله لابدّ من مراقبته واتّباع مبدأ الجزاء ومن ثم معاقبته إذا أخلّ بالواجبات الموكلة إليه؛ وهذا الطرح يقارب هذا الإعتبار من حيث المبادئ التي يقومان عليها، إذ أنّ القائد الأوتوقراطي ينظر إلى التسلطية على أنّها تشبه المشاركة في النمط الديمقراطي، وأنّها الأنسب لقيادة الأفراد الذين تختلف طبائعهم وسلوكاتهم، ومن ثم فالتعامل الليّن معهم لايجدي نفعا، كما قد لاتنفع المشاركة والقيادة الديمقراطية في جذب وتركيز جهود المرؤوسين حول الأهداف المشتركة وحثّهم على الإنجاز كما توفره التسلطية.

إنّ اتّباع بعض رؤساء العمل لهذه التسلطية قد يكون منبعه توظيف بعض الأقوال الشعبية التي سبقت الإشارة إليها في تحليلات سابقة، وقد يكون أيضا مستوحيا من نجاحات بعض الأنظمة السياسية التي سادت من قبل، وبالتّالي ينطلق هؤلاء القادة في اختياراتهم وتفكيراتهم بخصوص المرؤوسين على ضوء تلك النجاحات؛ أضف إلى ذلك أنّه قد يكون الجهل وعدم الإلمام والمعرفة المسبقة بالمرؤوسين ومن ثمّ طبائعهم وسلوكاتهم، دافعا رئيسيا إلى اتّباع النمط التسلطي في التعامل معهم، انطلاقا من اعتباره أحد أنماط التعامل المقبولة من طرفهم، وبالتالي ضمان النّجاح في تحقيق الأهداف أو على الأقل الإستمرار في شغل المرتبة التنظيمية.

2- مبدأ التنشئة الإجتماعية القائم على الطاعة والخضوع لسلطة الوالد:

يعدُّ هذا الإعتبار قريبا من الصحة كذلك، إذا اعتبرنا أنّ الرئيس يقارب في طروحاته بخصوص ممارسة المسؤولية ببعض النماذج الإجتماعية الناجحة، فيجد من بينها: الأسرة الممتدة في المجتمع الجزائري، القائمة على وحدة السلطة التي ينفرد الجد بها وبفعل ممارستها على الأبناء والأحفاد وزوجات الأبناء، لتحقيق هدف واحد وهو التضامن في إطار مبدأ تحقيق الكفاية المعيشية، وهذا بدمج جهود جميع أفراد العائلة في هذا المسعى؛ وفي ظل العائلة الممتدة لم يكن هناك أثرا للملكية الفردية حتى ولو كان أغلب الإخوة لايعملون، لأنّ سلطة الجد كانت تختزل تلك الإعتبارات وتعمل على وأد النزعة الإستقلالية للأسر النواة المشكلة للأسرة الممتدة.

واستمر العمل بهذا المبدأ في الأسر النواة التي ظهرت كنتيجة للتغيرات التي طرأت على الأسرة الممتدة، فيعدُّ خروج المرأة للعمل، الرغبة في الإستقلالية والتحوّل من النمط المعيشي التقليدي القائم في

أغلب الحالات على الفلاحة والزراعة، إلى النمط الاجتماعي العصري القائم على عمل الوالدين والإستقلال في المعاش عن الجد والجدة والإخوة، وتبعته الإستقلالية في السكن، غير أنّه لم يفقد كل الروابط بل استمر في الاحتفاظ بسلطة خضوع الزوجة والأولاد لسلطة الأب، انطلاقا من مبدأ أنّه هو المؤهل الوحيد لقيادة فلك الأسرة وفي إطار الاعتبارات الإجتماعية.

وباستمرار العمل بسلطة الخضوع هذه في الأسر الجزائرية حاليا، تمّ نقل هذا المبدأ من طرف الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية، وعملوا على تبنيه في محيط العمل، ومن ثمّ فهم يربطون ويقاربون بين نجاحه عند تطبيقه على أسرهم وبنجاحه في حالة تطبيقه على مرؤوسيهم.

وهنا يمكننا القول بأنّ نفس القادة ينقلون أيضا التسلطية الممارسة من طرف هؤلاء الآباء على أبنائهم وزوجاتهم في إطار الحياة الإجتماعية، إلى ميدان العمل ويمارسونها على المرؤوسين ويتنبّؤون بقبولهم لها،لأنّهم يربطون ذلك بقبول زوجاتهم وأبنائهم بتلك التسلطية.

3- تواكل العمال بدون عزيمة " انعدام الأهداف لديهم":

قد يرى الرؤساء أنّ انعدام الأهداف لدى مرؤوسيهم ولا سيما المشتركة أو التي تتطلب تسخير جهودهم، دافعا إلى تبنيّهم لهذه التسلطية، لأنّهم يرونها بأنّها كفيلةً بتغيير أفكار مرؤوسيهم بخصوص العمل الصناعي والإداري وأهداف التنظيم العامة، والعمل من أجل تحقيقها، الأمر الذي يشكل لهم مبدأ عمليا لبناء وصناعة أهداف مشتركة، من خلال إقناعهم وفي بعض الحالات معاقبتهم والتضييق عليهم لجعلهم يعترفون بحاجة التنظيم إليهم وسعيهم إلى تحقيق أهدافه.

4- استغلال المسؤولين للطاعة التي فرضها الإسلام:

لقد نظّم الدين الإسلامي وكذلك السيرة النبوية مجال العلاقة بين الحاكم والمحكوم، وربط بين جودتها ونجاحها باحترام المحكومين لحاكميهم، مقابل وفائهم بتلبية احتياجاتهم، ومن ثمّ فإنّ العلاقة بين الطرفين يحكمها عامل الإحترام وطاعة الحاكم بتنفيذ أوامره، لما في ذلك من فائدة للمحكومين ولاستمرار قيم نبيلة كالعدل والمساواة بين الأفراد.

وحتى في التشريعات الوضعية أكّدت على عامل الاحترام والطاعة التي يفي بها المرؤوس لرئيسه في سبيل تحقيق الأهداف العامة، وعلى هذا الأساس فإنّ المشرّع الجزائري ربط بين طاعة الرئيس واحترام سلطة الدولة من خلال تطبيق قوانينها وتشريعاتها، ولم يشر بصريح العبارة إلى عدم طاعة الرئيس في حالة إخلاله بالقوانين والتشريعات، غير أنّ المتّفق عليه بين رجال القانون والمتخصصين في مجال الوظيفة العمومية على سبيل المثال: أنّه لا طاعة لرئيس يأمر أحد مرؤوسيه بالعمل خلافا للقوانين والتشريعات أو القيام بعمل يؤدي بذلك المرؤوس إلى ارتكاب جنحة أو جناية.

ويمكن أن نشير إلى أنّ طاعة المرؤوس لرئيسه ضروريةً لاستمرار السيرورة التنظيمية، وكذلك تلك الطاعة تقتضيها السلطة الموكلة، هذا في مجال العمل، غير أنّ الطاعة البينية التي أوجبها الدين الإسلامي في المجتمع، نجد أنّ تشريعاتنا قد تناولتها كذلك ورأت بأنّ الإحترام المتبادل بين الجميع كفيل بتحقيقها، ومن ثم نلمس إمتداد التشريعات والقوانين الجزائرية للدين الإسلامي.

مما سبق ذكره، تعتبر التسلطية القيادية أحد أنماط التعامل المتعارف عليها والتي طبقها بعض القادة السياسيين، إلى جانب الديمقراطية، غير أنّ الأهمَّ في سبيل تحقيق التماسك داخل التنظيم، هو اتّباع نمط قيادي محقق لذلك "التماسك"، بين الأعضاء وبينهم وبين رؤسائهم وبينهم وبين التنظيم الذي يستخدمهم لتحقيق الأهداف العامة.

ثانيا: السلوك القيادي وتشجيع الإبداع كمدخلين لإحلال التماسك:

1- يتيح رؤساء العمل في مجالي دراستنا، المجال لمرؤوسيهم لتقديم المقترحات والأفكار الجديدة وهذا يمثل تشجيعا للفعل الإبداعي ومساهمة في تحسين مستوى أداء العمل،الأمر الذي ينعكس بالايجاب على المخرجات التنظيمية، ومن ثمّ يتحسن ترتيب مركزي التنظيمين في مجالي نشاطهما، وهذا ما تمثله نسبة 64,29%، الواردة فيالجدول رقم 59.

2- إتاحة المجال لتقديم الأفكار والمقترحات الجديدة يتطلب تفعيل قناة الاتصالات الصاعدة إلى جانب القنوات الأخرى، ومن ثمّ الإصغاء للمرؤوسين الذي يزيد بدوره من ارتباطهم بالإدارة وبالتنظيم ويشعرهم بأهمية أفكارهم وعلى أساس ذلك يتقوّى التماسك التنظيمي؛ أضف إلى ذلك إتباع نمط قيادي ديمقراطي يسمح بتدفق المعلومات في كل الاتجاهات وفي كل المستويات ويشجع فعل تقديم الأفكار وهذا من خلال إيمان متّبعيه بأهمية كل مكونات التنظيم ونظرا لاعتمادهم على المشاركة الفعالة وإحلال الثقة والتعاون، وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 59.

3- تزداد درجة إتاحة المجال لتقديم الأفكار الجديدة كلما ارتفع المستوى التعليمي للعمال والموظفين وهذا بالنظر إلى أهمية المراتب التنظيمية التي يشغلونها "الإطارات بـ 72,95%" وكذلك سيادة المناخ التنظيمي المنفتح القائم على المشاركة والديمقراطية والإبداع وهذا ما بينه الجدول رقم 59.

4- يتدخل الرؤساء بدرجة كبيرة لتحديد كيفيات أداء إنجاز الأعمال، وقد ينتج هذا الفعل القيادي عن استعمال السلطة الشرعية بدرجة كبيرة، هذه الأخيرة يلجأ إليها القادة الأوتوقراطيين وبدرجة أقل القادة الذين يتبنون النمط الديمقراطي الزائف، وهذا ما بينه لنا التحليل الخاص بالجدول رقم 60.

5- القيادة الفعالة هي التي تركز على إتاحة المجال للعامل أو الموظف لتفجير طاقاته الكامنة وتدعيمه وتشجيعه على المساهمة بأفكاره ومقترحاته، مادامت تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف التنظيمية وهذا ما تعبر عنه معطيات الجدول رقم 60.

6- كلما انخفضت أقدمية العامل أو الموظف في خدمة التنظيم، دفع ذلك رئيسه إلى التدخل بدرجة كبيرة لتحديد كيفيات أداء العمل له، فمثلا يزداد تدخل رؤساء العمل لتحديد كيفيات الأداء بالنسبة للمبحوثين الذين تقل أقدميتهم عن 9 سنوات بنسبة 78,91% وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 60.

7- تتحكم خصائص المهام المؤداة في تشجيع الفعل الإبداعي داخل التنظيم، بحيث كلما غلبت عليها الروتينية وعدم الخصوبة قلّ تشجيع الإدارة عن طريق المديرين لمرؤوسيهم على الإبداع، أضف إلى ذلك العوامل المعبرة عن اللاعقلانية التنظيمية والتي تتمثل في: أوتوقراطية القيادة التي ترى بأنّ الأداء الجيد للمهام يقتضي الالتزام الحرفي بالأوامر والتعليمات والشكليات، غياب التأثير الإيجابي في العمال والموظفين ومن ثمّ دفعهم إلى تقديم الأفكار الجديدة، عدم مساندة التغيير التنظيمي والمحافظة على الوضع الراهن، وعوامل أخرى نابعة من إتباعالإستراتيجية الفردية مثل: وأد بعض المدراء للأفكار الجديدة، تركيز السلطة وعدم تفويضها، تهميش الأفراد المتميزين، وكل هذه العوامل تؤثر مجتمعة أو منفردة على التماسك التنظيمي وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 61.

8- تعتبر الإدارة العمومية الأقل تشجيعا للفعل الإبداعي وهذا ما تعبر عنه نسبة 35,46%مقارنة بالإدارة الصناعية، وهذا بالنظر إلى الأسباب المذكورة سابقا، وأيضا لعدم تبني فلسفات إدارية حديثة مثل: المنظمة المتعلمة، التعليم التنظيمي، التحوّل من النماذج التقليدية للتسيير إلى النماذج الحديثة، وكذلك للأفعال التنظيمية والقيادية الحديثة من خلال: الإدارة بالمشاركة، الإدارة بالأهداف، القيادة التشاركية، القيادة التحويلية؛ وكذلك لتكريس بعض الأفعال البيروقراطية من خلال التركيز على المحافظة على التقاليد التنظيمية المكوّنة وعدم تغييرها وفقا لما تقتضيه العقلانية التنظيمية الحديثة، وكل هذا يؤثر على التماسك التنظيمي، من خلال تسرب الأفراد المتميزين وعدم استغلالهم وتسخيرهم لخدمة التنظيم، وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 62.

9- من الأسباب المعيقة لعدم تقديم كل العمال والموظفين لأفكار تحسِّن من أداء العمل نذكر: تشدد النمط القيادي النابع من الاعتقاد بأنّه يشكل نمطا قياديا مقبولا من طرف الأتباع، زيف ديمقراطية بعض القادة بسبب احتكارهم لسلطة اتخاذ القرارات النهائية بصفة انفرادية، ضعف العلاقات الإنسانية بسبب بعض الممارسات الفردية للأفعال الثقافية الاجتماعية السلبية من طرف الرؤساء " الترفع والتكبر وفي بعض الحالات الاحتقار " ومن طرف المرؤوسين " التواكل، الاحتقار الذاتي " وكل هذه الأفعال

بممارستها تتأثر نفسيات العمال والموظفين، من خلال شعورهم بنقص التقدير من قبل مسؤوليهم وبعدم الانتماء للتنظيم، رغبتهم في ترك المنظمة، اقتصارالاتصال الرسمي على جوانب العمل فقط، عدم تبليغ مقدمي أفكار سابقة بنتائجها، ضعف الفلسفات الإدارية التي يتبناها القادة " فكر تايلوري / إدارة بالأهداف " وهذا ما بيّنه الجدول رقم 63.

10- بغض النظر عن المكانة التنظيمية المشغولة، يعتبر العمال الصناعيين الأكثر تقديما لأفكارٍ من شأنها تحسين أداء العمل وهذا بنسبة 60%مقارنة بالموظفين الإداريين، وهذا بالنظر إلى نوع نشاط المنظمة " الصناعة "، وكذلك تبني بعض القيم الجوهرية مثل: الجودة، الميزة التنافسية والرغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية مثل تحسين المركز التنافسي في السوق والبقاء؛ وهناك عامل نوع ملكية المؤسسات يتحكّم كذلك في تشجيع العمال على تقديم الاقتراحات، وعامل مركزية الهيكل الإداري للدولة بالنسبة للإدارة العمومية واقتصار أهدافها على توفير خدمات عمومية وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 64.

11- احتواء المهام المؤداة على عنصر التحدي وعدم روتينيتها يضاعف من درجة تقديم العمال والموظفين لحلول وبدائل عندما تعترضهم مشكلات في العمل" 60,53% "، وهذا ما بيّنه الجدول رقم 65.

12- يعتبر العمال والموظفين حديثي العهد بالتوظيف الأكثر تقديما للحلول والبدائل عندما تواجههم مشكلات عملية " 63,95% "، مقارنةً بنظرائهم المنتمين إلى فئات الأقدمية الأخرى، وهذا يرجع إلى تشبع هؤلاء ببعض القيم التنظيمية السلبية التي لقّنها لهم سابقوهم أي ذوو الأقدمية الكبيرة، وهذا يتفق مع ما أشرنا إليه سابقا بخصوص مفهومية المبحوثينللأقدمية؛ وعلى هذا الأساس وبالنظر إلى أنّ جماعات العمال والموظفين ذوو الخبرة الكبيرة والذين يسيطرون فكريا وقيميا على بعض العمال والموظفين حديثي العهد بالتوظيف، ومن ثمّ يلقّنونهم بعض القيم السلبية مثل: تقليل اعتماد الإدارة عليهم من خلال عدم تقديم الأفكار الجديدة، إنجاز الحد المتفق عليه " **الخدمة ما تخلاصش** "، الاحتفاظ بالأفكار الجيدة والجديدة للاستعمال الفردي في الوقت المناسب وهذه الأفعال ذات صبغة إستراتيجية، وهذا بيّنه لنا الجدول رقم 65.

13- من العوامل التي تحدّ كذلك من درجة تقديم الحلول والبدائل من طرف العمال نجد: عدم امتلاك بعضهم لسمة المبادأة، أو المهارات والقدرات الفردية اللازمة، في مقابل بعض العوامل النابعة من خصائص الأفعال الإدارية المتسمة باللاعقلانية مثل: عدم استثمار قدرات الأفراد المتميّزين، بيروقراطية بعض المدراء والمشرفين، عدم مرونة بعض القواعد البيروقراطية، وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 65.

14- المنظمة المبدعة تستلزم مبادأة العمال والموظفين بالحلول والبدائل للمشكلات المعترضة، وترحيب الإدارة بها وتجريبها وتقييم نجاعتها ثم تبنيها، وبهذا الفعل تسهم في تنمية الفعل الإبداعي وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 66.

15- عدم سرعة الإدارة في دراسة وتقييم الحلول والبدائل المقدمة من طرف العمال والموظفين وتجريبها في حالة نجاعتها، يؤدي إلى عزوف العمال والموظفين عن تقديم المزيد منها، بسبب شعورهم بغنى الإدارة عن أفكارهم، وكذلك لعلمهم بأنّ الإدارة لاتأخذها بعين الاعتبار وبالسرعة اللازمة؛ ويرجع هذا إلى بعض الممارسات السلبية ذات الجذور الاجتماعية مثل: "عدم إعطاء الوقت قيمةً " وأخرى تشكل امتدادا للممارسة التنظيمية مثل: " حفظ الاقتراحات وعدم دراستها "، أو بسبب خصوصيات بعض الأفعال القيادية " الأوتوقراطية "، التي تفرض عدم النظر فيها نظرا لمخالفتها لاعتقاداتها "القائد مصدرا لكل العلم والعمل " أو لأنّها جاءت من عامل أو موظف بسيط، وهذا ما بيّنه لنا الجدول رقم 66.

16- تحدد خصوصية العمل التنظيمي " صناعي، إداري " سرعة الإدارة في تبني الأفكار الجديدة وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 66.

17- اختلال القيم الاجتماعية الإيجابية يؤدي إلى اختلال القيم التنظيمية الإيجابية وتبني القيم الاجتماعية السلبية يولّد بالضرورة قيما تنظيمية سلبية وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 66.

18- استمرار الفلسفة الإدارية ذات الطبيعة البيروقراطية ساهم في ترسيخ قيم إدارية سلبية نابعة من خصوصيات هذه الفلسفة، مثل البطء في العمل وهذه القيمة يوظفها المدراء عند تعاملهم مع مقترحات المرؤوسين وهذا ما تمثله نسبة 64,66%وفقا لما بيّنه الجدول رقم 66.

19- يعتبر الحرص على تقديم الأفكار والمقترحات التي تساهم في تطوير المنظمة من مؤشرات التنشئة التنظيمية السليمة "60,53%"، وتبني ثقافة تنظيمية إبداعية، لأنّ ذلك يمثل تكوينا للأفراد المبدعين والمساهمين بالأفكار وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 67.

20- يتقوى هذا المؤشر في ظل القيادة الديمقراطية التي تشجع هذه السلوكات وتعمل على تدويرها بين أعضاء الفرق والتنظيم، الأمر الذي يقوي بدوره العلاقات الإنسانية بينهم، وبهذا الفعل تنمّى المهارات الفردية ويتعزز التماسك التنظيمي بالنظر إلى سيادة المعاملة العادلة والإنسانية وهذا خلافا للأنماط القيادية الأخرى"الجدول رقم 67 ".

21- يقترن إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات بوجود قيادة إدارية عليا ديمقراطية تشاركية، ولايكون هذا كافيا إلّا إذا عملت على تعميم هذه الممارسة الإيجابية لكل شاغلي المراكز القيادية، في إطار التعليم التنظيمي، إلى أن تصل إلى قاعدة الهيكل التنظيمي، ولا يتأتّى هذا المشروع إلّا من خلال

إزالة العوائق، إضفاء المرونة على عمل التنظيم، التدريب والمشاركة وتعميم تعليم الأفعال التنظيمية الإيجابية وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 68.

22- كلما ارتفع المستوى التعليمي للمرؤوسين زادت نسبة إشراكهم من طرف رؤسائهم في هذه العملية التنظيمية بحكم شغلهم لمراتب تنظيمية تقترب من مراكز صنع القرارات أو لصقل مهاراتهم وتنمية خبراتهم أو استثمارا لتميُّزهم أو في إطار تكوينهم للمستقبل" 47,54% " وهذا ما بيّنه الجدول رقم 68.

23- تزداد نسبة إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات كلما كانت النظرة إلى المراتب التنظيمية وإلى شاغليها إيجابية، وكذلك مشاركتهم بطريقة فعالة وليست بطريقة شكلية، ومن خلال هذه الأفعال يتقوّى التماسك التنظيمي وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 68.

24- بداية تكوّن السلوك العقلاني لدى العمال والموظفين وانخفاض درجة اعتباراتهم بأنّ الإجراءات التنظيمية مناقضةً لهم، وهذا انطلاقا من ارتفاع درجة القبول بمعاقبة زميل مخطئ؛ وهذا بنسبة كبيرة لدى الموظفين الإداريين"52,48% "مقارنةً بالعمال الصناعيين"38,40% "، وهذا ما بينه لنا الجدول رقم 69.

25- يعتبر تعريف الفاعلين بالانحرافات التنظيمية وإجراءات عقلنتها وزيادة وعيهم بها، من العوامل المساعدة والمهمة في تكوين سلوك تنظيمي عقلاني وهذا ما بيّنه الجدول رقم 69.

26- يرجع رفض بعض الفاعلين لمعاقبة زميل مخطئ إلى وجود الفعل التضامني داخل التنظيم، الذي يشكل امتدادا لفعل التضامن الاجتماعي السائد بين أفراد المجتمع، كما قد ينبع من لاعقلانية الفعل الإداري بهذا الخصوص " الانحياز للإدارة، السكوت عن مخطئين آخرين " وكل هذه الاعتبارات تؤثر على التماسك التنظيمي بشكل أو بآخر" 43,98%"، وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 69.

27- يتحكم الفعل الإستراتيجي المتبع من طرف رؤساء العمل في درجة إشراكهم للمرؤوسين في العمليات التنظيمية ومن بينها تحديد الأهداف التنظيمية، الأمر الذي يؤثر بدوره على التماسك الاجتماعي داخل التنظيم؛ وهذا من خلال استمالة الأفراد المنتمين إلى الجماعات المستقلة فرادى، على حساب الأفراد المنتمين إلى جماعات الخبرة والمستسلمين، ويهدفون من ذلك إلى إحداث نوع من التوازن بين مختلف فعاليات التنظيم وهذا وفقا لنتائج الجدولين رقمي 49 و 70.

28- كلما انخفضت مدة أقدمية العامل أو الموظف زادت درجة إشراكه من طرف رئيسه في تحديد أهداف الوحدة التنظيمية، وهذا بدافع استراتيجي يتمثل في الاستغلال الكبير للتنوع المعرفي الخام الذي يمتلكه هؤلاء بالنظر إلى مستواهم التعليمي المرتفع أو لعدم رفضهم لطلبات رؤسائهم، أو لأنّ ذلك لا

يتطلب الكثير من الجهد " إعادة صقله وإضفاء بعض اللمسات الشخصية والفنية عليه " ومن ثمّ وضع أهداف على درجة عالية من الجودة " 61,90%" وهذا ما بينه الجدول رقم 70.

29- انخفاض النسبة الممثلة للعمال والموظفين ذوو الخبرة الكبيرة لايعني بالضرورة أنّ أغلبهم ينتمي إلى جماعات الخبرة والأفراد المستسلمين " 40 %" وهذا ما بيّنه الجدول رقم 70.

30- يزيد إشراك ذوو الخبرة الكبيرة في اتخاذ القرارات" 47,54% " على حساب إشراكهم في تحديد أهداف الوحدة التنظيمية " 40 %" ، والعكس من ذلك تماما فيما يخص إشراك حديثي العهد بالتوظيف في هاتين العمليتين، وهذا وفقا لنتائج الجدولين رقمي 68 و 70.

31- نستنتج من خلال معطيات الجدول رقم 71 وجود الأنماط القيادية التالية وهي:

* النمط الديمقراطي التشاركي: يقوم على معاملة الأفراد بثقة وبطريقة جيدة وإشراكهم فعليا في العمليات التنظيمية، من خلال التعرف على أرائهم عن طريق الاتصالات الصاعدة، وتشجيعه للروح التعاونية والجماعية وتنمية مهاراتهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى وضع أهداف مشتركة بين أعضاء التنظيم فيلتفون حولها ويسعون إلى تحقيقها ويحشدون كامل جهودهم في سبيل تحقيقها، وهذا يؤدي إلى زيادة تماسكهم فيما بينهم ومع التنظيم.

* النمط الديمقراطي الزائف: لايرتقي هذا النمط إلى أن يتطابق مع النمط الأوّل لاتّسام قادته بخاصيتين أولاهما ناتجةً عن توظيف بعض الأقوال الاجتماعية التي تؤكد على عدم الإكثار من المخالطات الاجتماعية غير المحدودة "**الدسارة تجيب الخسارة** "، الأمر الذي يؤدي إلى إنتاج الخاصية الثانية المتمثلة في إتباعهم لأسلوب المخادعة من خلال : أنسنة العلاقات مع المرؤوسين لضمان عدم معارضتهم لهم في ميدان التنظيم والإنفراد بإنجاز العمليات التنظيمية" اتخاذ القرارات مثلا " ويعتبر هذا النمط أقلُّ فعالية من الأوّل وإيجابيا مقارنة بالنمطين الأوتوقراطي والتسيبي.

* النمط الأوتوقراطي الذي يمكن أن نميزه في الحالات التالية: إذا كان رؤساء العمل يحجبون أنفسهم عن الآخرين، أو يهتمون بالأشخاص المنتمين إلى نفس المستوى، أو يميزون بين العمل الضروري وغيره، وهذا على حساب العوامل المحققة للفعالية التنظيمية "المشاركة مثلا ".

* النمط التسيبي: بوجوده تنعدم صفات التنظيم وينعدم التماسك بين فعالياته.

32- يؤثر اختلاف لغة التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين على التماسك التنظيمي من خلال إحداث عزلة اتصالية بسبب عدم استطاعة العمال التعبير عن أنفسهم" 52,25% "،وفراغا علائقيا من خلال تعقيد إقامة علاقات مهنية أو اجتماعية بين الطرفين" 29,32% "، وهذا ما بينه الجدول رقم 72.

33- إهمال الاهتمام بتوحيد لغة التعامل بين مختلف الفاعلين في التنظيم كرمز ثقافي تنظيمي يؤثر على درجة تماسكهم وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 72.

34- يتأثر التفاعل الاتصالي والعلائقي باختلاف لغة التعامل وهذا ما استنتجناه من خلال معطيات الجدول رقم 72.

35- يعتبر رضا رؤساء العمل "49,62% "عن أداء مرؤوسيهم من محصلات التفاعل الإيجابي بينهم؛ وهذا يبين أهمية اتفاقهما على طريقة الإنجاز والأهداف المطلوبة وبتحقيق هاته الأخيرة يتقوّى تماسكهم، وهذا ما بيّنه الجدول رقم 73.

36- ينخفض مستوى اتفاق الطرفين لأحد العوامل التالية: اختلاف لغة التعامل، نفس الجنس واختلافه يساهم في رفع مستوى التفاهم بين الطرفين لأنّه يقيّد التصرفات غير المقبولة "اللوم"، ويعقلن المعاملة الثنائية، وهذا ما بيّنه الجدول رقم 73.

37- يتّبع أغلب رؤساء العمل في مجالي دراستنا النمط الديمقراطي لقيادة مرؤوسيهم في سبيل تحقيق أهداف التنظيم، وهذا النمط يعزّز بدوره التماسك بين مختلف الفاعلين في التنظيم" 40,23% "، وبدرجة أقل من ذلك يتبع البعض الآخر النمط الأوتوقراطي أو الفوضوي، وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 74.

38- يرجع المبحوثين الذين صرّحوا بأنّ النمط الأوتوقراطي هو المطبق عليهم، عوامل تسلطيته إلى اعتقاد متّبعيه على أنّه يعتبر نمطا مقبولا من طرف الأتباع "40,45% "، وبدرجة أقل أنّها تمثل امتدادا للتنشئة الاجتماعية في المجتمع الجزائري القائمة على مبدأ الخضوع لسلطة الأب والمعلم والمدير " 34,83%"، وبدرجة أقل إلى انخفاض مستوى الطموح لدى العمال والموظفين والذي يفرض إتباع هذا النمط لإعادة ربطهم بالواقع التنظيمي " 10,11% " وبدرجة ضعيفة جدا تعبر عن استغلال هؤلاء الرؤساء للطاعة المفروضة دينيا وقانونيا وهذا بيّنه لنا معطيات الجدول رقم 75.

خلاصة:

تبين لنا من خلال هذا الفصل أنّ النمط القيادي الذي يتبعه أغلب رؤساء العمل هو النمط الديمقراطي، نظرا لوجود تشجيع للفعل الإبداعي وكذلك إتاحة المجال للمرؤوسين لتقديم الأفكار الجديدة، كنتيجة لتفعيل قناة الإتصالات الصاعدة والإصغاء لأفكارهم، إلى جانب القنوات الإتصالية الأخرى، وهذا بدوره يضاعف ارتباط العمال والموظفين بالإدارة والتنظيم ويشعرهم بأهميتهم، مما يشجعهم على المساهمة أكثر بالأفكار والمقترحات الجديدة خدمة للمؤسسة.

وعلى غرار القادة الديمقراطيين، هناك بعض رؤساء العمل يتبنون مبادئ القيادة الأوتوقراطية، انطلاقا من اعتقادهم بأنها تشكل أحد أنماط التعامل المقبولة من طرف الأتباع، وفي هذا الإطار فهم يتبنون مبادئ نظرية **X** لدوغلاس ماكريكور التي تعتبر الفرد العامل بأنه كسول ولا يحب العمل ويفضل الإنقياد للآخرين، وكذلك انطلاقا من اعتقادهم بأنهم يشكلون مصدرا لكل العلم والعمل، وعلى أساس ذلك جميع السلطات في مراكزهم ولايفوضونها إلى المستويات الدنيا، لأنّ ذلك يتناقض مع فلسفتهم القيادية، كما لايعيرون أفكار مرؤوسيهم الأهمية اللازمة أو حتى دراستها، وبسلوكهم السلبي هذا يشعر العمال والموظفين بعدم أهميتهم لدى رؤسائهم، ومن ثمّ يتأثر ارتباطهم بالتنظيم، أضف إلى ذلك العزلة العلائقية والإتصالية التي يحدثها هذا النمط القيادي من خلال إبقاء العلاقة بالمرؤوسين في إطارها الرسمي، الأمر الذي يؤدي إلى سوء العلاقات الإنسانية التي تتراكم بفعل ضعف الإهتمام بالجوانب الإنسانية وبمشاكل المرؤوسين، والنتيجة في الأخير هي التأثير السلبي على التماسك التنظيمي وعلى استقرار الموارد البشرية.

الفصل العاشر:

تكريس الجماعية في العمل لإحلال التماسك التنظيمي.

الفصل العاشر:

تكريس أسلوب الجماعية في العمل لإحلال التماسك التنظيمي

تمهيد:

أولا:اتباع أسلوب العمل الجماعي في التنظيمات الصناعية والإدارية.

ثانيا:مظاهر تأثير أسلوب العمل الجماعي على التماسك.

خلاصة.

تمهيد:

سنبيّن في هذا الفصل أهمية العمل الجماعي كعامل محقق للتماسك التنظيمي، وبالنسبة للأفراد من خلال المشاعر التي يحققها لهم، والجوانب التي يساهم في تحسينها مثل تغطية النقائص الفردية، وتدريب العمال والموظفين على قيمتي العمل الجماعي ضمن فرق وأهميته، وللمنظمة كذلك من خلال صناعة تميزها ونجاحها عن طريق تدوير تميز بعض الأفراد بين كافة الأعضاء، والمخرجات التي يوفرها بغض النظر عن طبيعتها.

ونعرج خلاله أيضا على أسلوب العمل الفردي ومدى تحقيقه لأداء جيد وفقا لأراء العمال والموظفين بهذا الخصوص والعوائد التي يحققها لهم، ونتطرق أيضا إلى المعاني التي يمنحونها لإتقان العمل وتصرفات المسؤولين، والتعرف على أرائهم بخصوص اعتبارات المسؤولين للعمال المتميزين؛ أضف إلى ذلك التأكد من مدى إشراكهم في اتخاذ بعض القرارات من طرف الرؤساء.

ويمكننا أيضا تمييز الأنماط القيادية المتبعة من طرف رؤساء العمل، من خلال تشجيعهم لأحد الأسلوبين في العمل، ومن خلال هذه المؤشرات نبين مدى اكتساب العمال والموظفين لعلاقات جيدة مع الإدارة والعوامل المساعدة على ذلك، وأيضا على بناء ثقتهم وزيادة ارتباطهم بها، ومدى رضاهم ورضا زملائهم عن العمل بالمؤسستين مجالي دراستنا.

أولا: إتباع أسلوب العمل الجماعي في التنظيمات الصناعية والإدارية:

نعرض في هذا العنصر بعض الجداول التي سنبين من خلالها أهمية العمل الجماعي في إحلال التماسك التنظيمي.

الجدول رقم 76: يبين نوع الشعور الذي يحققه العمل الجماعي للمبحوثين والفئة المهنية.

يشعرون بـ / الفئة المهنية	الرضا	الإنتماء	النشاط	لاشيء	إجابات متعددة	المجموع
	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %
عون تنفيذ	39 41,94	19 20,43	11 11,83	6 6,45	18 19,35	93 100
عون تحكم وتطبيق	36 56,25	7 10,94	9 14,06	4 6,25	8 12,50	64 100
إطار	36 33,03	11 10,09	19 17,43	13 11,93	30 27,52	109 100
المجموع	**111** **41,73**	**37** **13,91**	**39** **14,66**	**23** **8,65**	**56** **21,05**	**266** **100**

يبين لنا هذا الجدول تأثير متغير الفئة المهنية للمبحوث على نوع الشعور الذي يحققه له العمل الجماعي، ويوضح لنا الإتجاه العام أنّ ما نسبته 41,73% من المبحوثين صرحوا بأن العمل الجماعي يشعرهم بالرضا والذي ينعكس بدوره إيجابيا على العمل بالمؤسسة، ومن ثمّ يتحقق لهم الرضا الوظيفي الكامل، ويدعم هذا الرأي أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 56,25% وأعوان التنفيذ بـ41,94% وفي الأخير الإطارات بنسبة 33,03%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ من خلال نفس الجدول أنّ ما نسبته 21,05% من المبحوثين صرحوا بأنّ العمل الجماعي يحقق أكثر من شعور، وما نسبته 14,66% من المبحوثين في مختلف الفئات المهنية بنسب متقاربة، صرحوا بأنّه يشعرهم بالنشاط أكثر ويدفعهم ذلك إلى العمل بوتيرة عالية، ومانسبته 13,91% من المبحوثين صرحوا بأنّه يشعرهم بالانتماء إلى فريق العمل ومن ثمّ للمؤسسة المستخدمة وهذا بنسب متقاربة أيضا بين مختلف الفئات المهنية، وأخيرا نلاحظ بأنّ فئة المبحوثين الذين لا يشعرهم العمل الجماعي بأي نوع من المشاعر المقترحة، وهذه الفئة لا تمثّل إلّا ما نسبته 8,65%.

وبعد حسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 19,105وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 15,507 عند درجة حرية 8 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك ننفي الفرضية الصفرية ونقول بأنّهناك علاقة بين متغيري الجدول.

يعد اتّباع أسلوب الجماعية في العمل من أهم العوامل المحققة للتفاعل الإيجابي بين العمال والموظفين المنتظمين في جماعات وفرق عمل، لأنّ الهدف من إنشاء هذه الأخيرة هو تحقيق تعاون أعضائها لإنجاز عمل معين كلفت به، وبناءً على توضيح أدوارهم فيها تتحدد علاقاتهم ببعضهم البعض، كما أنّ فعالية الجماعة أو الفريق لاتقتصر على اكتمال التعداد وأداء الأعمال المطلوبة منها بل تتجاوز ذلك إلى درجة تماسك أعضائها نظرا لتجانسها الجيد وتكاملها الداخلي؛ بحيث كلما زادت هذه الأخيرة أدّى ذلك إلى شعور أعضائها بمشاعر الرضا، النشاط والإنتماء، وانعدمت المظاهر السلبية بينهم وهذا كما بينته لنا المعطيات المضمّنة في الجدول، وهذا نتيجة لنجاح أغلب الجماعات المكوّنة في مجالي الدراسة في تنشئة أعضائها تنظيميا، من خلال تلقينهم لقيمة العمل الجماعي وأهميته، والقيم الثقافية للتنظيم وحتى القيم الثقافية الإيجابية للمجتمع، لاسيما تلك النّابعة من الدين الإسلامي، التي تتمثل في: إتقان العمل التي نرى بخصوصها أنّه كلما زاد إيمان العمال والموظفين بها، أدّى بهم ذلك إلى مراعاة إضفاء درجة عالية من الإتقان على أعمالهم، ومن ثمّ فهذه القيمة الدينية تسهِّل من تحقيق قيم تنظيمية أخرى مثل: الجودة، التميز والميزة التنافسية وبتحقيق ذلك تزيد درجة تماسك الجماعة واتّفاق أعضائها على الأهداف.

وفي هذا الإطار، لايعدُّ إتقان العمل القيمة الدينية الوحيدة التي تؤثّر بالإيجاب على أعضاء جماعات وفرق العمل وتزيد من تماسكها، بل نجد كذلك قيمة الإحترام المتبادل بين الأعضاء، وبينهم وبين قائدهم، وبينهم وبين أعضاء الجماعات والفرق الأخرى وبين قادتها كذلك؛ وبالرجوع إلى كيفية تكوُّنها وقبول الفرد العامل بها لابد من النظر في كيفية صقلها في ذهنه؛ وعليه فهذه القيمة الدينية تلقّن للأفراد في إطار التنشئة الإجتماعية عبر مؤسساتها المختلفة بدءا من الأسرة والعائلة الكبيرة، من خلال تأكيد الوالدين لأبنائهم على احترام كبار السن وطاعتهم مقابل توقير هؤلاء لهم " الوالدين، الأقارب وكبار السن"، وباستمرار مؤسسات التنشئة الإجتماعية كالمدرسة والمسجد والثانوية والجامعة والمؤسسات الأخرى على تلقين نفس القيمة، مهما تغيّر الملقنين وازداد عدد الأشخاص المطلوب منه احترامهم، وبممارسة هذه القيمة تترسّخ في ذهنه وتلازمه أينما حلّ وارتحل ومهما كبُر سنّه، وهذا ما ينطبق مع القول الشعبي" من شب على شيء شاب عليه "، وبانتقاله إلى العمل لا يقلُّ ولا ينخفض التزامه بهذه القيمة إلّا في حالة عدم التزام باقي أعضاء التنظيم بها بنفس الدرجة أو لانعدام التزامهم بها، وهذا يبرّره حسب رأينا اختلاف درجات تلقين القيم الدينية باختلاف المناطق ومستوى تكوين الأولياء ودرجة حرصهم على ذلك، وهذا ما يتفق مع حديث الرسول صلى عليه وسلم القائل: " المولود يولد على الفطرة وأبواه يهوّدانه أو يمجّسانه أو ينصّرانه " .

وحرص كذلك المفكرون في المجال التنظيمي والإداري على ضرورة وجود الإحترام في أمكنة العمل واختلفت مبادؤهم لتوفير ذلك، فماكس فيبر مثلا في نموذجه البيروقراطي يرى بأنّ تركيب المنظمة يستند على أساس التدرّج الهرمي، الذي يؤدي إلى إيجاد مراكز مسؤولية محدودة، توظّف السلطة الممنوحة لها لضمان التزام المرؤوسين بتعليماتها وأوامرها، والتزامهم بذلك يعكس احترامهم لشاغلي مراكز المسؤولية؛ بينما فريدريك تايلور ومن خلال مبدأي وضع الرجل المناسب في المكان المناسبوتعاون الإدارة مع العمال، وهذا الأخير لا يتحقّق إلّا من خلال الإحترام المتبادل بينهما، يؤديان إلى تحقيق الأهداف التنظيمية؛ الأمر نفسه أشار إليه هنري فايول ضمن مبادئه الإدارية، والمتمثل في التسلسل الهرمي والتقيد به؛ واستمر اهتمام المنظرين بهذا المبدأ نظرا لعوائده الإقتصادية على المنظمة – تحقيق الأهداف وزيادة الأرباح– خدمة للمبادئ الرأسمالية.

كما تؤكد تشريعات العمل في دول العالم ومن بينها الجزائر في قطاعي العمل والوظيفة العمومية، على احترام العمال والموظفين لرؤسائهم ومرؤوسيهم وزملائهم فيما يخص أداء العمل، من خلال الالتزام بالأوامر والتعليمات المتعلقة بذلك، ومن جانب العلاقات من خلال التزام العامل أوالموظف بسلوك لائق ومحترم؛ ولايقتصر هذا السلوك على الرؤساء فقط والزملاء والمرؤوسين، بل يتجاوز ذلك إلى المتعاملين مع التنظيم ومع الإدارة العمومية وربط ذلك بجودة الخدمة العمومية المقدمة.

ويمكن أن نشير أيضا إلى أنّ المشرع الجزائري لم يغفل جانبين مهمين هما:

1- إمكانية استغلال الرئيس لطاعة المرؤوسين المفروضة عليهم قانونا أو توجيهها لخدمة أهدافه الشخصية، أو قد يوجهها لخدمة بعض الأهداف التي تضر بسمعة ومصداقية قوانين وأهداف التنظيم المستخدم؛ بل عقلنها وحدّدها بأن تكون أعمال جميع الفاعلين في أي تنظيم، في حدود احترام سلطة الدولة، أي ضمن الأطر القانونية والتشريعية للدولة، ومن هنا حسب رأينا تسقط عن الموظف طاعة رئيسه لإنجاز عمل يخالف تلك الأطر القانونية والتشريعية، وبذلك لا يعتبر سلوك عدم طاعته خطأً مهنياً بسبب عدم الإلتزام بتعليمات الرئيس، لأنها باطلة ومخالفة لروح القانون.

2- بما أنّ أهداف التدرج الهرمي في التنظيمات هو تعيين بعض الأشخاص ذوي المهارة والخبرة والكفاءة في التنسيق والتسيير في مراكز المسؤولية، لتأطير جهود المرؤوسين والتنسيق بينهم، والقيام بالمهام المرتبطة بها – مراكز المسؤولية – باعتبارها واجبات وظيفية، لا تسقط عن شاغليها مسؤولية تنسيق جهود مرؤوسيهم واحترامهم، العامل الذي يضمن إيجاد جوعمل ملائم يسوده الإحترام المتبادل بين الجميع.

وبانتقالنا من التزام العمال والموظفين بالقيم الدينية والإجتماعية، إلى تفاعلهم مع نظام العمل في فريق أو جماعة، يجب أن نذكر الامتدادات الاجتماعية له وانعكاساتها على درجة القبول به، ثمّ نجد أنّ فكرة الجماعية أو تجمُّع الأفراد هو أساس حياة الفرد التي تبدأ من تكافل وتضامن مجموعة أفراد في سبيل ذلك، من خلال تقسيم العمل وتبادل المنفعة محققين بذلك التكامل في حياتهم والذي يشعرهم بالرضا عن ذلك والانتماء للمجموعة كلما زادت درجة تكامل أعمالهم وكفايتها.

واذا انتقلنا إلى نظام المجتمع وإلى أصغر وحدة اجتماعية مكوّنة له، وهي الأسرة فإنّنا نلاحظ سيادة فكرة الجماعية بين أعضائها لأنّ معاشهم واستقرارهم يرتبط بها، ومن خلال تطوّراتها نلحظ استمرارية فكرة الجماعية بين أعضائها، ففي الأسرة الممتدة التي تتكوّن من الجد والجدة والأبناء والأحفاد وزوجات الأبناء، سادت فيها هذه الفكرة من خلال تقسيم العمل بين الجميع بموافقة رئيسها – الجد – بالرأي وأبنائه وأحفاده بالعمل، وكان هدف العمل الجماعي في إطار العائلة الممتدة هو التضامن وتحقيق الكفاية، وبعد التحول إلى نمط الأسرة النواة التي تشجع الإستقلالية في السكن وفي المعاش تقلّص تأثير فكرة الجماعية على العمل الأسري.

وهذا التحول شجّعته التغيرات الإجتماعية وتحوّل المجتمع من الشكل الزراعي إلى الصناعي، ومن الريفية إلى التمدّن، ومن التقليدية إلى الحداثة، وأفرز عدة نتائج منها ظهور تنظيمات للعمل تتعدّد غاياتها وأهدافها وظهور الأنظمة الإقتصادية الحديثة وتنوّعت أنظمة الملكية فيها، وصيغت القيم التي تخدم كل توجُّه، فمنها مايتصل بالعقلنة الرأسمالية والرشادة والكفاءة، وفي إطار العولمة أو النظام العالمي الجديد برزت قيم الجودة والتميز والتنافسية والمسؤولية الإجتماعية وجودة الخدمات.

ونُظِرَ إلى فكرة الجماعية بأكثر من منظور من طرف المفكرين الرأسماليين في مجال الإدارة والتنظيم، فالتايلورية ترى بأنّ الفرد يحفزه العمل الفردي واقترح نظام الأجر على أساس القطعة، بينما الفايولية ترى بأنّ روح الجماعة من المبادئ العامة للتسيير وتفرض على القائد عند ممارسته لوحدة الأمر المحافظة على وحدة وتماسك الجماعة، لأنّ قوّتها تكمن في اتحادها ويرى بأنّ وجود الاتصالات المكثفة يؤمّن روح الجماعة.

إنّ الإختلاف بين المفكرين وبالرغم من جوهريته، لا يعدوا إلّا أن يكون اختلافا في الفرضيات التي انطلق منها كل واحد، لأنهما عاشا في فترة زمنية واحدة – توسُّع التنظيمات الصناعية وزيادة عددها بفعل الثورة الصناعية في أوروبا- وكذلك لخدمتها لنظام اقتصادي واحد وهو الرأسمالية؛ وإلى هنا فإنّ المفكرَيْن درسا فكرة العمل في إطاره المنظّم والكيفيات الكفيلة برفع الأداء الكلي.

ونجد أيضا أنّ رغبة الفرد في العمل كانت موضوع اهتمام دوغلاس ماكريكور، بحيث انطلق في تنظيره لمجال العمل والعلاقات والمسؤولية من فرضية أنّ العامل كسول ولا يحب العمل، ومن ثمّ لا يحبّذ تحمّل المسؤولية وفقا لنظرية **x**، وبأنّه مجتهدا ويحب العمل ويسعى إلى تحمل المسؤولية عن أعماله وفقا لما جاءت به نظرية **y**.

وكذلك لدى رواد حركة العلاقات الإنسانية التي باشرت دراساتها بهذا الخصوص، بالموازاة مع حركة الإدارة العلمية وتوصلت إلى أنّ أداء العمل في الفريق يكون أكثر من أداء الفرد لوحده، وللعلاقات الإنسانية والأجواء السائدة أثرٌ على ذلك أيضا؛ وحتى المقاربات النظرية الحديثة كالمدخل النظمي أو مدخل الثقافة التنظيمية يركز على فكرة العمل الجماعي وتلخّص لنا الإنتقال من سلبية العمل الفردي إلى إيجابية العمل الجماعي.

وفي نظرنا أيضا أنّ إدارة عمل الأفراد تركِّز على الجماعية والهياكل التنظيمية تُظهِر ذلك جليّا، فهي قائمةً على تجميع الأعمال الفردية والتنسيق بين جهود الأفراد لتحقيق أهداف الوحدة التنظيمية الجزئية، وبتجميع أداء الوحدات التنظيمية الجزئية تتحقق الأهداف التنظيمية الرئيسية، وبتجميع أداء التنظيمات المستقلة عن بعضها البعض والتنسيق بينها من خلال تحديد مجالات عملها وتبعيتها ومهامها وصلاحياتها تتحقق الأهداف العامة للمجتمع، ويتطابق هذا بشكل كبير على عمل المؤسسات والإدارات العمومية للدولة التي تمُازِج حسب رأينا بين نظامي العمل الفردي والجماعي.

وعلى خلاف ذلك، فإنّ العمل الجماعي يكرَّسُ بصفة كبيرة في المؤسسات الصناعية نظرا لتأثير متغير التكنولوجيا على ذلك، وتطوّر أنظمة العمل من نظام العمل الفردي التخصصي إلى نظام العمل التجميعي كنظام السلسلة أو الحلقة والذي يشترط الجماعية.

إلى هنا نخلص إلى أنّ درجة الالتزام بالقيم الدينية والاجتماعية وبالقيم التنظيمية السائدة والمتسمة بالعدالة والموضوعية؛ إضافة إلى جودة ظروف العمل المختلفة ونُظُم القيادة المتبعة، مثلا إذا كانت القيادة المتبعة ديمقراطيةً فإنّها تسهِّل من اندماج العمال ضمن فرق العمل وتحفزهم على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي، نظرا لسيادة المعاملة الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك المسؤولية الجماعية عن العمل المؤدى؛ وعلى العكس من ذلك إذا كانت القيادة استبدادية فإنّها تجعل الأفراد المتميزين وذوو الأداء العالي يميلون إلى تفضيل العمل الفردي أكثر من العمل الجماعي لأنّه يساعدهم على البروز أكثر أمام مسؤوليهم ومن ثم تجنيبهم تحمُّل مسؤولية فشل الآخرين في تحقيق الأهداف الموضوعة كعدم تحقيق معدل إنتاجي محدد، وتكون مسؤوليتهم على أعمالهم فقط.

كما أنّ النمط الفوضوي للقيادة وبالنظر إلى عدم تضمّنه على أهم شرطين للقيادة وهما التأثير والمتابعة، فإنّه يؤدي إلى تواكل أعضاء الفريق على بعضهم البعض وهذا يجعل الأفراد ذوو الأداء المتميز يميلون إلى العمل الفردي نظرا للفائدة التي يحققها لهم، أو إلى خفض وحجب جهودهم والإكتفاء بنفس وتيرة عمل الزملاء.

أضف إلى ذلك عامل عدم تدريب العمال والموظفين على أبجديات العمل الجماعي وتعريفهم بشروطه وأخلاقياته والنتائج التي يحققها للجميع، وكذلك ضعف تنسيق عمل الفرق وتأطيرها بشكل يكفُلُ لها النجاح، وعدم تطوير أساليب إدارتها، وكذلك وجود بعض العمال ذوو الشخصيات غير السوية " المصابين بأمراض نفسية، العزلة " كلّها عوامل تؤثّر على عمل الفريق وعلى فعّاليته، وبالتالي على تفضيل الأفراد للعمل الجماعي.

وفقا لمعطيات الجدول فإنّ العمل الجماعي يوفر لأعضاء فرق العمل: الرضا الوظيفي ويؤدي إلى شعورهم بالإنتماء إلى الفريق ومن ثم إلى المنظمة، وهذا يدفعه إلى بذل المزيد من الجهود والنشاط لتحقيق أهدافها وإرضاء مسؤوليهم عنهم وكسب احترامهم على الإلتزام بتحقيق الأهداف.

الجدول رقم 77: يبين توزيع المبحوثين بخصوص ما يوفره لهم فريق العمل والجنس.

يوفر لهم / الجنس	التعاون والتفاهم		التواكل		أخرى		إجابة متعددة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكر	110	68,75	32	20	8	5	10	6,25	160	100
أنثى	59	55,66	31	29,25	11	10,38	5	4,72	106	100
المجموع	**169**	**63,53**	**63**	**23,68**	**19**	**7,14**	**15**	**5,64**	**266**	**100**

يوضح لنا هذا الجدول العلاقة بين متغير جنس المبحوثين والنتيجة التي يوفرها لهم فريق العمل، بحيث يبين لنا الإتجاه العام أنّ ما نسبته 63,53% من المبحوثين صرحوا بأنّ فريق العمل يوفر لهم التعاون والتفاهم، ومن ثمّ تنعدم المشكلات البينية وبعض السلوكيات غير المقبولة كالتواكل، ويدعم هذا الرأي المبحوثين الذكور بنسبة 68,75% والإناث بنسبة 55,66% .

وفي المقابل من ذلك نلاحظ من خلال نفس الجدول أنّ ما نسبته 23,68% من المبحوثين صرحوا بأنّ العمل ضمن فريق يؤدي إلى التواكل، ومن ثمّ لا يحقق الفريق الغايات المرجوة منه لاسيما زيادة الإنتاجية، تغطية النقائص الفنية لبعض الأفراد، وهذا قد يحدث بسبب كثرة أعضاء الفريق وعدم التنسيق والتوزيع الجيد لهم أو لتماثل المهام المكلفين بها، ويدعم هذا الرأي المبحوثين من جنس أنثى بنسبة 29,25% والذكور بنسبة 20%، ونلاحظ أيضا أنّ ما نسبته 7,14%من المبحوثين الذين صرحوا بأخرى أي أنّ هناك نواتج أخرى تترتّب عن العمل الفريقي.

وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 6,792وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 7,815 عند درجة حرية 3 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بأنّه لا توجد علاقة بين متغيري الجدول.

يعد العمل الجماعي أو العمل بفريق من المواضيع المهمة في ميدان التنظيمات، ومن خلال البيانات المضمنة في الجدول، يتجلّى لنا أنّ المبحوثين يدركون بأنّ العمل الجماعي يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق التعاون والتفاهم بين أعضائه، وهذا يعني تماسكه، والعمل بهذا النظام يحقق نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه التي أُنشِأ من أجلها، وهذا وفق رأينا يعدُّ مكسبا للعمل التنظيمي لمنظماتنا لأنّ الرأي يعبر عن الإستعداد، ومن ثمّ التنبؤ بالنجاح في تحقيق الأهداف إذا اعتُمِد العمل بفريق.

وهناك فئة من المبحوثين يرون بأنّ العمل الجماعي يوفّر التواكل، ومن ثمّ فالجو غير ملائم للاعتماد على الجماعية أو الفريقية في العمل، وهذا يعتبر امتدادا لبعض الاعتبارات الإجتماعية، التي يرجع منبعها إلى عدم تحلّي بعض الأفراد بالمسؤولية، وهذا ينفِّر زملاءهم منهم بسبب تواكلهم عليهم، السّبب الذي لا يحفزهم على العمل معهم، وأخرى أفرزتها الممارسة التنظيمية فمثلا التنظيمات التي تقدم الأجور على أساس القطعة يكون أعضاؤها متحمسين للعمل الفردي أكثر منه للعمل الجماعي، غير أنّ هذه الفكرة تتضاءل أهميتها إذا أخذنا بعين الإعتبار أنّ أنظمة العمل الحالية ولإنتاج قطعة واحدة أصبحت تشترط جهد أكثر من عامل ك: " نظام السلسلة " ومن ثم يقل الإعتماد على هذا الطرح.

وإلى هنا فإنّ العمل الجماعي لا يحقق غاياته إلّا إذا كانت نظرتنا شاملةً لكيفيات وأساليب تشكيل فرق العمل، لأنّ مجموعة من العمال لا يشكلون بالضرورة فريق عمل، وعلى هذا الأساس فإنّ تشكيل فرق العمل من العمليات المعقدة، التي ينبغي على المسؤولين في التنظيمات وكذلك الذين يطمحون إلى العمل بنظام الفرق وتكريس ذلك بطريقة فعلية وفعالة على أرض الواقع، إدراكها والأخذ في اعتباراتهم جميع المتغيرات النفسية والاجتماعية عند القيام بذلك.

في هذا الإطار، نشير إلى أنّ أوّل مشكلة يلاحظها رؤساء الفرق القائمة على تجميع العمال والموظفين في مجموعات دون مراعاة شروط التناسق والإنسجام بينهم، عدم رفع الإنتاجية أو انخفاضها عن مجموع الأداءات الفردية لأعضائها، أو ما يعبّر عن انخفاض الإنتاجية الذي ينجم عن تخفيض بعض الأفراد لجهودهم واكتفائهم بإنجاز المقدار الذي ينتجه زملاءهم دون زيادة، وهذا كاستراتيجية فردية يتبعها الأفراد ذوو الأداء العالي، أو لتحايل بعض العمال وتواكلهم على زملائهم لأنّهم يدركون بأنّ المسؤولية جماعية عن أداء الفريق، وبالتالي توجّه الملاحظة لجميع الأعضاء من طرف المسؤولين وفي نظرهم يستحيل معاقبتهم جميعا.

ويرى بعض المهتمين بمجال العمل الجماعي بأنّ تخفيض الجهد في بعض الحالات ذو امتدادات اجتماعية بحيث تخفّض الجهود في الدول الرأسمالية المعتمدة على الفردية، وتقل في المجتمعات والثقافات التي تؤمن بالمشاركة الجماعية، وحجب أو تخفيض الجهود عند القيام بعمل جماعي يظهر أكثر عندما لا يبذل الأفراد المشكلين للفريق لكامل طاقاتهم، فيلجأ البعض منهم إلى تخفيض جهدهم عندما يلاحظون بأنّ زملاءهم لا يبذلون الجهود المطلوبة أو عدم إنجازهم للعمل بالشكل المطلوب، وقد يرجع البعض لجوء بعض العمال إلى هذا السلوك إلى نقص الدافعية وضعف التنسيق بين الأفراد، وهذا إذا كانت القيادة استبدادية أو فوضوية.

بالإضافة إلى اعتقاد الأفراد إلى أنّ جهودهم لا تحقق لهم منافع فردية بسبب وجودهم ضمن مجموعة، ومن الأسباب المؤدية إلى ذلك هو شعور بعض العمال والموظفين بأنّ زملاءهم المتقاعسين – المتواكلين – يحققون أهدافهم المتمثلة في الحصول على الأجرة الشهرية والمنح دون بذل الجهود اللازمة، أو دون عناء وعلى حساب جهودهم ومن خلال هذا السلوك يتأثّر الأداء الجماعي للفريق.

ومن الأسباب المؤدية بشكل واضح إلى تخفيض العمال والموظفين لجهودهم وعدم بذلها كليّة نجد:

1– عدم تناسق جماعات العمل المشكّلة:

يعدُّ هذا العامل السبب الرئيس لخفض الأفراد لجهودهم، فالجماعات التي ينتمي أعضاؤها إلى فئات عمرية متباينة، يظهر فيها هذا السلوك أكثر من– الجماعات التي ينتمي أفرادها إلى فئة عمرية واحدة أو فئتين متقاربتين، فجماعة العمل المكوّنة من الشباب فقط دون كبار السن، أو من كبار السن دون الشباب، ينعدم فيها ظهور مثل هذا السلوك بسبب تكافؤ الأداء الفردي لأعضائها، فالشباب مثلا: يفضّلون السرعة في أداء الأعمال المطلوبة وقد يمكّنهم ذلك من أداء أعمال إضافية، بينما كبار السن يفضّلون العمل بتأنٍّ وبدرجة عالية من التركيز والإتقان؛ وهناك عامل آخر يدفع العمال والموظفين إلى تخفيض جهودهم، ألا وهو عشوائية تكوين الجماعات من خلال قيام المسؤولين بتوزيع العمال والموظفين محدودي الأداء أو المتواكلين بين الأفراد الذين يمتازون بالأداء الفردي العالي.

2– نقص تماسك الجماعة:

ينجم من خلال فشلها السابق في تحقيق نجاحات، أو لعدم تجانس أعضائها من حيث متغيرات الجنس، السن، الميول والإتجاهات، القيم والمعايير، وكذلك كبر حجم الجماعة، وهذا الإختلاف بين الأفراد يدفعهم إلى تخفيض جهودهم كسبيل للتحرّر من قيودها، ويميلون إلى تفضيل العمل الفردي الذي يسمح لهم بإبراز إمكانياتهم.

3- قوة التعلُّق بضوابط الجماعة غير الرسمية:

كما سبق وأن تمت الإشارة إليه بخصوص التنظيمات غير الرسمية، وبالنظر إلى وظائفها الإيجابية التي تقوم بها لصالح أعضائها أو لصالح التنظيم الرسمي في حالة عدم وجود صراعات معه، إلّا أنّها تضع بعض الشروط لأعضائها، ومن خلال التزامهم بها وتطبيقها تتعزّز مكانتهم ضمنها أكثر، ومن بين تلك الضوابط : إنجاز الحد الأدنى من العمل أو تخفيض الجهد المبذول، لتسهيل مهمة جرِّ الإدارة للاعتراف بها وبمعاييرها، وقوة التعلق بهذا المبدأ مثلا من طرف بعض أعضاء الجماعات غير الرسمية يُضعِف جماعة العمل الرسمية.

ويبقى من اختصاص المسؤولين الإداريين وحتى المشرفين في الورشات، الأخذ بعين الإعتبار أنّ تماسك جماعات وفرق العمل وتناسقها يعد من أهمّ عوامل نجاح العمل التنظيمي؛ وكذلك دمج وتوزيع أعضاء التنظيمات غير الرسمية ورسملة الجماعات غير الرسمية بكامل أعضائها من ضمن استراتيجيات العمل التنظيمي المساعدة على إنجاح أسلوب العمل الجماعي كذلك؛ وبما أنّ العمل الجماعي يكون بهدف تحقيق أهداف تنظيمية، يُشترطُ فيها أيضا أن تكون متوافقة مع الأهداف الفردية والشخصية وكذلك عاملا محفّزا ومثيرا لدافعية الأفراد، وباشتمال جماعات العمل على هذه العناصر، يتحقق لها التماسك والذي يزيد بدوره من فعاليتها.

ويتحقق هذا من خلال إتاحة الحرية للأفراد لتشكيل أعضائها وتعيين قائدها، وهذا الأمر يمنحهم فرصة لاختيار الأفراد المناسبين، الذين يتّفقون معهم في كل الجوانب وربما تربطهم بهم علاقات قوية ويثقون بهم تمام الثقة، وبناء على الدرجات السوسيومترية يظهر قائدها أو منسقها مع الإدارة، والذي يحظى بدرجة عالية من الثقة من طرف جميع الأعضاء، ويمكن أن يعُمّم هذا الإجراء ليشمل الجماعات غير الرسمية في محاولة من الإدارة لرسملتها ودمجها ضمن أطر التنظيم الرسمي.

وإلى هنا فإنّ حرية تشكيل هذه الجماعات وإدارتها ذاتيا من طرف أحد أعضائها، يضمن أداء العمل المطلوب بكل مسؤولية وكذلك سيادة الجماعية والتكامل بين الأعضاء، إلّا أنه يسبق هذا الإجراء تحديد عدد الأعضاء وأهدافها ومهامها من طرف القائد الرسمي لضمان تماسكها وفعاليته.

بصفة عامة تشكيل جماعات العمل أو تكريس وتدعيم العمل الجماعي في المنظمة، ينبغي أن يأخذ مجمل المتغيرات بعين الاعتبار، وهذا يتّفق مع رأي **هاكمان** بخصوص فعالية الجماعة الذي ينبني حسبه على: توجيه جهود أعضاء الجماعة إلى تحقيق المهمة الجماعية، وتوجيه معارف الأعضاء ومهاراتهم نحو تحقيقها، ويرى أيضا بأنّ الإدارة الذاتية لفرق العملتجعل الأفراد ينظّمون سلوكهم لتحقيق أهدافها المنبثقة من الأهداف التنظيمية.

ويحقق العمل الفريقي أيضا الأداء الجيد بالنظر إلى أنّ الأداء الفردي يتسم بالنقص مهما كانت الخبرة المهنية لبعض العمال أو الموظفين أو مرورهم خلال مساراتهم المهنية على مختلف المصالح أو مختلف أجزاء التنظيم، ومن ثمّ اطلاعهم وممارستهم للمهام المخولة إلى كل جزء تنظيمي.

الجدول رقم 78: يبين مدى تحقيق العمل الفردي لأداء جيد و مكان العمل.

يحقق أداء جيد / مكان العمل	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	82	58,16	57	40,43	2	1,41	141	100
م ب م	62	49,60	58	46,40	5	4	125	100
المجموع	**144**	**54,14**	**115**	**43,23**	**7**	**2,63**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول العلاقة بين متغير مكان عمل المبحوثين وتحقيق العمل الفردي لأداء جيد، وبناء على ذلك يوضح لنا الإتجاه العام أنّ ما نسبته 54,14% من المبحوثين صرحوا بأنّ العمل الفردي يحقق فعلا أداءا جيدا، لأنّ العمل الفردي يجعل كل عامل أو موظف مسؤولا عن عمله فإن كان جيدا يُثابُ على ذلك، وإن شابته العيوب والنقائص يعاقب على ذلك لوحده، كما أنّ خصوصية العمل المؤدى لا تتطلب جهدا جماعيا أو لعدم تبني ثقافة العمل الجماعي من طرف بعض المسؤولين، أو أنّ العمل الجماعي قد يؤدي إلى انتشار بعض السلوكيات السلبية كالاتكالية والتواكل، ويدعم هذا الرأي المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 58,16% ومن طرف المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 49,60%.

في المقابل من ذلك نلاحظ أنّ ما نسبته 43,23% من المبحوثين صرحوا بأنّ العمل الفردي لا يحقق الأداء الجيد، سواء بالنظر إلى محدودية القدرات الفردية والفنية للعمال والموظفين وكذلك النقائص الفردية، وهذا ينعكس على جودة المخرجات، لكن في ظل أسلوب العمل الجماعي أو العمل ضمن فرق يغطي النقائص الفردية ويؤدي إلى تعاون العمال والموظفين فيما بينهم، ومن ثم تُبنى علاقات اجتماعية قوية وتُكتسب الخبرات والمهارات العالية والمتميزة.

وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 3,89وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 5,991 عند درجة حرية 2 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنّه لا توجد علاقة بين متغيري الجدول.

تؤدّى الأعمال في المنظمات المنتجة وكذا ذات الطابع الإداري التي تقدم خدمات غير ملموسة من طرف عمال وموظفين لهم عدة توجّهات بخصوص كيفية أدائها، وفي بعض الحالات تفرض طبيعتها أدائها بصفة فردية أو جماعية، وبناء على المعطيات المضمنة في هذا الجدول يتبين لنا بأنّ أكثر من نصف

حجم العينة يرون بأنّ العمل الفردي يحقق أداءا جيدا، وبناء على التعقيبات التي أوردها المبحوثين بهذا الخصوص، يمكن أن نصنّفها إلى:

1- المتطلبات النابعة من خصوصية العمل:

بالفعل هناك بعض الأعمال تؤدّى بصفة فردية أي لا تشترط أكثر من فرد لأدائها، ومنها نذكر دراسة البريد الوارد والعرائض وإدارة بعض الإجتماعات الصغيرة، وهناك أيضا بعض الأعمال تشترط الفردية في الأداء نظرا لارتباطها بطابع السرية، و نجد أيضا بأنّ العمل الفردي يسمح للعامل أو الموظف حسب بعض المبحوثين، بالتركيز أكثر عند أدائه، من خلال شدِّ أذهانهم وانتباههم وتفكيرهم وجعلهم مركّزين بطريقة جيدة على العمل، وبهذه الطريقة تنقص الأحاديث الجانبية كما لو كانوا في مجموعة مكلّفة بإنجاز عمل ما، فالأحاديث الجانبية بين العمال أو الموظفين تنقص من تركيزهم على إنجاز العمل بالكيفية المطلوبة أو أنّها تكون سببا في ارتكاب خطأٍ أثناء الإنجاز، لا تظهر نتائجه إلّا عند الإنتهاء من العمل.

بالفعل قد تُرتكبُ بعض الأخطاء – العيوب – في العمل الجماعي، وهذه الأخطاء تلازم العمل الفردي أيضا، سواء بسبب نقص خبرة العمال والموظفين أو أن يكون بسبب شرود ذهن العامل أو الموظف مثلا الذي يعاني من ضائقة مالية أو مشكل اجتماعي وحتى عائلي، قد يؤدي به إلى ذلك، وبناء على هذا فإنّ إيلاء العناية اللازمة من طرف الإدارة التنظيمية بهذه المشكلات والمساهمة في حلها إذا توفّرت الأُطر القانونية وكذلك تبنيها ودراستها كلما أتيحت الفرصة، يجعل العمال والموظفين مرتاحين نفسيا في أماكن عملهم ومن ثم يقل تفكيرهم في مشاكلهم الشخصية والاجتماعية، وبالتالي تضمن المنظمة حضور عمالها أو موظفيها بدنيا ونفسيا وذهنيا وفي سائر أيّام العمل.

ويسمح أداء العمل بصفة فردية للعامل أو الموظف، بالإلمام الواسع بدقائق المهام الموكلة إليه، وبمرور الوقت يكتسب خبرةً كبيرةً في هذا التخصص أو ذاك، وكذلك الإطّلاع على بعض الجوانب الأخرى المرتبطة به، لاتتاح له في إطار الجماعة أو لايستوعبها لأنّها استثنائية، ويدفع العامل أو الموظف إلى العمل بجديّة لأنّه مسؤول عن أدائه أمام مشرفه من حيث الكمية والنوعية المطلوبة، وبما أنّ العمل يؤدي إلى اكتساب خبرة فردية فإنّها تؤدي في غالب الأحوال إلى استمرارية جودة الأداء للعمال والموظفين الذين يفضلون الأداء الفردي وكذلك سيرورة عملهم، خلافا للعمل الجماعي فإنّ حدوث مشكلةٍ بسيطةٍ قد تفرمله .

وكما سبق القول بأنّ الخبرة المكتسبة نتيجة للعمل الفردي، تزيد من إتقان العامل أوالموظف لعمله، وتجعله أكثر تركيزا لأنّها تجعله أكثر إدراكا للعمل المطلوب منه، وهذا يقوّي من حرصه على تجنب الأخطاء.

2- العمل بصفة فردية يقضي على المظاهر السلبية:

يحقق العمل بصفة فردية الكثير من المزايا بسبب القضاء على الكثير من السلبيات السلوكية والمظهرية التي يرتكبها بعض العمال أو الموظفين الجزائريين، بسبب اختلال تكوينهم الشخصاني والسلوكي مثل: الإتكالية والغش، التي تنافي المباديء الأخلاقية السامية التي كرّسها الدين الإسلامي، مثل: الأمانة والصدق والضمير والرزق الحلالوالأكل الحلال، الذي يرجع حسب رأينا إلى ضعف تطبيعهم الديني والاجتماعي بسبب قصور مؤسسات التنشئة الإجتماعية في تلقين الفرد الجزائري المبادئ الإسلامية السامية النابعة من القرآن والسنة قولاً وعملاً، أي تصوراً وممارسةً فعليةً، فنجد أنّ العامل أو الموظف الجزائري مُلمّا من الناحية النظرية " في عقله وذهنه وفي رأيه " بالمتطلبات الدينية للعمل، من صدق ونية وإخلاص وعدم الغش، غير أنّه في الواقع ومن حيث الممارسة العملية الفعلية نجده لا يعتمد عليها ولا حتى الإستنارة بها، أي أنّ الأخلاق الإسلامية مرسّخة في ذهنه غير أنّها غير مكرّسة في ممارسته لعمله.

وهذا يدفعنا إلى القول بأنّ عمل مؤسسات التنشئة الإجتماعية في المجتمع الجزائري يتّسم بالنقص، وهذا ينعكس سلبا على إعداد أفراد ذوو شخصيات سوية، ومن ثمّ فهو نصفي غير مكتمل حسب نظرتنا لما هو موجود وملاحظ في الواقع الإجتماعي المعاش، بمعنى أنّنا نتحدث شيئا ونطبّق شيئا آخر وهذا دليلا على نصفية عمل مؤسسات التنشئة الإجتماعية من جهة أولى.

وكذلك يمكننا إرجاعه إلى إحدى السلبيات التي نتجت عن تطبيق النظام الإشتراكي كخيار اقتصاديوفقا للعقلية الجزائرية، من خلال تركيزه على النواحي الإجتماعية مثل : توظيف أعداد كبيرة من العمال والموظفين أكثر من حاجة المؤسسة أو الإدارة، وهذا في إطار تحقيق المساواة الإجتماعية بين أفراد المجتمع على حساب العقلانية التنظيمية، سواء الإدارية منها الخاصة بتخطيط الموارد البشرية وتوزيعها أو الإقتصادية المتعلقة بتكوين الرأسمال والتوسُّع، وهذا في ظل التمويل الريعي للمؤسسات الصناعية حينذاك، وكذلك سياسة مسح الديون التي اتّبعتها الحكومات المتعاقبة إلى غاية بداية سياسة الإصلاحات الإقتصادية وخصخصة المؤسسات، وكانت نتيجة اللّاتوازن بين عدد العمال المتواجدين فعليا في المؤسسات الصناعية والذي يتجاوز العدد المطلوب، مما سمح بظهور وبروز سلوكيات الإتكالية التي نرى بأنّ وجود البعض من العمال الزائدين عن المطلوب بدون عمل هو السبب الرئيس لحدوثها،

وكذلك استمرارية العمل بهذه السياسة لما يقارب ربع قرن بداية من عمليات التأميم وإلى غاية مباشرة الإصلاحات؛ وهذه المدة كانت كفيلة بظهور مثل هذه السلوكيات السلبية، لأنّه لا يمكننا أن نتصوّر صبر عامل يبذل جهدا فعليا أو يعمل بنيّة لمدة يوم واحد فقط، على زميل له حاضر بدنيا فقط في الحالة العادية ولا يبذل أيّ مجهود، فما بالنا لمدة 25 سنة.

وأفرزت سياسة التوظيف غير المدروس أيضا ظاهرة أخرى وهي التغيب غير الشرعي، وهنا هل نتصوّر قبول العامل الذي يعمل بنيّة بتصرّف زميل له مسجل غائب في ورقة الحضور وفقا للقانون، والتقى به في المطعم يوم غيابه، هذا السلوك وبالرغم من أنّ تشريعات العمل والوظيفة العمومية لمحت إلى إمكانية إجراء تحقيقات من طرف طبيبها أو الطبيب المعتمد من طرف مصالح الضمان الإجتماعي المؤهلة، غير أنّه وبالنظر إلى عدم تفعيلها من طرف القائمين بشؤون التسيير ببلادنا، شجّع العمال والموظفين على تقديم شهادات مرضية ممنوحة على سبيل المجاملة من طرف بعض الأطباء.

إجابتنا تكون بـ: لا، لماذا، لأنّ العامل الذي يعمل بنيّة يرى بأنّ عمله بنفس الوتيرة والنيّة هو عمل على الآخرين – زميله المعافى الذي قدم شهادة مرضية ممنوحة على سبيل المجاملة – وهذا يدفعه إلى التفكير في كيفية تحصيل نفس الفائدة في رأيه على حساب زملائه العاملين معه كانتقام من زميله ومن الإدارة، التي يرى بأنّها تشجع زميله على التغيب؛ هنا يمكن أن نشير إلى أنّ العامل المتغيب لا يتلقى أجره من الإدارة أو المؤسسة المستخدمة بل من مصالح الضمان الإجتماعي وفي حالة تجاوز مدة الغياب خمسة عشر يوما فإنّه يحصل على كامل مرتبه الشهري.

إنّ هذه التصرفات تناقض العقلانية الإدارية والصناعية، ومن خلال عدم إيلاء العناية الفائقة للدراسات الإجتماعية والنفسية وتشجيعها حينذاك من طرف الفاعلين السياسيين وبالنيابة عنهم مسيري المؤسسات الصناعية وحتى الإدارات العمومية لهذه الجوانب ولمختلف تأثيراتها، أدّى إلى تكريس هذه القيمة السلبية لدى العمال والموظفين واستمرارها، ممّا ساهم في إنتاج مجموعات عمالية تؤمن بهذه القيمة السلبية وتجعلها كأساس لعملها وربما إلى غاية مغادرتها للتنظيم بفعل التقاعد، وفي بعض الحالات تلقينها للعمال والموظفين الجدد من خلال توصيتهم بعدم بذل كل جهودهم أو بعدم تقديم الأفكار الجديدة التي يكون هدفها تحسين أداء العمل أو تسريعه؛ كما أنّ هذه السلوكات " التغيب والتواكل على الآخرين " أدّت إلى بروز قيم أشدُّ سلبيةً، ومنها نذكر " قيمة ملك البايلكأو الملك السايب"، الذي يمكن لأيِّ فردٍ التصرفَ فيه كما يشاء، بحيث وكما روي لنا من طرف كبار السن " أنّ بعض العمال وبالرغم من الفوائد التي أُتيحت لهم حينذاك بفعل تلك السياسة " **الأجر بدون عمل كما أسلفنا أو الأجر كاملا مقابل قليل من العمل** "، ووفق تصوُّرنا فإنّه وكما يعبّرُ عنه اجتماعيا بأنّهم كانوا " **ياكلوا الغلة ويسبوا الملة** "

أي يستفيدون ويدعون على الدولة من خلال مؤسساتها التي وفّرت لهم ذلك بـ : **الخلا**؛ هذا المصطلح وبغض النّظر عن سلبيته وعدم جواز الدعاء به شرعا، كانت نتائجه وخيمةً على الشعب الجزائري والأجيال التي تبعت تلك المرحلة.

وفقا لهذا التحليل يتبين لنا بأنّ تلك السلوكات هي استمرار لأحد جوانب القصور في عملية التنشئة الإجتماعية بدءا من الأسرة، المدرسة، وصولا إلى إدارة المؤسسة المستخدمة التي لم تقم بدورها كاملا فيما يخص التنبيه إلى خطورة العمل بتلك الإجراءات، ومن ثمّ البحث عن السبل الكفيلة بإحداث التوازن بين العدد الفعلي للعمال مثلا وبين العدد المطلوب وفقا لطاقة المؤسسة، وحلحلة أخطاء السياسة المتّبعة من خلال العمل بنظام الورديات، وكذلك بإجراء تحقيقات فيما يخص التغيُّبات غير المقبولة منطقيا وحتى المتكررة، ومن خلال هذين الإجراءين حسب رأينا تستمر هذه المؤسسات ويكثر رأسمالها وتكوّن عمالها وفقاً للعقلانية الصناعية الحديثة.

ومن خلال نظرتنا للواقع وبتجاوزنا للأخطاء التي ارتُكِبت سابقا، إلّا أنّنا نلاحظ استمرار مثل تلك السلوكات لدى العامل والموظف الجزائري، بالرّغم من وجود حرص على تكوين وتنشئة العمال والموظفين سواء من جانب المسيرين أو من طرف الباحثين في مجال العمل والإدارة والاجتماع والنفس على أهمية تكوين نسق ثقافي يستمدُّ منه العمال والموظفين والإدارة لجلِّ مبادئهم في الحياة العملية؛ وهذا يمكن أن نرجعه إلى ضعف التنشئة الإجتماعية للأفراد واكتفائها في أغلب الحالات بالتلقين النظري وعدم تجاوزها لجانب الممارسة والتطبيق في الحياة الاجتماعية والعملية.

وعلى ضوء هذا التحليل كذلك، فإنّ اختيار هؤلاء المبحوثين لصيغة العمل الفردي واعتبارها بأنّها الأفضل لتحقيق الأداء الجيد حسب رأيهم، فإنّه يعدُّ اختيارا عقلانيا يوافق المنطق السليم، لأنّه يوفّر فعلا أمورا أخرى أكثر إيجابية مثل: مسؤولية كلّ فرد عن عمله، تحمّل مسؤولية العمل المؤدى، والعدالة في الجزاء والثواب؛ ومن ثم يحقق هؤلاء المبحوثين راحتهم النفسية من خلال أداء أعمالهم على الوجه المطلوب وتزيد خبرتهم وتمكُّنَهم من ذلك وهذا ينعكس إيجابيا على المخرجات النهائية، ويكرّس قيمة التوكل على الله أكثر من التواكل على الزملاء وهذا بغض النظر عن فردية بعض العمال.

وهناك الكثير من الإيجابيات التي ينتجها العمل الفردي نذكر منها: الإتقان، النيّة في العمل أكثر، الإخلاص والثقة بالنفس والاعتماد عليها، التخصصية أكثر، تنمية المسؤولية الفردية عن العمل، وإبراز الإمكانيات والقدرات الفردية التي تمكِّن الإدارة فيما بعد من اختيار أحسن المشرفين على الفرق في إطار التحول إلى أسلوب الجماعية في العمل، وفي بعض الحالات يسمح ذلك بتقديم الأفكار الجديدة

والمبدعة، ويمنع حدوث سوء التفاهم بخصوص كيفيات العمل من خلال تناقض الأفكار وتعدُّد الوجهات والإتجاهات وبسبب اختلاف طرق عمل الأفراد.

بالرّغم من تحقيق العمل الفردي للمزايا التي أشار إليها المبحوثين كتبرير على تفضيلهم له، إلّا أنّه وفي ظل تطور أساليب العمل والإدارة، فإنّه أصبح الإنتقال إلى أسلوب الجماعية وتكوين فرق العمل الناجحة ضرورة مفروضة، وأنّ الأمر الحالي يتطلّب أيضا منح هذه الفرق الحق في إدارة نفسها، وبناء على التعقيبات التي أوردها المبحوثين الذين يرون بأنّ العمل الفردي لا يحقق الأداء الجيد، لأنّه ينبع من:

– اتسام العمل الفردي بالنقص، والعمل الجماعي هو الكفيل الوحيد بتغطية النقائص الفردية، وهذا بالنّظر إلى أنّ فرق العمل يكوّنها الأفراد المتميزون وذوو الأداء العالي بالاضافة إلى الأفراد العاديين أو ذوي الأداء المحدود، ومن ثمّ فإنّ العمل الفردي يتّسم أيضا بعدم الاتقان.

– العمل الجماعي يزيد من درجة الرقابة الذاتية ويقلّل من درجة الإشراف، ويساعد العمال والموظفين على تبادل الخبرات خلافا للعمل الفردي الذي يدفع العامل أو الموظف المتميز إلى الإحتفاظ بخبرته وتميزه لنفسه فقط، ومن ثم نتصوّر درجة نمو وتطور العمل على ضوء تعميم خبرات الأفراد وتميّزهم إلى باقي العمال والموظفين.

– لأنّ العمل الجماعي يوفّر فرصا للتعاون بين العمال والموظفين ويزيد من تضامن بعضهم ببعض ويوفر لهم المشاركة البينية – بين أعضاء الفريق – وتقل الرقابة الخارجية وتقلّ الأخطاء في ظل العمل الجماعي، مقارنةً بالعمل الفردي لأنّ أفراد الجماعة يمارسون رقابة ذاتية لأعمالهم ورقابة بينية، بحيث إذا ارتكب أحد العمال لخطإ بسبب شروده الذهني فإنّ زميله الذي يتبعه في خطّ الإنتاج أو العملية الإنتاجية يُلفتُ انتباهه إلى ذلك قبل ارتكابه لنفس الخطأ في وحدات إنتاجية أخرى، ويساعد كذلك على استبعاد التالف أو المنتوجات التي تشوبها العيوب والنقائص قبل تعليبها مثلا أو تخزينها وتوزيعها للزبائن مما قد يثير استياءهم.

– يوفر العمل الجماعي أداء جيّدا، نتيجة لتكامل وتناسق أعمال الأفراد المشكّلين للفريق، ويوفّر كذلك القوة.

– لأنّ أنظمة العمل الحالية " السلسلة والفريق " لا تسمح للفرد بالعمل لوحده، بل في إطار جماعة منسّقة وكذلك زيادة حجم الأداء مقارنة بأداء الأفراد متفرقين، ويؤدي كذلك إلى استمرارية العمل، وتبادل الأفكار بين العمال والتشاور، وهذا يجعل الأهداف مشتركةً بين عمال الفرقة الواحدة وبين عمال مختلف الفرق؛ العامل الذي يسهّل من تحقيق الأهداف المرجوة، وبهذا يعتبر بعض المبحوثين أنّ الأداء الجيد أساسه العمل الجماعي، لأنّه يوفّر القوة والتشاورواقتصار الوقت وتعويض النقص الفردي

وينمّي الأفكار الفردية ويطوّرها ويجعلها مشتركة بين أفراد المجموعة،وأنّ الرقابة اللصيقة التي يفرضها نظام العمل الفردي تجعل الحاجة إلى العمل الجماعي أكثر من ضرورة لأنّه كلما زادت الرقابة زادت ضغوطات العمل ومن ارتكاب العامل والموظف لأخطاء في الخدمة أو السلعة.

وهناك من العمال والموظفين من يحفّزهم العمل في الجماعة، سواء بدافع وجداني وهذا ما يتفق مع التّعقيب الذي أورده أحد المبحوثين بخصوص رأيه عن العمل الفردي، فعقّب على ذلك كالتالي: " أحب العمل في جماعة "، وآخر عبّر عن اجتماعية الكائن الإنساني بـ: " لأنّ الفرد اجتماعي بطبعه " واستدلّ آخرون بقولهم: " يد واحدة لا تصفق " وهذا قول اجتماعي كثيرا ما نستدل به عندما نعبّر عن حاجة الأفراد إلى تعاونهم بخصوص بعض الأفعال الاجتماعية " كتأخر أحد الأفراد عن الزواج أو استكمال بناء منزله" نظرا لعدم كفاية مدخوله المالي على ذلك.

وهناك فئة أخرى من المبحوثين يرون بأنّ العمل الجماعي واجب، وأنّ العامل لا يستطيع العمل بمعزل عن جماعة، وانطلاقا من حاجة منظماتنا باختلاف طبيعتها إلى أسلوب الجماعية في العمل، التي تفرضها مقتضيات المنظمة العصرية والمتعلّمة، فإنّه من الضروري والواجب على مسيّري المؤسسات الصناعية تبني هذا الأسلوب واعتماده من خلال بناء فرق عمل قائمة على الإندماج والإتّساق بين أفرادها، لضمان الأداء الجيد بدرجة أولى والمرتفع بدرجة ثانية، وتوفير ظروف العمل الجيدة لها بغرض الدفع بمستوى مؤسساتهم الإنتاجي.

إنّ هذا الأمر ليس سهلا، ففي المنظمات التي لا تمتلك إطارا ثقافيا خاصا بها ومنتشرا بدرجة كبيرة بين عمالها وموظفيها، لايمكنها تبني هذا الأسلوب بسرعة، لأنّه يستغرق وقتا طويلا نوعا ما لترغيب جميع الأفراد به وبأهميته بسبب انعدام قيمة العمل الجماعي التي تحفّزهم على تبنيه، وكذلك للمجهودات الكبيرة التي تبذل في إقناعهم بحاجة المنظمة المستخدمة لا منظمتهم " أي الملاّك أو المسيرين"، لأنّهم كذلك لايؤمنون بقيمة انتمائهم لها وأهمية ذلك، بسبب تعدّد مشاربهم الثقافية والاجتماعية واختلاف ذهنياتهم؛ لذا من الواجب البدء في التفكير بتكوين نموذج ثقافي تنظيمي، وتحديد وجرد القيم الدينية والاجتماعية والعقائدية والتنظيمية الواجب ترسيخها في أذهان الأفراد، ثم مباشرة إجراءات تكوين فرق العمل المتجانسة، وبتكريس هذه القيمة أي الجماعية في العمل، تستطيع الإدارة تكوين وبناء الجماعات والفرق المدارة ذاتيا وحتى المتعلّمة وفقا لما تقتضيه المنظمة المتعلمة.

بينما في المنظمات التي تمتلك إطارا ثقافيا خاصا بها، حتى ولو كان ضعيفا فإنّه يساعدها على استيعاب العمال والموظفين لما تطلبه منهم، فيقع على عاتقها في بادئ الأمر تقوية ذلك الإطار الثقافي وتعميمه بين جميع الأفراد وفي جميع الوحدات وجعله مشتركا بين مختلف الفاعلين، ويتحقق لها هذا من

خلال التعرف على مواطن الضعف فيه وإزالتها واستبدالها بما هو قوي من خلال تبني قيم قوية وجوهرية وتشجيع الملتزمين بها، ومن المفيد لها أيضا أن يبتدئ أعضاء الإدارة بتبني تلك القيم والتزامهم بها قبل مطالبة العمال أو الموظفين بذلك.

في هذا الإطار فإنّ إزالة أو تكوين وترسيخ قيم ثقافية جديدة ومفيدة، يسمى بالتغيير الثقافي التنظيمي، وغالبا ما يتلقّى معارضةً من طرف البعض أو الوحدات أو حتى الأشخاص أصحاب النفوذ أو الفاعلين، لكن يجب أن يكون بترغيب وتعريف جميع الأطراف بمحتواه وأهدافه وإشراك الجميع في تنفيذه، وهذا يجعلهم محفزين بشكل كبير بذلك والقبول به.

في الأخير نخلص إلى أنّ بعض السلوكات السلبية التي يقوم بها بعض عمالنا وموظفينا، وبالرّغم من انقضاء المرحلة التي تشكّل حسب رأينا: الجذور الفعلية لظهور تلك السلبيات إلى أنّها مستمرة في ذهنيات ونفسيات العمال والموظفين، وسبل القضاء عليها صعب للغاية، وإلى هنا فما هو الحل.

إنّ هذا السؤال يعبر عن واقع معاش وسيستمر إذا بقيت الأمر على حالها، أي إذا لم نتعرّف على الجذور الحقيقية المؤدية إلى ظهور تلك السلوكات السلبية وانتشارها، وبمعرفتنا لها تسهل عملية إزالتها أو تعديلها بما يوافق أخلاقيات العمل التي نصّ عليها القرآن والسنّة النبوية الشريفة وكذلك تشريعات العمل وتقاليده الإدارية.

في هذا الإطار يمكن القول بأنّ عملية غرس الأخلاقيات الإسلامية للعمل والتسيير في أذهان أفراد المجتمع الجزائري، يجب أن يمرّ عبر مؤسسات التنشئة الإجتماعية القائمة على مبادئ القرآن والسنة بدءا من الأسرة والمسجد والمدرسة الإبتدائية والمتوسطة والثانوية ومؤسسات التنشئة الإجتماعية الأخرى المساعدة على ذلك كالنوادي الرياضية ومنظمات المجتمع المدني التي تُعنَى بالفئات الشبانية كالحركة الكشفية ووصولا إلى المؤسسات المستخدمة، **وهذا عن طريق التلقين النظري لها وبالممارسة الفعلية، وأن تكون كل مؤسسة من مؤسسات التنشئة الإجتماعية على دراية بالنقائص التي لم تلقّنها أو لم توفّق في تلقينها نظريًا أو تطبيقًا وممارسةً المؤسسة السابقة،** وإلى هنا يمكننا التنبؤ بإنتاج أفراد أسوياء في الحياة الإجتماعية وعمالا وموظفين أسوياء في أمكنة عملهم، نظرا لاكتسابهم مبادئ أخلاقية دينية وثقافية صالحة لكل الأمكنة والأزمنة، ومن ثم تسهل علينا عملية تكوين وتنشئة العمال والموظفين وفقا للأنظمة الثقافية التنظيمية التي نشاء.

ويمكن كذلك تضمينها بالمبادئ النوفمبرية المجيدة، التي استند أباءنا وأجدادنا في وضعها بالأمس على قوام القرآن والسنّة، فاستطاعوا بذلك إشعال فتيل ثورةٍ لم تستطع أيّة أمة أن تصنع مثلها، بل اتخذتها دول مضطهدة كمثال يُقتدى به للتحرُّر من نير العبودية والإستعمار، وكذلك إيمانهم بالاستقلال

عاجلا أو آجلا؛ هنا نرى أيضا قيمةً أخرى يمكننا الإستناد إليها وهي الهدف المشترك بين أبناء الشعب المضطهدين ورجال الثورة ألا وهو الإستقلال، فعندما رموا بالثورة إلى الشعب احتضنها ودعّمها وساندها إلى غاية الإستقلال، وبالرّغم من تحقيق الإستقلال إلّا أنّ أبناء الشعب بقوا مدعّمين ومساندين لبناء دولة قويّة فتبرّعت النسوة بحليِّهِنَّ في سبيل ذلك.

إنّ هذا الإستناد سيعلّمنا لا محال القيم التي تقوّينا وترفع من شأن دولتنا، وبالتالي مؤسساتها الإقتصادية العامة أو المختلطة وحتّى الخاصة التي تعود ملكيتها لأفراد أو أسر محدودة، لأنّ نموّها وتوسُّعها هو نموّاً وتوسُّعاً للاقتصاد الوطني ورفاهةً ورخاءَ معيشةٍ لأبناء الشعب.

الجدول رقم 79: يبين معنى إتقان العمل لدى المبحوثين ومكان العمل.

يأخذ / مكان العمل	معنى ديني		معنى نفسي		معنى عملي		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	52	36,88	34	24,11	55	39,01	141	100
م ب م	45	36	20	16	60	48	125	100
المجموع	**97**	**36,47**	**54**	**20,30**	**115**	**43,23**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول تأثير متغير مكان عمل المبحوثين على المعنى الذي يعطونه لإتقان العمل، ومن خلال اتجاهه العام الممثل في نسبة 43,23% الذي يعبر عن فئة المبحوثين الذين أعطوا معنىً عمليا لإتقان العمل ومن صور ذلك حسبهم نذكر: أداء العمل بالطريقة الصحيحة، وكما هو مطلوب، وبشكل جيد وغير ذلك، ويدعم هذا الرأي المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 48% تليها فئة المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 39,01%.

في المقابل من ذلك نلاحظ بأنّ هناك فئة ثانية من المبحوثين أعطوا لفعل إتقان العمل معنىً دينيّا معبرين عنه بالصور التالية: عبادة، الإقتداء بالنبي صلى الله عليه وسلم، طاعة، وبعضهم استدل بحديث الرسول الكريم بشأن إتقان العمل؛ وهؤلاء يمثلون ما نسبته 36,47% من أفراد العينة؛ ونلاحظ أيضا بأنّ هناك أيضا فئة ثالثة ترى بأنّ إتقان العمل ذو معنى نفسي ومن صور ذلك: الإطمئنان، عدم تأنيب الضمير ...إلخ.

وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 3,162وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 5,991 عند درجة حرية2ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بأنّه لا توجد علاقة بين متغيري الجدول.

يعدُّ إتقان العمل من القيم التي عمل الرّسول صلّى الله عليه وسلم على غرسها في أبناء أمّته المسلمة، لأنّه ارتأى بأنّها القوام الصحيح لقيام الدولة الإسلامية القوية، وبما أنّ الفرد عنصرا صغيرا في

تكوينها، إلّا أنّه بإتقانه لعمله، يعدُّ عنصرا فاعلا في بنائها، والإتقان هو أساس العمل، وبما أنّنا أفرادا ننتمي إلى بلد دينه الإسلام وأخلاقه مستمدّة من هذا الدين، فلماذا لا نعتبر جميعنا فعل إتقان العمل واجبا دينيا ومن ثم نعطيه معنى دينيا ونتنشّأ عليه وأولادنا، ومن ثمّ نعطيه الوزن الحقيقي في أمور حياتنا وعملنا .

وتبيّن لنا معطيات الجدول بهذا الخصوص أيضا أنّ فعل إتقان العمل لدى أعلى نسبة من المبحوثين وقياسا عليهم لدى باقي العمال والموظفين، يأخذ معنىً عمليا، ويرجع هذا حسب رأينا إلى التكوين النصفي غير المكتمل لمؤسسات التنشئة الإجتماعية، بدءا من الأسرة ووصولا إلى مكان العمل الذي يعتبر بدوره مكانا مهما لإتمام تنشئة الفرد، وهذا بالنّظر إلى ما يحتويه من فرص التفاعل بين الأفراد وكذلك القيم السائدة.

وبالرجوع إلى المعطيات المضمّنة في خانات التقاطع في هذا الجدول، يتضح لنا أيضا أنّ المعنى العملي لإتقان العمل يغلب لدى المبحوثين الصناعيين أكثر منه عند الموظفين الإداريين، ويرجع هذا حسب رأينا إلى طبيعة المهام وكمثال على ذلك فإنّ العمل الصناعي هو في أغلبه جهدا يدويا كتقطيع الحديد، الطلاء، التلحيم، وبأداء العمال الصناعيين لهذه المهام كما يطلبه المتعاملين "الزبائن " من مسيري المؤسسة الصناعية وبإيعازهم للمشرفين في الورشات، للتركيز على هذا الأمر واعتباره ضرورةً، وبرقابة العمال للتأكد من احترامهم لمقاسات أطوال القضبان والصفائح الحديدية، تلحيمها بطريقة جيدة، وفي الأخير طلائها وفقا للمعايير المتفق عليها في هذا المجال، سيؤدي لا محالة إلى تقديم مخرجات ذات جودة ولا يشوبها التالف، ومن ثم رضا الزبائن بذلك وولائهم فيما بعد للمؤسسة الصناعية عن طريق اقتناء منتجاتها وتفضيلها عن غيرها من المؤسسات التي تقدّم نفس المخرجات.

بينما انخفاض هذا المعنى لدى الموظفين الإداريين فيرجع إلى قلة الأعمال التي تتطلب احترام معايير الإنجاز، خلافا للمهام السالفة الذكر، وهي قليلة كالتنظيف وبعض أعمال الصيانة التي تتطلب ذلك، فمثلا مهام التنظيف هي بسيطة لكنّها تكتسي شروطا ومعايير لأنّ أيَّ تقصير فيها سيؤدي لا محالة إلى الإضرار بصحة الموظف، وكمثال على هذا فإنّ إزالة الأغبرة من على مكاتب الموظفين وأجهزة الإعلام الآلي يتطلب في المرحلة الأولى احتياط العون المكلف بتلك المهام بصحته، مثلا من خلال ارتداء القفازين، ارتداء حذاء غير لزج لتفادي السقوط، المئزر لتفادي تأثير تلك الرواسب عند إزالتها من الأماكن المذكورة أعلاه، استعمال أدوات مساعدة على ذلك، وبعض السوائل المنظفة بكميات معينة، وهذا من باب الإحتياط والحفاظ على صحة العامل أو العون المؤدي لتلك المهام وعلى صحة باقي الموظفين.

ومن باب الإشارة فقط، فإنّ عدم إيلاء بعض الأعوان أهميةً لتوقيت استعمال بعض السوائل المنظفة عند تنظيف الأرضيات، وهذا من خلال ملاحظاتنا لذلك في مجالي الدراسة، وبالنظر إلى تداخل زمني أداء تلك الأعمال واستعمال تلك السوائل ودخول موظفي الإدارة إلى مكاتبهم هذا من جهة، أو أنّ العامل المنظّف لايدرك بأنّ استعمال تلك السوائل في ذلك قد يؤدي إلى وقوع حادث عمل كنتيجة لسقوط موظف أو زائر بفعل انزلاقه؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى تأديب ذلك العامل، من جهة أخرى، ومن باب الحيطة والحفاظ على صحة وسلامة الموظفين والعمال الإداريين وكذلك الزوار نرى بأنّه من الممكن سواء تغيير توقيت أداء تلك المهام بشكل يناسب هؤلاء الأعوان وبتفادي تزامن ذلك مع دخول الموظفين الإداريين إلى مكاتبهم أو تسبيق أداء المهام التي تتطلب استعمال تلك السوائل وهذا يمكن تطبيقه وتجسيده ميدانيا لتفادي وقوع حوادث عمل وتجنب تأديب الأعوان، وفي سبيل تكوين سلوك عقلاني إزاء تأديب زميل عوقب بسبب ارتكابه لخطأ مهني أثناء أداء عمله.

من جانب آخر نلاحظ تقارب النسبتين الممثلتين للمبحوثين من بين الموظفين الإداريين والعمال الصناعيين الذين صرحوا بأنّهم يعطون فعل إتقان العمل معنى الواجب الديني، الذي نفسّره بترسّخ هذه القيمة الدينية في أذهانهم وممارساتهم العملية، وبالتالي يمكن القول بأنّ هؤلاء المبحوثين يولون هذه القيمة أهميةً بالغةً في عملهم وفي حياتهم، وكنتيجة لتأثيراتها الإيجابية على نفسياتهم من خلال شعورهم بالارتياح، عدم تأنيب الضمير لأنّهم يؤدون مهامهم على الوجه المطلوب وكما ينبغي أداؤه.

ويمكننا القول كذلك بأنّ هؤلاء المبحوثين باستطاعتهم ترسيخ هذه القيمة لدى أبنائهم في إطار تنشئتهم ولدى زملائهم في مكان العمل، من خلال احتكاكهم بهم وتفاعلهم معهم، وبالتالي بإمكانهم وإن كانوا فاعلين إيجابيين في أسرهم وفي أمكنة عملهم المساهمة في تعميم ترسيخ هذه القيمة الدينية الهامة في أذهان باقي أفراد المجتمع، الذين يحتكون بهم ويتفاعلون معهم باستمرار.

بينما النسب الدالة على أنّ فعل إتقان العمل يأخذ معنىً نفسيًّا، التي تتواجد عند المبحوثين من بين الموظفين الإداريين أكثر من العمال الصناعيين، يمكن تفسيرها بأنّها تمثل الموظفين والعمال الذين يولون أهمية بالغة لإتقان مهامهم وأعمالهم، إلى درجة تصل إلى مرحلة ثناء مسؤوليهم أو مجازاتهم على ذلك، ومن جانب آخر ثناءَ المرتفقين وكذلك المتعاملين على ذلك، ففي الحالة الأولى قد يكون نوع العمل أو الرأي أو الممارسة الإدارية نالت رضا المسؤول الأوّل ومن ثم استحسانه للمسؤول المباشر على العامل أو الموظف الذي يقوم بدوره، وكردٍّ للجميل بشكره والثناء عليه بانفراد أو بحضور زملائه، وفي الحالة الثانية يمكن أن تكون الممارسة العملية الذكية للعامل أو الموظف وبإنصاف المرتفق أو بخدمة الزبون بطريقة جيدة سببا في شعوره بالارتياح وبأنّه أدّى عمله على أحسن وجه أو أنّه مثّلَ دورا ايجابيا لحصول

ذلك المرتفق أو الزبون على حقه أو إعادة هذا الأخير " الحق " بعد ضياعه منه لفترة زمنية، سببا في إحساسه بذلك الشعور.

في الأخير يمكننا القول بأنّه من الواجب على كلّ الفاعلين في مختلف التنظيمات" الإدارية والمصانع" والجماعات " الأسرة " تكريس ممارسة هذه القيمة وتعميم ذلك لتسهيل ترسيخها وممارستها على أرض الواقع لأنّ مخرجاتها مضمّنة في معناها.

الجدول رقم 80: يبين توزيع المبحوثين حول اعتبارات المسؤولين للعمال المتميزين ومكان العمل.

يعتبرونهم / مكان العمل	مصدرا لتحقيق النجاح	مصدر تهديد	رأسمال لابد من الإهتمام به	استبدالهم ودفعهم الى التسرب	عدم الاهتمام بهم	إجابات متعددة	المجموع
	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	ك %
م ع و ع إ إ	50 35,46	18 12,77	20 14,18	4 2,84	16 11,35	33 23,40	141 100
م ب م	53 42,50	20 16	17 13,60	1 0,80	10 8	24 19,20	125 100
المجموع	**103** **38,72**	**38** **14,29**	**37** **13,91**	**5** **1,88**	**26** **9,77**	**57** **21,43**	**266** **100**

يبين لنا هذا الجدول مدى تأثير متغير مكان عمل المبحوثين على اعتبارات المسؤولين الإداريين للعمال المتميزين، ومن خلال الإتجاه العام الذي يوضح لنا بأنّ ما نسبته 38,72% من المبحوثين صرحوا بأنّ المسؤولين الإداريين يعتبرون العمال المتميزين مصدرا لتحقيق النجاح، ومن ثم يهتمون بهم ويحفزونهم لبذل المزيد من الجهود بهدف تحقيق المزيد من النجاحات للتنظيم المستخدم والمزيد من التفوق والتميز لأنفسهم، ويدعم هذا الرأي المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 42,50% تليها فئة المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 35,46%.

في المقابل من ذلك نلاحظ أيضا بأنّ هناك فئة من المبحوثين تمثل نسبة 21,43% كان تصريحها على هذا السؤال بأكثر من إجابة من الناحية الإيجابية على الشكل التالي: مصدرا لتحقيق النجاح ورأسمال لابد من الإهتمام به ومن الناحية السلبية على النحو التالي: مصدر تهديد وعدم الإهتمام بهم، مصدر تهديد واستبدالهم أو دفعهم إلى التسرب، استبدالهم أو دفعهم إلى التسرب وعدم الإهتمام بهم وفي الأخير الشكل الثلاثي: مصدر تهديد واستبدالهم أو دفعهم إلى التسرب وعدم الإهتمام بهم؛ وهناك فئة أخرى من المبحوثين صرحت بأنّ المسؤولين الإداريين يعتبرون العمال المتميزين مصدر

تهديد وهذا بنسبة 14,29% وفئة أخرى تمثل نسبة 13,91% من أفراد العينة صرحوا بأنّ المسؤولين يعتبرون العمال المتميزين رأسمالا لابد من الإهتمام بهم، كما أنّ هناك بعض المسؤولين لا يهتمون بالعمال المتميزين وبدرجة ضعيفة يستبدلونهم أو يدفعونهم إلى التسرب.

وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 3,471وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 11,070 عند درجة حرية 5 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بأنّه لا توجد علاقة بين متغيري الجدول.

تعدُّ الإعتبارات الذي يقدمها رؤساء العمل، للعمال والموظفين المتميزين، مسألةً جوهريةً في تنظيمات اليوم، فتكون إيجابيةً عندما تسودها ثقافات تنظيمية قوية، لأنّ هذه الأخيرة تركّز على العمل الجيد والتميز والقيم الإيجابية وسبل تحقيق الأهداف العامة والمشتركة أكثر من تحقيق الأهداف والمصالح الشخصية، وعلى رأسها الإحتفاظ بالقوة التي تمنحها سلطة المنصب أو الوظيفة المشغولة وعدم استخدامها في المجالات الحقيقية والمهمة " تحسين العمل، الإدارة الجيدة، تحقيق الأهداف العامة، وتحويرها واستثمارها لتحقيق المصالح والأهداف الشخصية بدرجة كلية أو كبيرة، ومن صور هذه الأخيرة نذكر: المحافظة على المكانة الحالية في التنظيم عن طريق الأفعال الفردية الإستراتيجية مثل:

– إختلاق الرئيس لفراغٍ علائقي بينه وبين المرؤوس المتميز، من خلال إبقاء العلاقة بينهما في إطارها الرسمي " **علاقة عمل بحتة** "، لمنع اكتشاف نقاط ضعفه في مقابل تميُّز المرؤوس، هذه الإستراتيجية الفردية المتّبعة من طرف الرئيس، تؤثر سلبا على نفسية المرؤوس المتميز وتجعله يفكّر في تغيير الهيكل، لأنّ المناخ التنظيمي الراهن لا يساعده على استثمار تميّزه، سواء لخدمة الأهداف العامة مثل: تحسين الأداء وتطوير بعض الطرائق والأساليب، أو على الظهور الشخصي ومن ثمّ مساعدته على احتلال مكانة تنظيمية لائقة.

هذه الإستراتيجية وبالرغم من كونها فردية، تنبع من طرف واحد على أساس حذاقته، وعليه فقد يكون منشؤها من هندسة الرئيس انطلاقا من خوفه على ضياع أو تأثُّر مكانته التنظيمية، أو حتى فقدان وزنه وهيبته بين مرؤوسيه، ومن ثمّ يرى بأنّ التقليل من مجالات المناورة مع العامل أو الموظف المتميز أكثر العوامل المساعدة على الإحتفاظ بالمكانة؛ كما قد تكون من هندسة العامل أو الموظف المتميّز لأنّه يدرك بأنّ تقديم أفكاره المتميزة ستخدم رئيسه أكثر من استفادته هو شخصيا منها، ومن ثمّ يرى بأنّ إبقاء علاقته برئيسه في إطارها الرسمي عاملا كفيلا للحفاظ على أفكاره لنفسه.

ونرى أيضا بأنّ هذه الإستراتيجية الفردية قد تمثّل امتدادا للقيم السلبية التي يلقّنها العمال والموظفين القدامى للموظفين والعمال الجدد، ومنها عدم تقديم الأفكار الجديدة والإحتفاظ بها، لأنّ

المناخ التنظيمي غير مساعد على استثمارها بشكل يحقق منافع فردية؛ أو أنّ الصفات المتميزة لاتساعد المرؤوس على منافسة رئيسه بصفة مباشرة وهذا في حالة القيادة الأوتوقراطية، ومن ثمّ يرى بأنّ الإحتفاظ بها لنفسه وعدم كشفها لرئيسه، نظرا لعدم قدرته على منع رئيسه من نسبها إلى نفسه " **أي الرئيس الأوتوقراطي** " أو استعمالها بدرجة معقلنة، هو الخيار الأفضل للحفاظ عليها في ظل هذا المناخ التنظيمي.

هذين الرأيين الأخيرين، سبق استنتاجهما من مفهومية الخبرة لدى المبحوثين أي الجدول رقم 49، وأشرنا في تحليله إلى إمكانية حدوث صراع بين مجموعتي العمال والموظفين المستسلمين وأصحاب الخبرة مع العمال المستقلين، وإن حدث صراعا ظاهرا أو خفيا بينهما، وفي حالة اكتشافه من طرف الرئيس يستثمره لخدمة مصلحته الشخصية وهي زيادة تميُّزه من خلال تقريب العامل أو الموظف المتميز منه، سواء كان من المستسلمين أو من المستقلين، هذا الأخير يضحّي من خلال تقديم بعض الأفكار " أداء أعماله بطريقة متميزة " التي يرى بأنّها ستبني ثقته برئيسه ومن ثم كسب دعمه في مواجهة المجموعة الأخرى، إلى جانب اكتسابه لمكانة عنده.

وهنا يرى الرئيس بأنّ هذا الظرف يساعده على استغلال تميُّز مرؤوسه وهذا يجعله يفكر في إيجاد طريقة أو طرق تمكّنه من استغلال تميز مرؤوسه بأقصى درجة، فيرى بأنّ معاملته بطريقة انفرادية أوعلى انفراد هي الكفيلة بضمان الإستفادة من إمكانياته في إطار مغلق، أو لأنّه يدرك بأنّ صفات التميز التي يمتلكها ذلك المرؤوس كفيلةً بتحويل ولاء زملائه صوبه بدلا من توجيهها نحوه باعتباره رئيسهم، ومن ثمّ يصبح قائدهم غير الرسمي " أي ذلك المرؤوس " وقد يعمل ذلك على إزاحته من مكانته التنظيمية، وهذا الأمر أشرنا إليه كذلك في تحليلات سابقة.

إنّ العقلانية التنظيمية القائمة على القيم التنظيمية الإيجابية تنفي لجوء الفاعلين في التنظيمات الى اتّباع الإستراتيجيات الفردية في تعاملهم مع بعضهم البعض، فمثلا العقلانية التنظيمية الموضوعية والرشيدة تركّز على تحقيق الأهداف التنظيمية على أساس النتائج المحققة بشكل جماعي ومدى جودتها، وترى أنّ العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والسياسات وحتى في وضع الخطط وتنفيذها، وسيادة الجو الديمقراطي التشاركي وليس الشكلي فقط والعلاقات الإنسانية، عوامل كفيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية ولبناء نسق ثقافي تنظيمي قوي، تسوده الإستراتيجية العامة والمسؤولية الجماعية، ومن ثم تنظر إلى الفرد المتميّز على أنّه:

1- مصدرا لتحقيق النجاح:

يمتلك الفرد المتميّز صفاتا تمكّنه من النجاح الفردي، غير أنّه وفي إطار المنظمات المتعلمة التي تسعى إلى تعليم كافة أفرادها صفات التميّز انطلاقا من اكتشافها للأفراد المتميزين العاملين بها، لأنّها ترى بأنهم أهلا لقيادة فرق العمل بها، ومن خلال منحهم حقّ إدارتها بصفة ذاتية دون رجوعهم إلى الإدارة إلّا عندما تتطلب الظروف والمقتضيات التنظيمية ذلك؛ بهذا الإجراء تشجّعهم على تميّزهم الفردي وتحفّزهم على تطبيع زملائهم بصفات التميّز التي يمتلكونها لا على احتكارها والإحتفاظ بها لأنفسهم فقط، وبواسطتهم تتمكّن من تعليم كافة الأعضاء صفات التميّز وتوحّدها بينهم وتمتلكها لمدة ليست بالقصيرة، وربما تستمر وتصبح تقاليد وقيم تنظيمية تنفرد بها لوحدها دون غيرها من المنظمات، لأنّ صفات التميّز تتمازج بين الفكرية والتصورية والقيمية والأخلاقية والإبداعية وغيرها.

من خلال هذه الإجراءات المتمثلة في إدماج الأفراد المتميزين في فرق العمل وإحساسهم بأنّهم محلَّ اعتبارٍ من طرف المنظمة بصفة عامة والإدارة بصفة خاصة، يحفزهم ويدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود ومراعاة الجدية والجدة عند تقديم الأفكار، وتعليم باقي أعضاء التنظيم للأفكار والقيم الخلّاقة وتسخير إمكانياتهم بصفة كاملة لخدمة المنظمة وأهدافها، ويربطهم هذا نفسيا بالمنظمة ويجعلهم أكثرهم ولاءً لها، لأنّهم يعتبرون هم" الأعضاء المتميّزين " كذلك أنّ نجاحهم الفردي مرتبط بنجاح المنظمة؛ غير أنّ هذا الإعتبار حسب نظرنا لايدوم إذا لم تحطه المنظمة برعاية ومرافقة خاصة لهؤلاء الأعضاء، من خلال إشباع حاجاتهم المختلفة ومعاملتهم كشركاء لا كأعضاء فقط، ومن خلال هذه المعاملة تحقّق لهم الإرتياح النفسي ولا تجعلهم مترددين في إكساب زملائهم بتميُّزهم وخبرتهم وإفادة المنظمة بالأفكار الجديدة والقيمة.

2- رأسمالا لابد من الإهتمام به:

إنّ الإعتبار السابق أي اعتبار الأفراد المتميزين مصدرا لتحقيق النجاح التنظيمي، لن يكون له أثرٌ بالغ في نفسياتهم ما لم تصاحبه مبادرات أخرى مثل الإهتمام بهم وتكوينهم وتحسين مستوياتهم في بعض الجوانب التي يعانون فيها قصورا، وهذا بهدف تحقيق تميُّزهم الكامل " من كل الجوانب " لأنّ هذا وبإسقاط مقاربة تدوير هذا التميّز بين جميع أعضاء التنظيم سينتج عنه لا محال تميّزهم الكامل هم أيضا بمرور الوقت واحتكاكهم بالأفراد المتميزين.

ويعدُّ استكمال التعليم وبرمجة الدورات التكوينية والرسكلة وتحسين المعلومات وتجديد المعارف والتكوين في ميدان العمل من ضروب الإهتمام بهم، وتدعيم ذلك بنظام فعال للحوافز، ووضع حوافز مثالية كمكافأة للأفراد ذوو الأداء المتميز وتوسيعها وتعميمها، واقتراح نُظُم تشجيعية أخرى للسماح

لأكبر عدد من الأفراد بالمشاركة للتمكُّن من اكتشاف صفات تميّز أخرى، وبنفس الطريقة تعليمها وتشجيع العمال والموظفين عليها.

وفي واقع تنظيماتنا لا تظهر لنا صفات التميز لدى العمال والموظفين، ففي بعض الحالات نرجع ذلك إلى ضعف مستواهم وفي حالات أخرى نرى بأنّ ذلك من صنع الإدارة لأنّ فاعليها يدركون بأنّ تطبيق صفات تميُّز بعض الأفراد في الميدان، ينعكس سلبا على مكاناتهم التنظيمية، ومن ثم يلجؤون إلى:

- وأد الأفراد المتميزين وتهميشهم والنفور منهم،
- استغلال تلك الصفات بأسمائهم الشخصية واعتبار عوائدها من صنيعهم،
- مقايضة الأفراد المتميزين " استعارة تميزهم مقابل منحهم نوعا من القوة والتدعيم ".

وهذا يدفعنا إلى القول بأنّه خلافا للتنظيمات التي لا تسودها عقلانية تنظيمية رشيدة، وتتغلب عليها العقلانيات الجزئية والفردية، ترى بأنّ تميّز الفرد يعبر عنه فقط، وقد يؤثر على المراتب التنظيمية وتوزيعها والإستقرار فيها، ومن ثمّ فالتعامل مع الفرد المتميز يكون بأسلوب يختلف عن أسلوب التعامل مع باقي العمال والموظفين الذين لا يشكلون تهديدا لهم نظرا لقصورهم أو لخمولهم الفكري، ومن ثمّ يعتبر الفرد المتميز:

1- بأنهم يشكلون مصدر تهديد:

نفسر هذا السلوك الذي يصدر من بعض رؤساء العمل اتجاه الأفراد المتميزين الذين يعملون تحت سلطتهم، إلى إدراك هؤلاء الرؤساء بأنّهم لا يمثلون الأشخاص المناسبين، سواء كان تعيينهم في منصب القيادة غير شرعي أو ليست لهم الأحقية في التعيين نظرا لوجود أفراد متميزين ومتمكّنين وأكثر أهلية للتعيين في ذلك المنصب منهم، ولو تمّ ذلك لكانت الحركية التنظيمية أفضل والمعاملة إنسانية بين مختلف فئات الفاعلين في التنظيم، ومن ثمّ تكون الإعتبارات للأفراد المتميزين جدُّ إيجابية؛ وهذا التصور لدى هؤلاء القادة يدفعهم إلى اتّباع استراتيجيات دفاعية أكثر منها وقائية كما أشرنا في تحليلات سابقة، ومنها نذكر: إبقاء العلاقة بين الطرفين في مجالها الرسمي، أو تهميشهم وعدم الإعتراف بتميزهم واحتقارهم وفي بعض الحالات ربما يفكرون في توريطهم ودفعهم إلى ارتكاب بعض المخالفات والإنحرافات التنظيمية بغية التحكم في اندفاعهم وتميزهم وتوقيفهم عند الحدود التي يرون بأنّها كفيلة ببقائهم في مراكزهم التنظيمية؛ وهذا انطلاقا من اعتقادهم بأنّهم يشكلون مصدر تهديد لهم.

2–عدم الإهتمام بهم:

وتعد هذه الاستراتيجية الفردية المتبعة من طرف رؤساء العمل كذلك، من الإستراتيجيات الهدّامة لتميز الأفراد، فمن خلال عدم تشجيعهم وتحفيزهم وتوفير الشروط اللازمة لتطويرهم وتدريبهم واستغلال إمكانياتهمبالوجه الذي يخدم الأهداف التنظيمية، التي يرون بأنّها تعود بالفائدة الشاملة على باقي الأعضاء، وتحقق للتنظيم النجاح في بيئته، ومن ثمّ نجاحهم الفردي، وهذه الإستراتيجية ظاهرة للعيان مقارنة بالسابقة لأنّها تصورية ومعنوية، ويكون تأثيرها سلبيا وشديدا على نفسياتهم، وهذا يجعلهم يفكّرون في التقليل من تأثيرها عليهم من خلال البحث عن أماكن عمل أخرى أفضل والاستعداد لمغادرة التنظيم في أوّل فرصة تتاح لهم؛ وإلى هنا يمكننا القول بأن التصرفات التي يتبعها الرؤساء وخاصة تلك التي تؤثر على الجانب النفسي تكون أكثر ضررا على تماسك أعضاء التنظيم.

3–استبدالهم ودفعهم إلى التسرب الوظيفي:

يعد استبدال العمال أو دفعهم إلى التسرب من الإستراتيجيات التي تؤكد لنا في إطار هذه الدراسة أنّ رؤساء العمل، هم أيضا يتّبعون استراتيجيات تخدم أهدافهم الذاتية والشخصية أكثر من خدمتها للأهداف التنظيمية، على غرار العمال والموظفين، وقد يدفعهم اتّباع تلك الإستراتيجيات إلى التكتّل في جماعات أكثر شراسة بسبب خطورة تلك الإستراتيجيات " الدفع إلى التسرب " وانطلاقا من إدراكهم بأنّ الدور سيعود عليهم، وهذا من اعتبار أنّ الأفراد المتميزين ووفقا للمنطق السليم يكونوا أكثر حظا في احتفاظ الإدارة بهم لأطول مدة وبصفة أدق من طرف رؤسائهم، غير أنّ الواقع يثبت عكس ذلك.

ويمكننا القول في هذا الإطار أيضا، بأنّ المنظمة التي يقوم رؤساء العمل فيها باستبدال الأفراد المتميزين في وحداتهم التنظيميةبآخرين أقلُّ منهم شأنا أو تحويلهم إلى وحدات أقلّ قيمة تنظيمية " بهدف وأدهم وقبر تميزهم "، أو دفعهم مباشرة إلى المغادرة النهائية للمنظمة، فإنّهم بذلك الفعل يقضون على مستقبل المنظمة وتميزها عن غيرها في سبيل بقائهم في مراكزهم التنظيمية، التي يعتبرونه بأنّه أسمى من الأهداف التنظيمية؛ هذا الأمر حسب رأينا مردُّه التوازي مع بعض الظواهر التي أفقرت الجزائر من أبنائها المتميزين، مثل هجرة الأدمغة إلى البلدان الأوروبية التي لم تصرف فلسا في تكوينهم، غير أنّها تقوم برعايتهم واحتضانهم وتوفّر لهم كل الإمكانيات والوسائل والظروف للاستفادة منهم بدرجة قصوى.

وقد يكون اللجوء إلى الأساليب الثلاثة الأخيرة امتدادا للإدارة بالفساد، لأنّ المسؤول المفسد يعتقد بأنّ تعيين الأشخاص الفاسدين في مناصب القيادة أفضلُ ضمانٍ له على الإستمرار في المنصب، ويدفع آليا الأشخاص المتميزين إلى التسرب وعدم مخالطتهم لأنّهم سيكشفون تصرفاته الفاسدة لا محال.

وخلاصة القول هي أنّ الإعتبار الإيجابي للأفراد المتميزين يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق التميز للمنظمة، والتماسك بين أعضائها ووحداتها، والإعتبارات السلبية لهم تنعكس سلبا كذلك على هذين العاملين: التميز والتماسك.

الجدول رقم 81: يبين توزيع المبحوثين الذين يعتبرون تصرفات مسؤوليهم بمثابة قدوة والفئة المهنية.

هي بمثابة قدوة / الفئة المهنية	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عون تنفيذ	38	42,22	48	53,33	4	4,45	90	100
عون تحكم وتطبيق	35	53,85	30	46,15	0	0	65	100
إطار	75	67,57	34	30,63	2	1,80	111	100
المجموع	**148**	**55,64**	**112**	**42,11**	**6**	**2,25**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول مدى تأثير متغير الفئة المهنية على اعتباراتالمبحوثين لتصرفات مسؤوليهم على أنّها قدوة ومن ثم يقتدون بهم، ومن خلال الاتجاه العام يتبين لنا بأنّ ما نسبته 55,64% من المبحوثين صرحوا بأنهم يعتبرونها كذلك، ويدعم هذا الرأي المبحوثين المنتمين إلى فئة الإطارات بنسبة 67,57% يليها المبحوثين المنتمين إلى فئة أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 53,85% وفي الأخير المبحوثين المنتمين إلى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 42,22%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ بأنّ ما نسبته 42,11% من المبحوثين من مختلف الفئات المهنية صرحوا بأنّهم لا يعتبرون تصرفات مسؤوليهم قدوة، ومن ثمّ لا ينبغي الإقتداء بها وتكريسها كمعايير وقيم تنظيمية يتعارف عليها أعضاء التنظيم ويطبقّونها ويعلّمونها للأعضاء الجدد.

وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 15,507وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 9,488 عند درجة حرية4ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقول بأنّه توجد علاقة بين متغيري الجدول.

يعد هذا الموضوع " الإقتداء بالمسؤول " من الموضوعات الشائكة بين المرؤوسين في مختلف الفئات المهنية وفي مختلف التنظيمات، ومن خلال النسب المضمنة في هذا الجدول يتضح لنا بأنّ الإطارات هم الأكثر اقتداءا بتصرفات مسؤوليهم، وفي بعض الحالات بسلوكاتهم إذا اعتبرنا أنّ التصرف هو ترجمة للسلوك، وبدرجة أقلّ من ذلك أعوان التحكم والتطبيق وفي الأخير أعوان التنفيذ، ويمكن إرجاع هذا إلى تقارب المستوى التعليمي وكذلك التفكيري للإطارات ومسؤوليهم وكذلك قربهم من بعضهم البعض، الذي تفرضه طبيعة المهام والمتابعة المستمرة أكثر من زملائهم المنتمين إلى الفئات المهنية الأخرى، باستثناء الفروقات التي تحدثها المكانة التنظيمية، ومن ثمّ فإنّ بعض التصرفات أو بعض الممارسات تنتقل

بين مختلف الفاعلين بفعل الإقتداء، ويتجاوز هذا الأمر إلى استخدام بعض المصطلحات وحتى العبارات التي يستعملها المسؤولين، وكذلك طريقة الحديث والتعبير عن أرائهم أو حتى طريقة معاملة الزبائن والمرتفقين وحتى الزملاء، ويعتبر هذا إيجابيا لأنّه سيؤدي إلى تكريس بعض القيم والتقاليد التنظيمية المعبّرة عن المؤسسة المستخدمة، إذا كانت تتعلق بممارسة العمل، وفي بعض الحالات توحيدها بين مختلف الفاعلين في التنظيم وفي مختلف الوحدات.

وهنا بإمكاننا الاستدلال بتصريحين لمبحوثين اثنين، الأول يخص مبحوثا كان في جلسة عمل مع أحد المسؤولين والذي تزامن بطلب المسؤول الأوّل عن أحد مكاني الدراسة محادثته عن طريق الهاتف فانتهز الفرصة في خضم ذلك واسترق إحدى عبارات التحية بين المسؤولين واستعملها هو فيما بعد – الثاني – مع أحد المتعاملين مع ذلك المجال فنال رضاه وثنى عليه لدى مسؤوليه بناءً على تلك العبارة.

ويتبين لنا كذلك أنّ أغلب المبحوثين الذين يرون العكس من ذلك ينتمون إلى فئتي أعوان التنفيذ والتحكم والتطبيق وبدرجة أقل إلى فئة الإطارات، وقد يرجع هذا إلى مبدأ الاستقلالية في تكوين الشخصية الذي يتبناه البعض من العمال والموظفين، والذي يقتضي أنّ كلَّ فردٍ مسؤولٌ على تكوين نفسه بنفسه ووفقا لما يراه مناسبا، وحسب رأيهم فهم غير ملزمين بالاقتداء بتصرفات مسؤوليهم، من منطلق أنّها لا تعبر على شخصياتهم أو أنّ ذلك قد يجعلهم تابعين لمسؤوليهم بصفة كلية وبالتالي فقدان شخصيتهم، وهؤلاء الأفراد يعتبرون كذلك تدخل رؤسائهم لتعديل بعض سلوكاتهم التي تتنافى في بعض الحالات مع صفة الموظف أو العامل، تعدّيا على كرامتهم، وبأنّهم عديمي الشخصية، لأنّ منطلقهم في ذلك أنّ سلطة المسؤول تنحصر فيما يتطلبه العمل لا غير وتنتهي بالانتهاء من أداء العمل.

كما قد تكون الطبيعة الأوتوقراطية لأسلوب المسؤولين في قيادتهم سببا في نفورهم من الإقتداء بهم، لأنّهم قد يجبرونهم على ذلك وهذا انطلاقا من خصوصيات النمط الأوتوقراطي للقيادة، الذي يقوم على التشديد والمعاقبة والإحراج في بعض الحالات ولدى بعض المسؤولين؛ هذا الأخير بالفعل ينقص من كرامة العامل والموظف الجزائري على وجه الخصوص ويشعره بضعف شخصيته، ممّا يدفعه إلى البحث عن أساليب للدفاع عن نفسه في مقابل قوة مسؤوله الأوتوقراطي، وقد يرى بأنّ عدم الإقتداء به سبيلا لذلك، أو على الأقل كرد فعل أخلاقي على مسؤوله، وأمام زملائه؛ وما لاحظناه في أحد مجالي الدراسة أنّ أحد المسؤولين طلب من أحد المبحوثين الاعتناء بهندامه أمام زميلين له، ومن آخر أنّه يجب عليه كل صباح الدخول إلى مسؤوله المباشر والتسليم عليه " إلقاء التحية "، وكلا المبحوثين ارتأيا أنّ ذلك يعتبر تدخّلا في شخصيتهما وكان ردهما عدم الالتزام بذلك.

هنا يمكن أن نشير إلى أنّه لو كان المسؤول ديمقراطيا حقيقيا ومن ثمّ يمتلك سمات التأثير الإيجابي في الآخرين وقدرةً على إقناعهم بأهمية تلك الأمور وحنكةً في اختيار التوقيت والموقف المناسب لتقديم تلك النصائح أو توجيه تلك الالتزامات، لكانت النتيجة التزام وتقبل المعنيين بتلك النصائح والتوجيهات المهنية بكل قناعة.

هناك أمر مهم كذلك، يمكن الإشارة إليه نظرا لتأثيره الكبير على الإقتداء أو عدم الإقتداء بتصرفات المسؤول، والذي أرجعه المبحوثين إلى صدور بعض السلوكات غير السوية وفي بعض الحالات غير الأخلاقية أو المنافية للمبادئ الدينية السامية، وحسب نظرهم فإنّ إخلال مسؤولهم بتلك المبادئ لايحفزهم على الإقتداء بتصرفاته حتى ولو كانت إيجابية.

كل الحالات التي سبق عرضها تحليليا تؤثّر على درجة التماسك التنظيمي بصفة أو بأخرى، الأمر الذي يدفعنا إلى القول بأنّه من الواجب على مختلف الفاعلين في التنظيم التحلي بالسلوكات والتصرفات الإيجابية لكي تكون محل اقتداء من طرف الآخرين ولأنّ ذلك يعتبر شرطا وضرورة لإحداث التماسك بين أعضاء التنظيم وفي مختلف الوحدات.

الجدول رقم 82: يبين توزيع المبحوثين الذين يشركهم رؤسائهم في اتخاذ بعض القرارات والأقدمية.

يشركهم رؤسائهم في اتخاذ بعض القرارات / الأقدمية	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
9-1	128	87,07	19	12,93	147	100
18-10	52	92,86	4	7,14	56	100
27-19	41	85,42	7	14,58	48	100
36-28	11	73,33	4	26,67	15	100
المجموع	**232**	**87,55**	**34**	**12,78**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول مدى تأثير متغير أقدمية المبحوثين على إتاحة المسؤولين لهم لفرصة المشاركة في اتخاذ بعض القرارات، ومن خلال الاتجاه العام للجدول المتمثل في نسبة 87,55% التي تعبّر عن المبحوثين الذين صرحوا بأنّ مسؤوليهم يتيحون لهم فرصة المشاركة في اتخاذ بعض القرارات، ويدعم هذا الرأي المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم بين 10 و 18 سنة بنسبة 92,86% وبدرجة أقل المبحوثين الذين تزيد أقدميتهم عن 19 سنة وتقل عن 27 سنة بـ 85,42% تليها فئة المبحوثين الذين تقل أقدميتهم عن 9 سنوات خدمة بأحد التنظيمين بنسبة 87,07% وفي الأخير فئة المبحوثين الذين تتجاوز أقدميتهم 28 سنة بنسبة 73,33%.

في المقابل من ذلك نلاحظ أيضا أنّ ما نسبته 12,78% من المبحوثين من مختلف فئات الأقدمية صرحوا بأن مسؤوليهم لا يتيحون لهم فرصة المشاركة في اتخاذ بعض القرارات؛ وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 3,959وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 7,815 عند درجة حرية 3 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بأنّه لا توجد علاقة بين متغيري الجدول.

من خلال النسب المضمنة في الجدول يتبين لنا بأنّه كلما زادت خبرة المبحوثين، قلّ إشراكهم من طرف رؤساء العمل في اتخاذ بعض القرارات ذات الصلة بالمهام المؤداة، وفي هذا السّياق يمكن أن نرجع ذلك إلى انخفاض المستوى التعليمي لبعض المبحوثين قد يكون سببا في ذلك، أضف إلى ذلك نفور بعض المبحوثين ذوو الأقدمية الكبيرة إلى التفاعل مع رؤسائهم، انطلاقا من نظرتهم إلى المشاركة بأنّها تقديم بدون مقابل، أو يمكننا أن نرجعها كذلك إلى اكتشاف الرؤساء إلى أنّ مرؤوسيهم ذوو الأقدمية الكبيرة أو حتى الذين تقل أقدميتهم عن 9 سنوات أو 18 سنة و27 سنة والذين صرحوا بأنّهم لا يشاركونهم في اتخاذ القرارات بأنّهم متشبعين بقيم جماعات الخبرة أو جماعات الأعضاء المستسلمين، أي الذين يخضعون للأفراد ذوو الخبرة الكبيرة مقابل قبولهم كأعضاء في جماعاتهم، والذي يبدأ حسب رأينا من فكرة أنّ المشاركة في اتخاذ بعض القرارات يعتبر خروجا وإخلالا بمبادئ الجماعة.

ومن جهة أخرى، فإنّه يمكن إرجاع سبب عدم مشاركة بعض الرؤساء لمرؤوسيهم إلى طبيعة نمطهم القيادي الذي يفرض عليهم الاحتفاظ بكامل سلطاتهم وتركيزها في أيديهم، كما هو الحال في نمط القيادة الأوتوقراطية أوالفوضوية، الذين تقل فيهما درجة الاعتماد على المرؤوسين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط وتصور الأهداف، ويمكن إرجاع هذا الأمر كذلك إلى تبني بعض القادة لمبادئ نظريةXلصاحبها دوغلاس ماكريكور التي تفيد بأنّ الإنسان بطبعه كسول ولايحب العمل وغير مجتهد كما أنّه لا يحبذ تحمل المسؤوليات.

وبالرجوع إلى معنى المشاركة يمكننا اعتبارها عنصرا ضروريا في عمل التنظيم، لأنّها تمكّن الأفراد والجماعات من المساهمة بدرجات معينة في تحقيق الأهداف التنظيمية، وفعل المشاركة يختلف باختلاف الأنماط القيادية المتبعة من طرف رؤساء العمل، فهناك من يشارك مرؤوسيه كلية ويأخذ صفة المنسّق والمجمّع للجهود والأفكار الفردية، وهذا تتبناه القيادة التشاركية، وصفة مولّد وعاصر الأفكار عن طريق إتباع أساليب المناقشة والمشاورة مع المرؤوسين لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التنظيمية مع احتفاظه بحق اتخاذ القرارات النهائية، أو ما سميناه سابقا بالقيادة الديمقراطية الزائفة، وإلى هنا يمكن أن نقول بأنّ المشاركة تزداد درجاتها في ظل القيادة الديمقراطية وتبلغ ذروتها في ظل القيادة التشاركية.

وفي ظل القيادة الديمقراطية تتنوع أشكال المشاركة ودرجاتها، نظرا لقيام القائد الديمقراطي بمناقشة ودراسة كل أمور التنظيم بمعية مرؤوسيه، من خلال التعرف على أرائهم بخصوصها ومشاورتهم في بعض المجالات، ويفوض لهم كذلك البعض من سلطاته في إطار القيادة التشاركية حسب كفاءتهم ومهارتهم، ومن خلال هذه المشاركة فهو يعتبر بأنّ العلم والمعرفة يحصل باجتماع كل الأعضاء.

وتعد المشاركة في اتخاذ القرارات، إلى جانب المشاركة في المعلومات والمشاركة في التغيير التنظيمي، أشهر الأنواع استعمالا من طرف القادة الديمقراطيين، وفي سياق دراستنا في اتخاذ القرارات تبدأ من تفعيل الاتصالات الصاعدة عن طريق الإصغاء إلى المعلومات التي يبلغها العمال والموظفين في المستويات الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا، وهذا بخصوص المشكلات التي تعترضهم بمناسبة أداء العمل، وفي بعض الحالات يقدمون المقترحات والحلول التي يرون بأنّها كفيلة بالقضاء على تلك المشكلات، وينتظرون موافقة القيادة العليا عليها لتطبيقها وتجسيدها على أرض الواقع.

وبعد دراسة وتقييم الحلول والمقترحات المقدمة ومدى وفائها بإزالة المشكلات المعترضة، من قبل الإدارة العليا، توافق على تطبيقها إن كانت في المستوى، وهذه الموافقة تمثل حافزا معنويا للعمال والموظفين يدفعهم إلى تقديم المزيد من المقترحات مع مراعاة الجودة والفعالية في ذلك، ويشعرهم هذا أيضا بأنّهم محل اعتبار من طرف الإدارة وهذا يساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي ويقويه.

من جهة أخرى فإنّ الاتصالات الصاعدة تسمح بتوضيح الأفكار وتساهم في اتخاذ قرارات معقلنة ورشيدة وصائبة، وتقديم التوجيهات اللازمة بناء على تلك الأفكار، وإذا أخذت الأفكار والمقترحات الصاعدة من المستويات الدنيا فإنّها تضمن لا محال قبول هؤلاء الأفراد والجماعات الطوعي للتعليمات والتوجيهات الموجهة إليهم واقتناعهم بأهميتها، ومن خلال هذه الإجراءات فإنّ القائد يحقق إجماعا على الأهداف التنظيمية والتماسك بين أكثر من مستوى إداري وبين عدد كبير من الأعضاء نظرا لمشاركتهم بأفكارهم ومقترحاتهم في إيجاد الحلول المناسبة التي أخذتها إدارة التنظيم بعين الاعتبار وبلورتها وصاغتها على شكل قرارات، لأنّ القائد الديمقراطي يدرك بأنّ الاتصال الفعال يكون في كل الاتجاهات وبين جميع الأعضاء، ويؤدي إلى الفهم المشترك للأهداف التنظيمية والخطط الموضوعة لدى جميع الأعضاء، ويدفعهم إلى التعاون فيما بينهم أفرادا وجماعات وبذل الجهود اللازمة لذلك وطرح الأفكار الجيدة لتحقيقها.

والقائد الديمقراطي يعمم مشاركة مرؤوسيه عند اتخاذ القرارات من خلال التعرف على أرائهم وأفكارهم إلى جانب مشاركتهم في التخطيط وتنظيم العمل، لأنّه يدرك بأنّ مشاركتهم ستكون وجدانية ومن ثم يجتهدون لتقديم الأفكار القيمة والجيدة والمفيدة، فمثلا عندما يحدد القائد الأهداف العامة

للوحدة التنظيمية أو الفريق ويشعرهم بأنّه منسقا لجهودهم، هذه الإجراءات تدفعهم إلى تقديم الأفكار الخلاقة وكذلك بحثّه لهم وتشجيعه المتزايد لهم بالاجتهاد، يدفعهم إلى عصف أفكارهم الكامنة.

وفعل المشاركة في اتخاذ القرارات يمكن تبنيه مع جماعات العمل كذلك إلى جانب الأفراد، لأنه يمكن مشاركة جماعات العمل بالنّظر إلى معرفتها للمشاكل المطروحة وكونها في موقف أفضل من الإدارة والمستشارين الخارجيين، ولأنّ فعل المشاركة يساعد على الفهم الدقيق والأفضل للمشكلات، وهذا يساهم في اتخاذ قرارات صائبة لأنّ عملية إشراك الجماعات في اتخاذ القرارات بإمكانها إحساسهم بالانتماءوالارتباط بالتنظيم وبإدارته أكثر، وإيمانهم برشادة القرارات المتخذة انطلاقا من إدراكهم لمعنى المشاركة وتقديرهم الفعلي للموقف.

في حين تنعدم المشاركة في كنف القيادة الأوتوقراطية كنتيجة لاحتكار القائد للسلطة وتركيزها في مركزه فقط واستعمالها في مجمل العمليات التنظيمية والتسييرية، وقائد هذا النمط ينفرد بوضع السياسات واتخاذ القرارات انطلاقا من اعتقاده بأنّه يمثل مصدرا لكل العلم والمعرفة والخبرة، وحتى العمل يتم تحت توجيهه المباشر، ومن ثمّ فإنّه لايعطي أهميةً للاتصال الصاعد بالرغم من أهميته؛ وحتى القيادة الفوضوية ونظرا للحضور الشكلي للقائد وبالرغم من منحه للمرؤوسين مجالا واسعا من الحرية في التصرف وبسبب عدم عقلنتها وممارسة التأثير الإيجابي عليهم، من خلال تدخله للتنسيق بين جهودهم وأعمالهم، ينتج عن ذلك سيادة الفوضى في محيط التنظيم وتبقى الغلبة للقوي.

الجدول رقم 83: يبين توزيع المبحوثين الذين اكتسبوا علاقات جيدة مع الإدارة و الفئة المهنية.

اكتساب علاقات جيدة / الفئة المهنية	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
عون تنفيذ	81	90	9	10	90	100
عون تحكم وتطبيق	58	89,23	7	10,77	65	100
إطار	102	91,89	9	8,11	111	100
المجموع	**241**	**90,60**	**25**	**9,40**	**266**	**100**

يوضح لنا هذا الجدول مدى تأثير متغير الفئة المهنية للمبحوثين على اكتساب علاقات جيدة مع الإدارة من خلال عملهم بالتنظيمين مجالي الدراسة، وفي هذا الإطار يبين لنا الاتجاه العام بأنّ ما نسبته 90,60% من المبحوثين اكتسبوا علاقات جيدة مع الإدارة ويدعم هذا الرأي المبحوثين المنتمين إلى فئة الإطارات بنسبة 91,89% تليها فئة المبحوثين أعوان التنفيذ بنسبة 90% وفي الأخير المبحوثين أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 89,23%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ أن ما نسبته 9,40% تمثل المبحوثين الذين لم يكتسبوا علاقات جيدة مع الإدارة؛ وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 0,328وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 5,991 عند درجة حرية2ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بأنّه لا توجد علاقة بين متغيري الجدول.

نفسر اكتساب معظم المبحوثين لعلاقات جيدة مع الإدارة بسيادة مناخ تنظيمي صحي، قائم على الشفافية والعدالة والصراحة في التعامل مع العمال، وفي إطار احترام القوانين والتنظيمات المعمول بها، في سبيل تحقيق ذلك، هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يكون اكتساب علاقات جيدة مع الإدارة كنتيجة نهائية لقضاء مصالح شخصية بوساطة أو بمساعدة أحد الإداريين من جهة ثانية، ومن ثم فلابد أن تكون علاقة الشخص المستفيد من تلك المصالح بالعون الإداري أو المسؤول علاقةً جيدةً والتي تعبّر عن رضاه عن الخدمة المقدمة.

ومن خلال النسب المضمنة في هذا الجدول يتضح لنا جليّا أن أغلب المبحوثين الذين صرحوا بأنّهم اكتسبوا علاقات جيدة مع الإدارة، تتقارب النسب الممثلة لهم عند الأخذ بعين الاعتبار فئاتهم المهنية، وهذا يبرهن لنا أنّ إقامة علاقات بين أغلب الإداريين – الأعوان والمسؤولين وحتى رؤساء العمل باعتبارهم يمثلون الإدارة – والعمال والموظفين من مختلف الفئات المهنية ليس أساسها الوزن التنظيمي، بل يعتبر من الواجبات الأخلاقية التي رسّختها الممارسات التنظيمية والإدارية، وهذا من خلال تناول تشريعات العمل في الجزائر على وجوب سيادة علاقات الود والاحترام المتبادل والتعاون بين مختلف العمال أو الموظفين، وبفعل الممارسة أصبح تقليدا تنظيميا إيجابيا، ومن هذا المنطلق يمكننا تصور الشكل الذي تكون عليه علاقة عامل بسيط بإطار في الإدارة العليا أو الوسطى – مدير أو مدير فرعي – حتى وإن كان ذلك العامل غير خاضع للسلطة الرئاسية لذلك المسؤول الإداري فإنّهما معنيان قانونا باحترام بعضهما البعض.

بالفعل يوجد مسؤولين – رؤساء مباشرين وغير مباشرين – يرون بأنّ إبقاء علاقتهم مع مرؤوسيهم أو مع المرؤوسين الخاضعين لسلطة زملائهم، في إطارها الرسمي، يعتبر متطلبا تنظيميا فيلجؤون إلى حجب أنفسهم عن المرؤوسين، ويعاملونهم بشكل انفرادي ولايدخلون معهم في الأحاديث الجانبية، وحسب رأينا: هذه التصرفات تعتبر فعلا إستراتيجيا فرديا من طرفهم، يضمن لهم الراحة النفسية وكذلك يحافظ على هيبة المكانة أو المرتبة التنظيمية التي يشغلونها.

وقد ينطلقون في ذلك من افتراض أنّ المخالطة الاجتماعية غير المحدودة في محيط التنظيم، قد تفقدهم وزنهم التنظيمي وربما تحد من تحكّمهم وسيطرتهم على مرؤوسيهم وحتى باقي العمال أو الموظفين، وحسب رأينا دائما قد يكون نتيجةً للاحتراز الكبير الذي يوليه الإداريون للعواقب المتوقّع ترتُّبها من المخالطات الاجتماعية غير المحدودة وغير المنظمة والمعقلنة، مثل: تناقل أخبارهم وأرائهم وأحاديثهم وحتى تصرّفاتهم بين العمال والموظفين البسطاء، وبالتالي قد يصبحون موضع استهزائهم أو مواضيع دسمة وثرية لأحاديثهم الجانبية؛ هنا يمكننا القول بأنّ ذلك الاحتراز الكبير هو نتيجة لتوظيف المقولة الشعبية " **الدسارة تجيب الخسارة** " التي تعني أنّ المعاملة غير المعقلنة وغير الموزونة " من حيث المضمون والأطراف" نتيجتها تكون عكس النجاح " خسارة الوزن في التنظيم ".

هذه المقولة قد يتبناها كذلك العمال والموظفين سعيا منهم للحفاظ على وزنهم في التنظيم، وهذا في إطار إضفاء الإستراتيجية على أفعالهم الفردية خوفا من استغلال رؤسائهم أو باقي الرؤساء، لضعف مكاناتهم التنظيمية "**عمال أو موظفين** " أي لا يمثلون أعوان إداريين لهم قوة تنظيمية، إلى جانب ما يعرفونه عنهم " مستوى تفكير، طريقة حديث، المشاكل الشخصية والاجتماعية..." في مقابلهم، وهذا حسب رأيهم يسهّل من السيطرة التامة للرؤساء عليهم وجعلهم أداةً في أيديهم يستعملونها كما يشاؤون، وأنّهم أيضا لا يستطيعون إدارة الصراعات الفردية معهم في حالة وقوع سوء تفاهم معهم، نظرا لمحدودية السلطة التي تمنحها لهم مكاناتهم التنظيمية.

من خلال هذا يتضح لنا بأنّ كلا الطرفين يتبنّى نفس المقولة الاجتماعية، غير أنّ أهداف الطرفين تختلف من ذلك، وبالرغم من هذا فإنّها تشكل حسب رأي المبحوثين وفقا لهذا التحليل، إطارا لبناء علاقات جيدة مع الإدارة، إلّا أنّها وحسب موضوع بحثنا فإنّها لاتشكل عاملا لإحلال التماسك التنظيمي الذي يعتبر ضروريا لتحقيق الفعالية التنظيمية والأهداف السامية " البقاء والنجاح " في بيئة النشاط، لوجود نفور مصطنع بين الطرفين " الإداريون والعمال والموظفين " نتيجة لعدم ثقة أحدهما بالأخر والخوف منه، ولضمان الأمن في الوظيفة وفي العمل والوزن والمكانة في التنظيم، يدفع كلٌّ منهما إلى إتباع الأفعال الإستراتيجية في سبيل ذلك؛ ومن ثمّ فإنّ العلاقة بين الطرفين تمثّل جزءا مهما من موضوع بحثنا، من خلال النّظرة إلى أنّ العلاقة بين الطرفين " المسؤولين الإداريين والعمال والموظفين " من المفروض أن تمثّل مثالا للعلاقات التنظيمية الناجحة، لأنّها تمثل الأرضية المتينة للتماسك بين مكوّنات التنظيم ومغناطيسا للرغبة في الاحتفاظ بالعضوية التنظيمية.

الجدول رقم 84:

يبين توزيع المبحوثين الذين اكتسبوا علاقات جيدة مع الإدارة ومكان العمل و الفئة المهنية.

مكان العمل	ع الإدارة الفئة المهنية	نعم		لا		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
م ع و ع إ إ	عون تنفيذ	38	88,37	5	11,63	43	100
	عون تحكم وتطبيق	25	86,21	4	14,79	29	100
	إطار	64	92,75	5	7,25	69	100
المجموع الجزئي الأول		**127**	**90,07**	**14**	**9,93**	**141**	**100**
م ب م	عون تنفيذ	43	91,49	4	8,51	47	100
	عون تحكم وتطبيق	33	91,67	3	8,33	36	100
	إطار	38	90,48	4	9,52	42	100
المجموع الجزئي الثاني		**114**	**91,20**	**11**	**8,80**	**125**	**100**
المجموع العام		**241**	**90,94**	**25**	**9,06**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول تأثير متغيري مكان العمل والفئة المهنية للمبحوثين على اكتسابهم لعلاقات جيدة مع الإدارة، ويوضح لنا الاتجاه العام بأنّ ما نسبته 90,94% من المبحوثين صرحوا باكتسابهم لعلاقات جيدة، مدعمة من طرف المبحوثين العاملين بمؤسسة البناء المعدني بنسبة 91,20%؛ هذه الأخيرة يدعمها أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 91,67% تليها فئة أعوان التنفيذ بـ91,49% وفي الأخير الإطارات بنسبة 90,48%؛ ونفس الرأي يدعمه المبحوثين العاملين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بنسبة 90,07% وبصفة مفصلة من طرف الإطارات 92,75% ومن طرف أعوان التنفيذ بـ 88,37%وفي الأخير من طرف أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 86,21%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ بأنّ ما نسبته 9,06% من المبحوثين صرحوا بأنّهم لم يكتسبوا علاقات جيدة مع الإدارة. وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 0,484وبالتالي فهي أصغر من كا^2 الجدولية التي تساوي 14,067 عند درجة حرية 7 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بأنّه لا توجد علاقة بين متغيرات الجدول.

بالرّغم من إدخال المتغير الرائز على معطيات الجدول رقم 83 إلّا أنّها بقيت مواظبة للاتجاه العام للجدول، وهذا دليل نظري على صدقية تصريح المبحوثين بخصوص هذا السؤال، ومن ثمّ فإنّ هذا يدل على وجود مناخ تنظيمي صحي بمجالي الدراسة، الأمر الذي ينتج عنه انخفاض حدوث مشكلات مهنية للعمال والموظفين، التي تعكر صفوة الجو الاجتماعي داخل التنظيمين مجالي دراستنا، هذا من

جهة، ومن جهة أخرى فإنّ سيادة العلاقات الجيدة بين العمال والموظفين وبينهم وبين رؤسائهم وكذلك مع الإداريين، سهّل على العمال والموظفين من تكوين علاقات إيجابية مع الإدارة، وهناك أمرا آخر قد يمثّل عاملا مساعدا على بناء تلك العلاقات وهو سير الممارسات الإدارية على ضوء ماهو مخطط ومحدد ووفقا للوائح والتنظيمات المعمول بها، وكذلك الثقة بالتنظيم ووجود عدالة في المعاملة، الأمر الذي يُشعِر العمال والموظفين بالراحة النفسية وعدم الخوف من الإدارة، وبجودة علاقاتهم مع الإدارة حتّى ولو كانت قراراتها وإجراءاتها في غير صالحهم.

ومن خلال هذا يمكننا الإشارة إلى أنّ التنظيمين مجالي دراستنا، تسودهما درجة عالية من التماسك بين مختلف الفاعلين فيهما، الأمر الذي نعتبره في غاية الأهمية، ومن ثم يجدر بإدارتي التنظيمين المحافظة على هذه المكتسبات والسعي إلى تكوين علاقات جيدة مع باقي العمال والموظفين، من خلال التعرف على مسببات سوء علاقاتهم بها، ولكي يسودهما مناخا تنظيميا قوامه التماسك التام بين مختلف الفاعلين.

وهذا الأمر يتطلب قيام إدارتي التنظيمين بتقصّي الأسباب المحتملة في ذلك، وفي حالة معرفتها والتأكد من الأمر، لابدّ عليها من تصحيح الوضع الداخلي وإزالة مسببات سوء علاقاتها بالعمال أو الموظفين، وهذا كفعلٍ إستراتيجي تنظيمي عام بمبادرة منها في سبيل تحقيق الاستقرار والتماسك التنظيميين بصفة عامة، وجذب ولاء واهتمامات العمال والموظفين الذين صرحوا بأنّهم لم يكتسبوا علاقات جيدة مع الإدارة.

ويعد هذا الفعل من الإستراتيجيات التنظيمية في ميدان الإدارة، لكي يشعر العامل أو الموظف بأهميته في التنظيم، وبأنّ التنظيم يرعى شؤونه ويدافع عنه، وليس كما يتصوره هو نفسه أي أنّه يمثل نقيضا له ولأفكاره وطموحاته وعائقا لتحقيق وإشباع احتياجاته؛ وهذه النقلة في ذهنية العامل تدفعه إلى تغيير افتراضاته بالنظر إلى كينونة التنظيم ومنطلقاته وبصفة دقيقة الإدارة التنظيمية بالنسبة إليه، فيما يخص علاقته بها، فيراجع أرائه ومواقفه إزاء ذلك ويعيد بناء تصوُّره إلى الفعل الإداري – على ضوء الافتراضات الإيجابية الجديدة –، مما يدفعه إلى الالتزام بالواجبات التي تلزمه الإدارة للقيام بها في مقابل حصوله على الحقوق المقررة له من طرفها، وإلى هنا يعد بإمكان الإدارة من تطبيع وتنشئة هذا العامل أو الموظف وفقا لقيمها وثقافتها ومعتقداتها وممارساتها وتجعله ملمّا بفلسفتها، ومن ثم تضمن ولاؤهلها، وقبوله لأهدافها وسياساتها وعدم معارضته لما تفرضه من شروط تنظيمية، وبالتّالي تغيّر أفكاره السلبية إلى أفكار إيجابية تخدم الطرفين وتساهم في تحقيق التماسك التنظيمي العام وتعمل على إيجاد قيم ومعتقدات وممارسات وجوانب ثقافية كبيرة مشتركة بينهما.

ويعدُّ بناء علاقات جيدة بين الإدارة التنظيمية والعمال أو الموظفين باختلاف التنظيمات المستخدمة من الغايات الصعبة، لأنّ الفرد يتقلّب مزاجه وسلوكه بمجرد الإحساس بأنّ الممارسات الإدارية ستؤثّر عليه، لذا فمن الواجب الاهتمام بتكوين وتنشئة العمال والموظفين وفقا لمبادئ التنظيم وفلسفته ابتداء من الأيام الأولى من التحاقهم به والعمل والتركيز على تغيير القيم السلبية التي يحملونها/ أو الاعتبارات السلبية التي يبنونها بمجرد بداية تفاعلهم مع العناصر الملوّثة لجودة المناخ التنظيمي السائد، واتّخاذ الثقة المتبادلة والمعاملة العادلة بين الجميع أساسا لذلك وضمانا للطرفين.

الجدول رقم 85: يبين العوامل المساعدة على اكتساب علاقات جيدة مع الإدارة و الفئة المهنية.

المساعد على اكتساب علاقات جيدة	بالنظر إلى الأقدمية		المعاملة الجيدة		الخصائص الشخصية		إجابات متعددة		المجموع	
الفئة المهنية	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عون تنفيذ	24	29,63	32	39,51	4	3,70	21	25,93	81	100
عون تحكم وتطبيق	16	27,59	29	50	10	17,24	3	5,17	58	100
إطار	22	21,57	24	23,53	18	17,65	38	37,25	102	100
المجموع	**62**	**25,73**	**85**	**35,27**	**31**	**12,86**	**62**	**25,73**	**241**	**100**

يبين لنا هذا الجدول تأثير متغير الفئة المهنية للمبحوثين على رأيهم بخصوص العامل الذي ساعدهم على اكتساب علاقات جيدة مع الإدارة، بحيث يبين لنا الاتجاه العام بأنّ ما نسبته 35,27% صرحوا بأنّ المعاملة الجيدة ساعدتهم على ذلك، ويدعم هذا الرأي المبحوثين المنتمين إلى فئة أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 50 %، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 39,51% وفي الأخير فئة الإطارات بنسبة 23,53%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ بأنّ هناك فئتين من المبحوثين، أولاهما كان تصريحها بهذا الخصوص بأكثر من إجابة وثانيهما ترى بأنّ الأقدمية المهنية ساعدتهم على اكتساب علاقات جيدة مع الإدارة تدعمان هذا الموقف بنفس النسبة وهي 25,73%؛ وبناء على معطيات هذا الجدول أيضا نجد بأنّ هناك فئة أخرى من المبحوثين ترى بأنّ عامل الخصائص الشخصية التي يتمتعون بها ساعدتهم على اكتساب علاقات جيدة مع الإدارة ممثلة بنسبة 12,86%؛ وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 31,415وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 12,592 عند درجة حرية 6 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقول بأنّه توجد علاقة بين متغيري الجدول.

من خلال ماتضمّنه الجدول من علاقات بين المتغيرين، يتضح لنا بأنّ عامل المعاملة الجيدة يعتبر من أهم العوامل المساعدة على بناء علاقات جيدة بين العمال والموظفين وبين الإدارةبصفة عامة، ومع أعضائها بصفة خاصة، ومن خلال هذا المؤشّر يمكننا القول كذلك بأنّه كلما زادت جودة العلاقات بين الإدارة وبالأخص أعضائها وباقي العمال والموظفين، زادت درجة التماسك بين الطرفين وفي التنظيم بصفة عامة، وبناءً على ذلك تقل أو تنعدم الصراعات البينية التي تؤثّر على سيرورة التنظيم بدرجة أو بأخرى، من حيث تسخير الوقت اللازم لإدارة تلك الصراعات وفي بعض الحالات قد تؤدي إلى خسارة أحد الطرفين لوظيفته أو لوزنه في التنظيم.

وفي المرتبة الثانية نجد بأنّ عامل الأقدمية قد يُكسِب العامل أو الموظف علاقة جيدة بالإدارة، وقد ينبني هذا المؤشر على أنّ ذو الأقدمية الكبيرة في التنظيم يمتلك شبكة كبيرة من العلاقات مع مختلف الفاعلين في التنظيم، ومن ثمّ فقد يؤثّر ذلك على علاقته بالفاعل الإداري أو بالفعل الإداري، لأنّه وكما أشار إليه بعض الباحثين الجزائريين في مجال التنظيم، إلى أنّ العامل المنتمي إلى جماعة غير رسمية قد يستطيع التأثير على بعض القرارات الإدارية التي لا تكون في صالحه " المرتبطة بالجانب التأديبي في معظم الحالات"؛ هذا الأمر حسب رأينا قد يفرض على الإداري أو الإدارة أَخْذَ هذا المؤشّر بعين الاعتبار عند تعاملها مع ذوي الأقدمية الكبيرة؛ **أو أنّها تعاملهم بطريقة خاصة ومخالفة لطريقة تعاملها مع العمال والموظفين حديثي العهد بالتوظيف، انطلاقا من اعتقادها بأنّ هؤلاء قد يفرملون سيرورة التنظيم بطريقة أو بأخرى،** خلافا للفئة الثانية الذين قد لايمتلكون تلك الشبكة العلائقية الكبيرة والمؤثّرة، أو مثلا قد تشكل معاقبة ذلك العامل أو الموظف بالرغم من ارتكابه لخطإٍ، بيِّن عاملاً محركاً لصراع قويٍّ وشديد مع باقي العمال أو الموظفين، وبالتّالي تقل السيطرة على مجريات التنظيم أو أنّ ذلك قد يؤدي إلى إحداث تغيير على المراتب التنظيمية.

وفي الأخير حلَّ مؤشر الخصائص الشخصية كعامل مساعد على اكتساب علاقات جيدة مع الإدارة والفاعلين الإداريين بصفة خاصة، خاصّةً إذا اعتبرنا أنّ العلاقات الجيدة تعبِّر عن عربون وكرد للجميل نتيجة لقضاء وتلبية بعض المصالح، كما قد تدخل بعض المواصفات الشخصية كالخفة والشخصية المرحة والاجتماعية كبعد من الأبعاد المساعدة على اكتساب علاقات جيدة مع الفاعلين في الإدارة.

وفي إطار دراستنا هاته فإنّنا نعتبر مؤشر المعاملة الجيدة والمتبادلة بين مختلف الفاعلين في التنظيم وفي مختلف الوحدات والأجزاء، هو العامل الأكثر أهميةً وموضوعيةً مقارنة بالمؤشرين الآخرين؛ لذا فمن

الواجب على إدارتي التنظيمين وعن طريق الفاعلين الإداريين الرئيسيين – المسؤولين – بصفة خاصة تعريف مرؤوسيهم بحقوقهم والعمل على تحقيقها لهم والسعي إلى ذلك وبواجباتهم وبطرق أدائها على الوجه المطلوب، وهذا في إطار ما تقتضيه ضرورة بقاء التنظيم واستمراره، وبالموازاة مع ذلك تعريفهم بالنتائج المترتبة عن الإخلال و عدم الوفاء بأداء تلك الواجبات؛ بهذه الطريقة التي نرى بأنّها عقلانية وتوافق العقلانية التنظيمية الرشيدة وكذلك طريقا سويا وعقلانيا في سبيل تنشئة مختلف الفاعلين في التنظيم على قيمه وتقاليده ومبادئه، والتي تعتبر تتمةً لما تقوم به مختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية الأخرى في سبيل تكوين أفراد أسوياء، أي تتفق قيمهم وأهدافهم ومعتقداتهم مع قيمها وأهدافها ومعتقداتها.

ومن هذا المدخل التنشئوي المتواصل، نرى أنّه من الأفضل اتصال فعل المعاملة ببعض الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفاعلين الرئيسيين التي نذكر منها : الإقناع، التأثير الفعال، اللباقة، الذكاء والحنكة، التدرج في تقديم النصائح والتوجيهات ووفقا لما تقتضيها شخصيات الأفراد المختلفة عن بعضها البعض، فقد تمثل النصيحة مثلا: أمرا عاديا لدى فرد ومن ثم يتقبلها بكل سعة ويدفعه ذلك إلى اتّباعها وتطبيقها، وقد تشكل مصدر إزعاج وقلق لدى فرد أخر سواء بالنّظر إلى ظرف أوموقف أو طريقة تقديمها مما يولّد في نفسه عدم قبولها ومقاومة ومصارعة مقدمها، سواء بالنّظر إلى موقف وظرف تقديمها أو إلى التركيب الشخصاني لذلك الفرد، وهذا يتفق مع رأي المفكر الاجتماعي**مصطفى محسن** الذي يفيد بأنّ " الفاعلين الاجتماعيين الذين يتكوّن منهم التنظيم يتّسمون باختلاف انتماءاتهم، وانطلاقا من هذه الواقعة الاجتماعية الهامة، فإنّه لا يُنتظرُ من هؤلاء أن يكونوا كلّهم في خدمة النظام والسلطة السائدة" وانطلاقا من هذا المعطى السوسيولوجي فإنّه من الواجب على مدراء مؤسساتنا إدراك بعض الظاهرات السوسيوتنظيمية وفهم أسسها وعواملها، الأمر الذي يسهّل لهم أداء المهام المنوطة بمراكزهم الوظيفية على أحسن وجه.

الجدول رقم 86: يبين عوامل بناء ثقة العمال بالإدارة وزيادة ارتباطهم بمؤسستيهم والفئة المهنية.

عوامل بناء الثقة	التفاعل الإيجابي بين الإدارة والعمال		مشاركة الإدارة للعمال		نمط القيادة المتبع		إجابات متعددة		المجموع	
الجنس	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عون تنفيذ	35	40,23	26	28,89	5	5,56	24	26,67	90	100
عون تحكم	14	21,54	34	52,31	6	9,23	11	16,92	65	100
إطار	55	49,55	6	5,41	19	17,12	31	27,93	111	100
المجموع	**104**	**39,54**	**66**	**24,81**	**30**	**11,28**	**66**	**24,81**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول العلاقة بين الفئة المهنية للمبحوثين ورأيهم بخصوص العامل الذي يسهم في بناء ثقة العمال بالإدارة ويزيد من ارتباطهم بمؤسستيهم ومن ثم ولائهم لهما، ويوضح لنا الاتجاه العام للجدول أنّ ما نسبته 39,54% من المبحوثين يرون بأنّ التفاعل الإيجابي بين الإدارة والعمال الذي يضمنه ويؤديه نظام الاتصالات الفعال، وكذلك إزالة التعارض والتصادم بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، هو أساس بناء ثقتهم بها ويزيد أيضا من ارتباطهم بالمؤسسة المستخدمة، ويدعم هذا الرأي المبحوثين الإطارات بنسبة 49,55% والمبحوثين المنتمين إلى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 40,23% وفي الأخير المبحوثين المنتمين إلى فئة أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 21,54%.

وفي المقابل من ذلك نلاحظ من خلال نفس الجدول أنّ ما نسبته 24,81% من المبحوثين يرون بأنّ مشاركة الإدارة للعمال سواء في وضع الأهداف أو في تحديد السياسات والخطط التنظيمية أو حتى مجرد التعرف على آرائهم بخصوص بعض العمليات التنظيمية يعدُّ مجالا يقتضي مشاركة العمال والموظفين فيه باعتبارهم طرفا رئيسا في التنظيم، وعلى هذا الأساس يبنون ثقتهم بها ويزيد من ارتباطهم بالتنظيم المستخدم ويوجّهون ولاءهم صوبه، وهذا بغض النظر عن الفوائد والعوائد التي يحصلون عليها منه؛ وهناك ما نسبته 11,28% من المبحوثين يرون بأنّ نمط القيادة المتبع يشكل عاملا أساسيا لبناء ثقة العمال والموظفين بالإدارة ويزيد من ارتباطهم بها.

وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 54,623وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 12,592 عند درجة حرية 6 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقول بأنّه توجد علاقة بين متغيري الجدول.

يبدأ تكوّن الثقة بالتنظيم من ثقة العامل أو الموظف بمسؤوله المباشر، في الوفاء بتنفيذ مختلف الوعود المقطوعة، وفي ظل السلطة الرئاسية أو مبدأ التدرج الرئاسي الذي تقوم عليه الممارسة الإدارية في المنظمات الصناعية والإدارية في الجزائر، فإنّه كلما استمر الوفاء بتنفيذ تلك الوعود في باقي المستويات الإدارية " الوسطى والعليا "، كلما زادت ثقة ذلك العامل أو الموظف بالمنظمة وبإدارتها، وباعتبار أنّ الثقة التنظيمية من العوامل المساعدة على تقوية وتوجيه ولاء العمال والموظفين للتنظيم، وبناء على ذلك، تتمظهر لنا ثقتهم بالتنظيم من توقعاتهم الإيجابية بتنفيذ الوعود المقدمة.

وعلى ضوء هذا، فإنّ المنظمات التي تدرك إداراتها قيمة وأهمية الرأسمال البشري في تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، فإنّها تقوم بإشباع مختلف حاجات العمال والموظفين وترفع من ثقتهم بها، ويكون هذا من خلال : العدالة والمصداقية في التعامل، زيادة فرص مشاركتهم بطريقة فعالة، الإصغاء لآرائهم ومقترحاتهم، الابتعاد عن القيادة الاستبدادية والمتسلطة، التزام المسؤولين الإداريين بأخلاقيات العمل وبالقيم الدينية والإنسانية النبيلة؛ لأنّ منطلقها في ذلك هو زيادة تماسك الجماعات والأفراد بعضهم ببعض، وتوجيه ولائهم للتنظيم واستثمار قدراتهم وترجمتها إلى إبداعات وابتكارات فردية وجماعية؛ وبناء على معطيات الجدول، ولبناء ثقة العمال والموظفين بالتنظيمين مجالي الدراسة، فإنّه يلزم :

1- تفاعل إدارتي التنظيمين إيجابيا معهم:

وفق دراستنا فإنّ التفاعل الإيجابي بين الإدارة والعمال أو الموظفين يقوم على دعامتين هما: تفعيل نظام الاتصال الصاعد من القاعدة، لأنّه يتضمّن مصدر معلومات وفيرة وقيمة، ولأنّ منبعها القاعدة التنفيذية التي تنفّذ تعليمات وأوامر مسؤولي الإدارتين الوسطى والعليا بخصوص أداء العمل، ومن ثمّ فهي على اطّلاع مباشر بخصوص نقائصها وجوانب القصور فيها، والتي بدورها تشكّل مجالا خصبا لتقديم الأفكار والآراء النابعة من المشكلة الفعلية؛ وشريطة أن لا تتعرّض تلك الآراء والمقترحات للبتر والقص من خلال التجريد الاتصالي عند كتابة التقارير التقييمية بخصوص مدى فعالية الأوامر والتعليمات المتّخذة، فإنّها تكون في غاية الأهمية، حسب نظرنا، لأنّ العمال والموظفين هم أوّل من يحتك بمشكلة العمل.

وكما سبقت الإشارة إليه في تحليلات سابقة بخصوص أهمية التنظيم غير الرسمي و العلاقات غير الرسمية في إحداث التماسك داخل التنظيم، فإنّه من واجب إدارتي التنظيمين مجالي دراستنا، إحداث التقارب بين أعضاء التنظيمين انطلاقا من إدراكها بأهمية ذلك، لأنّ التنظيم الرسمي لا يفي بضمان النجاح التنظيمي ما لم يدعمه أعضاء التنظيمات غير الرسمية، من خلال ربطهم بأهدافه " **أي التنظيم الرسمي** " عن طريق بثّ الأجواء الحميمة المفعمة بأواصر الود المتبادل والمشاعر الإيجابية نحوهم وإعطائه

قيمة مثل التنظيم الرسمي، وفي هذا الإطار لايعدُّ الصراع بين التنظيمين ظاهرةً سلبيةً بل هو ظاهرة طبيعية وصحية لأنّها تمكن الإدارة من اكتشاف الأسباب الحقيقية والأكثر عمقا لمشكلاته، وهذا يساعدها على إيجاد الحلول المناسبة لها.

2- مشاركتهم بطريقة فعلية وفعالة:

تعدُّ مشاركة الإدارة للعمال والموظفين في تحديد أهداف الوحدات التي ينتمون إليها وفي اتخاذ بعض القرارات حسب مستوياتهم المهنية والفكرية والتكوينية، اختبارا حقيقيا لقدراتهم وإمكانياتهم الكامنة، واستثمارا لها في حالة نوعيتها، وتعزّز المشاركة أيضا من تقديم الآراء والأفكار والمقترحات البنّاءة التي تخدم المنظمة وتحقق أهدافها، وتزيد من ارتباطهم بالمنظمة من خلال مساهمتهم – عن طريق المشاركة الفعلية والفعالة وليست المشاركة الشكلية والسطحية التي تجعل العمال والموظفين يحجمون عن تقديم المساهمات النوعية – في وضع أهداف نوعية أو اتخاذ قرارات صائبة، وتدفعهم إلى الاشتراك وجدانيا وذهنيا في إدارة عملية تنفيذ تلك الخطط والأهداف والقرارات المتخذة ورقابة ذلك للتأكّد من جدواها، وتنعكس إيجابياتها في سرعة تعرُّفهم على نقائصها أو عيوبها وجوانب القصور فيها، ومن ثمّ اقتراح الأهداف البديلة أو القرارات التي تستدعي تغييرها أو إلغائها أو إدخال التعديلات اللازمة عليها، لضمان الكفاءة والفعالية.

وتسهّل المشاركة الوجدانية من عملية قيادة العمال وجذبهم إلى الاعتراف الطوعي بالتنظيم وبأهدافه وإدارته وتقوي من ولائهم له بدلا توجيه ولائهم إلى وجهات أخرى " النقابة، الجماعات غير الرسمية، العصبات المختلفة "؛ كما تعظّم من درجة التماهي لديهم، وتجعلهم يبرزون ذلك من خلال تحدّثهم بطريقة إيجابية عن التنظيم وتقمصهم لشخصيته – التحدث بـ : نحن – ويعتبرون الصعوبات التي تعترض التنظيم مشكلات شخصية، ممّا يحفزهم أكثر على إيجاد الحلول الأنجع لها، وهذا بدوره يشكّل دافعا إضافيا لإثبات ذواتهم من خلال حلحلتها بدرجة عالية من النوعية كنتيجة لذلك الارتباط النفسي أو التعاقد النفسي بينهم وبين التنظيم، والذي تنتجه عملية المشاركة الفعّالة، والتي تزيد كذلك من رضاهم الوظيفي وترفع من روحهم المعنوية وتجعلهم أكثر اندماجا في جماعات العمل وترغّبهم في العمل الجماعي وتتعاظم ثقتهم بالمنظمة.

3- نمط القيادة المتبع:

نقصد به نمط القيادة التشاركية أو الجماعية على اختلاف مسمياتها، لأنّه الأسلوب الوحيد الذي يمنح العمال والموظفين درجة عالية من المشاركة الفعالة بجهودهم وأفكارهم، والقائد التشاركي هو قائد ديمقراطي إلى درجة أن ديمقراطيته وفعاليته تختزل دوره الرسمي وتجعله عضوا من أعضاء الفريق أو منسّقا

لجهود وأفكار الأعضاء، وهذا من خلال تفاعله معهم بطريقة جيدة وإيجابية، من خلال الاستماع لآرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم ووجهات نظرهم وتقييماتهم إزاء ما يسنُّ من إجراءات تنظيمية وما يُتّخذُ من قرارات وما يُوضع من خطط وأهداف، وكذلك تفعيل نظام الاتصالات الصاعدة من خلال زيادة درجة الإصغاء للتغذية المرتجعة من القاعدة والتي يتيحها هذا الخط الاتصالي.

بالفعل يتيح نمط القيادة الديمقراطي للمرؤوسين مشاركةً، غير أنّه وباختلاف مفهومية قادة هذا النمط لماهية المشاركة، تصبح مجرد مشاركة زائفةً، بحيث نجد القائد الذي يكتفي بعرض وطرح المشكلة ويحتفظ بحقه في اتخاذ القرارات النهائية، وبهذا الإجراء يُبقي مشاركة العمال والموظفين سطحية وشكليةولا يحفزهم على تقديم الأفكار والآراء والمقترحات ذات القيمة العالية، لعلمهم باحتفاظ واحتكار مسؤولهم أو قائدهم بحقه في اتخاذ القرارات أو صياغة الأهداف النهائية؛ الأمر الذي يُفرِغ فعل المشاركة من المضامين التي تقوي فعاليته.

وهناك بعض القادة أيضا تكون ديمقراطيتهم شكلية، فنجدهم يشاركون مرؤوسيهم ويصغون إليهم من أجل ضمان عدم معارضتهم أو لإحساسهم بنوع من الديمقراطية الزائفة، ويكون هذا من جانب العلاقات والتفاعلات مما يشعرهم بنوع من إنسانيتهم، دون مشاركتهم بشكل فعلي في دراسة مشكلات العمل، والتي يكون أثرها كبيرا إذا صاحبت المعاملة الديمقراطية، لأنّ اقتصار تركيز قائدهم على هذا الجانب يشعرهم بعدم أهميتهم وأنّ أفكارهم تتسم بالقصور وعدم الجدوى، ومن ثمّ فإنّ غيابها يؤدي إلى إفراغ الأسلوب القيادي من فعاليته لمخالفته لشروط المشاركة الكلية والفعلية.

وقد يتبع بعض القادة تلك الإجراءات بدافع الإستراتيجية الفردية أو لتخوفهم من تفوّق بعض مرؤوسيهم أو لعدم شمولية أفكارهم وأرائهم للمشكلة بسبب عدم إلمامهم التام بها، الأمر الذي يجعلهم في حرج أمام مرؤوسيهم ويشعرهم بالنقص ويؤثّر على نفسيتهم أو حتى على وزنهم في الوحدة التنظيمية؛ ووفقا لهذه الدراسة فإنّ مفهوم الإستراتيجية الفردية التي يتّبعها قائد النمط الديمقراطي الزائف، تأخذ شكلا دفاعيا للحفاظ على المنصب والخوف من العامل أو الموظف المتميز الذي قد يجرده من تبعية وخضوع زملائه له، ومن ثمّ يصبح قائدا رسميا شكليا بدون أتباع وبسلطة غير مستغلة، بسبب توجيه أتباعه لولائهم إلى زميلهم المتميز الذي يصبح قائدهم غير الرسمي من خلال التأثير فيهم بأفكاره وأرائه.

كما أنّ هذا السلوك قد يكون منبعه سمة التكبُّر عن أفكار التابعين كاستراتيجية وقائية من تفوقهم الفكري عليه، والذي يمثل حسب القائد فشلا يؤثر بدرجة بليغة على منزلته وقيمته وهيبته لديهم، ومن ثمّ يرى أنّ الحل هو إبقاءهم في تبعية دائمة له وإلزامهم منزلتهم الواقعية " **مجرد عامل أو موظف** "؛ أو لخوفه من اكتشافهم لعدم شرعية تعيينه في منصب القيادة أو عدم أحقيته به في نظرهم، على ضوء عجزه

على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلة المطروحة، الأمر الذي يدفعه إلى إخفاء عدم أهليته وجدارته بمنصب القيادة.

الجدول رقم 87: يبين توزيع المبحوثين الذين يرون بأن زملاءهم راضون عن العمل والفئة المهنية.

راضون عن العمل / الفئة المهنية	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عون تنفيذ	70	77,78	20	22,22	0	0	90	100
عون تحكم وتطبيق	43	66,15	22	33,85	0	0	65	100
إطار	62	55,85	20	18,02	29	26,13	111	100
المجموع	**175**	**65,79**	**62**	**23,31**	**29**	**10,90**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول توزيع المبحوثين الذين صرحوا برضا زملائهم عن أعمالهم بمجالي الدراسة حسب الفئة المهنية للمبحوثين، بحيث يوضح لنا الاتجاه العام بأنّ ما نسبته 65,79% من المبحوثين صرحوا بأنّ زملاءهم راضون عن العمل بمجالي الدراسة، ويدعم هذا الرأي المبحوثين أعوان التنفيذ بنسبة 77,78% تليها فئة المبحوثين أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 66,15% وفي الأخير الإطارات بنسبة 55,86%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ بأنّ ما نسبته 23,31%تمثل المبحوثين الذين كان رأيهم مخالفا للرأي الأول أي أنّ زملاءهم غير راضين عن العمل بمجالي الدراسة؛ وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 49,487وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 9,488 عند درجة حرية 4 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقول بأنّه توجد علاقة بين متغيري الفئة المهنية للمبحوث ورضا الزملاء عن العمل.

يمكن أن نفسر النسب الممثلة للمبحوثين الذين صرحوا برضا زملائهم عن العمل بجودة علاقاتهم بهملأنّها تؤدي دورا هاما في تعلق العمال والموظفين بوظائفهم ومناصب عملهم واندماجهم في العمل، كما أنّ المناخ التنظيمي الذي تسوده العلاقات الطيبة، فرص الصداقة والتعاون فيما بين العمال ومع الإدارة وتقوي ثقتهم بها وتضمن الوحدة التنظيمية والاجتماعية المترابطة والمتكاملة.

ويؤثر العمل الجماعي على رضا العامل أو الموظف الذي ينتمي إلى فريق العمل بمقدار تمثُّله لديه كمصدر للمنفعة أو التوتّر، ففي حالة تفاعله مع الأعضاء الآخرين يحقق التبادل المنفعي معهم، ومن ثم تكون جماعة العمل مصدرا للرضا الوظيفي، ويتوقف تأثيرها على الرضا بمدى حاجة الفرد للجماعة، حيث أنّ رضا أو عدم رضا العامل عن عمله هو في تفاعله مع الآخرين فيكون كبيرا إذا كان ملازما لهم

وينقص تأثيرها على رضاه إذا لم تكون حاجته إليها قوية؛ وإذا كان تفاعله يخلق لديه التوتر ويعيق إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه فإنّها تسبب له الاستياء.

ويتوقف تأثير جماعة العمل على الرضا، على مقدار الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في العمل، ففي حالة تعيق طبيعة العمل إمكانية تفاعله مع أفراد آخرين يمثلون له مصدر إشباع، فإنّ رضاه سينخفض، وعندما يتيسّر له ذلك فإنّ رضاه سيكون مرتفعا، أو حتى عندما تعيق طبيعة العمل إمكانية تفاعل واتصال العامل بالأفراد الذين يعتبرهم مصدر توتر وإحباط فإن ذلك سيقيه من الاستياء، وفي حالة اضطرار العامل للتعامل مع آخرين يخلقون له توتّرا بسبب طبيعة ومتطلبات العمل فإنّه سيكون مصدرا لاستيائه؛ كما يتوقف أثر جماعة العمل على رضا العامل، على قوة درجة الحاجة للانتماء لدى العامل فكلما زادت قوتها، كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على رضا الفرد كبيرا، وعندما تكون حاجة الانتماء ضعيفة فإنّ أثر منافع أو مساوئ جماعة العمل على الفرد يكون ضعيفا.

وكذلك تنوع العلاقات التي يبنيها العمال والموظفين مع بعضهم البعض ومع مسؤوليهم تساهم بدرجة كبيرة في تكوين وتقوية الرضا الوظيفي لديهم، وهي دليل كذلك على حاجتهم للانتماء إلى عدة مجموعات لتسهيل إشباع حاجاتهم المتنوعة والمختلفة، وهذا كما بينته لنا نتائج الجداول رقم 11 إلى 15، فهذه الجماعات والعلاقات بتنوعها وبتعدد أغراضها وأهدافها للأفراد " الجماعات غير الرسميةوالعلاقات غير الرسمية كالصداقة والمصلحة والزمالة " وللتنظيم "الجماعات الرسمية واللجان وفرق العمل والعلاقات الرسمية مثل علاقات العمل، احترام التدرج الإداري " تسهم بدرجة كبيرة في إحلال التماسك بين أجزاء التنظيم، سواء أفرادا أو جماعات، وهذا من كفاءة تكوين فرق عمل رسمية من أعضاء الجماعات غير الرسمية، ورسملة علاقات المصلحة والزمالة بين العمال والمسؤولين من خلال إتباع نمط قيادي ديمقراطي يفتح المجال للتفاعلات الإيجابية والبنّاءة والمحدثة للتماسك بين الأفراد وبين الوحدات، ويتوقف هذا على درجة كفاءة الإدارة في ممارسة أعضائها لمختلف عمليات التأثير على الأفراد والجماعات.

الجدول رقم 88: يبين توزيع المبحوثين الراضين عن العمل بهاتين المؤسستين والفئة المهنية.

راض عن العمل / الفئة المهنية	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
عون تنفيذ	86	95,56	4	4,44	90	100
عون تحكم وتطبيق	52	80	13	20	65	100
إطار	80	72,07	31	27,93	111	100
المجموع	**218**	**81,95**	**48**	**18,05**	**266**	**100**

يبين لنا هذا الجدول تأثير متغير الفئة المهنية للمبحوثين بخصوص رضاهم عن العمل بالتنظيمين مجالي الدراسة، ويوضح لنا اتجاهه العام بأنّ ما نسبته 81,95% من المبحوثين صرحوا بأنهم راضون عن عملهم بالتنظيمين، وهذا الرأي يدعمه المبحوثين أعوان التنفيذ بنسبة 95,56% تليها فئة المبحوثين أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 80% وفي الأخير المبحوثين الإطارات بنسبة 72,07%.

في المقابل من ذلك، نلاحظ أيضا أن ما نسبته 18,05% من المبحوثين صرحوا بأنهم غير راضين عن العمل بالتنظيمين مجالي الدراسة، ومن خلال النسب سالفة القراءة يتبين لنا بأن العلاقة بين المتغيرين قوية جدا.

وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 18,425وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 5,991 عند درجة حرية 2 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقول بأنّه توجد علاقة بين متغيري الفئة المهنية للمبحوث ورضاه عن العمل.

ونفسر النسب التي تعبر عن رضا المبحوثين عن أعمالهم بالتنظيمين مجالي الدراسة، انطلاقا من أنّ الرضا عن العمل أو الوظيفة يتمثل في مجموعة المشاعر الوجدانية التي يبديها العمال أو الموظفين إزاء أعمالهم، التي تتمظهر لنا في ارتياحهم، عدم مللهم من الأعمال الممارسة، رغبتهم في العمل، ويكون هذا بعد قبولهم واقتناعهم بالظروف المحيطة ببيئة العمل المتمثلة في: الوظيفة، علاقات العمل، زملاء العمل، الرؤساء، أنماط القيادة والإشراف والتوجيه والسياسات التي تتبناها الإدارة المستخدمة؛ وكما يرى **هرزبرغ** بأنّ الرضا الوظيفي يتحدّد بمعرفة شعور الفرد أو الموظف نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والمسؤولية وإمكانية الترقية إلى مناصب أو رتب أعلى؛ ومن ثمّ فإنّ انخفاض الفارق بين ما تقدمه الوظيفة للعامل أو الموظف وبين ما يجب أن تقدمه له فعلا، يؤدي إلى زيادة الرضا عن الوظيفة.

والرضا عن الوظيفة ينتج كلما كانت تشكل دافعا إلى الإنجاز والتطور، من خلال أداء مهامها والمسؤوليات المرتبطة بها ويتوقف هذا على قلة روتينيتها وتنوعها، أو لأنّها محفزة على الإنجاز والتجديد

والتعلم؛ وكذلك على درجة أهميتها في تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية، وعلى درجة وفائها بإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية المختلفة والمتنوعة، بدرجة تبلغ مستوى تطلعات العمال والموظفين، ووفقا لهذه الدراسة يعتبر إشباع الحاجات الاجتماعية من أهم العوامل المحققة للتماسك التنظيمي لأنّه من نواتج العلاقات بالآخرين وبالنظر إلى أنّه ثمّة ارتباط بين الجماعات والعمال والتنظيمات، وعليه يمكن القول بأنّ إشباع الحاجات الاجتماعية يعتبر من أهم الدوافع المحفزة وذات الأثر البالغ على استمرارية التنظيم.

ويعد تنظيم العمل بدءا من تصميمه بشكل يقلل من درجة روتينيته، وكذلك يسمح بتوفير درجة معينة من التنوع في المهام أو العمليات المتصلة بالنظام الإنتاجي، تسمح بدورها للعامل أو الموظف بمشاركة زملائه في أدائها، وهذا العامل يمكّنه من تكوين علاقات اجتماعية جديدة وقوية، ومن الإجراءات والأساليب التي تتبعها التنظيمات الحديثة نجد إثراء المهام عن طريق توسيعها وتكبيرها، باعتبار هذا الإجراء يشكل دافعا لرفع الإنتاج والروح المعنوية للعمال والموظفين، ويؤدي إلى تخفيض نسبة التغيب والتهرُّب من العمل والحوادث.

وكذلك كلما كان النمط القيادي المتبع من طرف المسؤولين ديمقراطيا فإنّه يتيح للأتباع درجة معينة من التجريب لتطوير قدراتهم الفردية ودرجة عالية من المشاركة بالآراء والأفكار عند وضع الأهداف واتخاذ القرارات، وكذلك عدم التدخل اليومي لتحديد كيفيات الأداء وتفعيل خط الاتصالات الصاعدة من القاعدة عن طريق الإصغاء لآرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم التي يطرحونها بمناسبة عملهم، وذلك يشعرهم بأنّهم موضع اهتمام من طرف مسؤوليهم ومن ثم من طرف إدارة التنظيم، ويؤدي كذلك الإشراف الموجه نحو الأفراد إلى تحقيق الرضا عن العمل وعن الوظيفة، نظرا لما يحققه من إشباع للحاجات المختلفة .

وفيما يخص الإجراءات وبالرغم من أنّها تعبّر عن العقلنة التنظيمية إلّا أنّ تطبيقها بعدالة وموضوعية وبدون تحيز على الجميع يشعرهم بالرضا وقبولهم بنتائجها وبضرورة الالتزام بها مستقبلا " في حالة تأديب موظف أو عامل كما هو منصوص عليه مثلا"؛ كما أنّ السياسات التي تتبناها الإدارة والتي تتضمن التركيز على تحقيق أهداف التنظيم بالموازاة مع الاهتمام بالنّواحي الإنسانية في العمل تكون أكثر قبولا ومحل قناعة من طرف العمال والموظفين ومن ثم يتبنونها، وهذا ينعكس إيجابيا على رضاهم عن العمل بالمؤسسة.

ويعتبر أيضا اهتمام الإدارة بتوفير الظروف المادية المثلى، من العوامل المساعدة على أداء العمل على أحسن وجه وكذلك إلى تحقيق رضا العمال والموظفين عنها انطلاقا من نظرهم إلى أنّ ذلك يمثل جانبا من اهتمام الإدارة بصحتهم وسلامتهم وأمنهم داخل مكان العمل.

وتعتبر محافظة المنظمات أيضا على استقرار مواردها البشرية للعمل فيها والاحتفاظ بهم لمدة طويلة من خلال توفيرها لهم لمناصب شغل قارة، الأمر الذي يجعلهم يفضّلونها على غيرها وفي المحافظة على عضويتهم فيها والبقاء أطول مدة في خدمتها، مع العلم أنّ هذا العامل توفره جميع مؤسسات وإدارات الدولة للموظفين وكذلك للأعوان المتعاقدين في مناصب شغل الحفظ والصيانة والخدمات، من خلال تكييف عقود عملهم وجعلها غير محددة المدة وحتى الأعوان المتعاقدين في رتب الموظفين فإنّ الدولة ومن خلال سياساتها المتعلقة بالمرونة في التوظيف وتسهيل إدماج المنتسبين إلى أجهزة المساعدة على الإدماج المهني والاجتماعي لحاملي الشهادات الجامعية والتكوينية، وكذلك إعطائهم أولوية التوظيف في المناصب الشاغرة على مستوى التنظيمات المستخدمة، وحتى في المصانع والمؤسسات الأخرى، تجعل العمال والموظفين ضمن هذه الأجهزة يشعرون بنوع من الارتياح الناتج عن ضمان فرصة العمل.

وفيما يخص تفسير النسب الدالة على عدم رضا بعض المبحوثين، يجدر بنا ذكر بعض الصور على عدم رضاهم عن وظائفهم ومسؤولياتهم أو عن أمور أخرى ذات صلة بالتنظيم، الأمر الذي يدفعهم إلى حجب جهودهم، سواء لزيادة الإنتاجية أو لتحسين نوعية المخرجات والاكتفاء في أغلب الحالات بإنجاز المعدل المتفق عليه وبالشكل المطلوب دون زيادة كمية أو كيفية.

وصنف آخر من العمال والموظفين يكثرون من الشكاوي من ظروف العمل المختلفة المادية والاجتماعية، وكذلك التعبير بطريقة سلبية عن الأعمال المؤداة من خلال اعتبارها أعمالا روتينية وغير لائقة، من خلال النظر إلى أنّ عوائدها غير كافية لإشباع مختلف حاجاتهم ورغباتهم، الأمر الذي ينتج عنه كذلك التحدث بسلبية عن المؤسسة واعتبارها مكان عمل غير ملائم، كما سبقت الإشارة إليه في تحليلات سابقة ويعتبرونها بمثابة سجن أو كما يصطلح عليه أفراد المجتمع الخارجيين بـ " كوري " بمعنى مستودع لانعدام النظام والعدالة والأمور الإيجابية حسبهم.

وآخرون قد يدفعهم عدم الرضا عن العمل إلى اختلاق وإثارة المشكلات لأتفه الأسباب، التي قد تتطور وتتفاقم إلى أن تصبح صراعات بين العمال والموظفين أنفسهم " جماعات وأفراد " أو بينهم وبين الإدارة، خاصة إذا ارتبطت بالفروق الثقافية الاجتماعية بين العمال والموظفين، كما أنّ عدم الرضا يؤدي إلى دوران العمل الذي يبدأ من اعتباره بأنّه روتينيا وغير مساعد على تحقيق الذات، الأمر الذي يؤثر سلبا على نفسيات العمال والموظفين ويجعلهم متذمرين أثناء أداء واجباتهم المهنية وغير شاعرين بالارتياح

إلّا عند الانتهاء منه، ويصبح يشكل لديهم ذلك عبئا إضافيا، ويدفعهم التذمر في بعض الحالات إلى الغياب المتكرر والتأخر المقصود عن مواعيد بداية العمل وإهمال أداء الواجبات على الوجه المطلوب.

من خلال هذا التحليل نخلص إلى أن وجود درجة ضعيفة من عدم الرضا سيضعف التماسك التنظيمي بين الأفراد غير الراضين عن أعمالهم وبين التنظيمات التي تستخدمهم ومن ثمّ يكون أولئك أقرب إلى ترك المنظمة، وقد يكونون من الأفراد المتميزين وهذا يعتبر خسارة كبيرة للتنظيم، وبناء على ذلك فإنّه من الضروري على إدارتي التنظيمين مجالي الدراسة الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا بعض العمال أو الموظفين والبحث عن السبل الكفيلة بتحقيق رضاهم وتدعيمه وإعادة ربطهم بأهداف التنظيم في إطار السعي إلى تحقيق أسمى هدف من وجود التنظيمات وهو البقاء والاستمرار لمدة أطول.

الجدول رقم 89: يبين أراء المبحوثين حول سبب رضاهم والفئة المهنية.

عامل الرضا / الجنس	الأجر المناسب		الأقدمية والخبرة		الإرتباط بالمؤسسة		أخرى		إجابات متعددة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عون تنفيذ	15	17,44	31	36,05	12	13,95	15	17,44	13	15,12	86	100
ع ت ت	13	25	19	36,54	9	17,31	9	17,31	2	3,85	52	100
إطار	14	17,50	7	8,75	15	18,75	43	53,75	1	1,25	80	100
المجموع	**42**	**19,27**	**57**	**26,15**	**36**	**16,51**	**67**	**30,73**	**16**	**7,34**	**218**	**100**

يوضح لنا هذا الجدول تأثير متغير الفئة المهنية للمبحوثين الذين صرحوا برضاهم عن العمل بالتنظيمين مجالي الدراسة، على العامل المحقق لذلك، بحيث يبين لنا الاتجاه العام الممثل بنسبة 30,73% من المبحوثين الذين صرحوا بأنّ هناك عوامل أخرى غير المقترحة حققت رضاهم عن عملهم بالمؤسستين، ويدعم هذا الرأي المبحوثين الإطارات بنسبة 53,75% تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 17,44% وفي الأخير فئة أعوان التحكم والتطبيق بنسبة 17,31%.

في المقابل من ذلك نلاحظ بأنّ ما نسبته 26,15% من المبحوثين صرحوا بأنّ عامل الأقدمية والخبرة ساهم في تحقيق رضاهم عن عملهم، ثم فئة المبحوثين الذين يرون بأنّ الأجر المناسب ساهم في تحقيق ذلك وهذا بنسبة 19,27% وفي الأخير فئة المبحوثين الذين يرون بأنّ الارتباط بالمؤسسة ساهم في تحقيق رضاهم عن أعمالهم بالتنظيمين مجالي الدراسة وهذا بنسبة 16,51%.

وبحسابنا لاختبار كا^2 وجدناها تساوي 50,597وبالتالي فهي أكبر من كا^2 الجدولية التي تساوي 15,507 عند درجة حرية 8 ونسبة دلالة 5 %، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقول بأنّه توجد علاقة بين متغيري جنس المبحوث والعامل المحقق لرضاه عن العمل.

من خلال التعقيبات التي أوردها المبحوثين بخصوص العامل أو العوامل التي يرون بأنّها ساهمت في تحقيق رضاهم عن العمل بمجالي الدراسة، إلى جانب تلك المقترحة من طرفنا نجد أنّهم أشاروا إلى:

1- مجموعة العوامل المعبرة عن الرضا الحقيقي والدائم:

منها وجود المعاملة الحسنة بين العمال والموظفين فيما بينهم ومع المسؤولين، التي توفر لهم الجو الأخوي والتضامني والتعاوني، ومن ثمّ تنعدم المشكلات البينية والصراعات الفردية أو الجماعية، وكذلك الراحة النفسية وارتياحهم من ظروف العمل المختلفة التي تساعدهم على أداء مهامهم على الوجه المطلوب، وتزيل المشكلات المرتبطة بالأداء وملاحظات المسؤولين بخصوصه التي قد تؤدي إلى استياء العمال والموظفين.

وهناك عوامل أخرى تحقق رضا العمال والموظفين عن مهامهم وتضمن بقاءهم في مناصب عملهم لمدة أطول منها : مناسبة الأعمال المؤداة مع المؤهلات الشخصية والتي تحقق لهم التوافق المهني، وأيضا تمكُّن العمال والموظفين من أداء مهامهم بأنفسهم، الأمر الذي يؤدي إلى قلة اعتمادهم على مسؤوليهم لتوجيههم وعدم لجوء هؤلاء المسؤولين إلى الرقابة اللصيقة والتدخل اليومي لتحديد كيفيات الأداء وإبداء الملاحظات المتعلقة به، وبناء على ذلك يترسّخ لدى العامل والموظفقيم: حب العمل، الطموح، القدرة على العمل، إتقان العمل، التعلم ورفع المستوى واكتساب الخبرة الجيدة.

وفي هذا الإطار أيضا نلاحظ بأنّ سمعة المؤسسة تحقق الرضا الوظيفي لبعض العمال والموظفين، وتعمل على زيادة انتمائهم لها، وأيضا رضا المسؤولين عن الأداءات الفردية و يبني ثقتهم بمرؤوسيهم.

2- مجموعة العوامل المعبرة عن الرضا الظرفي أو المؤقت:

تتضمن هذه المجموعة العوامل التي تجعل بالقسر بعض العمال والموظفين راضين عن عملهم بالتنظيمين مجالي الدراسة، وحسب رأينا يمكن اعتبارهم في مرحلة ترقب وبحث عن أعمال تعود عليهم بمنافع أكثر من تلك التي يمارسونها، بحيث لو افترضنا مثلا توقف التنظيمين المستخدمين تقديم أو مجرد التقليص بدرجة كبيرة للامتيازات المقدمة لغادر هؤلاء التنظيمين باتجاه التنظيمات التي توفر نفس الحوافز والامتيازات أو أكثر منها، وكذلك لو افترضنا أن سوق العمل غير منكمشة وتتوفر على مناصب عمل أكثر من عدد طالبي الشغل، لغادر هؤلاء كذلك.

وهذا زيادة على عوامل الأقدمية والخبرة وكذلك الأجر المناسب و الارتباط، المحددة من طرفنا كأجوبة مقترحة، وهي كالتالي:

أ– عامل الأقدمية والخبرة: تتمثل الأقدمية والخبرة في المدة المقضية من طرف العمال والموظفين في خدمة التنظيم المستخدم، وهي من العوامل الذاتية المحققة للرضا والأكثر ثباتا كذلك في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالسن مثلا، بحيث كلما زادت أقدمية العامل أو الموظف زاد رضاه عن العمل، وهذا من خلال زيادة تمكنه من أداء مهامه بطريقة جيدة وبدرجة عالية من الكفاءة، ومن ثم يرضى مسؤوليه عنه، وهذا يُشعِره بالارتياح النفسي ويزيد من حظوظه في الترقية إلى رتب ومناصب وإلى درجات أعلى، وبناء على ذلك وحتى ولو كانت بقوة القانون، أي حتى ولو طال انتظاره للحصول على تلك الترقية، كما تعبّر الترقية كذلك على ضمانة احتفاظ الموظف أو العامل بوظيفته أو منصب شغله إلى غاية مغادرة الإدارة أو المؤسسة، ويوفر له ذلك استقرارا نفسيا ويرفع من روحه المعنوية، ويشكل له دافعا إلى زيادة إنتاجيته كما ونوعا أو إلى تحسين أدائه في كل مرة، وتوجيه ولائه إلى التنظيم المستخدم، من خلال نظره إلى أنّه يؤمّن له عوائد مادية " الأجر والحوافز " ويبعد عنه الشعور بالقلق والتوتر.

ويمكننا الإشارة إلى أنّه يجب الأخذ بعين الاعتبار عند الترقية والتأكد من أنها موضوعية وربطها أيضا بالكفاءة الإنتاجية، لكي تشكل حافزا ودافعا في نفس الوقت على الإنجاز أكثر، وهذا المقترح ممكن تطبيقه في المؤسسات الصناعية والخدماتية، لأنّه يوفر البيئة المساعدة على تحسين الأداء وزيادة جودته وتسهيل تحقيق الأهداف العامة للتنظيم، ويحقق رضا العمالوتماسكهم في الوحدات التنظيمية؛ خلافا للمؤسسات والإدارات العمومية التي تشترط مدة أقدمية معينة لترقية موظفيها وبدرجة كبيرة من العقلانية " محدودية المناصب المالية المخصصة "، إلّا أن هناك بعض أنماط الترقية التي لا تشترط أقدمية مهنية معينة مثل الترقية على أساس الشهادات المتحصل عليها من طرف الموظفين بعد التوظيف وفي تخصصات مطلوبة للتوظيف، وكذلك الترقية الاستثنائية لبعض أسلاك الموظفين والتي نرى أنّه ومن باب أنّ جميع موظفي القطاعات العمومية في خدمة دولة واحدة، دراسة إمكانية تعميمها على باقي الأسلاك، لأنّ العمل الشجاع مثلا لا يقتصر على مجال عمل واحد وخاص، بل يشمل كل التخصصات المهنية والإدارية، والتي تكون من عوائدها رفع الكفاءة في الأداء، وتحسين الخدمة العمومية ومن ثم يبقى الاعتماد على الأقدمية كشرط للترقية، لأنّه وكما سبق القول – أنّ الترقية في المدة القصوى في الدرجات، الترقية الاختيارية للأكبر خبرة مهنية – لا يشكل عاملا لتحقيق الرضا عن العمل ومن ثم التماسك التنظيمي، بل أصبح يعتبر مانعا لحدوث عدم الرضا الوظيفي، وقد يعتبره البعض حقا مكتسبا ليس أكثر.

وعلى هذا النحو، وحسب رأينا فإنّ الكفاءة لا تقتصر على الإنتاجية " المؤسسات المنتجة "، بل تتجاوز ذلك إلى الأعمال الإدارية وبالرغم من روتينية غالبيتها، إلا أنّها تحتوي على بعض جوانب الإبداع والتجديد، كما أنّ كفاءة أدائها يسهم في إنجاح سياسات حكومية مثلا من ناحية تحسين الخدمة العمومية، بناء ثقة المواطن بمختلف أجهزة الدولة، ومن ثم إمكانية الاعتماد عليها في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية.

ويمكننا الإشارة أيضا إلى أنّه يجب أن يقوم هذا النمط من الترقية "- نمط الترقية على أساس كفاءة الأداء – على معايير تقييم في منتهى الموضوعية وكذلك العدالة والنزاهة في منحها، وهذا النمط يعتبر أيضا من المجالات التي تتحكم فيها الإدارة لدرايتها بالأفراد المتميزين بكفاءة الأداء، ومن ثم يعطيها الموظفين قيمة ووزنا، انطلاقا من تحسين أدائهم وتركيزهم على عنصر الكفاءة فيه، ويرون فيها كذلك عاملا محققا لحاجات الأمن والتقدير والإنجاز إضافة إلى زيادة الأجر في أقصر المدد.

ب- الأجر المناسب:

يمثل الأجر المقابل المادي الذي يحصل عليه الموظف أو العامل مقابل وفائه بأداء المهام المرتبطة بمنصب عمله، من خلال بذل مجهود جسمي وعقلي عند خدمة مؤسسة أو إدارة عمومية أو خاصة ومن ثم يعد من حقوقه، التي يعتمد عليها لإشباع مختلف الحاجات الدنيا التي سبقت الإشارة إليها في تحليلات سابقة، وتوفره يمثل مانعا لحدوث مشاعر الاستياء لدى العمال والموظفين، وقد يعتبره البعض رمزا للأمان والمكانة الاجتماعية أو للتقدير التنظيمي، وفي حالات أخرى أداة لإشباع الحاجات الاجتماعية مع الزملاء، ويعتبره البعض رمزا للنجاح والتميز والتفوق .

ويبدأ منع حدوث مشاعر الاستياء والظلم والإجحاف، بإعداد أنظمة وشبكات أجور قائمة على أسس موضوعية وواضحة، لتزيل الاعتبارات السلبية بخصوص تفاوتها من جهة، وكذلك مع مراعاة متغيرات الحياة المعيشية الحالية كالقدرة الشرائية مثلا من جهة أخرى، ومن ثمّ كلما زادت قدرة الأجر على تغطية المتطلبات الشخصية للعامل أو الموظف، حقق له ذلك الرضا والسعادة.

ج- الارتباط بالمؤسسة:

يعد ارتباط العمال والموظفين بالتنظيم المستخدم إحدى صور التماسك التنظيمي الذي يبدأ من تمسكهم بشرف خدمته، مهما كانت قيمة العوائد التي يمنحها لهم، وانجذابهم إلى تحقيق أهدافه ومبادئه وقيمه وتبنيهم لها، ورغبتهم في المحافظة على عضويتهم واستمرارهم بالعمل فيه، وهذا يدل على قوة التماهي لديهم وأنهم يحملون هويته التنظيمية، وهذا يعكس قوتها لدى بعض العمال والموظفين، ويدل

هذا كذلك على اكتسابهم لسلوك المواطنة أو الجنسية التنظيمية لديهم وذلك لا يحصل إلّا بعد رضاهم الكامل والتام لعملهم في وحداته.

من خلال معطيات الجداول الثلاث نستخلص أنّ الرضا الوظيفي يرتبط بالعنصر البشري في التنظيمات الصناعية أو الإدارية، وتتجلى لنا كذلك أهمية دراسة درجته من طرف القائمين بشؤون التنظيم وقياسها، بغية ضمان تنفيذ مختلف إستراتيجيات التنظيم، لأنّ إرضاء العمال يضاعف من استطاعتهم وقدرتهم على بناء علاقات جيدة مع الزبائن والمتعاملين والتعامل معهم وتقديم الخدمات بطريقة جيدة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى إرضائهم والاحتفاظ بهم وضمان استمرارية تعاملهم مع المنظمة، ومن ثم زيادة الربحية والمداخيل، وكذلك رضا العمال يساعد على بقائهم أطول مدة قيد الخدمة وإطالة رغبتهم في خدمتها، ومن المؤشرات الدالة على ذلك نذكر: تقليل معدل حوادث العمل، تخفيض صرف تكاليف بخصوص جذب عمالة جديدة، ومن ثم تدريبهم على المهام المرتبطة بمناصب شغلهم مع عدم ضمان بقائهم في الخدمة لدى المنظمة.

ولتعميق رضا العمال والموظفين عن أعمالهم، يجب على الإدارة التعرف على أرائهم ومشاعرهم واتجاهاتهم نحو العمليات الإدارية، ومن ثم التعرف على جوانب القصور فيها وتقليصها وعلى المشاكل لوضع حلول مناسبة لها، التي تكفل زيادة الإنتاجية وتحقيق المنفعة للعمال، والعمل على تحقيق التوازن النفسي والاجتماعي لهم لأنّه يحقق النجاح في العمل، ومن ثم زيادة إنتاجيته وتحسين أدائه؛ وفهم دوافعهم لأنّه يساعد الإدارة على التصميم الجيد لبيئة العمل وتنظيم العمل بشكل يكفل الاستغلال الأمثل لطاقاتهم، ويمكّنها أيضا من التوفيق بين أهدافها وأهدافهم وإشعارهم بالرضا وإزالة مشاعر السخط والاستياء؛ لأنه يعتبر مقياسا لفاعلية الأداء، فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإنّ ذلك يؤدي إلى تحقيق نتائج مرغوبة، بينما عدم الرضا يؤدي إلى التغيب، كثرة الحوادث، التأخر عن العمل، التسرب الوظيفي، تفاقم المشكلات العمالية والتذمر من أوضاع العمل كما يتولد عن عدم الرضا، المناخ التنظيمي غير الصحي.

ثانيا: مظاهر تأثير أسلوب العمل الجماعي على التماسك:

1- يعد العمل الجماعي من أهم العوامل المحققة للتفاعل الإيجابي بين العمال والموظفين المنتظمين في جماعات وفرق العمل، فيزيد من تعاونهم وتفاهمهم على المهام والأدوار والعلاقات البينية، ومن ثمّ تماسك تلك الفرق والجماعات وتكاملها، ويظهر لنا ذلك من خلال شعور أعضائها بالرضا والانتماء والنشاط في ظله أكثر ، مقارنةً بعملهم فرادى وهذا ما بيّنته لنا معطيات الجدول رقم 76.

2- يعد الرضا الشعور الأول الذي يحققه العمل الجماعي لأفراد الفريق" 41,73%"، يليه الانتماءبنسبة 13,91%ثم النشاط وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 76.

3- يساعد أسلوب العمل الجماعي على تنشئة أعضاء الفرق تنظيميا من خلال سهولة تلقينهم للقيم المتعلقة بالعمل الجماعي وأهميته، ثمّ القيم الدينية الاجتماعية الإيجابية مثل: إتقان العمل التي ينعكس تعلمها والإيمان بها توليد قيم ثقافية تنظيمية مثل: الجودة، التميّز، الميزة التنافسية، وكذلك قيمة الاحترام المتبادل يتولد عن تعلّمها : المعاملة الجيدة والعادلة، التعاون وهذا كما وضحناه في التحليل الخاص بالجدول رقم 76.

4- يوفر فريق العمل التعاون والتفاهم لأعضائه بدرجة كبيرة" 63,53% " وبين الذكور بدرجة أكبر مقارنةً بالإناث، وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 77.

5- يكرّس العمل الفريقي بعض القيم السلبية الناتجة عن ممارسات بعض الأعضاء غير الأسوياء مثل التواكل، وهذا بسبب عدم انسجام أعضائه وتجانسهم أو لضعف تمثّلهم بقيم التنظيم وبثقافة العمل الجماعي، وترى الإناث أنّ فريق العمل ومنه العمل الجماعي يؤدي إلى تواكل أعضاء الفريق على بعضهم البعض، وقد تساهم عوامل أخرى مثل: المسؤولية الجماعية عن عمل الفريق والإنتاجية الجماعية من الدوافع إلى ذلك، وبالتالي تقل درجة الالتزام بنفس النية والإخلاص والمسؤولية كما لو كان العمل بصفة فردية وهذا ما بيّنه لنا الجدول رقم 77.

6- قد يكون منبع التواكل بعض الممارسات التنظيمية مثل أسلوب منح الأجور على أساس القطعة، وهذا الأخير لايساعد الأفراد ذوو الإنتاجية المرتفعة ويدفعهم إلى تفضيل العمل الفردي الذي يحقق لهم عوائد مادية كبيرة مقارنة بما يحققه لهم هذا الأسلوب في إطار العمل الجماعي، وهذا ما بيّنه لنا الجدول رقم 77.

7- يكثر التواكل أو كما يعبر عنه سوسيولوجيا بحجب الجهود في المجتمعات التي تعتمد على الفردية وتؤمن بها ويقل في المجتمعات والثقافات التي تؤمن بالمشاركة الجماعية؛ ومن الأسباب المؤدية إلى حجب الجهود في إطار فرق العمل، نجد: عدم تناسق جماعات العمل المشكلة، نقص تماسك جماعات وفرق

العمل وقوة التعلق بضوابط الجماعات غير الرسمية؛ ولمعالجة هذه الاختلالات لابد من ترك حرية تشكيلها وإدارتها للعمال والموظفين أنفسهم، وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 77.

8- يحقق العمل الفردي على العموم أداءً جيّدا" 54,14% "، لأنّه يسمح بتحقيق عوائد كبيرة لذوي الإنتاجية العالية، ويقلّل من ظهور الممارسات السلبية كالتواكل وينمّي روح المسؤولية الفردية عن العمل المؤدى ويطور الخبرة الفردية، وهذا ما بيّنه الجدول رقم 78.

9- يكثر تفضيل العمل الفردي في الإدارات العمومية "58,16% "، نظرا لطبيعة مهامها مقارنةً بالمصانع التي تطورت أساليب العمل بها وأصبحت تفرض تشكيل جماعات وفرق العمل "السلسلة" وهذا ما بيّنه الجدول رقم 78.

10- خصوصية المهام تفرض العمل الفردي في بعض مجالات النشاط أو بالنظر إلى مخرجاته " التركيز، لفتالانتباه، أو لأنّ العمل الفردي يقضي على بعض المظاهر السلبية مثل التواكل والغش، وهذا بسبب اختلال عملية التنشئة الاجتماعية وتركيزها على التكوين النظري أكثر من الممارسة وهذا ما بيّنه الجدول رقم 78.

11- ضعف الاهتمام بمشكلات العمال يزيد من ارتكابهم للأخطاء المهنية بسبب شرود أذهانهم كنتيجة للتفكير في مشاكلهم.

12- يغلب المعنى العملي على فعل إتقان العمل " 43,23%" منه على المعنى الديني والنفسي وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 79.

13- تنفي العقلانية التنظيمية القائمة على القيم الإيجابية لجوء الفاعلين في التنظيمات إلى إتباعالإستراتيجيات الفردية في تعاملهم البيني، وتقوم على اعتبار الأفراد المتميزينبأنّهم يمثلون مصدرا لتحقيق النجاح"38,72% "، بهدف استغلال تميزهم في إطار التعليم التنظيمي وتدويره بين أعضاء الفرق والمنظمة وتكون الاستفادة عامة، وتتحقق الأهداف التنظيمية، وتعتبرهم كذلك رأسمالا لابد من الاهتمام به، من خلال تدريبهم وتكوينهم وصقل مهاراتهم لتعظيم الاستفادة التنظيمية منهم، وهذا ما بيّنه الجدول رقم 80.

14- تعتبر التنظيمات التي تسودها العقلانيات الجزئية والفردية، أنّ تميُّز الفرد يعبر عنه فقط، لأنّه قد يؤثر على ترتيب المكانات التنظيمية وتوزيعها والاستقرار فيها، الأمر الذي يستلزم أساليب تعامل أخرى معه مثل: اعتباره بأنّه يشكل مصدر تهديد، وعلى هذا الأساس يلجأ القادة إلى أحد الأساليب التالية: خلق فراغ علائقي بينهما " المتميز والقائد "وإبقاء العلاقة بينهما في إطارها الرسمي، تهميشه، عدم الاعتراف بتميُّزه، احتقاره وحتى توريطه للتمكن من التحكم في استعماله لتميُّزه ولضمان استمراريتهم وفي

حالات أخرى عدم الاهتمام بهم أو استبدالهم ودفعهم إلى التسرب الوظيفي بمحض إرادتهم وهذا ما بينه الجدول رقم 80.

15- يحقق الاعتبار الإيجابي للأفراد المتميزين، التميز للمنظمة والتماسك لأعضائها ووحداتها والعكس من ذلك صحيح وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 80.

16- تؤدي الاعتبارات الإيجابية للقادة بخصوص الأفراد المتميزين إلى تقوية ولائهم للتنظيم وزيادة ارتباطهم به، بينما الاعتبارات السلبية لهم تنفرهم منه وتدفعهم إلى التسرب وترك التنظيم وهذا يؤثر على التماسك التنظيمي بالسلب وفقا لمعطيات الجدول رقم 80.

17- يعتبر العمال والموظفين على العموم تصرفات مسؤوليهم بمثابة قدوة " 55,64% "، وهذا يحفزهم على العمل بها اقتداء بهم، ويزداد هذا الاعتبار كلما ارتفع ترتيب المكانة التنظيمية المشغولة " 67,57% " وهذا مابينه الجدول رقم 81.

18- يتأثر اعتبار تصرفات المسؤول بمثابة قدوة بعدة عوامل منها الاجتماعية " شخصية مرحة " والدينية " التواضع والخلق الحسن" وتنظيمية مثل " المعاملة العادلة والجيدة" وقيادية " الديمقراطية أو أوتوقراطية " وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 81.

19- يعد التحلي بالسلوكات والتصرفات الإيجابية عاملا لاعتبارها قدوة من طرف باقي الأعضاء، وباقتدائهم بها يتعزّز التماسك التنظيمي بين شاغلي مختلف المراتب التنظيمية وفي مختلف الوحدات والمستويات وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 81.

20- تزداد نسبة إشراك المرؤوسين في اتخاذ بعض القرارات من طرف رؤسائهم كلما انخفضت مدة أقدميتهم"87,07% "، وهذا ما بيّنه الجدول رقم 82.

21- استطاعة أغلب العمال والموظفين على تكوين وبناء علاقات جيدة مع الإدارة " 90,60% "، وتزداد هذه الدرجة كلما ارتفعت المكانة التنظيمية للعامل أو الموظف " 91,89% "، وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 83.

22- لايعتبر الوزن التنظيمي أساسا عاما لاكتساب علاقات جيدة مع الإدارة وبناء على ذلك يعتبر هذا الأمر واجبا أخلاقيا رسخته الممارسة التنظيمية والإدارية، بينما العمال والموظفين الذين لم يكتسبوا علاقات جيدة مع الإدارة فقد يكون ذلك بسبب إبقاء رؤسائهم لعلاقاتهم بهم في إطارها الرسمي أو لحجب أنفسهم في مكاتبهم أو لمعاملتهم بصفة انفرادية أو نظرا لتخوّفهم من تبعات المخالطات الاجتماعية غير المحدودة داخل التنظيم وهذا ما استنتجناه من مضمون نتائج الجدول رقم 83.

23- يعد العمال لصناعيين الأكثر اكتسابا للعلاقات الجيدة مع الإدارة " 91,20% " وكلما انخفضت مكاناتهم التنظيمية زادت علاقاتهم بها جودة "91,49% "، مقارنةً بالموظفين الإداريين الذين كلما ارتفع ترتيب مكاناتهم التنظيمية كانت علاقاتهم جيدة بالإدارة " 92,75% "،كما بيّنه لنا الجدول رقم 84.

24- تعد المعاملة الجيدة بين العمال والموظفين وبين الإدارة أساس جودة علاقاتهم بها " 35,27% "، ثم عامل أقدميتهم في خدمة التنظيم بنسبة 25,73% وفي الأخير بالنظر إلى خصائصهم الشخصية بـ 12,86% وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 85.

25- يعد التفاعل الإيجابي بين الإدارة والعمال والموظفين أساس بناء ثقتهم بها وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة، ويكون هذا من خلال تفعيل نظام الاتصالات الصاعدة من القاعدة، وإشراك التنظيمات غير الرسمية والاستثمار في العلاقات غير الرسمية وتحويرها إلى خدمة التنظيم بهدف إحلال التماسك بين مختلف المكونات؛ ثم مشاركتهم في الأمور التنظيمية بمختلف الأساليب والطرق، بشكل فعلي وفعال، مما يدفعهم إلى الاشتراك الوجداني والذهني في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف؛ وأخيرا يساعدهم النمط القيادي المتبع على ذلك لاسيما التشاركي، الذي يوفر لهم درجة عالية من المشاركة الفعالة أي بجهودهم وأفكارهم، وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم 86.

26- يعبر رضا الزملاء عن العمل بأحد مجالي دراستنا عن جودة العلاقات السائدة وتنوعها والمناخ التنظيمي وانعدام مواطن التناقض والصراع، بحيث كلما انخفض ترتيب المكانة التنظيمية المشغولة من طرف المبحوث زاد تعبيره عن رضا زملائه بالعمل في المؤسسة وهذا وفقالنتائج الجدول رقم 87.

27- كلما انخفض ترتيب المكانة التنظيمية المشغولة من طرف المبحوث زاد الرضا عن العمل بأحد المؤسستين مجالي دراستنا، وعلى العموم هناك رضا من طرف المبحوثين والذي يتمثل في مجموعة المشاعر الوجدانية التالية: الارتياح، عدم الملل، الرغبة في العمل وهذا وفقا لنتائج الجدول رقم 88.

خلاصة:

نستنتج من خلال هاته الفرضية أنّ العمل الجماعي يحصّل التفاعل الإيجابي بين أعضاء فرق وجماعات العمل، ويزيد من تفاهمهم وتعاونهم ويوضح لهم الأدوار ضمنها ويجعلهم أكثر وعياً بها، ويساعدهم أيضا على بناء علاقات إيجابية وبالتالي يحقق لهم التماسك، ويشعرهم بالرضا والإنتماء والنشاط؛ ومن جهة أخرى ينشّأهم أسلوب العمل الجماعي على القيم الدينية، الاجتماعية والتنظيمية الإيجابية، من خلال سهولة تدويرها بين باقي الأعضاء، مثل قيمة: إتقان العمل، تحمل المسؤولية، المعاملة الجيدة والاحترام المتبادل.

وعلى غرار الجوانب الإيجابية للعمل الجماعي، فإنّه ينتج بعض الممارسات السلبية من طرف بعض أعضاء الفرق غير المنسجمة والمتماسكة، ومنها نذكر: التواكل، حجب الجهود الفردية، ضعف التمثل بالقيم الإيجابية وبمبادئ العمل الجماعي، ضعف الالتزام بنفس النية والإخلاص والمسؤولية؛ وقد ينتج فشل هذا الأسلوب من بعض الممارسات التنظيمية، مثل منح الأجور على أساس القطعة، وبظهور الممارسات السلبية يميل الأفراد المتميزين إلى تفضيل العمل الفردي نظرا لما يحققه لهم من عوائد.

وفي الأخير، يمكننا القول بأنّ الثقافة التنظيمية القوية تشجع العمال والموظفين على القبول بقيمها وتبنيها، بما فيها قيم العمل الجماعي نظير ماتحققه لهم من تماسك في إطار قيمهم.

الإستنتاجات العامة للدراسة

– الاستنتاجات العامة للدراسة:

* يسعى أغلب العمال والموظفينإلى تكوين علاقات اجتماعيةفي محيط العمل، إنطلاقا من إدراكهم بأهميتها في حياتهم المهنية، وفي مجال قضاء مصالحهم وإشباع حاجاتهم المختلفة، وبالنظر إلى ذلك فهم يحافظون عليها ويعملون على تقويتها، وبالنسبة لهاته فإنّ أسمى هدف تحققه تلك العلاقات هو إحلال التماسك بين مكونات التنظيم.

* يكثر تكوين وبناء العلاقات الإجتماعية في الأنساق التي يقل فيها الضبط التنظيمي "المؤسسات الصناعية " مقارنة بالأنساق الإدارية "الإدارات العمومية "؛ وهذه الخصوصية تحدد كذلك درجة تكوينها بين الجنسين.

* يتحكم ترتيب وقوة المكانة التنظيمية المشغولة في مجال تكوين العلاقات الاجتماعية وتحديد أطرافها، بحيث كلما انخفض ترتيب المكانة التنظيمية نتج عنه تكوين أكبر عدد ممكن من العلاقات الإجتماعية بهدف الوفاء وضمان إشباع الحاجات المتنوعة؛ وأيضا كلما ارتفع ترتيب المكانة المشغولة في التنظيم قلّ عدد العلاقات المكونة، وكوّنت مع الذين يشغلون نفس المكانة؛ وهذا يعتبر امتدادا للأفعال الإجتماعية التي يبني أفراد المجتمع في إطاره، علاقاتهم على أساسها، فمثلا يميل الأفراد المنتمين إلى الطبقات الاجتماعية الدنيا إلى تكوين الكثير من العلاقات والشبكات العلائقية لضمان الوفاء بإشباع حاجاتهم المتنوعة؛ وعلى العكس من ذلك يقوم الأفراد المنتمين إلى الطبقات الاجتماعية التي يحكمها معيار الرفاهية الاجتماعية، إلى تكوين عدد محدود من العلاقات الاجتماعية ومع الأفراد الذين لهم نفس المكانة " المادية مثل الغنى والمعنوية مثل المكانة".

* تكثر العلاقات الاجتماعية المكونة بين شاغلي المكانات التنظيمية المرتفعة وأفراد المجتمع، وهذا يوازي الفعل الإجتماعي بخصوص تقدير الأفراد لبعضهم البعض، والذي يتضاعف كلما ارتفعت التنظيمية للفرد المجتمعي، وعلى هذا الأساس يشكل التقدير التنظيمي امتدادا له، ويمثل كذلك رابطا قويا بأفراد المجتمع؛ بينما يقل عدد العلاقات الإجتماعية المكونةبين شاغلي المكانات التنظيمية المنخفضة من حيث الترتيب وأفراد المجتمع، وبناء على ذلك تقل حاجتهم إلى المساندة المتبادلة مع أفراد المجتمع كنتيجة لعدم تقديرهم لهم، وبصفة عامة تقوم العلاقات بين الطرفين على أساس الإعتبارات الإجتماعية للعمل ولأهميته.

* يقل عدد العلاقات الاجتماعية المكونة من طرف العمال والموظفين المنتمين إلى مختلف الفئات المهنية، مع زملائهم المنتمين إلى فئات مهنية عليا، وهذا مقارنة بعدد العلاقات الاجتماعية المكونة من طرفهم

مع زملائهم المنتمين إلى نفس الفئات المهنية أو مع زملاء المجتمع؛ ومن ثمّ نستنتج أنّه كلما انخفض ترتيب المكانة التنظيمية المشغولة قلّ عدد العلاقات الاجتماعية المكونة مع شاغلي المكانات المرتفعة.

* تغلب صفة علاقة العمل على العلاقات المكونة بين العمال أو الموظفين وزملائهم من مختلف الفئات المهنية، وكذلك بينهم وبين مسؤوليهم ومشرفيهم، ثم تأتي الأنواع الأخرى؛ ويرجع ذلك إلى تبني وتوظيف الأقوال الشعبية والإجتماعية التي تنطوي معانيها على الوضعيات الإجتماعية المتشابهة لها والتي تحدث في إطار المجتمع؛ وقيامهم بذلك يؤدي إلى نقل جزء معتبر من الفعل الثقافي الإجتماعي وبممارسته يكرّس تنظيميا بين الأعضاء؛ وهذا إلى جانب تبني بعض التقاليد التنظيمية التي تفرزها ممارسات القيادة " علاقة عمل = قيادة أوتوقراطية / علاقة زمالة أو عمل وزمالة = قيادة ديمقراطية".

* اعتبار العمال والموظفين بوجود جهوية في التعامل داخل التنظيمات، يدفعهم إلى نقل فعل التضامن الاجتماعي السائد بين أفراد المجتمع وبدرجة كبيرة بين ذوي الأصول الريفية، ويترتب عن ذلك قيامهم بأفعال استيراتيجية تتمثل في: المحافظة على الروابط الإجتماعية واحتكامهم إليها في إطار التنظيم من خلال ممارستها وتكريسها لضمان استمراريتهم وتقوّيهم وكذلك زيادة ارتباطهم بما هو ريفي من خلال العلاقات والجماعات غير الرسمية وتوجيه الولاء إلى أبناء المنطقة؛ ويعتقدون أيضا أنّ ذوي الأصول الأخرى يشكلون نقيضا لهم وهذا بدوره يقوّي من تضامنهم وارتباطهم البيني ويدفعهم إلى عدم التمظهر والتمثّل بالممارسات الثقافية لهؤلاء.

* يأخذ التعاون مع الجهة القوية في التنظيم صورتي المسايرة والتوازي من خلال محاكاة الأفعالوأنماط التفكير على غرار تبني ذلك من طرف أفراد المجتمع؛ أو التعاون الصريح في مقابل توفير الحماية اللازمة وإشباع الحاجات المختلفة كمقايضة تنظيمية.

* كلما ارتفعت المكانة التنظيمية المشغولة من طرف العامل أو الموظف زاد تشبعه بقيمة العمل التنظيمي الخاضع للقوانين والقواعد والإجراءات التنظيمية، من خلال تبلور مفاهيمه وشروطه ومقتضياته وقيمه الإيجابية؛ وبالتالي ترسّخ السلوك العقلاني في أذهان العمال والموظفين، ويظهر لنا هذا جليا من خلال قبول العمل في مؤسسة صناعية أو إدارة عمومية أخرى لايوجد بها أبناء المنطقة الجغرافية، وبذلك تفضيل العمل إلى جانب الأفراد من المناطق الأخرى لعدة اعتبارات منها: التبادل الثقافي، بناء علاقات اجتماعية جديدة، أو بدافع إستراتيجي " تجنب احتقارهم، تحييدهم من التدخل في الحياة الشخصية، تفادي توجهاتهم المصلحية" أو لاعتبارات أخلاقية " الإندماج الاجتماعي، التشبع بقيمة الوطنية، تجنب المشاكل القائمة على أساس جهوي".

* ترسّخ قيم العمل وأهميته لدى أغلب أفراد المجتمع الجزائري ويتجلى لنا هذا من خلال اعتباراتهم للأعمال على أنّها أنشطة مشرفة واستمرار النظرة الإجتماعية الإيجابية للأعمال والوظائف المساعدة على اكتساب مراكز تنظيمية مرتفعة وهذا يدل كذلك على التغير الإيجابي الذي طرأ على منظومة القيم الاجتماعية بخصوص العمل؛ كما أنّ هذه النتيجة لاتنفي استمرارية النظرة السلبية لبعض الأعمال من طرف بعض أفراد المجتمع.

* مساهمة تبلور قيم العمل وأهميته في حصول التقدير الاجتماعي والتنظيمي بين العمال والموظفين وأفراد المجتمع بغض النظر عن الأعمال الممارسة وإلى إعادة الإعتبار للأعمال البسيطة بعد تغيّر النظرة الاجتماعية إزاءها ؛ وكذلك في مجال تشكيل العلاقات الاجتماعية بين شاغلي مختلف المراتب التنظيمية، وبصفة عامة يمكننا اعتبار العمل محور التقاطع بين التقديرين الإجتماعي والتنظيمي، ومن جهة أخرى محور التناظر بين اللاتقديرين الإجتماعي والتنظيمي.

* يتحكم فعلي التقدير أو اللاتقدير التنظيمي في مجال تكوين العلاقات الإجتماعية "عددها" بين مختلف الفاعلين في التنظيم وعلى تحديد أطرافها " بالنظر أو بغض النظر عن ترتيب المكانات التنظيمية المشغولة".

* يتفرع التقدير التنظيمي إلى نوعين أولهما يرتبط بالحصول على منفعة ويقوم بين الأفراد في التنظيمات على أساس العمل المؤدى، ويوازي بذلك التقدير الإجتماعي النفعي ويتوقف أثره على مستوى إشباع الحاجات وعلى إثر ذلك تتأثر العلاقات الإجتماعية المكونة " الإلغاء/ التعديل/ الفتور"، بينما التقدير التنظيمي الأخلاقي يبقى مستمرا ودائما وعلى ضوئه تتقوّى العلاقات الاجتماعية ويتعزز التماسك التنظيمي.

* يرتبط سعي العمال والموظفين إلى تحسين كيفيات أدائهم لمهامهم بوجود ثقافة تنظيمية إبداعية، ويتأثر كذلك بدرجة التماسك الموجودة بين أعضاء فريق العمل أو المؤسسة، الأمر الذي يحقق الإستمرار في خدمة التنظيم وتوجيه الولاء له.

* تؤدي بساطة الأعمال وروتينيتها أو لأنّها غير مساعدة على اكتساب مكانة تنظيمية ملائمة، إلى اعتبارها منافية للمركز والمسؤولية الإجتماعية وهذا أكثر من احتقار المجتمع لها أو لأنّها سالبة للحرية الشخصية، وهذا يدلُّ أيضا على ترسّخ القيم الإيجابية للعمل ولأهميته.

* يترتب عن الممارسة التنظيمية فيما يتعلق بالقضاء على السلوكات غير العقلانية " التغيب أو التأخر"، إلى ابتكار حيل للإبقاء عليها " أي السلوكات غير العقلانية "؛ غير أنّ هذه الممارسة أدت على العموم

إلى تعقلن سلوكات أغلب العمال والموظفين كنتيجة لتبلور القيم الإيجابية للعمل ولأهميته في أذهانهم ولنضجهم القيمي، ويتجلى لنا هذا من خلال عدم لجوئهم إلى تقييد وتيرة العمل أو الإنتاج وسرعتها.

* يحصل القبول أو عدم القبول بمنصب عمل آخر بنفس الأجر والإمتيازات بفعل تأثير بعض العوامل الإقتصادية مثل: انعدام العائد المالي من التغيير، العائد المالي المحصّل حاليا محفزا على البقاء، وأخرى نابعة من العقلانية التنظيمية الحديثة مثل: التوافق المهني، الإرتباط بمكونات التنظيم، النضج القيمي وتحقيق الذات، وأخرى نابعة من لاعقلانيته مثل: غياب التطبيع التنظيمي لدى بعض الأفراد، الإشراف الموجه بالعمل فقط؛ وقد يحصل أيضا بسبب الممارسات التنظيمية والاجتماعية السائدة المتمثلة في : التوظيف مدى الحياة، انعدام ثقافة العمل التعاقدي، أو لتبني وتوظيف بعض الأقوال الإجتماعية من طرف بعض الأفراد " الموالفة خير من التالفة أو بدّل المراح تستراح".

* تعتبر طريقة الحديث عن التنظيم المستخدم من السلوكات الثقافية المعبرة بصدق عن درجة انتماء العمال أو الموظفين له، فإن كان حديثهم إيجابيا فإنه يدل على قوة اندماجهم ضمن أطره، وتعلقهم بأهدافه وسياساته وتبنيهم لقيمه، وكل هذا يعبر عن قوة الثقافة التنظيمية السائدة وإيجابيتها؛ بينما تجنب الحديث عنه يمثل امتدادا للثقافة الإجتماعية المؤثرة على درجة التشبع بقيم التنظيم وثقافته ودليلا كذلك على قوة الجماعات غير الرسمية، والتحدث بسلبية عن التنظيم ينتج عن عدم الولاء له.

* تعتبر التضحية من أجل المؤسسة رمزا من رموز الولاء التنظيمي القوي، ومن مظاهر التمثل بقيم التنظيم، وانخفاض التضحية من أجل أبناء المنطقة يدل على اهتمام القائمين بشؤون التنظيمات على ترسيخ القيم الإيجابية وتكوين نسق ثقافي قوي؛ وفي هذا الإطار تشكل العلاقات الجيدة بين الإدارة والعمال أو الموظفين وأقدمية العمل من العوامل التي توفر الشعور بأنّ العمال الموظفين يمثلون جزءا من التنظيم المستخدم.

* تعتبر المدة المقضية من طرف أغلب العمال أو الموظفين في خدمة التنظيمين عن الولاء لهما، ومن العوامل المؤدية إلى بقائهم واستمرارهم في خدمتهما، نجد: جودة العلاقات السائدة، إشباع الحاجات المختلفة وفي الأخير الخوف من البطالة، كما قد يكون مردُّ البقاء في التنظيم قيمة العوائد المحققة.

* وجود الثقة بين الإدارة والعمال أو الموظفين يدفعهم إلى التوجه إليها لحل مشاكلهم، أكثر من توجههم إلى الجهات الأخرى، وهذا يعزز التماسك التنظيمي، ونظرا لأهميته فإنّه يتأثر بضعف وعي الإدارة بمشاكل العمال أو الموظفين، ومن الصور الدالة على ذلك نجد: توجيه العمال أو الموظفين لجهودهم إلى تحقيق أهدافهم الشخصية وإشباع حاجاتهم المتنوعة، الأمر الذي ينتج عنه غياب الأهداف المشتركة وانخفاض الولاء التنظيمي.

* من العوامل المؤدية إلى عدم الإهتمام بمشاكل العمال أو الموظفين نجد: القيادة الأوتوقراطية التي تركز على العمل على حساب العمال والموظفين، عدم فعالية الإتصال الصاعد أو غيابه، الرسمية المفرطة التي تطبع مجال العلاقات بين رؤساء العمل والمرؤوسين.

* يدل ارتباط العمال والموظفين بوحدات عملهم على وجود ضبط تنظيمي من خلال فرض الإنضباط، الالتزام بالإجراءات، الصرامة في تطبيق القوانين، تبلور قيمة المحافظة على العمل وكذلك الوعي بالدور.

* من الصور الدالة على تشجيع الفعل الإبداعي، نجد: إتاحة مجال تقديم الأفكار والمقترحات للمرؤوسين، تفعيل قناة الإتصالات الصاعدة، القيادة الفعالة والديمقراطية التي تسمح بتدفق المعلومات، إثراء المهام، ومن العوامل التي تفرمله نجد: روتينية المهام، أوتوقراطية القيادة، غياب التأثير الإيجابي على العمال والموظفين، المحافظة على الوضع الراهن، إضفاء البعد الإستراتيجي بخصوص التعامل في هذا المجال من خلال: وأد الأفكار الجديدة، تركيز السلطة وعدم تفويضها، تهميش الأفراد المتميزين، ومن خلال هذا يتأثّر التماسك التنظيمي؛ كما أنّ الفعل الإبداعي يتأثر بعدم تغيير الفلسفات الإدارية الكلاسيكية.

* من العوامل المرتبطة بشخصية العامل أوالموظف التي تحد من درجة تقديم الحلول والبدائل للمشكلات المعترضة، نجد: عدم امتلاك مهارة المبادأة، ضعف القدرات الفردية، وعوامل أخرى نابعة من الممارسات الإدارية غير العقلانية مثل: عدم الإستثمار في تميز بعض الأفراد، بيروقراطية بعض رؤساء العمل، صلابة القواعد البيروقراطية وكذلك التقوقع بين مبادئ الفلسفات الإدارية الكلاسيكية.

* يعتبر حرص العمال أو الموظفين على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة من مؤشرات التنشئة التنظيمية والثقافية السليمة، ويتعزز هذا المؤشر بوجود قيادة ديمقراطية تشاركية، تعمل على إحلال ذلك من خلال إشراك المرؤوسين في العمليات التنظيمية، مثل اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وعقلنة السلوكات الفردية ذاخل التنظيم، من خلال زيادة القبول بتطبيق الإجراءات.

* يعتبر الرفض بمعاقبة أحد الزملاء عن وجود الفعل التضامني الاجتماعي داخل التنظيمات وبدرجة أقل كنتيجبة للفعل الإداري غير العقلاني " المعاقبة بغرض الإضرار".

* وجود أربعة أنماط قيادية يتبعها رؤساء العمل في مجالي دراستنا وهي: ديمقراطية تشاركية، ديمقراطية زائفة، أوتوقراطية وفوضوية.

* يؤثر اختلاف لغة التعامل بين طرفي التنظيم على تماسكه الداخلي، من خلال إحداث عزلة اتصالية وفراغ علائقي، ومن ثمّ فهذا يدل على عدم التركيز على توحيد لغة التعامل بين الفاعلين في التنظيم، انطلاقا من اعتبارها رمزا ثقافيا تنظيميا فعالا.

* يعد العمل الجماعي من أهم العوامل المحققة للتفاعل الإيجابي بين العمال والموظفين المنتظمين في جماعات وفرق العمل، فيزيد من تعاونهم وتفاهمهم على المهام والأدوار والعلاقات البينية، ومن ثمّ تماسك تلك الفرق والجماعات وتكاملها، ويظهر ذلك من خلال شعور الأعضاء بالرضا والإنتماء والنشاط في ظله، مقارنةً بعملهم فرادى؛ كما يساعد أسلوب العمل الجماعي على تنشئة أعضاء الفرق تنظيميا من خلال سهولة تلقينهم للقيم المتعلقة بالعمل الجماعي وأهميته، ثمّ القيم الدينية والاجتماعية الإيجابية مثل: إتقان العمل التي ينعكس تعلمها والإيمان بهاتوليد قيم ثقافية تنظيمية مثل: الجودة، التميّز، الميزة التنافسية، وكذلك قيمة الإحترام المتبادل يتولد عن تعلّمها : المعاملة الجيدة والعادلة، التعاون والتفاهم.

*يكرّس العمل الفريقي بعض القيم السلبية الناتجة عن ممارسات بعض الأعضاء غير الأسوياء مثل التواكل، وهذا بسبب عدم انسجام أعضائه وتجانسهم أو لضعف تمثّلهم بقيم التنظيم وبثقافة العمل الجماعي، وقد تساهم عوامل أخرى مثل: المسؤولية الجماعية عن عمل الفريق والإنتاجية الجماعية من الدوافع إلى ذلك، وبالتالي تقل درجة الإلتزام بنفس النية والإخلاص والمسؤولية كما لو كان العمل بصفة فردية؛ ومن جهة أخرى قد يكون منبع التواكل نتيجة لبعض الممارسات التنظيمية مثل أسلوب منح الأجور على أساس القطعة، وهذا الأخير لايساعد الأفراد ذوو الإنتاجية المرتفعة ويدفعهم إلى تفضيل العمل الفردي الذي يحقق لهم عوائد مادية كبيرة مقارنة بما يحققه لهم هذا الأسلوب في إطار العمل الجماعي؛ ويكثر التواكل أو حجب الجهود في المجتمعات التي تعتمد على الفردية وتؤمن بها ويقل في المجتمعات والثقافات التي تؤمن بالمشاركة الجماعية؛ ومن الأسباب المؤدية إلى ذلك نجد: عدم تناسق جماعات العمل المشكلة ونقص تماسكها وقوة التعلق بضوابط الجماعات غير الرسمية؛ ولمعالجة هذه الإختلالات لابد من ترك حرية للعمال والموظفين أنفسهم لتشكيلها وإدارتها.

*يحقق العمل الفردي على العموم أداءً جيّدا، لأنّه يسمح بتحقيق عوائد كبيرة لذوي الإنتاجية العالية، ويقلل من ظهور الممارسات السلبية كالتواكل وينمي المسؤولية الفردية عن العمل المؤدى ويطور الخبرة الفردية.

* تنفي العقلانية التنظيمية القائمة على القيم الإيجابية لجوء الفاعلين في التنظيمات إلى إتباع الإستراتيجيات الفردية في تعاملهم البيني، وتقوم على اعتبار أن الأفراد المتميزين يمثلون مصدرا لتحقيق النجاح، بهدف استغلال تميزهم في إطار التعليم التنظيمي وتدويره بين أعضاء الفرق والمنظمة وتكون الإستفادة عامة، وتتحقق الأهداف التنظيمية، وتعتبرهم كذلك رأسمالا لابد من الإهتمام به من خلال تدريبهم وتكوينهم وصقل مهاراتهم لتعظيم الإستفادة التنظيمية منهم، بينما التنظيمات التي تسودها العقلانيات الجزئية والفردية،فتعتبر أنّ تميُّز الفرد يعبر عنه فقط، لأنّه قد يؤثر على ترتيب المكانات

التنظيمية وتوزيعها والإستقرار فيها، الأمر الذي يستلزم أساليب تعامل أخرى معه مثل: اعتباره بأنّه يشكل مصدر تهديد، وعلى هذا الأساس يلجأ القادة إلى أحد الأساليب التالية: خلق فراغ علائقي بينهما " المتميز والقائد "وإبقاء العلاقة بينهما في إطارها الرسمي، تهميشه، عدم الإعتراف بتميُّزه، احتقاره وحتى توريطه للتمكن من التحكم في استعماله لتميُّزه ولضمان استمراريتهم وفي حالات أخرى عدم الإهتمام بهم أو استبدالهم ودفعهم إلى التسرب الوظيفي بمحض إرادتهم .

* يحقق الإعتبار الإيجابي للأفراد المتميزين، التميز للمنظمة والتماسك لأعضائها ووحداتها والعكس من ذلك صحيح.

* على العموم يعتبر العمال والموظفين تصرفات مسؤوليهم بمثابة قدوة، وهذا يحفزهم على العمل بها اقتداء بهم، ويزداد هذا الإعتبار كلما ارتفع ترتيب المكانة التنظيمية المشغولة.

* لايعتبر الوزن التنظيمي أساسا عاما لاكتساب علاقات جيدة مع الإدارة وبناء على ذلك يعتبر هذا الأمر واجبا أخلاقيا رسخته الممارسة التنظيمية والإدارية، بينما العمال والموظفين الذين لم يكتسبوا علاقات جيدة مع الإدارة فقد يكون ذلك بسبب إبقاء رؤسائهم لعلاقاتهم بهم في إطارها الرسمي أو لحجب أنفسهم في مكاتبهم أو لمعاملتهم بصفة انفرادية أو نظرا لتخوّفهم من تبعات المخالطات الإجتماعية غير المحدودة داخل التنظيم.

* يعد التفاعل الإيجابي بين الإدارة والعمال والموظفين أساس بناء الثقة التنظيمية، من خلال تفعيل الإتصالات الصاعدة، وإشراك التنظيمات غير الرسمية والإستثمار في العلاقات غير الرسمية وتحويرها إلى خدمة التنظيم بهدف إحلال التماسك بين مختلف المكونات؛ ثم مشاركتهم في الأمور التنظيمية بمختلف الأساليب والطرق، بشكل فعلي وفعال، مما يدفعهم إلى الإشتراك الوجداني والذهني في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف؛ وأخيرا يساعدهم النمط القيادي المتبع على ذلك، لاسيما التشاركي الذي يوفر لهم درجة عالية من المشاركة الفعالة أي بجهودهم وأفكارهم.

*تعد الأقدمية والخبرة من ثم الأجر المناسب والإرتباط بالمؤسسة من العوامل المحققة لرضا العمال والموظفين عن أعمالهم ظرفيا، ولن تستمر في تحقيق ذلك ما لم تتوفر العوامل التالية: المعاملة الحسنة بين الفاعلين في التنظيم، انعدام المشكلات والصراعات، الراحة النفسية والإرتياح من ظروف العمل المختلفة، مناسبة الأعمال المؤداة للإمكانيات الشخصية أي التوافق المهني، التمكن من أداء المهام، ترسُّخ القيم الإيجابية مثل: حب العمل، الطموح، القدرة على العمل وإتقانه والتعلم واكتساب الخبرة.

ومن حيث تحقق الفرضيات الجزئية التي بنيت عليها هاته الدراسة، وبعد حسابنا لإختبارات كا^2 لكل الجداول المشكلة لكل فرضية ومقارنتها بقيم كا^2 الجدولية، وفقا للطرق الإحصائية المعمول بها نقول:

* تحققت الفرضية الأولى في الجداول رقم: 12، 14، 16، 18، 20، 21، 23، 24، 26 و 28؛ و كذلك في محور القيم الإجتماعية والتنظيمية في الجداول رقم: 29، 32، 34، 38، 40، 41 و43؛ومن خلال هذا فإن المجتمع المحلي يؤثر على تماسك أعضاء التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، بمقدار ما يحمله ويوظفه رؤساء العمل، العمال والموظفين من أقوال وتعبيرات اجتماعية عند إقامة العلاقات وتوجيه الولاء وحتى درجة التمثل بالقيمالإجتماعية والتنظيمية، على تماسكهم.

* تحققت الفرضية الثانية في الجداول رقم: 46، 49، 50، 53 و55؛ ومن ثم فإن الإطار الثقافي المناسب يوفر مناخا تنظيميا صحيا يؤدي إلى استقرار الموارد البشرية.

* تحققت الفرضية الثالثة في الجداول رقم: 59، 63، 64، 66، 68، 69، 71 و74، وعلى أساس هذه النتائج فإن ترك الحرية للعمال في مجال تشكيل جماعات العمل الوظيفية إلى زيادة درجة تجانس أعضائها وتماسكهم وهذا في إطار تكريس العمل الجماعي.

* تحققت الفرضية الرابعة في الجداول رقم: 76، 81، 85، 86، 87، 88 و 89 ؛ ومن خلال ذلك فإن الأسلوب القيادي الديمقراطي يؤثر على التماسك الإجتماعي التنظيمي، من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية والإجتماعية، وجعل أعضاء التنظيم غير الرسمي أكثر ولاءً للمنظمة وانسجاما مع أهدافها وسياساتها.

خاتمـــــة

الخاتمة:

يقع إحلال التماسك بين مكونات التنظيم على عاتق الإدارة عن طريق المدراء، ولا يتحقق لهم ذلك من خلال تركيزهم على ضرورة تقيد كل الفاعلين في التنظيم بالرسميات والإجراءات كما جاءت به النظريات الكلاسيكية في الإدارة، بل من خلال تمثلهم بالقيم الإيجابية وبممارساتهم الفعالة، نظرا لما يمتلكونه من المهارات القيادية والقوة التي تمنحها لهم المناصب المشغولة.

ويعتبر التماسك بين مختلف الفاعلين والإدارة، أرضية رئيسية لتحقيق أهداف التنظيم، وضمان استمراره وبقائه في مجال نشاطه، واكتسابه مكانة على المستويين المحلي للوفاء بمسؤوليته الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي يعمل فيه، والعالمي من خلال عولمة أنشطته؛ وهذا بالنظر إلى التغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي؛ وعلى هذا الأساس فالتنظيمات الجزائرية باختلاف أنواعها ومساهماتها، ليست بمنأى عن هذه التغيرات، ومن ثم لايمكنها العمل منعزلة عن هذا المحيط سريع ودائم التغير، وإن كان هذا اختيارها سيكون مآلهاالاضمحلال والتلاشي لا محالة، ومثالنا على ذلك حل وغلق آلاف المؤسسات الصناعية عند التحول من نمط الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق وبالتالي تسريح عمالها.

وبناء على هذا، ومن باب المساهمة في استمرارية التنظيمات الجزائرية في بيئة عملها، فإننا نرى بأنه من الضروري على مسؤوليها الأخذ على عاقتهم مسؤولية جعل التنظيمات التي يديرونها، تعمل ككتلة واحدة ومن أجل هدف واحد ألا وهو بقاؤها واستمرارها، ولن يتحقق لهم ذلك ما لم تكن أهدافها مشتركة بين جميع الفاعلين داخلها وتسموا على أهدافهم الشخصية، وكذلك تشكيل اتفاقهم حولها، أي تماسكهم فيما بينهم ومع الإدارة.

وعلى هذا الأساس، وانطلاقا من إدراك الفاعلين الذين يشغلون مناصب القيادة بأهمية دورهم في إحلال التماسك بين أتباعهم ومعهم كضرورة أولى، ومع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف المشارب الثقافية والاجتماعية للرؤساء والمشرفين والعمال والموظفين، والمبادئ التي تنشؤوا عليها في إطار مؤسسات التنشئة الاجتماعية، التي أفرزت بدورها تمثلهم ببعض القيم السلبية، واحتكامهم إلى بعض الموروثات الثقافية الاجتماعية في تعاملاتهم وتفاعلاتهم البينيةوأثرها على وحدتهم، التي من المفروض أن نلمسها من خلال تواجدهم في إطار تنظيم واحد، وعلى علاقاتهم التي من المفروض أن تكون ذات طبيعة أخلاقية ودائمة، بالنظر إلى القيم الإيجابية النابعة من الدين الإسلامي الذي ينظم هذا المجال التفاعلي وندين به؛ وكذلك حتى التمثل ببعض القيم الإدارية الكلاسيكية "بالرغم من أنها أساسية " أصبح لا يساير تطور الفكرالإداري، نظرا للممارسات الإيجابية التي أفرزها هذا الأخير.

وفي سياق ذي صلة، وبالنظر إلى تضارب وتعارض القيم الاجتماعية التي ينقلها العمال والموظفين إلى التنظيمات في كثير من الأحيان مع القيم التنظيمية والإدارية المراد غرسها وتوطينها بالممارسة، صعّب من تكوين نسق ثقافي تنظيمي قوي وأدى إلى اختلال السلوكات الفردية في محيط التنظيمات، وهذين الأخيرين أثرا بدورهما على التماسك.

ومن خلال الدراسة الميدانية اتضح لنا جليا أن مختلف الفاعلين في التنظيم يتبنون ويوظفون قيم ومعايير الثقافة الاجتماعية، في مجال العلاقات وتوجيه الولاء، فمثلا العلاقات الاجتماعية المكونة بين العمال والموظفين تتحكم فيها قوة وترتيب المكانة التنظيمية المشغولة، وهذا يعتبر امتدادا للفعل الاجتماعي بخصوص تقدير الأفراد لبعضهم البعض في إطار المجتمع، ويستندون كذلك إلى الأقوال والتعبيرات الاجتماعية عند بنائها، وعلى ضوئها يتحدد لنا عدد وطبيعة العلاقات المكونة، كما أن اعتبار بعض الفاعلين بوجود جهوية في التعامل يدفعهم إلى نقل الفعل التضامني بصورته الاجتماعية؛ وبناء على ذلك يتأثر التماسك التنظيمي، فيتقوّى إن كانت إيجابية، ويقل إذا كانت سلبية.

ومن جهة أخرى، تبين لنا أيضا أن نسق القيم المتعلقة بالعمل، عرف تطورا على العموم لدى العامل الجزائري، مثل: التشبع بقيمة العمل التنظيمي، المحافظة على العمل، بداية ترسخ السلوك العقلاني، أهمية العمل واعتباره نشاطا مشرفا، وهذا التطور القيمي أدى إلى حصول التقدير الاجتماعي والتنظيمي بين الفاعلين في التنظيم ومع أفراد المجتمع وبالتالي زيادة تماسكهم.

وفي نفس السياق فإنّ قوة الإطار الثقافي للتنظيم والولاء له تنبع من تماسك أعضائه وجماعاته وكذلك طريقة الحديث عنه، عدم القبول بتغيير مناصب العمل، التضحية من أجل المؤسسة، الاستمرار في خدمة التنظيم، الثقة بالإدارة، الارتباط بوحدات العمل، تشجيع الفعل الإبداعي وحرص العمال على تقديم الأفكار الجديدة؛ ويوفر الأسلوب القيادي الديمقراطي التماسك للتنظيم، من خلال درجة المشاركة التي يتيحها للعمال في العمليات التنظيمية، توحيد لغة التعامل، إتباع أسلوب العمل الجماعي، وبناء الثقة بالإدارة وتجويد علاقاتهم بها.

وفي الأخير، يمكننا القول بأنه على الرغم من تطور القيم الايجابية للعمل، إلا أننا نلاحظ مثلا استمرارية بعض الاعتبارات السلبية لبعض أفراد المجتمع بخصوص بعض الأعمال البسيطة، وكذلك عدم تعقلن سلوكات بعض الأفراد نظرا لتمثلهم بفعل التضامن بصورته الاجتماعية، وهذا بدوره يقوض من التماسك التنظيمي، لأن اهتزاز قيم العمل يؤدي إلى اهتزاز قيم التسيير، بمعنى أن العمل هو الأصل والتسيير فرعا منه؛ ومن هذا المعطى السوسيولوجينرى بأنه بات لزاما على مختلف الفاعلين في مختلف مؤسسات التنشئة في المجتمع، الإيمان بضرورة إعداد الفرد الصالح لأنه أساس صلاح المجتمع ومؤسساته،

ويكون هذا من خلال: الانتقال من الوضعية الراهنة إلى أحسن منها، ويتحقق هذا من ابتداء الفاعلين الرئيسيين في الأنساق الرئيسة والفرعية على التمثل بمختلف القيم الدينية والاجتماعية والثقافية الإيجابية، وتدويرها بين مرؤوسيهم بطريقة مرنة، والتخلي بصفة تدريجية عن القيم السلبية.

وكذلك السعي إلى تكوين المواطن الصالح والنموذج الإداري النابع من الخصوصية الثقافية الجزائرية، ويعتبر هذا بمثابة مشروع دولة، غير أنه يضطلع بأولى مؤسسات التنشئة الاجتماعية " الأسرة والمدرسة "، الإيمان بضرورة تصريف مخرجات نافعة متمثلة بالقيم الإيجابية وحرصها على ذلك، ووجوب إدراك المؤسسات الموالية – في إطار التنشئة الاجتماعية – للنقائص التي لم توفق سابقتها في تلقينها للأفراد، وهكذا دواليك إلى أن نكوّن أفرادا اجتماعيين أسوياء سلوكيا وقيميا، وبانتقالهم للعمل في التنظيمات تكون سلوكاتهم سوية كذلك، ويساعدنا هذا بدوره على تكوين ثقافة تنظيمية نابعة من القيم الإيجابية لديننا ومجتمعنا، ويمكننا بناء النموذج الإداري الذي نرغب فيه والذي يوافق خصوصياتنا، ويضمن لنا غياب التناقض بين الأفراد والتنظيمات التي يعملون فيها؛ ومن القيم الضرورية لهذا المشروع التكويني والاستثماري في المورد البشري الخام، مجمل القيم الدينية، القيم المرتبطة بأصالة المجتمع الجزائري، المبادئ المرتبطة بالشخصية الجزائرية على مرِّ التاريخ، ومبادئ وأهداف ثورة نوفمبر المجيدة؛ ومما سبق يمكن القول بأن الخلفية الثقافية للرؤساء والمرؤوسين تؤثر على تماسكهم في محيط التنظيم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

– الكتب:

01- الشماع، خليل محمد حسن. **نظرية المنظمة**. عمان: دار الحامد، 2005.

02- الشنواني، صلاح.**التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال**. الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، 1995

03- الرفاعي، أحمد حسين. **مناهج البحث العلمي**. عمان : دار وائل، ط1، 1996.

04- الصرايرة، محمدوعايش محمد. **الاتصال التنظيمي**. الاردن: جامعة اليرموك، 1999.

05- آل عبود، عبد اللهبن سعيد بن محمد. **قيم المواطنة لدى الشباب وإسهامها في تعزيز الأمن الوقائي**. الرياض، 2011.

06- السيد،عبد العاطي. **المجتمع والثقافة والشخصية، دراسة في علم الاجتماع الثقافي**. القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2003، بدون طبعة،

07- السعيد، عمر وأخرون. **مبادئ الإدارة الحديثة**. عمان: دار عمان للنشر والتوزيع، 1998.

08-أبو بكر، مصطفىمحمود.**إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.

09- أبو العزم، مصطفى كامل. **مقدمة في السلوك التنظيمي**. الإسكنرية: المكتب الجامعي الحديث، بدون سنة.

10- الجيلاني، حسان. **التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1988.

11----------. **التنظيم والجماعات**. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.

12----------.**الجماعات في التنظيم: دراسات نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.

13- الزغل، رياض. **مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي**. بيروت: ط1، دار قتيبة، 1993.

14- أبو جاد، صالح محمد علي. **سيكولوجية التنشئة الإجتماعية**. عمان، الأردن: دار المسيرة، 2004.

15- الطيب، محمد رفيق. **مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف وتقنيات**. الجزء الأول، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.

16- السيد،عليوة. **تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد**. القاهرة: دار السماح، 2001.

17- الساعاتي،أمين. **أصول علم الإدارة العامة**. القاهرة: دار الفكر العربي، 1997.

18- الساعاتي،سامية. **الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي**. القاهرة: دار الفكر العربي، 1998.

19- السامرائي،مهدي. **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**. دار جرير، 2006.

20- بن يمينة، سعيد. **تنمية الموارد البشرية**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.

21- بوفلجة، غياث. **القيم الثقافية وفعالية التنظيمات**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.

22- بسيوني، إبراهيم. **إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية**.طنطا: دار النشر لجامعة طنطا، 1997.

23- بشير، محمد. **الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.

24- بدوي، هناء حافظ. **إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002.

25- بن جابر، جودت. **علم النفس الاجتماعي**. الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004.

26- بن نوار،صالح. **فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية**.جامعة قسنطينة: مخبر علم الإجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006.

27- بوحوش، عمار. **نظرية التنظيم**. سلسلة مكتبة الشعب. الجزائر: مطبعة الشركة الوطنية، بدون سنة.

28- جلبي، علي عبد الرزاق.**علم اجتماع التنظيم**. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1999.

29- الجوهري،محمد. **أسس الأنتروبولوجية الإجتماعية**. القاهرة: بدون دار النشر، 2005.

30-جاد الرب، سيد محمد. **إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة**. الإسكندرية: مطبعة العثري، 2004.

31- دادي عدون، ناصر. **إقتصاد المؤسسة**. الجزائر: دار المحمدية العامة، بدون سنة.

32----------.**إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية**. الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004.

33- دليو،فضيلوآخرون.**أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية**. قسنطينة: بدون دار النشر، 1999.
34- دعيبس، محمد يسري. **الاتصال والسلوك الانساني: رؤية في أنتروبولوجيا الاتصال**. الاسكندرية: البيطاش سنتر، 1993.
35- الهواري، سيد. **منظمة القرن 21: منهج تطوير الشركات والمؤسسات**. عين شمس: مكتبة عين شمس، 1999
36- وصفي، عاطف. **الثقافة والشخصية، الشخصية ومحدداتها الثقافية**. بيروت: دار النهضة العربية،1981.
37- زويلف،محمد حسن. **إدارة المنظمة، نظريات وسلوك**. عمان، الأردن: دار مجدلاوي، 1996.
38- زعتر، جازية. **أصول التنظيم والإدارة**. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997.
39- زايد، عادل محمد. **تكوين الفرق والعمل الجماعي**. جامعة القاهرة : مركز التكوين والدراسات العليا والبحوث، 2007.
40- كعباش،رابح. **علم اجتماع التنظيم**. جامعة قسنطينة : مخبر علم الإجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006.
41- لوكيا،الهاشمي. **السلوك التنظيمي، ج2**. الجزائر: دار الهدى، 2006.
42- اللوزي،موسى. **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**. عمان: دار وائل، 1999.
43- لعويسات،جمال الدين. **إدارة الجودة الشاملة**.الجزائر: دار هومة، 2005.
44----------. السلوك التنظيمي والتطوير الاداري. الجزائر: دار هومة، 2009.
45- مريم، حسين. **مبادئ الإدارة الحديثة**. عمان: دار الحامد، 2006.
46- مقدادي،يونس عبد العزيز. **مدخل الى علم الإدارة**. عمان: دار زهران، 1995.
47- مرسي،سعيد بدر. **الإيديولوجيا ونظرية التنظيم: مدخل نقدي**. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000،
48- محسن،مصطفى. **نحن والتنوير: عن المؤسسة والفلسفة ورهانات التحديث وتكوين الإنسان في أفق الألفية الثالثة**. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2006.
49- محمد علي،عبد الوهاب. **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**. القاهرة، بدون ناشر وسنة.
50- منصور،سمير حسن. **طريقة العمل مع الجماعات: مفاهيم أساسية ومواقف تطبيقية**. الإسكندرية: بدون دار نشر، 1991.
51- المغربي،محمد كامل. **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس**. عمان : دار الفكر، ط 2، 1994.

52- المعاني،أيمن عودة. **الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وإنجاز مبدع**. عمان: بدون دار نشر، 1996 .

53- المعايطة، خليل عبد الرحمن. **علم النفس الاجتماعي**. الأردن: دار الفكر، 2007.

54- المومني،واصل جميل. **المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية**. عمان: دار الحامد، 2006.

55- مصباح، عامر.**علم الإجتماع الرواد والنظريات**. الجزائر: دار الأمة، 2010.

56- النوري، قيس. **السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية**. أربد: دار الكندي، 1999.

57- الغمري، إبراهيم. **الأفراد والسلوك التنظيمي**. القاهرة: دار الجامعات المصرية، 1979.

58- غريب، سيد أحمدوعلي عبد الرزاق جلبي. **تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية**. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية، 1999.

59- غلوم، إبراهيم عبد الله،. **الثقافة وإنتاج الديمقراطية**. عمان، الأردن: المؤسسة العربية للنشر والدراسات، 2002.

60- سلطان أنور، محمد سعيد. **السلوك التنظيمي**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة،

61- عصفور،محمد شاكر. **أصول التنظيم والأساليب**. عمان: دار المسيرة للنشر، 2005.

62- عباس، سهيلة. **القيادة الابتكارية والأداء المتميز**. عمان : دار وائل، 2004.

63- عوابدي،عمار. **مبدأ تدرج فكرة السلطة الرسمية**. الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية،1984.

64- عقيلي، وصفي عمر. **إدارة القوى العاملة**. الإسكندرية: دار زهران، 1996.

65----------. **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: (وجهة نظر)**. عمان: دار وائل، 2001.

66- عياصرة،معن محمود. **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**. عمان: دار الحامد، 2008.

67- العساف، صالح محمد. **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**. الرياض: مكتبة العبيكان،2003.

68- العساف، عبد المعطي محمد. **السلوك الإداري التنظيمي**. عمان: دار زهران، بدون سنة.

69- العميان،محمود سلمان. **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. عمان: دار وائل، 2003.

70- عنصر،العياشي. **تسيير الكفاءات، الإتصال والقيادة في المؤسسة**. الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، 2005.

71- عماد، عبد الغني. **سوسيولوجيا الثقافة، المفاهيم والاشكليات من الحداثة الى العولمة.** بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2008.

72- عنصر، يوسف. **الاشراف والتنظيم الصناعي.** جامعة قسنطينة، الجزائر: مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006.

73- عبده، محمد محجوبوآخرون. **التنشئة الاجتماعية: دراسات انتروبولوجية في الثقافة والشخصية.** الازاريطة: دار المعرفة الجامعية، 2005.

74- عبد الرحمان، عبد الله. **علم الإجتماع التنظيم.** الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2003.

75- عبد الباقي، صلاح الدينمحمد. **السلوك الفعال في المنظمات.** الإسكندرية : الدار الجامعية الجديدة، 2002.

76- الفادوري، عبد الحميد رفعت.**إدارة الإبداع التنظيمي.** مصر الجديدة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.

77- فرج طه، عبد القادر. **علم النفس الصناعي والتنظيمي.** مصر: دار المعارف، 1994.

78- الصيرفي، محمد. **السلوك التنظيمي.** الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2005.

79- صقر، أحمد عاشور. **إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي.** بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1963.

80- حويتي، أحمد. دليل التوثيق في العلوم الاجتماعية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.

81- حنفي، محمود سليمان. **السلوك التنظيمي والأداء.** الإسكندرية: بدون دار ناشر، 1979.

82- حنفي، عبد الغفار. **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.** الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة، 2002.

83- حمادات، محمد حسن محمد. **قيم العمل الالتزام الوطني لدى المديرية والمعلمين في المدارس.** عمان: دار الحامد، 2006.

84- حريم، حسين ورشاد ساعد. **المشاركة وتأثيرها على بناء الثقافة التنظيمية،دراسة ميدانية.** عمان: مطابع الجماعة، 2005.

85- طريف، شوقي محمد فرج. **السلوك القيادي وفعالية الإدارة.** القاهرة : مكتبة غريب، 1994.

86- يحي، عبد الحميد إبراهيم. **التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل.** مصر: الدار الإسلامية للنشر والتوزيع، 2001.

87- راوية، حسن. **السلوك في المنظمات.** الإسكندرية: الدار الجامعية ، 1999.

88-الخفارجي، نعمةعباس. **ثقافة المنظمة**. عمان: دار اليازوزي، 2009.
89- خضير، حمود كاظم. **السلوك التنظيمي**. عمان: دار صفاء للنشر، 2002.
90- القريوتي، محمد قاسم. **نظرية المنظمة والتنظيم**. الأردن: دار وائل، 2000.
91----------. **السلوك التنظيمي**. عمان: بدون دار نشر، 1997
92- القذافي، محمدرمضان. **العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
93- قاسيمي، ناصر. دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
94----------. الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
95- شفيق، محمد. **الإنسان والمجتمع، مقدمة في السلوك الإنساني**. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997.

ب- الدوريات والمقالات:

01- بن زروق، جمال. " التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه".مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العددين 1 و 2، (2010): ص ص 235-244.
02- بوخدير، عمار. " الممارسات التسييرية: مدخل لتحليل الثقافة التنظيمية".مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، بدون عدد، (2006): ص ص 43-56.
03- بروش، زين الدين. " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية ". مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،1 (2007)، ص 45-80.
04- بوحوش، عمار. " نظرية التنظيم".مجلة العلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، جامعة الجزائر، العدد 3، المجلد 16، (سبتمبر، 1979): ص ص 257-277.
05- بن عيسى، محمد المهدي. " ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الإقتصادية الحديثة ". مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 3(2004): ص ص 147-158.
06- بوعشة، نورالدين. " الوظائف الإستراتيجية للثقافة التنظيمية في ميدان التسيير". مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، جامعة البليدة 2، العدد الأول، (مارس، 2015): ص ص 245-278.

07- جودت، محمودأحمد. "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية ". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2 (2010): ص ص
08- داود، عبد العزيزأحمد. " دور الجامعة في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة، دراسة ميدانية". المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 30 ، (2011): ص ص
09- تورلر، مونيكا غارتر." القيادة و أساليب ممارسة السلطة " . مجلة رؤى تربوية، العدد 36، بدون سنة، ص ص 34-50.
10- سلاطنية، بلقاسم. " العلاقات الإنسانية في المؤسسة". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 5،(فيفري، 2004): ص ص
11- عثمان، عثمان حسن. "تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة".مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير لجامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 8، (2008): ص ص 75-88.
12-حميدشة،نبيل. "البنائية الوظيفية ودراسة الواقع والمكانة"،مجلة جامعة سكيكدة للعلوم الإنسانية والإجتماعية، بدون سنة وعدد: ص ص 480-492.
13- حمدوش، رشيد. "محاولة اقتراب جديدة لتفسير العلاقات الإجتماعية للواقع الجزائري". مجلة بحوث، جامعة الجزائر، العدد 7،(2007): ص ص 99-118.

ج – الاوراق العلمية:

01- أبو الفلفل، إبراهيم. التنظيم البيروقراطي في المؤسسات الحكومية الخدماتية الجزائرية. ورقة مقدمة الى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية المنعقد بين 1-4 نوفمبر 2009. جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
02- أعمال الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية المنعقد بالجزائر يومي 17 و18 أفريل 2006، بجامعة الشلف، الجزائر.
03- البنا، رياض. إدارة الجودة الشاملة: المفهوم وأسلوب إرسائها. ورقة مقدمة إلى المؤتمر 21 المنعقد يومي 24 و25 نوفمبر 2007،جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
04- بوظريفة، حمو. العادات في الحياة الاجتماعيةوالاقتصادية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بجامعة الجزائر. 28 - 30 نوفمبر 1992، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، بدون سنة.
05- بوشنافة، أحمد. أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، بدون سنة.

06- بوفلجة، غياث. تناقض القيم داخل التنظيم، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بجامعة الجزائر. 28 - 30 نوفمبر 1992، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، بدون سنة.
07- مقدم، عبد الحفيظ.المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بجامعة الجزائر. 28 - 30 نوفمبر 1992، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، بدون سنة.
08- مقداد، محمد. أثر العوامل الثقافية في نقل التكنولوجيا. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بجامعة الجزائر. 28 - 30 نوفمبر 1992، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، بدون سنة.
09- عشوي، مصطفى. الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بجامعة الجزائر. 28 - 30 نوفمبر 1992، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، بدون سنة.
10- بوعبد الله، لحسن. البعد الثقافي والاجتماعي لسلوك العامل. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بجامعة الجزائر. 28 - 30 نوفمبر 1992، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، بدون سنة.
11- حويتي، أحمد. القيم الإسلامية للعمل والتسيير. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بجامعة الجزائر. 28 - 30 نوفمبر 1992، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، بدون سنة.
12- حلواني، ابتسام عبد الرحمان. من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة.ورقة مقدمة الى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية المنعقد بين 1-4 نوفمبر 2009. جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
13- عنصر، العياشي.تمثلات التمايز الاجتماعي لدى عمال الصناعة في الجزائر، ملتقى ثقافات المؤسسات،
14- شرفية، مونيةوشيباني فوزية. قيم الثقافة التنظيمية. ورقة مقدمة إلى اليوم الدراسي الأول حول الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية: دراسة الواقع والأفاق. المنظم من طرف جامعة محمد خيضر، بسكرة.

د- الرسائل والأطاريح:

01- الشاوي، محمد بن فرحان. "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية". رسالة ماجستير . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية، 2005.

02- بلعيفة، عبد العالي. " التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية". رسالة ماجستير. جامعة قسنطينة، الجزائر،2007.

03- بن حمد، منصوربن ماجد. " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي: دراسة ميدانية". رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، بدون سنة.

04- بوياية، محمد الطاهر. "اتجاهات الهيئة الإدارية الوسطى نحو النماذج الثقافية التنظيمية". رسالة ماجستير.جامعة الجزائر، 1995.

05- بوياية، محمد الطاهر. "دراسة الفعالية من خلال المؤشرات الثقافية التنظيمية". رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004.

06- بوقرة، كمال. "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية". أطروحة دكتوراه العلوم، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008.

07- بوعشة، نورالدين. " القيادة الإدارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري لدى العمال، دراسة ميدانية". رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر 2. 2010.

08- بن مهرة، ليندة لطيفة. "ثقافة الاجير الشاب واستراتيجيات تحقيق حاجاته: دراسة ميدانية". رسالة دكتوراه ل م د ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.

09- بن بعطوش، أحمد عبد الحكيم. " التخطيط العائلي وتأثيره على القيم الاجتماعية في الأسرة الريفية: دراسة ميدانية بقرية تيفران بباتنة". أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2014.

10- درنوني، هدى. "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية الجماعة". رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

11- درويش، توفيق. "فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء: دراسة ميدانية". رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007/2006.

12- زمزم، عليعيسى. "مهددات قيم المواطنة وعلاقتها بالانحراف السلوكي". الإمارات العربية المتحدة: مركز بحوث الشرطة، الشارقة، ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع منشورة، ممنوحة من طرف جامعة مؤتة بالأردن، 2015.

13 – لوصيف، سعيد . " علاقة أنماط الزمن بالقيادة التحويلية: حالة الاطارات القيادية الوسطى – محاولة تحليل نفسي اجتماعي–".أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر، 2007/2006.

14– ميروح، عبد الوهاب. " السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية". رسالة ماجستير. جامعة قسنطينة.الجزائر، 2010.

15– مجمي، محمد إبراهيم ناصر." أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني". رسالة ماجستير. جامعة الملك سعود.المملكة العربية السعودية، 1424 هـ.

16– المطيري، سعيد لافي. "دور برامج الاذاعة المدرسية في تعزيز قيم الانتماء الوطني". رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية. الرياض، 2009.

17– مجادبة، عبد المالك."أشكال العلاقات الإجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية".رسالة ماجستير. جامعة سعد دحلب البليدة. الجزائر، 2011.

18– نعموني، مراد. "القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي". رسالة دكتوراه. جامعة الجزائر، 2006.

19– غزالي، عادل. "أثر القيم الإجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية". رسالة ماجستير.جامعة قسنطينة. الجزائر، 2007.

20–قاسيمي، ناصر. " الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري ". رسالة دكتوراه. جامعة الجزائر، 2005.

21– قاسيمي، كمال. "المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي الجودة الشاملة والأفرو9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية". رسالة ماجستير.جامعة المسيلة. الجزائر، 2003.

22– سالم، إلياس. " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة". رسالة ماجستير. جامعة محمد بوضيافالمسيلة. الجزائر، 2006.

23– عيساوي، وهيبة. " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" .رسالة ماجستير. جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان. الجزائر، 2014.

24– شنة، محمد رضا. " استراتيجياتإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية". رسالة ماجستير.جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.

هـ– المعاجم والقواميس:

01– علي، كمالمحمد. **معجم مصطلحات التنظيم والإدارة**، القاهرة: دار النهضة العربية، 1984.

و– التقارير:

01– الجمهورية المصرية. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار المصري.التعليم والمواطنة والاندماج الوطني.تقرير.2014 . القاهرة: مركز العقد الاجتماعي.

02–الجمهورية المصرية. سامح فوزي. المواطنة.تقرير . 2007. القاهرة :مركز دراسات القاهرة لحقوق الإنسان.

ز– الكتب المترجمة:

01– جغلول، عبد القادر. تاريخ الجزائر الحديث، دراسة سوسيولوجية. ترجمة فيصل عباس، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ،1983.

02–كول، ج.أ.الادارة في النظرية والتطبيق، ترجمة حسام الدين خضور،دمشق: دار الفرقد، 2014.

03–كريب، إيان. النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس. ترجمة محمد حسين غلوم وآخر. الكويت: عالم المعرفة: 1990.

04–فرانسيس، ديفومايك وودكوك. القيم التنظيمية. ترجمة هيجان أحمد عبد الرحمن. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1996.

05– فاندرسال، ويليم. المشرف الناجح في الصيانة والهيئات الحكومية. ترجمة عبد الهادي الجوهري. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998.

06– ريجيو، رونالدي. المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي. ترجمة فارس حلمي. عمان: دار الشروق، 1999.

حـ– مواقع الكترونية:

01– مقالة بعنوان: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، من موقع www.swalif.net. تم الاطلاع عليها يوم 20 مارس 2013.

02– يوسف، جغلولي. القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية. مقال منشور على الموقع www.google.fr، تم الاطلاع عليه يوم 20 مارس 2013، الساعة الحادية عشر.

– المراجع باللغات الاجنبية:

أ– باللغة الفرنسية:

a-livres :

01 -bartoli, Amine. communication et organisation. Paris : édition d'organisation, 1991.

02 - Bressy, Gilles ; et Kan koyt, Christian. Economie d'entreprise. Paris. 4eme ed:Dalloz,1988.

03 - Ben Ali, Elhachemi .vers une nouvelle culture manageriale, Alger : opu, 1996.
04 -Brilman, Jean. Les meilleurs pratiques de managements (cœur de performance). paris : édition d'organisation, 2ème éd, 2001.
05 - Crouzier, M ; et freedberg.l'acteur et le système. Paris : édition du seoul, 2éd, 1992.
06 - Charron, Jen luck. organisation et gestion de l entreprise. Paris : Dalloz, 4eme ed, 1988 .
07 - Condrand, F. l'information dans l'entreprise et les organizations. Paris : edition d'organisation, 1990.
08 - Duluc, Alain.leader ship et confiance. Paris : dunod, 2003.
09 - ----------..leader ship et confiance, développer le capital humain pour les organisations et performantes. Paris : dunod, 2éd, 2008.
10 - Denaborne, A.communication dans l'entreprise, conceptionet pratique. Paris : édition jaune, 1993.
11 - Durand, C . letrait en chaine : collection sociologie. Paris : edition du paris, 1978.
12 - F, W, Taylor.la direction scientifique des enterprises .Alger : enag edition, 1992.
13 - Fayol, Henri. l'administration industrielle et generale. Alger : enag edition, 1990.
14 - Gilberthe, Patrik ;et fridrick pigeyre.organisation et comportement. Paris : dunod, 2005.
15 - Jean M, berthlot.sociologie et épistimologie d'une dexipline, testes fondamenteux. deboeck université.
16 - Jean F, et Robert W . sociologie contemporaine. Paris : pierre dunod, 2eme ed, 1997.
17 - John, Kotter. ques ce que le leadership. paris : edition d'organisation, 6eme edition, 1999.
18 - L'galens, (j) ; et Roussel (p).Méthodes des recherches en gestion des ressources humaines .paris : sans editeur et edition,1993.
19 - Lafaye, Claudette. sociologie des organisations. Paris :éditions armand colin, 2007.
20 - Migum, Philip.les systèmes de management. paris: édition d'organisation, 1993.
21 - Martery, Bernard ; et Crozet, Daniel. gestion des ressources humaines, pilotage social et performence. Paris : dunod,7èd , 2008.
22 - Orsoni,T : le système de gestion .Paris : puf, 2004.
23 - Pascal, Laurant ; et Bouard, Francois. economie d entreprise.Paris : edition d'organisation,b.t.s.tome 2, 1991.
24 - Reitter.R et autres .la culture d'entreprise. Paris : vuibert gestion, 1991.
25 - Robert D, gould. psycologie du sport et de l'activité physique. paris: édition Vigot, 1997.
26 -Reix, R. système de communication des organisations. Paris : édition viubret, 1995.
27 - Rodolphe, Chignion; et matalon, benjamine. Les enquêtes sociologiques, théorie et pratique .paris : sana editeur. 4ème éd, 1984.

28 - Schewbing, Phillip . les communications de l'entreprise, Paris : sans editeur et edition,1991.
29 - Terry, George ; et Franklin, Stephen . les principes de management . Paris : edition franklin, 1994.
30 - Peretti, J-M.gestion des ressources humaines. Paris : édition viubret, 1997.
31 - lovart, Pierre.gestion des ressources humaines. édition euro les université, 1991.
32 - Schliz, Will. l'élément humain, comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance. Paris : dunod, 2006.
33 - Sekiou, L ; et autres . gestion du personnel. Paris : edition d'organisation, 1986.
34 - Thiertard R, Alain .la dynamique de l'homme au travail. Paris : edition d'organisation, 1977.
35 - Tatertonic , P ; et Armion, P . les systems de gestion, politiques et structures. Paris :sans editeur et edition, 1975.

b- dictionnaires :

01 - Dictionnaire de la langue francais , Institut Pedagogique Nationale , Alger.
02 - Sumph, Josef ; et Hugue, Midrel . dictionnaire de la sociologie. Paris : sans editeur et edition, 1973.

بـ– باللغة الإنجليزية:

a-books :

01- Livingston,R. theenginiring of organization and management. New York: M.C.Graw Hill Book, c, o,1999 .
02- Richard L, Daf; and Dorothy Marcic. Understanding Management . New York: Harcourt College publischers, 3rd ed, 2001.
03- Stephen, Robins. organisation theory, structures designes and application. New jersy: 3 rd Ed, Prince Hall, 1990.
04- Steven,L;and shame M C. organizational behaviour, USA: M. C Graw Hill, 2000.

b-dictionnary:

01- Kachroud, Ahmad. Dictionary of industriel organisation, English / Arabic. lybia: Garionis Univercity Publischers, 1994.

المـــــلاحق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

استمارة بحث

لإعداد رسالة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع بعنوان :

الخلفية الثقافية للقيادة وأثرها على التماسك الاجتماعي التنظيمي

دراسة ميدانيةب:

– مؤسسة البناء المعدني

– المديرية العامة للوظيفة العمومية والاصلاح الاداري.

ملاحظة:

أخي المبحوث،

في إطار انجاز بحث علمي، نضع بين يديك استمارة، للإجابة على الأسئلة المضمنة فيها، وبهذا الصدد نتعهد بإبقاء المعلومات التي تدلون بها في سرية تامة، واستخدامها فقط لأغراض علمية.

أكون ممتنا لكم بتفضلكم للإجابة على أسئلة هذه الاستمارة.

من إعداد الطالب: **إشراف الأستاذ الدكتور:**

*** بوعشة نورالدين** *** الهاشمي مقراني**

في الخانة المناسبة* ضع علامة

السنة الجامعية: 2015/2014

المحور الأول: البيانات العامة للمبحوثين.

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: ☐ سنة.

3- الخبرة المهنية..... سنة

4 - الحالة المدنية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

5- المستوى التعليمي: بدون مستوى ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

6- الأصل الجغرافي: ريفي ☐ حضري ☐ شبه حضري ☐

المحور الثاني: تكوين العلاقات الاجتماعية وأثرها على التماسك .

1- هل استطعت تكوين علاقات اجتماعية بواسطة العمل الذي تؤديه ؟ نعم ☐ لا ☐

* في حالة نعم، مع: - زملاء العمل من نفس الفئة المهنية ☐

- زملاء العمل من فئة مهنية أعلى ☐

- زملاء المجتمع ☐

2- هل العلاقة بين العمال؟ - علاقة عمل ☐

- علاقة صداقة ☐

- علاقة مصلحة ☐

3- هل علاقتك بمسئولك ؟ - علاقة عمل ☐

- علاقة عمل وزمالة ☐

4- من خلال عملك بهذه المؤسسة، هل هناك جهوية في التعامل مع العمال؟ نعم ☐

لا ☐

* في حالة نعم، فهل هذا يرجع إلى: - تعاون بعض العمال مع الجهة القوية ☐

- صراع العمال مع الجهة القوية ☐

5- هل تسعى لإقامة علاقات شخصية داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

6- من الجدير بأن تقيم علاقة اجتماعية معه؟ - المسؤولين ☐

- أبناء المنطقة الجغرافية ☐

- أصحاب المصالح ☐

- الذين تربطك بهم علاقة قرابة ☐

- النقابيين ☐

6- مع من تبني علاقاتك؟ - العمال الذين يعملون معك في نفس المصلحة ☐

- العمال الذين يعملون في مصالح الأخرى ☐

- في الادارة ☐

المحور الثالث:التمثل بالقيم الاجتماعية و التنظيمية وأثره على التماسك.

- هل تقبل بالعمل في مؤسسة أخرى لايوجد بها أبناء منطقتك؟ نعم ☐
لا ☐

* في حالة نعم، لماذا ؟ .....

6- هل يعتبر أفراد المجتمع، العمل الذي تؤديه؟ - نشاط مشرف ☐
- رمز احتقار ☐

7- هل يقدرك زملاء العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

* في حالة نعم: - بالنظر إلى العمل الذي تؤديه ☐
- بغض النظر عن العمل الذي تؤديه ☐

- أخرى، أذكرها.....

8- هل تسعى إلى تحسين كيفية أدائهم لمهامهم؟ نعم ☐ لا ☐

9- هل تعتبر العمل الذي تؤديه منافيا لمركزك ومسؤولياتك الاجتماعية ؟ نعم ☐
لا ☐

* في حالة نعم، هل هذا يرجع إلى:

- بساطة العمل المؤدى ☐
- غير مساعد على اكتساب مركز اجتماعي مقبول ☐
- احتقار المجتمع للعمل الذي تؤديه ☐
- سالبا لحريتك الشخصية ☐

10- من خلال عملك بهذه المؤسسة، هل تسعى إلى تأكيد ذاتك؟ نعم ☐ لا ☐

* في حالة نعم، كيف ذلك: .....

11- هل تتميز المؤسسة التي تعمل بها بالصرامة في تطبيق القوانين ؟ نعم ☐ لا ☐

* في حالة نعم، هل:

- تتذمر ☐
- تنتفض للمساس بكرامتك ☐

12- هل يلجأ العمال إلى تخفيض مستوى أدائهم كرد فعل على الانضباط المفروض من طرف الإدارة ؟ نعم ☐
لا ☐

13- هل الانضباط المفروض من طرف الإدارة يركز على:

- الالتزام بالمواعيد ☐
- التقيد بإجراءات العمل ☐

المحور الرابع: الثقافة و الولاء التنظيميين والتماسك.

14- هل تقبل بمنصب عمل آخر في مؤسسة أخرى بنفس الأجر و الامتيازات؟ نعم ☐
لا ☐

* في كلتا الحالتين،؟ لماذا .....

15- هل تتحدث مع زملائك في الخارج، عن هذه المؤسسة بصورة : - ايجابية ☐ - سلبية ☐ تتجنب الحديث ☐

16- في رأيك، ماهي الجهة التي يضحي العمال من أجلها ؟ - المؤسسة ☐

- الأصدقاء ☐

- أبناء المنطقة ☐

17- هل تشعر بأنك جزء من هذه المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

* في حالة نعم، هل هذا يرجع إلى: - أقدميتك في المؤسسة ☐

- العلاقات الجيدة مع الإدارة ☐

- العلاقات الجيدة مع العمال ☐

-أخرى، أذكرها.....

18- بالنسبة لك، ماذا تمثل الاقدمية في العمل؟ - اكتساب مكانة هامة ☐

- الخبرة ☐

- الارتباط بالمؤسسة ☐

19- في رأيك، هل تعبر المدة المقضية من طرف العمال عن ولائهم للمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

* هل هذا يرجع إلى:

- العلاقات الجيدة المكتسبة ☐

- الثقة بالإدارة ☐

- إشباع الحاجات المختلفة ☐

- الخوف من البطالة ☐

-أخرى، أذكرها.....

20- إذا وجدت منصب عمل بمؤسسة أخرى، هل تغادر؟ نعم ☐ لا ☐

21- لمن يتجه العمال لحل مشاكلهم؟ الإدارة ☐ النقابة ☐ مفتشية العمل ☐

- هل النشاط النقابي بهذه المؤسسة؟ تمثيلي ☐ غير تمثيلي ☐

سؤال خاص بعمال مؤسسة البناء المعدني

57- هل الإدارة واعية بمشاكل العمال؟ نعم ☐ لا ☐

38- هل يهتم المسئولين بمشاكل مرؤوسيهم خارج المهام الرسمية؟ نعم ☐ لا ☐

- في رأيك، هل تمثل لك هذه المؤسسة مكان عمل جيد ؟ نعم ☐ لا ☐

23- هل ترى بأن هناك ارتباط بين العمال ووحدات عملهم ؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الخامس: السلوك القيادي وتشجيع الإبداع.

24- هل يتيح الرؤساء المجال لمرؤوسيهم لتقديم المقترحات والأفكار الجديدة؟ نعم ☐ لا ☐

25- هل ترى بأن رئيسك يتدخل لتحديد كيفيات أدائك لمهامك ؟ نعم ☐ لا ☐

26- هل هناك تشجيع للإبداع داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

27- هل سبق وأن قدمت اقتراحات لتحسين الأداء؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة لا لماذا.....

28- هل يطرح العمال دائما حلول وبدائل عندما تواجههم مشكلات في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

29- هل ترى بأن الإدارة تتبنى الأفكار الجديدة بسرعة ؟ نعم ☐ لا ☐

30- هل تحرص على تقديم أفكار ومقترحات لتطوير المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

31- هل يقوم الرؤساء بإشراك مرؤوسيهم في عملية اتخاذ القرارات؟ نعم ☐ لا ☐

33- في حالة معاقبة زميلك من طرف رئيسه بسبب ارتكابه لخطأ أثناء تأدية مهامهن هل؟ **تقبل** ☐

أم ترفض ☐

34- هل يشركك مسئولك في تحديد أهداف العمل أو الوحدة التي تنتمي إليها؟ نعم ☐ لا ☐

35 هل يميل مسئولك في العمل إلى :

-حجب نفسه عن الآخرين ☐

- التمييز بين العلم الضروري وغيره ☐

- الاهتمام بالأشخاص المنتمين إلى مستواه الوظيفي ☐

- التركيز على الأشياء المحققة للرضا عن العمل لدى الأعضاء ☐

- معاملة الأفراد بثقة وعدم التفريق بينهم لاعتبارات المنصب. ☐

36- في رأيك، هل يؤدي اختلاف لغة تعامل المسئولين و العمال إلى:

- عدم استطاعة العمال التعبير عن أنفسهم وأرائهم وأفكارهم ☐

- تعقيد إقامة علاقات مهنية أو اجتماعية ☐

37- هل ترى بأن الرؤساء راضون عن أداء مرؤوسيهم؟ نعم ☐ لا ☐

39- هل ترى بأن نمط القيادة المتبع من طرف المسئولين ؟ - ديمقراطي ☐

- استبدادي ☐

- فوضوي ☐

40- في حالة القيادة الاستبدادية، فهل ترى بأن تسلطيتها هي امتداد لـ :

- مبدأ التنشئة الاجتماعية في الأسرة الجزائرية القائم على مبدأ الطاعة و الخضوع لسلطة الوالد ☐

- اعتبار المسئولين لهذه التسلطية أحد أنماط التعامل المقبولة من طرف الأتباع ☐

- توكل العمال بدون عزيمة (انعدام الأهداف) ☐

- استغلال المسئولين للطاعة التي فرضها الإسلام. ☐

المحور السادس: اسلوب العمل الجماعي والتماسك التنظيمي.

41- هل يشعرك العمل الجماعي بـ : - الرضا ☐

- الانتماء ☐

- النشاط ☐

- لا شيء ☐

42- بالنسبة لك، ماذا يوفر فريق العمل؟ - التعاون و التفاهم ☐

- التواكل ☐

-أخرى، حدد.....

44- هل يحقق العمل الفردي أداء جيدا؟ نعم ☐ لا ☐

45- ماذا يعني لك إتقان العمل؟ .....

47- في رأيك، هل يعتبر المسئولين الإداريين، العمال المتميزون:

- مصدرا لتحقيق النجاح
- مصدر تهديد
- رأسمالا لابد من الاهتمام به
- استبدالهم (دفعهم إلى التسرب)
- عدم الاهتمام بهم

48- هل تعتبر سلوكيات مسئولك وتصرفاته بمثابة قدوة ؟ نعم لا

* في كلتا الحالتين، لماذا؟ .....

- هل يتيح لك رئيسك في العمل فرصة المشاركة في اتخاذ بعض القرارات ذات الصلة بمهامك؟

نعم
لا

50- هل اكتسبت علاقات جيدة مع الإدارة من خلال عملك بهذه المؤسسة؟ نعم لا

* في حالة نعم، هل هذا يرجع إلى: - الاقدمية التي تحوزها
- المعاملة الجيدة
- خصائصك الشخصية

- أخرى، حدد.....

51- من بين العوامل المذكورة أسفله، وبناء على رأيك ونظر زملائك، ما هو العامل الذي يساهم في بناء ثقة العمال بالإدارة وارتباطهم بالمؤسسة؟

- التفاعل الايجابي بين الإدارة و العمال
- مشاركة الإدارة للعمال
- نمط القيادة المتبع

- أخرى، حدد.....

53- هل زملاؤك راضون عن عملهم بهذه المؤسسة؟ نعم لا

* في كلتا الحالتين، لماذا؟ .....

54- هل أنت راض عن عملك بهذه المؤسسة؟ نعم لا

* في حالة نعم، هل هذا يرجع إلى :

- الأجر المناسب
- الاقدمية و الخبرة
- ارتباطك بالمؤسسة

- أخرى، حدد.....

الملحق رقم 2

البليدة في 2012/06/19

الاسم : نور الدين
اللقب : برعشة

إلى السيد : مدير الموارد البشرية بشركة CEMETAL

الموضوع : ترشيح بغرض الدراسة الطبية

أنا الموقع أسفله السيد برعشة نور الدين المولود بتاريخ 17/11/1976 بالبليدة الساكن بحي طابية الزاوش بوفرة البليدة كطالب دكتوراه سنة ثالثة في إدارة الأعمال

لذا أشرفني أن أطلب من سيادتكم الموقرة السماح لي بإجراء الدراسة الطبية على مستوى مؤسستكم خدمة للعلم والبلاد

تقبلوا السيد فائق عبارات التقدير والاحترام

الإمضاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر – 2 –

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الإجتماع

مصلحة البحث العلمي والدراسات العليا

رخصة بحث

يُرخص رئيس قسم علم الإجتماع للطالب (ة):

.....

المولود(ة) بتاريخ :.....

المسجل بقسم علم الإجتماع للسنة الجامعية: 2011/2012

لتحضير شهادة (الماجستير) – (دكتوراه)

في التخصص : .....

لذا يُوفد الباحث للتطبيق الميداني في:

.....

الخاص بموضوع: .....

نشكركم مسبقا على كل التسهيلات التي تقدمونها لطلبتنا وتكونوا قد ساهمتم في تطوير البحث العلمي في بلدنا.

سلمت هذه الشهادة لإستعمالها فيما يسمح به القانون

الجزائر في: .....

رئيس القسم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر – 2 –

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الإجتماع

مصلحة البحث العلمي والدراسات العليا

رخصة بحث

يُرخص رئيس قسم علم الإجتماع للطالب (ة):

.....

المولود(ة) بتاريخ :.....

المسجل بقسم علم الإجتماع للسنة الجامعية: 2012/2013

لتحضير شهادة (الماجستير) – (دكتوراه)

في التخصص : .....

لذا يُوفد الباحث للتطبيق الميداني في:

.....

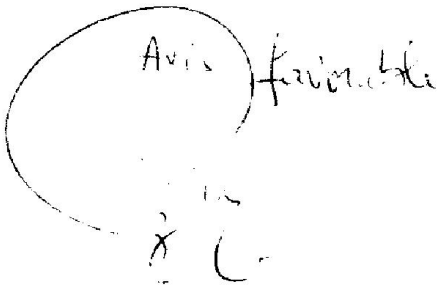
الخاص بموضوع: .....

نشكركم مسبقا على كل التسهيلات التي تقدمونها لطلبتنا وتكونوا قد ساهمتم في تطوير البحث العلمي في بلدنا.

سلمت هذه الشهادة لإستعمالها فيما يسمح به القانون

الجزائر في: 2014/11/17

رئيس القسم



السيد: زرالدني ورعشة
طالب دكتوراه بجامعة
الجزائر 2.
كلية العلوم الإسلامية والحضارة

الجزائر في 19/10/2015

إلى السيد المدير العام للوظيفة العمومية
والإصلاح الإداري
مديرية إدارة الوسائل

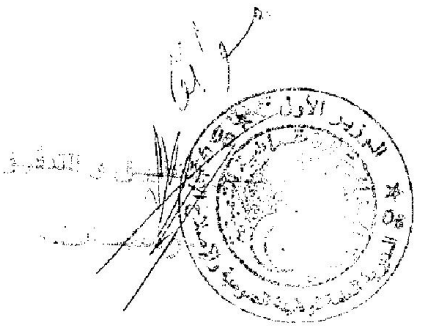
الموضوع: الموافقة على إجراء دراسة ميدانية بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري في إطار تحضير رسالة دكتوراه العلوم

المرفقات: 1- مشروع استمارة البحث.
2- شهادة تدريس
3- شهادة باحث
4- رخصة تحت

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلبي هذا المتمثل في الموافقة على إجراء الطالب المذكور أعلاه دراسة ميدانية بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري على مستوى مكتب التنظيم، على أن يتم التقيد بالتعليمات والإجراءات المعمول بها في هذا الشأن.

وتفضلوا سيدي، بقبول فائق التقدير والاحترام

المعني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الوزير الأوّل

المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري

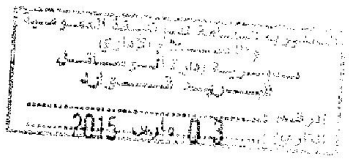
الجزائر في

رقم: /م و و إ م ت ت/م ف م ت/2015

السيد المدير العام للوظيفة العمومية

والإصلاح الإداري

مديرية إدارة الوسائل



المرفقات	العدد	الملاحظات
تجدون في طي هذا الإرسال: - طلب السيد بوعشة نورالدين مدقق بالمديرية الفرعية للتدقيق والمراقبة المتعلق بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية.	01	لكل غاية مفيدة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الوزير الأول

المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري

مديرية إدارة الوسائل

الجزائر في 19 مارس 2015

رقم: 552/م ع و ع إ إ/م إ و/15

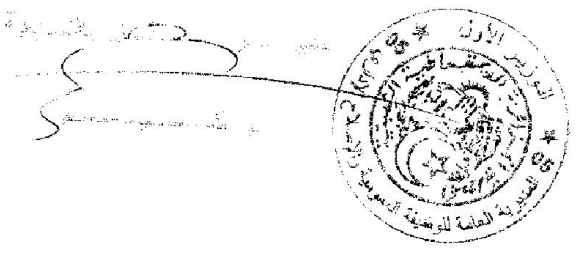
السيد مدير التطبيق و التدقيق

الموضوع : ف/ي طلب السيد نور الدين بوعشة، مدقق.

المرجـــع : إرسالكم رقم / المؤرخ في 03 مارس 2015.

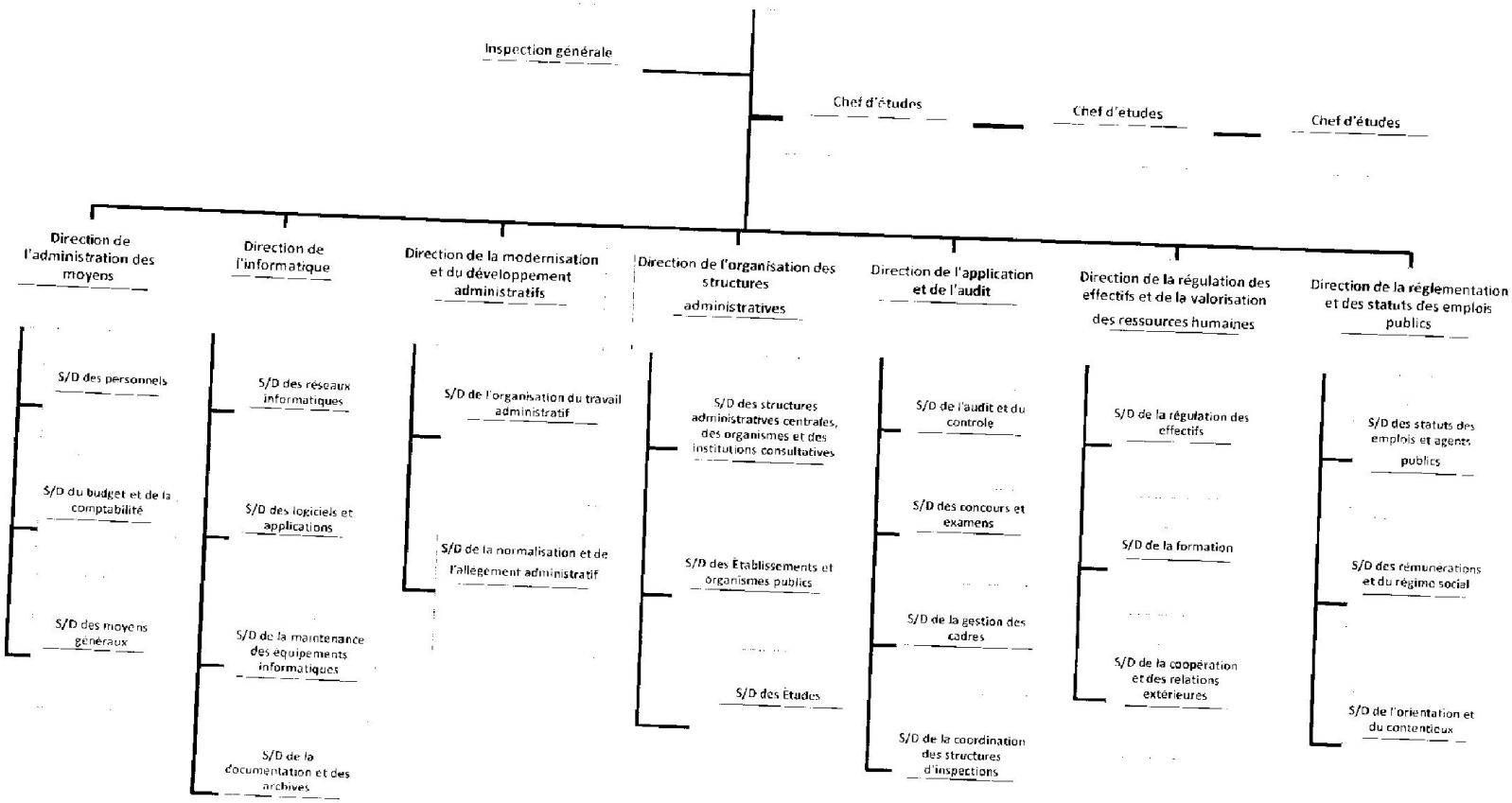
تفضلتم بموجب إرسالكم المبين مرجعه أعلاه، بتقديم رسالة السيد نور الدين بوعشة، مدقق لدى مصالحكم، يطلب فيها إجراء دراسة ميدانية على مستوى مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري و ذلك في إطار تحضير رسالة الدكتوراه في العلوم الإجتماعية.

نظرا لما سبق ذكره، يشرفني أن أنهي إلى علمكم بموافقتي على أن يقوم السيد نور الدين بوعشة بإجراء الدراسة الميدانية السالف ذكرها.



الملحق رقم 3

Directeur général de la fonction publique et de la réforme administrative.



3.3 – Elaboration de la microstructure des différentes directions: