

جامعة الجزائر - 2 - أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت

دور المقومات الاجتماعية في تحقيق المناجمنت
الاستراتيجي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI
فرع - VIR - الرويبة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم

تخصص: المنظمات و الموارد البشرية والاتصال

إشراف الأستاذ:

سليم العايب

إعداد الطالبة:

إسحاق رميساء

السنة الجامعية 2021-2022

شكر و عرفان

" ولئن شكرتم لأزيدنكم "

اللهم بحمدك أبتدى وبهديك أهتدي

فالحمد والشكر لله الذي وفقنا وأنار دربنا وقدّرنا على إنجاز وتقدير هذه الدراسة "

أطروحة الدكتوراه "

وبعد: أتقدم بالشكر الجزيل الذي لا تفيه الكلمات حق جزيل للوالدين الكريمين وأقول

لهما عبارات الشكر تخجل منكما لأنكما أكبر منها يا من لكما الفضل في نجاحي ووصولي

لما أنا عليه الآن.

كثير من الشكر والعرفان إلى الأستاذ القدير " سليم العايب "

كما أتقدم بتحياتي وتشكراتي الخالصة لأساتذتي الكرام أعضاء لجنة المناقشة

ولا أنسى تقديم شكري وتقديري إلى كل من ساندني ماديا ومعنويا ولو بكلمة طيبة،

عائلي الصغيرة وأخص بالذكر أخوتي

إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد

رميساء

الإهداء

إلى من سهر على تربيّتي وضحيّا من أجل سعادتِي، وبفضلهما كنت ولا زلت متفوقة في

دراستي ولولا هما لما تمكنت من تحقيق مكاتي

إلى مفتاح نجاح حياتي ... إلى سر دوام واستمرار ابتسامتي ... إلى أعز نعمة في دنيتي ...

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما

ولا يمكن للأرقام أن تحصي فضلهما

إلى والديا أطال الله في عمرهما وحفظهما في الدنيا والآخرة

" أبي العزيز **محمد** " " أمي الحبيبة **نعيمّة** "

إلى أخي البطل الرياضي محمد أيوب " مدرّب الفنون القتالية "

إلى أخواتي الجميلات " فاطمة الزّهراء رحيل، خديجة بثينة، ضحى "

الذين أتمنى لهم السّداد والتوفيق في حياتهن العلميّة والعملية

إلى كل عائلة " **إسحاق** "

إلى الأستاذ المشرف: الدكتور سليم العايب

إلى الأسرة الجامعية لجامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، كلّ باسمه ومقامه

إلى أساتذة قسم علم الاجتماع الذين درست على يدهم

إلى زملاء الدراسة، إلى طلبتي الأعزّاء

إلى كلّ من سيطلّع على مذكرتي

إلى كلّ من يحبني، إلى كلّ من رافقني طيلة مشواري العلمي والعملية ودعمني من قريب أو

بعيد وأخص بالذّكر " **حاتم** "، " منير "

أهدي ثمرة جهدي وعلمي المتواضع، أرجو أن تستفيدوا وتفيدوا منه

رمىساء

ملخص الدراسة:

المناجمنت الاستراتيجي "التدبير"، يتطلب تحقيقه في المؤسسة الانضباط في جميع القرارات والإجراءات التي تتخذها الإدارة لما لها من تأثير متوسط وطويل المدى بشكل أساسي على انساق ومقومات المؤسسة. والتحكم في هذه المقومات يضمن تطورها، استدامتها وبلوغ أهدافها أيا كانت الظروف، وبالتالي استراتيجيات التدبير المحكم المطبقة من طرف القائد "الفاعل الاستراتيجي" تجعل من الممكن تنسيق وتوحيد جهود مختلف الموارد البشرية للمؤسسة تحت مبدأ "القيم المشتركة" باعتبارها جوهر التفوق والتوافق المستمر، وتتمثل اهم هذه الإجراءات في: التخطيط، التنظيم، معرفة الفوارق الشخصية وحسن استغلالها بما يتلاءم والمناخ البيئي للمؤسسة.

وهنا نركز بالدرجة الأولى على المقومات الاجتماعية التي تعمل بدورها على ترسيخ هذه القيم، حيث تظهر بوادرها ونتائجها من خلال الممارسات العملية للفاعلين في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المقومات الاجتماعية، المناجمنت، القائد، الاستراتيجية، راس المال البشري، التوافق الأسري، الذكاء العاطفي.

Abstract :

The Strategic management « management it's achievement in the institution requieres disciplines in all decisions and actions taken by the administration because of it's medium and long- term impact mainly on the organization and the foundations of the institutions » .

Controlling these components censures their development , sustainability and attainment of their goals, whatever the circonstances and therefore the tight management strategies applied by the « Strategic Actor » leader make it possible to coordinate and unify the efforts of the various human ressorces of the principal of « shared values » as they are the essence of continuous excellence and compatibility.

The most important of these masures are : planning, organizing, knowing personnal differences and making good use of them in a way that suits the environmental climate of the institution. Here we focus primarily on the social components that in turn work to consolidate these values, as their sigus and results appear through the pratical practices of the actors in the institution

Key words : Social components, management, leadership, strategy, human capital, family adjustment, emotional intelligence

فهرس المحتويات

كلمة شكر

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

2 مقدمة

الفصل الأول:

الجانب المنهجي للدراسة

- 1- أسباب اختيار موضوع الدراسة 6
- 2- أهمية وأهداف الدراسة 7
- 3- صياغة الإشكالية 8
- 4- بناء الفرضيات 11
- 5- متغيرات الدراسة 12
- 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات 18
- 7- المنهج والتقنيات المستعملة 28
- 8- المقاربة النظرية السوسيوولوجية 33
- 9- الدراسات السابقة 38
- 10- مناقشة الدراسات السابقة 44
- 11- صعوبات البحث 45

الفصل الثاني:

المقومات الاجتماعية؛ الماهية والآثار

Social components : essence & effects

- تمهيد 47
- أولاً: الأسرة والتنشئة الاجتماعية 48
- 1-1 التنشئة الاجتماعية كمقوم أسري 48
- 2-1 العوامل المؤثرة في التنشئة الاجتماعية في إطار الأسرة 51
- 3-1 نظريات التنشئة الاجتماعية 54
- 4-1 الأسرة والتغير الاجتماعي 60
- ثانياً: المدرسة كمؤسسة اجتماعية 64

65	1-2- المدرسة: رؤية سوسولوجية
68	2-2- بنية ووظائف المدرسة
75	3-2- دور البيئة المدرسية (من منظور علماء الاجتماع) في تحقيق تكامل التربية
78	4-2- المدارس النظرية لدراسة البيئة والمجتمع
84	خلاصة

الفصل الثالث:

الثقافة و التوافق الأسري: الفعالية و الأبعاد الاجتماعية

Culture & Family harmony : effectiveness and sociological dimensions

86	تمهيد
87	أولاً: ثقافة المؤسسة كامتداد للثقافة المجتمعية
87	1-1- الثقافة من منظور سوسولوجي
92	2-1- العلاقة بين ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية
99	3-1- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في المؤسسة
102	4-1- الأدوار الداخلية والخارجية لثقافة المؤسسة
107	ثانياً: التوافق الأسري في ظل العولمة: الأبعاد والتحديات
107	1-2- التوافق النفسي مفهومه وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه
109	2-2- مجالات التوافق وأبعاده
111	3-2- التوافق وتحديات العولمة
115	4-2- الآثار الناجمة للعولمة الاجتماعية على القيم الأسرية
120	خلاصة

الفصل الرابع:

المناجنت الاستراتيجية؛ عناصره وآليات تفعيله في المؤسسة

Strategic mining : it's elements & mechanisms for activating it in the institution

122	تمهيد
123	أولاً: القائد وأهم تقنيات نجاحه في المؤسسة
123	1-1 المداخل النظرية في دراسة القائد
131	2-1 الأزمات؛ مؤشرات، أسباب حدوثها في المؤسسة
140	3-1 دور القائد في إدارة الأزمة
146	4-1 مراحل الإدارة الاستراتيجية وخطوات تنفيذها
155	ثانياً: مهارات الاستثمار للموارد البشرية و دورها في تفعيل المسار الوظيفي داخل المؤسسة

155	1-2- أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية
159	2-2- جوهر التفكير الاستراتيجي و معوقات تطبيقه في المؤسسة
166	2-3- الذكاء العاطفي : ابعاده واهميته في إدارة الصراع في المؤسسة
173	2-4- الميزة التنافسية : مراحلها ودور الذكاء العاطفي في تعزيزها
181خلاصة

الفصل الخامس:

تقديم ميدان وعينة الدراسة

Provide field and study sample

184	أولاً: تقديم مؤسسة الدراسة
184	1-1- لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
188	1-2- أهداف ومهام المؤسسة
190	1-3- التعريف بالهيكل التنظيمي
193	ثانياً: تقديم عينة البحث
193	2-1- تعريف وتحديد عينة البحث
195	2-2- منهجية و مراحل جمع و تفرغ بيانات الاستمارة بالمقابلة
196	2-3- خصائص العينة.....

الفصل السادس:

تقديم وتحليل نتائج الفرضيات

Presentation and analysis of hypotheses results

206	أولاً: الأسرة كمقوم اجتماعي
206	1-1- الخصائص الوظيفية للأسرة الجزائرية.....
224	1-2- مآلات التغير الاجتماعي في الأسرة الجزائرية
233	الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
235	ثانياً: المعارف المدرسية للفرد
235	2-1- الوظائف البنوية للمدرسة
246	2-2- علاقة النظام البيئي بالتحصيل الدراسي
253	الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.....
255	ثالثاً: التنشئة الاجتماعية و الممارسات القيادية

255 عوامل ترسيخ التنشئة الاجتماعية	3-1-1
267 المهارات الشخصية والمهنية للقائد	3-2-2
275 الإستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة	
278 رابعا: المناجمت الاستراتيجية و الرأس مال البشري	
278 علاقة معايير الثقافة التنظيمية بتسيير المؤسسة	4-1-1
289 دور الموارد البشرية في البناء الاستراتيجي للمؤسسة	4-2-2
306 الإستنتاج الجزئي للفرضية الرابعة	
308 الإستنتاج العام	
319 الخاتمة	
321 التوصيات والاقتراحات	
324 قائمة المراجع	
	الملاحق	

فهرس المخططات والأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	يوضح متغيرات وأبعاد الدراسة	1
14	توضيح أبعاد ومؤشرات الفرضية الأولى	2
15	توضيح أبعاد ومؤشرات الفرضية الثانية	3
16	توضيح إبعاد ومؤشرات الفرضية الثالثة	4
17	توضيح أبعاد ومؤشرات الفرضية الرابعة	5
93	دور الواقع الثقافي والاقتصادي والاجتماعي في تحديد قيم المجتمع وتطبع سلوكيات أفرادهم وتصرفاتهم وأنماط شخصياتهم	6
95	المؤثرات الثقافية في السلوك التنظيمي	7
96	القيم الثقافية والتيسير	8
98	كيفية بناء الثقافة وترسيخها والمحافظة عليها	9
100	العلاقة بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة	10
127	أنماط القيادة حسب بلاك وموتون.	11
135	مؤشرات الازمة	12
139	تعريف، مؤشرات، العوامل المؤثرة في الأزمة وأسبابها.	13
141	اهم خصائص قائد الفريق	14
143	ملخص مراحل التعامل مع الأزمة نموذج Albrech 1998 .	15
144	نموذج أبو قحف لإدارة الأزمات	16
145	وصايا التعامل مع الأزمة	17
147	المراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية	18
150	المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسة .	19
160	البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة	20
163	أهم الأبعاد المؤثرة في الفرص والتحديات للمنظمة	21
168	نموذج الذكاء العاطفي والفاعلية التنظيمية	22
172	الاستراتيجيات الخمسة لإدارة الصراع وفقا لبعدي الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين الاهتمام بالذات Concern for Self	23
176	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	24

178	مصادر الميزة التنافسية	25
180	نموذج القوى الخمسة ليورتر	26
192	الهيكل التنظيمي لفرع السيارات الصناعية "VIR" سنة 2019	27
226	فروقات بين فئتي الذكور والإناث بالنسبة للفت الانتباه	28
241	طبيعة العلاقة بين: المعاملة الإنسانية، العلاقات المهنية، هدف المؤسسة.	29
244	معادلة ضبط السلوك السري	30
259	المتغيرات الموقفية حسب نظرية فدلر	31
261	الضروريات الوظيفية للممارسات المعاملات المؤسساتية	32
264	خصائص الإدارة الناجحة	33
281	العلاقة بين متغير الأقدمية ومفهوم العمل	34
291	العلاقة بين متغير الجنس، الأسباب وأنواع الصراع التنظيمي	35
298	العلاقة بين المؤهل العلمي والعملية الإتصالية داخل المؤسسة	36
301	العلاقة بين استراتيجيات الاتصال وتقييم العملية	37
305	خصائص وسمات أنواع العلاقة المهنية	38
310	دور قيم ومعتقدات الأفراد في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة	39
311	تأثير طبيعة المعاملة الوالدية (مرحلة الطفولة)، على عملية اتخاذ القرار أثناء الأزمة في المؤسسة.	40
312	العلاقة بين طبيعة المجتمع (المحيط البيئي) وطبيعة ثقافة المؤسسة	41
313	مخطط تمثيلي تفسيري لأساسيات وعوامل تفعيل المناجمنت في المؤسسة	42
314	هرم يبين تفاعل المحفزات المادية والمعنوية في المؤسسة	43
315	عواقب المشاكل الأسرية على المجتمع وعلاقته بالأداء التنظيمي	44
316	مفاتيح النجاح في المجتمع بكل مؤسساته.	45
317	تحديد طبيعة المناجمنت استنادا إلى نظرية Yin / Young	46

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية	154
2	العوامل الرئيسية والفرعية للبيئة الكلية في خلق الفرص والتهديدات للمنظمة	164
3	خصائص كل من مفهوم العقلانية والعاطفة	169
4	توزيع العمال في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية	193
5	توزيع القادة المسيرين للمؤسسة	193
6	أفراد مجتمع البحث حسب السن	196
7	أفراد مجتمع البحث حسب الجنس	197
8	المؤهل العلمي لأفراد مجتمع البحث	197
9	الحالة المدنية لأفراد مجتمع البحث	198
10	المنصب السابق لأفراد مجتمع البحث	198
11	الاقدمية المهنية لأفراد مجتمع البحث	199
12	موطن النشأة لأفراد مجتمع البحث	199
13	مهنة الأب لأفراد مجتمع البحث	200
14	مهنة الأم لأفراد مجتمع البحث	200
15	المستوى العلمي للاب لأفراد مجتمع البحث	201
16	المستوى العلمي للام لأفراد مجتمع البحث	201
17	نوع الأسرة التي نشأ فيها أفراد مجتمع البحث	202
18	الحالة المدنية لوالدي أفراد مجتمع البحث	202
19	المرتبة في العائلة لأفراد مجتمع البحث	203
20	الوضع الاقتصادي لأفراد مجتمع البحث	203
21	تأثير متغير الجنس على الشعور بالاهتمام الأسري	206
22	تأثير الحالة المدنية لوالدين على المبالغة في المدح داخل الأسرة.	208
23	تأثير المرتبة في العائلة على التحفيز بممارسة الهوايات وتحمل المسؤولية.	210
24	تأثير الحالة المدنية للوالدين على استمرارية النقد داخل الأسرة:	212
25	تأثير موطن النشأة على تشجيع ثقافة الحوار:	214
26	تأثير المنصب السابق على لفت الانتباه داخل الأسرة	216

218	تأثير الحالة المدنية للوالدين على المبالغة في المدح داخل الأسرة	27
220	تأثير المؤهل العلمي على المعاملة الوالدية	28
222	تأثير نوع الأسرة على الأساليب التربوية المستعملة لضبط سلوك أفراد الأسرة	29
224	تأثير الجنس على لفت الإنتباه داخل الأسرة:	30
227	تأثير متغير السن على طبيعة العلاقة بين الإخوة:	31
229	تأثير المستوى العلمي للأب على الشعور بالأمن العائلي.	32
231	تأثير موطن النشأة على أولويات نصائح الوالدين	33
235	تأثير المؤهل العلمي على المعاملة الوالدية	34
237	تأثير المؤهل العلمي على القدوة في العائلة	35
240	تأثير المؤهل العلمي لفاعلي المؤسسة على طاعة الوالدين	36
243	تأثير المرتبة في الأسرة على الأداء الأكاديمي للفاعلين	37
246	تأثير مهنة الأم على الأساليب التربوية لضبط السلوك داخل الأسرة	38
248	يبين تأثير مهنة الأب على نوعية النصائح وأولوياتها داخل الأسرة	39
250	تأثير الجنس على الغياب المدرسي	40
255	تأثير الأقدمية على الخصائص التي يتميز بها المسؤول المباشر	41
257	تأثير المؤهل العلمي على الطرق المستعملة كتحفيز العمال	42
258	تأثير الجنس على معاملة المرؤوسين	43
260	تأثير موطن النشأة على مراعاة الإنسانية عند حدوث خلل في المؤسسة	44
262	تأثير الجنس على الخصائص المميزة للمسؤول المباشر	45
265	تأثير الجنس على المرونة في التعامل مع المرؤوسين	46
267	تأثير السن على قيادة فريق العمل أثناء الزيارات الميدانية	47
268	تأثير الجنس على محاسبة العمال على إهمال الأنظمة والقوانين التي يهملها القائد	48
270	تأثير الجنس على تبرير التصرفات الغير رسمية داخل المؤسسة	49
272	تأثير موطن النشأة على الالتزام بالاطلاع على مستجدات المؤسسة "المداومة	50
274	تأثير الأقدمية في المنصب على دوافع إحترام مواعيد العمل	51
278	تأثير المؤهل العلمي على الانخراط في النقابة	52
280	تأثير الأقدمية على مفهوم العمل لدى الفاعلين في المؤسسة	53
283	تأثير السن على صعوبة الحصول على المعلومات داخل المؤسسة	54
285	تأثير الجنس على مفهوم الوقت لدى الفاعلين داخل المؤسسة	55

287	تأثير نوع الأسرة على مكانة المؤسسة بالنسبة للفاعلين	56
289	دور الجنس في الأسباب المؤدية على الصراعات داخل المؤسسة	57
292	تأثير الأقدمية في المنصب على أسباب نجاح الفاعل داخل المؤسسة	58
295	تأثير السن على أسباب الجدية في العمل داخل المؤسسة	59
297	تأثير المؤهل العلمي على تقييم العملية الإتصالية داخل المؤسسة	60
302	تأثير موطن النشأة على الطرق المفضلة للاتصال بين الفاعل والمسؤول المباشر	61
309	القيم التنظيمية التي يجب أن تسود المنظمات لزيادة الفاعلية التنظيمية	62

المقدمة

مقدمة:

تسعى كل منظمة بغض النظر عن تركيبيتها ; تنوع عناصرها وادوارها لتحقيق النجاح والتفوق الدائمين والمحافظة على المكانة المرموقة والسيرورة المنضبطة، ولا يكون ذلك الا بإعطاء الفرص لأفرادها او بالأحرى راس مالها الاجتماعي وتمكينه من تطبيق ما اكتسبه من قيم ومبادئ علمية وعملية ساهمت هذه المنظمات في ترسيخها لمختلف فاعليها حتى يحققوا نموذجا تسييريا استراتيجيا هادفا في المجتمع فضلا عن مؤسساته .

فبلوغ الغرض الموحد للمؤسسة يتطلب اتباع استراتيجية تعتمد أساسا على توعية كفاءات ، تكوين وتحفيز مؤهلات الراس مال البشري من خلال تأديته شتى ادواره بعيدا عن الضغط " المهني والاسري" الذي تحدث عنه Hill Reuben من خلال تقديمه نموذجه المشهور $A/B/C \times X$ () الخاص بالضغط الاسري ونموذجه الخاص بالأزمات الاسرية ويتكون من A : الاحداث الضاغطة (Stressors Events) ، B ، ادراكات الاحداث (Event/ Perceptions) ، C ، الموارد (Ressources)، وتفاعل كل من A/B/C ينتج في الأخير X الذي يمثل الضغط او الازمة ، وتتسبب هذه الحالة من إحداث اللاتوازن الاسري الذي يؤدي بدوره الى تعطيل نظام الاسرة من حيث الحركية والقدرة، وهذا ما يؤثر بدوره على أداء، إنجازات وممارسات الموارد البشرية في المؤسسة ويؤثر على افعالهم وتفاعلهم البيئي الداخلي والخارجي¹ ومما لاشك فيه ان أي مورد بشري يقوم بأدوار عديدة في حياته ويتحمل مسؤوليات جمة على عاتقه على مستوى شخصه او اسرته او وظيفته وعمله او غير ذلك من الأدوار التي يؤديها في حياته منذ انخراطه في الحياة الاجتماعية وتفاعله معها ، لكن اهم الأدوار التي يقوم بها والمسؤوليات التي يتحملها هي تنشئة تكوين وتدريب من هم تحت رعايته ومسؤوليته .حيث تنعكس اثارها سلبا او إيجابا على كل الأطراف : " اباء ، أمهات ، جماعات ومجتمعات"، ذلك لأثرها البالغ على تشكيل سلوك الافراد عموما وعلى تنمية الشخصية وصقلها بشكل متكامل خصوصا عقليا وروحيا واجتماعيا وثقافيا ووجدانيا واخلاقيا ، أي تنشئة شخص صالح لنفسه ولغيره متكيف مع ذاته ومجتمعه متفاعل مع المثرات الاجتماعية والبيئية بشكل إيجابي حيث لا يتسنى ذلك للمرء الا بتمثل قيم مجتمعه المتوارثة والمكتسبة نتيجة للتنشئة التي تلقاها خلال فترة زمنية طويلة واهمها مراحل الطفولة الثلاثة ، حيث اكتسب فيها عادات مجتمعه وتقاليد وعرافه ومعتقداته وثقافته ، معايير وقيمه التي تنعكس بدورها على سلوكاته وممارساته كفرد فاعل في المؤسسة .

¹Pittermannet al, **Handling Emotions in Human – Computer Dialogues**. Springer Science & Business Media ,2009,p3-12 بتصريف

ومن هنا يتجلى عظم الدور والأمانة التي تتحملها الاسرة وباقي المنظومات الاجتماعية وحجم المسؤولية التي انيطت بها في تنمية وترسيخ القيم الاجتماعية النبيلة التي تحقق بدورها تماسكا وتفوقا استراتيجيا للمجتمع ومختلف مؤسساته.

غير أن المشكلة التي تواجه المنظمات حاليا هي وجود المدير المسير بدل توافر القائد " المدبر، المناجير" الفاعل الذي اصبح ندرة يصعب العثور عليها بسهولة خاصة في الجانب التنظيمي حيث لا يقتصر فيه دور القائد على اصدار الأوامر والتأكد من النشاطات الإدارية التي تتم داخل التنظيم ، بل يتعداه الى امداد باقي الفاعلين بما يحفزهم ويغرس في نفوسهم روح العمل الجماعي وكذلك السعي لتنسيق جهود العاملين وتوجيهها وبالتالي يستطيع ان يجد السلوك الهادف لدى الافراد¹.

هذا ما وفر لنا قدرا لا يستهان به من المعلومات والدراسات الميدانية التي اثرت على تعديل سلوك القائد ، تحقيق التوافق بين اهداف المؤسسة وأهداف عمالها ، تفعيل دور التنشئة الاجتماعية في ترسيخ القيم وتعزيز ثقافة المؤسسة.

وستتناول دراستنا تحت عنوان " دور المقومات الاجتماعية في تحقيق المناجمنت الاستراتيجي

الفصل الأول:» الاطار المنهجي الذي يتضمن أسباب اختيار الموضوع ، صياغة الإشكالية ، بناء الفرضيات ، تحديد المفاهيم ، المنهج والتقنيات المستعملة ، المقاربة السوسيولوجية ، الدراسات السابقة ومناقشتها ، صعوبات الدراسة ، ويتضمن الاطار النظري الفصول التالية :

الفصل الثاني : المقومات الاجتماعية : الابعاد والاثار حيث تطرقنا فيه الى :

أولاً: الاسرة والتنشئة الاجتماعية .

ثانياً: المدرسة رؤية سوسيولوجية .

الفصل الثالث : الثقافة والتوافق الاسري : الفعالية والابعاد السوسيولوجية وفيه ركزنا على :

أولاً: ثقافة المؤسسة كامتداد للثقافة المجتمعية.

ثانياً: التوافق الاسري: مفهومه، ابعاده والعوامل المؤثرة فيه.

الفصل الرابع : المناجمنت الاستراتيجي : عناصره واليات تفعيله في المؤسسة ، وتطرقنا فيه الى :

أولاً: القائد واهم تقنيات نجاحه في المؤسسة.

ثانياً: مهارات الاستثمار للموارد البشرية ودورها في تفعيل المسار الوظيفي داخل المؤسسة

¹ سليم العايب ، حكيمة بوطبال ، فعالية القيادة في تسيير الافراد داخل المؤسسة . مجلة مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر 2 ، العدد 1، ديسمبر 2013، ص35.

أما فيما يخص الاطار الميداني للدراسة ، قسمناه كما يلي :

الفصل الخامس: تقديم مؤسسة الدراسة " المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI الروبية ، فرع VIR

وقسمناه الى أربعة عناصر كالتالي :

أولاً: التعريف بمؤسسة الدراسة .

ثانياً: تعريف وتحديد عينة الدراسة .

الفصل السادس: تحليل وتفسير المعطيات الميدانية ، وقسمناه الى :

أولاً: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى : محور الاسرة كمقوم اجتماعي. فالاستنتاج الجزئي

للفرضية الأولى.

ثانياً: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية : محور المعارف المدرسية لفرد . فالاستنتاج الجزئي

للفرضية الثانية.

رابعاً: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة : محور التنشئة الاجتماعية والممارسات القيادية

. فالاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة .

خامساً: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرابعة: محور الثقافة التنظيمية للموارد البشرية .

فالاستنتاج الجزئي للفرضية الرابعة.

• الاستنتاج العام.

• الخاتمة.

• التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول:

الجانب المنهجي للدراسة

1- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

من بين أهم أسباب اختيارنا لموضوع " دور المقومات الاجتماعية في تحقيق المناجمنت الاستراتيجي ما يلي:

أ- أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي كباحث بموضوع التنشئة الاجتماعية وانعكاساتها على الممارسات القيادية.
- من خلال الزيارات الميدانية المتكررة لمؤسسة الدراسة التمسنا أهمية العلاقة بين المناجمنت وعلم الاجتماع وكان هذا الإهمال محفزاً إيجابياً دفعنا لتوضيح أبعاد هذه العلاقة، دورها وأهميتها على مستوى المؤسسة من خلال طرحنا لموضوع الدراسة.

ب- أسباب موضوعية:

- فقدان الأسر المعاصرة الأطر الثابتة للاستقرار وتراجعها عن القيام بدورها الحقيقي في ترسيخ القيم عبر النشء (استنادا لإحصاء عدة مؤسسات وطنية حكومية).
- أهمية تنمية رأس المال البشري باعتباره مقوما اجتماعيا رئيسيا لتحقيق المناجمنت الاستراتيجي.
- التناقضات الناتجة بين مختلف المؤسسات التربوية المسؤولة عن تأهيل الفرد اجتماعيا.
- الأهمية البالغة التي يكتسبها المناجمنت دوليا باعتباره قضية العصر.
- انعكاسات الممارسات الخاطئة في عملية التربية على سلوكات القادة مستقبلا من ناحية التوافق الاجتماعي مع المحيط الخارجي.
- التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي يخضع لها بناء المجتمع على المستوى العالمي عامة والمجتمع الجزائري خاصة، والتي تؤثر بالدرجة الأولى على بناء الأسرة وأدوارها من جهة وعلى سائر المؤسسات التربوية من جهة أخرى.

2- أهمية وأهداف الدراسة:**أ- أهمية الدراسة:**

تهتم دراستنا بالدرجة الأولى إلى توضيح العلاقة بين علم الاجتماع والمناجنت، فعلى المستوى المؤسساتي أو التسييري تظهر اللبنة الأساسية لعلم الاجتماع التي تدعم أو تهدم البنية الرئيسية للمؤسسة وتؤثر على مناخها التنظيمي كالإنتاجية والرضا الوظيفي وغيرهم ... فالعمل على توثيق العلاقة بينهما يعد الفاصل في تحقيق الاستقرار والاستثمار في جميع الجوانب خاصة الاقتصادية والقيمية بما في ذلك رفع دافعية العاملين وروحهم المعنوية ودمجهم في صلب العملية التسييرية.

ب- أهداف الدراسة: تتمحور أهم الأهداف المبتغاة من هذه الدراسة فيما يلي:

✓ التركيز والاهتمام بأهم مقوم اجتماعي إلا وهو "الأسرة" المؤسسة الاجتماعية الأولى ودورها في ترسيخ القيم الأساسية (الصدق، الأمانة، القناعة والتضامن الاجتماعي، الصبر والتحدي، روح المبادرة والمخاطرة) والتي تحقق بدورها أهم عناصر التنمية في المجتمع المتمثلة في:

1- تحقيق تماسك المجتمع.

2- تحقيق وتعزيز المناجنت الاستراتيجي.

✓ إظهار الصعوبات التي تواجهها الأسرة فضلا عن باقي المؤسسات التربوية والاجتماعية في غرس وتنمية القيم للنشء من جهة، وإعداده وتكوينه كراس مال اجتماعي فاعل في مجتمعه وبالتالي جميع مؤسساته من جهة أخرى

✓ التعرف على الأطراف الفاعلة في المجتمع وعلاقتها بتحقيق المناجنت الاستراتيجي.

✓ التعرف على عناصر المناجنت الاستراتيجي، أهم العوامل والمقومات المساهمة في تحقيقه.

✓ معالجة أبرز العراقيل والمشاكل التي يعاني منها القائد على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة.

✓ الحد من معوقات التسيير المؤسساتي.

✓ إدراك أهمية رأس المال الاجتماعي في تحديد إستراتيجية المؤسسة.

3- صياغة الإشكالية:

الأولى في أن الاجتماع الإنساني ضروري، ويعبر الحكماء عن هذا بقولهم الإنسان مدني بالطبع أي لا بد من الاجتماع الذي هو المدينة في اصطلاحهم وهو معنى العمران¹، فالمجتمع كل مترابط ولا يمكن فهم أي جزء منه بمعزل عن علاقته بالأجزاء الأخرى، فلا يمكن فهم طبيعة العلاقة بين الحكام والمحكومين في - مجتمع ما على سبيل المثال - بمعزل عن القيم والمعتقدات السياسية السائدة، وهو كيان معقد التركيب من حيث مؤسساته وتخصصات الأفراد والجماعات فيه وتشابك العلاقات بين أفرادها ويزداد هذا المجتمع تعقيدا كلما تطور أكثر وكلما تراكمت ثقافته وتجددت معطياته الحضارية².

و الإنسان أهم عنصر مساهم في العملية التنموية الفاعلة في المجتمع، ويمثل جيل الشباب شريحة مهمة من هذه التركيبة من حيث العدد والقدرة على الإنتاج. ويزيد من أهمية هذه الشريحة أنهم الأكثر تأثرا وخاصة في ظل التحولات التي صاحبت العولمة (شبكة المعلومات، الفضائيات، الهاتف الخليوي...) ومن ثم تعدد وتنوع فرص التعلم الذاتي الفردي والجماعي لذا فالاستثمار في التعليم وثيق الصلة بكل جوانب الحياة، وان الجودة النوعية في التعليم هي مفتاح جودة الحياة ذاتها أي نمط الحياة وغيرها، بل أن كفاءة الاستثمار في أي قطاع من قطاعات التنمية تعتمد على كفاءة الاستثمار في قطاع التربية والتعليم.

من هنا تأتي أهمية تنمية رأس المال البشري الذي يفوق في أهميته رأس المال المادي لان التكلفة العالية في إعداده بدنيا، علميا ونفسيا منذ الطفولة إلى أن يصبح قادرا على العمل المنتج يكلف الأسرة والمجتمع كثيرا وبالتالي فإن إهداره وبقائه دون عمل هو إهدار للتنمية الشاملة ماديا وتعليميا وصحيا ونفسيا ونمط حياته والعائد منها عليه وعلى أسرته ومجتمعه³.

فالتكامل بين المورد والهدف مبتغى كل تنظيم لا محالة، علما انه دون تحقيق التوافق بين الإدارة الجادة والمتميزة المدعمة بكفاءات علمية وعملية عالية، مهارات شخصية ومهنية مرتكزة بدورها على مقومات

¹ محمد عبد الرحمن ابن خلدون، مقدمة بن خلدون الجزء الأول من كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر. مؤسسة الأعلى للمطبوعات، بيروت، لبنان، ١٩٤٤، ص 41.

² السيد سلامة الخميسي، التربية و المدرسة و المعلم قراءة اجتماعية ثقافية. دار الوفاء للطباعة والنشر، إسكندرية، 2000، ص118.

³ مهدي محمد القصاص، بيئة استثمار رأس المال. المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي، مصر، نوفمبر، 2008، ص2.

اجتماعية راقية وأسس تسييرية ملائمة توافيها التحكم في انضباط سيرورتها لن يكتب لكثير من المنظمات النجاح والاستمرار في الواقع التنافسي الحالي وما يتسم به من تعقيد وميزات تطويرية وتكنولوجية عالية، وبالطبع فان نجاح المؤسسة لا يتوقف فقط على دراسة مجموعة من العلوم الإدارية ووضع الخطط النظرية دون التطبيق الفعلي لهذه الاستراتيجيات العملية على ارض الواقع وما صاحب ذلك من صقل للقدرات والمكتسبات بثتى أنواعها مع التركيز على الموارد البشرية باعتبارها القلب النابض للمؤسسة ونخاع النجاح أن عوامل كما ينبغي أي بضمان بيئة تنظيمية ملائمة.

إضافة إلى الدراية بالنواحي القانونية المرافقة لمختلف الأنشطة المؤسساتية في مختلف الأعمال، هذا بالإلمام الكامل بالتغيرات المتسارعة الإيقاع المواجهة لنا، فالميزة التنافسية التي تعتمد على نتائج الفحص الدقيق والتحليل الأدق لكل من نقاط القوة والضعف من جهة والمتغيرات البيئية للمنظمة سواء الداخلية أو الخارجية من جهة أخرى من فرص ومخاطر محيطة أو قد تحيط بها مقارنة بخصومها في السوق تفرض على المنظمة وضع واختيار استراتيجيات بمستوى حدة وسرعة هذا التطور.

وعملية تكيف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكيد بقاء التنظيم والعمل على تنميته وتطويره على المدى البعيد من خلال تدعيم وتعزيز قيمة منتجات المنظمة ومكانتها في المجتمع يتطلب إتباع مراحل، أو بالأحرى اتخاذ إجراءات لا نقول صارمة وإنما فعالة بدء باختيار الشخص المناسب في المكان المناسب وصولاً إلى إعطاء كل ذي حق حقه.

كما ساهمت بعض التعاريف النظرية الكلاسيكية في تعزيز هذا المفهوم إلا وهو " العمل " وربطه بقيم الموارد البشرية والتي نذكر منها :ابن خلدون الذي تحدث عن أهمية النشاط الاقتصادي في تشكيل العمران البشري، تأمل دور كايم اثر تقسيم العمل في المجتمع الحديث على خلق أنواع جديدة من التضامن الاجتماعي، وكان ماركس قد بشر بما اختزله بعض أعدائه إلى نظرية اقتصادية، واتخذ فيبر موضوعاً له الجذور الدينية الأخلاقية المعنوية للنظام الرأسمالي الحديث وحتى العصر الحاضر في عصر العولمة¹.

فقد كان لماركس 1818-1883 وفيبر 1864-1920 ودور كايم 1885-1917 تأثير مهم ومستمر على علم الاجتماع وكان هؤلاء الثلاثة ضمن أول من درسوا في المجتمع بطريقة أصبحنا نطلق عليها "الطريقة السوسيولوجية" وعلى الرغم من أن علماء الاجتماع المعاصرين أثاروا مسائل إضافية وربما

¹. جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع . ترجمة محمد الجوهري وآخرون، المجلس الأعلى للثقافة المجلد 1، ط2، 2007، ص35.

مختلفة عن تلك التي أثارها ماركس وفيرر ودور كايم، فإن استمرار أهمية أعمال هؤلاء الثلاثة تعكس أمرين : أولهما أن المسائل التي أثاروها تتشابه مع بعض المسائل التي يثيرها علماء الاجتماع اليوم وثانيها أن اطر التحليل والتفسير الاجتماعي او المنظورات السوسولوجية التي ابتدعها هؤلاء المؤسسون تم تطويرها وتعديلها ولكن لم يتم إحلالها إحلالا كلياً¹.

ومنه نلاحظ الأهمية السوسولوجية لترسيخ الفكر المناجماتي بما في ذلك التفكير وحسن التدبير، قوة الإرادة وروح التحدي منذ نشاء الطفل في رفع مستوى أدائه وتنمية قدراته وترويض سلوكه للأفضل. فمما لا شك فيه أن الاقتصاد الناجح المرتكز على التخطيط السوي المبني على القواعد والمبادئ السليمة المقومات الاجتماعية الرفيعة يؤدي حتما إلى تحقيق المناجمت الاستراتيجي الذي كان ولا يزال سيد الساحة الذي يخضع لمشيئته القوى السياسية والثقافية والمعرفية وعليه وجب تحقيقه.

وكما عرف Bernard Galaboud المناجمت انه عبارة عن عملية تحويل عمل الآخرين نحو الأفضل وذلك بتنميته بغية تحقيق الترقية والاستثمار الدائم²، وبالتالي من أهم المفاتيح التي تمكننا من التحكم بشكل صحيح في تحديد وفهم مضمون المناجمت الاستراتيجي والعمل على تجسيده ميدانيا في المنظمة: الإستراتيجية المناسبة لكل منظمة حسب نوعها حيث تشمل جميع الأنشطة الحساسة للمؤسسة وتسهل من التعامل مع التغيرات في بيئة المنظمة. وكذا عملية صنع مجموعة من القرارات الهامة التي تحدد طبيعة، اتجاه مجال ونشاط كل جهاز مؤسساتي إداري ووظيفته، حيث يعتبر القرار الاستراتيجي الاختيار المفضل لدى متخذه من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص احد جوانب التنظيم في ظل ظروف بيئية خارجية تتسم بالتغير اتجاه الفرص والمخاطر وظروف بيئية داخلية تتسم كذلك بالتغير اتجاه نقاط قوتها وضعفها وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم.

ومع إدراك المفكرين وعلماء الاجتماع وإجماعهم على أن انتظام الحياة الإنسانية قائم بالدرجة الأولى على كلية الأسرة ذلك أنها تستجيب للنوازح الحيوية عند الفرد التي اقتضت وجودها واستمرارها حتى غدت مؤسسة راسخة ومقوما اجتماعيا لا يستغنى عنه من جهة وان التنظيمات الاجتماعية الأخرى تعتمد على نتائجها، كيف لا ويبدو ذلك واضحا من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي تمثل مجموعة من العمليات الاجتماعية التي تطور من خلالها الأطفال وعيا بالمعايير والقيم الاجتماعية ويكونون إحساسا متميزا

¹ ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع . ترجمة صلاح هلال وآخرون، المركز القومي للترجمة، القاهرة، ط1، 2011،ص10.

² Bernard (G), Management . edition Breal , Amazon, France, 2004.p28

بالذات، وعلى الرغم من أن عمليات التنشئة الاجتماعية تكتسب أهمية خاصة خلال الأطوار الأولى للطفولة المبكرة ومرحلة الطفولة المتأخرة، إلا أنها تتواصل بدرجة ما على مدار الحياة وليس كائنات بشرية معصومة من ردود أفعال الآخرين المحيطين بهم وتدفعهم هذه ردود الأفعال إلى التعديل من سلوكهم في كافة مراحل دورة الحياة¹.

ومنه الاختلاف في دورة حياة المنظمة راجع لاختلاف دورة حياة مواردها لاسيما البشرية منها بما في ذلك مقوماتها .

وبناء على ما سبق ذكره، سنقوم بطرح التساؤل العام لإشكالية دراستنا كالتالي:

- كيف تساهم المقومات الاجتماعية في بناء مناجمت استراتيجي في المؤسسة؟
مرفقا بالتساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تساهم الأسرة في تقويم المناجمت الاستراتيجي؟

- كيف تؤثر التنشئة الاجتماعية للقائد على دوره في المؤسسة؟

- كيف تساهم المدرسة في إعداد القائد الاستراتيجي؟

- كيف يتم إنتقاء معايير إستراتيجية بناءة لتفوق المؤسسة؟

4- بناء الفرضيات:

للإجابة على تساؤلات الإشكالية المطروحة، قمنا ببناء الفرضية العامة التالية:

- التوصل لمناجمت استراتيجي يتحقق نتيجة سيرورة متواصلة قائمة على مقومات اجتماعية متكاملة أدوارها، متفاعلة فيما بينها أهم عناصرها (الأسرة والمؤسسات التربوية) والتفاعل الايجابي لهذه العناصر يعمل على تكوين أهم عنصر فاعل في المجتمع " المورد البشري" باعتباره صانع ثقافة المؤسسة ورائدها بتفوقه الدائم وتحكمه في السير الحسن لها.

مرفقة بالفرضيات الجزئية التالية:

- تعتبر الأسرة مقوما اجتماعيا فعالا بناء في المجتمع كلما أضفت تنظيما وتحديدا لجميع أدوارها الفعلية.

- تعد التنشئة الاجتماعية بمثابة البعد الروحي "القيمي" التي تظهر نتائج غرسها لدى القائد وتميزه عن غيره أثناء ممارساته العلمية والعملية معا سواء كان مسيرا أو مسيرا داخل المؤسسة.

¹ أنتوني جينز، مقدمة نقدية في علم الاجتماع . ترجمة احمد زايد وآخرون، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة القاهرة، ط2، 2006، ص 225.

- تساهم المدرسة في تنمية معارف الفرد وتفعيلها ما يجعله مؤهلا علميا ومعرفيا (مع مراعاة الفوارق الشخصية للأفراد).
- تتفوق المؤسسة بتفوق مواردها البشرية، ويتحقق هذا بتحقيق التوافق بين ثقافة المؤسسة والثقافة المجتمعية.

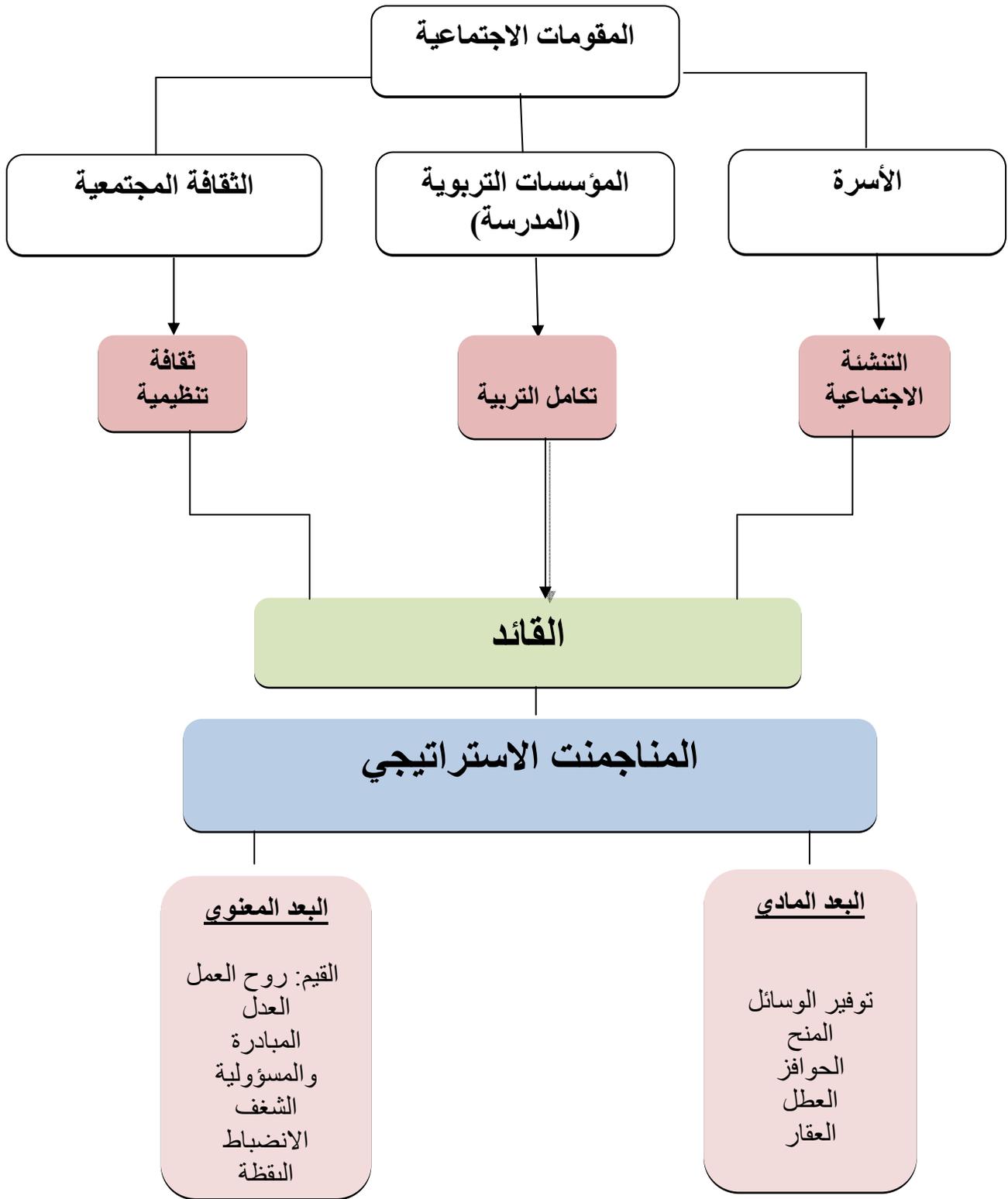
5- متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: المقومات الاجتماعية المتمثلة في:

- المجتمع كبناء.
- الأسرة كنسق.
- التنشئة الاجتماعية كمقوم أسري.
- المدرسة كمؤسسة.
- التربية كنظام.
- الثقافة كمقوم للتنمية.

المتغير التابع: تحقيق المناجمنت الاستراتيجي.

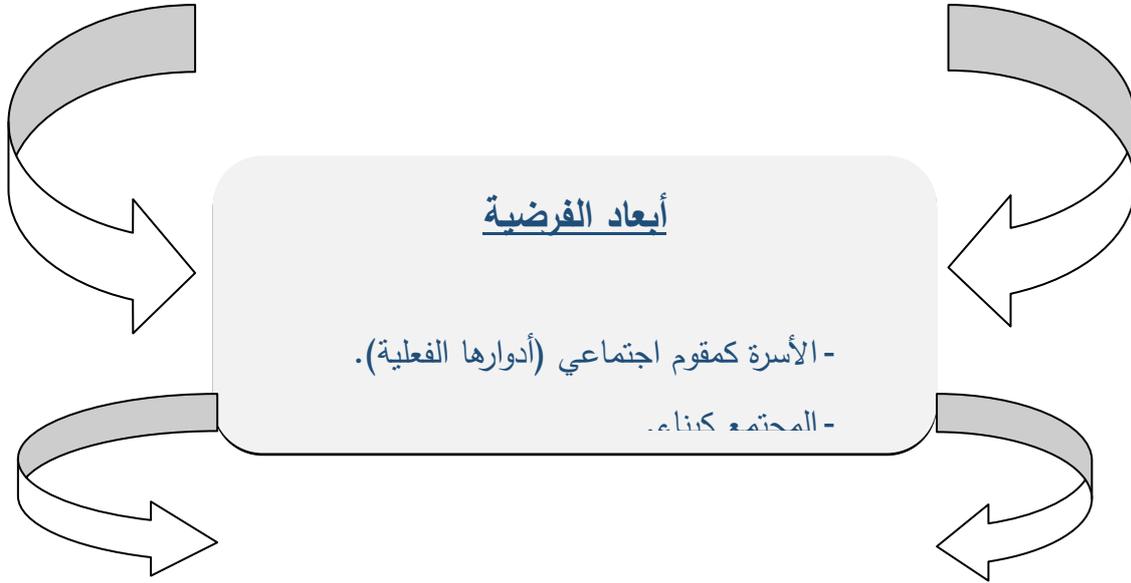
ويمكننا توضيح متغيرات وأبعاد الدراسة في المخطط أدناه:



المخطط رقم 01: يوضح متغيرات وأبعاد الدراسة ; المصدر: من إعداد الطالبة

الفرضية الأولى

تعتبر الأسرة مقوما اجتماعيا فعالا بناء في المجتمع كلما أضفت تنظيما وتحديدا لجميع أدوارها الفعلية.



مؤشرات الفرضية

- الاهتمام المادي والمعنوي (بين أفراد الأسرة).
- التواصل الأسري (الإصغاء، المشاورة بين أفراد الأسرة)
- الأمان العائلي.
- طبيعة العلاقة بين الوالدين والأبناء.
- الرعاية الصحية.
- مرافقة الأبناء أثناء العطل.
- التماسك الأسري.
- ترسيخ القيم واحترام العادات.
- فن التعامل (أفراد الأسرة والعائلة الكبيرة).
- البيئة الجغرافية.
- الأساليب التربوية التي يستعملها الوالدين في تربية أبنائهم
- تقبل شخصية الأبناء وميولاتهم.
- غرس ثقافة الحوار.
- ضبط السلوكات داخل وخارج البيت.

المخطط رقم 02: توضيح أبعاد ومؤشرات الفرضية الأولى. المصدر: من إعداد الطالبة.

الفرضية الثانية

تعد التنشئة الاجتماعية بمثابة البعد الروحي " القيمي " التي تظهر نتائج غرسها لدى القائد وتميزه عن غيره أثناء ممارساته العلمية والعملية مع سواء كان مسيرا أو مسيرا داخل المؤسسة.

أبعاد الفرضية

- البعد القيمي " الروحي " للتنشئة الاجتماعية.
- ممارسات القائد العلمية والعملية.

مؤشرات الفرضية

- الإخلاص داخل وخارج المؤسسة.
- الدافعية للعمل.
- الانضباط.
- احترام قيمة الوقت.
- إتقان العمل.
- المرونة.
- تحسين أجواء العمل.
- التكيف مع طبيعة العمل.
- التفاعل مع العمال.
- الحكمة أثناء الأزمة.

المخطط رقم 03: توضيح أبعاد ومؤشرات الفرضية الثانية. المصدر: من إعداد الطالبة.

الفرضية الثالثة

تساهم المدرسة في تنمية معارف الفرد وتفعيلها ما يجعله مؤهلاً علمياً (مع مراعاة الفوارق الشخصية للأفراد).

أبعاد الفرضية

- المكتسبات المعرفية للفرد في المدرسة.
- الفوارق الشخصية للأفراد.

مؤشرات الفرضية

- التحصيل الدراسي.
- الانتباه، التركيز والقدرة على الاستيعاب.
- العلاقة بين المعلم والتلميذ.
- الإلهام.
- الأجواء داخل القسم.
- مجالات النقاش بين المعلم والتلميذ.
- كيفية تشجيع التلاميذ النجباء.
- معاملة المعلمين للتلاميذ المعيّدين.
- متابعة مسار التلميذ طيلة العام الدراسي.
- نوعية أسئلة الامتحان.
- تقبل أو رفض التلميذ للمعلم.
- طريقة توبيخ أو معاقبة التلاميذ.
- التزام المعلم بأخلاقيات المهنة.
- القدرة على التعليم (الكفاءة بالنسبة للمعلم).
- التغيب المدرسي.
- طريقة تقييم وتقويم التلاميذ.
- القيام بنشاطات ترفيهية أثناء فترات الراحة.
- تشجيع الإبداع والمواهب.
- الأثر النفسي للعلامة على التلميذ.
- تأثير علامة التلميذ على معاملة الإدارة والمعلم له.

المخطط رقم 04: توضيح إبعاد ومؤشرات الفرضية الثالثة. المصدر: من إعداد الطالبة.

الفرضية الرابعة

تتفوق المؤسسة بتفوق مواردها البشرية، و يتحقق التوافق بين ثقافة المؤسسة والثقافة التنظيمية.

أبعاد الفرضية

- مخلفات الثقافة التنظيمية داخل وخارج المؤسسة.
- التسيير الاستراتيجي للمورد البشري.

مؤشرات الفرضية

- القيم المشتركة.
- أساليب الاتصال التنظيمي.
- الاتجاه نحو القائد.
- ازدواجية اللغة.
- الإحساس بالمرؤوسين.
- الرضا الوظيفي.
- التعاون.
- الاندماج.
- فعالية الأداء.
- التوظيف.
- التكوين والتدريب.
- الجودة.
- المنافسة.
- المسؤولية.
- الإيمان بأهداف المنظمة.
- الجدية في العمل.
- الحزم في اتخاذ القرارات.
- المبادرة.
- تماسك جماعات العمل.

المخطط رقم 05: توضيح أبعاد ومؤشرات الفرضية الرابعة. المصدر: من إعداد الطالبة

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

6-1- الدور:

يعرفه قيدنز: انه السلوك المتوقع من الفرد الذي يشغل وضعا اجتماعيا معيناً¹. وتعرفه موسوعة علم الاجتماع: مفهوم الدور من المفاهيم الأساسية في النظرية الاجتماعية، فهو يحدد لنا طبيعة التوقعات الاجتماعية المرتبطة بمكانات أو أوضاع اجتماعية معينة، ويحلل تفاصيل تلك التوقعات. وقد حظيت نظرية الدور بشهرة خاصة خلال الفترة حول منتصف القرن العشرين، ولكن بعدما تعرضت له من نقد متصل أصبح ينظر إليها على أنها ناقصة ومعيبة ومن ثم سقطت من الاستخدام فعلا، ومع ذلك فمزال مفهوم الدور يمثل أداة أساسية للفهم في علم الاجتماع وهناك اتجاهان مختلفان داخل نظرية الدور: احدهما تطور في إطار الانثروبولوجيا الاجتماعية لـ رالف لنتون ويولي أهمية بنائية للأدوار القائمة داخل النظام الاجتماعي . وهنا تصبح الأدوار مجموعة مترابطة مؤسسيا من الحقوق والواجبات المعيارية. فيما يرى بارسونز Parsons أن الدور يمثل الجانب الحركي للمكانة، بينما تمثل المكانة الجانب المكاني للدور². أما الاتجاه الثاني - فهو في نزعة العامة - يميل إلى علم النفس الاجتماعي يراز على العمليات النشطة المتضمنة في صنع الأدوار وتولي الأدوار وممارستها. وهذا الاتجاه جزء من تراث التفاعلية الرمزية. ويحدد التفسير البنائي للأدوار المكانات في المجتمع، مكانة المعلم مثلا ثم يحاول وصف المجموعة المعيارية من الحقوق والواجبات المرتبطة بالنمط المثالي لهذا الوضع وهذه التوقعات ذات الأساس الاجتماعي هي التي تكون الدور³.

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكننا **تعريف الدور إجرائيا** كما يلي : الدور هو الممارسات العملية للأفراد التي تختلف باختلاف الأطر، المواقف والوظائف.

6-2- الأسرة:

المعجم الكبير لعلم الاجتماع: الأسرة هي مجموعة أفراد ذوي صلات معينة من قرابة أو نسب ينحدر بعضهم من بعض أو يعيشون معا وكانت الأسرة في الجماعات الأولى واسعة كل السعة بحيث تساوي

¹ أنتوني قيدنز، مرجع سابق . ص 233.

² Linton(R), cité par SF Naddel : Dans la théorie de la structure sociale, Ed de minuits le sens commun, Paris, 1983 , p49.

³ مارشال جوردون، موسوعة علم الاجتماع. ترجمة محمد الجوهري وآخرون، المجلس الأعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة، ط 2008، ص 118.

العشيرة ثم أخذت تضيق شيئاً فشيئاً وحتى أصبحت لا تشمل إلا على الزوج والزوجة وأولادهما ما داموا في كنفهم¹.

تعريف موسوعة "اونيفارسال": الأسرة هي أب، أم وأطفال وهي الوحدة الإقامية السكنية والاقتصادية الأساسية والتي بفضلها تتم عملية التربية والإرث².

ويعرفها مصطفى حجازي: الأسرة هي مؤسسة اجتماعية تتشكل من منظومة بيولوجية اجتماعية، وتقوم على دعامتين الأولى بيولوجية وتتمثل في علاقات الزواج وعلاقات الدم بين الوالدين والأبناء وسلالة الأجيال، أما الثانية فهي اجتماعية ثقافية حيث تنشأ علاقات المصاهرة من خلال الزواج ويقوم الرباط الزوجي تبعاً لقوانين الأحوال الشخصية حيث يتم الاعتراف بها، ويفصل علم الاجتماع الأسري نوعين رئيسيين من الأسر وهي:

- الأسرة النووية: وتشكل النوع المستجد منهما الذي يتزايد انتشاره مع ازدياد التحضر والدخول في الحداثة.

وتتكون الأسرة النووية من الزوجين وأولادهما غير البالغين وتقوم بمثابة وحدة مستقلة عن باقي الوحدات الأسرية في المجتمع المحلي ويشيع فيها صغر الحجم ودرجة نسبية من الحرية الفردية والعلاقات الأفقية التشاركية التبادلية والسكن المستقل وكذلك الحياة الاقتصادية المستقلة نسبياً عن أسر الأصل.

- الأسرة الممتدة: هي النمط الذي ساد تقليدياً في المجتمع العربي حيث أنها تشكل احد فروع القبيلة أو العشيرة وتتكون عادة من مجموعة أجيال الأجداد الآباء والأبناء ومن الشائع أن تعيش هذه الأجيال ضمن حيز مكاني واحد قبل الزواج وبعده، كما تندرج ضمنها قرابة الدم من أعمام وأخوال³.

التعريف الإجرائي للأسرة: الأسرة هي أول مؤسسة اجتماعية يتلقى فيها الفرد اللبنة الأولى للتربية، من خلال التزام أفرادها بتحقيق التوافق بين حقوقها وواجباتها.

6-3- رأس المال الاجتماعي:

استخدم عالم الاجتماع الأمريكي جيمس اولمان هذا المصطلح لوصف أنواع العلاقات بين الأفراد في إطار الأسرة والمجتمع المحلي والتي يعتقد أنها تمارس تأثيراً قوياً على مستويات التحصيل الدراسي

¹ زينب دهيمي، التغيير الاجتماعي داخل الأسرة الجزائرية. الملتقى الوطني حول الأسرة والتحديات المعاصرة يومي 16/15 ماي 2012، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص1.

² زينب دهيمي، نفس المرجع. ص 2.

³ مصطفى حجازي، الأسرة وصحتها النفسية. المركز الثقافي العربي، المغرب، ط2015، ص16.

وينظر هذا المصطلح مصطلحي رأس المال المادي ورأس المال البشري المستخدمان في علم الاقتصاد، وقد ذهب اولمان وهوفر إلى أن أوجه القصور في رأس المال الاجتماعي، تلك التي تنجم عن غياب احد الأبوين في الأسرة أو انخفاض درجة اهتمام الوالدين بالطفل أو بأنشطة الأسرة، وذلك لانخفاض مستويات تفاعل البالغين في الأسرة خاصة الوالدين مع شؤون المجتمع المحلي فان أوجه القصور تلك إنما تكون وخيمة العواقب على نمو الطفل في مرحلة المراهقة.

ويرى اولمان أن "رأس المال الاجتماعي" الخاص بنمو احد الشباب يتمثل في أداء المجتمع المحلي لوظائفه أداء جيداً، وفي العلاقات الاجتماعية الحقيقية بين الوالدين، وفي التحديد والخصوصية الذي يتجلى في بناء تلك العلاقات وفي علاقات الوالدين بمؤسسات المجتمع المحلي.

كذلك تمثل مجموعة المعايير التي تتكون في المجتمعات المحلية ذات الدرجة العالية من الخصوصية جزء من رأس المال الاجتماعي هذا.

فالشبكات الاجتماعية المغلقة هي التي تخلق الأداء الوظيفي الناجح للمجتمعات المحلية والجماعات وهي التي تغرس بين الصغار الذين يعيشون فيها أشياء معينة مثل: الامتثال للمعايير التي تفرضها المدرسة والاهتمام بالأمور الأكاديمية والبعد عن الانحراف. أما عن غياب التفاعل بين الوالدين والأطفال وكذلك بين الوالدين وبقية الكبار في المجتمع يكون من العوامل المسؤولة عن وجود شبكات العلاقات الاجتماعية المفتوحة ونقص الاتصال وضعف الإيمان بالمعايير وبالضوابط الأسرية وتنفيذها، وكذلك من شأنه ان يقلل من احتمالات وإمكانيات تكوين رأس المال البشري ويزيد من احتمالات السلوك المنحرف¹.

ومنه يمكننا **تعريف الرأس مال الاجتماعي إجرائياً** كما يلي: تفاعلات المجتمع كبناء بما في ذلك مختلف مؤسساته وتفاعل أفرادها فيما بينهم في إطار هذا البناء مشكلين بذلك علاقات تأثير وتأثر بين أطرافه.

4-6-القائد:

يعرفه محمد حسنين العجمي: انه الشخص الذي يعمل على الوصول إلى تحقيق أهداف الجماعة الخاصة، وفي سبيل تحقيق هذا فان القائد يعمل دائماً على تقوية وتدعيم العلاقات وتحقيق أهداف الجماعة أيضاً فهو يعمل على تعديل سلوك الجماعة حتى يزيد من تماسكها ومن صلابتها، وفي سبيل

¹ مارشال جوردون، مرجع سابق. ص 201.

ضمان طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ويعرفها البعض أنها فن يكفل عدم خروجها من الخط الذي يوصل إلى تلك الأهداف¹.

القائد هو ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز الاهتمام ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب².

والقائد إنسان له شخصية براءة ولديه كل المهارات ولديه سمات شخصية خاصة ومواهب فردية، وبعبارة أخرى يتم النظر إلى القيادة من حيث شخصية وقدرة القادة ويتم تعريفها على أنها شيء يمتلكه القادة فقط³. ويتمتع القائد بالقدرة على إنهاء أعماله المستهله بالهندسة الإبداعية بتسيير الصراعات الناجمة عن تحسين التكنولوجيا، والقضاء على المعوقات التي تكون الحاجز الأساسي في نجاح هذه الهندسة وما يعينهم في ذلك هو احتكاكهم للسلطة للوصول إلى صميم المشكل قصد توفير حلول المحبذة من خلال خلق ميزات تنافسية لربط التحسينات الحاصلة في السيرورات الخاصة بالإستراتيجية، وهذا ما يبين الأهمية البالغة التي يتميز بها القائد في ربط الإستراتيجية بالقدرة⁴.

التعريف الإجرائي للقائد: هو ذلك الشخص المميز الكفاء المتمكن من التأثير والإقناع التلقائي من خلال خصائصه، صفاته وقدراته الشخصية والمهنية، الماهر في تحقيق التماسك والطمأنينة بين رؤوسيه، الحكيم والمنحكم في فعالية التسيير والتوجيه للموظفين نحو الهدف الاستراتيجي للمؤسسة.

6-5- الثقافة التنظيمية:

عندما يستخدم العلماء الاجتماعيون مصطلح ثقافة، فإنهم يتحدثون عن مفهوم اقل تحديدا مما يشيع في الحديث اليومي، ففي العلوم الاجتماعية تعني الثقافة كل ما هو موجود في المجتمع الإنساني ويتم توارثه اجتماعيا وليس بيولوجيا، بينما يميل الاستخدام الشائع للثقافة إلى الإشارة إلى الفنون والآداب فقط. فالثقافة -إن- مصطلح عام يدل على الجوانب الرمزية والمكتسبة في المجتمع الإنساني، وفي أمريكا يعتقد أحيانا أن مفهوم الثقافة يمكن أن يزودنا بطرق لتفسير وفهم السلوك الإنساني وانساق المعتقد والقيم

¹ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط2، 2010، ص30.

² بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة. دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان، ط1، 2010، ص 27.

³ مبددين تيصف اجبير وبيترشافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة. ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 20.

⁴ Hout (T), Corter(G), **Les habits neufs des cadres dirigeants.** in L'Expansion Management Review, n°77, Juin ,1995,p 61.

والإيديولوجيات و ببعض أنماط الشخصية المميزة لثقافات بعينها وتعد "روث بنكت" نموذجاً لأصحاب هذه النظرية الأخيرة¹.

ومنه فالثقافة التنظيمية هي القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي، وقد برز هذا المصطلح في مجموعة من كتب وبحوث الإدارة البريطانية والأمريكية التي صدرت في عقد الثمانينات والتي حاولت تفسير الصعوبات التي يواجهها قطاع الأعمال الغربي في مواجهة الانكماش الاقتصادي، والتحدي الياباني للاقتصاد الغربي. وتقدم هذه المؤلفات (بعضها أصبح من أكثر الكتب مبيعاً في حينه) وصفاً للثقافة التنظيمية نذكر منها: كتاب توماس بيترز وروبرت واترمان - بحثاً عن التميز 1982-، ويليام اوش - نظرية زاد-، والتر جولد سميث ودافيد كلاتريك-السلسلة المتصلة- وريتشارد تانر باسكال وانتوني اتوس-فن الإدارة الياباني 1984/1981-، و تيرينس ديل وكلان كيندي-الثقافات الجماعية 1988-.

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية : قيم ومبادئ المؤسسة التي تجمع بين أفرادها وتوحد أهدافهم وهي أساس تفوق المؤسسة .

6-6- المناجمت الاستراتيجية :

يمكن تعريف المناجمت بأنه عملية التخطيط واتخاذ القرار والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول التنظيم على الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية، ومزجها وتوحيدها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها².

يعتبر المناجمت فن يعتمد بشكل أساسي على قدرات الشخص ومواهبه إلى جانب رصيد علمي وافر من أسس ومبادئ ونظريات التسيير، ومن ثم يتبين أن المناجمت فن وعلم. فهو أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس التسييرية المتفق عليها بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى كون المناجمت عملية توجيه وقيادة للجهود البشرية بالإضافة إلى التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم.

وإذا كان هذا التعريف يؤكد انه علم يستند على مجموعة من المبادئ التي توجه الممارسة إلا أننا يمكن أن نجد من ينظر إلى أهمية الجدوى من وراء استخدامه، والتركيز على انه وسيلة وليس هدف حيث انه وسيلة الوصول إلى الهدف باستخدام أحسن الطرق في استغلال القوة البشرية والموارد المادية بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال.

¹ مارشال جوردون، مرجع سابق . ص 85.

² نفس المرجع، ص 91.

المناجمنت مجموعة تقنيات التنظيم والتسيير لعمل ما أو لمؤسسة ما. فهو فن قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الأساسية، وبذلك يشمل حسب الكثير من المؤلفين قيادة المؤسسة في مجملها بواسطة الإدارة وقيادة كل وحدة عمل بفضل الإطار المسؤول عنها. في حين أن الكلمة الانجلو سكسونية تشير إلى شمول تأطير المؤسسة.

وتم تبني كلمة Management في قاموس الأكاديمية الفرنسية بنطقها الفرنسي وتعود جذورها إلى كلمة Manager الذي يتولى إدارة وتسيير un bien وفق الكلمة الايطالية Maneggiare بمعنى Manier أو من الكلمة الفرنسية القديمة Manage و Manager الذي يدبر ويحول، وهكذا يكون المدير Manager (Manageur) الشخصية الممارسة للتدبير بلغة المكلف أو - اشترك - بقيادة المؤسسة أو وحدة العمل. فالمناجمنت حسب معجم العلوم والتسيير تقنية الحكم الفعال للمؤسسة وهذا يعني انه ينطوي تحت مفهوم النسق والانساق المندرجة في جدلية تنظيمية من خلالها يتم وضع المناهج والإجراءات والوسائل والتي يسمح تفاعلها بإظهار قيمة فكر المسؤولية والمبادرات الواجب أخذها.

أما مفهوم المناجمنت الاستراتيجي يشير إلى تلك العملية الإدارية التي يتم بموجبها إدارة كافة الموارد المتاحة في المؤسسة بصورة تضمن تحقيق كافة أهدافها وغاياتها، حيث يتم ذلك وفقا للعديد من الخطوات والتي بدورها تبدأ في تحديد هذه الأهداف ثم العمل على تحليل البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة وتحليل نظامها الداخلي، ثم وضع نظام لتقييم الاستراتيجيات مع ضرورة تحديد الفرص المتاحة والتهديدات التي قد تواجهها المؤسسة حيث يمكن أن تكون هذه التهديدات داخل المؤسسة نفسها أو من الجهات المنافسة لها¹.

كما يعرف انه إحدى العمليات التي تركز بصورة مباشرة على فهم آلية تحقيق المنظمات لأهدافها، على رأسها هدف الميزة التنافسية بين الجهات المنافسة الأخرى، وذلك عن طريق تحليل قدراتها والبيئة التنافسية التي تعمل ضمن حدودها كما تهتم بالتطوير الجيد لتنفيذ الإستراتيجية الموسوعة² بينما يعرفه بورتر: علم وفن يهتم بتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن من تحقيق أهدافها حيث تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة³

¹ Strategic Management, www.investopedia.com, Retrieved 15/07/2018, edited (vu le 8/1/2021 a 20h :09).

² Strategic Management, www.Krannert.purdue.edu Retrived 15/07/2021.edited(vu le 8/1/2021 a 20h :09)

³ Porter M), Generic Strategies, performance and risk. (an amperical investigation with german data), druck diplomica vering gmbh , hamburg, 2009,p684

ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا تقديم **التعريف الإجرائي للمناجمنت الاستراتيجي** كما يلي: المعرفة السليمة لتسيير المؤسسة وإمكانية التوفيق بين أهدافها وقيمها وأهداف أفرادها، وهو عبارة عن منظومة لامادية مجسدة في العناصر المشكلة للمؤسسة وطريقة التفاعل بين هذه العناصر هي التي تعطي للمؤسسة قوة تميزها عن منافسيها في سوق العمل.

6-7- مفهوم التنشئة الاجتماعية:

جاء هذا اللفظ انشأ، إنشاء، نشأة بالمعنى اللغوي في القرآن الكريم في العديد من المواضع القرآنية حيث قال الله تعالى " هو أنشاكم من الأرض واستعمركم فيها " ¹ أي ابتداء خلقكم منها وخلق منها آدم أباكم ² وقد جاء في لسان العرب لابن منظور كلمة التنشئة من الفعل نشأ ينشأ نشوءاً ونشأء بمعنى ربا وشب ³.
تعريف معجم العلوم الاجتماعية: التنشئة الاجتماعية هي إعداد الفرد منذ ولادته لان يكون كائنا اجتماعيا وعضوا في مجتمع معين ⁴.

لقد تنوعت واختلفت دراسة التنشئة الاجتماعية حسب دارسيها من علماء النفس والاجتماع وعلماء النفسي الاجتماعي والانتروبولوجيا وغيرهم، الأمر الذي أدى إلى ظهور اتجاهات عدة لكل منها رؤية ومنظور خاص لمفهوم التنشئة الاجتماعية.

فالتنشئة الاجتماعية هي سيرورة مستمرة ومتغيرة على امتداد الحياة الإنسانية كلها، حيث أنها تهدف إلى الاندماج الاجتماعي النسبي والمتوالي من لدن الفرد ومن جهة أخرى، بمثابة وسيلة لاكتساب الشخصية من خلال استيعاب طرائق الحركة والفعل اللازمة (معايير وقيم وتمثلات اجتماعية من أجل تحقيق درجة من التوافق النسبي عبر سياق الحياة الشخصية والاجتماعية للفرد داخل تلك الحياة المتغيرة باستمرار) ⁵.
ويؤكد بعض علماء الاجتماع على أن التنشئة الاجتماعية هي العملية التي يحول بها المجتمع الطفل من كائن عضوي إلى كائن اجتماعي يأخذ مكانه في الحياة الاجتماعية وأيا كانت النظرة إلى التنشئة الاجتماعية فان المثقف عليه أنها تشمل نقل ثقافة المجتمع -أو الجماعة- إلى الأفراد الجدد وقد حدا ذلك

¹ القرآن الكريم، سورة هود، الآية 60.

² ابن كثير، تفسير القرآن الكريم . ج2، دار الفكر، القاهرة، مصر، ص450.

³ ابن المنظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب . بيروت، دار الطباعة و النشر، ج3، 1997.

⁴ جماعة مؤلفين، معجم العلوم الاجتماعية . الهيئة المصرية العامة للكتاب القاهرة، 1975، ص 184.

⁵ عبد القادر طه، موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، مكتبة مدبولي الصغير، القاهرة. 2003، ص 272

بالبعض إلى القول بان البنيان الاجتماعي يدور ويستمر رغم التغيير المستمر في أعضائه نتيجة التنشئة الاجتماعية¹.

التعريف الإجرائي للتنشئة الاجتماعية: التنشئة الاجتماعية عملية إعداد الفرد اجتماعيا انطلاقا من تفهم ذاته وصولا لبناء شخصيته مروراً باكتساب القيم التربوية والمبادئ التعليمية، الممارسات العلمية والخبرات المهنية، مهارات الاتصال والتواصل بما في ذلك تحقيق الاندماج الاجتماعي في ظل المتغيرات السريعة المختلفة الأبعاد (الثقافية، الاجتماعية، ..) للمجتمع.

6-8- الإستراتيجية:

يعرفها الأستاذ طارق شريف يونس أنها: الوسيلة لبلوغ الغايات المنظمة كما أنها طريقة تحديد الأهداف بعيدة الأمد وما ينطوي عليها من تبني أفعال محررة وتوزيع موارد ضرورية لتنفيذ تلك الغايات².
إن وجهة النظر الحديثة حول الإستراتيجية تنص على أنها أحد الأنماط التطورية Evolutionary Mode، وليس بالضرورة أن تكون الإستراتيجية بمثابة خطة نظامية ذهنية منطقية وأنها نمط ينبثق عن معطيات اتخاذ القرار والضرورة لحاجة الفعل التنظيمي ويرى ضرورات العمل ومتطلباته ولذلك فإنها حالة ونمط تطوري.

كما تعد الإستراتيجية كلا معقدا وتتضمن عددا كبيرا من المتغيرات التي تعبر عن مضمونها، غير أن الإجماع استقر على أن هناك أربعة محاور مهمة تصبح إطارا للسلوك والتفكير الاستراتيجيين ومصعب اهتمام القيادات الاستراتيجية وهي:

- الإبداع .
- التنوع.
- التوسيع.
- السيطرة على الكلفة³.

فيما قد يختلف تعريف أو بالأحرى إعطاء مفهوم أدق وواضح لاستراتيجية المؤسسة لدى الآخرين، كبورتر PORTER الذي عرفها كالتالي:

¹ سهير احمد سعيد معوض، علم الاجتماع الأسري. حقبة تدريبية أكاديمية، مركز التنمية الأسرية، جامعة الملك فيصل 2009، ص35.

² طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، مصر، 2006، ص78.

³ طارق شريف يونس، مرجع سابق. ص 79.

الإستراتيجية مناورة، ويقصد بها خداع الخصم أو المنافس ويعتبر بورتر PORTER أول من أشار إلى الإستراتيجية بهذا المفهوم حيث اعتبر بان لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة هي خليط للأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة ووسائل تحقيقها¹، وقد أصاب بورتر في تعريفه للإستراتيجية على أنها مناورة لما لها من عناصر أو عناصر قوة كما نستطيع أن نسميها مفاتيح تفوق في يد المؤسسات المتفوقة على حساب الأخرى، وهي التي تحسن الاختيار والتدقيق في دراسة وتطبيق إستراتيجيتها بإحكام.

التعريف الإجرائي للإستراتيجية: الإستراتيجية هي الطريقة المثلى في التخطيط وإتباع الخطوات العلمية والعملية المدروسة بدقة لبلوغ وتحقيق هدف المؤسسة.

6-9- المؤسسة:

المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي: هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة².

المؤسسة كما يعرفها نوري منير: عبارة عن تنظيم يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها³.

والمؤسسة كنظام أشبه ما تكون بالبناء العضوي المتكامل بنيويا ووظيفيا. فالبناء العضوي جسم مكون من خلاياه وكل خلية من جزئياته تعمل كلها بانسجام لبقاء الكائن، وان كل خلية يجب أن تعمل مع الأجزاء الأخرى وان يتلقى منها الإشارات والرسائل أي أنها جميعا تعمل مع الأجزاء الأخرى... أي أنها جميعا تعمل ضمن نظام دقيق تخضع له خضوعا مطلقا. وهذا ينطبق على المؤسسة إذ تتكون من مجموعات والمجموعات قد تشكل نظاما فرعيا تضم مجموعات اصغر وهكذا⁴.

التعريف الإجرائي للمؤسسة: المؤسسة عبارة عن مجموعة منظمة من الموارد البشرية، المادية، التقنية والتي يشكل اتحادها قوة تنظيمية تمكنها من تحقيق أهدافها.

¹ مفيدة جواهره، اثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجية المؤسسة. مجلة البحوث والدراسات المناجمانية، جامعة الجزائر 2، العدد 1، ديسمبر، 2013، ص115.

² منير نوري، تسيير الموارد البشرية . ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص14.

³ نفس المرجع. ص15.

⁴ سلامة الخميسي، التربية والمدرسة والمعلم قراءة اجتماعية ثقافية . دار الوفاء للطباعة والنشر، إسكندرية، 2000، ص225.

6-10- المدرسة:

هي كل مؤسسة تعليمية تشتمل على جزء من مرحلة أو مرحلة أو أكثر من مراحل التعليم بأنواعه المختلفة ويتعلم فيها أكثر من عشرة طلاب تعلمًا نظاميًا، ويقوم بالتعليم فيها معلم أو أكثر¹.

ويمكن النظر للمدرسة كنظام اجتماعي متكامل على ضوء مفهوم النظام System ومن ثم يمكن النظر إليها -اجتماعيا- من زاويتين : الزاوية الأولى باعتبارها نظاما مستقلا له مكوناته الذاتية، والزاوية الثانية باعتبارها جزء من نظام أكبر وهو النظام الاجتماعي، يتأثر به ويؤثر فيه ويتبادل معه علاقات تفاعلية (تأثير وتأثر)².

والمدرسة مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لتشارك الأسرة مسؤوليتها في التنشئة الاجتماعية، وتبعا لفلسفته وأهدافه وهي متأثرة بكل ما يجري في مجتمعنا ومؤثر فيه أيضا، كما أنها الوسيلة والمكان الذي بواسطته ينتقل الفرد من حال التمركز حول الذات إلى حال التمركز حول الجماعة، وهي الوسيلة التي يصبح بها الفرد إنسانا اجتماعيا وعضوا فاعلا في المجتمع³.

التعريف الإجرائي للمدرسة: ثاني مؤسسة اجتماعية يتلقى فيها الفرد ويتلقن أساسيات التربية والتعليم.

6-11- التربية:

تشق كلمة "التربية" لغويا من الفعل الثلاثي "ربا" ومضارعه "يربو" بمعنى ينمو ويزيد⁴. فالتربية لغويا تعني إيصال الشيء إلى كماله، والكمال هنا يتوقف على طبيعة الشيء الذي يخضع للتربية، لخير الفرد ولخير مجتمعه ولخير الإنسانية التي ينتمي إليها⁵.

وتعرف التربية حسب معجم العلوم الاجتماعية أنها : تنشئة اجتماعية للفرد فكريا وخلقيا وتنمية القدرات الإدراكية والعقلية داخل العديد من مؤسسات التربية⁶.

ومن بين أهم علماء الاجتماع الذين اهتموا بمفهوم التربية نجد دور كايم الذي يعرف التربية على أنها واقعة أو شيء⁷.

¹ منى مؤتمن عماد الدين، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2003، ص11.

² سلامة الخميسي، مرجع سابق . ص 225.

³ صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع التربوي . دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، دون ط، 2004، ص74.

⁴ سلامة الخميسي، مرجع سابق. ص34.

⁵ سلامة الخميسي، نفس المرجع. ص 35.

⁶ احمد زكي صالح، معجم العلوم الاجتماعية. الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، مصر، 1975، ص 377.

⁷ Emile(D), Education et Sociologie. Quadrige, PUF ,Paris ,2^{ème} Ed, 1989,P18.

التعريف الإجرائي للتربية: ترسيخ الأفكار وتقويمها والمرافقة الفعلية للفرد منذ ولادته.

7- المنهج والتقنيات المستعملة:

7-1- منهج البحث:

المنهج هو عبارة عن مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف¹. وبما أن صحة أي بحث علمي تعتمد بدرجة كبيرة على المنهج المستعمل والكيفية التي استعمل وفقها لدراسة الواقع على الباحث إتباع خطواته العملية وتنفيذها بمساعدة الوسائل التي تضمن له النجاح وفي نفس الوقت مدى صحة المسعى أي الطريقة . فالمنهج والصحة مترابطان فإذا لم يكن المسعى منهجيا يكون النجاح سطحيا أو ظاهريا فقط². وعلى هذا الأساس، سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأسلوب الأفضل والأنجع لتفسير ووصف الظاهرة المدروسة فهو يسهل جمع البيانات كما يمكننا من التعبير عنها كما وكيفا وهذا من خلال التحليل العلمي والدقيق للإشكالية .

✓ تعريف المنهج الوصفي التحليلي:

يمكن تعريف هذا المنهج بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. كما يهدف كخطوة أولى إلى جمع بيانات كافية ودقيقة عن موضوع اجتماعي أو تحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية تؤدي إلى تعرف العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة كخطوة ثالثة³.

أما عن مراحل المتبعة في دراستنا هذه تتلخص في ثلاثة مراحل أساسية :

- مرحلة الاستطلاع.
- مرحلة الوصف الموضوعي.
- مرحلة التحليل والتفسير المنهجي.

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر، ط2010، ص98.

² نفس المرجع. ص37

³ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط2، 1999، ص64.

وبغرض توضيح وفهم دور المقومات الاجتماعية في تحقيق المناجمنت الاستراتيجي وتحديد أهم عناصرها التي تدعم بناءه، اخترنا التحليل الكمي الذي سيعطينا وصفا رقميا كما يمكننا من المعالجة الإحصائية لهذه المعطيات، وهذا بجدولتها والتعليق عليها حسب النسب المستخدمة.

7-2- تقنيات البحث:

فيما يخص تقنيات البحث، فهي الأخرى تتبع المنهج فالتقنية مثل المنهج عبارة عن جواب لسؤال كيف؟¹، كما أن تقنية البحث هي عبارة عن مجموعة إجراءات وأدوات التقصي المستعملة منهجيا ومن بين هذه التقنيات التي اعتمدنا عليها في تناولنا لموضوع الدراسة: الملاحظة، الاستمارة بالمقابلة.

أ) الملاحظة في عين المكان:

وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة من أجل القيام عادة بسحب كفي بهدف فهم المواقف والسلوكيات². وللحصول على معلومات أكثر دقة وضمان مصداقيتها في بحثنا هذا قمنا بتحديد عناصر ومكونات منظمة وتوضيح الأحداث التي سنقوم بملاحظتها أثناء زيارتنا لمؤسسة الدراسة.

✓ فوائد استخدام الملاحظة في دراستنا:

- التعرف على خصائص المبحوثين وعلى بيئة العمل والنظام الداخلي للمؤسسة باعتبارنا فاعلا من فاعلي المؤسسة.
- دقة المعلومات لأننا نلاحظها في ظروفها الطبيعية.
- مشاركة المبحوثين في بعض الأعمال والزيارات الميدانية المتكررة للورشات.
- تسهيل العملية الإتصالية والتوصل لخلق حوار و نقاش باستمرار في سائل تخدم هدف الدراسة الميدانية مع مختلف فئات المؤسسة.
- دقة التسجيل بسبب إجرائه أثناء فترة الملاحظة

ب) المقابلة الموجهة:

هي عبارة عن علاقة لفظية؛ حيث يتقابل شخصان فينقل الواحد منهما معلومات خاصة للآخر حول موضوع معين؛ و بالتالي هي إجراء إتصالي يستعمل سيرورة اتصالية لفظية للحصول على معلومات لها علاقة بأهداف الدراسة و حسب

¹ Grawitz(M), *Méthodes des Sciences Sociales*.2em éd ,France, Edition DALLOZ ?1974,p33.

² موريس أنجرس، مرجع سابق . ص 184

Gravitz Pinto تكون المقالات حسب معيارين : هناك درجة من التعمق في النقاش او الدقة في المعلومات المبحوث عنها¹. ويرى كورشين (Korchin 1976) ان المقابلة يجب ان تغطي عدة مجالات هي :

- العمليات العقلية وطرق التفكير .
- الخلل الحسي الادراكي .
- الوعي بالزمان والمكان والاحداث والاسماء .
- التعبيرات الانفعالية .
- الاستبصار الداخلي .
- السلوك العام والمظهر الشخصي .

مراحلها المتبعة في مؤسسة الدراسة :

يمكننا تلخيص مراحل المقابلة التي قمنا بها في ثلاثة مراحل :

أ/ مرحلة الانفتاح The Opening stage

ب/ مرحلة البناء Stage of structure

ج / مرحلة الاقفال Stage of closing

وفيما يلي شرح مبسط لكل مرحلة .

ا/ مرحلة الانفتاح The opening stage

وهي أول مرحلة في عملية المقابلة الموجهة بين الباحث والمبحوث، وفيها قمنا بالتعريف بموضوع الدراسة بصفة عامة وهي بمثابة بداية صنع نوع من اللفة والتجاوب الإيجابي بخلق جو ملائم يساعد على التعبير بعفوية " بغض النظر عن طبيعة الموضوع وطبيعة المؤسسة" .

ويرى Zunin 1972 ان الوظيفة الأساسية لهذه المرحلة تمكن من تحريك الدوافع عند المبحوث للمشاركة الإيجابية وبحرية، والاتصال الجيد مع الباحث او الاخصائي² .

¹ Omar (A), *méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*. Presse de l'Université de Québec, 1987,p87

² ماهر محمود عمر، *المقابلة في الإرشاد والعلاج النفسي*. دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 286.

ب/ مرحلة البناء Stage of structure

ويطلق على هذه المرحلة مرحلة الارتياح او الاكتشاف Stage of exploration ويمكننا تسميتها أيضا مرحلة الارتقاء stage of development ،حيث يعمل الباحث على مساعدة المبحوث في تخطي الصعوبات والضغوطات التي يواجهها في بيئة عمله ، ويسعى لتعديل سلوكه للافضل أيا كانت ظروفه.

ج/ مرحلة الاقفال Stage of closing

ونستطيع تسميتها بالمرحلة النهائية للمقابلة Stage of termination او المرحلة الأخيرة من اجراء المقابلة Last stage وهنا يمكن لكل من الباحث والمبحوث التوصل الى قرار مشترك بانهاء المقابلة بعد اكتمال الإجابة على التساؤلات، شكر المبحوث على التعاون والثقة التي منحنا إياها، وتجاوبه المدعم بالتصريحات المفيدة التي ادلى بها والتي أفادت واثرت بحثنا .

✓ فوائد استخدام المقابلة في دراستنا الميدانية

- المرونة وقابلية توضيح الأسئلة للمبحوث .
- توضيح الإجابات والانفعالات التي من غير الممكن الحصول عليها بأسلوب اخر "الاستمارة مثلا".
- استخدمناها مع تقنية الملاحظة حيث ساعدتنا على التحقق من المعلومات المتحصل عليها .
- من افضل الطرق لتقويم صفات وشخصية المبحوث .
- تزودنا بمعلومات تكمل ما جمعناه سابقا حيث يمكننا تغيير الصياغة او التأكيد على سؤال معين او التبسيط لحد فهم المبحوث وبالتالي الحصول على الجواب الكافي والوافي .

-ج) الاستمارة بالمقابلة:

تعد الاستمارة بالمقابلة تقنية للنقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية¹.

✓ دواعي استخدام الاستمارة بالمقابلة في دراستنا:

يرتكز التحقيق بالاستمارة على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجتمع إحصائي معين، تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الاجتماعية، المهنية العائلية

¹ موريس أنجرس، نفس المرجع. ص204

وبآرائهم وموقفهم من آراء أو رهانات إنسانية واجتماعية، ويتوقعاتهم وبمستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة إلى حدث أو مشكلة أو أي نقطة أخرى تهم الباحثين¹.

وحتى نتمكن من إلقاء أسئلة استمارتنا ببساطة ووضوح وضمان فهم المبحوثين لها من جهة، وتلقي الإجابات والمعلومات الدقيقة التي تخدم فرضياتنا وتزيل غموض تساؤلات بحثنا من جهة أخرى سنستعمل تقنية الاستمارة بالمقابلة . حيث نقوم بطرح أسئلة الاستمارة مباشرة على المبحوث وتدوين إجاباته . فالاستمارة بالمقابلة تساعدنا على طرح وشرح الأسئلة في نفس الوقت، إضافة إلى الفهم الباطني والتوصل إلى المغزى اللفظي من خلال الكلمات، الإشارات، الملامح وغيرها من مظاهر الاتصال الشفهي.

✓ محتوى الاستمارة:

تضمنت الاستمارة 78 سؤالاً موزعين على 05 خمسة محاور كالتالي

المحور الأول: محور البيانات الشخصية، من السؤال: 1 إلى 15 الهدف منه الكشف عن خصائص العينة.

المحور الثاني: الاسرة كمقوم أسري، من السؤال 16 إلى 32 تتمحور أسئلته حول مؤشرات الفرضية الأولى.

المحور الثالث: المعارف المدرسية للفرد، من السؤال 33 إلى 48 تتمحور أسئلته حول مؤشرات الفرضية الثانية.

المحور الرابع: التنشئة الاجتماعية والممارسات القيادية، من السؤال 49 إلى 63، وتتمحور أسئلته حول مؤشرات الفرضية الثالثة.

المحور الخامس والأخير: الثقافة التنظيمية للموارد البشرية، من السؤال 64 إلى 78، وتتمحور أسئلته حول مؤشرات الفرضية الرابعة.

✓ نوع أسئلة الاستمارة:

تنوعت الأسئلة ما بين المغلقة، شبه المغلقة والاسئلة المفتوحة كما يلي:

- الأسئلة المغلقة: توزعت بكل محاور الاستمارة مثل السؤال 16 من المحور الثاني.
- الأسئلة الشبه المغلقة: مثل السؤال 25 من المحور الثاني. والسؤال 33 من المحور الثالث.
- الأسئلة المفتوحة: وضعنا في كل نهاية محور سؤالاً مفتوحاً مثل السؤال 63 من المحور الرابع.

¹ سعيد سبعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع. دار القصبية للنشر، الجزائر، سبتمبر، 2012، ص156

لا يمكن اهمال التنوع في أسئلة الاستمارة ، حيث تساعد الأسئلة المغلقة في الحصول على الإجابات الدقيقة المختصرة بينما تساعد الأسئلة الشبه مغلقة في تقييم الإجابات السابقة للمبحوثين، وتعمل الأسئلة المفتوحة على توضيح غموض الأسئلة المغلقة وتترك الحرية للمستجوب في التعبير بكل اريحية دون قيود

8- المقاربة النظرية السوسولوجية:

سنعتمد في دراستنا هذه تحت عنوان دور المقومات الاجتماعية في تحقيق المناجمنت الاستراتيجي على نظريتي:

- نظرية البنائية الوظيفية لتالكوت بارسونز .
- نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي .

بالإضافة إلى:

- النظرية الخلدونية.
- المقاربة السوسولوجية لمدرسة النظم لسان سوليو .
- **البنائية الوظيفية :** التي نجد العديد من علماء الاجتماع والانثروبولوجيا لهم الدور الكبير في بلورة هذا الاتجاه الذي انتشر منذ الستينات في القرن العشرين ونجد لها عدة تسميات : الاتجاه الوظيفي، الوظيفية، البنائية ويشيع استخدامها اختصارا بالوظيفية.

ترجع جذور فكرة ومضمون هذه النظرية إلى التراث الفكري اليوناني المنطوي على رؤية الأحداث الاجتماعية بأنها مكونة من أجزاء مترابطة مفصليا ووظيفيا بحيث يكون كل جزء مكملا للآخر بنائيا وحركيا ووظيفيا لدرجة عدم استطاعة أي جزء الاستغناء عن وجود الأجزاء الأخرى عند قيامه بحركته على الرغم أن حركة ووظيفة الكل مختلفة عن حركة ووظيفة أجزائه المكونة له، وهذا يعني أن الأجزاء تكون متماسكة ارتباطيا ومتكاملة حركيا ومتكافئة وظيفيا ومتناغمة إيقاعيا هذا هو معنى النسق الذي يتنفس ويحيا وجوديا ووظيفيا منخلا لتكامل وظائف أجزائه المترابطة وبالتالي تنتظر للمجتمع باعتباره نسقا اجتماعيا واحدا، عنصر فيه يؤدي وظيفة محددة، وتؤكد كذلك على ضرورة تكامل الأجزاء في إطار الكل. وعليه ترى الوظيفية المجتمع باعتباره متكاملًا، يقوم كل عنصر من عناصره بوظيفة معينة للحفاظ على social system" نسقا اجتماعيا اتزان النسق واستقراره. وتحت تأثير الوظيفية تم الاهتمام بدراسة العلاقات المتبادلة بين المجتمع كبناء، والتربية كنظام، والمدرسة كمؤسسة اجتماعية ترتبط بالمؤسسات الاجتماعية الأخرى وتتفاعل معها في تحديد وظائفها وتحقيق أهدافها، ولكي نفهم أي نظام منتظم

المجتمع (الأسرة-الدين-التعلم) فإنه يجب النظر إليه في علاقته بالمجتمع ككل، وعلاقته بالنظم الفرعية الأخرى المكونة للنسق.

ومن أهم الأفكار الرئيسية للاتجاه الوظيفي نجد:

أولاً: يمكن النظر إلى أي شيء سواء كان كائناً حياً أو اجتماعياً وسواء كان فرداً أو مجموعة صغيرة أو تنظيمياً رسمياً أو مجتمعاً أو حتى العالم بأسره على أنه نسق أو نظام وهذا النسق يتألف من عدد من الأجزاء المترابطة، فجسم الإنسان نسق يتكون من مختلف الأعضاء والأجهزة والجهاز الدوري فيه مثلاً عبارة عن نسق يتكون من مجموعة من الأجزاء، وشخصية الفرد نسق يتكون من أجزاء مختلفة مثل السلوك والحالة الانفعالية والعقلية الخ، وكذلك المجتمع والعالم.

ثانياً: لكل نسق احتياجات أساسية لا بد من الوفاء بها وإلا فإن النسق سوف يقف أو يتغير تغيراً جوهرياً، فالجسم الإنساني مثلاً يحتاج للأكسجين، والنتروجين وكل مجتمع يحتاج لأساليب لتنظيم السلوك (القانون) ومجموعة لرعاية الأطفال (الأسرة) وهكذا.

ثالثاً: لا بد أن يكون النسق دائماً في حالة توازن ولكي يتحقق ذلك فلا بد أن تلبى أجزائه المختلفة احتياجاته، فإذا اختلت وظيفة الجهاز الدوري فإن الجسم سوف يعتل ويصبح في حالة من اللاتوازن.

رابعاً: كل جزء من أجزاء النسق قد يكون وظيفياً أي يسهم في تحقيق توازن النسق، وقد يكون ضاراً وظيفياً أي يقلل من توازن النسق وقد يكون غير وظيفي أي عديم القيمة بالنسبة للنسق.

خامساً: يمكن تحقيق كل حاجة من حاجات النسق بواسطة عدة متغيرات أو بدائل فحاجة المجتمع لرعاية الأطفال مثلاً يمكن أن تقوم بها الأسرة وحاجة المجموعة.

سادساً: وحدة التحليل يجب أن تكون الأنشطة أو النماذج المتكررة بالتحليل الاجتماعي الوظيفي، لا يحاول أن يشرح كيف ترعى أسرة معينة أطفالها، ولكنه يهتم بكيفية تحقيق الأسرة كنظام لهذا الهدف. بالنسبة للعلاقات الوظيفية التي تربط النظام التعليمي بالنظم الأخرى والمكونة للنسق الاجتماعي الأكبر نجد "دور كايم" الذي يؤكد على أنه لا يوجد نمط تربوي تعليمي واحد في كل المجتمعات وأكد كذلك على أن المدرسة تقوم بوظائف لا يمكن أن تقوم بها الأسرة ولا أي جماعة أخرى كتعليم الطفل احترام القواعد¹. وعلى هذا المنوال فهم علماء الاجتماع إن النظم الاجتماعية باعتبارها مماثلة للكائنات العضوية على أساس التركيبات أو الأبنية الاجتماعية تنتج وتحقق المتطلبات اللازمة لبناء وبقاء المجتمع . بينما يرى

¹احمدي عليا حمد، مقدمة في علم اجتماع التربية. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002. ص 126 بتصرف.

تالكوت بارسونز Talcott Parsons وهو من أصحاب هذه النظرية أن الأسرة كنسق اجتماعي يتكون من أفراد لكل وظيفة خاصة به للمحافظة على بقاء الأسرة ككل وتكون الأسرة متوازنة عندما تكون قادرة على الاستجابة للبيئة الخارجية والتكيف معها من خلال ما يؤديه أفرادها من وظائف وان يكون قادرا على المحافظة على العلاقات بين البناءات الداخلية الأساسية، أين يكون التعبير فيها محدودا فالتوازن المستقر لا يعني عدم وجود التغيير، إنما التغيير والتحديث مستمران في كل مجالات الحياة.

والنسق الاجتماعي كما يراه بارسونز يخلو من التوترات والتناقضات حيث يمتلك من الآليات ما يساعد على تماسكه الداخلي، وبالتالي فالتوترات والصراعات التي توجد في المجتمع هي حالات مرضية سوية، فأعضاء المجتمع الذين يمثلون وحدات النسق، من خلال عملية التنشئة الاجتماعية يتمثلون قيم المجتمع ومعاييره الاجتماعية حيث تصبح محددات لسلوكهم وتعمل على تكيفهم وتجنبهم الصراعات¹.

• التحليل الاستراتيجي:

قمنا باختيار هذه النظرية نظرا لاهتمامها بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية وتأثير وتأثر الفرد بها انطلاقا من سلوكيات فردية وتفاعلات بيئة المؤسسة الغير متوقعة التي تعمل أما على الرفع من كفاءة وإعطاء مكانة مرموقة للمؤسسة أن أحسنوا استغلالها أو تحطيم هذه المكانة وفشل مشاريعها في غياب حسن التدبير والقيادة الرشيدة.

ومنه سنعطي تفسيراً سوسولوجياً لطبيعة هذه البيئة، تغييرها، تطورها مع التأكيد على تجزئتها وقابليتها لتوفير المفاتيح الإستراتيجية ويتم هذا وفقا لدور القائد الاستراتيجي الذي لا ينتظر أن يحدث التغيير ويقوم برصده ولكن يتنبأ به ويعد المؤسسة استراتيجيا لمواجهته، كما يسعى إلى تحقيق أهداف التنظيم من خلال التأثير على الأفراد ليكونوا عناصر منتجة وفعالة معتمدين على قدراتهم الذاتية، ومتعاونين في فرق متكاملة تتحمل المسؤولية وتشارك في الانجاز.

فالتحليل الاستراتيجي اتجه معاصر قام بوضع أسسه وتطويره عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزى (Michel Crozier) بالتعاون مع عدد من أتباعه من أبرزهم (Freiberg) في إطار ابستمولوجي يتمثل في العمل على توسيع استعمال نظرية التنظيم إلى دراسة مختلف حقول النشاط الاجتماعي، إذ كما يقول كروزى وفريدبرغ: " يمكن للتحليل الاستراتيجي أن يقوم بمساهمة فعالة في تكوين نمط تفكير جديد حول الظواهر الإنسانية"²

¹ سميرة احمد السيد، الأسس الاجتماعية للتربية . دار الفكر العربي، مصر، 2004، ط1، ص186

²Crozier (M), Erhard (F), *l'acteur et le système*. Paris, seuil, 1977, P18.

• النظرية الخلدونية : "البيئة والطبيعة البشرية عند ابن خلدون"

ناقش ابن خلدون 1406/1332 في كتابه المشهور " المقدمة " عددا من القضايا الأساسية في علم الاجتماع، منها اختلاف الجماعات البشرية في أبدانها وطبائعها وسلوكها وكذلك نشوء الدول وانحطاطها وزوالها. وكان للبيئة دور بالغ الأهمية في تفسير ابن خلدون لتلك الظواهر، وللبيئة عنده مستويان :

- مستوى أكبر: يتمثل في أقاليم الأرض المختلفة في درجة حرارتها بحسب موقعها بين خط الاستواء والقطب الشمالي.

- مستوى أصغر: وهو خط الأرض من الخصب والإمكانات الزراعية.

يبدأ ابن خلدون مناقشته للعمارة البشرية واختلاف الناس في صفاتهم وعاداتهم وأحوالهم وتاريخهم من دراسة أقاليم الأرض، ومن خلال المؤلف الضخم " المقدمة " الذي جمع صاحبه عصارة تأملاته في علم العمارة البشرية أو ما يصطلح على تسميته حديثا بعلم الاجتماع، يمكننا أن نرسم صورة الإنسان في نظر ابن خلدون ذلك لان الارتباط وثيق بين مفهوم العمارة ومفهوم الإنسان لديه.

فنظرة ابن خلدون إلى الظاهرة العمرانية إلى حد كبير بنظرته إلى الظاهرة الطبيعية التي ينحدر منها الإنسان¹ ومن ذلك أن للإنسان خصائص طبيعية عديدة فهو شبيه في تركيبته البيولوجية بالحيوان ولكن ما يميزه هو الفكر أو ما يسميه صاحب المقدمة " العقل التمييزي " وقد قال عنه: " إن الإنسان من جنس الحيوانات وان الله تعالى ميزه عنها بفكر"².

وإذا كان ابن خلدون مائل بين الظاهرة الإنسانية والظاهرة الطبيعية فهو مع ذلك كان أقرب إلى فهم الأولى باعتباره قد ركز تأملاته أساسا حول الطبيعة البشرية وتوصل انطلاقا من هذا المفهوم إلى فهم العديد من الظواهر الإنسانية والاجتماعية، وبهذا الصدد ينطلق من فرضية: " الطبيعة البشرية خيرة بالفطرة ولكن الاعتبار الخارجية هي التي تجعل الشر يتأصل شيئا فشيئا في الإنسان ".

أما تلك الطبيعة البشرية الطيبة بالفطرة يعتقد ابن خلدون أنها موجودة في البدو أكثر منها لدى أهل الحضرة في قوله: "وأهل الحضرة لكثرة ما يعانون من فنون الملاذ وعوائد الترف والإقبال على الدنيا والعكوف على شهواتهم منها قد تلوثت أنفسهم بكثير من مذمومات الخلق والشر"³

¹ الجنحاني الحبيب، ابن خلدون والتطور العمراني في المغرب العربي الإسلامي. مجلة الحياة الثقافية، العدد 173، ماي 2006، تونس، ص7.

² ابن خلدون عبد الرحمن، المقدمة. المجلد 2، الباب 6، الفصل 6، مؤسسة الكتب الثقافية، بيروت، 2005، ص110.

³ ابن خلدون عبد الرحمن، المقدمة. المجلد 1، الباب 2، الفصل 4، مؤسسة الكتب الثقافية، بيروت، 2006، ص131.

• مقاربة مدرسة النظم:

أدى إهمال الفكر الكلاسيكي لعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية إلى تحول جذري في الفكر الإداري، فمدرسة النظم لها دور هام في تصور المنظمات كنظام منتج ومتكامل يتكون من أجزاء مترابطة ومتبادلة التأثير والاعتماد على المجتمع الموجود فيها، والمنظمة هي كيان إنساني وظاهرة إنسانية اجتماعية وتشكل مجموعة أفراد متقنين فيما بينهم سعياً لتحقيق هدف منتج، فهي نظام متكامل من السلوك الاجتماعي يسانده عدد من الأفكار والقيم والمبادئ لذلك تم اعتبارها نظام ثقافي فرعي من ثقافة المجتمع إذ أكد سان سوليويو Sain Saulieu على وجود التبعية بين المنظمة ومجتمعها من حيث القيم الثقافية والتأثير في تغيراتها في قوله : " إن الثقافة المحلية يجسدها كل موظف في المنظمة ... " ¹

وعليه، سنتطرق من خلال تناولنا لموضوع الدراسة سوسيولوجيا إلى إلقاء الضوء على مناهج جديدة وجديرة في نفس الوقت بتنمية مهارات قادتها وضمان تماسكها أثناء أزماتها، المحافظة على سيرورتها واستمرارها وتفعليل إستراتيجيتها.

¹Renaud (S), **Sociologie de l'entreprise (organisation ,culture, et développement)** . paris,2eme édition revue et mise a jour,1997,p185 .

9- الدراسات السابقة:

9-1- دراسة أجنبية:

(أ) فريق الخبراء الحكومي الدولي: "إدارة المعارف والموارد البشرية من أجل الإنفاذ الفعال لقوانين المنافسة".

اعتبر البحث إدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية من الجوانب الهامة لتحقيق الكفاءة في وكالات المنافسة فهما تمكنان من اقتناء الموارد واستخدامهما لتهيئة بيئة تستغل فيها المعارف والموارد بكفاءة وفعالية حيث تقوم وكالات المنافسة باقتناء المعارف وتبادلها واستخدامها بهدف بناء القدرات البشرية والمؤسسية اللازمة لتنفيذ قوانين المنافسة بفعالية وتعمل إدارة المعارف على حماية الذاكرة والاستمرارية المؤسستين. تم طرح ما يلي:

- ما هي المعارف الرئيسية التي يلزم أن تحميها المنظمة؟
 - ما هي المجالات المعرفية البالغة الأهمية لنجاح المنظمة في المستقبل؟
 - من بين تلك المجالات ما هو المجال ذو القيمة الأعلى؟
 - أي تلك المجالات أكثر تعرضاً للضياع من خلال خسارة الموظفين وتبديلهم؟
 - أي تلك المجالات يسهل الاستعاضة عنه في حال خسارته وأيهما لا يمكن الاستعاضة عنه؟
- يشير البحث إلى أن المنظمات لا تعتمد نهجاً موحداً في إدارة المعارف ويفيدون بوجود إستراتيجيتين متميزتين تستخدمان لدى اختيار نهج إدارة المعارف وهما :
- **التدوين:** وهو إستراتيجية تتمحور حول نظم وعمليات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - **إضفاء الطابع الشخصي:** وهو إستراتيجية تتمحور حول الموارد البشرية.

وخلصت الدراسة الاستقصائية التي أجرتها شبكة المنافسة الدولية عن الإدارة الفعالة للمعارف إلى أن:

- معظم الوكالات المستجيبة (80 في المائة) ليس لديها وسائل لتنظيم العمل تيسر تبادل المعارف مثل أفرقة المشاريع التي تجمع بين الموظفين المبتدئين وكبار الموظفين، أو الموظفين المعينين حديثاً وذوي الخبرة؛ و 75 في المائة لديها دورة تدريبية تمهيدية تتضمن تدريباً على كيفية استخدام نظام إدارة المعارف لدى الوكالة ؛ و 56 في المائة لديها مواد بشأن كيفية استخدام المعارف المخزنة في أنظمة إدارة المعارف لديها والتي يمكن للموظفين استعمالها بسهولة؛ و 77 في المائة تجري تدريباً غير رسمي

أثناء العمل أو أنشطة للإرشاد واستحدثت بعض الوكالات نظاماً معمقاً للتدريب والتوجيه، وعينت موظفين ذوي خبرة لتوجيه الوافدين الجدد وإرشادهم .

- وفي مجال إدارة الموارد البشرية، يعمل المكتب على بناء القدرات في مجال تعيين موظفين من الشباب البارزين، ويوفر آليات داخلية لتقييم الأداء. (وحوافز تهدف إلى مكافأة اتساق أداء الأفراد مع أهداف المؤسسة.

- وتساعد آليات التدوين وإضفاء الطابع الشخصي في مجال إدارة المعارف على تحديد إطار لممارسات الإدارة في المنظمة ككل.

- أن العنصر الحاسم في نجاح المؤسسة وقدرتها التنافسية لا يكمن في المعارف بحد ذاتها وإنما في كيفية تطبيق المعارف على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- وفي الختام، أن "الإدارة الفعالة للمعارف تُيسر حصول الأشخاص على المعرفة وتشجعهم على تطبيق معارفهم لصالح المنظمة، ما يتيح تحقيق ميزة تنافسية وتقديم خدمات متميزة، فالحصول على أداء جيد وعمل منتج من أصحاب المهارة المعرفية يتطلب إحداث تغييرات في المواقف، لا على مستوى الأفراد فحسب، بل على مستوى المنظمة برمتها¹ .

ب) دراسة توم بيتر وروبرت وترمان: نشرت لأول مرة سنة 1982 م تحت عنوان " البحث عن التميز"، وهو كتاب ثمره سنوات من البحث، تأتي هاته الدراسة عقب تعرض العالم الغربي لصدمتين بتروليتين في السبعينات والأزمة التي أصابت العالم الغربي، بسبب ذلك التضخم إفلاس المؤسسات البطالة واجهت الجهات الأكاديمية جملة من الأسئلة حول أزمة التسيير الغربي وضرورة تغييره كما تأتي الدراسة في الوقت الذي كانت تغزو فيه المؤسسات اليابانية السوق الأمريكية وتتافس في نظيرتها الأمريكية في عقر دارها.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة في المبادئ التي تعمل الشركات على تعزيزها، في بحثها عن التميز وغزو السوق وكسب الرهان (البحث عن التميز)، هذه المبادئ التي تتجسد في السلوك التنظيمي لعمالها يعبر ذلك عن الوجه الدينامي لثقافة التميز لدى الشركة.

طرحت هذه الإشكالية في التساؤل المحوري التالي:

- كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن المؤسسات الأخرى مع ضمان نجاحها وريادتها؟

¹ فريق الخبراء الحكومي الدولي المعني بقوانين وسياسات المنافسة، إدارة المعارف والموارد البشرية من اجل الإنفاذ الفعال لقوانين المنافسة . مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية، 22 جوان 2012.

- ما هي المبادئ الأساسية التي توجه سلوكها التنظيمي يعبر عن ثقافة تنظيمية خاصة بها؟ ولإجابة عن هذا التساؤل المطروح حدد الفرضيات الآتية:
 - تحقق المؤسسة تميزها من خلال تعزيزها وتفضيلها للفعل والتصرف.
 - تحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تعزيزها للاستقلالية والإبداع.
 - تتجسد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال البقاء في إنصات دائم للعميل.
- حيث شملت الدراسة 62 مؤسسة أمريكية ضخمة من مختلف القطاعات باستثناء القطاعات المالية وركز الباحثان على تحليل أداء هذه المؤسسات موضوع الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن لمقارنة بين أداء مختلف المؤسسات قصد تحديد أهم مبادئ ثقافة التميز.
- أما نتيجة هذا التحقيق لتحديد ثقافة التميز لهذه الشركات الأمريكية، تلخص في المبادئ الأساسية التالية:

1. تفضيل الفعل والتصرف.
2. تثمين الاستقلالية والإبداع.
3. ربط الإنتاجية بتحفيز الأفراد.
4. البقاء في إنصات دائم للعميل.
5. التعبئة حول قيم أساسية.
6. الاحتفاظ بهيكله بسيطة¹.

9-2-دراسات عربية:

✓ دراسة منظمة " التربية والأسرة " -تونس- أبريل 2010:

تطرقت المنظمة في هذه الدراسة إلى:

- أهم وظائف الأسرة البيولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية، التربوية .
- الأسرة وتداعيات العولمة (التحديات والرهانات) التي أثرت على تنامي ادوار الأسرة من حيث الحرص على تمكين أفرادها من التعامل مع التحديات المعاصرة وكذا المساهمة في فض الإشكاليات والأزمات المطروحة على المجتمعات الحديثة والحفاظ على عناصر استدامة التنمية.
- مواجهة انتشار بعض القيم المهددة لأسس التماسك الأسري.

¹ فؤاد نجيب الشيخ، ثقافة الابتكار. المجلة العربية للإدارة، مج24، ع4، المنظمة العربية للتنمية للإدارة، مصر، 2004، ص50.

- نشر ثقافة الشراكة والتكامل بين الأزواج عبر المناهج التربوية والأنشطة التحسيسية، والحرص على توفير مستقبل أفضل للأطفال بتوفير الحياة الصحية الجيدة لهم وحصولهم على تعليم جيد النوعية والعمل على تنمية قدراتهم وتطويرها.

- السعي لتحقيق مشاركة فاعلة للأسرة في مختلف مجالات الحياة.

- جمع الأسرة في معالجة مشاغلها بين مقومات الأصالة ومتطلبات الحداثة.

- ملامح السياسة الأسرية بتونس وتوجهاتها التي تحدد على ضوء التحديات المطروحة ومجموعة من المتغيرات من ذلك ما هو متصل بمسائل التنشئة والعزوبة والتهمم أو بمكونات الأسرة كالمرأة والطفولة والشباب والمسنين.

كما تؤكد الدراسة أن مرور الأسرة التونسية من النمط الأبوي والقرابي إلى النمط النواتي يتم في ظل استمرارية علاقة القرابة والتضامن العائلي ونبذ الانعزالية والأنانية المفرطة.

وإن عوامل التغيير الاجتماعي أربكت أداء الأسرة التونسية في عديد المجالات منها بالخصوص مجال التنشئة الاجتماعية للأبناء الذين يحتاجون اليوم إلى تأطير أفضل من طرف الآباء والأبناء الذين لا يجدون دائما الوقت الكافي للقيام بهذا الواجب في ظل تداخله مع أوقات الشغل، وهو ما يعقد المتابعة المدرسية للأبناء وعسرها عليهم في كثير من الحالات، إضافة إلى تنوع النماذج التربوية وتعدد المصادر والمرجعيات المؤثرة على سلوكيات ومواقف وأذواق المراهقين والشبان جراء تعدد وسائل الاتصال الحديثة وتنوعها وكذلك تعامل الأبناء مع مجموعات الأقران في الشارع وتأثرهم تعزيز بها أفكارا وأذواقا وسلوكا. وهذا ما يدعو إلى إسناد الأسر ودعم قدراتها في الإحاطة بالأبناء وحسن تنشئتهم عبر استراتيجيات للغرض.

وتتجه مساعي الخطة الإستراتيجية الوطنية للأسرة التونسية للارتقاء بمستوى الرفاه الأسري بدعم نوعية الحياة وذلك لقيام أسرة متكافئة متوازنة وقادرة على التصرف في مقدراتها بإحكام وتكرس في الآن نفسه المقاربة الوظيفية لعلاقة الدولة بالأسرة والشراكة معها.

وتلخص الدراسة في الأخير على مبادئ وثوابت خطة العمل الوطنية الثانية لسنة 2002-2011 من أهمها¹:

- التركيز على الوقاية من مظاهر عدم التكيف الاجتماعي ومظاهر التهميش والإساءة والتفكك الأسري.

¹ المنظمة التونسية " التربية والأسرة "، دور الأسرة في دعم أركان مجتمع التنمية الشاملة.- تونس- أبريل 2010

- تعزيز الثقافة الأسرية والإعداد للحياة الزوجية .
- دعم العلاقات الزوجية وتعزيز تنشئة الأطفال والعناية بصحة الأسرة الجسدية والنفسية ودعم الاقتصاد العائلي .
- تعزيز دور الأسرة والنهوض بقدراتها ووظائفها.

9-3-دراسات جزائية:

أ- دراسة التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية لعبد الملوك مزهودة :
تهدف الدراسة إلى تحديد دعائم التسيير الاستراتيجي وأهمية تحقيقه في المؤسسة باعتباره سر تفوقها التنافسي الذي يضمن ديمومتها.
يعالج هذا الطرح التسيير الاستراتيجي بمقاربة عملية محضّة، إذ يعرف بأنه مجموعة مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة في مسارات تطورها المستقبلي وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة وذلك اعتمادا على المبادئ التالية:

- الأخذ في الحسبان للعلاقة مؤسسة/سوق.
- تحديد هيئة أو واجهة المؤسسة في محيطها.
- المتابعة الدائمة للفرص التي يتيحها المحيط.
- المخاطرة.
- إنشاء أو خلق التنافسية المستقبلية للمؤسسة.
- عدم إمكانية تعويض التسيير الاستراتيجي بوحدة من هيئات المؤسسة.

وخلصت الدراسة إلى أن:

- التسيير الاستراتيجي يتمثل في التوفيق بين قوى أو أبعاد ثلاثة بالمؤسسة ذات طابع عملياتي، ويتعلق الأمر بالسيرورة الاقتصادي، السياسي والسيرورة الاجتماعية.
- التسيير الاستراتيجي عملية معقدة متعددة الأبعاد، تنطلق من مبدأ تعظيم القيمة لشركاء المصلحة في المؤسسة تهدف إلى ضمان التنافسية الدائمة باكتساب حافظة المهارات التي تغذي أفضليتها على منافسيها من جهة والتموقع في الوضعيات الأنسب لخيارات المؤسسة.

• إدراك التسيير الاستراتيجي يضم عمليات اختيار الأهداف الإستراتيجية، تحليل المحيط، تقييم الاستراتيجيات الحالية والمستقبلية¹.

ب- دراسة: ميلاد مجتمع ل مالك بن نبي²

تناولت الدراسة شبكة العلاقات الاجتماعية والمفاهيم النظرية للعناصر التاريخية الخاصة بميلاد مجتمع معين ويفسرها ويحدد دلالات المصطلحات وخاصة مفهوم "مجتمع" كيف يولد وينهض والشروط الأولية للتربية الاجتماعية .

الدراسة مقسمة الى اكثر من 10 عشرة فصول، نتطرق لذكر أهمها التي تخدم دراستنا كما يلي:

الفصل الأول: النوع والمجتمع: عرف المجتمع انه تجمع افراد ذوي عادات متحدة يعيشون في ظل قوانين موحدة ولهم نفس المصالح ، وبداية تطور الجماعة الإنسانية يطلق عليها مصطلح ميلاد وليس بالضرورة يؤدي بها الى التقدم فيمكن ان يسوقها الى وضع تخلف.

الفصل الثاني: التاريخ والعلاقات الاجتماعية: يعرف التاريخ انه التغيير الذي تتعرض له الذات والمجال الذي يحيطها، ويرى ان كل من العوامل النفسية، الاقتصادية والوسط الطبيعي هي عوامل تؤثر على الحركة التاريخية وصناعة التاريخ وتتم تبعا لتأثير عالم الأشخاص، الأفكار والأشياء والارتباط فيما بينها.

الفصل الثالث: أصل العلاقات الاجتماعية: يوضح هنا ان شبكة العلاقات الاجتماعية هي نتيجة الظروف والشروط التي تحدثها الحركة التاريخية وهي العمل التاريخي الأول الذي يقوم به المجتمع ساعة ميلاده وأضاف ان الشخص هو الذي يبني الحضارة وفي نفس الوقت هو نتاج الحضارة ويدين لها بكل ما يملك من أفكار وأشياء.

الفصل الرابع: طبيعة العلاقات: ويرى ان الحضارة تبدأ في مجال تتركب فيه الأفكار والأشياء والنشاط في زمن وكان معينين، والتغير الاجتماعي يبدأ بتغيير الفرد في المجتمع وأشار الباحث الى ان اجتماع الأشخاص في ظرف ومكان معين هو تعبير مرئي عن العلاقات.

وهنا كان لمالك بن نبي رأي اخر عن الفكرة الماركسية بخصوص العامل الاقتصادي حيث يرى انه لا يؤثر سوى في المستوى الاجتماعي .

¹ عبد المليك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية. مجلة الباحث، العدد 4، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006.

² مالك بن نبي، ميلاد مجتمع. ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر المعاصرة، الجزائر، ط3، 1986 .

الفصل الخامس: الثروة الاجتماعية : يرى مالك بن نبي ان "مقياس غنى المجتمع هو الأفكار لا الأشياء، وضرب على ذلك مثالين هما المانيا وروسيا ". فتفاعلية الأفكار تخضع لشبكة العلاقات وكلما كانت شبكة العلاقات اوثق كان العمل فعالا، وتعد كل مرحلة من مراحل النمو الاجتماعي متميزة بعنصر ثقافي محدد غالبا ،وتكون ثقافة مجتمع ناشئ ثقافة أخلاقية ، والمجتمعات الحديثة تحقق انسجامها حيث شبكة العلاقات الاجتماعية حكومية غير شخصية.

الفصل السادس: المرض الاجتماعي : يصاب المجتمع بمرض اجتماعي في حالة ما تمزقت شبكة العلاقات ، الامر الذي يرجع الى تضخم الذوات فيصبح العمل الجماعي مستحيلا. فكل علاقة فاسدة بين الافراد تولد عقدا كبيرة ولها نتائج سريعة في عالم الأفكار والأشياء والأشخاص ، كما ان من أسباب تمزق العلاقات احداث خلل بالقانون الخلقى في المجتمع.

الفصل السابع: الدين والعلاقات الاجتماعية : يبدأ انطلاق تاريخ مجتمع معين بظهور فكرة دينية والتي نطلق عليها "العارض" او "الظرف الاستثنائي" التي تجمع الانسان ،التراب والوقت وهو التركيب الذي يتفق مع ميلاد مجتمع .واشار الكاتب الى ان العلاقة الروحية بين الانسان والله هي أساس العلاقة الاجتماعية ، فالعلاقة الاجتماعية التي تربط الفرد بالمجتمع هي ظل العلاقة الروحية في المجال الزمني "عندما تقوى العلاقة الدينية تقل درجة الفراغ الاجتماعي"

الفصل العاشر : فكرة التربية الاجتماعية : تساءل الكاتب اذا ما كان هناك منهجا يهدي سير المجتمع ،وقال انه ان كانت هنالك تربية اجتماعية فان قواعدها العامة ينبغي ان تستمد من علم التاريخ، علم الاجتماع ، وعلم النفس .

كما يمكن بناء نظام تربوي اجتماعي وينبغي ان تكون لدينا أفكار جد واضحة عن العلاقات والانعكاسات التي تنظم استخدام الطاقة في مستوى الفرد والمجتمع.

10- مناقشة الدراسات السابقة :

بعد العرض الوجيز لأهم الدراسات السابقة منها العالمية للأمم المتحدة بعنوان : إدارة المعارف والموارد البشرية من اجل الإنفاذ الفعال لقوانين المنافسة لفريق الخبراء الحكومي الدولي المعني بقوانين وسياسات المنافسة، والثانية لتوم بيتر وروبرت وترمان" البحث عن التميز"، والدراستين الجزائريتين الأولى حول التسيير الاستراتيجي للمؤسسات لعبد المليك مزهودة، والثانية لسهام جبيلي بعنوان الدور التربوي للأسرة في ظل التغير الاجتماعي والتحديث .

أفادنا تنوع واختلاف طبيعة الدراسة وطريقة معالجتها للموضوع في بناء الأساس القاعدي للانطلاق في اختيار أهم محاور الدراسة، تحديد المسار المنهجي والنظري لها، وكذا إبراز أهم العناصر والأفكار التي أثارت اهتمامنا وفضولنا للتعلم والكشف، التنقيب عن المزيد وإلقاء الضوء على الخصائص المميزة لشخصية القائد ومختلف ميكانيزمات ومقومات نجاحه في التأثير والجذب التلقائي للتابعين وتوجيههم نحو هدف معين.

وعليه سنقوم من خلال دراستنا هذه بدعم هذه الأبحاث العلمية بإتقان من خلال اشكالياتنا المطروحة والإجابة عليها باختبار الفرضيات، وإثرائها بمعالم طبيعة التنشئة الاجتماعية، إستراتيجية القائد، مبادئه ومهاراته الشخصية والتقنية التي تؤهله لتحقيق السير الجيد لمنظّمته وثقافتها التنظيمية بإقامة وترسيخ القيم السليمة ولا يكون هذا إلا بتفاعل مختلف عناصر المقومات الاجتماعية.

11- صعوبات البحث:

- أهم الصعوبات أو بالأحرى أفضل تسميتها التحديات التي اعترضت بحثنا هذا هي:
- صعوبة تجسيد ودراسة الموضوع في حد ذاته في الميدان، كونه يتعلق بمكونات وعناصر لامادية غير ملموسة كالقيم، الاتجاهات، العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة، الثقافة السائدة وغيرها...
 - تفاوت فترات المقابلات مع: مدراء المؤسسة، القادة المسيرين لطبيعة عملهم.
 - عامل الوقت خاصة مع البروتوكول الصحي لجائحة كورونا.
 - فجوات الاتصال بين فاعلي المؤسسة الذي يسبب صعوبة وتجاوب مع بعض أسئلة المقابلة " حيث فضل المبحوثين المقابلة على انفراد".

الفصل الثاني:

المكونات الاجتماعية: الماهية والآثار

Social components : essence & effects

تمهيد

أولاً: الأسرة والتنشئة الاجتماعية Family & socialization as a support function

- 1-1- التنشئة الاجتماعية كمقوم أسري
- 2-1- العوامل المؤثرة في التنشئة الاجتماعية في إطار الأسرة
- 3-1- نظريات التنشئة الاجتماعية
- 4-1- الأسرة والتغير الاجتماعي

ثانياً: المدرسة كمؤسسة اجتماعية The school as a social institution

- 2-2- المدرسة: رؤية سوسيولوجية
- 3-2- بنية ووظائف المدرسة
- 4-2- دور البيئة المدرسية (من منظور علماء الاجتماع) في تحقيق تكامل التربية
- 5-2- المدارس النظرية لدراسة البيئة والمجتمع

خلاصة

تمهيد

تعتبر العلاقة بين الاسرة والمدرسة علاقة تكاملية تبادلية، فالأسرة هي المصدر الممول لأحجار الأساس للمدرسة وهم الافراد المتعلمين، بينما تعمل المدرسة على تلقينهم وتعليمهم بصورة تتوافق مع قدراتهم وامكاناتهم الفردية.

وعليه أصبح التأكيد على تغيير مدارسنا الحالية الى مدارس فعالة غرضا تحتمه خطط التنمية والمتغيرات العالمية، الامر الذي يتطلب من هذه المدارس ترجمة الأهداف التربوية الجديدة بوضوح وتوفير قيادة تربوية عالية الكفاءة واستاذ فعال ومؤثر قادر على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

أولاً: الأسرة والتنشئة الاجتماعية Family & socialization as a support function

الأسرة هي الوحدة الأساسية في التنظيم الاجتماعي لأننا نبدأ فيها حياتنا الأولى ونتعود عليها، بمعنى أننا نتطبع بعادات المجتمع. كما يجد الآباء والكبار أيضاً داخل الأسرة العديد من مصادر الرضا ويسهمون في استمرارية الحياة نفسها ولكن على الرغم من ذلك تتسبب الأسرة في خلق العديد من مشاكلنا الشخصية والاجتماعية بسبب أهميتها وشيوع روح الألفة والسرية.

1-1- التنشئة الاجتماعية كمقوم أسري:**✓ المفهوم الغوي للتنشئة الاجتماعية**

ورد في لسان العرب لابن منظور في معنى (انشأ الله الخلق)، أي ابتداء خلقهم وفي معنى نشأ ينشأ نشواً ونشأ ربي وشب والنشأ هم أحداث الناس والتنشئة في ضوء هذه المعاني تشير إلى مجموعة من أعمال التكوين والنمو والحركة والتغيير والأحداث للشيء أو الفعل في مراحلها الأولى حتى يكتمل تكوينه¹. كما نجد في قاموس التربية في تحديده لمعادنات Socialisation التي تصب في معنى التنشئة "المشتركة" اجعل المرء اشتراكياً، المجتمع اجعل المرء اجتماعياً أي المشاركة في النشاطات الاجتماعية (تكيف الفرد للتوافق مع المجتمع والبيئة تنشئة اجتماعية)، تطبيع اجتماعي (عن طريق تعلمه السلوك المتوقع منه، تثقيف اجتماعي، تعليم اجتماعي، تأنييس لمساعدة الفرد على التوافق الاجتماعي².

✓ المفهوم السوسولوجي

يعرفها قي روشي أنها : المسار الذي من خلاله يتعلم الفرد ويستتبط طوال حياته العناصر الاجتماعية والثقافية لوسطه ودمجها في بنية شخصيته تحت تأثير التجارب والعوامل الاجتماعية المفسرة لها ومن هذا يتكيف الفرد على التوافق الاجتماعي³.

أما معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: عرف التنشئة الاجتماعية أنها العملية التي يتم بها انتقال الثقافة من جيل إلى جيل، والطريقة التي يتم بها تشكيل الأفراد منذ طفولتهم حتى يمكنهم المعيشة في مجتمع ذي ثقافة معينة ويدخل في ذلك ما يلقنه الآباء والمدرسة والمجتمع والأفراد من لغة ودين وعادات وتقاليد وقيم ومهارات⁴.

¹ احمد محمد صوالحة، أساسيات التنشئة الاجتماعية للطفولة. دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1991، ص999.

² محمد علي الخوالي، قاموس التربية. دار العلم للملايين، لبنان، دط، دت، ص450.

³Guy(R), Introduction a la sociologie général-l 'action social. Ed :H ,1986,p119.

⁴ احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية . مكتبة بيروت ، لبنان، دط ، 1986، ص400.

في حين نجد ابن خلدون له نظرة إجمالية للتربية تتسم بالواقعية والاستمرار، والتربية عنده هي كل معرفة جديدة يتعلمها الفرد وكل تجربة تؤثر في سلوك إزاء المواقف الجديدة لامتلاكه رصيذا من الثقافة والخبرة، فكل معرفة جديدة وكل خبرة جديدة إنما هي درجة في سلم نضج الفكر ورقي العقل وكل تربية وكل تعليم يهدف إلى غاية علمية هي مساعدة الفرد البشري على أن يحيا حياة طيبة¹.

كما خصص بن خلدون فصلا للتنشئة الاجتماعية في مقدمته حيث فيه على ضرورة تعلم الطفل القران الكريم في حدثه ويذهب بن خلدون أيضا إلى أن القسوة في معاملة الأطفال تدعوهم إلى المكر والخبث والخديعة².

ومن خلال ما سبق، يتبين لنا ان التعريفات في مجملها تتفق على أن التنشئة الاجتماعية هي عملية تفاعل وسيرورة اجتماعية.

✓ وظيفة التنشئة الاجتماعية داخل الأسرة:

التنشئة الاجتماعية كما عرفت سابقا هي العملية التي من خلالها تشكل شخصية الطفل الاجتماعي، وذلك من خلال تفاعله مع المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه ليكون كائنا اجتماعيا، وتقوم الأسرة بهذه العملية من اجل إدماج الطفل في الإطار الثقافي العام عن طريق إدخال التراث الثقافي العام عن طريق إدخال التراث الثقافي العام عن طريق إدخال التراث الثقافي في تكوينه وتوريثه إياه توريثا متعمدا بتعليمه نماذج السلوك المختلفة في المجتمع الذي ينتسب إليه وتدريبه على طريق التفكير السائدة فيه وغرس المعتقدات الشائعة في نفسه فينشأ منذ طفولته في جو مليء بهذه الأفكار والمعتقدات والقيم والأساليب .

ومن أهم ما يتعلمه الطفل في الأسرة خلال عملية التنشئة الاجتماعية: الالتزام بالعادات وطرق التصرف الملائمة والآداب الاجتماعية، هذا فضلا عن اتجاهات معينة نحو الآخرين ونحو المبادئ والسلطة ونحو الدين والأسرة بالإضافة إلى تعليم الذكور والإناث الأدوار المهنية التي يؤسسها المجتمع لكل منهما. وبهذا تصبح الأسرة كمدرسة مهمتها إعداد أفراد تتماشى سلوكياتهم وقيم المجتمع بحيث أن الواقع اليوم هو ان الطفل الواحد لكي يكون صالحا لنفسه ولعائلته ولوطنه يجب أن يعتني به قبل الولادة وبعدها وإثناء الرضاع وبعده وعند دخوله المدرسة الابتدائية إلى أن ينهي تعلمه عناية لم تكن تتكفلها لعشرات أمثاله منذ

¹ الصغير بن عمارة، الفكر العلمي عند بن خلدون . مركز الدراسات العربية ، لبنان ، ط1 ، 1984 ، ص213.

² رشاد صالح منصور، التنشئة الاجتماعية والتأخر الدراسي دراسة في علم النفس الاجتماعي التربوي . دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص26.

قرون، ومن أهم الأدوار التي يقوم بها أفراد الأسرة، وخاصة الوالدين في تربية الأبناء على هذه المبادئ يمكننا أن نرى دور كل واحد منهما

1- دور الأم في تربية الطفل:

الأم هي العنصر الأول في تلقين الطفل السلوك الاجتماعي فهي تساعده على استيعاب أولى اختياراته عن النظام الاجتماعي وهي التي تزرع في نفسه أولى المخاوف والتطلعات كما تقدم له أولى المناسبات لاختيار شعوره بذاته وبالآخرين.

فدورها يعد أكثر أهمية في تربية الطفل خاصة في السنوات الأولى من عمره، وذلك لأنها تكون أكثر التصاقا به وعاطفتها تكون اقرب من عاطفة الأب نحوه فهي التي ترضعه وهي التي تقضي معه أكثر الوقت، ومن هنا جاءت أهمية اختيار الأم الصالحة. فاختيار أم الأبناء يعتبر بمثابة بداية لتربية الأبناء على تربية صحيحة.

2- دور الأب في تربية الطفل:

لا يقل دور الأب في تربية الأبناء أهمية عن دور الأم إلا أن كثيرا من الآباء يعتقدون أن مسؤولية تربية الأبناء تقع على كاهل الأم فقط، وان مسؤوليتهم تتمثل في توفير الحاجات المادية من مأكّل ومشرب فقط ولهذا تجدهم يقضون معظم وقتهم خارج البيت فالأب في العائلة العربية كما يرى (ا. هشام شرابي) يمثل دورا اقل بروزا من دور الأم، خاصة في السنين الأولى من حياة الطفل وهذا صحيح بنوع خاص في العائلة الكبيرة فالأب يبقى في حياة الطفل الأولى صورة بعيدة بعكس الأم، وفي الواقع للأب دور كبير في تربية الأبناء لا يقتصر فقط على الإنفاق والكسوة وتوفير أسباب المعيشة، بل يتعدى ذلك إلى تعليم أولاده قيم المجتمع¹، ونوع السلوك السنوي الذي يحفظهم من الانحراف والضياع ووجب عليه أن يجلس معهم ويلعبهم ويستمع إليهم في كل شيء يسألون عنه، كما عليه أن يأخذهم معه إلى المسجد والى زيارة الأقارب والأصحاب لان في ذلك تفتح اجتماعي سليم عند الأطفال وتشرب للقيم التي يلمسونها عند والدهم.

كما وجب على الوالد أن يكون أمرا وناهيا أيأن ينبه أبنائه في كل مناسبة إلى ما يجب وما لا يجب أيأن يكون دائما حريصا على تتبع سلوك أبنائه خاصة في تقديم القدوة الطيبة لهم والتي تعتبر من أعظم

¹ رشيد طبال، التنشئة الاجتماعية في الأسرة الجزائرية الخصائص والوظائف. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،

العدد19، جوان ، 2015، ص 201.

وسائل التربية وأكثرها أهمية وفعالية فالطفل تجده دائما يقلد من حوالبه وخاصة والديه في طريقة الكلام وفي المعاملات وفي كيفية تعامله مع الناس. وتعد طريقة الثواب والعقاب أيضا من الوسائل الهامة التي يجب على الأب أن يستعملها في تقويم سلوك أبنائه أي أن يجازي ولده على إحسانه ويعاقبه على إساءته حتى لا يرجع إليها ثانية ويمكننا أن نقدم مدى مسؤولية الآباء على أبنائهم انطلاقا من أن الطفل يولد معتدلا صحيح الفطرة. لذلك نقول ان تربية الطفل تبدأ أولا في نطاق الأسرة والتي فيها يكتسب الطفل قيمه ومعارفه وفيها يعرف الحق من الباطل والخير من الشر أي أن الأسرة الاجتماعية الأساسية أي أنها الوسيلة الرئيسية للتنشئة الاجتماعية.¹

1-2-العوامل المؤثرة في التنشئة الاجتماعية في إطار الأسرة:

تتأثر التنشئة الاجتماعية للطفل في الأسرة بكل ما يحيط بها من مؤثرات ثقافية واجتماعية واقتصادية وانفعالية تتحدد في ضوءها استجابات الأطفال وتكيفهم ونمو شخصياتهم ويؤكد (بيرت) على أهمية هذه العوامل الأسرية بقوله: " أن أشيع العوامل التي تدور حول حياة الأسرة في الطفولة " ومن هذه العوامل التي تتأثر بها التنشئة الأسرية ما يلي :

- الظروف الاجتماعية والمادية والثقافية التي تعيش الأسرة وسطها فكثيرا ما يكون لها تأثير في تحديد مستقبل الطفل الاجتماعي ومستقبله المهني وذلك لان حياته المهنية مشروطة بتعليمه، فالطفل الذي يولد في أسرة فقيرة يواجه صعوبات وعقبات متعددة منها انخفاض مستوى المعيشة وازدحام المسكن وعدم توفر الشروط الصحية المناسبة وسوء التغذية ونقص فرص التعلم، كل هذه العوامل يكون لها تأثيرا على تربية الطفل والتي قد تجعل منه فردا منحرفا حيث أكدت الكثير من الدراسات على أن نسبة الأطفال المنحرفين ترتفع عادة في الأسر التي تنتمي إلى الطبقات الدنيا.
- مركز الطفل بين إخوته كان يكون البكر أو الوسط أو الأصغر، فكثير من الأسر يكون اهتمامها بالطفل الأول خاصة إذا كان ذكرا يختلف عن اهتمامها بالأطفال الذين يأتون بعده، وهذا ما يكون له تأثير بالغ في شخصيات الأطفال وفي نوعية العلاقة التي تنشأ بينهم وبين المحيطين بهم.
- العلاقات الاجتماعية السائدة بين الوالدين وبين الآباء والأبناء لها تأثير مباشر على التنشئة الاجتماعية للأطفال، فضيق المساكن يضطر أفراد أسرة كاملة أحيانا إلى المبيت في غرفة واحدة ولا شك

¹ رشيد طبال، نفس مرجع. ص 202.

أن ذلك يؤثر تأثيراً واضحاً على عملية التنشئة الاجتماعية وأيضاً على تفاعل العلاقات داخل الأسرة، فالطفل يستمتع منذ نعومة أظفاره إلى الخلافات الدائرة بين الأم والأب وبين الأخوة والأخوات وهذا ما يؤثر على طريقة تربيته .

- علاقة الأخوة ببعضهم البعض والتي تتوقف على نوع المعاملة التي يلقاها الأبناء من الآباء حيث انه إذا كانت هناك مساواة في المعاملة بين الأبناء أدى إلى زيادة التعاون بينهم، فالأب إذا لا كان يساوي بين الذكر والأنثى وبين الصغير والكبير هنا تنشأ علاقة محبة وتعاون بين الإخوة.
- أعمال الآباء والأمهات، فالأطفال من أبناء متقدمين في السن يتلقون تربية تختلف عن أطفال لآباء صغار في أعمارهم.
- عدد أفراد الأسرة، فالتنشئة الاجتماعية في الأسرة التي يكون عدد أفرادها كبيراً تختلف عن التنشئة في الأسر صغيرة العدد أي كلما قل عدد أفراد الأسرة كلما تحكّم الوالدان أكثر في تربية الأبناء¹.

✓ أهداف التنشئة الاجتماعية:

بغض النظر عن نوع المجتمع، بدوياً كان أم ريفياً حضرياً كان أو صناعياً معلوماً كان أو عسكرياً، فإن الفرد فيه لا يستطيع أن يأخذ مكانته ما لم يتم عناصر ثقافة مجتمعه ويكتسب خبرة اجتماعية لكي يعيش بشكل سوي من خلال تعلمه كيف يتفاعل مع الأفراد الذين يعيشون معه يبيلور ذاته من خلالهم، ولأجل تحقيق هذه المسائل الاجتماعية وضعت التنشئة الاجتماعية أهدافاً لها في كافة مراحلها العمرية والمجتمعية والمهنية والأولية والثانوية والراجعة، لكي تحققها وتنتج في مسعاها عندئذ تثبت وجودها في النسق الأسري والبناء الاجتماعي .

وبعد هذه المقدمة الموجزة نستطيع حصرها بالنقاط التالية:

- تحويل الكائن البيولوجي إلى إنسان أو شخص أي تطبيع المولود الجديد بطبائع مجتمعه وثقافته لكي يكتسب الصفات الإنسانية والشخصية المتمثلة في عضويته الاجتماعية.
- نقل التراث الاجتماعي والثقافي من جيل إلى آخر.
- الضبط الاجتماعي
- التماسك الاجتماعي
- التوافق الاجتماعي: الذي يتم من خلال تغيير سلوك المنشأ ليكون متسقاً مع العادات والتقاليد والالتزامات الاجتماعية هذا التغيير لا يقتصر فقط على مرحلة الطفولة فحسب بل مرحلة الصبا

¹ رشيد طبال، مرجع سابق. ص 205.

والشباب والنضج ليوافق (المنشأ) الحاجات الاجتماعية المتطورة ومستجدات العلاقات الاجتماعية ومتطلبات الأدوار والمواقع المكانية وفقا لتوقعات المجتمع¹.

- تعليم الفرد الأدوار الاجتماعية.
- تلقين الفرد النظم الأساسية التي تبدأ من التدريب على الأعمال والعادات والنظم حتى يتحقق الامتثال لثقافة المجتمع.
- إكساب الفرد مهارات خاصة .
- تعليم ما يحتاج أن يعرفه الفرد لكي يتم تكامله وتوافقه مع المجتمع وينمي قدراته ويجد اشباعا ذات معنى لحاجاته.
- غرس قيم ومعايير وأهداف الجماعة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد خاصة تلك القيم والمعايير والأهداف المتعارف عليها في تشكيل ثقافة المجتمع .
- في المجتمعات التقليدية (الريفية) يكون احد أهداف التنشئة الاجتماعية (تأديب) الأطفال كضمان لازم لبقاء البناء الاجتماعي بنزعتة التي تميل إلى الخط الأبوي وعلاقات الاحترام وخصوصا طاعة الأبناء للوالدين التي تتدرج فيها معايير السلوك الواجب إتباعه والرغبة الشديدة من جانب الكبار في خلق اتجاه طبع يتسم بدمائة الخلق في أطفالهم ومن ثم يجعلونهم يكتسبون الشعور بالطاعة والاحترام تجاههم.
- تنمية الذات عبر سياق النمو الاجتماعي ومن خلال تفاعل المنشأ مع الآخرين في أدوارهم ومواقعهم.
- إكساب الاتساق السلوكي : عند التنشئة يكتسب الطفل تهذيب سلوكه وتنسيقه مع متطلبات المجتمع الذي يعيش فيه مثل تعلمه كيف يأكل بطريقة يقبلها مجتمعه أو يمتنع عن أكل بعض الأنواع الغذائية التي يحرمها مجتمعه (مثل عدم أكل لحم الخنزير المحرم أكله في الدين الإسلامي)².
- بلورة طموحات مأمولة :

وإذا كان الفرد يعيش في مجتمع معلوماتي فان عليه استخدام تقنية متطورة في اتصالاته مع الناس وتوظيف هذه التقنية في أداء أعماله ووظائفه ومناشطه لكي تساعده في تسلقه على درجات السلم الاجتماعي (التدرج الاجتماعي) بدون عوائق، أقول على الفرد إلا ينجح عن ثقافة مجتمعه ويبتعد عنها

¹ معن خليل عمر، التنشئة الاجتماعية. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2004، ص60.

² معن خليل عمر، مرجع سابق. ص61.

وإلا لا تكون له طموحات نابغة من بيئته ومجتمعه، هذه هي أهداف التنشئة الاجتماعية كما نراها ونفهمها¹.

1-3- نظريات التنشئة الاجتماعية:

• الاتجاه السوسولوجي لابن خلدون

ألح ابن خلدون على مراعاة مراحل النمو العقلية للمتعلم إذ يقول " تعليم الصغار اشد رسوخا وهو الأصل لما بعده، لان السابق الأول إلى القلوب كالأساس للملكات وعلى حسب الأساس وأساليبه يكون حال ما يبني عليه.."².

وهنا نجد ابن خلدون يركز على أهمية التربية والتعليم في الصغر، كما حرص في الطريقة التربوية على التعامل مع المتعلمين خاصة الصغار منهم وقد جاء ذلك في قوله " ...أن إرهاف الحد في التأديب مضر بالتعلم، سيما أصاغر الولد لان سوء الملكة ومن كان مرياه بالعسف والقهر من المتعلمين أو المماليك أو الخدم، سطا به القهر وضيق على النفس في انبساطها وذهب نشاطها ودعا إلى الكسل وحمل على الكذب والخبث وهو التظاهر بغير ما في ضميره خوفا من انبساط الأيادي بالقهر عليه...."³.

وهنا اهتم ابن خلدون بالجوانب النفسية للمتعلم والتي لها اثر على سلوكاته المكتسبة وذلك من خلال دعوته إلى تجنب الأسلوب القاسي في عملية التعليم خاصة للصغار، من اجل تجنب سلوكات غير مرغوب كالكذب مثلا.

وقد أشار إلى الأساليب التربوية أو طرق التعليم حيث يقول "إن البشر يأخذون معارفهم وأخلاقهم وما يتحلون به من مذاهب وفضائل تارة علما، وتعلما وإلقاء، وتارة محاكاة وتلقين المباشرة إلا أن حصول الملكات عن المباشرة والتلقين اشد استخداما وأقوى رسوخا"⁴.

يؤكد ابن خلدون في هذا القول على أن التعليم الجيد يكون عن طريق الأسلوب المباشر المحسوس والابتعاد عن كل ما هو مجرد خاصة في المراحل الأولى من عملية التعليم بالإضافة إلى التدرج في العمل التعليمي والتربوي.

¹ معن خليل عمر، مرجع سابق. ص 62.

² عبد الرحمن بن خلدون، المقدمة. مكتبة لبنان، بيروت، دط، 192، ص 260.

³ نفس المرجع، ص 251.

⁴ نفسه، ص 252.

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

• النظرية الاجتماعية الدوركائمية

يربط دوركايم بين التنشئة الاجتماعية والتربية حيث يرى " إن أساس التنشئة الاجتماعية، التعليم والتربية المستمرة والمتواصلة مدى الحياة ليكسب الفرد ثقافة مجتمعه ويتمكن من الاندماج في جماعته، فالتنشئة الاجتماعية عند دوركايم هي العملية التي عبرها يلزم المجتمع الطفل بمجموعة القيم والمعايير"¹. ويمكن إبراز ملامح نظرية التنشئة الاجتماعية الدوركائمية في سياق وصفه للعملية التربوية التي يتم عبرها انتقال الكائن الإنساني من حالته البيولوجية إلى حالته الاجتماعية الثقافية، وذلك بموجب نسق من الأفكار والعادات والقيم والتقاليد التي يستتبطها الأفراد في إطار عدد من المؤسسات الاجتماعية، وبعبارة أخرى تتمثل التنشئة الاجتماعية عند دوركايم في عملية إزاحة الجانب البيولوجي من نفسية الطفل لصالح السلوك الاجتماعي المنظم².

وعليه فالتنشئة الاجتماعية هي عملية يباشرها الضمير الجمعي (مجموعة القواعد أو طرق التفكير التي تؤلف الإرث المشترك لمجتمع معين وينتقل من جيل إلى جيل) على عقول الأفراد وضمايرهم، لذا فالمجتمع بمؤسساته وأفراده وثقافته هو الذي يشكل الفرد الاجتماعي وفق النموذج الذي تلقاه واكتسبه ولذا نجد دوركايم يقول أن الإنسان الذي يتوجب على التربية أن تحقق فيه ليس الإنسان على غرار ما حددته الطبيعة بل الإنسان على النحو الذي يريده المجتمع³.

هذا الاقتراب النظري يعتبر التنشئة الاجتماعية من العمليات الحاسمة والضرورية لبناء الفرد الاجتماعي، والفرد ما هو إلا انعكاس وترجمة لما تلقاه من خلال هذه العملية فبمعرفة نوعية ومحتوى التنشئة الاجتماعية التي تلقوها الأفراد يمكن معرفة خصوصية المجتمع الذي ينتمون إليه.

• نظرية جورج هيرت ميد (1863-1931م)

يعد ميد أحد أقطاب الاتجاه التفاعلي الرمزي في جامعة شيكاغو. يرى ميد النفس البشرية Self تشير أو تضم مشاعر ومواقف شخصية يستوحىها الفرد من آراء وأحكام ومواقف واتجاهات وتقويم وتصور المحيطين به والمتفاعلين معه) أي أن الفرد يدرك صورته عن مشاعره ومواقفه من خلال رؤى المحيطين به

¹Emile (D), *Education et sociologie*. Paris : P.U ,1986 ,P21.

²ريناتاغورف، مقدمة في علم الاجتماع التربوي. ترجمة قرار عيون السود، دار دمشق، دمشق، دط، 1984، ص105.

³ Emile(D), *op.cit*,p90.

والمتفاعلين معه) هذه الصورة تمثل صورة راجعة له تحدد معالم نفسيته الشخصية، Feedback تغذي سلوكه بحيوية هادفة . بقي أن نشير إلأن معرفة النفس من قبل الفرد لا تحصل بسرعة أو اعتباطا بل بشكل تدريجي وبأوقات مختلفة ومواقف متباينة في سهولتها وصعوبتها وعبر تفاعله المستمر مع أفراد أسرته وزملائه وأصدقائه التي تتشكل عنده -عبر ذلك- خبرة تفاعلية واجتماعية تنطلق من الأسرة التي يواجه فيها المنشأ الاستحسان والاستنكار والثناء والرفض والعقاب والثواب من قبل والديه أثناء تفاعله وتصرفه معهم فيتخفف عنده التفكير حول سلوكه بأنه مقبول أو مرفوض أو غير مستساغ¹. وإزاء هذا المجال السلوكي المحدود جدا يتركز تفكيره حول سلوكه اليومي أمام أفراد أسرته ليعرف معالم نفسه فإذا حصل عليها فان نفسيته لا تتأثر أو تتصدع، وإذا حصل على عدم الرضا أو الاستنكار من أفراد أسرته بوساطة الصورة الراجعة فان نفسيته تتأثر وتتصدع فيفقد ثقته بنفسه التي بدورها تنتج أو تتبلور النظرة الدونية لها، أو ينظر إلى نفسه بقدر واطئ من الاحترام ينعكس على تصرفه بحيث يكون مرتبكا أو منسجما في تفاعله أو خجولا أمام الآخرين : وأول ما ينتبه إليها هو الطفل في بداية تأنيسه التي تكون على شكل إشارات وحركات وأصوات وتلفظ عبارات (سلوك شفوي)يقوم بها أفراد أسرته فيركز عليها ثم يقلدها وذلك لسببين : الأول لأنه يلاحظها لأول مرة في حياته ولا يعرف معانيها أو مضامينها.

والثاني لأنها تصدر من أشخاص مهمين في محيط أسرته يتفاعلون معه بشكل مستمر ويومي، آنذاك تثار قدراته الذكائية واستعداده الاجتماعي لاستجابة هذه المحفزات لكشف ومعرفة معانيها وغالبا ما يساعده في ذلك أفراد أسرته، وإزاء هذه المساعدة يزداد اهتمامه وتعلقه بهم فيقلدهم (وهذه الخطوة الأولى لعملية تأنيسه داخل الأسرة).

لم يكتف ميد بوصفه للنفس بل قسمها إلى قسمين: الأول : الذات، و الثاني: الأنا . تشير الأولى إلى الشعور والخبرات السارة وغير السارة والبواعث التلقائية مولدة الذات عند الفرد المنشأ وتتمو مع نموه وهي إحدى قواعد الأنا وتكون الذات والانا النفس اللذين ينموان عبر ثلاثة مراحل تطويرية هي ما يأتي:

1- مرحلة نشوء الذات: التي تولد مع ميلاد المنشأ ليس لديها أية صفة من صفات التفاعل الاجتماعي ولا تعرف أي شيء عن المحيط الاجتماعي، لكنها مطلعة على الضوابط الداخلية للانا، يسمح لها بالدخول إلى الحياة الاجتماعية كمشارك فعال فيها.

2- مرحلة نشوء الأنا من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين وممارسة ادوار الآخرين التي تبدأ بتعلم ما يدور في جماعة اللعب وتقليد أصدقائه في سلوكهم الدوري.

¹ معن خليل العمر، مرجع سابق. ص110.

3- يذهب الطفل ليعمم رؤية وحكم الآخرين، بعد أن يستجيب لآراء وأحكام الآخرين المحيطين به والمتفاعلين معه فيأخذ بها أذاك تنمو عنده الأنا الاجتماعية¹.

• جارلس هرتون كولي (1864-1929)

عالم اجتماع أمريكي كتب في كيفية ظهور النفس البشرية وسبل نموها من خلال مصطلح " الذات الفردية في المرأة الاجتماعية " الذي عنى به أن الفرد يحصل على صورة نفسه من خلال ما يصوره الآخرون المحيطون به عنه أي من خلال رؤيتهم له بل لسلوكه وتفكيره وعلائقه ومواقفه ولا يقومها على أنها سلبية أو ايجابية سيئة أو حسنة، بل يحصل عليها من حكم الآخرين عليه بحيث تفعل هذه الصورة في ذاكرته فتصوغ انطباعات المحيطين به والمتفاعلين معه.

ويضيف كولي " إن شعور الفرد بنفسه ما هو سوى انعكاس فكري حولها يتأتى من عقول وأفكار الآخرين المحيطين به، لذلك لا توجد نفس بشرية معزولة وان الذات لا أهمية لها في نظر كولي ما لم يكن لها تفاعلا مستمرا مع الهو و الهم (الآخرين).

السؤال الذي يبرز في هذا المقام هو كيف يذهب الفرد إلى خارج نفسه منعزلا عنها لكي يراها (يرى نفسه) بشكل موضوعي ؟ يجيب كولي على هذا السؤال فيقول : يتم ذلك من خلال رؤى وتقييم الآخرين . فنحن نستطيع مؤقتا أن نفترض أو نتصور مواقف الآخرين تجاهنا أو إلى أنفسنا كما هي من خلال نظراتهم التي تأخذ ثلاثة مستويات هي ما يلي:

أ- إننا نتصور كيف نبدو في نظر الآخرين؟ بمعنى آخر أننا نتصور كيف ينظر الآخرون إلينا والزوايا التي ينطلقون منها في نظرتهم وتصورهم .

ب- بعدها نتصور حكم الآخرين علينا وكيف نبدو في نظرهم بعد حكمهم علينا.

ج- أخيرا نتصرف بشكل معين أو نعبر عن بعض أنواع الشعور في ضوء حكم الآخرين علينا وتقييمهم لنا.

هذه المستويات سماها كولي (انعكاس النفس على المرأة الاجتماعية) ثم قال أيضا : أقوم أنا بتصور عقلك وخاصة في ماذا يفكر حول عقلي وما يفكر به عقلك حول ما يفكر به عقلي حول عقلك دون تدخل متغيرات اجتماعية على هذه التصورات المتداخلة².

¹معن خليل العمر، مرجع سابق، ص111.

²معن خليل العمر، مرجع نفسه، ص113.

• **إيرفك كوفمان (122-1982م)**

عالم اجتماع أمريكي حديث، اختلف عن كل من ميدوكولي في طرحهما عن النفس البشرية حيث أوضح استقبال الفرد واستلامه للانطباعات فيما بينهما (على الرغم من انتماء الثلاثة - ميد و كولي وكوفمان) إلى اتجاه نظري واحد وهو التفاعل الرمزي إذ طرح منعطفا جديدا في موضوع النفس البشرية مفاده : أن الفرد يعرض سلوكا غير صادق أو حقيقي أمام الناس أي يمثل أمامهم دورا يعجبهم ليلقي استحسانهم واستلطافهم أو يتصرف عكس ذلك أي تصرفا غير عابئ في حالات لا يريد أن يكون مهتما به . بعبارة أخرى ركز كوفمان على السلوك الادعائي - التمثيلي للفرد أمام الناس ولم يركز على كيفية نشأة النفس وعمم نموذج النظري على الطفل والشاب والشيخ المسن سواء كان داخل المؤسسة الرسمية أو الأماكن العامة أو بين الناس في المحلات الشعبية .

بتوضيح أكثر يريد كوفمان أم يقول لنا أن الفرد لا يقلد سلوكيات المهمين من المحيطين به والمتفاعلين معهم بقدر ما يريد استرضاءهم وقبولهم بواسطة التحكم بسلوكه عبر تقديم انطباعات ايجابية في نظر الآخر وليس في نظره إلا أن هذا التحكم يظهر بعد معرفته لما هو مهم ومثير ومحبيب عند الآخرين أي إن كوفمان قدم إضافة نوعية إلى أطروحات ميد وكولي، لان الفرد ينمي نفسه من خلال معرفة الإشارات والرموز وما تتضمن من معاني ثقافية -اجتماعية بواسطة تفاعله وعند عملية الخطأ والصواب والتحفيز والاستجابة يبدأ بادراك ما هو مفيد وغير ذلك، وما هو مقبول وغير مقبول وما هو ايجابي وسلبي ومن ثم يقدم على انجاز وتنفيذ ما هو مفيد ومقبول و ايجابي عند الآخرين لكي يكسب رضاهم واستلطافهم واستحسانهم¹ .

• **نظرية الدور الاجتماعي**

لا يستطيع الوليد أن يشارك مشاركة ايجابية في حياة الجماعة لأنه لم يكتسب بعد أي دور واضح، ولم يتعلم بعد أي من العادات السائدة في جماعته وهو يستطيع أن يلعب الأدوار رمزيا فقط عن طريق توقعات الآخرين، بعبارة أخرى ليس له دور أو أن مركزه وهو مركز الوليد في المجتمع والدور الذي يلعبه في عائلته هو دور الوليد، وهو لا يتعدى الأكل والنوم والبكاء وكلما نما الوليد وبخاصة كلما بدا يتعلم اللغة تتضح مكانته في الجماعة وتزداد الأدوار التي يلعبها عددا وتفقد وتنمو ذات الإنسان في العملية التي يصبح فيها الفرد موضوعا لذاته أو عملية القيام بدور شخص آخر وعن طريقها يتعلم فهم وجهة نظر الآخر. ومن الواضح ان الدور يرتبط ارتباطا وثيقا بنمو الذات، كما يرتبط بنمو السلوك الجماعي.

¹معن خليل العمر، مرجع سابق، ص117.

تستند نظرية الدور إلى مفهومين:

1/ التوقعات: التي تعتبر بمثابة الإطار المرجعي لعام أو الجماعة المرجعية التي يرجع إليها الفرد لتقييم سلوكه عند تفاعله مع الآخرين وصنفها الرواد إلى ثلاثة أنواع:

- التوقعات السلفية.
- توقعات الآخرين.
- توقعات المجتمع العام.

وتتوقف ممارسة توقعات الأدوار الاجتماعية على عاملين:

- الصفات الشخصية للفرد
- قدرة الفرد على ممارسة توقعات ذلك الدور

2/ التماثل: أي الرغبة في التشابه مع:

- سلوك فرد معين
 - أحد أفراد جماعة معينة
 - أحد المكانات الاجتماعية لأحد الأفراد
- ويقوم أساسا على عامل "الدافع والمحفز" كما يلي:

- دافع الخوف من العقاب
- الحصول على مكافأة
- دافع الخوف من عدم استقرار الحصول على اعتبار جماعي
- دافع إغاضة الآخرين
- التشابه
- الحسد.

✓ **أنواع الأدوار الاجتماعية:**

أخيرا نعرض أنواع الأدوار الاجتماعي هي :

1- الأدوار البيولوجية: كالأدوار العمرية والجنسية أما طبيعتها فتكون ثابتة فدور الطفل غير دور الحدث أو دور المراهق ودور البنات غير دور الولد.

2- ادوار شبه بايولوجية: كالأدوار المرتبطة بالعنصر والعرق والأدوار المتعلقة بالقومية والطبقة الاجتماعية وتكون طبيعتها قائمة على ادوار بايولوجية ولا يمكن نقلها من فرد إلى آخر وأنها غير قابلة للتغيير.

3- ادوار مؤسسية: كالأدوار الوظيفية المهيأة في المؤسسات السياسية والإدارية والاقتصادية والدينية و الترفيهية، إما طبيعتها فتتصف بقسط من الحرية في ممارسة الدور الوظيفي أكثر من الأدوار التي سبقتها لأنها اكتسابية بينما الأدوار الأولى والثانية فهي وراثية .

4- ادوار انتقالية: مثل دور المريض والزائر أما طبيعتها فهي مؤقتة وزائلة وتعكس نشاطا اجتماعيا في يوم معين.

5- ادوار غير رسمية: التي لا تعتمد على التحصيل العلمي والخبرات الشخصية والعملية وتساعد الفرد على اكتساب ادوار اجتماعية كعضوية الفرد في المنطقة السكنية¹.

1-4- الأسرة والتغير الاجتماعي:

مس التغير الاجتماعي الأسرة من ناحية أساليب التنشئة الاجتماعية خاصة، حيث تراجع مردودها نتيجة تراجع اهتمام الآباء والأمهات عن أداء أدوارهم في التربية والتعليم والمتابعة والمراقبة والمحاسبة والنصح والإرشاد، وحتى أساليب التأديب والتعزيز قد تغيرت، ليدر ذلك على المجتمع مزيدا من المشكلات النفسية والمرضى النفسانيين، هذا في وجود تيارات متعددة متنوعة من المذاهب والمشارب الفكرية والاتجاهات الإيديولوجية المبنوثة في وسائل التنشئة ووسائطها بشكل مغر وجميل والتي تؤثر بشكل أو بآخر في نوعية القيم التي ينشأ عليها أفرادا لأسرة.

كما أن الخروج المفرط للمرأة للعمل خارج المسكن قد اثر بشكل كبير جدا في تغير موازين القوى داخل الأسرة وعلى تبادل الأدوار بين مختلف الأفراد وتغير الأولويات للأبوين، حتى وان كان ذلك على حساب الأولاد².

إن الأسرة الجزائرية تجد نفسها اليوم أمام تحديات كبيرة على المستويين الداخلي والخارجي، مما يستدعي البحث والنظر برؤية وبإمعان في سبيل تدارك ما قد يلحق المجتمع من أضرار جراء التجاوب مع هذه التحديات

¹معن خليل العمر، مرجع سابق، ص122. بتصرف

² بلقاسم سلاطونية، مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد2، 2017، ص6.

مفهوم التغير لغة: تدل كلمة التغير في اللغة العربية على معنى التحول والتبدل، فتغير الشيء هو تحوله وتبدله كما نعني الأشياء واختلافها، وتدل في اللغة الانجليزية (Change) على معنى الاختلاف في أي شيء يمكن ملاحظته خلال فترة زمنية محددة¹.

اصطلاحا: يعني التحول أو التعديل الذي يحدث في طبيعة الجماعات والنظم والقيم والمعايير والعادات الاجتماعية الثابتة نسبيا، المكونة للبناء الاجتماعي ومضمونها وتركيبها. والتغير طابع مميز لجميع المجتمعات، ولكن سرعته تختلف وفقا لطبيعة المجتمع نفسه من حيث البساطة والتعقيد فقد تكون سرعة التغير بطيئة أو تدريجية أو يكون ثوريا عنيفا. كما يعرف أيضا التغير بالتعديل الذي يتم في طبيعة أو مضمون أو هيكل الشيء أو ظاهره. والتغير ظاهرة طبيعية تخضع لها جميع مظاهر الكون وشؤون الحياة المختلفة. أو هو ذلك التبدل والتحول الذي يحدث على مستوى التغير الوظيفي للنسق القيمي. ركز التعريف على التغير على المستوى الوظيفي بينما أهمل المستويات الأخرى التي قد يمسه التغير في ذلك الشيء .

ويعرف التغير عموما بالاختلاف ما بين الحالة الجديدة والحالة القديمة أو اختلاف الشيء عما كان عليه خلال فترة محددة من الزمن أي استحداث أمر لم يلاحظ من قبل، ويضيف بان التغير الذي يتعلق بالمجتمع هو صفة أساسية ملازمة منذ القدم للمجتمعات على اختلافها، فهو يأخذ من الجيل السابق جوانب ثقافية ويضيف عليها تماشيا مع واقعه الاجتماعي ومتطلباته المستجدة².

• **التغير الاجتماعي**

هو كل ما يطرأ على البناء الاجتماعي من تغيرات في الوظائف والقيم والأدوار الاجتماعية خلال فترة زمنية ويمثل نظام الزواج في المجتمع الجزائري احد الأنظمة المتأثرة بعوامل التغير الاجتماعي، كما أن سن الزواج تأثر به فبعد أن كان يعرف في العائلة التقليدية تبكيرا أصبح اليوم يعرف تأخرا وهذا التأخر الذي لم يسبق وان عرفه المجتمع الجزائري قديما بالشكل الذي يظهر فيه حاليا حيث يبتعد الشاب عن

¹ طاهر محمد شلوش، التحولات الاجتماعية والاقتصادية وأثارها على القيم في المجتمع الجزائري (1967-1999). دراسة ميدانية تحليلية لعينة من الشباب الجامعي، دار بن مرابط، الجزائر، 2008، ص44.

² زهية دباب، مجلة التغير الاجتماعي. مخبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد2، فيفري 2017، ص

العادات والتقاليد التي يراها مقيدة لسلوكه واهم جوانب التغيير في الزواج تغيير مكانة المرأة تأخر سن الزواج وبروز الفردانية.

○ مآلات التغيير الاجتماعي في الأسرة الجزائرية

✓ **الوظيفة الاقتصادية:** حيث كانت الأسرة قديما تنتج احتياجاتها، فيشارك جميع أعضائها في الأنشطة الإنتاجية لكن وظيفة الإنتاج انتقلت تدريجيا من المنزل إلى مؤسسات أخرى خارجية كالمصانع والشركات المتنوعة فأصبحت هذه الأخيرة تستخدم تقنيات حديثة لتحديث هيكلها الإنتاجية أو الخدماتية وحتى تنمية الموارد البشرية أصبحت عنصر أساسي وهام جدا لنجاح مستقبل أي دولة، لان الاستثمار في الرأسمال البشري يساهم في تنمية اقتصاد البلاد.

✓ **وظيفة الحماية:** حيث كانت الأسرة في المجتمعات التقليدية توفر الأمن والحماية الجسمية والمعنوية لأفرادها، وكذلك يفعل الأبناء لأبائهم عندما يتقدمون في السن مع تطور الزمن وحدث أشياء جديدة أصبحت الدولة تقوم بهذه الوظيفة من خلال جملة من الأجهزة مثل الشرطة والمحكمة ومراكز متخصصة لحماية الطفولة ومنشآت ثانوية لصالح المجتمع العام.

✓ **الوظيفة الدينية:** وتتركز هذه الوظيفة أساسا في الأسر التقليدية على تلقين أفراد الأسرة التعاليم الدينية والقيم الروحية وتجبرهم على الامتثال لتعاليمها من طرف الكبار والشيوخ في الكتاتيب والمساجد، أما في الوقت الحاضر أصبحت هذه الوظيفة تجسدها مدارس قرآنية ومعاهد وجامعات متخصصة في تكوين جملة من المختصين في هذه الوظيفة

✓ **الوظيفة الترفيهية:** وتنحصر فيما تقدمه العائلة من فرص التسلية سواء في المناسبات الاجتماعية من حفلات ترتبط بأنشطة معينة كالزواج وفي المناسبات الدينية كالمولد النبوي الشريف، أما الآن فالترفيه أشكال وأنواع فمن الغناء إلى الحدائق المختلفة وإلى أماكن الترفيه المقاهي والمطاعم وحتى بالنسبة للشباب كل النشاطات المختلفة.

✓ **الوظيفة التربوية:** لم يكن التعليم الرسمي بصورته التي هو عليها الآن وبدرجاته المختلفة وتخصصاته الدقيقة معروفا في الماضي حيث كان تعلم القراءة والكتابة والحساب من واجبات الأسرة، في الوقت الحاضر تغيرت أصبحت عدة مؤسسات للتربية مثل دور الروضة ورياض الأطفال والمدارس الخاصة والمدارس القرآنية .

وظيفة منح المكانة الاجتماعية: إن عضوية الفرد في الأسرة تمنحه مكانة داخل الأسرة ومن ثم وتبعاً لتنتشئته مكانة اجتماعية، ففي الآونة الأخيرة نتيجة انتشار التعليم وتقوية فرص العمل كل فرد أضحى يبرز دوره ومكانته الاجتماعية سواء في مجال العمل أو الاجتماعي¹

كل مظاهر التغيير الاجتماعي أنفة الذكر انجر عنها نتائج نوجز بعضها فيما يلي :

- تقلص وظائف وادوار الأسرة لدرجة أصبحت العلاقة بين الآباء والأبناء تكاد تكون اقتصادية فقط.
- تغيير عميق مس الرابط الاجتماعي بين أفراد الأسرة الجزائرية .
- ظهور ازدواجية القرار ثم فقدان الأمن العائلي الذي كان الفرد يحظى به في كنف الأسرة الممتدة.
- انخراط الناس في الحياة الحضرية بما تحمل من قيم ومظاهر من شأنه تغيير نمط العلاقات القرابية ليس على المستوى العائلي الموسع فحسب ،بل على مستوى الأسرة الصغيرة أيضاً.
- الفردانية التي أفرزتها التقنية الحديثة في المجتمع الغربي سرعان ما انتقلت إلى المجتمعات النامية لتفعل فعلتها في الوشائج الأسرية الكفيلة بحفظ المجتمع .
- محاولة الأسرة جاهدة التكيف مع المجال الذي تسكنه ،حتى وان أدى ذلك إلى تشويه صورة المعمار والتجمع العمراني بشكل عام وهذا رغبة منها في الحفاظ على قوة العلاقات بين الأفراد².

• الوظيفة والتغير الاجتماعي

يرى أتباع النظرية الوظيفية أن كل نظام اجتماعي يمتلك توجهها للمحافظة على الاستقرار الداخلي ويتجسد ذلك من خلال:

- أ- إن كل نسق اجتماعي هو بناء مكون من عناصر .
- ب- كل نسق اجتماعي هو بناء مستقر .
- ج- كل عنصر من النسق الاجتماعي يمتلك وظيفة ويساهم في المحافظة على النسق .
- د- سير وعمل النسق يستند إلى إجماع أعضائه حول قيم أساسية³.

¹ محمد دلّاسي، اثر تغير وظائف الأسرة الحديثة على نمط الزواج عند الفتاة الجزائرية. مجلة التغيير الاجتماعي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،العدد2،فيفري 2017، ص83

² ميمونة مناصرة، مالات التغيير الاجتماعي في الأسرة الجزائرية. مجلة التغيير الاجتماعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد2، فيفري 2017، ص15.

³ فليب كابان، فرونسوا دورتيه، علم الاجتماع من النظريات الكبرى الشؤون اليومية. ترجمة إياس مس، دار الفرقة ، دمشق، ط1، 2010، ص314.

إن المتمعن في العناصر السابقة يرى انه من الصعب جدا القبول بإمكانية وجود إجراء مكونة لنسق اجتماعي تكون في الوقت ذاته عوامل تحوله فبالنسبة لبارسونز ،القيم التي تستنبط في سياق التنشئة الاجتماعية هو ثقل مضاد تجاه متطلبات التغيير، و تقوم وظيفة الاستنباب المعياري الذي ينجم عن ذلك بتفسير الظواهر المصادفة بشكل متواتر في كافة المجتمعات، من المقاومة و حتى التغيير، و مع ذلك إذا ما حصل تغيير ما، فان بارسونز يميز بين ثلاثة حالات: في الحالة الأولى نصل إلى توازن جديد دون أن يتعدل النسق نفسه وهذه ،تنتظم عن طريق وظيفة التكيف والتكامل حتى يصاب سير العمل الاجتماعي، نتكلم حينئذ عن تغيير داخلي للتوازن، وإذا كان التغيير اقل ملموسية و عملت وظيفة الاستنباب المعياري بشكل كامل سيحصل تطور بطيء في النسق و بالعكس، إذا كانت القوى تدفع إلى التغيير مفرطة بشدة سيؤدي انكسار التوازن إلى إقامة نسق جديد وبهذا الشكل نكون أمام انكسار للتوازن والتغيير في البنية، أننا نشهد تحولات في عالم القيم التي تؤثر على الوظائف ذاتها، ومع بلاغته القليلة فان هذا التصنيف للتغيرات الاجتماعية يتأسس على المبدأ القائل إن الميل الطبيعي لأي نسق ينطوي على المحافظة على وظائف تميل إلى فرض الاستنباب و من هنا الصعوبة المنطقية الموجودة في الرغبة بتمفصل التحليل البنيوي و دينامية التوازن.

ثانيا: المدرسة كمؤسسة اجتماعية *The school as a social institution*

تتميز وظيفة المدرسة وبرامجها بضرورة توطيد علاقة المدرسة بالمجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه وهذا يؤدي إلى زيادة الاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع، فقامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع وتحسين الحياة فيه بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي وتوفير كل الظروف التي تساعد على إظهار فردية للطلبة كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات التي يمكن أن تسهم في تحقيق العملية التربوية ورفع مستواها فوجدت الإدارة المدرسية نفسها أمام مفهوم جديد للمدرسة والمجتمع. لقد أصبح من الضروري تغيير مدارسنا التقليدية إلى مدارس فعالة، ضرورة ملحة في ظل ظروف الراهنة التي وضعت معلم العلوم و الطالب أمام تحديات كثيرة ومتنوعة تتطلب مواجهتها بذل مزيد من الجهد المنظم والهادف فالمعلم يوفر فرصا لتعلم الفعال، والتخطيط الجيد لتعليم وتعلم العلوم والالتزام التام بالضوابط والقوانين التربوية من جهة المعلم والمتعلم على حد سواء.

كما أن زيادة التأكيد على تغيير مدارسنا الحالية إلى مدارس فعالة عمل مقصود تحتمه خطط التنمية والمتغيرات العالمية، الأمر الذي يتطلب من هذه المدارس ترجمة الأهداف التربوية الجديدة بوضوح وتوفير قيادة تربوية عالية الكفاءة ومعلم علوم فعال ومؤثر قادر على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

2-1- المدرسة: رؤية سوسولوجية

لقد عرف الفكر السوسولوجي المدرسة بأنها المؤسسة الاجتماعية الثانية بعد المؤسسة الأولى (الأسرة) في الأهمية، ومؤسسة متخصصة أنشأها المجتمع لتربية أفراده وتعليمهم وهي أيضا مجتمع مصغر يشبه المجتمع الكبير، لأنها تضم داخلها مجموعة من الأنشطة والعلاقات الاجتماعية المتعددة وعلاقتها بالمجتمع علاقة متبادلة كما تعتبر وسطا تربويا تتميز عن الأوساط الاجتماعية الأخرى نظرا لخبراتها التربوية المقصودة كما تساهم في بناء النظام الاجتماعي¹.

لذلك نجد إميل دور كايم يعتبرها: تعبير امتيازي للمجتمع الذي يوليها بأن تنقل إلى الأطفال قيما ثقافية وأخلاقية واجتماعية يعتبرها ضرورة لتشكيل الراشد وإدماجه في بيئته ووسطه، فهي مؤسسة اجتماعية ينشئها المجتمع بهدف تأهيل النشء للحياة الاجتماعية من خلال التربية².

المدرسة مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لتقابل حاجة من حاجاته الأساسية، وهي تطبيع أفراده تطبيعا اجتماعيا يجعل منهم أفرادا صالحين في المجتمع، أما المؤسسة الاجتماعية فلها مفهوم ولها تكوين حسب وليام غراهام سمنر . المفهوم معناه فكرة أو اتجاه أو مبدأ أو اهتمام يكون الأساس الذي تقوم عليه هذه المؤسسات، والذي يمكن أن نجده في كل المجتمعات بشكل ما.

أما التكوين Structure فهو الإطار الذي يضم عددا من الوظائف التي تتعاون بطرق معينة في وقت معين. إن المفهوم والتكوين في المؤسسة الاجتماعية جزآن من كل وظيفي متكامل، ويعتبر كلباتريك W.H Kilpatrick المؤسسات الاجتماعية جميع التنظيمات الاجتماعية التي تنظم علاقات الأفراد بهدف تحقيق حياة أفضل³.

¹ علي بوعنافة وبلقاسم سلاطينية، علم الاجتماع التربوي، مدخل ودراسة القضايا والمفاهيم. دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، بت، ص202.

² مراد زعيبي، مؤسسات التنشئة الاجتماعية. منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، ط1، 2002، ص138.

³ النجيجي محمد، الاسس الاجتماعية للتربية. دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، ، 1978، ص53-54.

كما تعد وظائفها مختلفة في المجتمع، منها تيسير العمل للأفراد وتنظيم عدد كبير من المظاهر السلوكية في نمط واحد متكامل . لهذا لا بد لها أن تقاوم التغيير الاجتماعي على أساس أنها تجري على وتيرة واحدة وبانتظام، هذا الأخير ينظر إليه على أنه تهديد للمؤسسة الاجتماعية وأنماطها السلوكية.

ففي المدرسة مثلا لا ينبغي تربية الأطفال تبعاً للوضع الراهن إنما تبعاً للوضع المستقبلي المتوقع تماشياً مع فكرة الاتجاه الكلي للإنسانية¹. فالمدرسة وحدة اجتماعية يجب تمييزها عن الوسط الاجتماعي الذي تعيش فيه، توجد أين يوجد مدرسون وتلاميذ للتعليم والتعلم بالإضافة إلى أن التعليم الذي يجري داخلها هو تعليم شكلي يكون في الفصل تتشكل الوضعية التعليمية خاصة من جماعتين أو أكثر في وسط مؤسساتي أو خاص بغية فعل تقوم به إحدى الجماعات على الأخرى².

عندما نحلل المدارس الحاضرة نجدها تتميز بمميزات خاصة، يمكن على أساسها دراستها كوحدات اجتماعية مستقلة وتتمثل في:

○ تضم المدرسة أفراداً معينين هم المدرسون الذين يقومون بعملية التعليم والتلاميذ الذين يتلقون التعليم، وقد يخضع هؤلاء التلاميذ في بعض أنواع المدارس إلى عملية انتقاء وغريلة.

كما تجدر الإشارة أن اصطلاح "المدرس الجيد" لا يخص فقط ذلك الذي يحسن الإيصال بل الذي يقوم بمهمة التربية أيضاً إذ أن المدرس ينتمي إلى فئة معينة لها تاريخها ومقوماتها الأكاديمية³.

○ تتميز المدرسة بنظام سياسي واضح التحديد، فطريقة التفاعل الاجتماعي التي تتمركز حول القيام بالتعليم واستقباله تحدد النظام السياسي للمدرسة، كذلك العملية التعليمية داخلها تتكون من حقائق ومهارات واتجاهات وقيم أخلاقية.

○ إن المدرسون يعتبرون أنفسهم مسؤولين أمام المجتمع لان النظام الإداري مازال يعتبر نجاح المدرس في مهمته رهن بعدد الناجحين، بصرف النظر عما اكتسبوه من مهارات وميول واتجاهات، فحسب روسو ليس بالإمكان فصل الأهداف البيداغوجية عن الأهداف الفلسفية السياسية، الدينية أو الأدبية⁴

○ المدرسة نقطة التقاء عدد كبير من العلاقات الاجتماعية المتداخلة المعقدة، هذه الأخيرة هي المسالك التي يتخذها التفاعل الاجتماعي والقنوات التي يجري فيها التأثير الاجتماعي حسب كانط E.

¹Kant(E), **Reflections sur l'éducation** . librairie philosophique j Vrin, Paris, 1989,p79.

²Mialarat (G),**La psychopédagogie**. 2eme edition, puf, paris, 1991,p51

³ Op.cit, p113.

⁴Avanzini(G), **Introduction aux sciences de l'éducation** .Ed , privat, Toulouse ,1987,p13.

Kant وعلى النطاق التربوي لابد للفرد أن يكون مؤدبا لا يواكب الوحشية، متقفا في مختلف المجالات وحذرا بمعنى متكيفا محبوبا ومؤثرا في الآخرين¹.

يمكن تحليل العلاقات الاجتماعية المركزة في المدرسة على أساس الجماعات المتفاعلة فيها والمتمثلة في المدرسين والتلاميذ، لكل منها دستورها الأخلاقي واتجاهاتها وعاداتها نحو المجموعة الأخرى والتأثير الاجتماعي الذي تمارسه المدرسة هو نتيجة تأثير هذه الجماعات على الفرد وعلى شخصيته.

○ إن المدرسة تتميز عن العالم المحيط بها بالروح التي تسودها وهي الشعور "بالنحن"، فأولئك الذين يرتبطون بالمدرسة يشعرون أنهم يرتبطون بها بشعور واحد.

○ كما تعرف المدرسة بثقافة خاصة، هذه الأخيرة تعد في جزء منها من خلق التلاميذ من أعمار مختلفة وفي جزء منها من خلق المدرسين والأنماط السلوكية المعقدة التي تتركز حول المدرسة جزء من ثقافتها الأخرى.

إن المدرسة مؤسسة متخصصة داخل المجتمع ولها وظائفها الخاصة المناسبة لها، وعندما تحاول المدرسة أن تعكس كل أوجه النشاط الموجودة في المجتمع تكون النتيجة درجة عالية من السطحية ونوع من التمثيل².

لقد تراكم على المدرسة المسؤوليات وناء كاهلها بالأعباء، فلم تعد مهمتها تقتصر على الناحية العقلية بل تطورت إلى العناية بالسلوك والاتجاهات والمواطنة الصالحة بصفة خاصة. وإذا أردنا للمدرسة أن تقوم بعملية التربية لابد أن تخفف من أعبائها وتلقي ببعضها على المؤسسات الاجتماعية الأخرى كالأسرة والمسجد.

فالمدرسة ليست مجرد مكان يجتمع فيه الأطفال أو الناشئة من اجل اكتساب المعرفة، بل هي تكوين معقد وبالغ التعقيد من تكتيفات رمزية ذات طابع اجتماعي وهي كينونة من الإبداعات التاريخية للإنسان والإنسانية في مجال العطاء وفنون الإبداع الإنساني.

لقد تطورت المدرسة من مكان بسيط يتلقى فيه الفرد معرفة إلى كينونة رمزية معقدة ومن ثم تحول دورها الوظيفي من عملية تعليم الإنسان إلى تشكيل الإنسان وبناء المجتمع وإعادة إنتاجه حضاريا وإيديولوجيا وتجاوزت هذه المؤسسة في آليات عملها واشتغالها حدود الاتجاه الواحد في بناء الإنسان إلى دوائر

¹Kant(E), Op.cit., p82.

² النجيجي محمد، مرجع سابق. ص62.

الاتجاهات المتعددة، وبدأت تتغلق على دائرة الفهم العفوي البسيط وتفتح بالمقابل على احتمالات وعي علمي بالغ التنظيم معقد في تكويناته ووظائفه.

لقد تحولت المدرسة باختصار من ظاهرة تربوية بسيطة إلى ظاهرة اجتماعية بالغة التعقيد وإزاء هذا التعقيد والتطور المذهل في مضامين الحياة المدرسية ووشائج علاقة هذه المؤسسة بالمجتمع على تنوع تكويناته الرمزية وتفاعلاته المعقدة بدا العقل السوسولوجي المغامر يشد الرحال في طلب هذا التكوين الاجتماعي التربوي الفائق التعقيد، وبدأت الدراسات السوسولوجية تنطلق وتترايد في اتجاه الكشف عن القانونية التي تحكم الحياة الداخلية للمدرسة، وعن مظاهر فعاليتها ووشائج علاقاتها التكوينية مع المجتمع والحياة.

2-2- بنية ووظائف المدرسة

المدرسة جزء ضروري ومتكامل مع النظام الاجتماعي ومستمر مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى في المجتمع. فهي وارثة للتراث الثقافي، فعندما لا تستطيع أي مؤسسة اجتماعية القيام بوظائفها على خير وجه، وحينما توجد أعمال يجب القيام بها دون أن توجد مؤسسات اجتماعية قائمة لتحقيق هذه الأعمال فإن المسؤولية تلقى على المدرسة، وعندما يقل دور الأسرة لانشغالها أولاً تستطيع إمداد الطفل بالخبرة الآمنة المستقرة المشبعة بالعاطفة فإننا نتوقع من المدرسة أن تحل محل الأسرة¹. استشفافاً لما سبق تقوم المدرسة على فكرة التنمية بمفهومها الواسع، وتنشئة الجسم والعقل معاً، وبذلك تسدي المدرسة إلى الفرد ما يسديه الدهر البشري بأسره²، فالمدرسة كمؤسسة أنشأها المجتمع لا تقتصر على تأمين فرص التعليم للجميع بل تتعدى ذلك إلى معالجة الإنسان فرداً وجماعة في ارتباطه مع محيطه.

لذلك تتميز المدرسة بخصائص تربوية تميزها عن غيرها من المؤسسات الاجتماعية وهي :

- بيئة تربوية مبسطة .
- بيئة تربوية مطهرة .
- بيئة تربوية متزنة³.

¹ فايز مراد دندش، علم الاجتماع التربوي بين التأليف والتدريس. دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية ، 2000، ص133.

² عبد الله رشدان، علم اجتماع التربية . دار الشروق للنشر والتوزيع ، الاردن ، 1999، ص124.

³ نجاه يحيوي، المدرسة وتعظيم دورها في المجتمع المعاصر . مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد36/37، ص 59.

✓ بنية المدرسة:

يشكل الاتجاه البنوي الوظيفي أحد أبرز التيارات السوسولوجية التي تبحث في بنية المدرسة وفي وظيفتها وبعد، ويعد كل من "راد كليفبرا ونوما لينوفسكي"، من رواد هذا الاتجاه السوسولوجي الحديث الذي ظهر في العقد الأول من القرن العشرين، ويتزعم هذا الاتجاه حالياً كل من "تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون، وفي مجال تحديده للنظام يميز بارسونز عموماً بين أربعة مجموعات مكونة للنظام وهي الأدوار التي تتمثل في النشاطات التي يقوم بها الأفراد، وبلي ذلك منظومة المعايير التي تسود داخل النظام ثم الجماعات كجماعات الصفوف والعائلات والأفراد، وأخيراً منظومة القيم التي تسود داخل النظام وتوجه مسار حركته.

ويجري اليوم توظيف المنهج البنوي الوظيفي في دراسة بنية النظام المدرسي وتحديد مكوناته ونسق فعالياته الداخلية والمجتمعية، ومن الدراسات الهامة التي اعتمدت على هذا المنهج يمكن الإشارة إلى دراسة "كوردون" وأعمال "كولمان" في الولايات المتحدة، حيث ركز هذان الباحثان على تحليل بنية النظام المدرسي ونسق العلاقات التي تقوم بين جوانب هذا النظام وفقاً للاتجاه البنوي الوظيفي

وقد استطاعت هذه الدراسات أن تحدد الأطر البنوية الأساسية للمؤسسة المدرسية على النحو التالي¹ :

- 1- جماعات التلاميذ . 2- جماعات المعلمين . 3- الإداريون 4- الجماعات الاتصالية (مجالس المعلمين ومجالس الأولياء . 5- منظومة المناهج والمقررات التربوية . 6- جماعة الخدمة 7- جماعات الموظفين . 8- القيم والأعراف السائدة . 9 - الأهداف التربوية.

يعد التفاعل التربوي الذي يجري بين أفراد الجماعة المدرسة، صورة حية للتفاعل الاجتماعي الذي يجري في إطار الحياة الاجتماعية، ويعرف التفاعل التربوي على أنه "سلسلة متبادلة ومستمرة من الاتصالات بين كائنين إنسانيين أو أكثر، "العلاقة التربوية هي نمط معياري للسلوك الذي يحقق التواصل التربوي بين التلاميذ والمعلمين والمقررات والإدارة والمعايير والقيم بوصفها عوامل مكونة للنظام المدرسي².

✓ وظائف المدرسة:

يرى جويل روسني Rosnay أن وظيفة المدرسة لا تقف عند حدود نقل المعارف الموجودة في بطون الكتب فحسب وإنما في عملية دمج هذه المعارف في أوساط المعنيين بها³.

¹ عبد الله الرشدان: علم اجتماع التربية. دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص160.

² طارق السيد: علم الاجتماع المدرسي. مؤسسة شهاب الجامعة، الاسكندرية، 2007، ص156.

³ Rosnay(J), *l'analyse Systémique appliqué l'établissement scolaire*, in Beaudot Alain ,sociologie de l'école , Durand, Paris, 1981.

وينظر جون ديوي Dewey إلى المدرسة بأنها " مؤسسة اجتماعية تعمل على تبسيط الحياة الاجتماعية واختزالها في صور أولية بسيطة¹، و في مكان آخر يقول ديوي " أن المدرسة هي قبل كل شيء مؤسسة أوجدها المجتمع لإنجاز عمل خاص، هو الحفاظ على الحياة الاجتماعية وتحسينها². كما حدد جون ديوي في كتابه " المدرسة والمجتمع " أهم وظائف المدرسة في النقاط التالية: -تبسيط وترتيب عناصر ميول الطفل التي يراد نماؤها. -تطهير المتعلم من العادات الاجتماعية المذمومة وتهذيبها. -تحقيق الانفتاح المتوازن للناشئين كي يعيشوا في بيئة مصغرة فيها مشاركة وتالف وتكاتف³. فالمدرسة عند التربوي " جون ديوي " بيئة ديمقراطية تسعى لإيجاد المواطن الديمقراطي، والتربية عملية دائمة للفرد ليساهم في بناء المجتمع مع مراعاة الفروق الفردية في التدريس ووضع المنهج الدراسي. ويمكننا القول أن المدرسة الحديثة تبقى وظيفتها التي تعمل على القيام بها على أكمل وجه هي تكوين جيل صالح، مهذب، كامل، يتألم لألم الجماعة ويشعر بشعورها، يحب الإنسانية عامة وأمته بصفة خاصة. وتكمن وظيفة المدرسة كما يرى كلوس Clause في تحويل مجموعة من القيم الجاهزة والمتفق عليها اجتماعيا إلى المنتسبين إليها من طلاب وأطفال وتلاميذ، وقد مارست المدرسة هذا الدور في العصور القديمة والوسطى كما هو الحال في القرن التاسع عشر⁴. ومما لا شك فيه أن المدرسة تمارس وظائف اجتماعية وتربوية متعددة، وتتباين هذه الوظائف بتباين المجتمعات وتتباين المراحل التاريخية المختلفة.

○ الوظيفة السياسية:

السياسة هي أداة المجتمع في توجيه الطاقات والفعاليات المجتمعية نحو أهداف منشودة ومجددة وهي بالتالي معينة بتحقيق التوازن بين جوانب الحياة الاجتماعية ومؤسساتها المختلفة.

¹ تيسير شيخ الارض، فلسفة التربية عند جون ديوي. مجلة المعلم العربي، العدد الخامس، تموز، اب، ايلول، 1985، ص373.

² نفس المرجع. ص378.

³ جون ديوي، المدرسة والمجتمع. ترجمة: احمد حسن الرحيم، منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت، لبنان، ط2، 197، ص52.

⁴ Clause(A),op.cit. ,p

وغالبا ما ينظر إلى المدرسة بوصفها حلقة وسيطة بين العائلة والدولة لتحقيق الغايات التي حدد المجتمع لنفسه¹.

ومن أهم الأدوار السياسية التي تلعبها المدرسة هي:

- التأكيد على الوحدة القومية للمجتمع.
- ضمان الوحدة السياسية .
- تكريس الايديولوجيا السائدة.
- المحافظة على بنية المجتمع الطبقية .
- تحقيق الوحدة الثقافية والفكرية².

○ الوظيفة الاقتصادية:

يكمن العامل الاقتصادي في أصل نشوء المدرسة وخاصة في مرحلة الثورة الصناعية الأولى التي تطلبت وجود يد عاملة ماهرة قادرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة المتطورة وكان على المدرسة في هذه المرحلة أن تربي حاجات الصناعة النامية من اليد العاملة المؤهلة.

وما تزال المدرسة حتى يومنا هذا تسعى إلى تلبية احتياجات التكنولوجيا الحديثة من فنيين وخبراء وعلماء وأيد عاملة، كما تلعب دورا هاما في زيادة الدخل القومي وتحقيق النمو الاقتصادي في البلدان المتطورة والنامية على حد سواء، وفي هذا الصدد تشير دراسة دونيزون Donison التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1962م إلى أن 23% من نسب النمو الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية تعود الى تطور التعليم في هذه البلاد³.

وقد كان للاقتصادي الانجليزي ادم سميث فضل السبق على معاصريه في الإشارة إلى أهمية رأس المال البشري ودوره في الدخل الاقتصادي القومي حيث شهر قوله بان الرجل المؤهل علميا يمكن أن يقارن بالة حديثة فائقة التطور تتميز بتكاليفها الهائلة ولكنها قادرة على الإنتاج بطريقة مذهلة تتجاوز حدود نفقات إنتاجها بآلاف⁴.

¹ علي أسعد وطفة، علي جاسم الشهاب، مرجع سابق، ص33

² طارق السيد، مرجع سابق، صص35-36 .

³ Cherkaoui(M), *Sociologie de l'éducation*. PUF, Paris, 1970,p38.

⁴ Watfa(A) ,*L'interallié sociale dans l'enseignement supérieur Français*. Université de Caen comparée aux universités Françaises , thèse de Doctorat, Université de Caen, Caen, 198,p51.

○ الوظيفة الاجتماعية:

يعتبر هذا المفهوم من المفاهيم الرئيسية في علم الاجتماع بصفة عامة والنظرية الوظيفية والبنائية الوظيفية بصفة خاصة، فالوظيفة هيكل ما يقوم به الفرد أو الجماعة أو المؤسسة في إطار مجتمع أو جماعة أو نظام أو على حد تعبير ميرتون تلك النشاطات المرتبطة بالمكانة الاجتماعية التي يحتلها الفرد في البناء الاجتماعي¹.

○ وظيفة التنشئة الاجتماعية:

تعد المدرسة بحق الوكالة الاجتماعية الثانية بعد الأسرة للقيام بوظيفة التنشئة الاجتماعية للأطفال والناشئة، حيث تقوم بإعداد الأجيال الجديدة روحيا ومعرفيا وسلوكيا وبدنيا وأخلاقيا ومهنيا وذلك من أجل أن تحقق للأفراد اكتساب عضوية الجماعة والمساهمة في نشاطات الحياة الاجتماعية المختلفة.

وتعمل المدرسة اليوم على تحقيق عدد كبير من المهام التربوية، ومن بين هذه المهام التي تقوم بها يمكن أن نذكر على سبيل المثال وليس الحصر جملة من الوظائف أبرزها : تحقيق التربية الفنية والتي تتمثل في الموسيقى والرسم والأنشطة الفنية الأخرى، ثم التربية البدنية والتربية الأخلاقية والروحية والتربية الاجتماعية، وتحقيق النمو المعرفي وأخيرا التربية المهنية.

ويتفق الباحث عبد الله محمد عبد الرحمن مع الباحث طارق السيد في وظائف المدرسة الحديثة ولخص وظائفها في :

○ نقل الثقافة في المجتمع من جيل إلى جيل.

○ تزويد المجتمع بالمبدعين والمجددين .

○ للمدرسة وظيفة سياسية .

○ للمدرسة وظيفة اقتصادية .

○ للمدرسة وظيفة الانتقاء الاجتماعي².

فالمدرسة تقوم بعملية الانتقاء الاجتماعي، وذلك من خلال الاختبارات التي يمتحن فيها التلاميذ والتي تظهر مستوياتهم التعليمية مرحلة بعد مرحلة فيظهر من المتفوقين من سيصبحون قادة سياسيين في المجتمع، أطباء، علماء، مدرسين....

¹ Robert (M); **Social theory and social structure**, the free press, new York , 1957 ,pp 90-91

² عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع المدرسة. دار المعرفة الجامعية ، الأزاريطة ، الاسكندرية، 2001، ص21.

○ الوظيفة الثقافية للمدرسة:

تعد الوظيفة الثقافية من أهم الوظائف التي تتولاها المؤسسات المدرسية، فالمدرسة تسعى إلى تحقيق التواصل والتجانس الثقافي ينفي إطار المجتمع الواسع، وتأخذ وظيفة المدرسة الثقافية أهمية متزايدة وملحة كلما ازدادت حدة التناقضات الثقافية والاجتماعية بين الثقافات الفرعية القائمة في إطار المجتمع الواحد¹، كالتناقضات الاجتماعية، والعرقية، والجغرافية .

ويرى الباحث "سعيد إسماعيل" : "أن المدرسة التي أوجدها المجتمع كانت للقيام بواجبات معينة ألا وهي:

* النقل الثقافي: حيث تقوم المدرسة بنقل التراث الثقافي من الأجيال السابقة إلى الأجيال اللاحقة بأساليب ووسائل جيدة تقتضيها طبيعة العصر.

* التكامل الاجتماعي: بين الجماعات التي تنتسب للمجتمع؛ إذ ينتسب للمجتمع جماعات متعددة حيث يكون للمدرسة دور كبير في القضاء على التناقضات التي قد تنشأ بين هذه الجماعات وتحقيق التكامل بينها.

* النمو الشخصي للتلميذ : سواء كان داخل المدرسة أو داخل بيئة المجتمع الكبير.

* تنمية أنماط اجتماعية جديدة : فالتربية وسيلة تكوين أنواع السلوك وتغييرها وتنميتها على أساس من العلم والمعرفة، لذا كان لزاما على المدرسة أن تقوم بواجبها في تنمية أنماط اجتماعية جديدة حصلت نتيجة التطورات الجديدة والحاصلة في المجال العالمي كله، لتجعل منهم مواطنين صالحين قادرين على التكيف مع جماعاتهم التي يعيشون فيها .

* تنمية القدرات الإبداعية : المؤسسات التي تستند إلى المعرفة العلمية بحاجة إلى أفكار إبداعية والمدرسة في سعيها إلى تنمية الإبداع لا بد أن تنمي لدى الطالب الفضول المعرفي واستكشاف المجهول².

إن الدور الاجتماعي للمدرسة هو أوسع من التعليم إن النظام المدرسي يقوم بدورين أساسيين هما:

- يضمن نقل المعارف واستمرارية القيم الاجتماعية التي تحكم الحياة الجماعية.
- هي المحفزة لقيم المعاصرة، والتي تسمح بالتغيير.

¹ احسين عبد الحميد رشوان، التربية والمجتمع (دراسة في علم اجتماع التربية). المكتب العربي الحديث، مصر ، ص81

² سعيد اسماعيل علي، نشأة الفكر التربوي وتطوره. عالم الكتب، القاهرة، 2002 ، ص.ص264-266.

ويرى "دور كايم" أن المدرسة أداة أساسية للتطور الاجتماعي وثورة باتجاه مجتمع أكثر عقلانية، بينما يرى الموظفون الأمريكيون "بارسونز"، "ميرتون"، ... إن المدرسة لها وظيفة الإدماج الاجتماعي، أين تجمع الأفراد حول هدف شرعي يضعه المجتمع، ووسيلة شرعية، لهدف شرعي مثال ذلك: النجاح المدرسي هو وسيلة شرعية لتحقيق هدف شرعي ألا وهو النجاح الاجتماعي.

وينظرون إلى المدرسة على أنها تمارس ثلاث وظائف كبرى وهي:

أ- وظيفة الاندماج في الحياة الجماعية الرسمية.

ب- وظيفة صناعة الكائن الاجتماعي من خلال التنشئة، ونقل ثقافة المكانة لاعتماد السلطة الاجتماعية.

ج- وظيفة العصرية، لأنها التي تعنى بنقل قيم المعاصرة¹.

✓ المدرسة والأصل الاجتماعي كحقل لإعادة الإنتاج الاجتماعي

تعمل المدرسة على إبعاد شريحة واسعة من أبناء المجتمع، بوصف ونبذ وبالأصول غير المقبولة ثقافياً، إن العوائق الثقافية تقف أمام وصول هذه الشرائح إلى التعليم العالي، يعد الأصل الاجتماعي أهم مؤشر دال على الاختلاف والتميزات بين الطلبة الذين يسعون إلى النجاح.

إن النجاح المدرسي يبني في ممر ما بين المكانة الاجتماعية للأبناء والمكانة الاجتماعية للأبناء: فالمدرسة هي الممر الإجباري لتحقيق النجاح، ومؤشران للأصل الاجتماعي للفرد حسب "طاشي بانا كي" "Tachibanaki" هي :

أ- الوضع الاجتماعي للأب له تأثير مباشر.

ب- المستوى التكويني الذي يؤثر من خلال الوضعية الاجتماعية للأب له تأثير².

يرى "بيار بورديو" «أن اللا تكافؤ الفرص التعليمية هو نتيجة للوظيفة الموضوعية، والدور الحقيقي للمدرسة ليس التقليل من اللا مساواة ولكن إنتاج اللا تكافؤ الفرص التعليمية وشرعيتها، في المدرسة لا يتم الانتقاء حسب كفاءة التلميذ أو ذكائه، ولكن أقل شيء المسافة الكبيرة الموجودة بين أبتوس تلميذ عن تلميذ آخر.

إن المدرسة تمارس عنف رمزي "la violence symbolique" و تتعامل مع التلاميذ حسب فئتهم الاجتماعية (الطبقة) الانتماء أو الأصل الاجتماعي³ التي تعد روابط تتحكم في نجاح التلاميذ، ومن

¹ Yves Alpe : Les apports de la sociologie de l'éducation à l'analyse des situations scolaires, pp4 5 .

² -Pierre Bourdieu : Les étudiants Et Leur études, Côtiers du centre de sociologie.européenne, Mouton,1964, Paris, p 33

³ Yves Alpe :op.cit., p 9 -8

أجل ذلك يجب معرفة العمليات المركبة والمعقدة التي تشكل هذه الروابط، لأن النجاح الدراسي لا يرتبط فقط بتعلم المعارف المختلفة، وليس التلميذ الجيد من يجيب على مختلف ما تطلبه المدرسة، ولكن هذه المعارف والإجابات لا توجد دائما داخل المدرسة، بل هي معارف موجودة خارج المدرسة تنقل وتتبنى بطرق مختلفة حسب المحيط الاجتماعي للتلميذ وأهمها :

• الإرث العائلي : " L'héritage familial "

• الثقافي الرأسمال : " le capital culturel "

هنا كعمليات في النظام التعليمي لها دور في الانتقاء الاجتماعي (الموهبة، اتجاهات، أدواق ..) ومن بين أهم مؤشرات اللا تكافؤ الثقافي المستوى الدراسي للآباء، الذي في الغالب يستعمل ولكن المؤشرات الأخرى غير المستعملة تؤخذ في الحسبان عند الدراسة .(أقدمية رأسمال من جيل إلى جيل) .

لهذا بيار بورديو اقترح مصطلح "الرأسمال الثقافي" وقام بتفكيكه إلى ثلاث أشكال:

أ- رأسمال ثقافي متمثل في الأساليب المختلفة التنظيمية، واللغة، والعلاقة بالمدرسة والثقافة.

ب- رأسمال ثقافي متمثل في الثروة الثقافية كالكتب ، القواميس ، أدوات ، وطرائق استخدامها.

ت- رأسمال ثقافي متمثل في الشهادة المتحصل عليها وهنا تتحول إلى رأسمال اقتصادي يتلاءم مع عروض العمل في سوق العمل¹.

2-3 دور البيئة المدرسية (من منظور علماء الاجتماع) في تحقيق تكامل التربية

لم يتفق العلماء في تحديد مفهوم البيئة، بل تعددت معانيها وتباينت حسب تخصصاتهم، فكلمنهم يعرفها حسب رؤيته، ويعود الأصل اللغوي لكلمة البيئة في اللغة العربية إلى الفعل الماضي "باء"، فيقال باء إلى الشيء بمعنى رجع إليه، وقد أطلق هذا اللفظ على معنى المنزل الذي ينزل به الإنسان فمَنْزِل الإنسان هو معاده الذي يرجع إليه بعد كل عشية في سبيل قضاء شؤونه.

والمَنْزِل المقصود بالبيئة في الإطار اللغوي هو أوسع من المعنى المحدود الذي يطلق على المنزل بمعنى السكن، إذ هو يشمل ما حوله من المكان أيضا، فبيئة القوم هي موضع نزولهم من واد أو سفح جبل وفي القرآن الكريم يقول سبحانه وتعالى: "والذين تبوءوا الدار والإيمان"² أي اتخذوا المدينة المنورة بيئة أي منزلا، والمدينة أوسع نطاقا من المنازل التي نسكنها.

¹ ناصر بودبزة، العلاقات والفعل التربوي : ممارسة تقليدية ام استراتيجية. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة ورقلة ، العدد العاشر ، مارس 2013 ، ص 326.

²القران الكريم . سورة الحشر ، الآية 9.

وتعرف كلمة البيئة في اللغة الفرنسية "environnement" وهي مشتقة من الفعل Environner وتعني مجموعة الظروف الطبيعية للمكان من هواء وماء وأرض والكائنات الحية المحيطة بالإنسان التي تشمل الكائنات الحية وما تحتويه من مواد".

وبدل لفظ البيئة في المعاجم الإنجليزية على مصطلحين متداخلين وهما "environ ment" والتي تعني مجموعة الظروف أو المؤثرات الخارجية التي لها تأثير في حياة الكائنات بما فيها الإنسان، ومصطلح "écology" الذي يعني علم البيئة هذا الأخير الذي يعرف البيئة بأنها الوسط أو المجال المكاني الذي يعيش فيه الإنسان المكاني الذي يعيش فيه الإنسان بما يضم من ظواهر طبيعية وبشرية يتأثر بها ويؤثر فيها¹.

وتعرف البيئة أيضا بأنها "الموقع أو المكان أو المنطقة التي تتوافر فيها الأسباب الملائمة لعيش الكائنات الحية"².

هذا عن الناحية اللغوية لمفهوم البيئة، أما اصطلاحا فتعرف البيئة على أنها "حيز مكاني له صفاته الطبيعية والحياتية المميزة والذي يضم كل العناصر الأساسية في حياة الكائنات الحية، كالمناخ بعناصره المختلفة والطاقة والضوء والترية... الخ، فالبيئة تتكون من كل العوامل الخارجية المؤثرة في المجتمعات الحية بكل أنواعها وفصائلها"³.

كما تعرف أيضا بأنها "الوسط المحيط بالإنسان والذي يشمل جميع العوامل الحيوية وغير الحيوية التي تؤثر بالفعل على الكائن الحي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، في أي فترة من تاريخ حياته"⁴. ولقد أعطى مؤتمر استكهولم عام 1972 تعريفا للبيئة بحيث أصبح تتدل على "ذلك الرصيد من الموارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما وفي مكان ما لإشباع حاجات الإنسان وتطلعاته"⁵.

¹عدنان أبو مصلح ، معجم علم الاجتماع. دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط2006، 1، ص117.

²جرجس ميشال، معجم مصطلحات التربية والتعليم. دار النهضة العربية، بيروت، ط2005، 1، ص113.

³صالح محمود وهي، إبتسام درويش العجي، التربية البيئية وآفاقها المستقبلية. دار الفكر، دمشق، 2002، ص15.

⁴حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مشكلات المدينة -دراسة في علم الاجتماع الحضري. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 27.

⁵نجم العزاوي، عبدا الله حكمت النقار، إدارة البيئة ونظم ومتطلبات وتطبيقات iso1400. دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 93.

○ البيئة من منظور علماء الاجتماع:

يعد موضوع البيئة نقطة التقاء كل العلوم، إلا أن السبق حسب للبيولوجيا من خلال أعمال "داروين" الذي يربط بين تنوع الكائنات الحية والظروف البيئية المحيطة بها، وينعكس اهتمام علماء الاجتماع بدراسة قضية البيئة مع النشأة التطورية والتاريخية لعلم الاجتماع ذاته، فهي متجذرة في أعمال أوائل الفلاسفة والمفكرين أمثال "أفلاطون" "أرسطو" و"ابن خلدون"، إذ يعد الباب الأول من المقدمة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها "ابن خلدون" في التفسير الجغرافي وأثره على أخلاق الشعوب وأشكالهم، وهذا بالاعتماد على أساس الأرض التي يعيشون فيها وطبيعة المناخ ونوع الرقعة من حيث الجبال والوديان والصحاري.¹

ولقد أشار "مونتسكيو" في كتابه روح القوانين إلى العلاقة بين طبيعة النظم والتشريعات وبين طباع الشعوب التي تطبقها، حيث يرى أن أهم عوامل التنوع الثقافي يتمثل في المؤثرات الجغرافية، وبخاصة ظروف المناخ، وأن فهم المؤثرات الجغرافية يمكن من فهم السمات المختلفة والتميزة لشعوب العالم.

ومع بداية القرن الماضي كان لإسهامات "هربرت سبنسر" تأثير قوي الاهتمام، وخاصة نظريته عن المماثلة البيولوجية، وتركيزه بصورة أساسية على أهمية الميكانيزم البيئي في إحداث التغيير وعملية التكيف مع البيئة، فالكائن الحي لا يمكن تناوله بعيدا عن الوسط الايكولوجي الذي يعيش فيه.²

ويؤكد "ماكس فيبر" على أن مشكلة البيئة كانت دائما قضية مشتركة بين كل من علماء الاجتماع والعلوم الأخرى، فلقد سعى "ماكس فيبر" لمناقشة أفكار عالم الكيمياء الشهير "ولهام أو ستوالد" حول الطاقات الاجتماعية ومدى تأثيرها على تطور الجنس البشري وكيفية تكوين البيئة الطبيعية لهذه الطاقة، وبإيجاز فإن تصورات "ماكس فيبر" حول التغيير والثقافة والاقتصاد والدين والسلطة والتنظيم والتعليم... وغيرها، كانت تؤكد العلاقة المتبادلة بين التنظيم الاجتماعي والبيئة التي يوجد فيها في الواقع .

كما ان أفكار علماء الاجتماع السوسولوجية حول البيئة بصورة خاصة في الثلاثينات والأربعينات من هذا القرن، بعد أن ظهر فرع متخصص للإيكولوجيا البشرية، وبدأ التركيز على دراسة المشكلات البيئية التي تظهر في التنظيم الاجتماعي بصورة عامة، كما تطور استخدام هذا الفرع الجديد في تحليلات كل

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، دراسات في علم الاجتماع. ج1، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ط1، ص77.

² عبد الرؤوف الضبع، قضايا البيئة والمجتمع مداخل نظرية ودراسات واقعية. دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2004،

من "هاولي" و"ماكينزي" الذين اهتموا بمعالجة العلاقات الوظيفية المتبادلة بين الأفراد والجماعات والسكان عموماً بالنسق البيئي والمجتمعي¹.

والملاحظ هو أن استخدام المدخل الإيكولوجي في دراسة علماء الاجتماع والذي ظهر مع أواخر الخمسينات وبداية الستينات، يعد من أبرز الإسهامات الفعلية في التحليلات السوسولوجية حول الاهتمام بالبيئة كعامل رئيسي، حيث تتمثل تلك الإسهامات في كتابات أصحاب النظرية الأيكولوجية لعلم اجتماع التنظيم أمثال "دينكان" و"اميري" و"جير كوفش"، حيث ركزوا في تحليلاتهم على العلاقة بين التنظيم الاجتماعي والبيئة، وخاصة تأثير ما يسمى بالبيئة الخارجية العامة للتنظيمات مستخدمين في ذلك مفاهيم ومتغيرات متعددة مثل: التكامل، التكيف، المنافسة، الديناميكية، وعمليات تحقيق الأهداف وغيرها².

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن علماء الاجتماع في تحليلهم لقضايا البيئة ومشكلاتها قد أسهموا مساهمة فعالة في تطوير الأفكار والنظريات التي طرحها بعد ذلك علماء العلوم الاجتماعية الأخرى ولا سيما علم الاقتصاد، والسياسة والجغرافيا، بالإضافة إلى العلوم الطبيعية والبيولوجية الأخرى، هذا بالرغم من حداثة علم الاجتماع مقارنة بالنشأة التاريخية لبعض تلك العلوم

2-4 المدارس النظرية لدراسة البيئة والمجتمع:

1- مدرسة الحتمية البيئية:

الفكرة الأساسية لهذه المدرسة تركز على أن البيئة هي المسيطرة على الإنسان بتسييره لا تختياره، ودوره فيها دور سلبي بالخضوع والتقييد وان لها إسهاماً كبيراً في تشكل ونشأة الثقافة والقيم والنظم الاجتماعية وحتى الطباع والأخلاق وان الاختلافات القائمة بين المجتمعات البشرية مردها الى الاختلافات المتباينة في الظروف البيئية³.

وبدا التفكير الحتمي في البروز خلال القرن 19 واستمر حتى أوائل القرن 20، أن موضوع تأثير البيئة الطبيعية على الإنسان من الموضوعات القديمة التي عالجها الفلاسفة والكتاب كما عالجها المؤرخون والجغرافيون منذ القدم والحتمية أو البيئية تعتبر الإنسان كائن سلبي خاضع للظروف البيئية المحيطة به وحياته الجسدية والاجتماعية والحرفية انعكاس لتكيفه مع البيئة فهو منها وإليها.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق. ص 77.

² عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع نفسه، ص 79.

³ عبد الله عطوي، الجغرافيا البشرية صراع الإنسان مع البيئة. دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 1996، ص 25.

وقد ظهرت أفكار وبيادر هذه المدرسة خلال القرون ما قبل الميلاد وبالتحديد عند مفكري الإغريق الذين كان لهم الفضل في وضع حجر الأساس لكثير من العلوم ومن وراء هذه المدرسة هي بوقراط (420 ق م) في كتابه " السياسة"، استر ابون 91-664م وابن خلدون في القرون الوسطى أين تطرق إلى موضوع نشأة المدن والأمصار¹.

يعتبر ابن خلدون من رواد الحتمية البيئية حيث تحدث في مقدمته عن العمران البشري ويذكر أن الربع الشمالي من الأرض أكثر عمراناً من الربع الجنوبي وقد كان في تقسيمه للأرض إلى أقاليم طبيعية طبقاً للمناخ قد كرر ما وصل إلى العرب من جغرافيا الإغريق ولكنه انتقل بعد ذلك إلى الحديث عن اثر المناخ في طبائع الشعوب وأخلاق البشر.

كذلك تطرق ابن خلدون إلى موضوع نشأة المدن والأمصار وما يجب مراعاته في أوضاع المدن وما يحدث إذا غفل عن تلك المراعاة أي ضرورة حمايتها بالأسوار وتوخي الأماكن الطبيعية لذلك وضرورة بعدها عن المستنقعات أو المياه الراكدة الفاسدة، وما يراعى في البلدان الساحلية التي على البحر.

وتطرق ابن خلدون أيضاً إلى تأثير المكان على أحوال الناس وهذه الأحوال تتوزع بين الأحوال الثقافية والأحوال الاجتماعية والأحوال الشخصية، فالأحوال الثقافية تشير للقيم والمعاني والمعايير فضلاً عن الجانب المادي من الثقافة المتمثل في العمارة والتكنولوجيا وتشير الأحوال الاجتماعية الى النظم الاجتماعية والجماعات البشرية والأدوار المختلفة وطبيعة العلاقات الاجتماعية التي تسود الجماعات الاجتماعية أما الأحوال الشخصية فتشير للميول والشعور بالانتماءات والرغبات الخاصة²

ويعتبر ابن خلدون أن الإقليم الرابع - ويقسمه إلى ثمانية أجزاء وتمثله اليوم قارة آسيا- اعدل العمران والذي حافاته من الثالث والخامس اقرب إلى الاعتدال والذي يليهما الثاني والسادس اقرب إلى الاعتدال والأول والسابع ابعدها بكثير، فلهذا كان سكانها من البشر اعدل أجساماً وألواناً وأخلاقاً أو ديناً حتى النبوات³.

ويذهب ابن خلدون إلى حد ابعده في أن للبيئة (الطبيعية) حسب التقسيم الجغرافي للمعمورة في أقاليم تأثيراً على التكوين العقلي للأفراد واكتمال تكوينهم الفكري والنضج العقلي لكي يتمكنوا من إدراك الحقيقة وربط

¹ عبد الرحمن ابن خلدون، المقدمة ديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب البربر ومن عاصرهم من ذوي الشأن الاكبر.

دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2004، ص ص 58-61.

² المختار محمد ابراهيم، ابن خلدون البيئة والمجتمع. مجلة الجامعة المغاربية، العدد السادس، اتحاد المغرب

العربي، 2008، ص 231.

³ نفس المرجع. ص 232.

ذلك ببعثة الأنبياء للبشر حيث يرى أن الأنبياء والرسول لا يبعثون إلا للأفراد الذين بلغ مستواهم العقلي ونضجهم الفكري درجة من العقلانية والإدراك المنطقي للأشياء والتمييز والتصديق بحقائق الأنبياء على أسس موضوعية ودرجة وسمو الإنسانية في تفكيرهم واستخدامها للعقل في استكشاف كنه الأشياء ويقول في هذا الشأن " إن الأنبياء والرسول إنما يختصمهم أكمل نوع في خلقهم وأخلاقهم " ويقول أيضا في شأن تأثير الأقاليم على السكان وأهل هذه الأقاليم أكمل لوجود الاعتدال لهم فتجدهم على غاية من التوسط في مساكنهم وملابسهم وأموالهم وصنائعهم، ويتخذون من البيوت المنجدة بالحجارة المنمقة بالصناعة يتناغون في استجادة الآلات والمواعين ويذهبون في ذلك إلى الغاية.

المدقق في فكر بن خلدون في ربطه طبائع الناس بالطبيعة يجده حدد وبدقة أكثر ممن سبقوه كيفية تأثيرها على طبائع وأخلاق البشر وان كل إقليم وما يحتويه من طبيعة ومناخ ينعكس ذلك على طبيعة ساكنيه وطبائعهم، فإذا كان حارا كانت طبيعتهم وأرواحهم حارة تميل إلى اللهو والترف وإذا الطبيعة عكس ذلك كانوا تبعا لطبيعتهم في الأخلاق والطبائع، وفي تشخيصه الدقيق لهذا الانعكاس يعتبر أكثر تفصيلا للحتمية البيئية من الإغريق الذين سبقوه.

ركيزة الأفكار الرئيسية لمدرسة الحتمية البيئية أن الإنسان في حياته مسير لا مخير، تتحدد طباعه انطلاقا من حتمية بيولوجية أو جغرافية تجعله يستسلم ويسلم بواقعه وقد لقيت هذه المدرسة عدة انتقادات أهمها غلوها شديدا في تغليب كفة الطبيعة على الإنسان وعدم منطقيتها في تفسير تطور البشر واكتساب طبائعهم حيث ان البيئة ليست العنصر الوحيد والفعال في اكتساب الناس لطبائعهم وطبعهم بل هناك عدة عوامل تشترك في تكوين خلق وخلائق الأفراد بالإضافة إلى أن التاريخ اثبت تشابه حضارات الشعوب وأخلاقهم وسلوكياتهم رغم اختلاف بيئاتهم وتضاريسهم ومناخهم، وأغفلت كذلك هذه المدرسة قدرة الإنسان بعقله وفكره والتطور التكنولوجي الذي بفضل استنطاق التأقلم مع الظروف الطبيعية والبيئية والتعايش معها، بل والسيطرة عليها وتطويرها في كثير من الأحيان.

2- المدرسة الاختيارية أو الإمكانية:

نتيجة الانتقادات الموجهة لمدرسة الحتمية البيئية ومبالغتها في تفسير العلاقة بين البيئة والإنسان وتغليبها للطبيعة على القدرة الإنسانية وما أوتي هذا الكائن من قوة وعقل ظهرت مدرسة موازية سميت بالمدرسة الاختيارية أو الإمكانية مخالفة بأفكار روادها ما ذهبت إليه المدرسة الحتمية، محاولة تفسير العلاقة بين الإنسان والبيئة بنظرة مخالفة ومنطقية.

لفت دور كايم الأنظار إلى ضرورة دراسة المجتمعات البشرية على أساس اجتماعي فانه لا ريب فيه انه لا يمكن فهم المجتمعات البشرية دون الأساس الجغرافي الذي نعيش عليه فعلم المورفولوجيا الاجتماعية يوجه اهتمامه إلى المجتمع من حيث تكوينه، عدد سكانه وعلاقتهم بالبيئة ولكنه يهتم أولاً بالمجتمع ومنهج دراسته اجتماعي.¹

وأساس هذه المدرسة وركيزتها العلمية إن الإنسان غير خاضع تماماً وكلها لمؤثرات الطبيعة وضوابط البيئة وإنما غير قادر على التغيير والتطوير والتأقلم من خلال الاختيارات التي تقدمها له البيئة الطبيعية والتي يختار منها ما يتناسب ويتلاءم مع قدراته وطموحاته وأهدافه، وعلى هذا الأساس فليست هناك حتمية مطلقة وصارمة بل هناك إمكانية واختيار ومرونة².

المتأمل في أساس وركيزة هذه المدرسة في تفسير العلاقة القائمة بين الإنسان والبيئة يجدها منحت الفرصة للإنسان باعتباره كائناً مفكراً وعدم إقصائه في التعامل والتعاطي مع الطبيعة كما ذهب إليه المدرسة الحتمية واعتبرت الإنسان بقدرته وتفكيره عنصراً إيجابياً مع البيئة لا سلبياً.

ومن اتباع المدرسة في بريطانيا "فلير" وفي الولايات المتحدة الأمريكية "كارل ساور" وقد أثرت المدرسة الأمريكية في ظهور عدد من المصطلحات التي شاع استخدامها في المؤلفات الجغرافية مثل المظهر الطبيعي ويشمل كل العناصر الطبيعية والمظهر البشري الذي يشمل أعمال الإنسان وأثاره³ والجدير بالملاحظة حول هذه المدرسة أن روادها كانوا أكثر حذراً من الحتميين في معالجة العلاقة القائمة بين البيئة والإنسان، وأكدوا على الوحدة الجغرافية والاختلاف البشري ويؤخذ على توجهات هذه المدرسة أن الإنسان لم يسيطر سيطرة كاملة على الطبيعة، بل هناك ظواهر طبيعية تفوق قدرته العقلية ولا زالت تؤرقه إلى يومنا هذا رغم ما توصل إليه من تطور علمي وتكنولوجي ورغم ذلك فان هذه المدرسة تعتبر أكثر منطقية من الحتمية في إعطائها فرصة للإنسان وما يتميز به من عقل لمسايرة الطبيعة والتأقلم معها.

3- المدرسة الاحتمالية او التوافقية:

وتقوم هذه النظرية بدور الوساطة بين كل من أنصار الحتمية والاختيارية "الإمكانية" للصراع الذي دار بينهما، وكان لابد من ظهور ثالثة جديدة تحاول التوفيق بين الآراء المختلفة لذا يطلق عليها اسم "النظرية

¹ حسين عبد الحميد رشوان، البيئة والمجتمع. المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 91.

² احمد موسى محمود خليل، مقدمة في الجغرافيا البشرية المعاصرة. المكتب العربي للمعارف، مصر، 2014، ص 16.

³ احمد موسى محمود خليل، مرجع سابق، ص 17.

التوافقية" أو " الاحتمالية" واعتمد أصحاب هذه النظرية في تفسيرها على تصنيف نوعية البيئة من ناحية، ونوعية الإنسان من ناحية أخرى حيث يتفاعلان الاثنان سويا ليشكلا جوهر العلاقة بين الإنسان والبيئة، وحددت تنوع طرفي العلاقة على النحو التالي¹:

• **الطرف الأول: البيئة: بيئة صعبة* --- بيئة سهلة***

فالبيئة الصعبة تحتاج على مجهود كبير من جانب الإنسان للتكيف معها، بينما الطرف الآخر المتمثل في البيئة السهلة فهي تستجيب لأقل مجهود، ويقع بين طرفي هاتين البيئتين بيئات أخرى متفاوتة من حيث درجة الصعوبة، فكما اتجهنا ناحية اليمين يتعاضد دور البيئة وكما اتجهنا شمالا يقل.

• **الطرف الثاني: الإنسان: إنسان ايجابي* --- إنسان سلبي***

فالإنسان الايجابي هو الذي يتفاعل مع البيئة بشكل كبير لتحقيق طموحاته وإشباع احتياجاته، أما الإنسان السلبي فهو إنسان محدود القدرات والمهارات ودوره محدود بالمقارنة بالإنسان الايجابي ويقع بين هاذين الطرفين مجموعات بشرية مختلفة في المهارات والقدرات وفي التأثير على البيئة.

ومن ثم فان هذه النظرية أكثر واقعية لأنها توضع أشكال عديدة للعلاقة بين الإنسان وبيئته دون أن تميز إحدى أطراف هذه العلاقة دون غيره، وتتمثل هذه العلاقة في التنوع الذي يتضح بالشكل التالي :

$$\text{بيئة صعبة} + \text{إنسان سلبي} = \text{حتمية بيئية}$$

$$\text{بيئة سهلة} + \text{إنسان سلبي} = \text{إمكانية}$$

$$\text{بيئة صعبة} + \text{إنسان ايجابي} = \text{توافقية}$$

$$\text{بيئة سهلة} + \text{إنسان سلبي} = \text{توافقية}$$

وقد اقترب فكر المؤرخ الانجليزي ارنولد تو يني من هذه النظرية والت يتحدد علاقة الإنسان والبيئة في أربع استجابات مختلفة وهي:²

- استجابة سلبية : تخلف الإنسان عالميا وحضريا مما يجعله غير قادر على الاستفادة من بيئته أو أن يؤثر بشكل فعال عليها.

- استجابة التأقلم : تكون البيئة هي المسيطرة عليه في هذه الاستجابة مع توافر بعض المهارات للإنسان التي تمكنه من التأقلم نسبيا مع ظروفها الطبيعية.

¹ نفس مرجع، ص18.

² جودة حسنين جودة ، أسس الجغرافيا العامة. منشأة المعارف ، الإسكندرية، مصر، 2004، ص358.

- استجابة ايجابية : نجاح الإنسان في تطويع البيئة بما تتناسب مع رغباته واحتياجاته، ويستطيع من مهاراته الايجابية هذه أن يتغلب على أية معوقات وان كانت بيئة صعبة.
 - استجابة إبداعية : وهي أرقى أنواع الاستجابات على الإطلاق، فلا يقف الأمر على كون الإنسان ايجابيا وإنما مبدعا يعرف كيف يستفيد من بيئته ليس بالتغلب على الصعوبة وحلها وإنما بابتكار أشياء تفيده في مجالات أخرى عديدة .
- وتعتبر هذه المدرسة وانطلاقا من تسميتها قد وقفت إلى حد كبير في تفسير العلاقة القائمة بين البيئة والإنسان، فهي لم تغلب الطبيعة على الإنسان وتقصيه إقصاء تاما، ولم ترجح كفة الإنسان على الطبيعة بل حاولت التوفيق بين الرأيين وتفسير العلاقة بين البيئة والإنسان بصورة متوازنة وهي تقترب من الواقعية في تصويرها لثنائية البيئة والإنسان وتشكيل المجتمعات وانطلاقا من هذه الفكرة فان تفاعل الإنسان مع الطبيعة ليس بالضرورة خاضع لحتمية مطلقة أو إمكانية مطلقة بل يتحدد وفقا لمدى صعوبة البيئة من جهة وقدرة الإنسان على التكيف والتعايش من جهة أخرى بمعنى تبادل الأدوار بين البيئة والإنسان. وينبغي النظر إلى الإنسان كعامل مؤثر يختلف مدى تأثيره وتأثره باختلاف ظروف البيئة.

خلاصة

إن أهم ما يمكن ان تقدمه كل من: الأسرة، المدرسة للمجتمع هو ان تتجاوز مجرد الاكتفاء بالبناء العلمي الى التربية الشاملة وبناء شخصية الفرد بناء شاملا متكاملًا، وهذا ما يتطلب تفعيل الدور الاجتماعي للمدرسة واختيار قيادتها وفق الشروط التربوية من جهة، وتفعيل التكامل التربوي بين وسائط التربية (الاسرة والمدرسة والاعلام) من جهة أخرى.

الفصل الثالث:

الثقافة و التوافق الأسري: الفعالية و الأبعاد الاجتماعية

Culture & Family harmony : effectiveness and sociological dimensions

تمهيد

أولاً: ثقافة المؤسسة كامتداد للثقافة المجتمعية

Corporate culture as an extension of societal culture

- 1-1- الثقافة من منظور سوسيولوجي
- 1-2- العلاقة بين ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية
- 1-3- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في المؤسسة
- 1-4- الأدوار الداخلية والخارجية لثقافة المؤسسة

ثانياً: التوافق الأسري في ظل العولمة: الأبعاد والتحديات

family harmony in the light of globalization : dimensions & challenges

- 2-1- التوافق النفسي مفهومه وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه
- 2-2- مجالات التوافق وأبعاده
- 2-3- التوافق وتحديات العولمة
- 2-4- الآثار الناجمة للعولمة الاجتماعية على القيم الأسرية

خلاصة

تمهيد:

يعتبر مفهوم الثقافة من اكثر المفاهيم جدلية بين علماء الاجتماع ، حيث وضع العلماء تعريفات متعددة لمفهوم الثقافة ، وكان من اهم ما تركز عليه هذه التعريفات ان الثقافة هي محطة القوانين والأعراف التي تحكم مجتمعنا معيناً ، ومنها العادات والتقاليد والفنون والمعايير الاجتماعية والموروث الثقافي المادي لعل اهم ما يميز ثقافة مجتمع ما انها تنتقل من جيل الى جيل ، ليس بالمفهوم البيولوجي وانما بالتلقين والتربية خاصة المؤسسات المجتمعية التي يتعرض لها الفرد منذ ولادته كالأسرة والمدرسة والجامعات والمساجد والكنائس.

ومنه يمكننا القول ان كلا من ثقافة المؤسسة، التكيف الاجتماعي والتوافق الاسري لايتون عفويا بل هم نتيجة طبيعية لتفاعلات انساق البيئة الاسرية، البيئة المجتمعية ، كما ان الفرد الفاعل الأكثر تكاملا في شخصيته يكون اسرع في تحقيق توافقه وتكيفه في حياته الاسرية خصوصا اذا سار على أسس قويمية ومبادئ ثابتة تتمثل في تقبل الاختلافات والفوارق الفردية من شخص لآخر والتعايش معها أيا كانت الظروف

أولاً: ثقافة المؤسسة كامتداد للثقافة المجتمعية**Corporate culture as an extension of societal culture****1-1 الثقافة من منظور سوسولوجي:**○ **في تعريف المصطلح وخصائصه:**

يبلغ عدد التعريفات أكثر من المائتين بقليل، ومع ذلك فانه كلمة " ثقافة " تعد من أكثر الكلمات تداولاً، وأشدها غموضاً أيضاً، ونظراً لأهمية الثقافة في مجال العلوم الاجتماعية فقد أصبح مفهومها -أو مفاهيمها - حجر الأساس في العلوم الاجتماعية نظراً لارتباطها بالإنسان والمجتمع، ومن ثم تعددت التعريفات وفق التصنيفات العلمية التالية :

- 1- تعريفات وصفية : تتصل بتعداد محتوى الثقافة .
- 2- تعريفات معيارية : تهتم بالثقافة كأسلوب مع إبراز أهمية المثل والقيم .
- 3- تعريفات تاريخية : تهتم بالتراث الاجتماعي .
- 4- تعريفات سيكولوجية : وتنظر إلى الثقافة كأداة لحل المشكلات .
- 5- تعريفات بنوية : تهتم بالثقافة كنموذج او تنظيم .
- 6- تعريفات تطويرية : تهتم بأصل الثقافة وكيفية نشأتها .
- 7- تعريفات شمولية : وتعتمد على تفسير الثقافة من وجهات نظر مختلفة (وصفية، تاريخية، الخ) .

○ **سيرة مفهوم " Culture " بعد ترجمتها للغة العربية :**

يشير سيريل إلى أن اللغة من اخطر المؤسسات الاجتماعية " لأنها تصنع / تزيّف أفكارا تتحكم فينا فتجعلنا أقوى أو اضعف، وتمارس سلطة علينا، وتدفعنا للفعل داخل سياج المؤسسة الاجتماعية¹ .

إن لفظ العربية متقف يقابلها لفظ Intellectual ذو الأصل اللاتيني عند الكثير من مستعمليها كما تستعمل لوصف الأدباء كالمفكرين وأحياناً الفنانين

من الجدير بالذكر إن لفظ Intellectual اقرب في معناها لكلمة (المفكر)، لان الكلمة مشتقة اللّغة الأوروبية من كلمة Intellect أي الفكر، بينما تحمل كلمة Culture معنى الرعاية كالعناية، فهي تستخدم

¹ جون سيريل، بناء الواقع الاجتماعي من الطبيعة للثقافة، ترجمة حسنة عبد السميع، الهيئة المصرية العامة، للكتاب،

حقيقة للدلالة على الشروط التي وفرها المزارع لنمو زرعه، واستخدمت مجازاً للدلالة على الشروط التي وفرها المجتمع للنمو النفسي والعقلي لأفراده .

يذكر الدكتور نصر محمد عارف في كتابه " الحضارة الثقافة المدنية " إنهن كاتجاهين في ترجمة كلمة Culture إلى اللغة العربية، فالإتجاه الأول يعرفها بأنها المعارف والعلوم كالآداب، كالفنون يتعلمها الناس ويتتقنون بها، وقد تحتويها الكتب ومع ذلك هي خاصة بالذهن أما الإتجاه الثاني فيعرف الحضارة مقابلة لترجمة " Culture " ¹

ويقدم مالك بن نبي تعريفاً للثقافة يصفه بالعلمي فيقول " هي مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح لا شعورياً العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي يولد فيه " ²

إن تحديد مفهوم الثقافة هو المحدد لما لها من وظيفة في المجتمع، ويعتبر مفهوم الثقافة ملازماً للعلوم الاجتماعية، وهو ضروري لها إلى حد ما، للتفكير في طبيعته وقواعده المعرفية والرصد الكرونولوجي لكلمة الثقافة يبين أنها فرنسية المنشأ حيث كانت تعني الطقوس الدينية في القرون الوسطى، وفلاحة الأرض في القرن السابع عشر، والتكوين الفكري عموماً والتقدم الفكري للشخص خصوصاً وما يتطلبه ذلك من عمل وما ينتج عنها من تطبيقات في القرن الثامن عشر، إلى أن تطورت وأخذت صيغتين :

- ثقافة فردية لشخص، البناء المعرفي الذي يكون الثقافة العامة .
- ثقافة جماعية، تمثل مكونات للهوية الجمعية، مرجعية للقيم متصلة بالتاريخ، فن متجذر في الجماعة..

و بانتقال مفهوم Culture إلى kulture الألماني اكتسبت الكلمة مضموناً جماعياً، فقد أصبحت تدل على التقدم الفكري الذي يحصل عليه الفرد أو المجموعات أو الإنسانية، بصفة عامة، وذلك اتساقاً مع التصور الألماني لتاريخ البشرية الذي يعتبر درجات التقدم الفكري معياراً أساسياً للتمييز بين مراحلها ³ .

¹ نصر محمد عارف، الحضارة، الثقافة، المدنية، دراسة لسيرة المصطلح و دلالة المفهوم. المعهد العالمي للفكر

الإسلامي، عمان، ط2، 1414 1994، ص 27-29

² مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، دمشق، سوريا، ط4 1984، ص 48

³ نصر محمد عارف، مرجع سابق. ص 2

و قد عرف رالف لينتون R.Linton الثقافة : بأنها تنظيم للسلوك المكتسب ولنتائج ذلك السلوك يشترك في مكوناتها الجزئية أفراد مجتمع معين وينتقل عن طريق هؤلاء الأفراد¹.

○ تجسد الثقافة :

يفسر تيار من علماء الاجتماع والانثروبولوجيا أفعالنا بأنها نتيجة تكيف مع الثقافة، ويلخص بودون وبوريكو Boudon et Bourricaud في معجم نقد علم الاجتماع هذه المقاربة في خمسة اقتراحات²

- الشخصية الأساسية تعتمد على ثقافة المجتمع .
- كل مجتمع يشكل كل ثقافي أصيل.
- هذه الثقافة تنتظم في مجموعة عناصر متماسكة ومتكاملة .
- بهذا يعيش الفرد في هذه البيئة الرمزية التي طورها .

○ مميزات الثقافة :

تتميز الثقافة بثلاث خصائص رئيسية:

- ✓ **الخاصية الأولى:** إنها من اكتشاف الإنسان، فهي مكتسبة وليست وراثية، كما أنها ليست غريزية.
 - ✓ **الخاصية الثانية:** تتميز في صفة الانتقالية من جيل لآخر، ومن مجتمع لآخر من خلال العادات والتقاليد والقوانين والأعراف. وتتم عملية " النقل " من خلال التعلم، مع إضافة كل جيل لما يكتسبه، مما يطرأ على حياته من قيم وسلوكيات جديدة نتيجة تغير الظروف.
 - ✓ **الخاصية الثالثة:** القابلية للتغير والتعديل من جيل لآخر وفقا للظروف الخاصة بكل مرحلة. بل ويمكن للأجيال الجديدة أن تضيف قيما ومفاهيم جديدة لم تكن موجودة.
- خلاصة القول، إن الثقافة هي أسلوب للحياة يتجلى من خلال السلوك الإنساني، بغض النظر عن درجة تدني أو ارتفاع هذا السلوك في هذه المجتمعات.

○ تايلور (Taylor) والتصور الكوني للثقافة :

نحن ندين إلى عالم الانثروبولوجيا البريطاني ادوارد بارنات تايلور (Edward Burnett Taylor) (1832-1917) بأول تعريف للمفهوم الاثنولوجي للثقافة :

¹R.linton ، le fondement culturel de la personnalité. Paris ; Dunod ، 1959 ، p33

² Jean Michel Morin ؛ la sociologie. Edition. Nathan : Paris ؛ France 1996 ؛ p150

إن " ثقافة " أو " حضارة "، موضوعة في معناها الاثنولوجي الأكثر اتساعا، هي هذا الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع¹.

يستوجب هذا التعريف، على وضوحه وبساطته، بعض التعليق. من الواضح انه حريص على أن يكون وصفا وموضوعيا خالصا لا معياريا. وهو فضلا عن ذلك، يقطع مع التعريفات الحصرية والفردانية للثقافة : إن الثقافة بالنسبة إلى تايلور، تعبر عن كلية حياة الإنسان الاجتماعية، وتتميز ببعدها الجماعي والثقافة، أخيرا، مكتسبة ولا تتأتى، إذا من الوراثة البيولوجية. على أنها ولئن كانت مكتسبة فإن أصلها وخاصيتها لا واعييين إلى حد بعيد .

○ مالينوفسكي (Malinowski) والتحليل الوظيفي للثقافة :

على غرار ما أثارت المجادلات حول نوع من التطورية من ردة فعل بوا التجريبية، أثار غلو تأويلات بعض الانتشاريين ردة فعل بروني سلاف مالينوفسكي (Bronislaw Malinowski) (1884 - 1942) عالم الانثروبولوجيا الانجليزي المولود مواطنا مجريا لعائلة بولونية. فقد عارض أية محاولة لكتابة تاريخ الثقافات ذات التقاليد الشفاهية. كان يرى انه يجب الاقتصار على الملاحظة المباشرة للثقافات في وضعها القائم، من دون محاولة العودة إلى أصولها، إذ أن ذلك يمثل تمشيا واهما لأنه لا يحتمل إقامة الحجة العلمية عليه .

ينقد مالينوفسكي تذرير الواقع الثقافي الذي تنتهي إليه بعض بحوث التيار الانتشاري المتسمة بمقاربة متحفية للظواهر الثقافية التي تختزل في سمات تجمع وتوصف لذاتها، دونما قدرة دائما على فهم موقعها في نسق شامل. ما هو جدير بالاعتبار ليس أن تكون هذه السمة أو تلك موجودة هنا أو هناك بل أن تؤدي، ضمن كلية ثقافية ما، وظيفة محددة. وبما أن كل ثقافة تشكل نسقا مترابط العناصر فمن غير الوارد دراستها منفصلة :

(في كل ثقافة) تؤدي كل عادة وكل شيء وكل فكرة وكل معتقد وظيفة حيوية ما وتضطلع بمهمة ما وتمثل جزءا من الكلية العضوية غير قابل للتعويض².

¹Edward Burnett Taylor ،Primitive culture : Researches into the Development of Mythology ،philosophy ، Religion ،Art ،and Custom ،2 vols (London : Murray ،1871) ،p 1

²Bronislaw Malinowski ،A Scientific Theory of Culture ،and other essays ،with a preface by Huntington Cairns (Chapel Hill : The University of = North Carolina Press ،1944)،sp.

○ مارغريت ميد (Margaret Mead) والنقل الثقافي :

في تزامن مع بينيديكت، اختارت مارغريت ميد (1901 - 1978) أن توجه أبحاثها إلى الطريقة التي يتلقى بها الفرد ثقافته والآثار التي تتجر عن ذلك في تكوين الشخصية. إن صيرورة النقل الثقافي والتنشئة الاجتماعية للشخصية، إذا، هما ما قررت وضعه في مركز تفكيرها وتحقيقاتها. لقد حلت، تبعا لذلك، نماذج تربية مختلفة من أجل فهم ظاهرة انطباع الثقافة في الفرد ولتفسير المظاهر السائدة في شخصيته والعائدة إلى صيرورة الانطباع هذه .

لقد كان بحثها الأكثر دلالة في هذا الميدان هو الذي أنجزته في اقيانوسيا* عن ثلاثة مجتمعات من غينيا الجديدة، وهي : الارابيش (Arapesh) و الموندوغومور (Mundugomour)، والشامبولي (Chambuli)¹ فقد أظهرت من خلال هذه الحالات، إن الشخصيات الذكورية والأنثوية المزعومة التي يظن أنها كونية لأنه يعتقد أنها من طبيعة بيولوجية لا توجد على ما نتخيله في كل المجتمعات، بل أن عددا من المجتمعات لها نسق ثقافي في التربية لا يشدد على معارضة الأولاد بالبنات على مستوى الشخصية .

لقد أمكن لمارغريت ميد أن تؤكد ما عززته تحاليلها هذه :

إن عددا من السمات إن لم تكن كل السمات التي نعتها بالذكورية والأنثوية هي بالنسبة إلى الكثيرين منا، محددة جنسيا بطريقة سطحية كتلك التي نحدد بها الثياب وأساليب السلوك أو تصفيف الشعر التي يخص بها عصر ما هذا الجنس أو ذاك² .

○ ليفي ستروس (Lévi-Strauss) والتحليل البنيوي للثقافة :

لم تستقطب الانثروبولوجيا الثقافية الأمريكية في فرنسا أتباعا كثيرين. غير أن موضوع الكلية الثقافية أعيد تناوله، وإن من منظور جديد، من قبل كلود ليفي ستروس الذي يعرف الثقافة كالتالي :

يمكن اعتبار كل ثقافة مجموع انساق رمزية تنصدرها اللغة وقواعد التزاوج والعلاقات الاقتصادية والفن والعلم والدين. كل هذه الانساق تهدف إلى التعبير عن بعض أوجه الحقيقة الطبيعية والحقيقة الاجتماعية،

(*) تشمل استراليا و عدد من الأرخيبيلات الواقعة في المحيط الهادي بين آسيا غربا و أمريكا شرقا (المترجم)

¹Margaret Mead, 'Sex and Temperament in Three Primitive Societies'. (New York :W.Morrow and Company, 1935)

² انظر المصدر نفسه، و انظر أيضا :

Margaret Mead 'Mœurs et Sexualité en Océanie 'terre humaine 'traduit de l'américain par Georges Chevasus (Paris : Plon ,1963) ،p 252

وأكثر من ذلك إلى التعبير عن العلاقات التي ترتبط بها كل من هاتين الحقيقتين بالثانية، وتلك التي ترتبط بها الانساق الرمزية ذاتها بعضها ببعض¹.

اقتبس ليفي ستروس أربعة أفكار جوهرية من روث بينديكت: أولها إن كل الثقافات تتحد بنموذج (Pattern). وثانيها إن الأنماط الثقافية الممكنة معدودة العدد، وثالثها إن دراسة المجتمعات " البدائية " هي أفضل طريقة لتحديد الترابطات الممكنة بين العناصر الثقافية، وآخرها انه يمكن دراسة هذه الترابطات في حد ذاتها، في استقلال عن الأفراد المنتمين إلى المجموعة التي تظل هذه الترابطات، بالنسبة إليها لاواعية.

1-2- العلاقة بين ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية:

قبل أن يلتحق أي فرد بالمنظمة فهو يكون قد خضع لتأثيرات متعددة من قبل ثقافة المجتمع الذي ينمي إليه سواء كان : العائلة، أو الجماعة، أو البلد، أو نظام التعليم، أو مختلف التنظيمات الاجتماعية التي قد يعيش في وسطها والتي تساعد في تشكيل سلوكاته واتجاهات وهو بصفة عامة².

ولتحديد طبيعة العلاقة بين ثقافة المنظمة وثقافة المجتمع، والتعرف على مستوى الانسجام والتوافق بينهما، يكفي التعرف على القيم والمعتقدات والأعراف التي ترشد سلوك الأفراد في المجتمع ومقارنتها بتلك التي توجه سلوكاته في أماكن العمل لتتجلى درجة الانسجام أو عدم الانسجام بين قيم أعراف المنظمة³. من هذا المنطلق يمكن أن تشير إلى دراسة هوفستاد Hofstede التي تعتبر الأكثر ثراء في مجال العلاقات بين تطبيقات الإدارة والثقافة الوطنية، حيث صنف هذا الأخير القيم الثقافية وجمعها في أربعة أبعاد ومتغيرات لخصها فيما يلي⁴:

- 1- الفردية مقابل الجماعة : في المجتمعات الجماعية الإخلاص نحو الجماعة ونصالحها قدر أكثر من المصالح الفردية، عكس المجتمعات الفردية أين يهتم الفرد بمصالحه الشخصية .
- 2- البعد التدريجي القوي مقابل البعد التدريجي الضعيف : ويقصد بالبعد التدريجي هنا بالبعد الذي يكون فيه الأقل سلطة أكثر تقبلا للمساواة .

¹ Claud Lévi-Strauss « Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss » dans Marcel Mauss 'Sociologie et anthropologie 'bibliothèque de sociologie contemporaine 'précédé d'une introduction à l'œuvre de Marcel Mauss par Claud Lévi-Strauss (Paris : Presses universitaires de France ، 1950) ، p XIX .

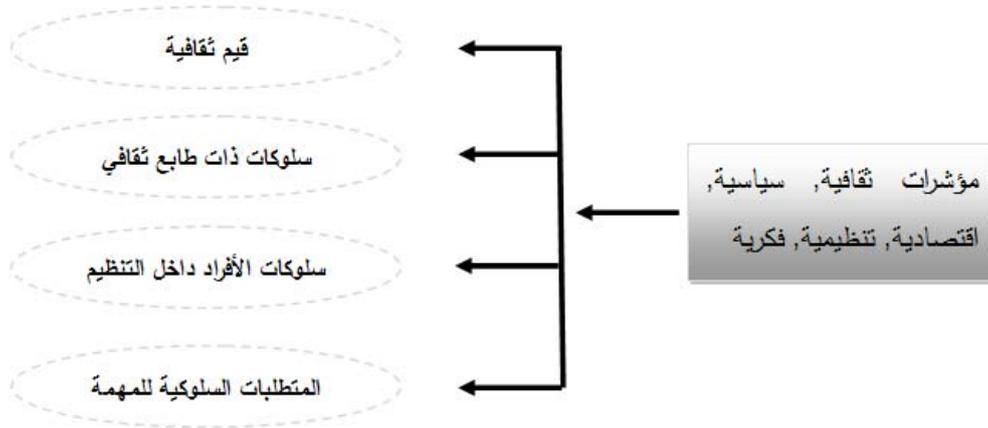
² Mary . Johatch ، 'théorie des organisations . Canada ، Debock université ، 2000 ، p 215 .

³ مصطفى محمود أبو بكر . إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية). الإسكندرية : الدار الجامعية، 2004،

3- مراقبة قوية لعدم اليقين مقابل مراقبة ضعيفة لعدم اليقين: يسمح هذا بقياس درجته تقبل أفراد مجتمع ما للجانب اللا توقعي، والتي يتعذر توقعها، ويلجئون إلى بعض السلوكات الصارمة للتخفيف من حدة عدم اليقين .

4- الأنوثة مقابل الذكورة: لا تشير هذه الثنائية إلى تقسيم العمل وفق الجنسين فحسب، وإنما تسمح بقياس الأهمية التي يعطيها كل فرد إلى مصالحه الشخصية مقارنة بالمصالح الجماعية، لأعضاء المؤسسة حيث توصل هوفستاد إلى أن درجة الذكورة أو الأنوثة هي التي تحدد نمط التأسيس الذي يتخذه العمل، ففي الثقافات المذكرة Cultures masculines العمل المؤنس هو الذي يسمح للفرد يتلقي التقديرات المستحقة من النجاح وتحقيق الذات، إما الثقافات الأنثوية Cultures Féminines فترمي سياسة تأنيس العمل إلى توليد روح التعاون لدى العمال وإقامة اجتماعات ممتعة .

الشكل رقم (6) دور الواقع الثقافي والاقتصادي والاجتماعي في تحديد قيم المجتمع وتطبع سلوكات أفرادهم وتصرفاتهم وأنماط شخصياتهم



يوضح الشكل السابق دور الواقع الثقافي والاقتصادي والاجتماعي في تحديد قيم المجتمع وتطبع سلوكات أفرادهم وتصرفاتهم وأنماط شخصياتهم، كما ان ضغوط المهنة ومتطلباتها وضغوط المجتمع وقيمه على العامل، كلها عوامل تطبع السلوكات المهنية للعامل واتجاهاته نحو العمل .

○ الثقافة التنظيمية والثقافات الداخلية أو الفرعية :

تعتبر المنظمة شبكة من الثقافات الفرعية للمجموعات البشرية التي يكونها العمال، المهنيين، القادة، ... الخ، إذ تسعى المنظمة من خلال هذه الشبكة إلى تطوير هويتها التي تميزها عن غيرها، وهو ما أكدته الدراسات التي قام بها Sain Saulieu بالإضافة إلى اختلافها فيما بينها، من حيث النموذج الشخصي للتعبير، وعلاقات العمل، وطريقة التعامل مع الحياة المهنية، الإدراك، التراث المتقاسم بين :



المصدر: راوية حسن. السلوك التنظيمي في المنظمات. مرجع سابق، ص 11

يتم تحليل السلوك التنظيمي وفق ثلاث مستويات، لكل مستوى محدداته الخاصة به، وتجدر الإشارة إلى أن الباحثين اختلفوا في تصنيف المحددات وفق كل مستوى، حيث تركز الاختلافات بشكل أساسي في تصنيف المحددات وفق المستويين الجماعي والتنظيمي ولقد تناولنا أهم محددات السلوك الفردي الجماعي في الفصل السابق .

أ- المحددات الاجتماعية والثقافية للسلوك التنظيمي:

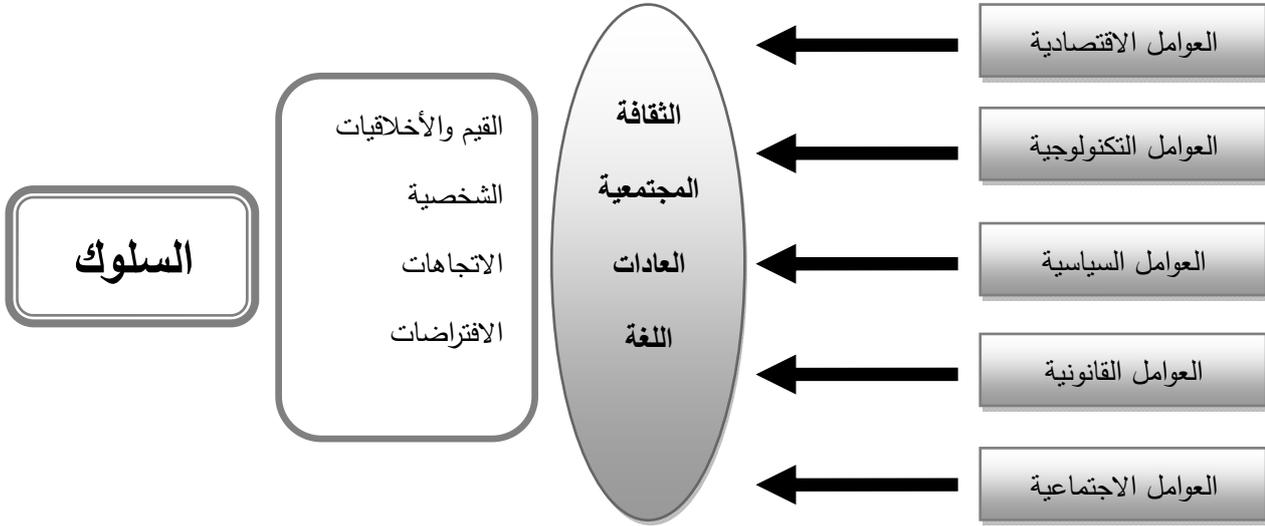
إن نموذج السلوك الإنساني تحكمه عدة محددات رئيسية ذات طبيعة نفسية واجتماعية وحضارية تتمثل المحددات النفسية في الإدراك والتعلم، والاتجاهات والقيم والدافعية، أما المحددات ذات الطبيعة الاجتماعية فتتمثل في التأثير الاجتماعي¹، إذ تحدث الجماعات تأثيراً على اتجاهات وسلوك أعضائها من الأفراد، وذلك من خلال مجموعة من التقاليد وقواعد السلوك الخاصة بها، ففي كثير من الأوضاع الاجتماعية وخاصة في ظل الجماعات يعتمد الأفراد بدرجة عالية على بعضهم البعض، ومثل هذه العلاقة الاعتمادية، توفر الأساس لحدوث التأثير الاجتماعي، كما يتم إحداث التأثير على السلوك التنظيمي على الصعيد الرسمي من خلال المكافآت، العقاب، الترقية وغيرها، أي نظام الحوافز ... إما المحدد الاجتماعي الثاني، فيتمثل في التطبيع الاجتماعي²، هو تلك العملية التي من خلالها يتعلم الفرد قواعد السلوك والأدوار اللازمة ليتفاعل مع الجماعة أو المنظمة فهو يعبر عن كافة العمليات التي عن طريقها يكسب الفرد الاتجاهات والقيم والقواعد السلوكية، للتصرف كفرد في الجماعة يليها المحدد الاجتماعي الثالث، فيتمثل في التفاعل الاجتماعي، إذ يلعب الفرد في أي صورة من صور التفاعل

¹ جمال الدين مرسي، السلوك التنظيمي، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2002، ص 416

² جمال الدين مرسي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 420

الاجتماعي¹، دورين، دور مؤثر ودور مستجيب، يؤثر في المنظمة باتجاهاته وقيمه ومجهوده، ويتأثر بثقافتها ونظام وقواعد السلوك التي تفرضها .

الشكل رقم (7) : المؤثرات الثقافية في السلوك التنظيمي



المصدر :زاوية حسن . السلوك في المنظمات. مرجع سابق، ص 390

يوضح الشكل دور العوامل الثقافية والاقتصادية والاجتماعية وغير من العوامل الأخرى في تحديد القيم التي تطبع سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم وأنماط شخصياتهم والتي تؤثر بدورها على العامل وتحديد سلوكه التنظيمي واتجاهاته نحو العمل كما أن المعتقدات الثقافية السائدة في المنظمة، تمارس هي الأخرى تأثيرا على سلوك الفرد وتحديد استجابته نحو العمل .

ب- النسق القيمي للعامل:

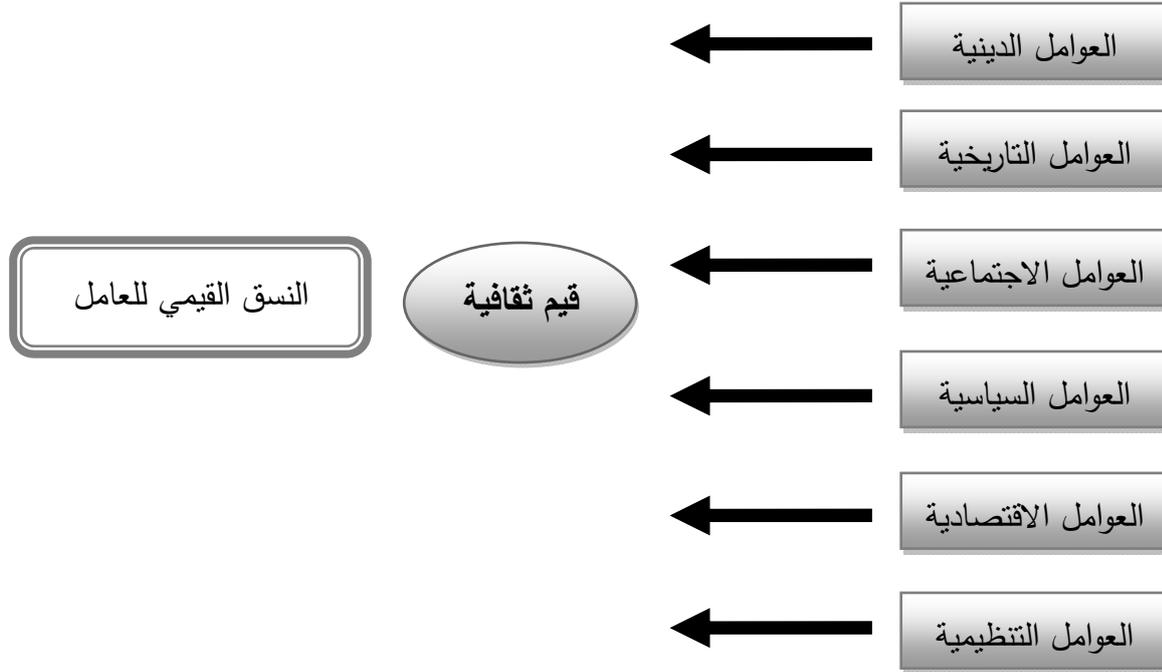
تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات والتي تصل إلى الأفراد عن طريق التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة² .

إذ تعرف بأنها مجموعة المبادئ والضوابط السلوكية والأخلاق التي تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة وتصبها في قالب منسجم مع عادات وتقاليد أعراف المجتمع، إذ لا تتطلق تصرفات العمال وسلوكياتهم من عدم وإنما تكون نتيجة تراكم مجموعة من الأفكار والمعارف والخبرات التي تسمح

¹ جمال الدين مرسي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 427

² غبات بوفلجة، مرجع سابق . ص 19

للفرد بالحكم على ما يدور حوله من مادية واجتماعية وحضارية، وتتنظم هذه القيم بطريقة منسجمة ومتناسقة، في صورة نسق مترابط يكون نظرة شاملة لدى الأفراد ويحدد تصرفاتهم في كل المجالات، مما يشكل النسق القيمي للعامل، وعليه تجدر الإشارة إلى اختلاف العوامل المؤثرة في تحديد قيم الفرد من مجتمع إلى آخر، فأهمية هذه العوامل تحدد سلوكيات العمال واتجاهاتهم نحو العمل، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (8) اسفله :



المصدر: غباث بوفلجة، القيم الثقافية والتيسير، مرجع سابق، ص 20 .

وعليه فإن النسق القيمي للعامل هو نتيجة عوامل متداخلة إذ يمكن حصر هذه العوامل فيما يلي¹ :

✓ **العوامل الدينية**: إذ يعتبر الدين مصدر للتشريع وتوجيه سلوك وتصرفات الأفراد في شتى المجالات، لذلك يتأثر العامل بهذا المخزون القيمي في حياته المهنية واتجاهاته نحو العمل .

✓ **العوامل التاريخية**: إن سلوكيات وتصرفات واتجاهات الأفراد نحو العمل هي نتيجة المراحل التاريخية التي مر بها المجتمع عبر مراحل تطوره. كالانتقال من الاستعمار إلى الاستقلال، مما ساهم في تشكيل اتجاهات العامل نحو العمل وتحديد نسقه القيمي .

¹ غباث بوفلجة، مرجع سابق، ص 16 - 17 .

✓ **العوامل السياسية:** لهذه العوامل اثر في تحديد طريقة الحكم والتنظيم في مختلف المنظمات، فالسياسة هي التي تحدد طبيعة الحكم السائد، كذلك النظام الاقتصادي هو الذي يحدد شكل التعاملات الاقتصادية ولطبيعة الخيار السياسي، والنظام الاقتصادي وانعكاسات على تنظيم العمل وسلوك العاملين .

✓ **العوامل الاجتماعية:** لكل مجتمع عادات وتقاليد تتطور عبر الزمن وبالتالي تكون ظاهرة اجتماعية يخضع لها الأفراد ويساهمون بدورهم في فرض احترامها من خلال الضغوط الاجتماعية. ومن أهم هذه العوامل طبيعة العلاقات الأسرية والقبلية ، اتجاه الولاء، مدى احترام السلم الإداري للتنظيم، احترام الوقت

✓ **العوامل الاقتصادية:** يؤثر البعد الاقتصادي على قيم الأفراد وتصرفاتهم المهنية لما لذلك من اثر على المحيط ككل، حيث أن التوسع الاقتصادي وارتفاع مستوى الطلب عن اليد العاملة، يجعل العامل قليل الجدية في عمله .

○ خلق ثقافة تنظيمية والمحافظة عليها :

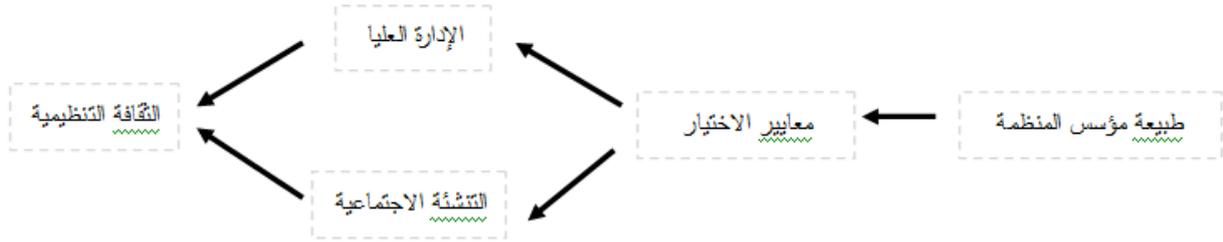
يشبه خلق الثقافة التعليمية عملية التنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما اكتسبت القيم مبكراً أمان وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات، فالمؤسسون يؤدون دوراً هاماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل. وبعدها العمل على ترسيخها والمحافظة عليها¹. عموماً يمكن القول أن عملية خلق الثقافة التنظيمية تقدر بالمراحل التالية:²

1. يقدم المؤسس فكرة عن مشروع جديد يقود إلى إنشاء المنظمة، وبهذا فهو يملك تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى. فهو يحمل رؤية مستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة وهذا ما يجعله يفرض رؤية على كل أفراد المنظمة.
2. يتفاهم المؤسسون مع شخص آخر أو أكثر، ويكونون مجموعة رئيسية تشاطر المنظمة نظرة واحدة .
3. تبدأ المجموعة الرئيسية بجذب واستقطاب الأفراد الذين يتقاسمون مع المنظمة القيم والمعتقدات بما في ذلك تاريخ المنظمة .

¹ محمود القربولي، نظرية المنظمة و التنظيم، - عمان - ، دار النشر، 2000، ص 242 .

² مرجع سابق ص 114

الشكل رقم (9) : يوضح كيفية بناء الثقافة وترسيخها والمحافظة عليها .



المصدر : ماجدة عطية , سلوك المنظمة , سلوك الفرد و الجماعة , دار الشرق . 2003 , ص 338

تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافتها من خلال مجموعة من الممارسات :

✓ **الإدارة العليا** : حيث أن ردود أفعال الإدارة العليا تؤثر على ثقافة المؤسسة من خلال ممارستها الإدارية المحلية والقرارات التي تتخذها، ومدى التزام الإدارة العليا بالسلوك المنظم واستخدام المصطلحات والعبارات والطقوس واللغة المشتركة إضافة إلى المعايير السلوكية التي تتضمن فلسفة الإدارة وتوجيهاتها في كيفية معاملة الأفراد، وردود أفعالها اتجاه الغيابات. الجودة، وتنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، وبهذا فإن محافظة الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها تساعد على الحفاظ على ثقافة المنظمة ككل.¹

✓ **سياسة الاختيار** : تهدف عملية الاختيار إلى استخدام الأشخاص الذين يملكون القدرات والمهارات والقابلية اللازمة لإتمام وظائف المنظمة بنجاح وفعالية، وهذا اعتباراً من أن وجود أي تناقض بين قيم الأفراد وقيم المنظمة سوف يؤدي إلى ظهور آثار سلبية على أداء وفعالية الأفراد والمنظمة، من أجل ذلك كانت عملية الاختيار أسلوب هام لانتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المهارات والمعرفة اللازمة والموالمة لفلسفة المنظمة وأفرادها، مما يسمح بالحفاظ على ثقافة المؤسسة.²

✓ **التطبيع أو التنشئة الاجتماعية** : وهو تنشئة الأفراد الجدد لتبني القيم التنظيمية والتكيف معها خوفاً من إمكانية اختراقها ويمكن القول بأن عملية التنشئة يتم من خلال ثلاث مراحل :

- **المرحلة الأولى قبل الدخول** : قبل دخول الفرد للمنظمة توفر عملية الاختيار معلومات للمرشح عن القيم والمعتقدات التنظيمية، وتوفر له قنوات وتوقعات أو أنواع من المدركات الأولية .

¹ محمود القربولي، مرجع سابق، ص 113

² حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان، دار حامد للنشر، 2003، ص 269

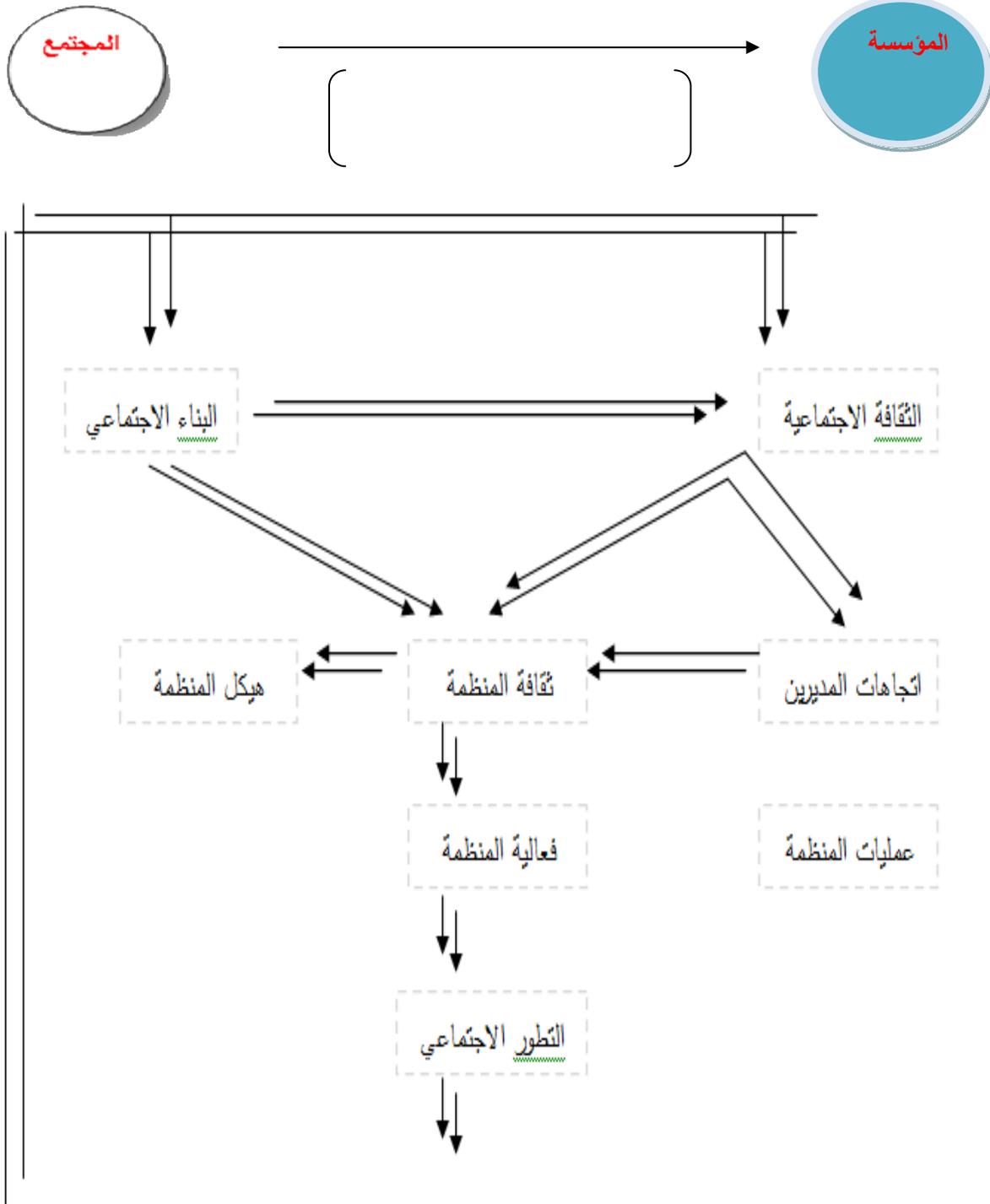
- **مرحلة المواجهة:** عند دخول الفرد المنظمة قد تصطدم توقعاته مع واقع بيئة العمل، لذلك يخضع لعملية تدريب لتثنيته قصد تحقيق التكيف بين توقعاته وواقع البيئة الداخلية للعمل .
- **مرحلة التحول:** يمكن القول أن التحول يتم عندما يتكيف الفرد مع توقعاته وافترضاوته التنظيمية ويصبح واثقا من نفسه، وقادرا على أداء عمله بفعالية، وملتزما بالمحددات الأساسية للسلوك التنظيمي .

3-1 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في المؤسسة:

نعيش اليوم في عالم يعرف تحولا سريعا ومستمر، وأمام هذه الوضعية ينبغي أن تكون نظرتنا للمحيط وسياق تعبير للأشياء والأفراد والمجتمعات، نظرة ديناميكية تصبح منطلقا أساسيا لأي تحليل نفسي-اجتماعي للظواهر النفسية الاجتماعية المعاصرة على المستوى الكلي، وإذ انتقلنا إلى المستوى التنظيمي في دراسة السلوك بأبعاده المختلفة وخاصة السلوك القيادي، نخلص إلى القول بأن فهم هذه الأبعاد وتفاعلاتها ضمن ثقافة تنظيمية محددة، هو حاليا من أهم المهام التي ينبغي على المسيرين والباحثين والمستشارين في مجال المؤسسات الاهتمام بها، فمهما كانت كفاءة المسيرين والعمال ومهما وصل اهتمامهم بالعمل، يقول Prokopenko، لا يكون لهؤلاء مستقبل إذا لم تكن المؤسسة قادرة على التكيف مع محيط هو في تحول مستمر¹.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال) . دار و مكتبة الحامد : الأردن، ط 2، 2004، ص (329، 330) .

الشكل رقم (10) يوضح : العلاقة بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة.



المصدر : من اعداد الطالبة

○ أهمية الثقافة التنظيمية بالمؤسسة :

تمثل الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المنظمات الإدارية لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، فهي تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلا من البحث في الجوانب المادية والهيكلية، ولكن بالرغم من ذلك لا يستطيع احد أن ينكر التداخل بين الجانبين وأهميته على العملية التنظيمية، وكون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط، فإن ثقافة المنظمة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداد لها . بمعنى أن الثقافة المشتركة يمكن أن تفيد المنظمة بخلفها لبيئة تساعد على تطوير الأداء وتوفير إدارة التغيير، ويمكن أن تضر المنظمة بوضع المعوقات التي تعوق التحقيق استراتيجيات المنظمة وتسبب مقاومة وعدم الالتزام. وبالنسبة لمفهوم " التوافق الثقافي " فيعتبر عظيم الأهمية لأنه إذا لم تتوافق معها وقد يكون التغيير الثقافي طويل الأمد إذا تعرض إلى المعوقات الشديدة . ولذلك فالثقافة هي مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وسلوك العاملين، فهي كما عرفها " مدبولي " الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بواسطة الأفراد في أي مجتمع، كذلك عرفها " EDWARD TAYLOR " بأنها كل مركب يتضمن المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والأعراف وغير ذلك من الإمكانيات والعادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع " . وبالتالي فإن نجاح المنظمة الاقتصادية في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية لان طريقة عمل المنظمة، التوجهات الإستراتيجية، القيم الأساسية، المواقف، التصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل المنظمة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة. ونتيجة للتطورات السريعة في المحيط الخارجي والمنافسة الشديدة في السوق أجبرت المنظمة على تطوير ثقافتها بسرعة لمواكبة التغييرات حيث أصبحت القيم، المواقف والتصرفات القديمة غير مناسبة، وأيضا من العوامل المحددة للنجاح التنظيمي دور المسير وطريقة عمله، وكيفية تأثيره على الثقافة التنظيمية للمنظمة. ويمكن أن تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن وحدة أو مصلحة إلى أخرى، وتكون بعض الثقافات أكثر فعالية من أخرى¹.

و أخيرا تكمن أهمية الثقافة التنظيمية القوية في أنها مريحة للوقت حيث يعم التفاهم والتجانس بين الأفراد العاملين في المنظمة حيث تصبح كعادات جارية مقبولة من الجميع.

¹ - محمود القربولي، مرجع سابق. ص 113.

✓ خصائص، إيجابيات ومزايا الثقافة التنظيمية :

يرى "حسين حريم" أن المنظمات مثل الناس، متشابهة ومختلفة في نفس الوقت، وكل منها متميزة عن الأخرى، وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات، وقصصها وحكاياتها، وقيمها واعتقاداتها. حيث أن المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، فإن ذلك يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه أيضا في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها. مثلا منظمين تعملان في نفس البيئة الاجتماعية فإن ثقافتيهما ليستا مختلفتين أو متطابقتين تماما، ومع مرور الزمن يصبح لكل منظمة ثقافتها التي يدركها العاملون فيها والجمهور الخارجي¹.

1-4 الأدوار الداخلية والخارجية لثقافة المؤسسة :

تعتبر ثقافة المؤسسة ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة على كل المؤسسات، إذ لا توجد مؤسسة بدون ثقافة تنظيمية، حيث أن المؤسسات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المؤسسة .

حسب E.Schien في تعريفه لثقافة المؤسسة فإن وظيفتها الأساسية تتمثل في الإجابة على قضيتين هامتين لضمان تطور المؤسسة فان مؤسسة تسهر على تحقيق أمرين مهمين وهما :

- ضمان البقاء في بيئتها الخارجية والتأقلم معها الدور الخارجي .
- تكامل عملياتها الداخلية والاندماج فيما بينها لضمان القدرة على الاستقرار في البقاء والتأقلم وتفادي الصراعات (الدور الداخلي) .

فثقافة المؤسسة تعمل على إعطاء القدرة للمؤسسة بمواجهة تعقد المحيط من خلال العمال بشكل جيد . بما أن الثقافة المؤسسية تتشكل في المعتقدات والتوقعات المشتركة لمدرء وقادة المؤسسة والتي تشمل بالأساس : رسالة المؤسسة، مبادئها، أدوات تحقيق المبادئ، إستراتيجية المؤسسة، فقد لوحظ أن المؤسسات الدولية تعمل على تصميم توقعات تنظيمية تحدد مسارها الوظيفي، خصوصا تلك المنظمات المتعددة الجنسيات .

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال) . دار و مكتبة الحامد : الأردن،

أولاً : الأدوار الخارجية لثقافة المؤسسة :

يقول E.Schien إن قضايا التأقلم الخارجي ومشكلاته تحدد بصورة أساسية دوره التكيف التي لا بد لأي نظام أن يكون قادراً على الحفاظ عليها في علاقته مع بيئته المتغيرة " ولتحقيق هذه الدورة يجب على المؤسسة أن تشكل لنفسها مجموعة من الأنماط المشتركة من التفكير والاعتقاد والمشاعر والقيم التي تنتج عن طريق التجربة والتعلم، بمعنى خلق ثقافة مشتركة حول قضايا المؤسسة الخارجية وكيفية التعامل معها بطريقة جيدة وفعالة .

1- **خلق ثقافة مشتركة حول الرسالة والإستراتيجية :** لا بد لكل مؤسسة من تطوير مفهوم مشترك لمسألة بقائها، الذي نستقي منه في العادة شعورها الأساسي برسالتها الجوهرية أو مهمتها الأولية أو مبرر وجودها بمعنى ماهي الرسالة أو المهمة التي يجب على المؤسسة تحقيقها، وبالنسبة لمعظم المؤسسات فإن التعريف المشترك للرسالة يدور حول قضية البقاء الاقتصادي والنمو في محيط متغير ومعقد، ولتحقيق هذا الأمر يجب خلق نوع من الإجماع حول مجموعة من المعتقدات والقيم والافتراضات التي تصب في اتجاه واحد لتحقيق هذه الرسالة، وتتعلق هذه الأخيرة بصورة مباشرة بما يطلق عليه المؤسسات اسم الإستراتيجية، حيث تعمل الإدارة العليا على صياغة إستراتيجية مناسبة لتحقيق هذا الإجماع حول هذه الثقافة المشتركة .

في الأخير يمكن القول ب أن هذه القيم والمعتقدات والافتراضات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة حول رسالتها الجوهرية وإستراتيجيتها تمثل أهم العناصر المركزية في ثقافة المؤسسة .

2- **خلق ثقافة مشتركة حول الأهداف المستقاة من الرسالة :** إن الإجماع على الرسالة الجوهرية لا يتضمن بالضرورة أن يكون لأعضاء المؤسسة أهداف مشتركة، فالرسالة تكون مفهومة في كثير من الأحيان ولكن صياغة التعبير عنها تكون غير جيدة، ولذلك يجب على المؤسسة أن تعمل على الوصول إلى إجماع حول أهداف محددة ومعروفة بشكل جيد عن طريق خلق لغة مشتركة، وافتراضات مشتركة حول العمليات اللوجيستية الأساسية التي ينتقل بها لأعضاء المؤسسة من شيء مجرد أو عام إلى مثل الشعور بالرسالة إلى تحقيق الأهداف الملموسة المتمثلة في تصميم وصنع وبيع منتج ما ضمن قيود محددة ومتفق عليها¹ .

¹ شايب ادجار، الثقافة التنظيمية و القيادة، ترجمة محمد منير الاصبحي و محمد شحاتة، معهد الإدارة العامة، المملكة

العربية السعودية، 2011، ص 97، 119 .

3- **خلق ثقافة مشتركة حول وسائل تحقيق الأهداف** : لا يمكن للمؤسسة أن تتجزأ أهدافها وتحقيق رسالتها ما لم يكن هناك إجماع على وسائل تحقيق الأهداف والرسالة، فتحقيق الأهداف يتوقف على إجماع بين أعضاء المؤسسة واتفاق على كيفية هيكل المؤسسة وكيفية تصميم المنتجات أو الخدمات وتمويلها وإنتاجها وبيعها، وتختلف الوسائل لتحقيق الأهداف من مؤسسة لأخرى، فنجد مثلا مؤسسة تعتمد على المهارات، والتقنية والمعرفة التي تكتسبها أعضائها في جهودها للتعامل مع بيئتها التي تصبح عندئذ جزءا من ثقافتها إذا كان هناك إجماع حول ماهيتها وكيفية استخدامها، في حين تتجه مؤسسة أخرى للتأكد على التفكير المضماني، والبحوث العلمية والاختبار الدقيق للبحوث في الأسواق، في حين تفتح مؤسسة أخرى المجال للأشخاص القيام بالمهام بحرية ومن المسؤولية الشخصية .

❖ **معايير القياس ووسائل القياس .**

- **معايير القياس** : يجب على المؤسسة في أداء مهامها أن يكون لها إجماع حول كيفية الحكم على أدائها، بمعنى لو عملنا بشكل جماعي بهذا الأسلوب ستصل إلى النتائج التالية : ويعطي E.Schien مثلا عن عمله في شركة شل للبتروول schell oil company في وم 1 عام 1980 في إدارة قسم التنقيب والإنتاج وكانت مهمته الاستشارية تتمثل في مساعدة الشركة على القيام بتحليل ثقافي لتطوير سياسات أفضل لمستوى أداء القسم، وبمجرد أن بدا في فحص المعتقدات والقيم المعتقدتة من طرف هذه المجموعة، اتضح على الفور أن مجموعة التنقيب ومجموعة الإنتاج تتبنيان مفاهيم مختلفة للطريقة التي يرغب كل منهما في قياس أداءه، إلا أن هناك إجماع تام داخل المجموعة الواحدة .

- **الإجماع على وسائل القياس**: يجب على المؤسسة أن تختار لنفسها وسائل وتستخدمها لقياس أنشطتها وانجازاتها الخاصة، وهي المعايير والقيم التي تختارها ونظام المعلومات التي تصنعه لقياس وضعها، تصبح هذه الوسائل مكونات رئيسية لثقافتها بمجرد أن يتحقق الإجماع على هذه الوسائل، وإذا لم يتحقق هذا الإجماع، ونشأت ثقافة فرعية حول المعايير والوسائل فان المؤسسة تجد نفسها في صراع خطير قد يقوض قدرتها على التعامل مع المحيط الخارجي .

قد استعرضنا في هذا العنصر دور ثقافة المؤسسة الخارجي وعلاقتها بالمحيط الخارجي، فالرسالة الجوهرية للمؤسسة، أهدافها، الوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف وقياس أدائها، كل ذلك بحاجة إلى إجماع من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والافتراضات، إذ كانت المؤسسة تسعى إلى تأدية عملها بطريقة فعالة فثقافة المؤسسة تعمل على توحيد الجهود بين مختلف مكونات المؤسسة في مواجهتها لقضايا التأقلم الخارجي التي تعتبر من التحديات المهمة والخطيرة لأي مؤسسة.

ثانيا: الأدوار الداخلية لثقافة المؤسسة:**family harmony in the light of globalization : dimensions & challenges**

إذا كان يتعين على مؤسسة ما القيام بمهام تمكنها من التأقلم مع بيئتها الخارجية، وبالتالي الحفاظ على بقائها وديمومتها لان الشيء الوحيد الذي يهدد المؤسسة هو موتها، فإنها لابد عليها أن تكون قادرة على تطوير وإقامة منظومة من العلاقات الداخلية بين أفرادها التي تحكمها منظومة من القيم والمعايير المشتركة التي تعمل على تحقيق الاندماج والتكامل الداخلي بين الأعضاء .

- تسمح ثقافة المؤسسة لفاعلين من حيث الأصل، التكوين المصالح الشخصية المختلفة بالانسجام والتعاون والتنسيق داخل المؤسسة الواحدة، فهي تقوي نقاط الالتقاء وتقلص من عناصر الاختلاف .

- فثقافة المؤسسة تعتبر كعامل للاندماج الداخلي الذي يهدف إلى توحيد وتجنيد الأفراد حول أهداف مشتركة .

- كل جماعة اجتماعية مهما تكن خصائصها السوسولوجية والمهنية داخل المؤسسة تحتاج إلى الانسجام والتلاحم لتعمل بشكل فعال، ثقافة المؤسسة تساهم في هذه المهمة، عن طريق إعطاء للأفراد أرضية مشتركة من القيم والمعايير وطرق التصرف والتفكير التي تسمح بالعمل جماعيا بعيدا عن الاختلافات .

- كما تعتبر أداة فعالة لإدماج أعضاء جدد قادمون من أماكن مختلفة مثل الشباب الجامعيين، فهي لا تسمح لهؤلاء الأعضاء الجدد استيعاب واستقبال بسرعة القيم وطرق التفكير والممارسات الموجودة في المؤسسة، وكذلك العمل بشكل جيد مع الأعضاء القدامى في المؤسسة.

- هي تسمح أيضا بوضع ميكانيزمات للمراقبة الذاتية (عناصر الضبط) والتنسيق لهدف خلق الشروط الملائمة للتعاون الفعال من خلال إنتاج مناهج وطرق مشتركة .

- هي كذلك وسيلة لتوحيد بصفة منسجمة ومهيكله للأفعال داخل المؤسسة عن طريق إدراج الأفراد بإنشاء معايير السير وأنماط من التنظيم المقبولة .

- كما إنها تعمل على وضع لغة ومجموعة من المفاهيم للوصول إلى شكل من أشكال الإجماع ولحدوث أي نوع من الاتصال فتداول كلمات مشتركة ذات خاصة لا يفهما إلا أعضاء المجموعة والمؤسسات تصبح واحدة من أكثر الطبقات عمقا في ثقافة المجموعة أو المؤسسة كما أنها تسمح بتعريف حدود المؤسسة وهويتها بمعنى أنها تعمل على تحديد حدود المؤسسة من خلال معرفة من بداخل المجموعة

ومن خارجها أو ليس عضوا فيها، فأى عضو لا يمثل لثقافة المؤسسة يعتبر شاذا وبالتالي يتم تهميشه فيجب عليه أن يخضع لثقافة المجموعة ويعمل بها .

أخيرا يمكن أن نوجز دور ثقافة المؤسسة الداخلي في النقاط التالية :

- ترابط وتلاحم وتماسك الجماعة (تصبح الجماعة تتقاسم القيم المشتركة وتنسى المصالح الفردية).
- تقاسم أعضاء المؤسسة نفس القيم والمعتقدات والذاكرة الجماعية يقوي الشعور بالانتماء .
- الثقافة هي القاعدة الأساسية لهوية المؤسسة والأعضاء، التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات.

و قد لخص كاظم حمود الفريجات وآخرون وظيفة ثقافة المؤسسة فيما يلي :¹

1- تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية : إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات

يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك .

2- تسهل الالتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون

هذه الثقافة .

3- تعزز استقرار النظام : تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك

من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام .

4- تشكل السلوك : من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فتقافة المؤسسة توفر مصدرا

للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما .

و بتحقيق الوظائف السابقة تعمل ثقافة المؤسسة بمثابة الصمغ الاسمنت الذي يربط أفراد المؤسسة

ببعضهم بعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل .

- خصائص، ايجابيات ومزايا الثقافة التنظيمية :

يرى " حسين حريم " أن المنظمات مثل الناس، متشابهة ومختلفة في نفس الوقت، وكل منها متميزة عن

الأخرى، وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم

العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات، وقصصها وحكاياتها، وقيمها واعتقاداتها. حيث أن

المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، فإن ذلك يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة

الاجتماعية تتشابه أيضا في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها. مثلا منظمتين تعملان في نفس البيئة

الاجتماعية فإن ثقافتيهما ليستا مختلفتين أو متطابقتين تماما، ومع مرور الزمن يصبح لكل منظمة ثقافتها

التي يدركها العاملون فيها والجمهور الخارجي.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط3، 2009، ص 312 .

ثانيا: التوافق الأسري في ظل العولمة: الأبعاد والتحديات**2-1- التوافق النفسي مفهومه وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه:**

مفهوم التوافق مستمد من علم البيولوجيا، حيث يستخدم مصطلح التكيف، ويعني درجة الملائمة بين الكائن الحي والظروف الطبيعية التي يعيش فيها حتى يستطيع البقاء، وقد انتقل هذا المفهوم إلى علم النفس تحت اسم التوافق، ويعني درجة الملائمة بين الفرد والظروف الاجتماعية والنفسية المحيطة به، حتى يستطيع إشباع حاجاته البيولوجية والنفسية بطريقة مرضية و ترضى مجتمعه.

والتوافق يعرف بأنه تلك العملية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتعديل سلوكه حتى يتواءم مع الظروف المتغيرة في البيئة الطبيعية والاجتماعية والنفسية، بالإضافة الى تعديل البيئة الطبيعية والاجتماعية المحيطة بالفرد (بنفسه أو بالتعاون مع غيره)، بحيث تصبح هذه البيئة أكثر قابلية لإشباع حاجاته المختلفة.

✓ التوافق الزوجي والأسري:

يأخذ علماء النفس التوافق الأسري بمعنيين نلخصهما فيما يلي:

-***المعنى الأول:** يجعل التوافق حالة "State" تظهر في تألف أفراد الأسرة وتقاربهم، و اجتماع كلمتهم، و ارتباطهم معا بروابط المودة والمحبة و الرحمة، و يقابلها عدم التوافق الذي يظهر فيعدم التالف والاختلاف والتنافر، و عدم اجتماع الكلمة حول أمور الأسرة، و عدم الرضا عنها، ويقال التوافق الأسري في مقابل عدم التوافق الأسري.

-***المعنى الثاني:** يجعل التوافق عملية "Process" يتم فيها النجار اعمال، وتحقيق اهداف، او إشباع حاجات، ومواجهة مشكلات، وتحمل صعود، واحتواء أزمات أسرية، وهنا ينقسم إلى:

-**توافق أسري حس** "Family Well-Adjustment" ويتحقق عندما تكون سلوكات أفراد الأسرة وأهدافهم مرضية لهم نفسيا ومقبولة اجتماعيا في مواجهة ما يحدث في الأسرة من أحداث يومية، أو أحداث طارئة .
-**توافق أسري سيء** "Family Mal-Adjustment" عندما تكون الأهداف والسلوكات غير مرضية نفسيا، و غير مقبولة اجتماعيا.

وقد عرف ROGERS سنة 1972 التوافق الرواحي بابه: " قدرة كل من الزوجين على دوام حل الصراعات العديدة التي إذا تركت حطمت الزواج.

ويعرفه البعض الاخر على أنه: " حالة وجدانية تشير إلى مدى تقبل العلاقة الزوجية، وتعد محصلة المدة التفاعلات المتبادلة بس الرومي في جوانبه متنوعة، منها التعبير عن المشاعر الوجدانية الطرف اخر،

وإحترامه هو وأسرته، والثقة فيه، ومقدار التشابه و التقارب في القيم والأفكار والعارات، ومدى الاتفاق حول أساليب تنشئة الأطفال، وأوجه الإتفاق على ميزانية الأسرة، بالإضافة على الشعور بالإشباع الحسي للعلاقة¹

ونجد ان التوافق الزوجي يتضمن تطوير مجموعة من التفاعلات بين الطرفين، والتي تؤدي إلى الراحة الفردية لكل طرف ونسلهما، مما يساعد كل طرف على التكيف مع ضغوط الحياة، كما تؤدي إلى إحساس كل طرف بالحميمية العاطفية والجسمية، مما يؤدي إلى الحفاظ لمدة أطول على العلاقة. فالأزواج المتوافقون هم أزواج متكيفون في علاقتهم الزوجية، ومنسجمون مع بعضهم البعض، مما يجعل علاقتهم مستقرة².

ويقصد بالتوافق أن يكون لهما درجة عالية من التقارب في الميول والعادات والاتجاهات السلوكية في الملبس والمآكل والترويح والإنفاق والادخار، كما يعتمد حدوث التوافق مع الأزمات الأسرية على مدى فاعلية أداء أعضاء الأسرة لأدوارهم وعلى استجابة المجتمع وتقديمه لصور المساعدة والمساندة للأسرة لمواجهة أزماتها، فالأسرة السعيدة هي عبارة عن وحدة حية مكونة من مجموعة أفراد (الزوج، الزوجة، والأبء) تتفاعل مشاعرهم وتتحد أمزجتهم وتتصهر اتجاهاتهم ومنتفق مواقفهم وتتكامل وظائفهم وتوحد غاياتهم.

وطالما كان إرساء العلاقات المتبادلة بين عناصر الأسرة على قواعد من الاحترام والإخلاص والمحبة، قوى تضامنها وتدعم بنياتها وتشعر أفرادها بالسعادة وبلدة الحياة الاجتماعية، وأصبحت بمنأى عن عوامل الاضطراب والتفكك³.

كما يتحدد التوافق الأسري على مدى فاعلية أداء أعضاء الأسرة لأدوارهم و على إستجابة المجتمع، مع إختلاف التوافق من أسرة إلى أسرة، وقد حدد FILL العوامل المؤدية إلى التوافق مع الأزمة فيما يلي: مدى إستعداد الأسرة لمواجهة الأزمة، تكامل الأسرة، مدى العلاقات العاطفية بين أعضاء الأسرة، التوافق الروحي القوي بين الزوجين، علاقات الصداقة الحميمة بين الأبء والأسماء، مشاركة مجلس الأسرة في إتخاذ القرارات، المشاركة الاجتماعية للزوجة، والتجارب السابقة الناجحة في مواجهة الأزمات.

¹ سناء محمد سليمان، التوافق الزوجي واستقرار الأسرة من المنظور الاجتماعي. دار عالم الكتب للتوزيع والنشر، السعودية، 2005، ص، 26.

² كلثوم بلميهورب، الاستقرار الزوجي: دراسة في علم النفس. منشورات الحبر، الجزائر، 2010، ص 10.

³ محمد جاسم العبيدي، الإرشاد والتوجيه النفسي. دار دييونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص73.

ويرى كل من Glaser Glasser et أنه يوجد ثلاثة أشكال تميز الأسرة القادرة على الاستجابة بكفاية للأحداث الضاغطة والمتمثلة في الإحتواء، التكامل، والتكيف، حيث يشير الشكل الأول إلى الاندماج أو المشاركة فيا لحياة الأسرية عن طريق أعضاء الجماعة، ويتعلق الثاني بالدور التساندي أو الدور العاطفي الاجتماعي للأفراد في الجماعة.

أما الثالث فإنه يشير إلى قابلية الجماعة الأسرية وكذلك قابلية كل عضو على تغيير إجاباتهم كل لآخر والعالم من حولهم حسبما يقتضيه الموقف¹.

ويجب أن نضع في اعتبارنا أن الأزمات ليست بالضرورة مثبتة للأسرة أو لأعضائها، ذلك أنه عندما تتعرض الأسرة لأشكال عديدة من الاحتلال فإن هذا يؤدي إلى نشوء الحاجة إلى مناهج جديدة في معالجة أو تناول هذه المشاكل .

وفي هذا الصدد Glasser أنه من خلال موقف الأزمة يمكن أن تتبثق حلول خلاقة من أجل تنظيم أوجه النشاط بصورة أكثر تميزا أو أفضل من تلك التي كانت قائمة قبل حدوث الأزمة، ولهذا فإن التجربة يمكن أن تجعل الأسرة أكثر قدرة على معالجة الأزمات المستقبلية بصورة أكثر كفاء، يضاف إلى ذلك أن مثل هذه المعالجة يمكن أن تؤدي إلى إقتناع فردي أو جماعي أو ربما إشباع أكثر يستمد من الحياة السرية².

2-2-مجالات التوافق وأبعاده:

للتوافق مجالات عديدة كالتوافق الأكاديمي، التوافق المهني، التوافق الزواجي، التوافق الأسري، التوافق الصحي، التوافق الجنسي، والتوافق الانفعالي.

*-أبعاد التوافق:

ينقسم التوافق النفسي إلى بعدين وفقا لمقياس كالفورنيا للشخصية، والذي يقيس عملية التوافق .

(أ) التوافق الشخصي: ويقصد به الموائمة أو تحقيق التلاؤم أو الانسجام بين الفرد ونفسه (مع الذات)

ويتضمن التوافق الشخصي ما يلي:

1/-الاعتماد على النفس.

2/-الإحساس بالقيمة الذاتية.

¹ صالح الداهري، أساسيات القياس النفسي في الإرشاد والصحة النفسية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

ط1، 2008، ص 233. بتصرف.

² سناء الخولي، الأسرة والحياة العائلية. دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1984، ص 256.

3/- الشعور بالحرية، والقدرة على توجيه الملوك دون تدخل أو سيطرة من الآخرين.

4/- الشعور بالانتماء.

5/- التحرر من الميل للعزلة والانطواء.

6/- الخلو من الأمراض العصابية.

(ب) التوافق الاجتماعي: تحقيق التلاؤم مع البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها وتشمل:

1/- المسايرة والامتثال للمعايير الاجتماعية.

2/- اكتساب المهارات الاجتماعية.

3/- التحرر من الميول المضادة للمجتمع.

4/- العلاقات الطيبة في الأسرة.

5/- العلاقات الطيبة في المدرسة.

6/- العلاقات الطيبة في البيئة المحلية.

***- الاتجاهات المختلفة في النظرة للتوافق:**

يوجد إتجاهان في النظرة للتوافق وهما:

(01) - التوافق كإنجاز: ويقصد به تقييم درجة التوافق التي حققها الفرد، والحكم عليه بالتوافق من علمه،

وتوجد معايير مختلفة في تحديد التوافق كإنجاز أهمها:

أ- **المعيار الإيجابي:** ويقصد به إلى أي مدى توجد بعض المظاهر الإيجابية لدى الفرد المراد تقييم درجة

توافقه مثل الشعور بالراحة النفسية والسعادة، الكفاءة في العمل، تقبل الذات والآخرين، القبول الاجتماعي،

وتكوين علاقات ملائمة مع الآخرين¹

ب - **المعيار السلبي:** ويقصد به إلى أي مدى يخلو الفرد من مظاهر سوء

التوافق مثل الخلو من الأمراض السيكولوجية، التحرر من الميل للانطواء، التحرر من الميول

المضادة للمجتمع، الخلو من مظاهر الاضطراب النفسي.

(02) - التوافق كعملية: ينظر هذا الاتجاه إلى التوافق على أنه عملية مستمرة، لذلك يركز على فهم كيف

يتوافق الفرد، وما هي الأساليب والطرق التي يستخدمها لتحقيق التوافق، ولعل أهم الأساليب المستخدمة

في تحقيق التوافق ما يلي:

¹ Lazarious (A), **Biological psychology**. Volum2, North Holland pub, 1969, P 40.

أ - **المسايرة:** وهي أن تفعل ما يفعله الآخرون، لكن المسايرة ليست هي الأسلوب الأمثل دائما لتحقيق التوافق، كما أن الشخص المتوافق هو الذي يواجه صعوبات الحياة وليس هو الذي يحاول تحاشيها عن طريق المسايرة.

2-3- التوافق وتحديات العولمة

- مفهوم العولمة:

ارتبط مصطلح العولمة أشد الارتباط بالثورة العلمية والمعلوماتية الجديدة التي تكتسح العالم منذ بداية التسعينات، بحيث أصبحت القوة الأساسية المسؤولة عن بروز العولمة، وإن لم تكن الوحيدة، فالثورة العلمية والتكنولوجية هي التي جعلت العالم أكثر اندماجه، وهي التي سهلت وعجلت حركة الأفراد، ورؤوس الأموال، والسلع، والمعلومات، والخدمات. وهي التي جعلت المسافات تنقلص، والزمان والمكان في حالة انكماش⁽¹⁾

وهناك تعريف إجرائي للمصطلح ورد في وثيقة صادرة عن لجنة دولية شكلتها الأمم المتحدة لدراسة "حكم الكوكب" وجاء في تقريرها الصادر في 1995 بعنوان "مجاورتنا الكوكبية" بأن العولمة هي "التداخل الواضح لأمر الاقتصاد والاجتماع والسياسة والثقافة والسلوك دون اعتداد يذكر بالحدود السياسية للدول ذات السيادة أو انتماء إلى وطن محدد أو إلى دولة معينة ودون حاجة إلى إجراءات حكومية " ⁽²⁾. وعلى ضوء التعريف السابق يمكن الوقوف على جملة من النقاط الأساسية التي تظهر لنا الشكل الحقيقي للعولمة، ويأتي في طليعتها:

- 1- أن هذا التعريف للعولمة منطلقة تداخل تخصصات عديدة بعكس ما يرد دائما في حصره في تخصص واحد، وبذلك يكسب كثيرة من مقبوليته.
- 2- أن العولمة لا تعترف بالحدود السياسية ولا الأوطان، وفي هذا تضارب واضح مع الدولة القومية والوطنية التي استقر عليها الحال حينه من الدهر.
- 3- أن العولمة وتوابعها لا تحتاج إلى إجراءات حكومية، وهذا يصعب أمر ضبطها والسيطرة على غير المرغوب من متعلقاتها..

¹ - الحوات، محمد علي، العرب والعولمة شجون الحاضر وغموض المستقبل، القاهرة، مكتبة مدبولي، الطبعة الأولى 2002، ص: 10.

² - عبدالله، اسماعيل صبري، الكوكبية الرأسمالية في مرحلة ما بعد الإمبريالية، في اليسار الجديد، الاصدار الثاني، العدد الأول، ربيع 2002، ص: 16.

وأمام هذه المعطيات يمكن القول إن العولمة تشكل دعوة لتبني إلغاء الخصوصية سواء أكانت ثقافية أم اجتماعية أم اقتصادية أم سياسية.

- أبعاد ظاهرة العولمة:

01- العولمة الثقافية:

العولمة الثقافية هي أصل العولمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية، لأن الثقافة هي التي تهيئ الأذهان والنفوس لقبول تلك الأنواع الأخرى، وتجعل الناس مستعدين للانضمام إلى الأنظمة والمؤسسات والاتفاقيات الدولية. وتعتبر الثقافة عنصرا أساسيا في حياة كل فرد وكل مجتمع وكل أمة، وهي تشمل التقاليد والمعتقدات والقيم وأنماط الحياة المختلفة والفنون والآداب وحقوق الإنسان⁽¹⁾.

إنها الهوية المعبرة عن الشعور بالانتماء لدى أفراد كيان إجتماعي معين، التي تشعر أصحابها بخصوصيتهم، ورصيدهم المختزن من الخبرات المعرفية والأنماط السلوكية.

وللعولمة الثقافية وسائلها ومضامينها؛ فوسائلها هي هذه الآلات والأدوات والأجهزة التكنولوجية والإلكترونية، أما مضامينها ومحتواها فهي هذه البرامج الفكرية، والتصورات الأدبية والفنية، والمذاهب والنظريات النقدية، والآراء العقائدية (الإيديولوجية)، ووجهات النظر السياسية، ونمط الحياة والتقاليد الاجتماعية في الملبس والمأكل والمشرب، والبرامج التمثيلية والغنائية والموسيقية، وما شابه ذلك⁽²⁾.

ومن هنا، نجد أن العولمة ليست نظاما اقتصاديا وحسب، بل ترتبط ارتباطا عضويا مع وسائل الاتصال الحديثة التي تنتشر فكرا معيناً، وثقافة معينة، يمكن أن نطلق عليها اسم "ثقافة الإختراق"⁽³⁾.

لقد لعبت ثورة الاتصالات دورا أساسيا في إحداث هذا التأثير الثقافي فبدلا من الحدود الثقافية، الوطنية والقومية، تطرح إيديولوجيا العولمة "حدودا أخرى، غير مرئية، ترسمها الشبكات العالمية، كالشبكة العنكبوتية (الإنترنت) والقنوات الفضائية، بغرض الهيمنة على الأذواق والفكر والسلوك. وقد أدى استخدام القنوات الفضائية والشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، إلى تقلص دور الكلمة المكتوبة لحساب الصورة المرئية،

¹- الجابري محمد عابد، العولمة والهوية الثقافية: عشر أطروحات، في: العرب والعولمة بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمتها مركز دراسات الوحدة العربية (بيروت 1997م)، تحرير اسامة أمين الحولي، الطبعة الثانية، بيروت، 1998، ص ص: 297-298.

²- الأسد ناصر الدين ، آثار العولمة على البلدان المتنامية في المجالين الثقافي والتواصل في أي مستقبل للبلدان المتنامية في ضوء التحولات التي تترتب على العولمة. سلسلة الدورات الدورة الخريفية لسنة 2001م، 2-4 صفر 1422هـ 12-14 نوفمبر 2001م، الرباط، مطبوعات أكاديمية المملكة المغربية، الأسد، 2002، ص 111-114.

³- الجابري، مرجع سابق. ص 143.

وهذا الأمر أهميته البالغة، لأن الكتاب مثلا كان يخاطب النخبة في حين يتسع جمهور الصورة ليشمل مختلف شرائح المجتمع، ولأن الكتاب كان يتوقف أحيانا عند حدود الدول، وقد لا يسمح له بالدخول إليها، في حين تتخطى الصورة التي يحملها الأثير جميع الحدود السياسية والحواجر الجمركية⁽¹⁾.

وما يقال عن الكتاب، يقال أيضا عن الصحف والمجلات وغيرها من المواد المكتوبة إن أكثر ما يلفت الانتباه من ظواهر العولمة في المجال الثقافي، هو المدى الذي بلغته الثقافة الشعبية الأمريكية من الانتشار والسيطرة على أذواق الناس في العالم. فقد أصبحت الموسيقى والبرامج التلفزيونية والمسلسلات والأفلام السينمائية الأمريكية، منتشرة في أرجاء العالم، كما أن النمط الأمريكي في اللباس والأطعمة السريعة والمشروبات وغيرها من السلع الاستهلاكية انتشرت على نطاق عالمي واسع. فضلا عن ذلك، صارت اللغة الإنجليزية لغة عالمية، بل وانتشرت اللهجة الأمريكية، على وجه الخصوص، انتشارا واسعا.

ومن هذه الوثيقة وغيرها من الوثائق والاتفاقيات والمعاهدات، ندرك أن الديمقراطية الغربية تتناقض مع نفسها أحيانا، وتنتكر لدعوتها، حين لا تسمح بالتعددية والرأي الآخر وحرية العقيدة، وعندما تقرض وجهة نظر واحدة من ثقافة واحدة⁽²⁾.

ويتضح بناء على هذا أن ثقافتنا مستهدفة بشكل أو بآخر، حينما يكون من بين مهام العولمة صناعة العقول الجاهزة التي لا تتقن الا التلقي وبالتالي تقبل العيش والفناء في حلقة الاستهلاك.

02- العولمة الاجتماعية والأسرة:

يعدّ موضوع العولمة الاجتماعية أحد المواضيع الهامة التي شغلت أذهان الكثير من الباحثين المتخصصين في حقل العلوم الاجتماعية، لاسيما علم الاجتماع الذي يهتم بتفسير طبيعة التغيرات، وأنماط العلاقات الاجتماعية داخل المجتمع الواحد.

لا نستطيع أن ننكر التقدم التكنولوجي الذي أحدثه العولمة في القرن الحادي والعشرين، وما شهده العالم من تطورات هائلة في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التي أصبح معها العالم أشبه بقرية صغيرة.

¹ - إبراهيم، فتحية محمد أحمد، أزمة الهوية الثقافية في عصر العولمة: رؤية انثروبولوجية. في مجلة جامعة الملك

سعود، مجلد 15، الآداب (1)، الرياض، النشر العلمي بجامعة الملك سعود، إبراهيم، 2003، ص 122.

² - الأسد ناصر الدين، مرجع سابق. ص 117.

لكننا في المقابل لا نستطيع أن ننكر الإشكالات التي أحدثتها العولمة الاجتماعية، التي جعلت الأسر العربية، أمام امتحان صعب وكبير في كيفية تربية أبنائهم التربية الصحيحة التي تحصنهم من الانزلاق في مغريات ما يعرض، وما يسمع، وذلك من خلال تقوية الوازع الديني لديهم، وتعريفهم الصحيح من الخطأ، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار قوة التكنولوجيا والإعلام المرادف لها في البيئة العربية والإسلامية، التي لعبت مع بدايات القرن الحادي والعشرين دورا رئيسا في عملية التوجيه للأبناء كبديل رئيس عن عملية التنشئة الاجتماعية التي تعد العنصر الهام والرئيس في بناء شخصية الطفل وتوجيهه الوجهة السليمة.

لقد أدرك الغرب أهمية الجانب الاجتماعي للعولمة عبر تبنيهم استراتيجيات أكثر شمولية وتأثيرا، ألا وهي إخضاع النفوس بالتعليم والثقافة.

لعل " ازبغين وبرجنسكي « مستشار الرئيس الأمريكي الأسبق لشؤون الأمن القومي من أوائل الذين دعوا إلى تبني استراتيجية الإعلام؛ لفرض التأثير، ونشر القيم الأمريكية منذ عام 1979. فقد كتب معلقا في ذلك العام على أطروحات¹ الزعيم الإيراني الراحل " الخميني " عندما حاول الأخير اعتماد القطيعة مع الغرب، وبناء جدار متين؛ يحصن المواطن الإيراني من الغزو الثقافي الغربي قائلا: " فليحاول الخميني ذلك، ولكن ليعلم أن التكنولوجيا الأمريكية سيكون بمقدورها في غضون سنوات عديدة، إقامة جامعة أمريكية لتعليم وتدريب الطلاب الإيرانيين وهم في بيوتهم في اصفهان وطهران وقم، من دون أن يكون هناك حاجة إلى إرسال مدرسين أو حضورهم إلى أمريكا، ولن تستطيع السلطة الإيرانية التأثير في هذه العملية ". وتأسيسا على ما سبق، فإن العولمة الاجتماعية هي نتاج لفرض معادلة جديدة مفادها أن الغرب قادر على تدميط المجتمعات العربية، تحت أساليب، وحجج وذرائع وهمية؛ يراد منها تحسين واقعهم المعيش والانتقال بهم من التخلف إلى الحضارة، ومن البداوة إلى التحضر، تحت شعارات الحرية والتحرر والاختلاط والإباحية المطلقة، والتصور الخاطئ لمفهوم المرأة، وإطلاق العنان للشهوات دون أي قيود أو حدود من شأنها أن تخلق واقعا جديدا مغايرا للواقع العربي المحافظ الذي اعتاد عليه أبنائه منذ سنوات مضت.

لا ننكر الدور الإيجابي للعولمة، وما أحدثته من تغييرات إيجابية في البيئة العربية، لكن في المقابل أثرت سلبا على الأسرة العربية، بل أحدثت خلا في منظومة القيم الأسرية؛ نتيجة للفهم الخاطئ من قبل الأسر

¹ - أيوب دخل الله، التربية ومشكلات المجتمع في عصر العولمة. دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة، الجزائر، ط1،

العربية، التي ربما اعتادت على نمطية وصيغة كانت تحتفظ بها سابقا. ومع مجيء العولمة، وما تبعها من تحولات مفاهيمية، كالحرية، والتحرر، والانفلات، والخصوصية التي تحكمها في الغالب حالة أشبه بالانغلاق المحكم على الذات، لا بد أن يؤثر سلبا على طبيعة العلاقات الأسرية التي اعتادت على صيغ مترابطة من الوئام، والمحبة والترابط والتكافل والتعاون، هذا فضلا عن ثقافة الاحترام، والفهم الصحيح للحرية، المنطلق من مبادئ الوعي والإدراك، إلى بناء مجتمع متكامل مترابط يمتلك القواسم المشتركة؛ لإعادة بناء ذاته على قاعدة التكيف والتغيير الاجتماعي الإيجابي البناء بدلا من استيراد نماذج اجتماعية مستوحاة من الغرب، لا نحسن استيعابها والتعامل معها، بل ولا تصلح لنا؟

2-4-أهم الآثار الناجمة للعولمة الاجتماعية على القيم الأسرية: تكمن في:

أ) -العلاقة بين الأسرة والأبناء:

استطاعت العولمة الاتصالية كسر الحواجز الاجتماعية بين الأسر العربية، وانفتحت معها روابط تبعية الابن لأسرته، بل لعائلته، بل أصبح تابعا دون قيد أو شرط لعالم آخر، ألا وهو عالم الإنترنت والعولمة، يقضي وقته الطويل بعيدا عن أسرته، بل قد يلجا في غالبية الأحيان إلى بناء علاقات وروابط اجتماعية مع العالم الآخر، ويلجا إليهم لحل مشكلاته. وتبني جسورا من بناء الثقة والذات فيما بينهم، لكن المهم هنا العملية التأثيرية للعولمة على الجانب الاجتماعي للأبناء، إذ بات الأبناء يقضون أوقاتهم الطويلة على الإنترنت، دون أن يستشعروا حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم، بل أصبح الابن حبيسا لغرفته ساعات طوالا، دون الخروج والتحدث مع الأهل، وكذلك البنات فقد أصبح لها عالمها الخاص الذي تفكر فيه، وتعتقد بأنه وجب عليها بناء شخصيتها، وذاتيتها تحت شعار الخصوصية والحرية التي أصبحت منطق العصر الحديث¹.

لكن الأهم من ذلك للأسف المرأة العربية التي اعتادت سابقا على نمط معين من العلاقات الاجتماعية في إطار المحافظة، وضمن العادات والتقاليد، بل اليوم في إطار العولمة الاجتماعية، لم نر ونلاحظ الزوجة المثالية قدر الإمكان، بل أصبحت المرأة العربية أكثر تحضرا من النساء الغربيات، ومواكبة لكل إصدارات العصر، وهذا من شأنه أن يؤثر سلبا على نمطية العلاقة بين أبناء الأسرة الواحدة. بناء على التردد الواضح، الذي نلاحظه في فهم منظومة القيم الأخلاقية، وغياب الوازع الديني، بل انتفائه من قواميس بعض الأسر تحت شعار الحرية والتحرر والانفتاح اللامحدود بعيدا عن المحافظة، فكان لا بد من مراجعة اللذات، وتقييمها أولا بأول خشية انزلاقها إلى العالم السفلي.

¹ - أيوب دخل الله، مرجع سابق. ص 136.

ب) تراجع القدرة على ممارسة الضبط الاجتماعي في الأسرة:

كانت الأسرة في سنوات ماضية منفردة بعملية التربية والتأثير إلى درجة كبيرة من التحكم والتميز في فرض الأحكام والتوجيهات.

ولعل منظومة الضبط الاجتماعي التي عرفت بها سهلت عليها إتمام مهام كثيرة وفرض أعرافها وقوانينها الاجتماعية التي لم يكن ليتجرأ الكثير على القفز عليها بسبب عملية القهر الاجتماعي الذي يحدث تلقائياً بالنسبة لكل من يخرج عن السياق. الشيء الذي حرس منظومة القيم وساعد بجديّة في ممارسة التنشئة الاجتماعية ولكن، لم تعد الأسرة اليوم في ظل العولمة الاجتماعية قادرة على فرض سلطتها الذاتية داخل الأسرة؛ نتيجة لتعرض الأبناء لمؤثرات خارجية أفقدتهم في غالبية الأحيان صفة الاحترام المتبادل بينهم وبين عائلاتهم، حيث إن تعرض عقولهم للبرمجة الاتصالية خاصة، من قبل وسائل الإعلام والإنترنت وغيرها من وسائل التواصل الاجتماعي، أفقدتهم ثقافة الحس والشعور باحترام الآباء والأمهات، فلم يعد الابن يقدر كلمة أبيه، وكذلك البنت، لم تعد تقرض حساباً لوالديها، وهنا لا أعمم وأفرض نموذجاً مبالغاً فيه، بل كلنا نسمع ونرى ونلاحظ كم حجم المشكلات الاجتماعية، والتفتت الأسري، والاضطرابات والمشكلات الاجتماعية، التي في غالبها تعود إلى جذور متعلقة بالأبوين كليهما، ولعدم قدرتهما في ذات الوقت على صياغة نموذج أسري أكثر واقعية في احترام بعضهما البعض. هذا، فضلاً عن تراجع كثير من القيم المؤثرة بسبب التغيير الاجتماعي السريع في زمن العولمة.

ج) - الاغتراب عن الموروث الثقافي:

لقد استحدثت العولمة مطية جديدة في التفكير، تغيرت من خلالها الرأي التي كانت تبدو إلى عهد قريب مشتركة بين أغلبية الناس مشكلة ضميراً جمعياً يخضع له الجميع وتلقى أحكامه اعتباراً عند جمهور الأفراد في المجتمع وعليه، فقد أفرزت أطروحة الإنسان الكوكبي بعداً عالمياً غير مجرى التاريخ وصنع نماذج في التفكير والسلوك تمخض عنها حالة من الاغتراب عن الآخر وعن الذات يعيشها كل من لم ينسلخ بعد عن ذاته الاجتماعية والثقافية، مما أشاع حالة أخرى من اللاتبات لا يزال يتخبط فيها المجتمع الآن¹.

ولأن سلامة أي مجتمع من المجتمعات يكمن في مدى قدرته على الحفاظ على موروثه الثقافي والاجتماعي والتكيف معه في إطار التغيير الإيجابي البناء، حتى يضمن ديمومته وتمسك أبنائه به، فإن استيراد الثقافات الاجتماعية وإحلالها بنماذج دخيلة، دون فهمها، واستيعابها يضمن بلا أدنى شك عنصر

¹ - سعاد خيرى، العولمة: وحدة وصراع النقيضين، عولمة رأس المال وعولمة الإنسانية. دار الكنوز الأدبية للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2000، ص 130. بتصرف.

التغريب لتلك المجتمعات، مما يجعلها أقرب إلى فقدان هويتها الاجتماعية والأسرية، التي تربت ونشأت عليها، ويجعلها عرضة لأي استيراد خارجي، مما يجعلها أما مستهلكة يفقد معها الانتماء، والأخلاق، والفهم الصحيح والسوي لذاتها قبل كل شيء، ويبعدها عن فلسفتها ورسالتها الدينية والإنسانية التي خلقت من أجلها.

والأكيد، أن لهذه المصطلحات خلفية اقتصادية واضحة وهي مشحونة بقيم السوق وتتم بذلك عن توجهات جديدة في هذا القطاع ليست معزل عما يدور من حولنا من تحولات.

وتحت شعار الحرية والليبرالية، وقع ضرب الفضيلة والقيم الروحية لتصبح الجريمة والدعارة وتجارة المخدرات والأسلحة أنشطة اقتصادية مثل غيرها من الأنشطة الأخرى وإن كانت القوانين والنصوص تجرمها (1).

03 - عولمة التربية:

في الحقيقة، هناك من يتحدث عن تأثيرات جوهرية وعميقة ستؤثر سلبا على المنظومة التربوية ككل، باعتبار أن أهم ما تطمح إلى تحقيقه العولمة في هذا المجال بالتحديد هو:

■ ضرب الأنظمة التربوية في العمق وتكريس أنظمة جديدة تخدم الخيارات الاقتصادية للغرب وفي مقدمته الولايات المتحدة الأمريكية (2).

■ استهداف الثوابت والقيم الأصيلة كالكرامة والعزة والشرف والترويج القيم التسامح ونبذ العنف والحوار السلمي، وهي قيم يقصد بها فتح المجال للتدخل الأجنبي وشل روح المقاومة لمجابهة هذا التيار الزاحف وتكريس روح الاستسلام عبر تفرغ الهوية الجماعية من كل محتوى، أو على حد تعبير الدكتور محمد عابد الجابري: "تكريس التطبيع مع الهيمنة العملية الاستتباع الحضاري الذي يشكل الهدف الأول والأخير للعولمة".

¹ - فالجريمة المنظمة بغلاف الجريمة العادية، ترمي إلى اللجوء إلى الإجرام كأداة لكسب الربح وهي تحتاج إلى توزيع الأدوار وإلى تنظيم، وتصبح مؤسسة لها أهداف وقواعد وقيادات وند نما بذلك اقتصاد مواز و خفي تديره شبكات الجريمة المنظمة التي تضاعف رقم معاملاتها وأصبحت أداة للتشغيل. فحسب صندوق النقد الدولي، وصلت الأرباح المتأتية من الأنشطة الممنوعة إلى 500 مليار دولار في السنة.

² - من هذه الخيارات التي يعددها مناهضو العولمة خصوصاً المؤسسات الاقتصادية الكبرى تمهيدا للتفريط فيها للأجنبي، فتح الحدود للبضائع والسلع الأجنبية، رفع اليد عن حماية الصناعات الوطنية.

- - الترويج للقيم الاستهلاكية باسم الحرية والحق في الاختبار واتخاذ القرار⁽¹⁾.
- - مزيد التحكم في العقول والتأثير على الإرادات عبر ربط الأفراد بالإنترنت والترويج لتكنولوجيات الاتصال والواقع الافتراضي والتعلم عن بعد..

وبذلك يقع ألد من دور المربي في إعداد الأجيال وحصر مهامه وتقليصها قدر الإمكان ليصبح مجرد "همزة وصل بين المعلومة والمتلقي". ولعل ما جعل هذا الفريق يخرج عن صمته وينبه إلى خطورة العولمة على جميع القطاعات بما فيها قطاع التربية والتعليم، هو ظهور عدة بوادر سلبية تصب كلها في اتجاه تدعيم المركزية الثقافية الغربية واستهداف خصوصيات الشعوب الأخرى ورموزها التاريخية والحضارية والترويج المتواصل للنزعة الفردية وقيم الربح السريع على حساب قيم التعاون والتضامن والتماسك الأسري.

وتجدر الإشارة في الأخير إلى أن العولمة لا يمكن أن تمثل خطرا إلا على الشعوب والأمم التي تفنقر إلى ثوابت ثقافية وحضارية، ولذلك فنحن مطالبون بالاستثمار الفعلي في مصنع التربية، وذلك بيذا بتثمين ذاتنا الحضارية من خلال الإحساس بالتميز وبالقدرة على الفعل والتأثير حتى تجنب أنفسنا وأبناءنا قدر الإمكان مرارة الشعور بالفشل والإحباط لأن الهزيمة النفسية أمام العولمة والاستسلام لقدرتها هي غاية ما يصبو إليه منظر العولمة ومروجوها، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال التأسيس لمعالم تربية جديدة قائمة على أسس معرفية حديثة ومفردات فكرية متجددة تأخذ بعين الاعتبار مختلف المستجدات والمتغيرات التي تطرأ على المجتمع.

أما بخصوص التحدي الثقافي الاجتماعي والإعلامي، أو بعبارة أخرى التحدي الحضاري، فإن للعولمة تأثيرات واضحة الملامح على البناء الثقافي والنسيج المجتمعي للبلدان العربية، ولعل من أبرز هذه الملامح ما يتعلق بالاختلال الذي طرأ على المنظومة القيمية، وبالتضارب الفاضح بين مؤسسات التنشئة الاجتماعية نتيجة الهيمنة الثقافية والإعلامية لما يسمى بدول المركز التي استطاعت في أغلب الأحيان التسلل إلى عقول وعواطف ومشاعر أفراد المجتمع، لاسيما جيل الناشئة والشباب، وقدمت النموذج الغربي أو الأمريكي على وجه الخصوص بأنه النموذج الوحيد للحياة الثقافية والاجتماعية الراقية. ولعل أبرز

¹ - يقول الأستاذ حاتم بن عثمان في مقال بعنوان " العولمة فرصة أم رهان " (المجلة التونسية الرقابة التصرف- العدد 14 - ص: 109): " ويصبح كل شيء قابلا للاستهلاك بسرعة في كل لحظة وفي كل مكان فتختلط هكذا القيم والمفاهيم وتعوضها شيئا فشيئا قيم جديدة ويتغير الوعي بعامل الزمان والمكان وتهتز على مر الأيام اركان كل القناعات التي كانت سائدة لدى الشعوب وتسهل عملية المسخ والاستبدال وإعادة التركيب على أسس جديدة وفق ما ترسخ في عقول الأجيال الناشئة من مفاهيم وقيم جديدة تتكرم بالممارسة فتطغى السطحية واحلام البطولات والوهم وأوهام الحرية...".

الأدلة لمدى سطوة هذا التأثير ما تبثه القنوات الفضائية العربية من برامج وأفلام ومسلسلات مثل (ستار أكاديمي) Star Academy، وغيرها، التي تلقى رواجاً كبيراً لدى المتلقي العربي.

لقد خلقت العولمة واقعا جديدا للهيكل والنسق الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية سواء على مستوى الأسرة أم مستوى شرائح ومؤسسات المجتمع ام على مستوى العلاقة بين أفراد المجتمع والدولة. كما أنها أصبحت تهديدا حقيقيا للهوية الثقافية والانتماء الوطني أو المحلي، وعاملا رئيسا في هجران الإرث الحضاري القومي المبني على تاريخ الأمم وحضاراتها وأمجادها. ولا ينبغي الخلط هنا بين قبول المرء لثقافة عالمية نجمت عن تلاقح ثقافات متنوعة ومتعددة وتحظى بقيم إنسانية خالدة، مثل العدل والمساواة والحرية والصدق والأمانة وغيرها، وبين فرض ثقافة معينة على العالم كله وتصديرها أو الادعاء بأنها هي وحدها الثوابت العالمية التي ينبغي اتباعها دون قيد أو شرط ودون تحوير أو تعديل، فبقدر ما يمكن أن نتقبل التأثير الإيجابي لثقافة العولمة، ترفض بنفس القدر والقوة تأثيرها السلبي.

خلاصة:

الاستقرار المؤسسي (ركيزته ثقافة المؤسسة) من الاستقرار الأسري (ركيزته قوامة الاسرة) ، والاستقرار الأسري معني بالعلاقة الأسرية الناجحة التي تقوم على التفاعل الدائم بين افراد الاسرة جميعا وتتسم هذه العلاقة بسيادة المحبة والديمقراطية والتعاون بين افرادها في إدارة شؤونهم الأسرية مما يدعم العلاقات الإنسانية بينهم ويحقق اكبر قدر من التماسك والتقارب داخل الاسرة. فالأسرة هي الاطار الذي تبنى عليه قيم الثقافة المجتمعية ، وتحدد تصرفات فاعليها من خلال عملية التنشئة الاجتماعية فهي بؤرة الوعي الاجتماعي ،التراث الحضاري، مصدر العادات والتقاليد وبالتالي هي مسؤولة عن ترسيخ وتحقيق النظام الاجتماعي بعناصره وانساقه المتكاملة .

الفصل الرابع:

المناجمنت الاستراتيجي؛ عناصره وآليات تفعيله في المؤسسة

Strategic mining : it's elements & mechanisms for activating it in the
institution

تمهيد

أولاً: القائد وأهم تقنيات نجاحه في المؤسسة

The leader & the most important techniques for his success i the organization

1-1 المداخل النظرية في دراسة القائد

2-1 الأزمات؛ مؤشراتنا، أسباب حدوثها في المؤسسة

3-1 دور القائد في إدارة الأزمة

4-1 مراحل الإدارة الإستراتيجية وخطوات تنفيذها

ثانياً: مهارات الاستثمار للموارد البشرية و دورها في تفعيل المسار الوظيفي داخل

Investment skills for humain rressources and their rol in activating the career path
within the organization

المؤسسة

1-2 أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية

2-2 جوهر التفكير الاستراتيجي و معوقات تطبيقه في المؤسسة

3-2 الذكاء العاطفي : ابعاده واهميته في إدارة الصراع في المؤسسة

4-2 الميزة التنافسية : مراحلها ودور الذكاء العاطفي في تعزيزها .

خلاصة

تمهيد:

يتوقف نجاح اية مؤسسة وتفوقها المستمر في جل مجالاتها على ما تتبعه من استراتيجيات محكمة بغاية تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، رغم الصعوبات المرتقبة والغير مرتقبة التي تواجهها وتتلقاها نظرا للثبات النسبي للمتغيرات البيئية المحيطة بها. وهذا ما يستلزم توفر العناصر الأساسية التالية في المؤسسة " القائد الفعال، استراتيجية محكمة، راس مال بشري، الذكاء العاطفي " ، والتي سنتطرق اليها في فصلنا هذا.

أولاً: القائد و أهم تقنيات نجاحه في المؤسسةThe leader & the most important techniques for his success i the organization1-1 المداخل النظرية في دراسة القائد:

تستطيع المنظمة قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفئة وجيدة ينعكس ذلك بشكل ايجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافئات .

والإدارة هي جزء من القيادة وهي النشاط الذي تمارسه هذه الإدارة عن طريق تنظيماتها العامة والذي يهدف إلى المشاركة في وضع السياسة العامة والقيام بتنفيذها والقيادة الإدارية من الناحية العلمية مفهوم حديث الولادة والتكوين أما من حيث التطبيق والممارسة فهو مفهوم قديم جدا عرفته البشرية منذ فجرها الأول حيث بدا التمازج الاجتماعي بين البشر الذي أوجدته ضرورة توافر التنظيم والتنسيق والتوجيه بين تلك الجماعات.

1. مفهوم القيادة الإدارية:

✓ **التعريف الأول :** هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.

✓ **التعريف الثاني :** عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من اجل تحريكهم إراديا تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين .

✓ **التعريف الثالث :** القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة.

نلاحظ من سياق التعاريف السابقة أنها اشتركت كلها في أن القيادة هي قدرة التأثير في سلوك الآخرين في موقف معين لتحقيق أهداف المنظمة.

✓ **التعريف الرابع :** القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ على المرؤوسين يتبعون رئيسهم عن رضا وإقناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة .

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن التأثير في سلوك الآخرين قد يكون عن طريق النفوذ والذي نقصد به قوة التأثير الشخصي على الآخرين مستمدة من سمات شخصية مثل الموهبة والجادبية أو باستعمال السلطة الرسمية التي تتمثل في حق رسمي لإلزام الغير بأداء عمل أو شيء معين.

وبالتالي يمكن القول أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم، أفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة وكذلك هي القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور وخلق روح الإبداع لدى الأفراد ومنه نستنتج أن متطلبات القيادة أربعة عناصر أساسية هي:

1. القائد بموهبته ومهارته القيادية .
 2. التابعين : أي أفراد مطلوب منهم تحقيق الهدف من خلال تأثير القائد عليهم.
 3. الهدف المشترك المطلوب تحقيقه .
 4. المواقف التي تمارس المجموعة (الأفراد) فيه أعمالهم.¹
- وبالإمكان اختصار ذلك في شكل دالة كما يلي :

القيادة = دالة في (القائد + التابعين + الهدف المشترك + ظروف الموقف)

كما نستخلص من التعاريف السابقة ما يلي :

1. القيادة سلوك اجتماعي لتحقيق أهداف مخططة .
2. القيادة تفاعل متبادل بين القائد ومروؤسيه يؤثر فيهم ويتأثر بهم .
3. القيادة تحقق رضا العاملين وتزيد تماسك الجماعة .
4. القيادة تختلف تبعا للثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة .
5. القيادة تشجيع وتعاون وتحفيز وتوليد لروح الفريق بين أفراد الجماعة.

○ أهمية القيادة الإدارية:

يمكننا تلخيص أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:

1. تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية .
2. تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية .
3. تدعيم القوى الايجابية في المنشأة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،الاردن، ط2010، ص18.

6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة.

7. تسهل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها.¹

○ القائد بين الإدارة والقيادة الإدارية:

يرى البعض أن القائد يولد ولا يصنع، فليس كل مدير قائداً، وإنما يمكن أن يكون القائد مديراً². ويفترض البعض أن هنا كارتباطاً وثيقاً بين القيادة والأداء الفعال على أساس أن القائد الفعال هو الفرد الذي تتوافر فيه :

✓ صفات ذاتية قيادية (موهبة).

✓ خبرة وظيفية عامة، وخبرة وظيفية تخصصية في العمل الإشرافي والقيادة (زاد).

✓ تكوين شخصي بسمات مميزة (ملكات خاصة).

✓ مؤهلات تعليمية (سلاح).

✓ طرق وأساليب ومداخل في إدارة العمل والناس (أدوات).

✓ قدرات ورغبة تحقق له الأداء المتميز (فعالية) .

وللقائد سلوكيات متميزة، وهذه السلوكيات تبدو واضحة في إطار تعامله مع الآخرين، وندلل على ذلك بما يلي :

✓ القيادة الإدارية : عملية إنسانية بينه وبين الآخرين .

✓ القيادة الإدارية : قيادة الأنشطة والأعمال وانجازها بفعالية .

✓ القيادة الإدارية الفاعلة : تتحقق من خلال تحقيق التوازن في الاهتمام بكل من الأفراد والعمل³.

والقائد الفعال هو قائد كل المواقف. فالقائد يتعرض لمشكلات وأزمات وضغوط مختلفة، وفي نطاق التصدي لها يستخدم مناهج وأساليب واستراتيجيات لمواجهةها بشكل فعال. والقائد الفعال هو الذي ينتهز الفرص لينتج ذاته ليحقق القول عليه بأنه رجل المهمات الصعبة في المواقف الحرجة ليخرج منها محققاً أهداف الإدارة . وعليه فإن القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيهه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم .

¹ بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق. ص 21.

² بشير العلق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2010 ، ص 91.

³ بشير العلق، المرجع السابق. ص 92.

فإنظرا للأهمية القصوى التي تحظى بها القيادة باعتبارها جزء من التوجيه الوظيفية الثالثة من وظائف الإدارة حيث يقوم التوجيه على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز، يعرفها كالتالي: القيادة هي ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم على تحقيق (Harold) أهداف التنظيم¹.

ومن هذا المنطلق سنحاول إلقاء الضوء على أهم النظريات التي تطرقت لدراسة القائد، صفاته خصائصه وسلوكه.

○ نظريات دراسة القائد:

1. نظرية السمات أو خصائص القائد:

إذ تعيد هذه النظرية القيادة إلى صفات أو سمات شخصية تتوافر في القائد مثل الثبات والبسالة والإقدام والجرأة والمهارة في اتخاذ القرارات ولقد سميت هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم (The Great theory)، كما يرى أعضاء هذه النظرية القيادة من كونها هبة من السماء لشخص القائد، ويعاب على هذه النظرية أنها لا تأخذ بالحسبان الموقف الذي يجد فيه القائد نفسه، إذ ليس هنا كصفات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل الأوقات².

و يمكن القول بأن نظرية الرجل العظيم هي واحدة من الأطر الفكرية التي تمتد جذورها إلى الفكر اليوناني والروماني، والتي ترتبط بها نظرية السمات، حيث تقترب مفاهيمها مع نظرية الرجل العظيم. لماكس فيبر، أهمية السلطة للرؤساء the ideal type of bureaucracy وقد أكدت البيروقراطية وأهمية اعتماد الكفاءة والمعرفة المهنية أساسا لمنح السلطة، وبذلك أضافت النظرية البيروقراطية لماكس فيبر إلى سمات القائد الصفات أو المؤهلات الفنية التخصصية . لهذا يمكن القول بأن أصحاب الاتجاه الكلاسيكي لم يفصلوا بين عملية القيادة وبين السلطة باعتبارها وسيلة لتحقيق القيادة الناجحة، وبذلك فقد تركز اهتمامهم على مفاهيم التوجيه والرقابة والعوامل التنظيمية الأخرى مهملين الجوانب المتعددة لعملية القيادة وبخاصة الجوانب الإنسانية والبيئية³.

¹Koonts (H), **Management**. London ,hill international book,1980, p662.

²رضا حمدي هاشم، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية. دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 152.

³طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 58.

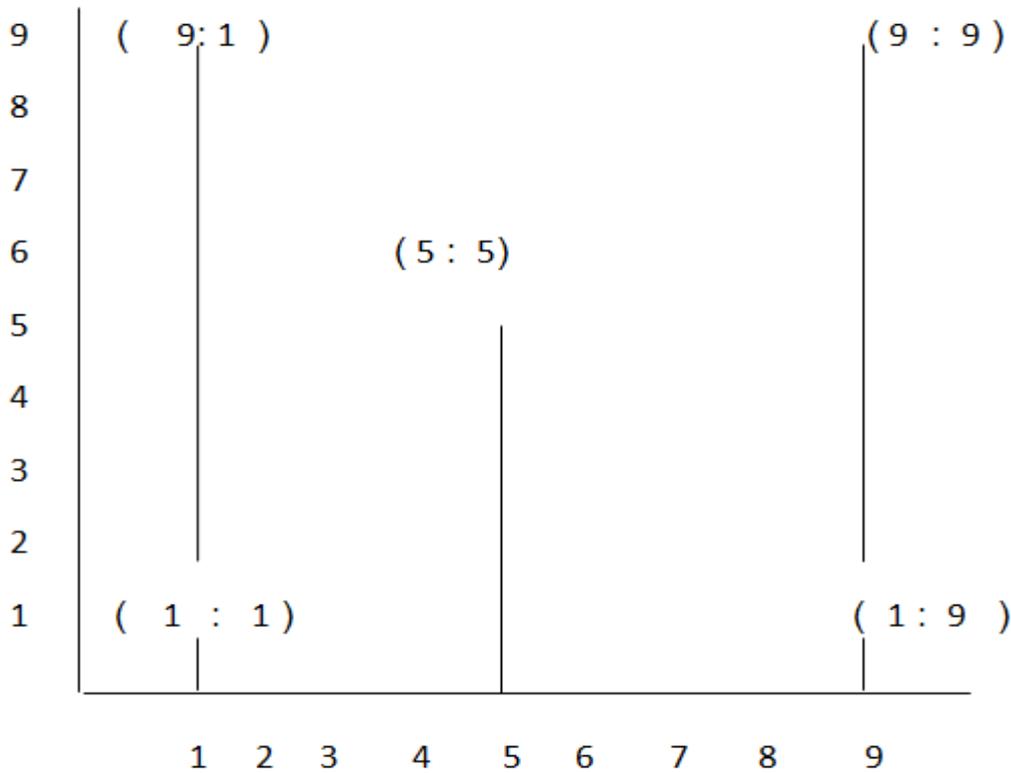
2. نظرية سلوك القائد:

بسبب عجز نظريات السمات عن تقديم وتحديد سمات القائد برزت نظريات توجهت لدراسة سلوك القائد وهو يمارس العمل الإداري من هذه النظريات :

(أ) نظرية الشبكة الإدارية: (the managerel theory)

وهي إحدى نظريات مدرسة تنمية التنظيمات من المدارس السلوكية، فقد قام كل من بلاك وموتون بدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى بيان أنماط السلوك (Black et mouton ; 1964) القيادي، فعرفوا بعدين للسلوك القيادي وهما بعد الاهتمام بالإنتاج وبعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، (Concern for production , concern for people) واستخدما هذين البعدين في وصف خمسة أنماط قيادية،

والشكل رقم (11): يوضح أنماط القيادة حسب بلاك وموتون.



الاهتمام بالعلاقات الإنسانية 1987 , (hoy and miskel)

ومن خلال هذه الشبكة فقد ميز خمسة أساليب للقيادة :

1. اهتمام ضعيف بالإنتاج، وضعيف بالأفراد أعطيت الرمز (1:1) .
2. اهتمام عالي الإنتاج، وضعيف بالأفراد أعطيت الرمز (9:1) .
3. اهتمام ضعيف بالإنتاج، واهتمام عالي الأفراد أعطيت الرمز (1:9) .
4. اهتمام متوسط بالإنتاج، والأفراد وأعطيت الرمز (5:5) .
5. اهتمام عالي الإنتاج، والأفراد (9:9) .

ويقول العمري (Omari, 1977) : أن العاملين تحت نمط 9:9 وصفوا مديرهم بأنهم امتازوا بعلاقات شخصية ممتازة، وبفاعلية إدارية عالية، مما جعلهم ينادون بتبني هذا النمط الإداري لحل المشكلات، وزيادة الإنتاجية المؤسسية .

ويرى الباحث أن نظريات القيادة الحديثة مجتمعة، تشير إلى أن القائد الفعال لابد أن يعمل على تحقيق الأهداف، وتوفير الإنتاجية العالية، وتحقيق حاجة العاملين وميولهم ورغباتهم¹.

(ب) نظرية ليكرت **The lickert system** :

درس ليكرت وزملاؤه سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين العماليين من ذوي الإنتاجية العالية، مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الإنتاجية الواطئة . وقد وجد ليكرت أن مشاركة المشرفين العماليين من ذوي الإنتاجية العالية في العمل الفعلي كانت محدودة، إلا أن تعاملهم مع الأفراد من العمال كان تعاملًا يتسم بالمشاركة الإنسانية والمرونة العالية بعيدا عن التدخل الرسمي أو الأوامر الرسمية الصارمة .

كما أن هؤلاء المشرفين تميزوا بإعطاء حرية أكبر لمؤسسيهم في اتخاذ القرارات ووضع برامج العمل المناسبة دون أن يتدخلوا كثيرا في شؤون العمال .

وتوصل ليكرت من خلال هذه المشاهدات إلى استنتاج مفاده أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية . واستطاع ليكرت التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة أطلق عليها التسميات التالية :

✓ **النظام الاستشاري** : حيث يتميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم وبين مؤسسيهم، حيث يستمع الرؤساء إلى مقترحات وآراء المؤسسين برحابة صدر .

¹محمد توفيق النوافلة، الصفات الشخصية وسمات السلوك القيادي لدى الخليفة عمر بن الخطاب. الأردن، ط1، 2001، ص76.

✓ **النظام الجماعي المشارك** : وهنا يتوافر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه، حيث يتطلع القائد إلى مرؤوسيه لتزويده بالأفكار والمقترحات، وبالتشاور معهم في إطار تبادل الآراء والمعلومات بشكل دوري.

✓ **النظام التسلطي الاستغلالي** : حيث تنعدم ثقة الرئيس بالمرؤوس، ويكون الرئيس هنا دكتاتورياً في منهجه وسلوكه وتصرفاته.

✓ **النظام المركزي النفعي** : وهو أقل مركزية من النظام التسلطي الاستغلالي ويسمح في أحيان معينة، ونادرة للمرؤوسين في المساهمة في عملية اتخاذ القرار، لكن بإشراف ورقابة صار متين من قبل الرئيس¹.

(ت) نظرية المواقف:

تتلخص هذه النظرية بالقول أن القائد الناجح هو ذلك الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما تلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، وهو الذي يستطيع التفاعل والتجاوب مع البيئة المحيطة به وبعمله، وبما تتضمنه من عناصر مادية وبشرية ووظيفية، فالقائد ليس مجرد شخص له سمات ومؤهلات تمكنه من التأثير في المجموعة والتجاوب مع احتياجاتها، بل انه أيضاً يتمتع بالمرونة في القدرة على التكيف، والتفاعل مع المجموعة والتغيرات البيئية المحيطة بها . ويرتبط المدخل الموقف بمدخل التطوير التنظيمي حيث يؤكد الثاني على أهمية تعديل أوضاع التنظيم ليتوافق مع المتطلبات البيئية الآنية، أو يستثير التغيير استعداد التغيرات المحتملة مستقبلاً².

فحتمية التغيير التنظيمي يعلى مستوى الأهداف، وبالتالي الهياكل والأنشطة وعلى مستوى الأفراد العاملين (نوعاً أو كما) وعلى مستوى الإمكانيات المتاحة، وعلى مستوى البيئة المحيطة، كذلك يفرض على القائد مواجهة مواقف متغيرة آنية، أو الاستعداد لمواقف مستقبلية... وبذلك يستطيع المدخل الموقف يوم دخل التطوير التنظيمي تقديم معالجة لأهم متغيرات العملية القيادية، ومن هذه النظريات نظرية فدلر.

4 نظرية فدلر في القيادة:

تعتبر نظرية فدلر من النظريات الموقفية حيث أنكر فدلر وجود أسلوب واحد من القيادة. وقال إن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد والموقف يتأثر بالعوامل التالية :

1- **قوة مركز القائد**: إذ أن قوة مركز هو مساندة رؤسائه له وصلاحيته في محاسبة المرؤوسين يسهل عملية القيادة

2- **طبيعة العمل**: وهذه أيضاً تحدد الموقف القيادي فالأعمال الروتينية تسهل عملية القيادة.

¹بشير العلق، مرجع سابق.ص.106.

²طارق شريف يونس، مرجع سابق.ص.62.

3- **علاقة القائد بمرؤوسيه:** إذ أن العلاقة الشخصية بين القائد ومرؤوسيه علاقة تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وبذلك تسهل عملية القيادة.¹

ويكمن جوهر نظرية فدلر في ضرورة الانتباه إلى أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح يصلح لكافة المواقف والأحوال، فالقائد المتميز هو قائد الفرصة أو الظرف، أي هو ذلك القائد الذي يكون مر نافي استخدام أساليب القيادة المختلفة لتحقيق النجاح المطلوب في كل ظرف أو وضع أو موقف.

5 النظرية التفاعلية:

وترى هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي ذلك لان القائد يكون عضوا في الجماعة يشاركها أحاسيسها ومشاكلها ومعاييرها ومثلها وأهدافها وأمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها، ويحوز على تقديرهم واحترامهم وتعاونهم.²

كما يمكننا التطرق لأهم نظريات الفكر الإداري الحديث، والتي لها دور مهم في إعادة النظر بالسلوك التنظيمي والسلوك الإداري، فضلا عن تحليل عملية القيادة كجانب مهم من جوانب التنظيم وخاصة ما قدمته من نماذج ومفاهيم لدراسة وتحليل العملية والسلوك القيادي، كالتالي :

د - نظرية اتخاذ القرارات

من رواد هذه النظرية الأستاذ لوين (Lewin) الذي قام بإجراء بحوث مشتركة مع كل من وايت وليبيت (White) et (lippitt) حيث اهتم الباحثون من خلال تحليل أداء ثلاث مجموعات من الشباب وردود فعلهم تجاه العمل ضمن ثلاثة أساليب مختلفة للقيادة التسلطية، المتساهلة والديمقراطية، كما توصلوا إلى لأن القيادة الديمقراطية هي النمط الأفضل في اتخاذ القرار وضم انفعالية تنفيذه من قبل الجماعة المنقادة.

ذ - نظرية النظام والمدخل التكاملية: System theory and integrative approach

يمكن فهم القائد كنظام سلوكي (Behavioral system) و تأتي أهمية دراسته وفق المدخل التكاملية للقيادة:

(Integrative leadership approach)

الذي يعد معالجة لجوانب القصور في التوجهات الأساسية الثلاثة التي تتركز لدى أصحاب نظريات (السمات، السلوك، الموقف)، فالمدخل التكاملية يحتضن تلك التوجهات معا ليصوغها كنموذج لمعالجة السلوك القيادي بالتأكيد على أن العمل القيادي الناجح يخضع لثلاثة متغيرات هي :

¹Fiddler (F), A theory of leadership effectiveness .N.y: Mc Graw-Hill ,(1) col.1967, p8

² بشير العلق، مرجع سابق.ص 112.

- 1- القائد: الذي يمتلك الأهلية والقدرة على التعامل مع المرؤوسين والرؤساء، وقد ركزت نظرية السمات على هذا المتغير.
- 2- المرؤوسين: القيم وقناعة جماعة العمل بالقائد، وثماسكها، وهذا ما ركزت عليه نظريات السلوك والعلاقات الإنسانية .
- 3- بيئة العمل : طبيعة وحجم العاملين والمناخ التنظيمي، الذي أكدت عليه النظرية الموقفية .
وبعالم المنظور التكاملي العمل القيادي كسلسلة من القرارات ضمن المراحل المختلفة للعملية الإدارية وهي مكونة من العناصر الأساسية الآتية :
 - 1 - القائد: اتخاذ القرارات .
 - 2 - المرؤوسين: تنفيذ القرارات .
 - 3 - الموقف أو الحالة : بيئة القرارات .
 - 4 - وسائل الاتصال : تبليغ القرارات .
 - 5 - وسائل الرقابة : متابعة تنفيذ القرارات.¹

1-2 الأزمات؛ مؤشراتهما، أسباب حدوثها في المؤسسة

منذ عام 1980، أصبح العالم الغربي أكثر وعياً أو بالأحرى يعطي اهتماماً أكثر بمشاكل المحيط البيئي التي يؤثر فيها الإنسان ويتأثر، كونه الفاعل الرئيسي في المجتمع.²

وبما أننا أصبحنا في عصر يندر فيه عدم حدوث مشكلات أو أزمات وبالتالي لا بد من أن نتعامل المنشأة مع هذه الأزمات، بل من الضروري عدم الاكتفاء بالانتظار حتى تحدث أزمة ثم تهب المنشأة لمعالجتها، وبالتالي يجب أن نعد أنفسنا لنتجنب أولاً مثل هذه الأزمات المحتملة، وأيضاً في حالة حدوث أزمات أن تكون لدينا خطط واستعدادات مسبقة للتعامل معها والاستفادة من سلبياتها وإيجابياتها.³

لذا فمهارات القائد إنما تبدو واضحة في مواجهة الأزمات وكيفية التعامل معها أو منعها أو التخفيف من حدوثها بما يعود على المؤسسة والعاملين فيها بالنفع وكذلك بما لا يؤثر على سمعة المنظمة أو المنشأة

¹رضا حمدي هاشم ، مرجع سابق.ص 157.

²Manon Josselin, *les savoirs naturalistes locaux :place et légitimité dans la protection de l'environnement.* master professionnel ,université de Provence, Aix marseille1 ,2010,p5.

³ السيد عليوة ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. ايتراك للطباعة و النشر والتوزيع، مصر، ط1، 2001، ص 113.

وتعامل الجمهور معها، وقد أثبتت كثيرا من الإدارات بخاصتها في مواجهة الأزمات بينما لم ينجح الآخر لذلك ظهرت إدارة جديدة في العلوم الإدارية تسمى "إدارة الأزمات".

✓ ماهية الأزمة

تعني نقطة التحول إلى الأحسن أو الأزمة في اللغة هي الضيق والشدة، وفي الإنجليزية Crisis الأسوأ فهي لحظة مصيرية أو زمن مهم وفي معنى آخر هي حالة من الاضطراب في العلاقات التي تهدده بتغيير حاسم فيها بالحدوث، وخلافا للمفهوم العام السائد للأزمة فهي نقطة تحول وليس بالضرورة أن تتصف بالسوء ولكنها تحمل درجات من المخاطر وعدم التأكد وقد تم استعارة كلمة أزمة في المصطلحات الطبية حيث تقترض أن هناك نظاما عضويا يسير وفق مشروع محدد ويحدث خلا من وقت لآخر وهي "الأزمة"، ويكفي القيام بعملية إصلاح أو ضبط ليعود إلى النظام العادي.

فالأزمة موقف فجائي يهدد مصالح المؤسسة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي.

والأزمة موقف ينشأ عن احتدام صراع بين طرفين أو أكثر وذلك نتيجة سعي احد الأطراف إلى تغيير التوازن الاستراتيجي القائم بما يشكل تهديدا جوهريا لقيم وأهداف ومصالح الخصم الذي يتجه إلى المقاومة ويستمر هذا الموقع لفترة زمنية محددة نسبيا.¹

والأزمة تتعلق بمعوق غير مألوف يؤثر في حياة الفرد أو الجماعة، والأزمة تعني توقف الأحداث المنتظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن وتكوين عادات جديدة .

والأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا شديدا في المؤسسة ويهدد الافتراضات الرئيسية التي تقوم عليها تلك المؤسسة.²

ولهذا الغرض، لا بد أن يكون لدينا جهة تختص بإدارة الأزمات سواء كانت هذه الجهة مركزا أو إدارة أو وحدة إدارية مستقلة لها كياناتها ومسؤولياتها في الكيان الإداري، قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمات المحتملة.

¹ مصطفى علوي، "التعريف بظاهرة الأزمة الدولية"، الفكر الاستراتيجي العربي، العدد 19، كانون الثاني، 1987، ص 157.

² رضا حمدي هاشم، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية. دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص

وحدة إدارة الأزمات

- تتكون هذه الوحدة بشكل أساسي من مجموعة من الإداريين كوحدة إدارية، وتمثل جزء من الهيكل التنظيمي للكيان الإداري، (دولة أو مؤسسة أو أي وحدة أخرى) وتتولى هذه الوحدة المهام التالية :
- التخطيط : أي التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به ومتى ومن سيقوم به، فضلا عن القيام بعملية التحليل الاستراتيجي التي تتضمن تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للكيان الإداري، ووضع التصورات عن الأوضاع المستقبلية، وتوقع الأحداث والإعداد لها، ورسم السيناريوهات المختلفة لها.
 - التنظيم والتنسيق والتوجيه: للجهود المختلفة التي تبذل للتعامل مع الأزمة في مراحلها المختلفة ويتضمن ذلك تحديد الأشخاص أو الفريق الذي يناط به التعامل مع الأزمة عند حدوثها، والمهام والأنشطة التي يقومون بها، ومن الذي سيساعدهم، و أما من سيكونون مسؤولين والسبل المحددة للاتصال وغيرها من الأمور المتعلقة بهذا الجانب من مكونات العملية الإدارية .
 - الولاء والانتماء: للكيان الإداري الذي يواجه الأزمة .
 - المهارة والقدرة: على التدخل الناجح في الأزمة .
 - الهدوء والقدرة: على التفكير الموضوعي والبعد عن الانفعال أو التأثر النفسي والعاطفي أمام أحداث الأزمة.
 - الالتزام التام: بتنفيذ كافة المسؤوليات المنوطة بهم أيا كانت المخاطر التي تكتنفها .
 - الانتباه والوعي والحرص الشديد: عند القيام بتنفيذ المهام الموكلة إليهم.¹
 - ويختص هذا الفريق بالتعامل المباشر مع أزمة بعينها، وتتلخص مهامه فيما يلي:
 - دراسة الأزمة وتشخيصها بشكل فوري وسريع.
 - إعداد خطة عمل للتحرك لمواجهة الأزمة والتعامل معها .
 - الحد من إمكانية تصاعد الأزمة .
 - سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة أثناء تنفيذ الخطة الموضوعية .
 - رفع التقارير أولا بأول للمدير المختص بإدارة الأزمات عن مدى تقدم العمل في التعامل مع الأزمة وتنتهي مهمة هذا الفريق بانتهاء الأزمة، وبطبيعة الحال من الممكن القيام بإعداد فريق دائم للتعامل مع الأزمات التي قد يواجهها الكيان الإداري ويتم اختيار أفرادها بدقة وعناية، بحيث تتوافر فيهم اللياقة الإدارية

¹ السيد عليوة، مرجع سابق. ص 114.

(البدنية، العقلية، الفنية والسلوكية)، والخبرة في التعامل مع مثل هذه الأزمات المحتملة، ويتم استدعاؤها عند الحاجة إليه ¹.

ومهما كانت قدرات القائد في التنبؤ بالمشكلات أو التعامل معها، إلا أن الأزمات قد ولا بد أن تحدث، والتعامل مع الأزمات يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل للاختيارات على أن يكون الابتكار والمرونة دعامتين أساسيتين في معاملة الأزمة أو اتخاذ القرار .

أن السمة الرئيسية للقيادة في الأزمات هي: الإبقاء على بساطة الأشياء، كما أن (smith) يرى سميث إدارة الأزمات تتطلب التدريب، على أن يكون هذا التدريب بطريقة تحاكي الضغوط الحقيقية المتوقع مواجهتها بأكثر درجة من الدقة، وتهيئة وتدريب بعض الأفراد بخلاف القائد لتولي إدارة الأزمة في حالة غياب القائد، وتكوين ما يسمى بفريق الفرص . وهذا الفريق ليست مهمته الانشغال بإدارة الأزمة، ولكن تكون مهمته الأساسية مراقبة الوضع عن كثب، حيث يقوم بتحليل الفرص المتاحة واقتراح ما يمكن عمله، وتوليد أفكار بشأن استغلال الأزمة لإنجاز أعمال لم يكن في المستطاع القيام بها في أوضاع أخرى أو في الظروف العادية .

و بعد انتهاء الأزمة يتطلب الأمر جمع جميع الأفراد الذين شاركوا بجهد رئيسي في مواجهتها وذلك بهدف تحليل وتقييم الأحداث بالدروس المستفادة حتى يتسنى مواجهة الأزمات المستقبلية بأسلوب أفضل وإيجاد أو تنمية الرؤيا الإستراتيجية، فالقائد الجيد هو مخطط ناجح وصاحب رؤيا بعيدة المدى ².

✓ مؤشراتها

إنها تلك الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث أزمة، والتي يؤدي تجاهلها أو تفسيرها بصورة خاطئة إلى وقوع الكارثة وظهور الأزمة بصورة اشد تأثيرا، فيحتاج القائد إلى الإنذار المبكر وذلك بتركيب أجهزة إنذار في عقله بل أن يضعها داخل المباني الضخمة كي تنذر بقرب وقوع حريق أو سرقة فكلاهما أزمات مادية يمكن التحكم في إجراءات الوقاية والمقاومة لحد كبير .

أما الأزمات البشرية فهي الأكثر تدميرا للنفوس والمعنويات وتسبب الانهيار والكساد والصراعات والجميع يتفق على سوء الأوضاع كمؤشر أزمة: عندما يبدأ الأفراد في أية مؤسسة في الحديث عن سوء الأداء والنتائج ويصلون إلى إجماع حول هذه النقطة، فالقائد والمؤسسة في هذه الحالة يواجهون

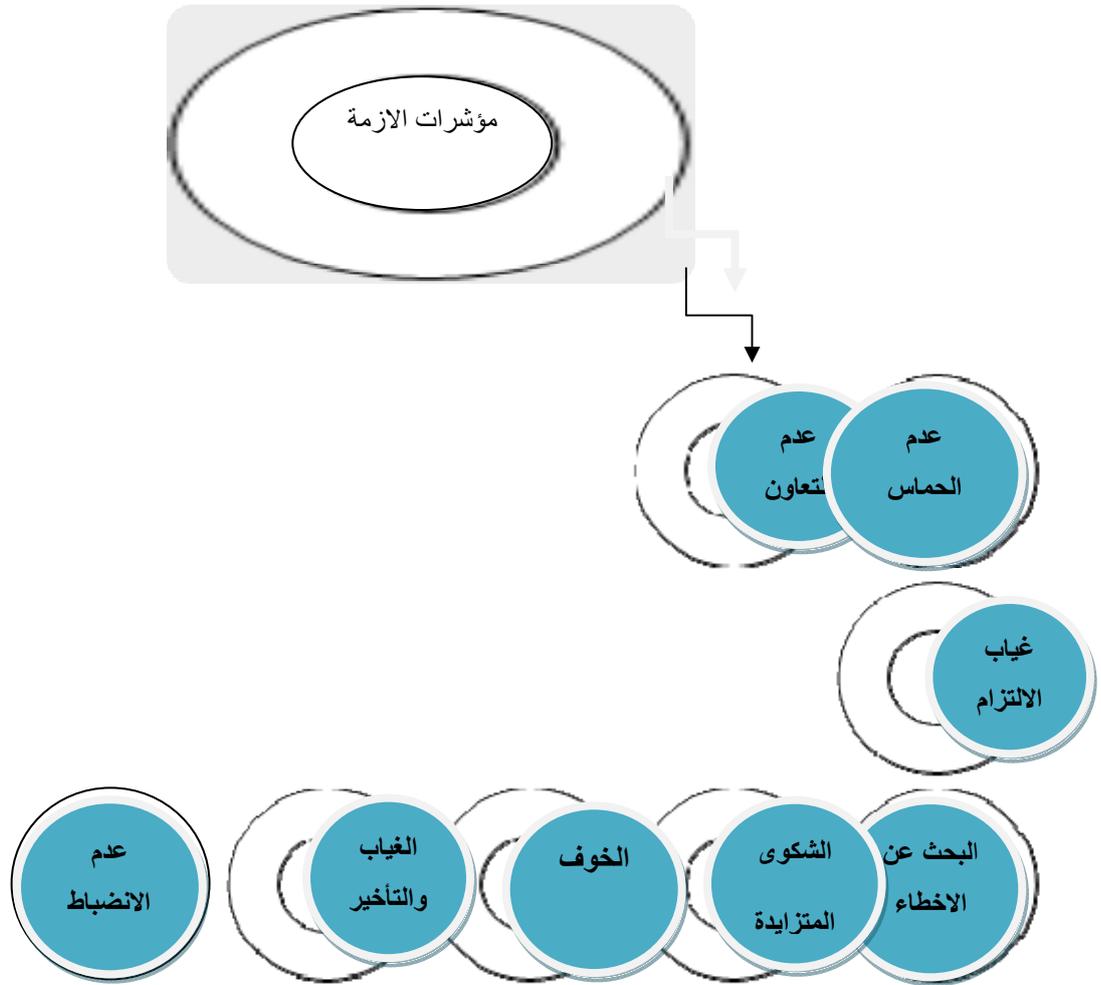
¹ نفس المرجع. ص 115.

²مليكة مرياح ، إستراتيجية إدارة الأزمات و فعالية التسيير .دار الكتاب الحديث للنشر و التوزيع ،ط1 ، 2012 ،ص

مشكلة حقيقية، والحقيقة أن عدم الرضا في المؤسسة يؤثر على مختلف أفرادها لاختلاف طبيعة شخصياتها.¹

ويمكننا توضيح اهم المؤشرات في الشكل التالي :

الشكل رقم 12 : مؤشرات الازمة



المصدر : اعداد الطالبة

¹محمد عبد الغني حسن هلال ،مهارات القيادة التميز في قيادة الآخرين.دبي للنشر و التوزيع ،مصر، 2011،ص 131-

✓ **أسباب الأزمة:** ترجع أسباب الأزمة إلى :

2-أسباب داخلية:

قد تكون الأزمة لأسباب داخلية بسبب مشكلة وصراع حول المشكلة داخل الكيان أو المؤسسة تحدث الأزمة في مستويات مختلفة تشمل المؤسسة، لتؤثر وتتأثر في مجالاتها المختلفة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتختلف طبيعة الأزمة حسب مجال الاضطراب الذي تحدثه، فالأزمة الاقتصادية هي اضطراب يطرأ على التوازن الاقتصادي، والأزمة الداخلية هي اضطراب داخلي يطرأ نتيجة حدوث تغيير فكري أو تأثير سلوكي اجتماعي أو نمط حياتي يؤثر على الاستقرار. والأزمة الداخلية هي حدث ناتج عن موقف معين صادر عن تهديد داخلي أو خارجي يفرض على القادة وصانعي القرار استخدام احد عناصر القوة للتعامل مع هذه الأزمة والحيلولة دون تصعيدها وتزداد خطورة تهديد الأزمة الداخلية عند مواكبتها لعناصر التهديد الخارجي .

ومن أهم هذه الأسباب نذكر :

- التغيير الدائم في القيادة
- الصراع الوظيفي:
- عدم وجود صراع:
- القصور في المعلومات:.
- أسلوب اتخاذ القرارات:
- تداخل الاختصاصات:
- قصور نظم الاتصال المستخدمة:
- الرفض المستمر لنظم تقييم الأداء:
- المقاومة الشديدة للتغيير:
- انخفاض الروح المعنوية: ¹.

¹ محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سابق. ص 136-139 .

3 أسباب خارجية:

قد تكون الأزمة لأسباب خارجية ناتجة عن مقاطعة أو حملات مضادة أو دعاوي وقد تكون أزمة مفاجئة وهي تلك التي تحدث فجأة ودون سابق إنذار، كما قد تكون الأزمة متراكمة أي هي الأزمات التي يكون بالإمكان توقع حدوثها وقتاً طويلاً قبل أن تنفجر وعلى ذلك فهذه الأزمات تتطور وتنمو مع مرور الزمن . و عندما يشتد قلق وتوتر خبير العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة ينصح خبراء إدارة الضغوط، و علماء النفس بكتابة قائمة بالمشكلات المؤرقة .

فروية هذه المشكلات على الورقة تمنح الإحساس بإمكانية إدارتها والسيطرة عليها ويمكن استخدام الأسلوب نفسه عند إدارة الأزمات بشكل قريب منه فينبغي كتابة قائمة بالأزمات المحتملة بمعرفة خبراء العلاقات العامة، وفي نهاية القائمة ينبغي تحديد حجم الفجوة أي الفارق بين المهارات التي تستدعيها الأزمة والمهارات التي يملكها خبير العلاقات العامة ومنسبونها والقائمون عليها بمختلف درجاتهم ومراحلهم، وقد تبدو للوهلة الأولى مهمة وضع مثل هذه القائمة أمراً عسيراً خاصة إذا بدأت المحاولة من فراغ ولكن رغم ذلك يجب تصميم قائمة الأزمات .¹

فالمؤسسة بحاجة إلى معلومات دقيقة عن المتغيرات في البيئة الخارجية واتجاهاتها الحالية والمستقبلية، والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها من المتغيرات المحيطة بالمؤسسة فضلاً عن معلومات عن القوى المنافسة لها، والقوى المؤثرة فيها من موردين ومشتريين ومنتجات أو خدمات بديلة لمنتجاتها أو خدماتها، والمنافسين المحتمل دخولهم إلى مجالها التنافسي، وأسواقها المختلفة بحيث تتعرف على الفرص أو التهديدات التي تواجهها في هذه البيئة، كذلك لا بد من توفر معلومات عن بيئتها الداخلية مثل هيكلها التنظيمي ونقاط القوة أو الضعف فيه، والقيم الإدارية المساندة لها، وموردها وطاقاتها حتى يمكن تحديد جوانب القوة والضعف والمصادر التي قد تهدد بنشوب أزمة .

و في حالة حدوث الأزمة، يجب أن يوفر نظام المعلومات بيانات ومعلومات حديثة فورية عن:
- خلفيات الأزمة، أطرافها، أهداف الأطراف المختلفة المشتركة في الأزمة، أعراض الأزمة ومظاهرها اتجاهاتها وتطوراتها، وما إلى ذلك من المعلومات المفيدة للتعامل مع الأزمة ومعالجتها.

¹ رضا حمدي هاشم، مرجع سابق. ص 73.

كما يرتبط التعامل مع أسباب الأزمات بتحديد الاختيارات التي يتعين على متخذ القرار أن يسلكها، ويتعامل بها مع الأزمة، لذا عليه مراعاة أو بالأحرى الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات.¹

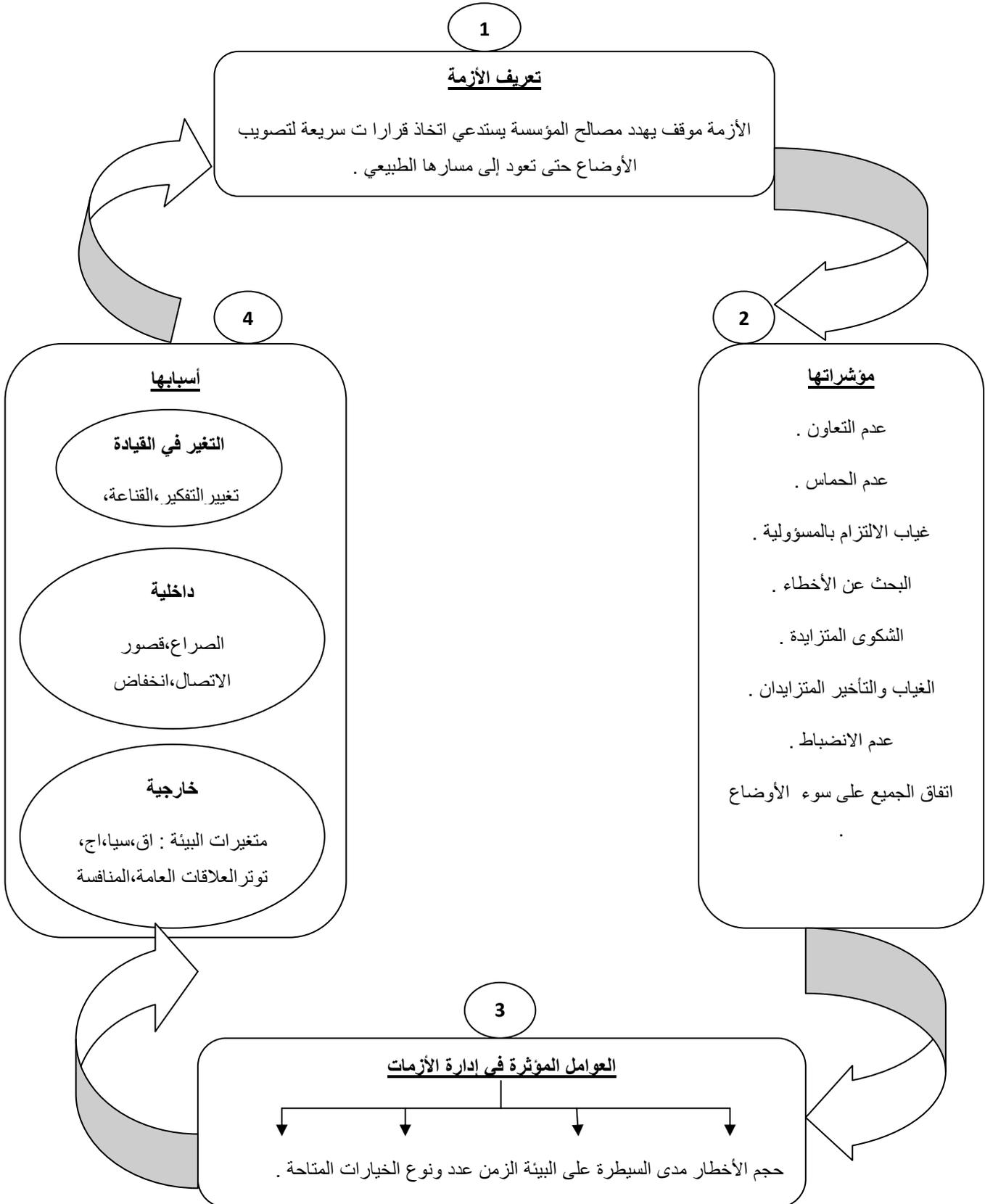
العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات : هناك أربعة عوامل رئيسية تؤثر على إدارة الأزمة وهي :

- 1- حجم الأخطار .
- 2- مدى السيطرة على البيئة : ومفهوم البيئة في هذا المجال مفهوم عام، وتشمل ثلاثة مستويات هي :
 - البيئة الداخلية، وهم العاملون في دائرة شؤون الأفراد ومدراء الوحدات التنفيذية والاستشارية الأخرى في التنظيم وجميع العاملين في المنظمة .
 - العلاقات السائدة بين المنظمة والمنظمات المماثلة أو المنافسة في البلد أو القطاع الذي تعمل فيه المنظمة .
 - العلاقات مع البيئة الخارجية، وتتمثل بمحصلة تفاعل الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.
- 3- الزمن المتوفر للتصرف .
- 4- عدد ونوع الخيارات المتاحة.²

¹ السيد عليوة ، مرجع سابق.ص117.

² منير نوري ، تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2010،ص 26

الشكل رقم 13: يوضح تعريف، مؤشرات، العوامل المؤثرة في الأزمة وأسبابها.



المصدر: من إعداد الطالبة.

1-3 دور القائد في إدارة الأزمة

إن إدارة الأزمات والتعامل معها هي في النهاية محصلة لتفاعل عوامل عديدة موضوعية وذاتية، كما أن هناك دور كبير وتأثير للقيادة في إدارة الأزمات وفي نجاح التطبيق الاستراتيجي وفي تأمين مرتكزات الأزمة للقيادة الإستراتيجية .

كل هذه الأمور يجب أن تتوفر في القائد، وبالمقابل فإن الأزمة لها تأثير كبير على القائد وقد يكون هذا التأثير سلبيا وذلك مرتبط بكيفية التعامل معها وإدارته لها، إذ ثمة علاقة وتأثير متبادل بين القائد والأزمة فكل منهما يؤثر ويتأثر بالآخر.¹ ويتمثل دور القائد في إدارة الأزمات بمجموعة من العوامل وتتمثل فيما يلي : الشخصية، درجة اهتمامه بالأزمة، خبرته في التعامل مع الأزمات².

و منه يمكننا تصنيف القادة الفاعلين في أوقات الأزمات بأنهم يتصفون بثلاث صفات رئيسية هي :

- إدراك حقيقة واقع مؤسساتهم والتصرف الفوري دون أي تأجيل .
 - نقل إدراكهم للواقع للموظفين وذوي العلاقة عن طريق الاتصال الفعال .
 - التأقلم مع شدة الواقع وقسوة البيئة مع الحرص على وضع المؤسسة في مكانها المناسب بعد الأزمة.
- و على هذا الأساس يتضح لنا أن فعالية القيادة في إدارة الأزمة تكمن بادراك حقيقة واقع التنظيم كما هو، فوجود الأزمة لا يمكن إنكارها لكن الحقيقة في التعامل معها وإيجاد الحلول لها، في ظل نقل هذا الواقع لأعضاء التنظيم بالاتصال بهم والتأقلم مع الوضع والبيئة التنظيمية³.
- ويعمل القائد في إدارته للأزمة أولا على حسن اختياره للفريق المختص بالتعامل مع الأزمة، كما يتعين عليه أن يراعي توافر خصائص ومواصفات معينة تجعله ناجحا في قيادة الفريق وإنجاح مهمته.
- وعليه نوضح اهم خصائص قائد الفريق في الشكل التالي:

¹زيد منير عبوي ، إدارة الأزمات . دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1 ، 2007 ، ص 46.

²مليكة مرياح ، مرجع سابق.ص108.

³وليد عبد اللطيف النصف، القيادة الفعالة في إدارة الأزمة .جريدة القبس، الكويت، العدد 21 ، 2009، ص 14.

الشكل رقم 14: يوضح اهم خصائص قائد الفريق



المصدر: من اعداد الطالبة

إن تعدد الأشكال التي تظهر أثناء مقاومة الأزمة يزيدتها تعقيدا وخطورة ويحتم على القادة البحث عن أنجع الوسائل التي تساعدكم على تجاوز هذه الظاهرة التي تهدد مستقبل التنظيم، وبالتالي يمكن أن تصبح هذه الردود والعقبات من التغيير أزمة على مستقبل المؤسسة.¹

فعلى القائد أن يعمل على :

1 تحديد المطلوب منه .

2 ما الذي يجب عمله .

3 خلق المناخ التنظيمي المناسب .

4 متابعة وتقييم الأداء طبقا للأسس والقواعد الموجودة .

واهم ما يجب أن يقوم به القائد وقت الأزمات هو ألا يطلب من الناس أن يقوموا بأشياء لم يتدربوا عليها أو لم يكسبوا خبرة في ممارستها من قبل، ولكن يجب أن يطلب منهم القيام بالأشياء التي تدربوا عليها وليس القيام بأشياء جديدة هم غير معتادين عليها.²

¹Alain (K) , les nouveaux comportements dans l'entreprise. édition d'organisation, Paris, 2000, p 605.

² محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات القيادة ، التميز في قيادة الآخرين .دبي للنشر و التوزيع ،مصر، 2011،ص

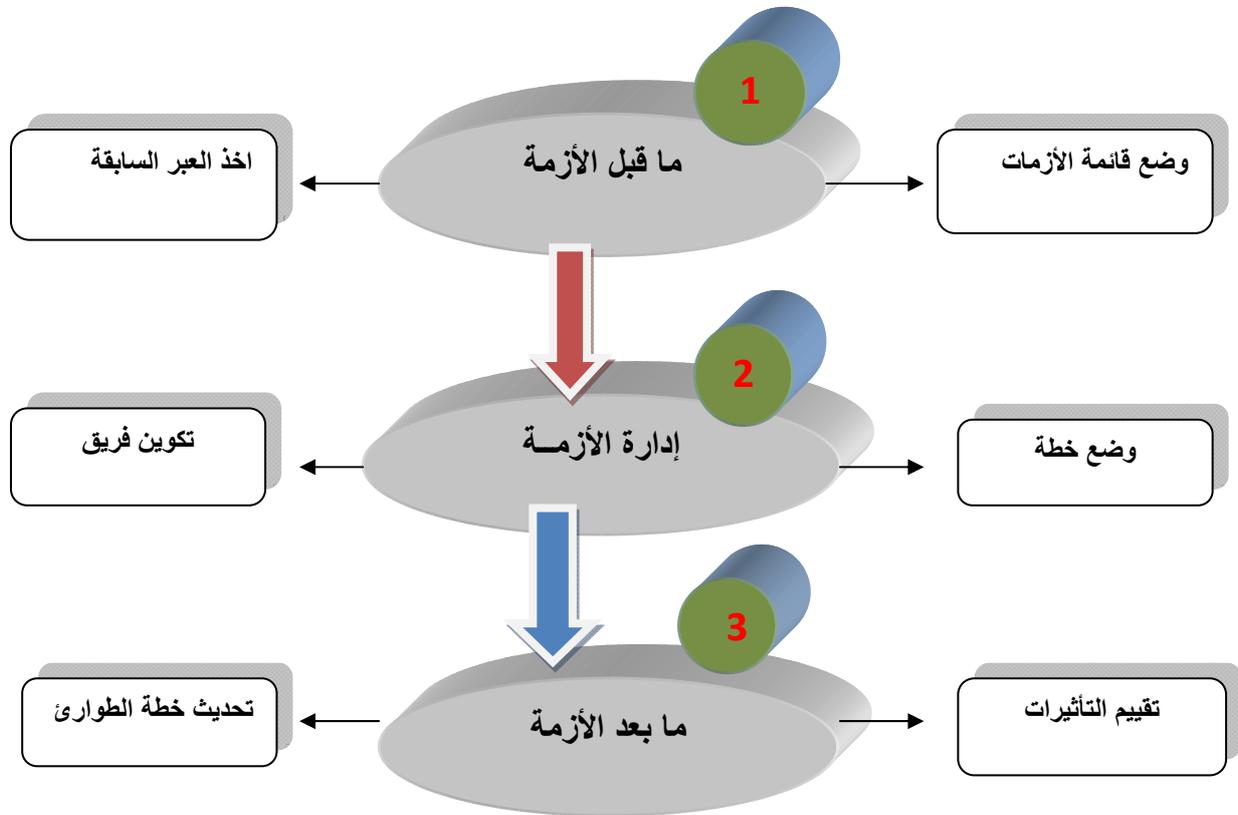
✓ نماذج إدارة الأزمة

- 1 - نموذج Fink1986 : ينطلق هذا النموذج من فكرة أساسها الاستعداد المسبق لتجنب الأزمات في ظل اعتماد مجموعة من الإجراءات والتدابير ذات الصلة بها وعلى وفق السياق الآتي:
- *قبل الأزمات : ينبغي تنفيذ عمليات التنبؤ بالأزمات التي تتضمن قيمة اثر الأزمات وعنصر الاحتمالية ودرجة التأثير وتكلفة التدخل لإدارة الأزمات، وضرورة التخطيط للتعامل مع الأزمات، إذ يعد الإعداد لمواجهتها من المفاتيح الأساسية لتحقيق البقاء في ظل مواقف الأزمات.
- *أثناء الأزمات : إن المنظمة التي تستخدم وتعتمد الخطوات السابقة تكشف الكثير من الأزمات التي تم منعها وتجنبها، أما الأزمات التي لا يمكن تجنبها بحكم طبيعتها وقوتها فان المنظمة تجد نفسها قادرة على أن تؤدي بفاعلية جميع المهام المطلوبة أثناء الأزمات واهم هذه المهام تحديد الأزمات وطبيعتها بصورة سريعة ،وفصل وعزل الأزمة وإدارتها.
- 2 -نموذج Augustine 1995 : قدم Augustine نموذجا من ست مراحل كي يكون مرشدا أو دليلا لإدارة الأزمات وتتضمن الآتي :
- 1- مرحلة تجنب الأزمة: وفيها يجري إلقاء نظرة شاملة على المنظمة بحثا عن المواقف التي يعتقد أنها تشكل أزمة، وكتابة قائمة بكل ما يمكن أن يسبب المتاعب ودراسة العواقب المحتملة وتقدير تكلفة منع حدوث المشاكل .
 - 2- الإعداد لإدارة الأزمة : يجري في هذه المرحلة الاستعداد لمواجهة الظروف التي لا يفيد فيها منع وقوع الأزمة , أي وضع خطة لمواجهة مختلف النتائج غير المرغوبة في حال وقوع الأزمة .
 - 3- مرحلة الاعتراف بوجود أزمة : يتضح أمر هذه الخطوة برفض متخذي القرار الاعتراف بوجود أزمة حتى وإن أكدت النتائج بوجودها بالفعل , وفي هذه المرحلة ينبغي استيعاب الموقف الازموي من خلال التبصر والإدراك والتنهم وإعطاؤه الاهتمام والجدية الذي يستحق لتدارك تفاقم الأزمة .
 - 4- مرحلة احتواء الأزمة : ينبغي في هذه المرحلة اتخاذ قرارات صعبة أو مصيرية في وقت قصير جدا من الزمن وذلك لما تتطلبه إدارة الأزمة من أولوية بوقفها .
 - 5- مرحلة تسوية الأزمة : يجري فيها تسوية الأزمة بعد مفاوضات مكثفة والتحرك سريعا لاحتوائها , وذلك خلال بناء جدار إن صح التعبير حول الأزمة للسيطرة عليها ومنها الانتشار ثم العمل على تسويتها وهي تراوح مكانها .

6- التعلم من الأزمة : وفيها يجري تقييم المراحل السابقة للحكم على ما تم انجازه وما لم يتم وإصلاح مواطن الخلل إن وجد في إحدى المراحل السابقة , ثم يتم بعد ذلك السعي لإعادة الثقة نحو المنظمة , كما كان عليه الحال قبل وقوع الأزمة¹ .

ج/ نموذج Albrech 1998: في حالة الفشل في إجهاض الأزمات فلا يوجد سبيل سوى إدارة دورة حياتها وبمعدل أسرع من معدل تفاقمها وتطورها , تلك الحقيقة الأولى للتعامل مع الأزمات ومن الناحية النظرية كما في الشكل أسفله :

الشكل رقم 15 : يوضح ملخص مراحل التعامل مع الأزمة نموذج Albrech 1998 .



المصدر: من إعداد الطالبة.

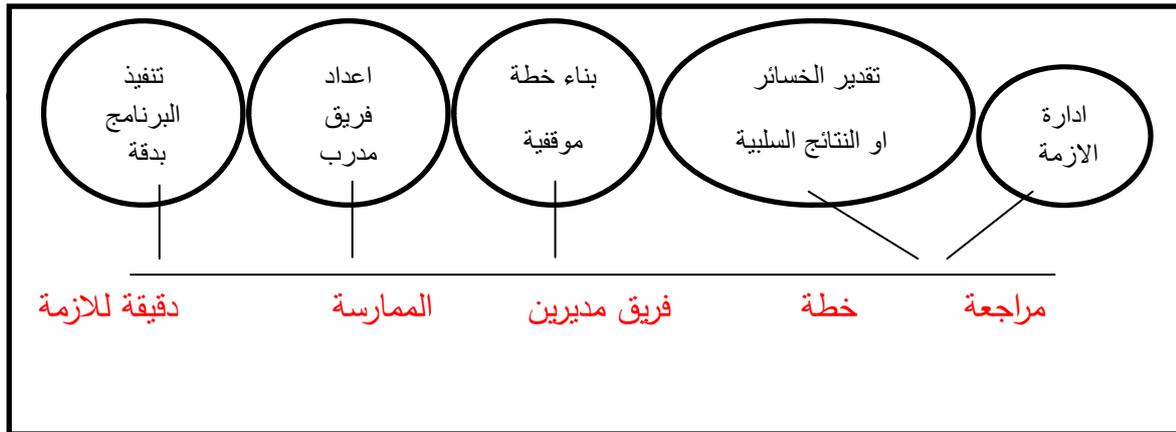
¹ سعديّة حايّف كاظم السلطاني وأخريات ، تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجيات مواجهة الأزمات . مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 15، العدد الرابع ، علمي، 2017،ص51.

د/ نموذج أبو قحف (1999): وهو نموذج أطلق عليه أبو قحف اسم برنامج إدارة الأزمة وهو برنامج يتضمن خطوات أو مراحل لإدارة الأزمة وهي :

- 1- إدراك الأزمة .
- 2- تقدير الخسائر أو النتائج السلبية اللازمة .
- 3- بناء خطة موقفية (طوارئ) اللازمة
- 4- إعداد فريق مدرب للتعامل مع الأزمة-
- 5- تنفيذ برنامج إدارة الأزمة بدقة ¹.

كما أشار إلى أهمية مراجعة وتحديث الخطة الموقفية سنويا من اجل تطويرها وتحديثها وضرورة وضع الخطة الموقفية موضع التنفيذ الفوري بمجرد حدوث الأزمة ,والشكل التالي يوضح عناصر إدارة الأزمة

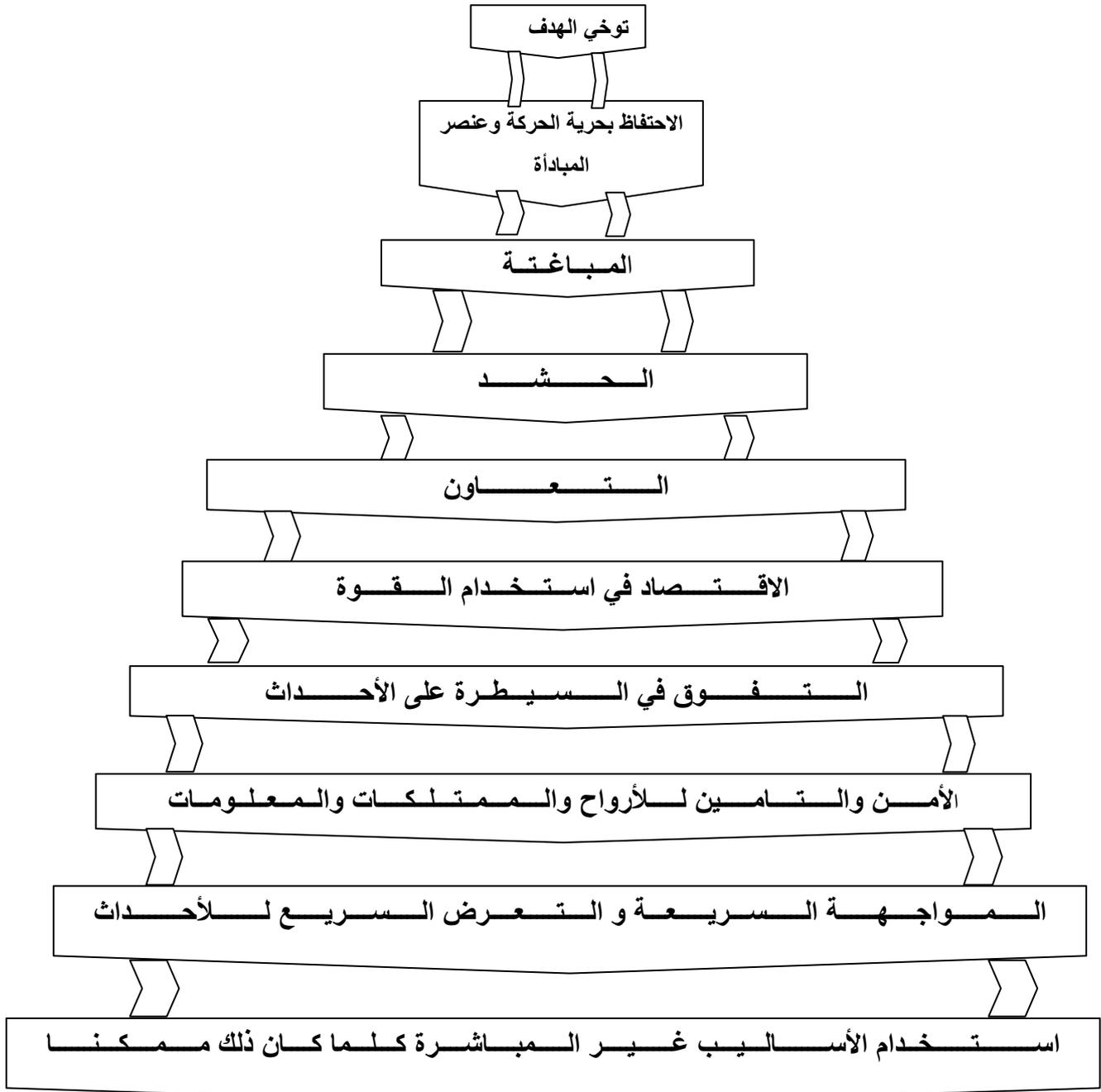
الشكل 16 : نموذج أبو قحف لإدارة الأزمات



المصدر : أبو قحف السلام , ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات الدار الجامعية للنشر الإسكندرية , جمهورية مصر العربية , 1999 , ص 113

¹ سعديّة حايّف كاظم السلطاني وأخريات، مرجع سابق. ص 52.

الشكل رقم (17): يبين وصايا التعامل مع الأزمة



المصدر: من إعداد الطالبة

4-1 مراحل الإدارة الاستراتيجية وخطوات تنفيذها**أ- التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي ومدرسة التحليل النسقي الاستراتيجي**

يطرح ميشال كروزي وفريدبرغ Michel Crosier et Friedberg تيارا جديدا للتحليل (التحليل الاستراتيجي) للانساق الإنسانية، بالنسبة إلى ميشال كروزي وفريدبرغ المنظمات عملة ذات وجهين الوجه الأول القوة والثاني القاعدة، القوة التي يمكن تحديدها بقدرة الفاعل على تنظيم صيرورة التبادل إلى حد ما لصالحه باستغلال المتطلبات والفرص التي يتيحها الموقف حتى يملي نهاية للتبادل على نحو ملائم لمصلحته¹. القوة توجد في البنى الموجودة مسبقا كفضاء للفعل²، فعلاقات القوة بين الفاعلين هي من ستؤسس لإمكانية خلق الفعل المنظم³، فالفرد لا يتحمل سلبا ضغط المنظمة على غرار المدرسة الكلاسيكية التي هو محفز لها فقط بالأجر ولا كمدرسة العلاقات الإنسانية أين الفعل يستجيب للمثير الجيد كما هو الحال في النموذج السلوكي، بل على العكس من ذلك علم اجتماع المنظمات يركز على الفرد الذي هو فاعل يؤسس الحقل الذي فيه يترقى، المنظمة ترسم مع درجة من الحرية والعقلانية في سياق بين استقلالي فعوض ربط البنية التنظيمية إلى مجموع عوامل خارجية التحليل الاستراتيجي يدركها كمنتج إنساني⁴.

ب- مراحل تنفيذ استراتيجية المؤسسة

لدينا أربعة مراحل أو خطوات في الإدارة الإستراتيجية هي :

1- التحليل والرصد البيئي : environmental scanning

ويتضمن المسح أو التحليل للبيئة الداخلية والخارجية .

2- صياغة الإستراتيجية : strate gy formulation

أي التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد .

3- التطبيق الاستراتيجي : strategy implementation

4- التقويم والسيطرة: evaluation and control

ويوضح الشكل التالي كيف تتفاعل هذه المراحل الأربعة مع بعضها البعض:

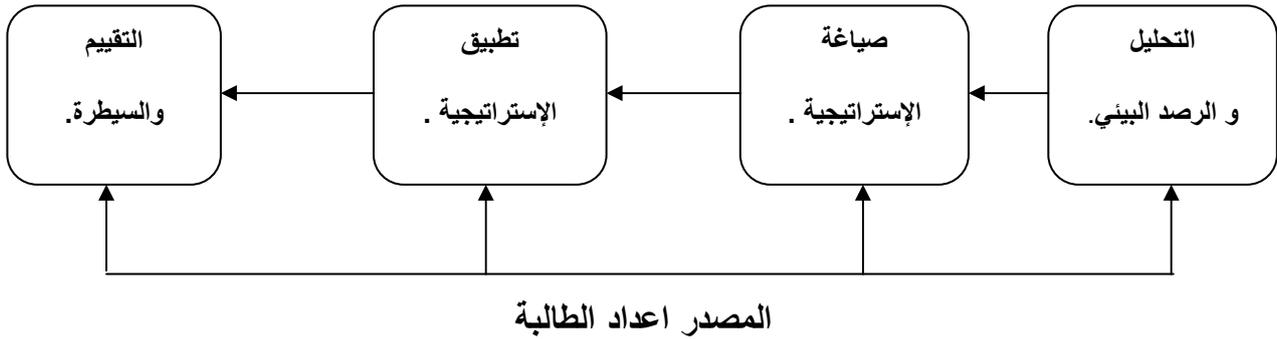
¹ Friedberg (E), **le pouvoir et la regèle**. Edition du seuil, paris, 1993, p13.

² Friedberg (E), **Op.cit.**, p 114.

³ Crosier (M), Erhard (F), **l'acteur et le système**. Editions du seuil, Paris, 1977, p65.

⁴ Roger (M), **Op.cit.**, P72

الشكل رقم 18 : المراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية



وتتميز هذه المراحل التي تشكل في مجملتها عملية process ذات أربع خصائص أساسية هي :

* لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها .

* إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.

* الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة شأنها شأن أي من العمليات الإدارية الأخرى السابقة

* ينبغي النظر إلى الإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات

تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها¹.

أولاً: التحليل والرصد البيئي: environmental scanning

ثمة سؤالان رئيسيان فقط عن نجاح أي مشروع كما يشير القول المأثور هما : هل نفع الأشياء

الصحيحة ؟ وهل نفع الأشياء بشكل صحيح ؟

وفي عملية الإستراتيجية، يقوم فريق الإدارة العليا بإغلاق الحلقة من خلال الرصد المستمر لكل من

استمرارية صلاحية الرؤية الإستراتيجية وكذلك تنفيذها، بمعنى آخر : هل تتجح إستراتيجيتنا ؟

يقول جاي هنيكت (Jay honeycutt) من شركة لوكهيد مارتن : " إن الأخطاء في هذه المرحلة من الممكن

أن تصنع أو تحطم العملية الإستراتيجية بالكامل، من الأفضل أن تكون جادا في الإستراتيجية لأنها

تتطلب التزاما مستمرا ليس فقط من جانبك وإنما من جانب خط الإدارة الأول ولن يحدث ذلك بين عشية

وضحاها ولكن من الأفضل أن تكون لديك عزيمة على المثابرة . فيجب أن تكون مرنا مرونة تمكّنك من

التكيف مع التغيرات التي يتعرض لها السوق إن حدثت. وإن أسوأ شيء يمكن أن تفعله هو وضع

إستراتيجية محددة تحديدا دقيقا، تنطلق بسرعة شديدة لدرجة أنك لا تستطيع أن تغير في اتجاهها إذا ما

¹مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق. ص 24.

هبط السوق بالنسبة لك، فلا بد من أن تنشط الإستراتيجية بصفة مستمرة للتأكد من أنها تظل متسقة ومتاغمة مع السوق."

والإجابة على الأسئلة التالية منها عن التطبيق ومنها عن القدرة على البقاء تساعد على فهم وتحديد المجال الذي نريد رصده.

1- ما مدى درجة إجادتنا في تنفيذ المشروعات في خطتنا الرئيسية للمشروعات الإستراتيجية؟
ثمة عنصر مهم يتمثل في استمرار رصد كل مشروع، إن فريق تطبيق الإستراتيجية يكون مركز تجميع وتصفية هذه المعلومات، وبمساعدة مكتب دعم المشروعات سوف تقوم فرق التنفيذ برصد التقدم في كل مشروع وكل مشروع فرعي وكل مهمة فردية بناء على المعايير التالية :

- هل يحقق المشروع أهدافه على مستوى الجودة المطلوبة؟

- كيف نقيس تقدمنا بناء على خطوط الزمن المحددة؟

- هل لا تزال داخل حدود الموازنة المتوقعة للموارد البشرية والمالية ؟

- هل تغير أي شيء يؤدي بنا إلى إعادة تحديد أولوية المشروعات ؟

2- هل الإستراتيجية تقود القرارات التي تتخذ في مؤسستنا ؟

إن أهم العناصر في هذا التحول هي تلك التي تمت مناقشتها فعلا والمتمثلة في : الاتصال الواضح ذي المعنى، واتساق ثقافة المؤسسة وإدارة الأداء مع الإستراتيجية والبنية التحتية المساندة .

وكبار المديرين يجب أن يسألوا هذين السؤالين في كل فرصة :

* ما مدى اتساق قراراتك مع الإستراتيجية ؟

* كيف تنسج الإستراتيجية في مجال مسؤوليتك لضمان الترابط والاتساق ؟

3- هل الافتراضات البيئية التي نضعها أثناء صياغة الإستراتيجية لاتزال صحيحة ؟¹

والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المديرين الاستراتيجيين في المؤسسة، وينحصر هدف التحليل الاستراتيجي في التعرف على العوامل الإستراتيجية strategic factors التي سوف تحدد مستقبل المؤسسة وبسط طريقة لإجراء مثل هذا التحليل هو تحليل سووت swot analysis.

¹مايك فريدمان وبنيامين بيتريجو، فن ومنهج القيادة الاستراتيجية. ترجمة عبد الرحمن بن احمد هيجان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، صص 264-269.

ويستخدم مصطلح swot لتحديد الفرص opportunities والتهديدات threats في البيئة الخارجية للمؤسسة external environment والتي ليست تحت سيطرة المؤسسة في الأمد القصير، وتشكل هذه المتغيرات المحتوى أو الإطار الذي تعمل فيه المؤسسة، وتتمثل بالقوى والاتجاهات الاجتماعية العامة وبعض العوامل الخاصة في البيئة الصناعية للمؤسسة.¹

وكذلك لتحديد عوامل القوة strengths والضعف weaknesses والتي ليست بالضرورة تحت سيطرة الإدارة العليا في الأمد القصير، وتتضمن هذه العوامل هيكل المؤسسة، ثقافتها التنظيمية، ومواردها المختلفة.²

وتتكون بيئة المؤسسة من :

أ- البيئة الخارجية external environment

وتتضمن العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة التي تتفاعل مع عملها وتؤدي الى دعمه او عرقلة، وتتكون البيئة الخارجية من جزأين :

* بيئة التعامل المباشر task environment

* بيئة المجتمع العامة societal environment

وهي تتألف من القوى الآتية : القوى الاقتصادية economic forces، القوى الديمغرافية demographic forces، القوى السياسية والقانونية political and legal forces، القوى التكنولوجية technological forces.

ب- البيئة الداخلية internal environment

الهدف الرئيسي لمعاينة ودراسة البيئة الداخلية للمؤسسة هو تحديد العوامل الإستراتيجية فيها، فمحتوى عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة تحدد ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بعوامل قوة أو عوامل ضعف، وذلك من خلال ثلاثة محاور هي :

1 - البناء التنظيمي للمؤسسة (organisational structure)، وعادة ما يمثل بواسطة الهيكل التنظيمي الذي يتخذ الأشكال التالية :

الهيكل التنظيمي البسيط (simple structure)، الهيكل التنظيمي حسب الوظائف (functional

structure)، الهيكل التنظيمي حسب وحدات العمل الإستراتيجية (strategic business unit structure

،(sbu)

¹Wheelen (T.H), Hunger (J.D), **Strategic management and business policy**. Addison Wesley publishing, New York , 2004, p9.

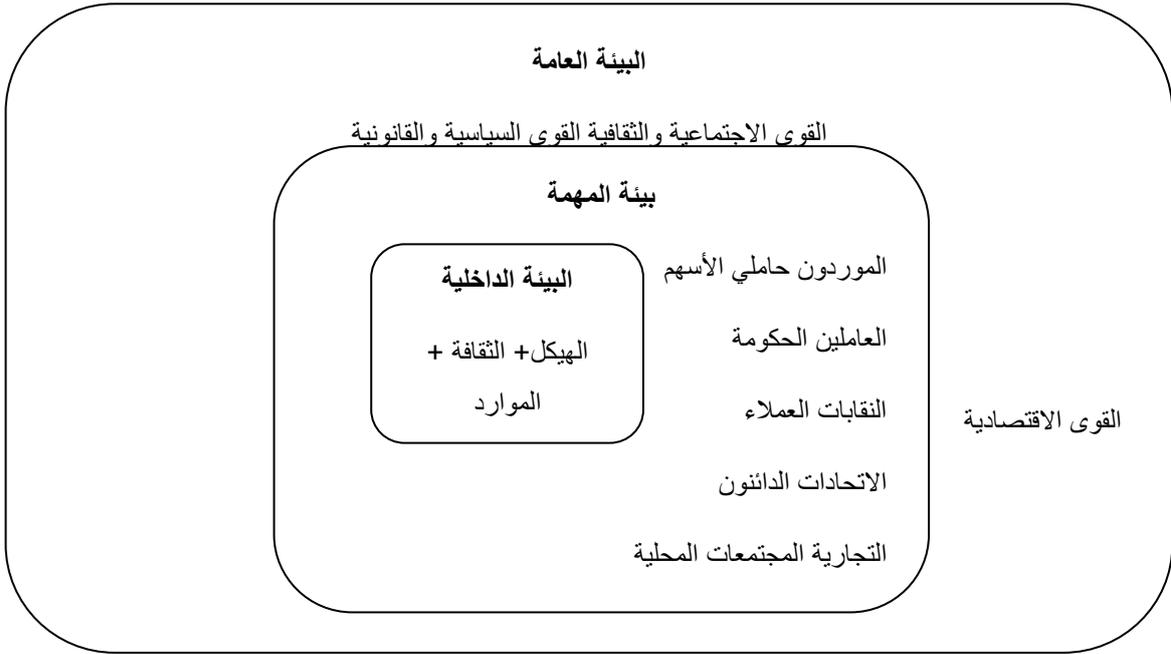
² مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق. ص 25 .

2 - الثقافة التنظيمية السائدة (organisational culture)

3 - الموارد المتاحة (organisational resources).¹

ويوضح الشكل التالي المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسة :

الشكل رقم 19 : يبين المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسة.²



ثانيا: صياغة الإستراتيجية strategy formulation

يقصد بصياغة الإستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال، وتتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات التالية :

- أ- تحديد رسالة المنظمة .
 - ب- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق .
 - ج- وضع الاستراتيجيات وتطويرها .
 - د- وضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المؤسسة .
- والآتي نبذة مختصرة لكل من هذه المجالات :

¹هاني حامد الضمور، مرجع سابق. ص 70.

²مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق. ص 26.

1- تحديد رسالة المؤسسة mission

تكن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمؤسسة إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المؤسسات الأخرى، ويحدد الغرض من وجودها ويضع الملامح الأساسية للأسواق والسلع التي تعمل فيها والمستهلك النهائي .

فرسالة المؤسسة هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة، إنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد .

وفي حقيقة الأمر، نجد أن تحديد رسالة محددة وواضحة للمؤسسة يجيب على أربعة أسئلة هامة :

* ما هو عمل المؤسسة الآن وماذا سيكون في المستقبل ؟

* لمن يؤدي العمل ؟

* لماذا توجد المؤسسة ؟

الإجابة على هذه التساؤلات الأساسية يساعد المديرين في تجنب خطر الوقوع في إشكالية التوجه باتجاهات متعددة في لحظة واحدة .

ب تحديد الأهداف القابلة للتحقيق

تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في جميع المؤسسات بغض النظر عن الخصائص الإدارية والتنظيمية التي تتميز بها .

هناك من يفرق بين الغايات goals والأهداف objectives إذ يرى أن الغايات هي حالة عامة لما يريد أن يحققه الفرد في المستقبل البعيد وفي الغالب لا تخضع للتأطير الكمي، أما الأهداف فهي التي تشتق من الغايات، إنها الغايات النهائية الواجب تحقيقها مثل تعظيم الأرباح profit maximization .

ومن بين المجالات التي تتجه المؤسسة إلى تحديد الغايات والأهداف فيها ما يلي :

الربحية، الكفاءة، النمو، المساهمة في رضا العاملين، المساهمة في خدمة المجتمع، البقاء، قيادة السوق، الحاجات الشخصية للإدارة العليا¹.

هذا وتتكون الأهداف من أربعة عناصر هي :

* غاية يتعلق بها الهدف (تعظيم الأرباح مثلا أو زيادة المبيعات) .

* مقياس درجة التقدم نحو تحقيق الغاية (نسبة الربح الصافي إلى رأس المال المملوك مثلا لقياس مدى تعظيم الأرباح).

¹ Wheelen (T.H), op.cit ;p12.

* نسبة مستهدفة لتحقيق الهدف (12 مثلا) .

* إطار زمني لتحقيق الهدف (سنة مثلا) .

ولكي تكون عملية وضع الأهداف مجدية بالنسبة للإدارة، لابد من تحديد هذه العناصر الأربعة بدقة وبوضوح تام كما يجب اختيار كل واحد من هذه العناصر بعد البحث والدراسة بعناية فائقة .

وبمجرد اختيار الإدارة للمقاييس الفردية لكل من أهدافها، فإنه يتوجب عليها :

- التأكد من إمكانية تحقيق الأهداف فرديا وجماعيا .

- ترتيب الأهداف المختارة والمعدلة طبقا لأولويات تحقيقها .

- تفصيل الأهداف المختارة إلى أهداف فرعية حسب أنواع أنشطة الأعمال التي تزاولها المؤسسة .

- التأكد من عدم تعارض الأهداف الفرعية مع استراتيجيات الأعمال واستراتيجيات المؤسسة والمخاطر والفرص في البيئة الخارجية لضمان إمكانية تحقيق هذه الأهداف .

ج وضع الاستراتيجيات وتطويرها : development strategies

الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستجز المؤسسة رسالتها وأهدافها وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الميزات التنافسية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر والمساوئ التي تفرزها المنافسة، إنها مجموعة الأفعال والقرارات التي يضطلع بها المدبرون من أجل تحقيق مستوى متفوق من الأداء للمؤسسة .

د- وضع السياسات : policies

ليس اختيار الإستراتيجية الملائمة حاليا لوضع المؤسسة هو نهاية المطاف لصياغة الإستراتيجية بل لابد من وضع السياسات من قبل الإدارة العليا لكي تصف من خلالها القواعد الأساسية للتنفيذ وتتبع السياسات من الإستراتيجية المختارة لتشكل خطوط إرشاد عريضة Broad guide يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المؤسسة .

إنها مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها وتنفيذها، ويسترشد بها المدبرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي، ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية .

وتستخدم المؤسسة السياسات لكي تضمن قيام العاملين منها باتخاذ القرارات بأساليب تدعم رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها، كما تبقى السياسات لمدة طويلة من الزمن وقد تظل باقية حتى بعد زوال الإستراتيجية التي أدت إلى وضعها .

وقد تصبح مثل هذه السياسات جزء من ثقافة المؤسسة. ومن أمثلة السياسات الإدارية ما يلي :

" إن شركتنا ترفض أي تخفيض في التكاليف إذا اقترن بتخفيض جودة منتجاتنا بأي شكل من الأشكال"، (maytag company). " يجب أن تحتل شركة جنرال موتورز (general electric) المرتبة الأولى أو الثانية في أي سوق تنافسية.¹

ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية: strategy implementation

يقصد بتنفيذ أو تطبيق الإستراتيجية العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات .

ويتم تنفيذ هذه العملية من قبل ويرى الإدارة الوسطى والإشرافية ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا، ويشار إليها أحيانا بالتخطيط التشغيلي (operational planning) وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد. وبالإضافة إلى ما سبق فإن مرحلة التنفيذ تتمحور حول أبعاد ثلاثة²:

البعد الأول : من سيقوم بعملية التنفيذ؟

البعد الثاني : ما الذي يجب عمله؟

البعد الثالث :كيف سينفذ البديل الإستراتيجي ؟

إن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة نجاح تطبيق الإستراتيجية ،وذلك لان عملية تطبيق الإستراتيجية أكثر صعوبة من عملية الصياغة ،وان التطبيق يحتوي علي عمليات وأنشطة متعددة ومعقدة³ ويمكن الوقوف علي هذه الحقيقة من واقع استقراء الفروقات التي يوضحها الجدول التالي:

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق. ص 32.

² أحمد عطاء الله القطامين، مرجع سابق. ص 113.

³ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق. ص 222.

الجدول رقم (1) : يوضح مقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية¹

صياغة الإستراتيجية	تطبيق تنفيذ الإستراتيجية
تركز صياغة الإستراتيجية على الفعالية.	يركز تطبيق الإستراتيجية على الكفاءة.
إن أساس صياغة الإستراتيجية يتمثل في التنبؤ والتوقع المستقبلي.	إن أساس تطبيق الإستراتيجية يبنى على العمليات التشغيلية.
تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات وتوقع وتخمين وتحليل جيدة.	يتطلب تطبيق الإستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة.
تتطلب صياغة الإستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد.	يتطلب تطبيق الإستراتيجية التنسيق والتكامل بين جميع العاملين في المنظمة.
مفاهيم وأدوات صياغة الإستراتيجية تكاد تكون واحدة في الشركات الكبيرة والصغيرة.	تطبيق الإستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الأحجام وأنماط الشركات من حيث العائدية أو الربحية.

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 222

ثانياً: مهارات الاستثمار للموارد البشرية و دورها في تفعيل المسار الوظيفي داخل المؤسسة**Investment skills for human resources and their role in activating the career path within the organization****2-1- أهمية واهداف إدارة الموارد البشرية :****أ- أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة**

- تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية خاصة في المؤسسات الكبرى التي تتطلب إعداد وتهيئة القوى العاملة ل وحداتها الإدارية المختلفة التخصصات والمؤهلات المتنوعة من خلال جملة من النقاط منها:¹
- من ناحية الدراسات والبحوث: حيث تدل الدراسات والبحوث العديدة التي تقوم بها الإدارة على ضرورة العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج والإدراك المتزايد لأهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم لان نجاح أو فشل المؤسسات مرهون بالعنصر البشري .
 - من ناحية التكلفة: تعمل إدارة الموارد البشرية على تقليص النفقات التي تتحملها المؤسسة وذلك لتغطية أموال وتعويضات العاملين، حيث تشكل هذه الأخيرة جزءا كبيرا من نفقات المؤسسة .
 - من حيث الحاجة إلى التخصص: إن مزاوله عمل إدارة الموارد البشرية أصبح يتطلب تأهيل وتدريب متخصص الجوانب المتعددة لهذه الوظائف، كتنظيم القوى العاملة، وتصنيف الوظائف، وضع سياسات الأجور وإجراء البحوث ... إذ لم يعد يمكن شغل هذه الوظائف من قبل أفراد ذوي التخصصات العامة .
 - من حيث الاستفادة من الموارد البشرية: الأفراد هم موارد إنسانية تماما كسائر الموارد التي تستعملها المؤسسة من موارد مادية ومالية، وعليه ينبغي الاستفادة منها والاقتصاد في استخدامها وتحسين مستوى أدائها باستمرار ، باعتباره السبيل لزيادة الإنتاج وتحسينه ما يؤدي إلى نمو المؤسسات وازدهارها .
 - تمكن المؤسسة من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية: من خلال إشباع حاجاتها وتحفيزها وإشراكها في اتخاذ القرارات والتخطيط للبرامج وتصميمها ...
 - تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين: في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صناعة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين .
 - تساعد على تشخيص الفعالية والكفاءة التنظيمية للأفراد العاملين: من خلال المؤشرات القياسية كقياس كفاءة الأداء ومعدلات الغياب والتأخر ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوي ...

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 4 .

- **رفع الروح المعنوية للعامل:** لأنها تلعب دورا هاما في إظهار قوته وعمله براحة كاملة ...
- كما قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد، فبدلا من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنها نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، اعتبر مدخل إدارة الموارد البشرية أن كلا من أهداف المنظمة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلا من اعتبارهم عامل إنتاج. ومن جهة أخرى تشير بعض الدراسات انه يمكن حصر الأسباب التي دفعت لزيادة الاهتمام بإدارة العنصر البشري في المنظمات الحديثة في النقاط التالية:¹
- **التعبير عن احتياجات العاملين:** بحيث يتوقع العاملون أن تكون المنظمة أكثر استجابة لاحتياجاتهم من خلال تبنيها برامج مرنة تسمح بخدمة المصلحة الخاصة والعامة، هذا ما يدعو للحاجة إلى إدارة الموارد البشرية.
- **تعقد المهام الإدارية:** بسبب بروز المنافسة والتطور التكنولوجي تحتاج المنظمة إلى مشاركة إدارة الموارد البشرية في القرارات الإستراتيجية من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية وتحسين أدائها .
- **تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:** تتسم الوظيفة بالتعقيد الفني وتتطلب لمهارات متميزة، فبعدها كان الفرد يمارس عمله مع زملائه في نفس التخصص، أصبح اليوم يجد نفسه عضوا جديدا في فريق عمل يضم أفرادا ذوي تخصصات مختلفة، ما يزيد في أهمية تنفيذ البرامج الفردية لتحقيق التوافق مع هذه المتغيرات .
- **زيادة حدة المنافسة:** أدى التطور الاقتصادي والتكنولوجي إلى العمل على تطوير أنظمة العمل وتحسين نوعية الموارد البشرية، وهذا ما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية .
- **الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام العنصر البشري:** من الأسباب الأخرى لزيادة أهمية إدارة الموارد البشرية الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري، حيث تعتبر الأجور والحوافز ابرز عناصر التكلفة المحتملة، ما يعني أن ترشيد تكلفة استخدام العنصر البشري وزيادة فعالية الأداء يستلزمان مهارة متخصصة لإدارة الموارد البشرية.

¹ حنا نصر الله، لمرجع السابق، ص 19 - 20 .

ب- أهداف إدارة الموارد البشرية .

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الأهداف نفسها التي تسعى الإدارة بصفة عامة،¹ فالهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بالموارد البشرية الفعالة وتطوير الأفراد لتلبية رغباتهم واحتياجات المنظمة، وبهذا فإنه ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة أو العملية التي يمكنها تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية باعتبارها إحدى الأنظمة الفرعية المساهمة في تحقيق الهدف المشترك . وعلى هذا ينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف منها:²

- **الأهداف الاجتماعية:** التي تسعى إلى تشغيل الأفراد حسب قدراتهم واستعداداتهم طبقاً لتشريعات وقوانين العمل والعمال وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطار .
- **الأهداف التنظيمية:** فهي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة .
- **الأهداف الوظيفية:** إلى قيام إدارة الموارد البشرية بوظائف متعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقاً لحاجتها .
- **الأهداف الإنسانية:** إلى إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصراً مهماً في العملية الإنتاجية .
- **تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد البشرية:** من خلال خلق التوازن بين المطلوب من الجانب الكمي من وسائل حديثة ومتطورة والاهتمام بالجانب الإنساني بحماية قوة العمل والاستخدام السليم للأفراد³ ; ويكون ذلك بتوفير سياسات موضوعية تتحاشى الاستخدام الغير إنساني للقوى العاملة بتقادي المهام التي يتعرض فيها الأفراد إلى المخاطر في العمل⁴ .
- **الوقاية التنظيمية:** وتكون بالمحافظة على المنظمة كوحدة متماسكة من خلال: مواجهة الإدارة للضغوط الداخلية والخارجية وحماية التنظيم من كل التحديات، تحقيق الرضا الوظيفي للعمال بغية

¹ Bélanger L.ET AL : **Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines**, Chicoutimi, Gaéton Morin, Paris, 1999, p 63

² علي محمد، ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظام لمعلومات. دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 24 .

³ مهدي حسن، زويلف ، إدارة الأفراد : منظور كمي مقارن . مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، 1993، ص 20 .

⁴ فؤاد، أبو إسماعيل، إدارة الأفراد : مدخل سلوكي وظيفي . جامعة الأزهر، كلية التجارة، القاهرة، 1987، ص 43 .

الاحتفاظ بقوة عمل دائمة الاستمرار من خلال الأجر المناسب كحافز مهم للعمل والإنتاج،¹ وكذا إتاحة فرص التقدم والترقية للأفراد المؤهلين. والمحافظة على الكفاءات المتميزة لقدرتها على التكيف مع المتغيرات الجديدة، أخيراً خلق الظروف المناسبة للعمل والتي تساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي وتقليل من حدة التوترات والصراعات الداخلية وذلك بتحسين قنوات الاتصال وتوفير جو من العلاقات الحسنة، إذ يعد الاتصال الفعال أحد العناصر الأساسية والمهمة في تقيّة نشاطات التيسير الفعال والمتميز.²

- **إعداد البرامج الفعالة الخاصة بالموارد البشري:** والمتمثل في الوظائف المتخصصة بإدارة الموارد البشرية كوظيفة التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. إضافة إلى تهيئة القوى العاملة وتطويرها مع مكافئتها وإدماجها وصيانتها... وغيرها من الوظائف التي تسعى إلى تطوير والحفاظ على المورد البشري.³

- **تعظيم الاستفادة من الطاقات البشري:** عن طريق تنميتها وتطوير قدراتها ومهاراتها بإعداد البرامج التدريبية الخاصة بها، فالتدريب هو مجموعة النشاطات والمناهج المخططة التي بفضلها تتحسن معارف وسلوكات ومواقف العمال وقدراتهم، بهدف بلوغ أهداف المؤسسة من جهة وأهدافهم الاجتماعية من جهة أخرى للتكيف مع محيط العمل وتأدية مهامهم الحالية والمستقبلية بصفة دورية، إضافة إلى توفير عمال منتجين وراضين.⁴

- **المحافظة على القوى البشرية المتاحة:** من خلال إشباع رغباتهم الوظيفية بإعداد وتطبيق أنظمة الأجور والمكافآت بموضوعية، خاصة ان وظيفة تصميم هيكل الأجور تندرج ضمن المهام الأساسية لإدارة تسيير الموارد البشرية، حيث تهتم بتحديد القيمة الأساسية لكل وظيفة.⁵

ويتضح مما سبق أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتجسد في تحقيق الأهداف التنظيمية وحسن استثمار الموارد البشرية ورفع كفاءتها وتفعيل السياسات الداخلية التي تعزز موقع المنظمة الاستراتيجي بجانب إتاحة المجال للعاملين لتفجير طاقاتهم وكشف إبداعاتهم وتمكينهم من المشاركة الفعالة وتوطين التقنية الحديثة في الأجهزة التنظيمية دون أن ننسى المحافظة على بيئة العمل وجعلها بيئة حيوية منتجة.

ولتوضيح هذا المفهوم، ولتدعيم هذا التوجه الجديد، تم تناول القضايا الأساسية التالية:

- مفهوم وأهمية تخطيط المسارات الوظيفية.

¹ منصور، احمد منصور ، المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة. وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1979، ص 47.

² Terry, G : *Les principes du Management* .Edition Economica, Paris, 1985, P19 .

³ خالد عبد الرحيم، الهيثي ، إدارة الموارد البشرية . مرجع سابق، ص 158 .

⁴ Sekiou, Lakhdar, et autres, *op.cit*, P263 .

⁵ عبيد محمد، عاطف : إدارة الأفراد : دراسة علمية و عملية . دار النهضة العربية، القاهرة، بدون تاريخ، ص 12 .

• أبعاد وأهداف المسارات الوظيفية .

• مقومات نجاح تخطيط المسار الوظيفي .

2-2- جوهر التفكير الاستراتيجي ومعوقات تطبيقه في المؤسسة.

1- جوهر الإدارة الاستراتيجية :

يتمثل جوهر الإدارة الاستراتيجية في أن يكون لدى المنظمة المبدأة للتعامل مع الأشياء والمواقف على ضوء معرفة المنظمة بحقائق هذه الأشياء والمواقف، ومن ثم يكون هناك فاصل زمني مناسب بين إدراك المنظمة للأحداث والتحضير للتعامل الفعال معها .

وبعني هذا، أنه من الخطورة أن تقوم المنظمة استنادا على ظاهر الأشياء والمواقف واعتمادا على التفسير السطحي للأحداث بتكوين تصور عن بيئة المنظمة وما بها من فرص وقيود ونقاط قوة ونقاط ضعف، وأن تصيغ أهدافها بناء على هذا التصور ثم تحدد مسارات التحرك من الوضع القائم تجاه الأهداف بناء على مجموعة من الافتراضات غير الدقيقة أو الخاطئة¹.

2- التفكير الاستراتيجي والخطط الاستراتيجية :

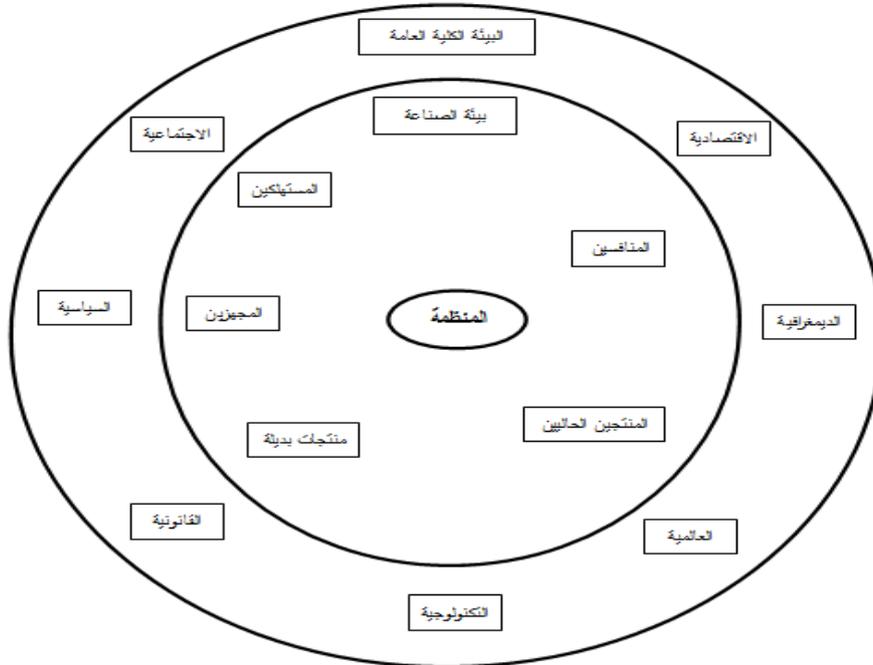
لابد من إدراك المدير للفارق الكبير بين التفكير الاستراتيجي كمنهج وفلسفة ينتج عنها رؤية إستراتيجية، وحس استراتيجي وإدراك استراتيجي وتوجه استراتيجي يتم التفكير في إطاره، وبين الخطط الاستراتيجية كمسار وخطوات ومراحل يتم التحرك بناء عليها .

إن التفكير الاستراتيجي يترتب عليه حتما استراتيجيات وخطط إستراتيجية وبرامج وسياسات وأنظمة تخدم رسالة المنظمة وتحقق أهدافها، في حين أن وجود خطط وبرامج وسياسات وأنظمة، مع غياب التفكير الاستراتيجي وغياب الرؤية الإستراتيجية، عادة ما يضع المديرين والقيادات والمسؤولين في جو من التشوش وعدم وضوح الرؤية يترتب عليه عادة أن تصبح الخطط والبرامج والسياسات هدفا في حد ذاتها وليست كما يجب أن تكون، مجرد آليات وأدوات لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها .

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية. الدار الجامعية الإبراهيمية للنشر، الإسكندرية،

3- الاستراتيجيون المخططون ومنهج التفكير الاستراتيجي:

- (1) يفترض أن يكون الإستراتيجيون مخططون، لكن ليس بالضرورة أن يكون المخططون إستراتيجيون .
- (2) المخططون بارعون في ترجمة الأهداف إلى خطط، والخطط إلى برامج، وانعكاس البرامج في مجموعة سياسات وقواعد وأنظمة، والاستراتيجيون مسئولون بأن بفعل المخططون كل ذلك من خلال رؤية إستراتيجية وتوجه استراتيجي ناتج عن منهج التفكير الاستراتيجي .
- (3) المخططون يعملون وفق آلية يغلب عليها الجانب الإجرائي الرسمي، والإستراتيجيون يفكرون وفق منهج التفكير والإدراك والتصور الاستراتيجي .
- (4) المخططون يتعاملون مع الأرقام والإحصاءات والمعلومات، والاستراتيجيون يتعاملون ليس فقط مع دلالات ما وراء هذه الأرقام والإحصاءات والمعلومات وذلك وفق توجه استراتيجي مرن يستوعب المواقف ويتفاعل مع الأحداث ويستجيب للمتغيرات بما يحقق رسالة المنظمة وأهدافها .
- ونخلص من ذلك إلى أنه لا بد أن يكون المخططون ذوى فكر ومنهج وتصور استراتيجي لكي تكون الخطط والبرامج والسياسات داعمة لرسالة المنظمة وأهدافها .

شكل رقم 20: البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة¹

¹زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص 86

✓ التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية :**Comprehensive External Environment Strategic Analysis**

تتعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، الديمغرافية والعالمية)، بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات أو عوامل الإنتاج، تحديد الفرص والتهديدات البيئية، وتؤثر على الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال . وتعتبر عوامل البيئة الكلية ذات تأثير غير مباشر على المنظمة، علما أن إدارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل أو القوى البيئية الكلية أو التأثير فيها، وإنما يمكن التكيف معها لاقتناص الفرص البيئية والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها . ولإتمام هذا الغرض، يجب على المدراء الاستراتيجيين تحديد عوامل البيئة الكلية وتحليلها والتي هي صنفتم بموجب الفقرات الآتية:¹

1- عوامل البيئة الاقتصادية: Economical Environment Factors Rate

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال وتتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح التجارية والصناعية، والكمركية، الخ، وسنوجز فيما يلي توضيحا لأهم العوامل الاقتصادية وهي:

أ- معدل النمو الاقتصادي The Economic Growth Rate

ب- الميزان التجاري Balance of Trade

ت- معدلات الفائدة Interest rates إن معدلات الفوائد قصيرة أو طويلة الأمد تحدد بشكل كبير من مستويات الطلب على المنتجات أو الخدمات²، كما تؤثر معدلات الفوائد أيضا في القرارات الإستراتيجية والاستثمارية للمنظمة³، حيث أنها تمثل كلف التمويل المفترض.

ث- معدلات التضخم Inflation Rates

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق. ص 87 .

² Hill, G.W & Jones, G.R, “ Strategic Management Theory : An Integrated Approach ” . 5 nd , ed, Houghton Mifflin Company, U.S.A ? 1992, P 277-278 .

³ Wright,P, & Kroll, M ،J & Parnell, J, “ Strategic Management : Concept and cases “ . 3 nd, ed, Pretice Hall Int, P164

2- عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية: The Social & Cultural Environment Factors

تتضمن العوامل الاجتماعية، التقاليد، والقيم، اتجاهات المجتمع، توقعات لمجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية، والتغيير الاجتماعي. هذه العوامل والتغيير الاجتماعي يولد فرص وتهديدات لمنظمات الأعمال. فيمكن تعريف التقاليد بأنها الممارسات الشائعة في المجتمع في فترة زمنية معينة أو في قطر معين . ومثالنا في ذلك، احتفالات عيد الميلاد (Christmas) في عدد من أقطار غرب نصف الكرة الأرضية، تخلق فرص مالية كبيرة للكثير من الشركات، خصوصا تلك التي تنتج مستلزمات الاحتفالات بأعياد الميلاد ¹ . وتشير القيم إلى المفاهيم أو المعتقدات بخصوص ما هو حسم أو ما هو سيء وما هو مهم، أو غير مهم ² . أما اتجاهات المجتمع فتمثل فرص متنوعة وتهديدات أو قيود بالنسبة لمنظمات الأعمال، حيث نجد أن الاتجاهات الاجتماعية الجديدة خلال عقدي السبعينات والثمانينات في ترسيخ الوعي الصحي. وقد أثرت تلك الاتجاهات الجديدة بشكل كبير جدا على المنظمات، فقد استفادت تلك الشركات التي شخصت مبكرا تلك الفرص، من خلال جنيها أرباحا طائلة ³ .

3- عوامل البيئة التكنولوجية: The Technological Environment Factors

إن التغييرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثيرا واضحا على المنظمة . و يزود التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية، الإدارة العليا برؤية مستقبلية عن التنبؤ التكنولوجي، وبالتالي يزود المنظمة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، وخلق الفرص الجديدة لاقتناصها أو فرض تهديدات بيئية جديدة ⁴ .

4- العوامل الديمغرافية: Demographic Environment Factors

تستطيع العوامل الديمغرافية بشكل دراماتيكي أن تؤثر على الفرص والتهديدات البيئية للمنظمة .

5- عوامل البيئة السياسية والقانونية: The Political and Legal Environment Factors

إن العوامل البيئية والسياسية والقانونية كذلك تأثيرا جوهريا في مستوى الفرص والتهديدات في البيئة ومن بين الاتجاهات المهمة، في السنوات الأخيرة، هي موجة عدم الانتظام، الذي برز بعد إلغاء بعض القيود القانونية .

¹ Op.cit., p28 .

² فرانسيس ديف و مايك و دكوك ، القيم التنظيمية . ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 17 .

³ Marchetti, K.J “ Customer information Should Drive Retail Direct Mail “ Marketing News. 28 February, 1994 P7.

⁴ Ray, Wild « Technology and Management ». New York : Nicholas Publishing Company, 1990, P3 .

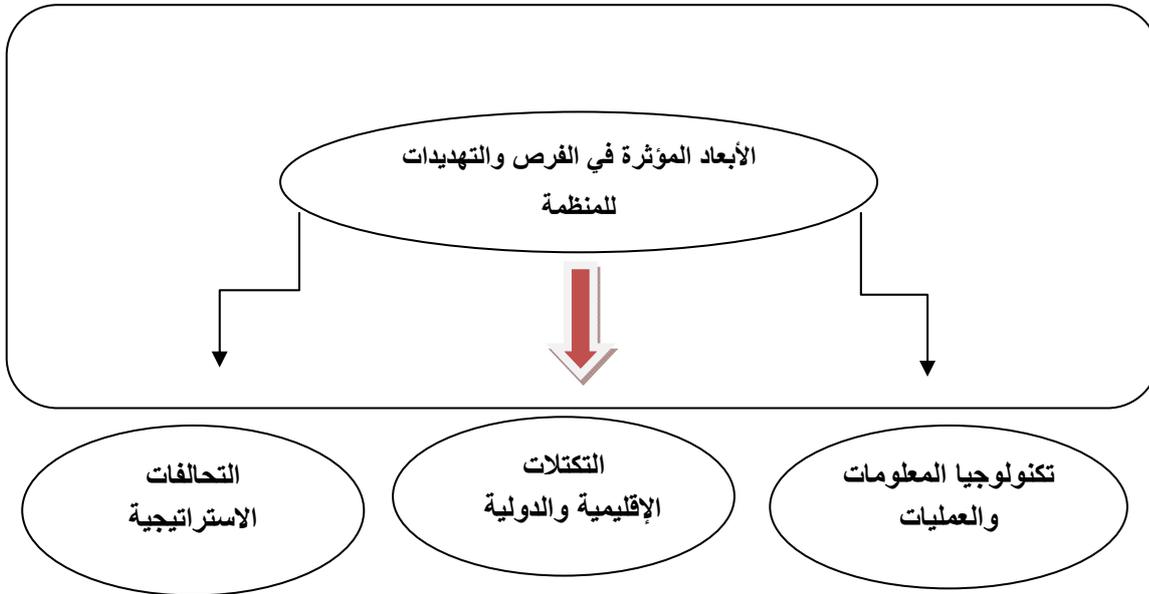
ويدخل في نطاق البيئة السياسية والقانونية كافة الجماعات والمنظمات والأفراد التي تمتلك قوة التأثير في قرارات المنظمة، وتسعى المنظمة في الحصول على تأييدها من قبل المستهلكين، المنافسين، الموردين، جماعات المستهلكين، النقابات ... الخ . بالرغم من كونهم جزءا من النظام الاقتصادي الجزئي إلا أنهم يعتبرون أيضا أنهم جزءا من النظام السياسي .¹

6- عوامل البيئة الدولية والعالمية: Globale and International Environment Factors

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا على منظمات الأعمال بسبب قدرتها في إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا .

وسنوجز في الشكل اسفله أهم الأبعاد المؤثرة في الفرص والتهديدات للمنظمة:²

الشكل رقم 21: يوضح أهم الأبعاد المؤثرة في الفرص والتهديدات للمنظمة.



المصدر : من اعداد الطالبة

¹ سمير خطاب، عايدة سيد، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات . مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992، ص 125 .

² Hill, G.W & Jones, G R, “ Strategic Management Theory” . An Integrated Approach » Op.Cit, P94 .

جدول رقم(2): العوامل الرئيسية والفرعية للبيئة الكلية في خلق الفرص والتحديات للمنظمة

ت	العوامل الرئيسية	العوامل الفرعية
1	العوامل الاقتصادية	معدلات النمو الاقتصادية، الإنفاق الاستهلاكي العام، ميزان المدفوعات، الميزان التجاري، معدلات الفائدة، هيكل السوق، الدخل، النظم المصرفية والسياسة النقدية، السياسة المالية والسياسة الضريبية، المنافسة، ومعدلات التضخم .
2	العوامل الاجتماعية والثقافية	التقاليد، العادات، القيم، اتجاهات المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، التغيير الاجتماعي، السلوك العام للإدارة والمدراء، المسؤولية الاجتماعية، النظرة الاجتماعية للنجاح والفشل، الثقافة، التعليم، الخبرة، والقيم الأخلاقية والحضارية
3	العوامل التكنولوجية	التطورات التكنولوجية، التغيير التكنولوجي، تكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا العمليات، التقنيات الحديثة المستخدمة في تقديم المنتجات أو الخدمات، ظهور سلع جديدة و اختفاء سلع أخرى، الابتكار السريع لمنتجات وخدمات جديدة .
4	العوامل الديمغرافية	حجم السكان في البلد، العمر، المرحلة في دورة حياة العائلة، مستوى التعليم، الجنس، النمو والانخفاض في السكان، التركيب السكاني، في التخصيص والموارد، والمهارات، التغيير في التوزيع السكاني بسبب الهجرة، هيكل الطبقات الاجتماعية .
5	العوامل السياسية والقانونية	السياسة الدفاعية للدولة، الوطنية، القومية، التنظيم السياسي للدولة، الاستقرار السياسي، القوانين والنظام التشريعي، الفلسفة الاقتصادية للنظام السياسي، واتجاه الدولة للنشاط الاقتصادي الخاص .
6	العوامل الدولية والعالمية	المنافسة المحلية، المنافسة الدولية، أنماط التجارة الدولية، دور تكنولوجيا المعلومات الائتلافات بين الدول، التكتلات الاقتصادية، شركات متعددة الجنسية، التحالفات الإستراتيجية، العولمة وأثارها على منظمات الأعمال .

المصدر : مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق . ص 103

✓ المعوقات والممارسات الخاطئة في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي:معوقات منهج التفكير الاستراتيجي:

بعد تناول جوهر وأهمية منهج التفكير الاستراتيجي للمنظمات وما يحققه من أهداف ومنافع في بيئة الأعمال المعاصرة، وبعد وضوح المخاطر والخسائر الناتجة عن غياب أو عدم كفاءة تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو:

ما هي المعوقات التي تمنع أو تقلل فرص الممارسة الفعلية والتطبيق العملي لمنهج التفكير الاستراتيجي في واقع المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة؟

وينبغي التنبه هنا إلى جوهر هذا السؤال، حيث ينصب التساؤل هنا على المعوقات التي تمنع من تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي أو الممارسة الصحيحة لعملية التخطيط الاستراتيجي من الأصل، وهذا يختلف عن تساؤل آخر حول الأسباب التي تقلل من فرص نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي أو بصيغة أخرى ماهي مقومات نجاح وفعالية عملية التخطيط الاستراتيجي، وهذا التساؤل له مكان آخر في هذا المرجع .
و فيما يلي نتناول بعض هذه العوائق أو الأسباب التي تمنع من الممارسة الفعلية والتطبيق العملي لمنهج التفكير الاستراتيجي:¹

1-1 عدم ملائمة أو عدم كفاية الرصيد المعرفي المتاح لدى المختصين أو المسؤولين عن الممارسات الفعلية لعملية التخطيط الاستراتيجي ونتائجها .

1-2 عدم ملائمة النمط الشائع في تقديم أو المعاونة في الاستشارات الإدارية التي يقدمها الخبراء أو المؤسسات الاستشارية في مجالات التخطيط الاستراتيجي .

1-3 تزايد الفجوة بين اعتراف الممارسين بأهمية التخطيط الاستراتيجي وإقرارهم بضرورته لصياغة أهداف المنظمة وتحديد الموارد وتخصيصها على الأنشطة .

1-4 غياب أو عدم وضوح ويسر، الأدوات المهنية التي تستخدم في ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية.

1-5 ضعف أو غياب الجانب الإعلامي عن نماذج من المنظمات والمؤسسات العربية التي حققت نجاحا ونموا واضحا من خلال ممارسة التفكير والتخطيط الاستراتيجي بأسلوب صحيح .

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق . ص 106

1-6 عدم وضوح المنافع المرتبطة بمراحل وخطوات ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، وخطأ التصور بأن منافع هذه العملية تقتصر على ما بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

2-3 الذكاء العاطفي: ابعاده وأهميته في إدارة الصراع في المؤسسة.

✓ تعريف الذكاء العاطفي:

استخدمت الدراسات العربية عدة ترجمات لمصطلح Emotional Intelligence منها: الذكاء الانفعالي و الذكاء الوجداني، و الذكاء العاطفي، وذكاء المشاعر. ولقد استخدم الباحث مسمى الذكاء العاطفي، وهناك العديد من التعريفات الخاصة بالذكاء العاطفي، نستعرضها علي النحو التالي:

يعرف (Salovey & Mayer , 1990) الذكاء العاطفي بأنه قدرة الفرد على رصد مشاعره وانفعالاته الخاصة ومشاعر الآخرين وانفعالاتهم، وبأن يميز الفرد بينهم، وإن يستخدم هذه المعلومات في توجيه سلوكه و انفعالاته وقد قام الباحثان (1997) بتقريب تعريف الذكاء العاطفي حيث تم تعريفه بأنه: " القدرة على إدراك العواطف وسهولة إبرازها وتوليدها لتقويم الأفكار، وفهم العواطف والمعرفة العاطفية، ولتنظيمها بصورة تأملية لتدعيم النمو العاطفي والمعرفي¹.

أما (Goleman, 2014): فيعرفه بأنه القدرة على معرفة مشاعرنا ومشاعر الآخرين وتحفيز أنفسنا وإدارة إنفعالاتنا وعلاقتنا مع الآخرين بفاعلية والقدرة على إثارة الحماس في النفس والمحافظة على روح الأمل والتفاؤل عند مواجهة المشكلات والتعاطف مع الآخرين ومعرفة ما يدور بداخلهم والقدرة على إقناعهم وقيادتهم.

وقد قام (Bar- on, 2001) بتعريف الذكاء بأنه: "منظومة متعددة من المشاعر المترابطة. والقدرات الشخصية والاجتماعية التي تؤثر على القدرات الإجمالية للتكيف الفعال والنشط مع الضغوط والمتطلبات اليومية.

وهناك تعريف لـ (Dulwics & Higgs) للذكاء العاطفي بأنه: " معرفة المشاعر وكيفية توقيفها لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية مصحوبة بالعطف والفهم لمشاعر الآخرين مما يقود لعلاقة ناجحة معهم" (Dulwics & Higgs, 2005).

كما يمكن تعريف الذكاء العاطفي إجرائياً بأنها: " القدرة على الفهم العميق للمشاعر الشخصية، والقدرة على التعبير عن هذه المشاعر بدقة، ومراعاة مشاعر الآخرين ودقة التنبؤ بردود أفعالهم والتحكم في

¹ Poon (A), *Emotionnal intelligence*. Haworth press, United states, 2002, P 61.

العواطف والانفعالات، واستخدام المشاعر والعواطف الشخصية لتيسير الأداء الوظيفي نحو الأنشطة البناءة التي من شأنها تطوير أداء الفرد.

✓ أهمية الذكاء العاطفي:

ترجع أهمية الذكاء العاطفي إلى أهمية العواطف في حياتنا عامة وفي بيئة العمل بشكل خاص، فالعاطفة تؤثر على كل شيء يفعله الفرد، فيمكن للعواطف أن تزيد من الروح المعنوية بين الأشياء غير الملموسة مثل المنويات المرتفعة، والدوافع، والالتزام¹

كما صرح (Zeidner et al, 2009) أن العاطفة تعتبر من المحددات الأساسية للسلوك والإنجاز في العمل التي تؤثر على إنتاجية الفرد والمناخ الاجتماعي، كما تؤثر على عمليات التحفيز والأترك المرتبطة بالعمل والتي بدورها تؤثر على المهام والسلوك الاجتماعي ونتائج الأداء.

ويشير الكثير من الباحثين الذين لهم الفضل في إبراز هذا المفهوم على ضرورة الذكاء العاطفي للقيادة الفعالة (Cooper & Sawaf, 1997)، ويعتقدون أنه حتى ولو تلقى الفرد أفضل تدريب على مستوى العالم ولديه مستوي مرتفع من الذكاء العقلي ولكن دون الذكاء العاطفي فإنه غير قادر أن يجعل من نفسه قائد جيد.

كما أن الدمج بين الذكاء العقلي والذكاء العاطفي يشرح أكثر التباين في النتائج أكثر من الذكاء العقلي وحدة².

بعبارة أخرى، أن القيادة ليست مجرد كفاءة تحليلية أو معرفية مكتملة بحد ذاتها، ولكن المهارات والكفاءات المعرفية في مهارات استهلاكية (أبداعية) لاكتساب مهارات متميزة مثل الذكاء العاطفي (Cherniss & Golman, 2001).

وتتضح هذه النقطة في دراسة أجريت بواسطة إحدى المنظمات والتي تضمنت 33 من القادة، والذين أتموا تدريباً على الكفاءات العاطفية، وتبين نتائج الدراسة أن هناك تحسن في أداء مندوبي البيع بنسبة 10% وذلك المجموعات التي تلقى قادتهم للتدريب على الكفاءة العاطفية (Eichmann, 209).

كما أن هناك العديد من الدراسات التي أظهرت العلاقة الإيجابية بين الذكاء العاطفي و القيادة الفعالة، حيث ناقش³ (Daus & Ashkanasy, 2005) تلك الدراسات التي تختبر العلاقة بين الذكاء العاطفي و

¹ دانيال جولمان، ذكاء المشاعر. الهيئة المصرية للكتاب للنشر والتوزيع، 2004، ص 37.

² Abul – Fath, **General knowledge Digest**. Mc Graw-Hill Education, Amazon, France, 2010, P 10.

³ Daus & Ashkanasy, **Emotion et intelligence émotionnelle dans les organisations**. Amazon, France, 2005, P 460.

القيادة ووجد أن الباحثين توصلوا إلى وجود علاقة بين القيادة (خاصة القيادة التحويلية) و نموذج القدرة الذكاء العاطفي

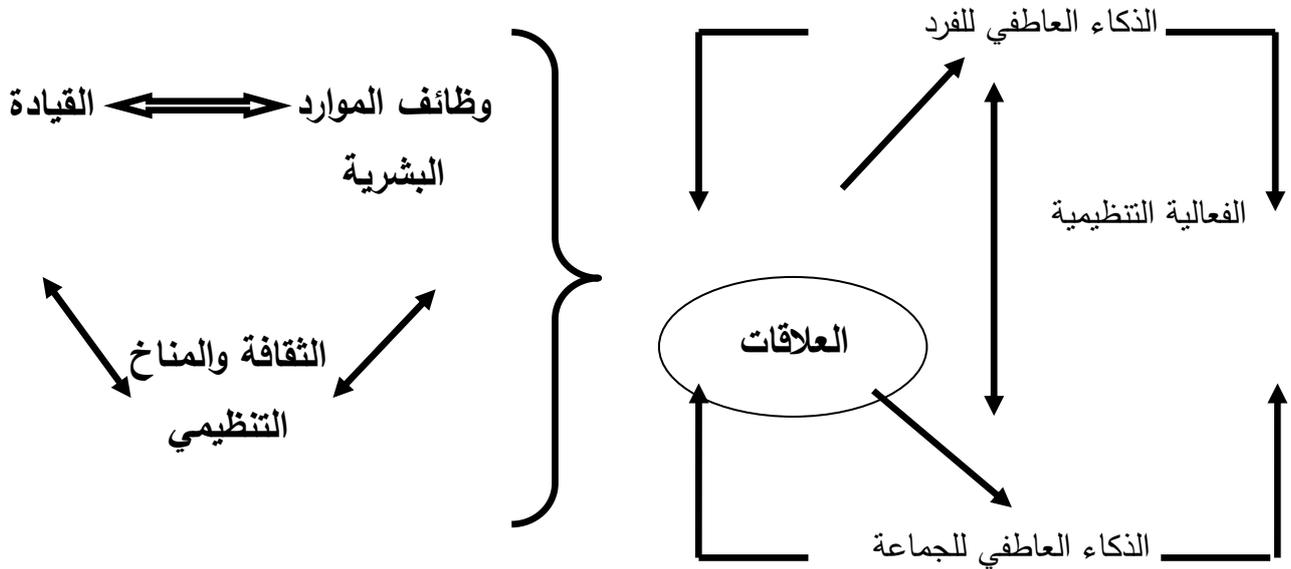
وبشير (George, 2000) أن الذكاء العاطفي يلعب دورا فعلا في فعالية القيادة التي تشمل العناصر التالية:

◀- تنمية الشعور الجماعي بالأهداف والغايات والتوجه نحو تحقيقها

◀-خلق والحفاظ على الإثارة والحماس والثقة، والتفاؤل والتعاون في المنظمة

◀-تشجيع المرونة في صنع القرار والتغيير

الشكل رقم (22) نموذج الذكاء العاطفي والفاعلية التنظيمية¹



أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي قد أدوا أعمالهم بشكل أفضل من نظرائهم، وقدم (Lopes et Al, 2006) دراسة على العاملين في القسم المالي لأحدى شركاته التأمين، ووجد أن الذكاء العاطفي مرتبطا بمؤشرات أداء العمل بما في ذلك مرتبة الشركة.

وفي دراسة (Sy et al, 2006) على 187 من العاملين في مجال خدمات الوجبات السريعة، وجد أن الذكاء العاطفي للعاملين مرتبطا إيجابيا مع الرضا والأداء الوظيفي.

¹ Cherniss & Golman, *the school community journal*. Center for the school community (Lincoln III), Academic development Institute, Université de Virginie, 2001, P: 08

جدول رقم (3) خصائص كل من مفهوم العقلانية والعاطفة¹

المجالات Domains	العقلانية / الرشد	العاطفة
التوجه بالمنظمة	فنية عملية موضوعية	اجتماعية الرؤية شخصي/ ذاتي
التوجه بالوسائل والغايات	النتائج القدرة على التنبؤ الاتساق التخصص الاستقرار كمية التحليل الرقابة	العمليات عفوية/ تلقائي التوع الشمولية الإبداع نوعية الحدس/ بديهية الإكتشاف
التوجه داخل الشخص	الدور الأداء الفهم الإدراك المعتقدات الإمتثال	الشخص الرضا الخبرة الوجدان القيم الإلتزام
التوجه بين الأشخاص	الأدوار التدرج الهرمي الأوامر التوجيه المنفعة	العلاقات التنظيم الشبكي الإلهام الدعم التعاطف

فمن الملاحظ انه لم يعد الاهتمام بالنظرة التقليدية التي تتناول موضوع الذكاء قاصرا على المنظور المعرفي فقط، اذ وجد العلماء أهمية الجانب العاطفي في حياة الإنسان، كما انه لا ينفصل عن التفكير، ومن ثم أصبح هناك إقتناع تام بعدم وجود الازدواجية القديمة بين العقل و العاطفة وهذا ما أشار إليه Goleman إلى أن غالبية المنظمات التي تختار أفرادها على أساس قدر انهم

¹ Aschworth & Humphrey, **Psychology**. Illustrée, prentice Hall, 1995, P 111.

العقلية فقط تنتهي بطردهم على أساس مشكلات يمكن تصنيفها بأنها عجز في الذكاء العاطفي مثل التصلب والتعامل القط مع الآخرين، وضعف المهارات الاجتماعية، والفشل في بناء شبكة اجتماعية، وعدم القدرة على ضبط النفس¹

✓ دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع في المؤسسة

ركزت دراسات الصراع السابقة على الجانب اللي في التعامل مع الصراع، والتي تزعم أن الفرد يواجه الصراع سواء في الحياة الشخصية أو العملية معتمدا على عملية صنع القرار المنطقي والعقلاني، وسيطر هذا الاتجاه على أبحاث الصراع لفترة تتراوح من 1980 إلى 1990 متجاهلا بذلك العوامل و المتغيرات المتعلقة بالعاطفة ولكن شهدت السنوات الأخيرة اهتماما بارزا بين الأكاديميين والممارسين نحو دور العاطفة في إدارة الصراع.

حيث أوضحت نتائج دراسة (Hobman et al, 2013) ان العواطف الإيجابية (مثل السعادة و الحساس) داخل فرق العمل، قد تعمل على تسهيل المناقشات المباشرة للخلافات والصراعات والتي تزيد من فعالية إدارة الصراع

أما العواطف السلبية مثل (العدوانية، الخوف، العصبية) تعوق الاتصالات والمناقشات الايجابية بين أعضاء الفريق حول الخلافات والصراعات بين أعضاء الفريق و من ثم تمنع حل المشكلات التي تؤدي بدورها إلى زيادة حدة الصراع. كما تشير بعض الدراسات إلى أن الحالة المزاجية والعواطف الإيجابية غالبا ما تشجع على المشكلات بطريقة مبتكرة وتوسع من نطاق المكاسب المشتركة إطفاف الصراع وتعزز من الثقة بالنفس، كما تزيد من استخدام استر التوجهات التعامل في إدارة الصراع.

أما الحالة المزاجية والعواطف السلبية تقتل من الجهود المشتركة، ونقل من الرغبة في التعاون، وتزيد من استخدام استراتيجيات المنافسة في إدارة الصراع، ويتلخص ذلك في أن هذين النوعين من العاطفة السلبية والايجابية يمكن أن يساعدا أو يعوقا عمليات إدارة الصراع (Posthuma, 2012).

و بالرغم من أن القرارات و المهام التي تتم على المستوى الفردي أو الشخصي تخضع غالبا للجانب المعرفي أو العقلاني، إلا انه بنقل هذه المهام إلي حيز و ظروف بيئة العمل الجماعي ينتج جانبا عاطفيا نتيجة الصراع في الآراء والأفكار المختلفة.

¹ عبد السميع قورة، العقل والعاطفة. الهيئة المصرية للكتاب للنشر والتوزيع، 2010، ص 06.

و يوضح (Jordan & Troth, 2004) أن صراع المهام TaskConflict يمكن أن يتحول إلى صراع عاطفي Emotional conflict إذا كان من تهديد للأهداف الشخصية أو لتحقيق الذات، وتوفر نتائج هذه الدراسة دليلا تجريبيا على فكرة قدمت من قبل باحثين آخرين وهي أن فرق العمل التي تتضمن أفراد ذوي ذكاء عاطفي مرتفع ستؤدي المهام بشكل أفضل من الفرق التي تتضمن أفراد لديهم مستوى منخفض للذكاء العاطفي، وبالتحديد توضح نتائج الدراسة أن المستوي العام للذكاء العاطفي لفرق العمل وقدرة أعضائه على التعامل مع عواطفهم الذاتية أثناء القيام بحل المشكلات يؤدي الي مستوى مرتفع من الأداء.

وتفسر الدراسة العلاقة بين فترة قدرة الأفراد على التعامل مع عواطفهم الذاتية و بين العمل الجماعي لحل المشكلات أن الفرق العمل التي تحتوي على فرد لديهم مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي ربما يكونون أكثر رغبة للاستماع لوجهات نظر.

كما تظهر نتائج دراسية (Desivilya & Yagil, 2004) أن إستراتيجية التكامل ترتبط ايجابيا بالعواطف الإيجابية بين أعضاء الجماعة، وترتبط العواطف الإيجابية أيضا بالكفاءة الذاتية (اعتقاد الفرد في قدرته على انجاز مهام معينة).

كما تشير دراسة (Shin & Ssanto) أن الذكاء العاطفي يرتبط إيجابيا مع استراتيجيات التعاون (إستراتيجية التعاون واستراتيجية التسوية) ويلك يعني أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي تتبنى مثل هذه الاستراتيجيات في إدارة الصراع، و يفسر الباحثين ذلك بان الأفراد ذوي الذكاء العاطفي يتجهون إلى مراعاة مشاعرهم ومشاعر الآخرين كأساس لصياغة علاقتهم بالآخرين، ومثل هذه السمات تدفع الأفراد دوما الى وضع اهتمامات الآخرين ضمن أولوياتهم عند التعامل مع الصراع وهو جوهر استراتيجيات التعاون، حيث تعتبر استراتيجيات التعاون من الاستراتيجيات القيمة في إدارة الصراع، حيث تقدم حلا مناسباً للصراع، وتحقق نتائج إيجابية من خلال التركيز على النقاط والأهداف المشتركة أكثر من الاهتمامات الشخصية، وتتعامل مع الصراع بطرق تتسم بالإبداع والمرونة، بالإضافة الى الاتصالات وتبادل المعلومات لتحقيق الحلول الأفضل (أو المقبولة على الأقل) لكافة الأطراف المعنية.¹

كما أشار (Suliman & AL- Shaikh, 2007) إلى أن الأفراد ذوي المستوي المرتفع من الذكاء العاطفي يظهرون مستويات أقل من الصراع، ومستويات أعلى من الاستعداد للابتكار والإبداع، القادة الأذكياء

¹ - Monres et all, *Intelligence émotionnelle et Management : Comprendre et utiliser la force des émotions.* De Ilios Kotsou, France, 2019, p. 138. بتصرف

عاطفيا الذين يعرفون متطلبات العمل ويستخدمون حالات قوتهم، ويتغلبون على حالات ضعفهم الذاتية يكونون أكثر قدرة و فعالية على إدارة الصراعات ولها من خلال استخدامهم الاتصال الفعال بكافة الاتجاهات و إستخدام أكثر نمط من أنماط القيادة الإدارية.

وعلى الرغم من أهمية مفهوم الذكاء العاطفي في مجال العمل، كما انه لقي قبولا من قبل العديد من المنظمات، إلا ان هناك انتقادات من العديد من الباحثين أنه ليس هناك أدلة علمية كافية لدعم هذه المزاعم، وفي استعراض الدراسات التي تناولت الذكاء العاطفي، اتضح أن الكثير من سمات الذكاء العاطفي لديها التأثير الإيجابي في أماكن العمل، ومع ذلك يعتقد البعض أن هناك قصور في الأبحاث التجريبية في إثبات صحة البناء والمحتوى لهذا المفهوم والذي تختلف تعريفاته ونماذجه (Landy, 2005) حيث أكد (Locke, 2005) في تقييمه لدراسة (Goleman et Al, 2002) والتي تربط بين الذكاء العاطفي والقيادة الفعالة والتي تؤكد أن القيادة عملية عاطفية، أن اتساع الذكاء العاطفي في مجال القيادة غير ملائم ويشوه الدور الحيوي الذي يلعبه التفكير العقلاني والذكاء العقلي في عملية القيادة.

كما صرح (Locke) أن مفهوم الذكاء العاطفي ليس أكثر من مهارة استقرائية (فحص الشخص أفكاره ودوافعه ومشاعره) والتي تشمل على القدرة على تركيز انتباه الفرد (داخليا وخارجيا) واختيار مسار الفعل بناء على العقلانية (مقابل الإنفعالية).

الشكل رقم (23) الاستراتيجيات الخمسة لإدارة الصراع وفقا لبعدي الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين

الاهتمام بالذات¹ Concern for Self

مرتفع	منخفض
التكامل Integrating	الإلزام Oblinig
السيطرة Dominating	التجنب Avoiding

¹ Williams, **Handbook of Emotion Regulation**. Edited by James Gross, France, Guilford press, France, 2011, P

1- إستراتيجية التكامل Integrating Strategy:

تشير إستراتيجية التكامل إلى تعاون جميع الأفراد واتفق المصالح والاهتمامات بين الأطراف المختلفة، فعندما يكون العاملان قادرين على التعاون تصبح بيئة العمل أكثر متعة مما يؤدي إلى حل المشكلات ومقابلة احتياجات العاملين والعملاء¹، واتفقت الكثير من الدراسات على أن التعاون والتكامل في بيئة العمل يسمح للعاملين بعرض المزيد من الأفكار والحلول المبتكرة للمشكلات التي تواجههم (2009) Gutmann، ويولي هذا النمط مستوي مرتفعا من الاهتمام بالذات والآخرين حيث ينتج موقف " فائز - فائز " (Lami et al., 2007).

2- إستراتيجية التجنب Avoidling Strategy: تعني إستراتيجية التجنب إن الفرد قد يدرك وجود الصراع ولكن يتجاهله ولا يحرك ساكن تجاه ظنا منه أن يتحسن الموقف بد فترة من تلقاء نفسه² وتأخذ إستراتيجية التجنب ثلاثة أشكال رئيسية: أولهما إهمال موضوع الصراع بمعنى تجاهل موقف الصراع عليه. والشكل الثاني هو إقامة حواجز بين طرفي الصراع، أما الشكل الثالث فيعمل على الحد من التفاعلات أو العلاقات المتبادلة بين أطراف الصراع، كما تنطوي إستراتيجية التجنب على مستويات منخفضة من كل من الإيجابية والتعاون.

2-4- الميزة التنافسية مراحلها ودور الذكاء العاطفي في تعزيزها:

يعد مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم ادارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي، حيث ينظر الى الإدارة كعملية ديناميكية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من الانحرافات الداخلية والخارجية التحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على المؤسسات الأخرى المنافسة لها. إن الدور الحساس الذي تلعبه الميزة التنافسية في حياة مؤسسات الأعمال يوصي بأهمية التعرف على مفهوم تلك الميزة وما هي المصادر التي تتولد منها الميزة التنافسية، وكيفية تقسيم الميزة التنافسية داخل مؤسسات الأعمال.

01- تعاريف الميزة التنافسية:

يعد مصطلح التنافسية (la Compétitivité) وكذا مصطلح المنافسة (la Concurrence) من أكثر المفاهيم تداولاً على المستويين الاقتصادي والتسييري، فهما يتداخلان ضمن ما أصبح يعرف بالميزة التنافسية، كما جرى التمييز ضمن الأدبيات المعاصرة لموضوع التنافسية بين مفهومي الميزة النسبية

¹ - Williams, op.cit. P 31

² - Robbins (Pam), Emotional intelligence with pam Robbins. Pam Robbins, 2006, P 127. بتصرف

(L'avantage comparative) في التجارة الدولية لـ: "ريكاردو" D.Ricardo المبينة على فكرة الوفرة النسبية العوامل الإنتاج التي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول، وبين مفهوم الميزة التنافسية (L'avantage concurrentiel) التي تعتمد على الكفاءة في استغلال الموارد، والجودة، والتدريب، والبحث والتطوير، والمعرفة، والكفاءات، والمحافظة على البيئة... الخ⁽¹⁾.

يرى " Hazier " بانها عبارة عن تكوين نظام يمتلك مزايا منفردة ومتميزة على باقي المنافسين وأن الفكرة الرئيسية هي خلق قيمة للزبون بطريقة كفؤة ومناسبة " (2).

وفي تعريف آخر هي: "قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، فالابتكار و الإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل"⁽³⁾.

حيث يعرف " Porter " الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر هي القدرة على إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع نلاحظ أن porter تعريفه يؤكد على جوهر الميزة التنافسية المتمثل في الإبداع " (4).

كما تعرف الميزة التنافسية أيضا على أنها: " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة ويتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس " (5).

وعرفها (Macmallaand & Tampo, 2000) بانها «الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الأخرى " (6).

ومن خلال التعاريف المقدمة، نجد أن الميزة التنافسية تكمن في قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة اقل او منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ

¹ -OECD, *Technology and the Economy: the Key, Relationships*, France , 1992, P :04.

² - يوسف حجري سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، *التسويق الإلكتروني*. دار الوراق، الأردن، ط1، 2009، ص 342.

³ - محمود الشيخ، مرجع سابق. ص: 80.

⁴ - Porter (M), *L'avantage concurrentiel des nations*. inter-éditions, France, 1993, P 48.

⁵ - نبيل مرسي خليل، *الميزة التنافسية في مجال الأعمال*. الدار الجامعية ومصر، 1998، ص 37 .

⁶ - تامر البكري، مرجع سابق. ص 194.

بهذه الميزة، وهذا ما يوضح بدوره أن الميزة التنافسية في مفهومها العام، أصبحت تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، خاصة مع زيادة حدة المنافسة والصراع التجاري العالمي، مما يحتم على المؤسسات تمييز نفسها لاكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي.

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية:⁽¹⁾.

1/- بنى على اختلاف وليس على تشابه.

2/- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.

3/- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية:

1/- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

2/- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

3/- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها⁽²⁾.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية؛ لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.

(02) - محددات الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية للمؤسسة ما تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة والمتغيرين هما:

1-2) - حجم الميزة التنافسية:

تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية والحجم إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنافسة⁽³⁾.

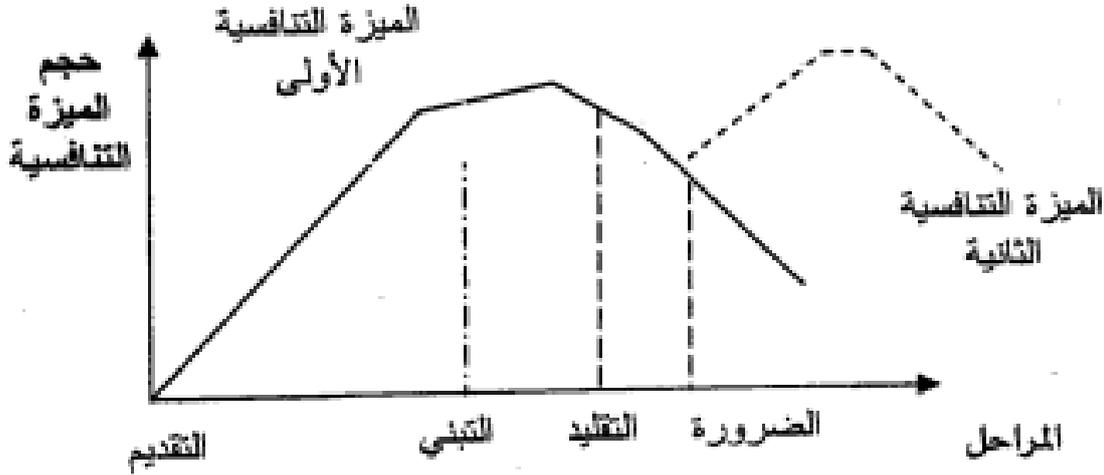
¹-M. Porter, Op.cit. P 14.

²-G. Garibaldi. Stratégie concurrentielle: choisir et gagner. Ed. d'organisation. 1994. P 95.

³- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 86.

إن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مثل دورة حياة المنتج كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (24): مراحل دورة حياة الميزة التنافسية¹



الميزة التنافسية الأولى

ويمكن شرح المراحل السابقة كما يلي:.

← **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و الاستعداد البشري، المادي، المالي، و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

← **مرحلة التبني:** وتعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون عليها تكون الوفورات هنا في أقصى ما يمكن مرحلة التقليد و تراجع حجم الميزة التنافسية، وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم و منه انخفاض في الوفورات.

← **مرحلة الضرورة:** وتأتي منها مرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزات الحالية، و إذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

2-2) - نطاق التنافس:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي⁽¹⁾:

2-2-1) - نطاق القطاع السوقي:

يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسات و العملاء الذين يتم خدمتهم أو ما يتم التركيز على قطاع سوقي معين من السوق أم كل السوق.

2-2-2) - النطاق الرأسي:

يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التمييز.

2-2-3) - النطاق الجغرافي: يعكس مدى المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسات، و يسمح النطاق الجغرافي بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم المنتجات نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)⁽²⁾

2-2-4) - نطاق الصناعة: تعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الموارد عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة⁽³⁾.

03) - مصادر الميزة التنافسية:

تسعى المؤسسات دائما الى اكتساب مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تزاوله الأمر الذي أوجب عليها ضرورة إعداد وتهيئة القدرات والإمكانات، من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة ودعم بها هذه

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق. ص 98.

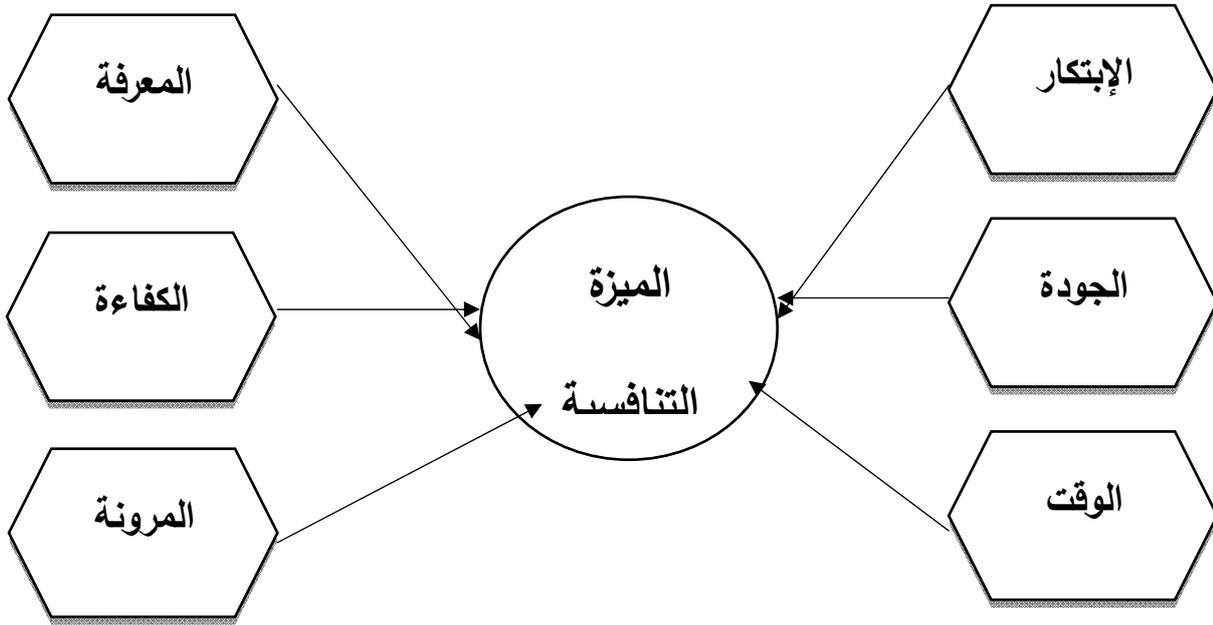
² - عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، نوفمبر 2010، ص 06.

³ - نفس المرجع. ص 06.

المزايا وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق، تكون نتيجته فعالة وكفاءة أعلى في الأداء. لذلك فالمؤسسة لكي تبقى دائما في المنافسة عليها إيجاد المصادر المختلفة والتي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال، على اعتبار أن مصادر الميزة التنافسية أصبحت متعددة ومعقدة نظرا لما أصبحت تمليه المتغيرات المتسارعة.

والشكل التالي يقدم المصادر المساعدة في خلق المزايا التنافسية في بيئة النشاط

الشكل رقم (25): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نبيل مرسي خلي، مرجع سابق، : 20.

04 - المحافظة على الميزة التنافسية:

بشكل عام، يمكن المحافظة على الميزة التنافسية عندما تتوفر بعض من الظروف التالية:

■ - إذا كانت الميزة التنافسية للمؤسسة موجودة في سوق ضيق وصغيره بحيث لا يوفر مبررا أو لا يكون جذابا بالنسبة للمنافسين لدخوله ومزاحمة نشاط المؤسسة فيه. وهذا ما يشير الى إستراتيجية التركيز التي تناولها porter حيث أنها تركز على قيام المؤسسة بإيجاد جزء من السوق لتوجيه كافة أنشطتها إليه، مما يمكنها على خدمة المستهلكين فيه بشكل أفضل، والعمل على التعرف على حاجاتهم بشكل أدق، مما يسهل عملية إرضائهم، وبنفس الوقت يكون هذا السوق من الصغر بحيث لا يكون مغريا لتوجه المنافسين إليه.

■ - إذا ما كانت الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة تتطلب استثمارا ضخما في رأس المال بالنسبة للمنافسين، مما يؤدي الى صعوبة التقليد هذه الحالة.

■ - إذا كانت الميزة التنافسية للمؤسسة مستندة إلى تكنولوجيا متطورة ومحمية من التقليد ببراءات الاختراع، وتتطلب الاستثمار المتواصل لتعزيزها، مما يمنع المنافسين من الوصول إليها. إذا استطاعت المؤسسة خلق ولاء لسعتها لدى المستهلكين وذلك بتميزها عن سلع المنافسين، سيؤدي ذلك بلا شك للمحافظة على ميزة سلعتها التنافسية

- الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

حدد بورتر نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز:

(01) - ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب الا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة. فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها لا القطاع (1).

(02) - ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي تميز من بينها التعلم وأثار بثه، بحيث قد تتجم خاصية التفرد النشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل (2).

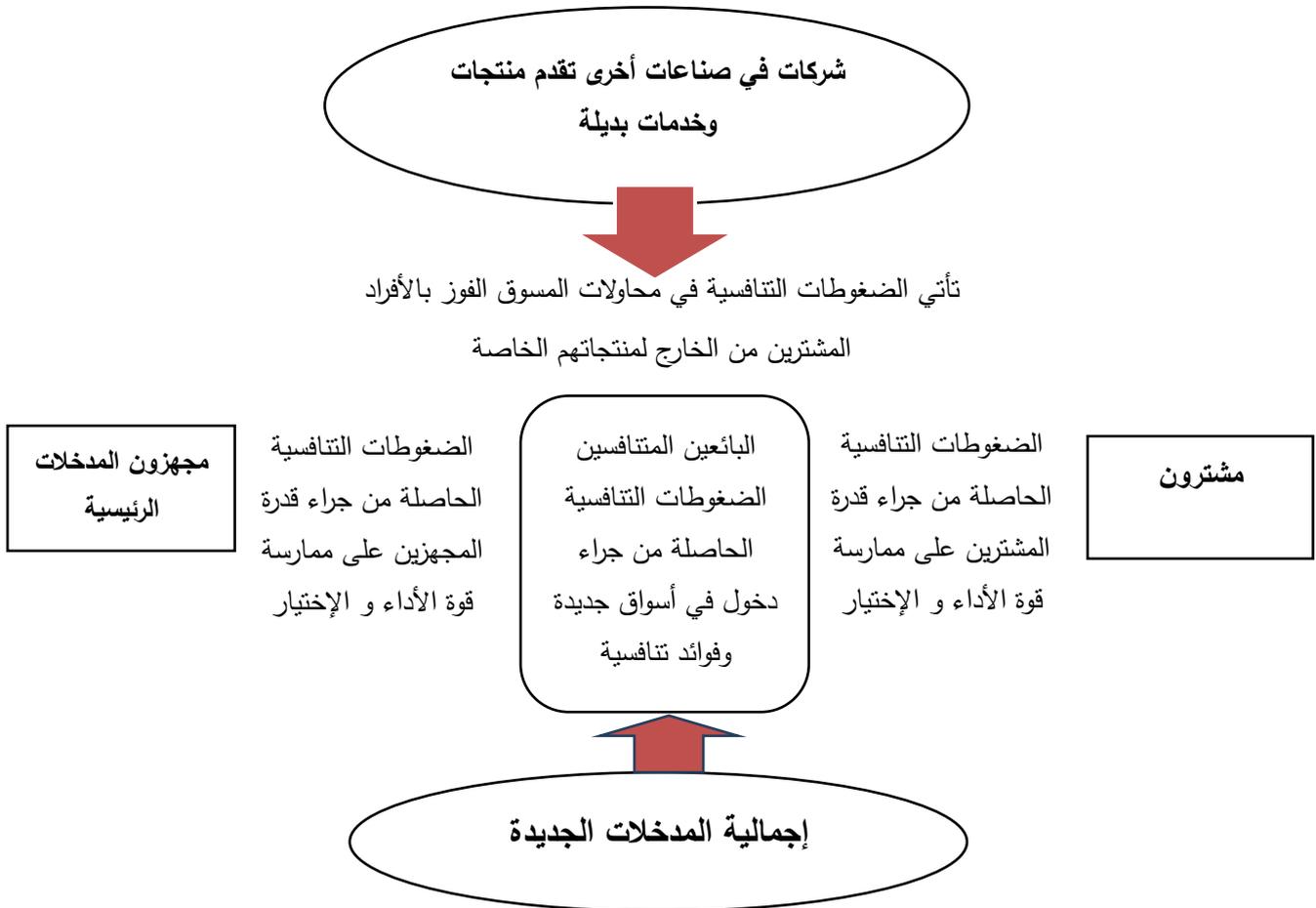
¹ - Porter (M), Op.cit. P 85.

² - Ibid., P 152.

○ **المطلب الثالث: نموذج قوى التنافس الخمسة ل Porter:**

قدم " Porter " ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله ليكل الصناعة الدول المتقدمة تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها و المحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة ل: بورتر¹، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية لمؤسسة ما إزاء ماكسيها ضمن القطاع إن القوى التي تحكم المنافسة في الصناعة، قدمها Porter ضمن خمسة أقسام كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (26): نموذج القوى الخمسة لبورتر¹



الضغوطات التنافسية الحاصلة من جراء التهديد من دخول منافسين جدد إلى الصناعة

¹ يوسف حديم سلطان، هاشمي فوزي دباس العبادي، التسويق الإلكتروني، دار الوراق، الأردن، ط1، 2009، ص 346.

خلاصة

المناجنت الاستراتيجية ممارسة متجذرة في المؤسسات بمختلف وظائفها ومستوياتها التنظيمية، لكن للأسف " نظريا لا ميدانيا" ، فعلى قدر سرعة التحولات التي يشهدها العالم فالمحيط المؤسسي فالمناخ التنظيمي للمؤسسة ازدادت أهميته ليصبح العنصر الأساسي لضمان الاستمرار والتنافسية معا . وهذا ما لا نلحظ ممارسته في المؤسسة، حيث بقي مفهومه كباقي المصطلحات التسييرية المجردة الغير مفعلة كما ينبغي في وضع وتنفيذ استراتيجية المؤسسة.

الجانب التطبيقي

للدراسة

الفصل الخامس:

تقديم ميدان وعينة الدراسة

Provide field and study sample

أولاً: تقديم مؤسسة الدراسة presentation of the study institution

1-1- لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

1-2- أهداف ومهام المؤسسة

1-3- التعريف بالهيكل التنظيمي

ثانياً: تقديم عينة البحث presentation of the study sample

2-1- تعريف وتحديد عينة البحث

2-2- منهجية و مراحل جمع و تفريغ بيانات الاستمارة بالمقابلة

2-3- خصائص العينة

أولاً: تقديم مؤسسة الدراسة: presentation of the study institution

1-1- لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية:

المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI" فرع "VIR"

✓ تعريف المؤسسة:

تعتبر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من أكبر المؤسسات العمومية، حيث تقع بالمنطقة الصناعية للروبية على بعد 30 كلم شرق الجزائر العاصمة على الطريق الوطني رقم، 05 و تتربع على مساحة قدرها 320 هكتار موزعة بين المنطقة الشمالية 100 هكتار و المنطقة الجنوبية 220 هكتار، وتملك المؤسسة قوة عمالية تقدر ب 9000 عامل، وتتميز برأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري محددة من طرف المجلس الوطني للتخطيط تحت الأمر C.N.P ومقسم إلى 4400 سهم بقيمة اسمية تبلغ 500 000 دينار جزائري للسهم الواحد، محرر بنسبة 100% من طرف الدولة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

صورة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، فرع "VIR"¹.



✓ تقديم فرع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية للروبية "VIR" و "DVI" سابقا:

○ قسم السيارات الصناعية: يعتبر كوحدة منبثقة عن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، فهو يقع شرق العاصمة بنحو 30 كلم، و يعد من أهم الوحدات الإنتاجية الاقتصادية المستخدمة بعد الاستقلال، حيث يظم هذا القسم مساحة 746 980 متر مربع، منها 157 278 متر مربع مغطاة، ويبلغ عدد العمال 2859 عامل موزعين على مختلف ورشات الإنتاج و مكاتب التسيير.

¹ المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الروبية، فرع VIR.

وفي 2011 تحول قسم السيارات الصناعية إلى فرع متحرر عن الشركة الأم (SNVI)، وأصبح يسمى: VIR - فرع السيارات الصناعية وهذا بناء على قرار مجلس إدارة حصص الدولة، ولقد تم تأسيسها على أساس الأعمال وأصول شعبة المركبات التجارية، حيث أصبحت تمتاز بالامتيازات التالية:

- النموذج القانوني: شركة مساهمة.
- التسمية الاجتماعية: السيارات الصناعية الروبية "VIR".
- رأس المال الاجتماعي: 01 مليون دينار جزائري مقسمة إلى 100 سهم.
- المدة: 99 عاما من التسجيل في السجل التجاري.
- المقر: المنطقة الصناعية للروبية، الطريق الوطني رقم 05 ص. ب 15، ولاية الجزائر العاصمة.



صورة ملتقطة عن طريق الأقمار الاصطناعية للمؤسسة¹.

¹ - المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الروبية، فرع VIR. [http://www.googleearth.com] .

✓ مراحل تطور المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية:

- لقد شهدت الصناعة الميكانيكية في الجزائر عدة تطورات والتي يمكن تلخيصها في المراحل التالية:
- من 1957 إلى 1969: تقرر في:
 - 02 جوان 1957 بناء مؤسسة لتزكيب السيارات الصناعية ذات الوزن الثقيل بارلي، الجزائر بالروبية التي تبعد عن شرق الجزائر العاصمة ب 30 كلم.
 - 15 أكتوبر 1958 : تم وضع أول شاحنة بارلي مركبة في الجزائر.
 - في جوان 1964: امتلكت الحكومة الجزائرية %40 من أسهم مصنع بارلي عن طريق الصندوق الجزائري للتنمية.
 - 09 أكتوبر 1967: تم إنشاء المؤسسة الوطنية للصناعة الميكانيكية "SONACOM" بالأمر 150/67، لغرض تنمية و ترقية الصناعات الميكانيكية في الجزائر عن طريق تطوير جميع التقنيات الصناعية (التصهير، السباكة، التصنيع، المعالجة الحرارية).
 - في 1969: المؤسسة الوطنية للصناعة الميكانيكية "SONACOM" تحصلت على احتكار استيراد العتاد الميكانيكي في الجزائر، الأمر الذي يسمح لها بتوسيع حقل العلاقات الدولية.
 - من 1970 إلى 1982: وتضمنت ما يلي :
 - في 03 جويلية 1970 : تم شراء بارلي الجزائر من طرف المؤسسة الوطنية للسيارات الميكانيكية "SONACOM".
 - في 14 جويلية 1971 : و بأمر رقم 52/71 قامت الحكومة بالتأميم النهائي لكل الوحدات الإنتاجية.
 - بين 1970 و 1973: قامت المؤسسة خلال أول المخططات الرباعية في الجزائر بتنفيذ برنامج استثماري، يقدر غلافه المالي ب 2.5 مليار دينار جزائري، لإنشاء سبعة مركبات صناعية متكاملة.
 - و في 1974: خرجت من المصنع أول سيارة صناعية من صنع جزائري و كان الإنتاج في هذه الفترة مخصص لاحتياجات القطاع العام.
 - في 1980: استقلت المؤسسات التي كانت تابعة ل "SONACOM" عند إنشائها و التي كانت تشمل إحدى عشر مؤسسة¹.
 - في 06 جويلية 1981 : وافق مجلس الوزراء على إعادة هيكلة "SONACOM"، والتي انبثقت عنها المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) هذا بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 81-342 المؤرخ في 12 ديسمبر 1981 في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

¹ - المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الروبية، فرع VIR.

- **من 1983 إلى 2000:** وتضمنت ما يلي:
 - في سنة 1993: أصبحت (SNVI) مؤسسة ذات أسهم، رأس مالها يقدر ب 2.2 مليار دينار جزائري.
 - سنة 1994: وضعت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تحت المراقبة للشركة القابضة الميكانيكية قصد إعادة هيكلة السيارات المنتجة من طرف الحكومة منذ 1994، و بالتوجيه من طرف المجلس الوطني لمساهمة الدولة.
 - 10 ماي 1995: قامت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بتغيير نظامها القانوني لتصبح مؤسسة عمومية اقتصادية.
 - 03 جوان 2000: أصبحت القابضة الميكانيكية شركة قابضة ميكانيكية و الكترونية.
 - ما بعد 2000: بعد أن كانت مهمة المراقبة للشركة القابضة، أصبحت الشركة الوطنية للسيارات الصناعية تراقب نفسها ابتداء من 04 أوت 2002، و بذلك أصبح مصير كل السياسات الاستثمارية واستراتيجيات الهيكل الداخلية بيد المؤسسة.
 - وعلى إثر القرارات التي اتخذها المجلس الوطني للتخطيط، أصبحت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية " SNVI " كما يلي:
 - **الطابع:** شركة ذات أسهم تتبع الآليات المحددة في المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993 , و تتبع أيضا الإجراءات و القواعد التي تمارس في المؤسسة العمومية الاقتصادية.
 - **الهدف الاجتماعي:** البحث والتطوير، الإنتاج والتوزيع والتصدير في مجال السيارات الصناعية ومحتوياتها.
 - **التسمية الاجتماعية:** تبقى التسمية دائما " المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية " باستعمال الرمز " SNVI".
 - **المقر الاجتماعي:** المقر الروبية (الجزائر العاصمة) , الطريق الوطني رقم BP05153¹.
 - **في 2011:** تحولت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية إلى مجموعة تحتوي على فروع (groupe SNVI) وهي (CIR – VIR – FOR).
 - فرع السيارات الصناعية : Véhicules industriel Rouïba (VIR)
 - فرع الهياكل الصناعية (CIR) Carrosserie industrielle Rouïba :
 - فرع السباكة : Fonderie Rouïba (FOR)

¹ المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الروبية، فرع VIR.

1-2- أهداف وأهمية المؤسسة:

✓ مهام وأنشطة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية:

المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مكلفة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بالبحث، التطوير الإنتاج ، التصدير، التوزيع وبصيانة السيارات الصناعية التي تضم:

- الشاحنات.
- الحافلات الصغيرة والكبيرة.
- الشاحنات الخاصة (شاحنات الحماية المدنية، شاحنات الخزانات المائية، شاحنات جمع الفضلات، شاحنات الرفع).
- العربات المقطورة ونصف المقطورة.



المصدر: المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية.¹

وبصفة عامة كل السيارات الموجهة للنقل البري للأشخاص، السلع والمواد ذات حمولة أكبر من 1.5 طن، ومن جهة أخرى فان المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مكلفة بتأمين وترقية النشاطات ما بعد البيع للسيارات الصناعية وكذا مساعدة المستعملين الكبار لمنتجاتها، في إطار وضع إمكانياتهم الخاصة فيما يخص الصيانة.²

¹ المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الروبية، فرع VIR .

² معلومات مقدمة من طرف فرع السيارات الصناعية

ومنه نستطيع أن نأخذ ثلاث مميزات كالتالي:

- مؤسسة جديدة متخصصة ومتكاملة.
- تتوفر على تنوع كبير في المنتج.
- متواجدة على كل مستوى التراب الوطني.

✓ **أهداف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية " SNVI " :**

مثل أية مؤسسة اقتصادية، للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مجموعة من الأهداف فيما يلي:

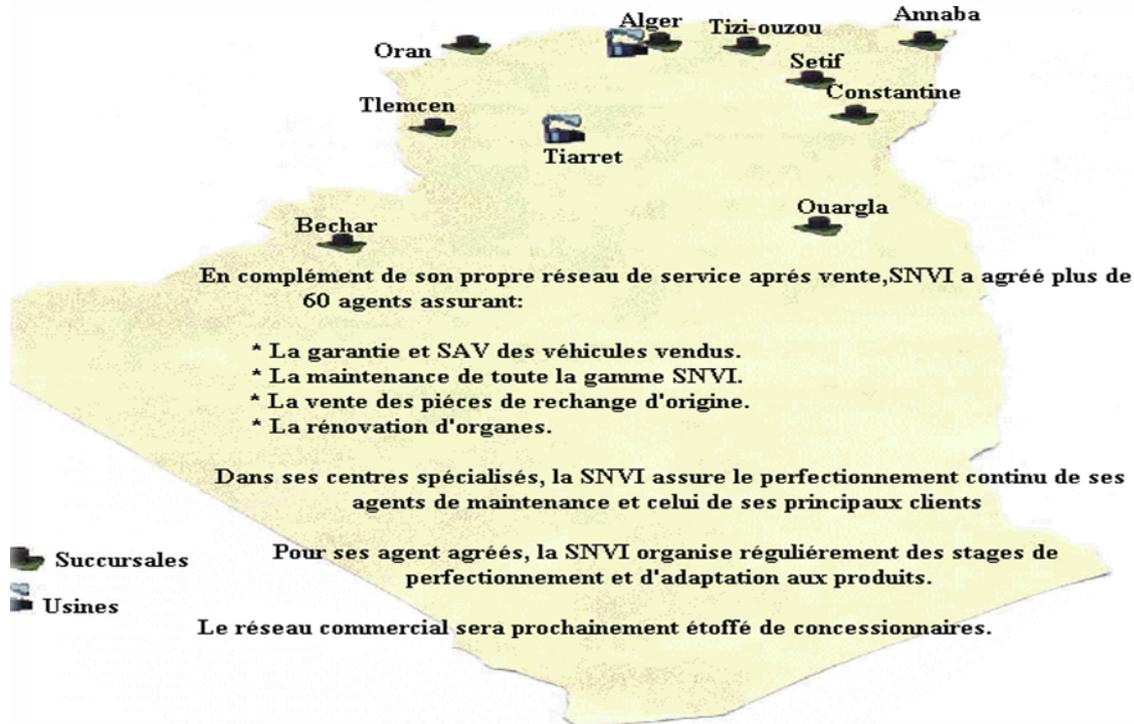
- تلبية الاحتياجات الوطنية للسيارات الصناعية.
- سد الفارق بين الكمية التي تم إنتاجها والكمية المطلوبة في السوق.
- تخفيض سعر وتكلفة السلع والخدمات، مع ضمان نجاحها.
- رفع مستوى العمال والتقنيين بالتكوين والتعليم المكثف للحد من التبعية التقنية.
- المساهمة في التطور الاقتصادي والاجتماعي للوطن.

✓ **الدول التي تصدر لها إنتاجها:**

تقوم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بتصدير إنتاجها إلى بعض الدول العربية والإفريقية، كما توضحه هذه الخريطة والتي تحصلنا عليها من الموقع الإلكتروني للمؤسسة.



المصدر: المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

✓ الأماكن التي تتواجد فيها "SNVI" عبر القطر الوطني:

المصدر: المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

1-3- تعريف الهيكل التنظيمي:

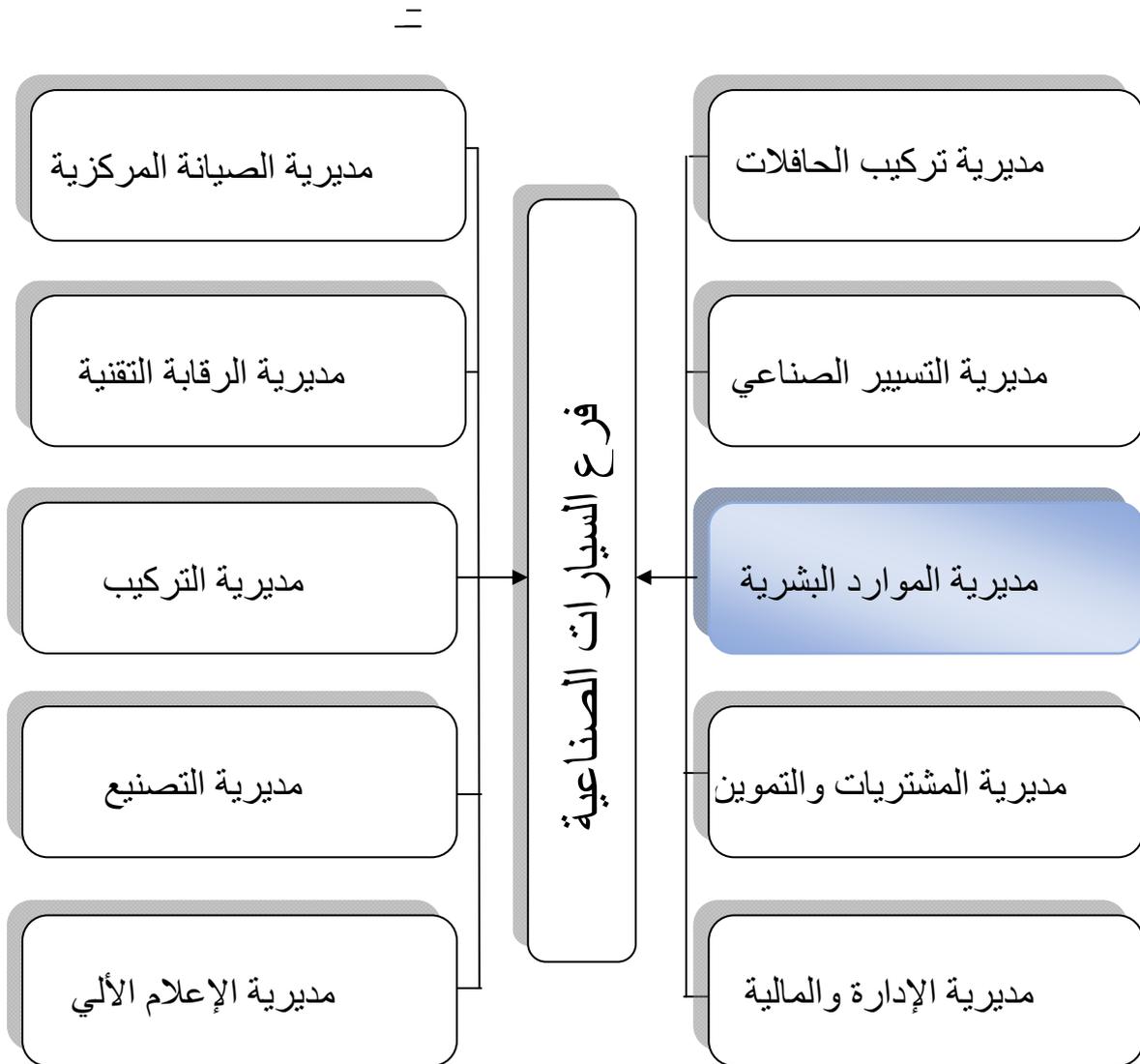
✓ تقديم الهيكل التنظيمي لفرع السيارات الصناعية "VIR": يتكون فرع السيارات الصناعية على تسعة (09) مديريات و تنقسم كل مديرية إلى فروع والتي تنقسم بدورها إلى مصالح , و تتمثل المديريات فيما يلي:

- مديرية التسيير الصناعي: تهتم هذه المديرية بتسيير مخازن الغيار وذلك من خلال التمويل والتوزيع لهذه القطع على مختلف ورشات التركيب، وكذلك تهتم بتشغيل نظام البرمجة ومراقبة الأنشطة، والوسائل المستعملة من أجل تحقيق تسيير صناعي أمثل.
- مديرية التصنيع: هي المكلفة بتحويل المادة الخام إلى مادة قابلة للاستعمال على شكل مصنع أونصف مصنع، بالإضافة إلى مراقبة المادة الخام قبل الإنتاج و أثناء التحضير للعملية الإنتاجية، وتحتوي هذه المديرية على ما يلي : مركز الميكانيكي، مركز التصهير، مركز الخراطة.
- مديرية التركيب: تهتم هذه المديرية بتنفيذ عمليات الإنتاج وفقا للمواصفات و الرسوم و المخططات المنفق عليها مع الزبائن، فتقوم بعملية تركيب الشاحنات، المطالة والتطريق.
- مديرية المراقبة التقنية: تهتم المديرية التقنية بوضع التقنيات و الوسائل اللازمة من أجل الإنتاج وتطويره من حيث الجودة و النوعية و الكمية، و كذا مراقبة نوعية المنتج، كما تهتم بدراسة المشاريع .

- **مديرية الصيانة المركزية:** كلفت هذه المديرية بالمحافظة على الآلات والمعدات، تصليح ووقاية التجهيزات والآلات بصفة مستمرة أو شبه مستمرة، إدخال تحسينات والتغييرات اللازمة على معدات الإنتاج والرفع من مدة صلاحيتها.
- **مديرية الإدارة المالية:** تقوم هذه المديرية بالمشاركة في إعداد الأهداف الاقتصادية والمالية، والعمل على تنفيذها كما تضمن التسيير المحاسبي والمالي في إطار القوانين والقواعد المعمول بهما، وذلك بإعداد الميزانية الافتتاحية والختامية وإدارة رأس مال المؤسسة في عمليات الإنتاج وتوزيع الأجر ومختلف المصاريف.
- **مديرية المشتريات والتموين:** تقوم هذه المديرية بالدراسات التقديرية للمشتريات على المدى المتوسط والطويل بالإضافة إلى التسيير الإداري لكل الفئات المتعلقة بجمركة المواد المستوردة، كما تقوم بإعداد الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق أهدافها.
- **مديرية تركيب الحافلات:** تضم هذه المديرية تركيب الحافلات ثلاث وظائف أساسية هي، وظيفة التوصيف التي تقوم بالتموين، وكذا وظيفة الطرق و التي بدورها تهتم بحراسة الوسائل و التحضير لمجمل الإنتاج ... الخ أما الوظيفة الثالثة هي وظيفة الإنتاج تقوم بتجسيد البرنامج.
- **مديرية الموارد البشرية:** يعد العنصر البشري من أهم موارد المؤسسة لذا خصصت له مديرية تهتم بشؤونهم فنقوم بالتوظيف، والإدارة بالمراقبة والمتابعة المستمرة للمستخدمين وكذا تقوم بالإعداد لعمليات التكوين والترقية وضمان تنفيذها.
- **مديرية الإعلام الآلي:** مهمتها تركز في تحسين تقنيات الإعلام الآلي التي تعتبر من الوسائل المهمة في التسيير واتخاذ القرارات لمؤسسة "SNVI"، وتستعمل على عدة أقسام هي: قسم الدراسات، قسم الاستغلال، قسم الصيانة إلى جانب هذه المديريات نجد ملحقات مرتبطة بشكل مباشر بالمديرية المركزية لقسم السيارات الصناعية وتتمثل في:
 - **مساعد الأمن والاتصال:** من مهامه الأساسية حماية ممتلكات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وفرع السيارات الصناعية " VIR " على وجه الخصوص وضمان أمن العاملين لديها ويشرف أيضا على وضع آليات للاتصال بين فرع السيارات الصناعية والمؤسسة الأم.
 - **الطب التنسيقي:** من مهامه الأساسية شراء متطلبات الصيدلة وتوفيرها للأطباء الموزعين على مراكز الإنتاج¹.

¹ المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الروبية، فرع VIR

الشكل (27) : الهيكل التنظيمي لفرع السيارات الصناعية "VIR" سنة 2019



مقر التربص

المصدر: وثائق المؤسسة

ثانيا: تقديم عينة البحث : presentation of the study sample

2-1- تعريف وتحديد عينة البحث

يتمثل عدد عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية - الجزائر - في 2859 عامل ، منهم 430 إطار ، 371 عون تحكم و 2058 عون تنفيذ ، والجدول التالي يوضح توزيعهم في المؤسسة :

الجدول رقم (04): يبين توزيع العمال في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية

العمال	التكرار	النسبة
إطار	430	15,05%
عون تحكم	371	12,97%
عون تنفيذ	2058	71,98%
المجموع	2859	100%

الجدول رقم (05): يبين توزيع القادة المسيرين للمؤسسة

القادة المسيرين	التكرار	النسبة
المدراء	15	5,66%
رؤساء الدوائر	36	13,58%
رؤساء المصالح	214	80,75%
المجموع	265	100%

وبما أننا بصدد دراسة موضوع دور المقومات الاجتماعية في تحقيق المناجمنت الاستراتيجي وتطبيق المقاربتين النظريتين الأولى البنائية الوظيفية لتالكوت بارسونز والثانية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزبي، سيضم بحثنا القادة المسيرين أو بالأحرى الفاعلين في هذه المؤسسة، من فئة رؤساء المصالح، وبالتالي يكون استعمالنا للعينة القصدية، حيث وقع اختيارنا على رؤساء المصالح البالغ عددهم (214) للمؤسسة.

دواعي اختيار فئة رؤساء المصالح كقادة مسيرين فاعلين كعينة لدراستنا

قمنا باختيار هذه الفئة من باقي الفئات أولا وقبل كل شيء نظرا لطبيعة المؤسسة " صناعية " تفرض وجود مناصب مزدوجة الطبيعة المهنية " تقني اداري " ، ثانيا كونها تخدم بحثنا الميداني فطبيعة مناصبهم " التقنية ، الإدارية " تخدم طبيعة موضوعنا ، حيث تتباين ادوارهم بين كل ما هو متعلق بالوثائق والملفات الإدارية ومتابعة سيرورة العمل الداخلي للمؤسسة وهذا ما يخدمنا نظريا من جهة ومن جهة أخرى لهم أدوار في ورشات العمل كالمراقبة التقنية والمراقبة الميدانية المستمرة لمستجدات هاته الورشات ، المقابلات

مع مسؤولي الورشات كذلك للفصل في تحديد، تجديد، وتقسيم المهام المناطة لمختلف العمال وهذا ما يفيدنا في التحليل و الجانب التطبيقي للدراسة .

✓ تعريف العينة القصدية "الغرضية" Puspositive sample:

يطلق عليها العينة غير الاحتمالية وهي إحدى أنواع العينات في البحث العلمي ويتم تعريفها على أنها أسلوب أخذ العينات الذي يختار فيها الباحث العينات بناء على الحكم الذاتي للباحث بدلا من الاختيار العشوائي.

كما سميت بهذا الاسم نظرا لأن الباحث يقوم باختيارها طبقا للغرض الذي يستهدف تحقيقه من خلال البحث، ويتم اختيارها على أساس توفر صفات محددة في مفردات العينة تكون هي الصفات التي تتصف بها مفردات مجتمع محل البحث.¹

كما يتم اختيار أفرادها حسب ما يراه الباحث مناسبا على أنها تمثل مجتمع ذات خبرة في الميدان وبالتالي تخدم أغراض الدراسة. وعليه فهي أكثر مصداقية من العينات الاحتمالية بالنسبة لموضوع دراستنا.

✓ عوامل اختيار العينة:

حسب Ganthy² هناك عوامل رئيسية تؤثر في قرار اختيار نوع وحجم العينة نجيزها فيما يلي:

- 1- درجة الدقة المطلوبة في النتائج
- 2- درجة تجانس المجتمع المدروس
- 3- حجم المجتمع المدروس
- 4- القيود الداخلية للدراسة (تكاليف الدراسة المادية والمعنوية كالوقت والجهد البدني)

✓ فوائد استخدام العينة القصدية في دراستنا:

- الحصول على ردود باستخدام أخذ عينات غير احتمالية أسرع وأكثر فعالية من حيث التكلفة من أخذ العينات الاحتمالية لأن العينة معروفة للباحث، يستجيب المستجيبون بسرعة مقارنة بالأشخاص الذين تم اختيارهم عشوائيا لأن لديهم مستوى عال من التحفيز للمشاركة.
- الفعالية من حيث التكلفة الزمانية

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، أساليب القياس والتحليل واختيار الفروض، المكتبة المركزية، الإسكندرية، مصر، ط1، ص. 475 بتصرف.

² - Gnathy Snechal, Martine et Vandercammen Marc, *étude de marché méthodes et outils*. 2^{ème} ed, 2005, p. 269. بتصرف.

2-2- منهجية ومراحل جمع وتفرغ بيانات الاستمارة بالمقابلة:

بعد تعدد الزيارات الاستكشافية لمؤسسة الدراسة إلا وهي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع VIR بالروبية، والتي بدأت منذ شهر جانفي 2019 حيث استقبلتنا المؤسسة عامة وإدارة دائرة الموارد البشرية خاصة بصدر رحب وسهلت لنا البداية في إجراء الخطوات الأولى للجانب الميداني .

1- مقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية 11 / 01 / 2019:

دامت المقابلة ساعة وأربعون دقيقة، قمنا من خلالها باطلاع رئيس الدائرة على ماهية الموضوع وأغراضه الميدانية.

2- مقابلة مع رئيسة مصلحة الدراسات والتكوين 11/01/2019:

دامت المقابلة خمسة وثلاثون دقيقة، تطرقنا من خلالها لكيفية إجراء البحث، وطريقة توزيع الاستمارات مع تحديد مواعيد لزيارة للمؤسسة ومقابلة القادة المسيرين (مجتمع البحث الميداني الخاص بالدراسة). وعلى هذا الأساس كنا نردد الزيارات اليومية ونكررها باستمرار نظرا للقرب المكاني للمؤسسة أولا، والتسهيلات التي وضعتها بين أيدينا المؤسسة ثانيا، فقد قمنا باستغلال هذه الفرصة للتدقيق في الحصول والتحصيل قدر المستطاع على اكبر قدر ممكن من المعلومات النظرية والتطبيقية الخاصة بالمؤسسة ، وهذا باستعمال تقنية الملاحظة في عين المكان والتي عرفناها سابقا في الجانب المنهجي للبحث ، كما قمنا بتحديد مؤشرات دراستنا الميدانية والتي استخلصناها بتحليلنا للفرضيات واستنباطها وتوافقها مع الواقع الميداني للفرع VIR وبالتالي نتبعنا الخطوات التالية:

1- تحديد المعالم الأولى للاستمارة، وبعد تصحيحها من قبل الأستاذ المشرف وموافقته على التوزيع الأولى للاستمارة التجريبية، وزعنا 20 استمارة على بعض القادة في المؤسسة، وذلك يوم 11 مارس 2019 وقمنا باسترجاعها يوم 22 افريل 2019.

2- إجراء التعديلات اللازمة على الاستمارة.

3- التوصل لتحديد مواعيد لقاء مع القادة المسيرين، حيث وجدنا صعوبة في الاتصال بهم وتواجدهم في المؤسسة في توقيت محدد وهذا راجع لطبيعة مهامهم ومناصبهم القيادية التي تفرض عليهم التنقل داخل وأحيانا خارج المؤسسات لأداء واجباتهم المهنية، هذا ما جعلنا نبقى في اتصال دائم ومباشر مع مصلحة الموارد البشرية لإعلامنا بمجرد تحديد هذا الموعد.

4- ابتداء من ماي 2019 تقديم وجمع استمارة بالمقابلة لرؤساء المصالح. على مراحل:

الأسبوعين الأول والثاني من شهر ماي: مرتين في الأسبوع «الاحد والثلاثاء».

الأسبوعين الثالث والرابع مرة في الأسبوع " الاثنين " .

(توقفنا مدة 03 أشهر جوان، جويلية، اوت بسبب العطل الصيفية خاصة)

أكتوبر 2019 (مرتين في الأسبوع) «اللاثين والأربعاء».

جانفي 2020 (مرتين في الأسبوع). "الاحد والخميس".

وساعدتنا أكثر مما كنا نتوقع تقنية الاستمارة بالمقابلة في الفهم والتعمق في التحليل السوسولوجي كما ينبغي.

وبعد القيام بجمع كل الاستمارات قمنا بترميزها بالأرقام وتفرغها وإدراجها في الجدول العام لتفريغ البيانات وذلك باستخدام البرنامج الآلي SPSS، وهو حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها وتستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشمل على العديد من البيانات الرقمية التي تساعدنا في ربح الوقت والجهد معا، وتمثلت مراحل تحليلنا للبيانات فيما يلي:

- ترميز البيانات وذلك بترقيم الاستمارات.
- إدخال البيانات البرنامج بما في ذلك المعطيات والمتغيرات مع تحديد الشكل المناسب.
- تحديد المتغيرات المراد تحليلها.
- اختيار التناسب المناسب وفقا للمتغير المستقل.
- بناء جداول بسيطة لتوضيح خصائص مجتمع البحث، وجداول مركبة ارتباطيه لتفسير والتأكد من صحة فرضيات الدراسة.

2-3- خصائص العينة:

جدول رقم (06): يبين أفراد مجتمع البحث حسب السن

النسبة	التكرار	السن
42,05%	90	[40-30]
46,74%	100	[50-40]
11,21%	24	[60-50]
100%	214	المجموع

من خلال الجدول رقم 06 الذي يبين تمثيل أفراد مجتمع البحث حسب السن، يمكننا القول أن فئة السن الغالبة هي [50-40] سنة والتي تمثل 46,74% من أفراد مجتمع البحث، تليها فئة [40-30] بنسبة 42,05% بينما تمثل فئة [60-50] سنة نسبة 11,21% فقط.

ومنه نلتبس طغيان فئة الكهول في المؤسسة مقارنة بالشباب الذين لا تفوق نسبتهم 42,05%، وهذا راجع إلى عدم ترقية وتشجيع وغض النظر عن الطاقات الكامنة لدى الفئة الشابة وإعطاء الأولوية للأقدمية والخبرة المهنية في التوظيف على حساب المهارات الشخصية، هذا ما يوجب إعادة النظر في طرق التوظيف واختيار الكفاءات وعدم الاكتفاء بمقياس واحد كالأقدمية وشهادات الخبرة العلمية فقد يوجد في النهر ما لا يوجد في البحر.

كما أن منح وإعطاء الفرصة للشباب في تفعيل أدوارهم الاجتماعية والتنظيمية معا يعمل على رفع كفاءة الطاقم البشري للمؤسسة من جهة وإثراء ثقافتها التنظيمية وفعالية إنتاجيتها من جهة أخرى.

الجدول رقم (07): يمثل أفراد مجتمع البحث حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	159	74,3%
أنثى	55	25,7%
المجموع	214	100%

يتبين من الجدول رقم والذي يمثل أفراد مجتمع البحث حسب الجنس، الفرق الشاسع بين فئتي الذكور والإناث حيث تتمثل نسبة الذكور في المؤسسة 74,3%، بينما تمثل نسبة الإناث ب 25,7% فقط. وقد لا نستغرب سوسولوجيا من هذه النتيجة، إذ أن المؤسسة عبارة عن نسخة مصغرة من المجتمع أو بالأحرى مرآة المجتمع فتقافتها من ثقافته وخصائصها من خصائصه، وان أصبحنا نلاحظ الاكتساح الواسع للإناث في بعض القطاعات كالتعليم خاصة والصحة، ألا أن المرأة تبقى تتصارع في خضم الوصول إلى المراكز أو المناصب العليا في جل القطاعات وهذا راجع لطبيعتها الأنثوية التي تتماشى ووظائف معينة من جهة والخصوصية المهنية لجل الوظائف الأخرى من جهة أخرى.

الجدول رقم (08): يبين المؤهل العلمي لأفراد مجتمع البحث

المستوى العلمي	التكرار	النسبة
جامعي	43	20,09%
تقني سامي	55	25,70%
ليسانس	45	21,03%
ماستر	68	31,78%
دكتوراه	3	1,40%
المجموع	214	100%

بمجرد ملاحظتنا للجدول رقم 08 الذي يبين المستوى العلمي لأفراد مجتمع البحث، يظهر لنا أن معظم القادة المسيرين في المؤسسة مؤهلهم العلمي ماستر وهذا بنسبة 31,78%، فيم تمثل نسبة 25,70% من القادة المسيرين متحصلين على شهادة تقني سامي، كما أن هناك تقارب ملحوظ بين نسبي 21,03% و 20,09% بالنسبة لأصحاب المستوى الجامعي والمتحصلين على شهادة الليسانس. أما بالنسبة للمتحصلين على شهادة الدكتوراه، نسبة ضئيلة جدا لا تفوق 1,40%.

ومنه نستطيع التأكيد على نوعية المستوى العلمي لقادة مؤسسة الدراسة، حيث أن جميع القادة المسيرين فيها لهم شهادات جامعية أي أن التأهيل العلمي متوفر بما يكفي للتسيير الحسن أو بالأحرى الجيد للمنظمة وفاعليها، كما نلاحظ التقسيم والتوزيع الجيد للوظائف ما يساعد على التكيف المهني بالدرجة

الأولى والتحكم في مناورة التغيرات البيئية والحفاظ على مكانة المؤسسة بالدرجة الثانية.(علما أن المتحصلين على شهادة الماستر تم تكوينهم تكوينا داخليا من خلال دورات تدريبية للحصول على الشهادة كل في منصبه و حسب تخصصه)

جدول رقم (09): يبين الحالة المدنية لأفراد مجتمع البحث

النسبة	التكرار	الحالة المدنية
42,52%	91	أعزب
57,48%	123	متزوج
-	-	أرمل
-	-	مطلق
100%	214	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09، الذي يوضح الحالة المدنية لأفراد مجتمع البحث أن معظم القادة المسيرين في المؤسسة متزوجين حيث يمثلون نسبة 57,48%، تليها نسبة 42,52% عزاب، بينما نسبة الأرمال والمطلقين منعدمة تماما.

ومن الناحية السوسولوجية، تكامل الحاجات لدى الفاعلين يساعدهم على التفوق في مناصبهم المهنية مقارنة بالآخرين، فالاستقرار المهني من الاستقرار الأسري.

جدول رقم (10): يبين المنصب السابق لأفراد مجتمع البحث

النسبة	التكرار	المنصب السابق
42,05%	90	رئيس ورشة
50,00%	107	رئيس مصلحة
7,94%	17	مكلف بالدراسات
100%	214	المجموع

من خلال الجدول رقم 10، الذي يبين المنصب السابق لأفراد مجتمع البحث نلاحظ أن النسبة الغالبة في الجدول هي 50,00% وهي الفئة الخاصة بالقادة الفاعلين الذين شغلوا منصب رئيس مصلحة سابقا. تليها نسبة 42,05% من القادة الفاعلين الذين كانوا رؤساء دائرة ، بينما تشير نسبة 7,94% إلى القادة الفاعلين الذين شغلوا منصب مكلف بالدراسات سابقا.

هذا ما يؤكد على التسلسل الهرمي والتدرج في استلام المناصب القيادية في المؤسسة، كما يشير أن جميع القادة الفاعلين في هذه المؤسسة شغلوا مناصب ذات طابع ومسؤولية إدارية تسييرية سابقا ما يؤهلهم لاكتساب وظائف ومناصب أعلى وفقا لخبرتهم المهنية وهذا طبعا حسب السلم الإداري للمؤسسة.

جدول رقم (11): يبين الاقدمية المهنية لأفراد مجتمع البحث

الاقدمية	التكرار	النسبة
]15 -5]	115	%53,74
]25 -15]	9	%4,20
]35 -25]	79	%36,92
أكثر من 35	11	%5,14
المجموع	214	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11، الذي يوضح مدة الاقدمية لأفراد مجتمع البحث، أن النسبة الغالبة هي %53,74... والتي تمثل القادة الفاعلين اقدميتهم ما بين]15-5] سنة ، تليها نسبة %36,92 تتراوح مدة اقدميتهم ما بين]35 - 25] سنة وتمثل نسبة %5,14 القادة الفاعلين الذين يمتلكون اقدمية أكثر من 35 سنة.

فيما تقدر اقل نسبة ب % 4,20 من الفاعلين الذين اقدميتهم]25 - 15] سنة. وكما يبين لنا الجدول أن مدة الاقدمية للفاعلين في مؤسسة الدراسة معتبرة بما أنها مثلت أعلى نسبة ب %53,74 هذا ما يبرهن أو بالأحرى يدل على ضرورة الترسخ العملي لمبدأ الإفادة والاستفادة من السيرورة المهنية للقادة كونهم المسيرين الفاعلين المشرفين والحريصين على التحكم الملائم في مختلف التغيرات والمواجهات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

جدول رقم (12): يبين موطن النشأة لأفراد مجتمع البحث

موطن النشأة	التكرار	النسبة
حضري	101	%47,20
شبه حضري	81	%37,85
ريفي	32	%14,95
المجموع	214	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 الذي يوضح موطن النشأة لأفراد مجتمع البحث، أن اغلب القادة الفاعلين موطن نشأتهم حضري بنسبة %47,20. تليها نسبة %37,85 نشؤوا في مناطق شبه حضرية، كما قدرت أدنى نسبة ب: %14,95 من القادة الفاعلين نشؤوا في المناطق الريفية.

جدول رقم (13): يبين مهنة الأب لأفراد مجتمع البحث

النسبة	التكرار	مهنة الأب
%46,26	99	إطار
%7,48	16	عامل حر
%46,26	99	غير عامل
%100	214	المجموع

من خلال الجدول رقم 13 الذي يوضح مهنة الأب لأفراد مجتمع البحث، نلاحظ تساوي نسبة الإطارات وغير العاملين بـ %46,26. بينما قدرت أدنى نسبة بـ %7,48 من أبناء القادة الفاعلين الذين يقومون بأعمال حرة (أغلبها التجارة).

جدول رقم (14): يبين مهنة الأم لأفراد مجتمع البحث

النسبة	التكرار	مهنة الأم
%94	201	ربة بيت
%4,6	10	أستاذة
%1,4	3	أخرى
%100	214	المجموع

من خلال الجدول رقم 14 الذي يوضح مهنة الأم لأفراد مجتمع البحث، نلاحظ طغيان نسبة الأمهات الماكثات بالبيت بـ %94، تليها فئة الأساتذة بنسبة قدرت بـ: %4,6. بينما لم تتجاوز الفئة الأخيرة نسبة %1,4 والتي تنوعت أعمالها بين (الخياطة، صناعة الفخار والطبخ في مختلف المناسبات) .

جدول رقم (15): يبين المستوى العلمي للاب لأفراد مجتمع البحث

النسبة	التكرار	المستوى العلمي
51%	109	دون مستوى
2,8%	6	ابتدائي
2,3%	5	متوسط
42,1%	90	ثانوي
0,9%	2	جامعي
0,9%	2	تقني سامي
100%	214	المجموع

بمجرد ملاحظتنا للجدول رقم 15 الذي يبين المستوى العلمي للاب لأفراد مجتمع البحث، يظهر لنا أن النسبة الغالبة هي 51% والتي تمثل فئة الآباء دون مستوى دراسي (لم يدخلوا المدرسة أصلاً)، تليها نسبة 42,1% وتمثل فئة الآباء ذو المستوى الثانوي (اغلبهم الثالثة ثانوي ولم يتمكنوا من مواصلة الدراسة منذ رسوبهم الأول في امتحان شهادة البكالوريا)، كما أن هناك تقارب ملحوظ بين نسبي 2,8% و 2,3% بالنسبة لفئة الآباء الذين مستواهم ابتدائي ومتوسط من جهة، وتساوي نسبة فئة كل من الآباء الجامعيين والتقنيين السامين ب: 0,9% من جهة أخرى.

جدول رقم (16): يبين المستوى العلمي للام لأفراد مجتمع البحث

النسبة	التكرار	المستوى العلمي
70,6%	151	دون مستوى
23,4%	50	ابتدائي
00%	0	متوسط
1,4%	3	ثانوي
4,6%	10	جامعي
100%	214	المجموع

من خلال الجدول رقم 16 الذي يبين المستوى العلمي للام لأفراد مجتمع البحث، يظهر لنا أن أغلبية الأمهات ليس لديهم مستوى دراسي وهذا بنسبة 70,6%، حيث طغت هذه النسبة في الجدول مقارنة بالنسب الضئيلة الأخرى التي تتراوح ما بين 23,4% بالنسبة للمستوى الابتدائي (لا يتجاوز السنة

الرابعة) و 4,6% بالنسبة للمستوى الجامعي، و 1,4% بالنسبة للمستوى الثانوي، مع انعدام تام لفئة المستوى المتوسط.

جدول رقم(17): يبين نوع الأسرة التي نشأ فيها أفراد مجتمع البحث

النسبة	التكرار	نوع الأسرة
50,9%	109	نووية
49,1%	105	ممتدة
100%	214	المجموع

من خلال الجدول رقم 17 الذي يوضح نوع الأسرة التي نشأ فيها أفراد مجتمع البحث، يتبين أن نصف أفراد مجتمع البحث نشؤوا في أسرة نووية وقدر هذا بنسبة 50,9%، مقابل 49,1% من أفراد مجتمع البحث الذين نشؤوا في أسرة ممتدة.

وهذا راجع للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي طرأت على المجتمع الجزائري (الأسرة بالتحديد) كغيره من المجتمعات الغربية والعربية بما في ذلك طبيعة العمل والنشاط الأسري الذي يتطلب التنقل وقد يفرض على العامل اللجوء للعيش (سواء شراء أو كراء بالقرب من مكان عمله وفي اغلب الأحيان تكوين الأسرة يعتمد على هذه المتغيرات).

جدول رقم (18): يبين الحالة المدنية لوالدي أفراد مجتمع البحث

النسبة	التكرار	الحالة المدنية
1,4%	3	منفصلان
98,6%	211	غير منفصلان
100%	214	المجموع

من خلال الجدول رقم 18، الذي يوضح الحالة المدنية لوالدي أفراد مجتمع البحث نجد أن 98,6% هي النسبة الغالبة في الجدول والتي تمثل فئة الوالدين الغير منفصلين، فيما قدرت نسبة فئة الوالدين المنفصلين ب 1,4% فقط، وهي نسبة جد ضئيلة مقارنة بأكبر نسبة.

جدول رقم (19) : يبين المرتبة في العائلة لأفراد مجتمع البحث

المرتبة	التكرار	النسبة
الأكبر	52	%24,30
الأوسط	99	%46,26
الأصغر	63	%29,44
المجموع	214	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 19، الذي يبين المرتبة في العائلة لأفراد مجتمع البحث أن معظم القادة المسيرين في المؤسسة ينتمون للفئة الثانية ألا وهي المرتبة الوسطى في الأسرة وذلك بنسبة :%46,26، تليها نسبة %29,44 والتي تمثل فئة المرتبة الصغرى في الأسرة، وأخيرا وبنسبة مقاربة نجد فئة المرتبة الكبرى في العائلة قدرت ب%24,30 .

واعتمادا على المقابلات الشفهية التي أجريناها مع مسؤولي المؤسسة من جميع الفئات، توصلنا لما يلي:

1- (الأب أو الأخ الأكبر قدوة) : القادة الذين ينتمون للفئة الوسطى والصغرى كانت لهم قدوة في الأسرة . تمثلت بالدرجة الأولى في الأب إذا كان عاملا ، وان لم يكن عاملا كان بمثابة المحفز والمشجع وهنا يصبح الأخ الأكبر هو القدوة والمثال في الأسرة ، فكلما كان ناجحا ومستمر في التفوق جعل باقي إخوته يتحمسون لتحقيق النجاح ومواصلة الدرب أيا كانت الظروف .

2- (تضحية الأخ الأكبر (بموافقة الأب أو طوعا أو في حالة غياب أو وفاته): العمل و التخلي عن الدراسة من اجل الأسرة لدعم وتشجيع إخوته على مواصلة دراستهم) .

جدول رقم (20): يبين الوضع الاقتصادي لأفراد مجتمع البحث

الوضع الاقتصادي	التكرار	النسبة
جيد	44	%20,6
متوسط	170	%79,4
المجموع	214	%100

من خلال الجدول رقم 20، الذي يوضح الوضع الاقتصادي لأفراد مجتمع البحث يتبين لنا تجانس أفراد مجتمع البحث فيما يخص الوضع الاقتصادي العائلي فأغلبهم وضعهم متوسط بنسبة %79,4، بينما تمثل نسبة %20,6 من فئة الوضع الاقتصادي الجيد.

وهذا أن دل على شيء فهو يدل على التناقض الكبير والمشكل الأكبر إلا وهو عدم التوافق بين المناصب القيادية والمستوى الاقتصادي الأسري، فكيف بفائد كفاء وصاحب مستوى ومنصب ما يزال يعاني ويتخبط بالمشاكل البيروقراطية وهو غير متمكن اقتصاديا (الاستقرار المؤسسي من الاستقرار العائلي). النظام المؤسسي البيروقراطي إلى أين؟ تحقيق النهضة الاجتماعية والاقتصادية كيف ومن أين؟

الفصل السادس:

تقديم وتحليل نتائج الفرضيات

Presentation and analysis of hypotheses results

أولاً: الأسرة كمقوم اجتماعي The family as a social component

1-1- functional characteristics of the Algerian family الخصائص الوظيفية للأسرة الجزائرية

1-2- مآلات التغير الاجتماعي في الأسرة الجزائرية the money of social change in the Algerian family

الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

ثانياً: المعارف المدرسية للفرد School Knowledge of the individual

1-2- الوظائف البنوية للمدرسة the structural functions of the school

2-2- علاقة النظام الاجتماعي البيئي بالتحصيل الدراسي the relationships of the ecosystem to academic achievement

الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

ثالثاً: التنشئة الاجتماعية و الممارسات القيادية Socialization and leadership practices

1-3- عوامل ترسيخ التنشئة الاجتماعية socializing factors

2-3- المهارات الشخصية والمهنية للقائد personal and professional leadership skills

الإستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة

رابعاً: المناجمنت الاستراتيجي و الرأس مال البشري Strategic mining and human capital

1-4- علاقة معايير الثقافة التنظيمية بتسيير المؤسسة the relationship of organizational culture standards with the management of the institution

2-4- دور الموارد البشرية في البناء الاستراتيجي للمؤسسة the role of human resources in the strategic building of the organization

الإستنتاج الجزئي للفرضية الرابعة

الإستنتاج العام

أولاً: الأسرة كمقوم اجتماعي

1-1- الخصائص الوظيفية للأسرة الجزائرية:

الجدول رقم (21): يبين تأثير متغير الجنس على الشعور بالاهتمام الأسري:

المجموع	أنثى	نكر	الجنس الشعور بالاهتمام
134 %62,60	134 %60	101 % 63,50	يشعر بالاهتمام
80 %37,40	22 %40	58 %36,90	لا يشعر بالاهتمام
214 %100	55 %100	159 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (21) الذي من تأثير متغير الجنس على الشعور بالاهتمام الأسري يتضح لنا الاتجاه العام تجدون في نسبة 62,60% من الفاعلين الذين يشعرون بالاهتمام الأسري في حين تمثلت النسبة الغالبة في 63,50% من الذكور.

فيما نلاحظ أن نسبة 37,38% من الفاعلين لا يشعرون بالاهتمام الأسري وطغت هنا نسبة الإناث بـ 40% مقارنة بـ 36,90% من الذكور.

يتبين لنا من القراءة السوسولوجية للجدول العلاقة المناقضة للطبيعة الإنسانية في الأسرة الجزائرية من جهة والتأثير الواضح للتباين في المعاملة الأسرية خاصة منها الجانب المعنوي والذي له الأثر الأكبر بالنسبة لفئة الإناث، فمن المعروف أن الجنس اللطيف أكثر ليونة وتسامحا مقارنة بالذكور، إضافة إلى التقلبات النفسية والمزاجية التي تمر بها ما يجعلها تتخذ قرارات تحكمها عاطفتها وخاصة أثناء المواقف الحرجة والغضب.

فيما قد تكون فئة الذكور أكثر حكمة وتريثا، وهذا قد يؤثر سلبا على بناء شخصية التي داخل الأسرة، كما قد يؤثر إيجابا (يختلف التأثير باختلاف الصفات والمقومات الفردية لكل أنثى) فمنها من تعكس ألامها ومعاتنها من إهمال قلة اهتمام إلى طاقة إيجابية ومحفز يجعلها أو بالأحرى يدفعها لمواصلتها مسارها بكل نجاح وتفوق متجاوزة هذا النقص الأسري إنطلاقا من مبدأ.

- الأزيمة تلد الهمة،

- الإرادة = النجاح،

- مبدأ التغافل (لعدم الشعور بالإحباط وتدني المعنويات).

وبما أن الاستقرار المؤسسي من الاستقرار الأسري، وجب الاهتمام بتطوير أوضاع المرأة داخل الأسرة عاملة كانت أو ربة بيت ودعمها بشتى المجالات اجتماعية كانت أو اقتصادية أو ثقافية وإن كانت أولوية الاهتمام والشعور بالأمان من أولي الأولويات فهي ضرورة تنموية تساعد في البناء السليم للتنمية من جهة وتحقق الاستقرار الأسري الواجب الحرص على تحقيقه من جهة أخرى.

المعاملة الأسرية العلمية المقصودة أو غير المقصودة، المباشرة أو غير المباشرة لها تأثيرات ونتائج على المدى البعيد من تأثير على المناخ العائلي (العائلة الكبرى والصغرى)، المناخ المجتمعي، والمؤسسات بطبيعة الحال.

وبما أن الدعم الأسري يتخذ أشكالا متعددة وارتبط إلى حد كبير بشكل الأسرة في (النوعية والممتدة) ومع التطور الحضري والاقتصادي، حيث أصبح الشكل المهيمن هو الأسرية النووية وكون المرأة الركن الأساسي في توفير الرعاية المنزلية الأسرية، من المفروض أن تحظى باهتمام أسري لائق مما يسمح لها من تأدية دورها بأكمل وجه سواء على المستوى الأسري أو على المستوى المؤسسي، إلا أن هذا الكثير من الأسر والعائلات الجزائرية تفتقد هذا الجانب بل وتهمله مقارنة بالاهتمام الفائق بأمور أكثر مادية وهذا يختلف من أسرة لأخرى.

وهذا ما يؤكد ابن خلدون في الفصل الثاني من "مقدمته" عند بحثه لل عمران البدوي في مقولته أن اختلاف الأجيال في أحوالهم إنما هو باختلاف نحلهم من المعاش".

ومنه يمكننا طرح التساؤل التالي:

✓ إلى ما يرجع الاختلاف في الاهتمام الأسري بغض النظر عن منظر الجنس؟

هنا يعتبر "دوركايم" أن الأسرة أكبر من كونها تجمع طبيعي للأبوين وما ينجم عنه من أولاد كما يسود الاعتقاد، بل أنها مؤسسة اجتماعية تكونت لأسباب اجتماعية وترتبط هؤلاء علاقات قوية متماسكة تعتمد على أواصر الدم والمصاهرة والتبني والمصير المشترك.

وأن أهم وظيفة تقوم بها هاته المؤسسة هي التنشئة الاجتماعية حيث تمثل العامل الأول المؤثر في صنع سلوك الطفل أيا كان جنسه بصيغة اجتماعية، ومن ثم تبدو أكثر جماعات التنشئة أهمية مقارنة مع

باقي المؤسسات الأخرى من حيث المسؤولية (تكوين الذات، ترسيخ القيم، الأمان العاطفي والاستقرار الأسري)⁽¹⁾.

يرى رواد النظرية البنائية الوظيفية (كل من بارشو، مرتون وسوروكين) أن لكل شيء في النظام فائدة وإن لم تكن ذات فائدة اقتصادية فهي ذات فائدة اجتماعية.

كما يصف "بارسونز" الأسرة أنها وحدة بنائية وهي الوحيدة التي تستطيع القيام بمهام إعداد النشء ونك بغرس القيم والمعتقدات وجمع الرموز الثقافية والمبادئ الاجتماعية كما يركز أيضا على أهمية المراحل المختلفة التي تمر بها الحياة الأسرية بما في بنك الاهتمام بعامل الزمن كبعد مهم في التفاعل الزوجي. وعليه فالتباين في العلاقات والمعاملات الأسرية (خاصة الذكور - الإناث) يرجع أساسا للتنوع الأسري من حيث التركيب العمري، التوقعات المتبادلة، حيث يتغير النسق الأسري بتغيير الوقت وفقا للتغيير في التكوين العمري لأعضائه.

الجدول رقم (22): تأثير الحالة المدنية لوالدين على المبالغة في المدح داخل الأسرة.

المجموع	غير منفصلان	منفصلان	الحالة المدنية المبالغة في المدح
17 %07,94	14 %6,64	03 %100	نعم
197 %92,06	197 %93,36	-	لا
214 %100	211 %100	03 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (22) الذي يبين تأثير الحالة المدنية للوالدين على المبالغة في المدح داخل الأسرة. يظهر لنا الاتجاه العام في نسبة 92,06% من الفاعلين لم يدحوا في أسرهم، وقدرت النسبة الغالبة 93,36% من الأسر الغير المنفصلة.

تليها نسبة 07,94% من الفاعلين يمدحون في أسرهم، فيما دعمت هذه النسبة 100% من فئة الأسر المنفصلة. فالطلاق أحد المهددات التي تهدد استقرار وكيان الأسرة، كما يمثل إحدى القضايا الاجتماعية

¹ - <https://wonevs.net> . د/ الطاهر مورتجين، وظائف الأسرة الأساسية، 2016/06/20 - بتصرف.

التي أصبحت تفرض نفسها على الساحة العالمية مما يتطلب تحليلاً من منظر إجتماعي بشكل علمي متعمق.

فالطلاق أو الانفصال هو نتاج خلل في النسق الأسري بسبب عدم قدرته على التكيف مع مجريات العصر أو بسبب عدم تكيف طرفي العلاقة مع بعضها البعض، كما قد ينشأ أسراً غير قادرة على تشريب الناشئة المعايير والقيم الاجتماعية التي تحافظ على أمن المجتمع، أمام قد يولد انعكاسات أمنية على المجتمع نتيجة عدم قيام الأسرة بالدور المأمول منها.

وتختلف درجة المعاناة من هذه الظاهرة باختلاف المستوى الاجتماعي والاقتصادي للأسرة كما تختلف الآثار والمعاناة منها باختلاف أعضاء الأسرة.

فالانفصال خاصة (في الصغر) هو تمزيق للبناء الاجتماعي إذ أن الطلاق يؤدي إلى التفكك الأسري الانحرافات الإجرامية والأخلاقية وما يترتب على هذه المشكلة المعقدة الجوانب بسبب ارتباطها بوضع المرأة والرج الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وكونها أحد أشكال التصدع الذي يقع في نطاق الأسرة أياً كان شكل البيئة والتنظيم الذين تقو عليهما. خصوصاً أن إرتباط وثيقاً بصلاحيات وسلوك الأفراد في الأسرة وضريبة هذه الظاهرة قد لا تنعكس فقط سلباً على الأسرة بل تتجاوزها إلى أكثر من ذلك سواء المؤسسات التعليمية، مؤسسة العمل، وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة،.... ما ينتج عنها: ضعف البناء النفسي، الذاتي، المطلقين.

○ الإتصاف بالحدة والوحدة في نفس الوقت.

○ التفكير والعمل بالعنف نتيجة غياب التوجيه.

○ الفراغ العاطفي وعدم الإحساس بالأخر وصحيح أنه " أبغض الحلال عند الله الطلاق " إلا أه في

نفس الوقت صمام الأمان والحل الأمثل لتخفيف الضغط والحفاظ على الصحة النفسية لكلا الأطراف في حال عدم التوافق.

ولكن المنفصلين وفي خضم المعاناة، يمرون بتحد مالي، إجتماعي، ويختلف التعامل مع هذه التحديات باختلاف شخصية الأفراد فمنهم من يجعله أقوى وبالتالي يحاول عدم العيش بمؤثرات الظاهرة وإن كان صعباً، ومنهم من يتأثر سلباً ويطغى هذا التأثير ويظهر في سلوكياته بل بدءاً بكلامه الغير اللائق والنقد النكد المستمر لدرجة لا تحتمل.

" الجهل في حقيقته وثنية، لأنه لا يغرس أفكاراً بل ينصب أصناماً " مالك بن نبي.

فكما لا يجيب علاج المرض، بل علاج أعراض المرض وهذا يبدأ أولاً بالتشخيص الصحيح.

بينما أهم أفكار مالك بن نبي : " يرى من خلالها الظواهر الاجتماعية هي: مفهوم عن العوامل الثلاثة: عالم الأفكار، عالم الأشخاص، عالم الأشياء، فهذه العوامل الثلاثة هي أساسا (03) منظومات نظرية تتجلى في كل الظواهر الإنسانية والاجتماعية، لكنها لا تتجلى منفردة وإنما تكون متصاحبة بقدر معين، وقد يغلب أحد هذه العوامل الثلاثة على الظاهرة وبشكل الأساس المركزي لها

الجدول رقم (23): تأثير المرتبة في العائلة على التحفيز بممارسة الهويات وتحمل المسؤولية.

المجموع	الأصغر	الأوسط	الأكبر	المرتبة في العائلة التحفيز على تحمل المسؤولية
79 %36,92	10 %15,87	21 %21,21	48 % 92,31	نعم
135 %63,08	53 %84,13	78 %78,78	04 %07,69	لا
214 %36,92	63 %100	99 %100	52 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (23) الذي يبين تأثير المرتبة في العائلة على التحفيز لممارسة الهويات. نجد أن الاتجاه العام للجدول يتمثل في 63,10% من الفاعلين لا يتلقون تحفيزا لممارسة هوياتهم ولتحمل المسؤولية العائلية، حيث تمثلت النسبة الغالبة في 84,10% من فئة الفاعلين الذين (الأصغر في الأسرة) .

وبعد الدلائل الإحصائية في الجدول يمكننا تفسير العلاقة بين المتغيرين سوسولوجيا من خلال المرتبة (دعم الهويات وتحمل المسؤولية).

1/-التباين في تحديد الأولويات باختلاف الأسر.

2/-عدم خبرة الأسرة بالتنشئة الأسرية والوضع الاجتماعي للعائلة و(وفاة/ غياب الأب).

3/-المستوى التعليمي والثقافي للأسرة.

4/-البيئة الاجتماعية للعائلة.

فالعائلة مجتمع مصغر وعادة ما يظهر فرد من أفرادها يحمل صفات قيادية (فطرية كانت أو مكتسبة)، بالنسبة لذكور يحل محل الأب في تحمل المسؤولية في الأغلب يكون الأكبر ولكنه ليس شرطا أو معيارا دائما وما يدفعه أو بالأحرى ما يحفزه أكثر لتولي المبادرة هي فكرة ولدت معه وكبرت معه ما يجعله محطة اهتمام وإتكال في نفس الوقت من طرف الأولياء. كما أن حظه من علاقات وهويات تكون أوفر

وأكثر من باقي إخوته (إن كان له إخوة) لقرابه من أوليائه من جهة ولتضحيته وتحمله المسؤولية من تلقاء نفسه من جهة أخرى.

فكما هناك من سعى لتحقيق هواياته وممارسته العملية وصولاً لتحمل المسؤولية، هناك بالمقابل من تختاره المسؤولية وتضبطه للتخلي عن احتياجات وطموحاته (كل حسب ظرفه). ومن إيجابيات هذه الحالة أن بناء الفرد المسؤول الواع لام يجري حوله بمثابة ثروة ورأس مال وجب الاستمرار في دعم هذه الشخصية، بشرط ألا يتحول ذلك إلى:

- عقدة نفسية (غرور، أو)
- القدوة والمثال العائلي لا بد منه.

ومن السلبيات الممكن حدوثاً: أولها حالة الحرمان التي يعيشها هذا الأخ المسؤول خاصة في حال تحملها قبل الوقت، وثانيها أنه قد يشعر بالندم إن لم تتحضر جهوده وتضحياته (تخلي عن وقت، عن عمل، عن هجرة، عن طموح....).

والمسؤولية من الجانب القانوني تعني الالتزام بإصلاح الخطأ الواقع على الغير طبقاً للقانون، كما تعني أن يكون الفرد صالحاً للمؤاخذه على أعماله وملزماً بتبعاتها المختلفة.

أما فيما يخص المسؤولية الاجتماعية التي كثير ما يتطرق إليها المثقفين، المفكرين ووسائل الإعلام يقصد بها النظرية الأخلاقية الخاصة بالمنظمة أو الفرد (الذي يقع على عاتقه العمل لمصلحة المجتمع ككل لحفاظ على التوازن ما بين الاقتصاد والنظام البيئي والاجتماعي. فالمسؤولية شأن كل فرد تؤثر أفعاله على البيئة، يمكن أن تكون سلبية، أو إيجابية من خلال القيام بأفعال تحقق أهداف المجتمع بشكل مباشر.

ويعرفها **Drucker (1977)**: " إنها إلزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.

أما **Holmes (1985)**: " أنها إلزام على منظمة، الاعمال تجاه المجتمع الدولي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية كخلق فرص عمل.

أما **Robbins (1999)**: " تسند على اعتبارات أخلاقية تركز على الأهداف نحو التزامات بعيدة في الأمد أخذة في الاعتبار مبادرات منظمة الأعمال الحقيقية لوفاء بهذه الالتزامات وبما يعزز صورتها في المجتمع.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا التوصل أن أهم عنصر لبناء شخص متوازن

يعرف كيف يحقق التوافق بين مسؤولياته وطموحاه بما في ذلك هوياته، ميولاته، نشاطاته العلمية وغيرها، بغض النظر عن مرتبته في الأسرة، لأن بمجرد غرس هاتين القيمتين السابقتين في الابن الأكبر، سيكون بمثابة القدوة في العائلة وإن غاب أحد الوالدين سيكون محل إتمام واحترام باقي إخوته وبالتالي سيدعمون التزاماته ويواصلون سيرورة هذه القيم⁽¹⁾.

✓ **تعريف المسؤولية الاجتماعية: Social Responsabilité**² ينظر لها البعض انها استجابة اجتماعية Social Responsiveness ، وهي مفهوم مرن يتماشى مع التطور ويعني استجابة مختلفة لأشخاص مختلفين كما يتحدد مستوى ومدى هذه الاستجابة وفقا لمتطلبات الزمان والمكان ومستوى الوعي. أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فقد عرفت إلتزام هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف⁽³⁾.

الجدول رقم (24): تأثير الحالة المدنية للوالدين على استمرارية النقد داخل الأسرة:

المجموع	غير منفصلين	منفصلين	الحالة المدنية	
			استمرارية النقد	
173 %85,05	183 % 86,73	-	نعم	
31 %14,59	28 %13,27	03 %100	لا	
214 %100	211 %100	03 %100	المجموع	

من خلال الجدول رقم (24) الذي يبين تأثير الحالة المدنية للوالدين على استمرارية النقد داخل الأسرة يتضح لنا الاتجاه العام في نسبة 85,50% من الفاعلين كانوا يتعرضون لنقد باستمرار من قبل والديهم، في حين تمثلت النسبة الغالبة في 86,70% من فئة الأولياء الغير المنفصلين .

¹ - صلاح السحبياني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدم في المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية، تقييم وإشراف المعهد العربي للتخطيط، بيروت، لبنان، 23-25 مارس 2009، ص: 04.

² محمد فلاق ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ط1، ص31.

³ -Marie- Françoise, Guyonnaud, Frédérique Willard_Du management environnementale du développement durable des entreprises, Adene, France, Mars, 2004, P : 05.

فيما نلاحظ أن نسبة 14,50% من الفاعلين لم يتعرضوا للنقد المستمر وطغت هن فئة الأولياء المنفصلين بنسبة 100%.

ويتبين لنا من القراء السوسولوجية للجدول العلاقة الترابطية بين النقد الذاتي، النقاش الحر والوضعية الأسرية (الحالة المدنية للأولياء)، فالمسوغ الحقيقي للنقد الأسري هو التعبير عن تلك الفجوة الأبدية بين ما نفعله على أرض الواقع وبين ما يجب أن نفعله.

فكرة الحضارة بتوفيقها مع الثقافة، الأفكار تبرز كمفتاح لأفكار مالك بن نبي:

" اجتماع في خطين قد رافقه طوال حياته فهو شخصية عاطفية خيالية أحيان، يفكر بأحلام الفلاسفة ويهيم بالتجريد.

فكان الخط الأول يصنع أفكاره وكان الثاني ينزل بها إلى أرض الواقع.

حيث لا تستطيع أي أسرة أن تقول أن أوضاعها على ما يرام وأنها لا تشكو من أي مشكلة. فالأسرة في الأصل هي مركز تدريب على إكتساب مهارات الحياة المختلفة لا مصدر لإنتاج وإصدار الأقوال والأفعال الجارحة.

فنقد أحد أفراد الأسرة لفرد آخر تحتاج لشيء من الإنتباه، وذلك لأن العلاقات الأسرية في حدودها الدنيا متينة جدا، أما في مستوياتها العليا فإنها هشة جدا حيث أن كلمة غير موزونة أو جارحة توجه [من الزوج لزوجته أو العكس، الاختلاف فيها أو العكس] قد تعكر المزاج وتؤلم القلوب شهرا، لكن استمرارها وتكرارها لدرجة وصولها نكد يومي ودون أدنى سبب أو داع لذلك هنا نتحدث عن الاضطراب السري، (الكآبة، العزلة وغيرها من السلبيات الناتجة المؤدية حتما للتفكك أو التصدع الأسري.

ومن خلال قول **Durkheim** أن الأسرة هي مؤسسة إجتماعية في مجتمع منظم حيث يرتبط الأعضاء قانونيا وأخلاقيا فيما بينهم، نجده يركز على عنصر التنظيم الذي من خلاله سمح بوجود عائلة، كما أنه يسمح بارتباط الأعضاء بصفة قانونية وأخلاقية، فالأسرة لا تكون كذلك إلا بتوفر عامل التنظيم داخل المجتمع (بما في ذلك الوضعية الاجتماعية، الحالة المدنية، وهذا ما توضحه نسبة 86,70% في الجدول (رغم كثرة النقد ديمومته إلا أن الأسرة مازالت تحافظ على تماسكها) هذا ما يجعلنا نقول أيضا أن التماسك السري يرجع لعوامل أخرى غير اقتصادية، قانونية، بل أخلاقية.

فمن زاوية (الكائن لا الممكن) وحسب "**Durkheim**" الأسرة مؤسسة الاجتماعية، كونها محكومة بذات القواعد والقوانين التي تحكم المؤسسات، ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار الأسرة طريقة للتفكير ومواجهة التغييرات داخل المجتمع، ومن جهة أخرى توجد مؤسسة من خلال الممارسات والسلوكات التي يحملها

الأفراد وكذا نفس الشيء بالنسبة للأسرة فهي لن توجد سوى عن طريق الزواج والإنجاب أي من خلال ممارسات الأفراد فالمؤسسة محكمة بالضمير الجمعي وكذلك فذا كانت كل مجموع أشخاص يعيشون تحت سقف واحد سواء كانت بينهم علاقات قرابية أو لم تكن (وحدة/ فئة إحصائية) إذن فكل أسرة هي وحدة منزلية بالضرورة، لكن ليس كل وحدة منزلية أسرة.

جدول رقم (25): تأثير موطن النشأة على تشجيع ثقافة الحوار:

المجموع	ريفي	شبه حضري	حضري	موطن النشأة
				تشجيع ثقافة الحوار
134 %62,62	18 %40	33 %48,53	83 %82,18	نعم
80 %37,38	27 %60	35 %51,47	18 %17,82	لا
214 %100	45 %100	68 %2,3	101 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (25) الذي يبين تأثير موطن النشأة على تشجيع ثقافة الحوار في الأسرة، يتضح لنا الاتجاه العام للجدول في نسبة 62,62% من الفاعلين يشجعون ثقافة الحوار السري في حين تمثلت النسبة الغالبة في 82,18% والتي تمثل فئة موطن النشأة الحضري. فيما نلاحظ أن نسبة 37,38% من الفاعلين لا يشجعون ثقافة الحوار، وتدعم هذه النسبة 60% من فئة موطن النشأة الريفي.

ويمكن تفسير هذا التباين من الناحية السوسولوجية حسب النظرية الطبيعية لابن خلدون: تؤثر البيئة الطبيعية في حياة الإنسان إذ تختلف مهن الإنسان وأفكاره باختلاف البيئة التي يعيش فيها (فكان الأنهار يمتنون الصيد، سكان السهول والوديان يمتنون رعي المواشي).

الشأن قسم ابن خلدون العالم إلى (07) أقاليم متباينة بيئياً، وأن أقاليم الوسط ثلاثة وتمتاز باعتدال مناخها وأن سكانها الأكثر اعتدالاً في أجسامهم وألوانهم وأخلاقهم ومعاملاتهم، كما أشار إلى ارتباط البيئة بسلك الإنسان.

وفي العصر الحديث أشرت " ألين سهيل " في كتابها عن التأثيرات البيئية والذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية على حتمية الأثر البيئي في سلك الإنسان.

ومن الملاحظ كذلك أن البيئة الطبيعية ترتبط بطبيعة الإنسان وقدراته الجسمية ومستواه العقلي وأفكاره السياسية، الاقتصادية، رغباته وتكوينه الاجتماعي (تتشابه البيئة في شمال أمريكا وشمال آسيا لم يخلق نمط بشري واحد، إذ أهم غير متشابهين في حياتهم الاقتصادية والمعيشية.

كما تؤثر البيئة في الإنسان نفسياً في إشباع حاجاته وإرضاء ميوله، فالإنسان يؤثر يتأثر بالبيئة سلبيًا وإيجابيًا. فالبيئة تعطي وتستجيب لما يقوم به الإنسان من تعديل وتغيير في ظل القوانين الطبيعية. فالإنسان والبيئة عنصران متلازمان يعتني أحدهما بالآخر، غير أن تداخلات الإنسان في التوازنات الطبيعية التي تتحدد بموجبها أشكال الحياة أثارت الخوف والقلق من السلوكيات السلبية للإنسان.

والفرق الشاسع بين نسبة (60%) بالنسبة للذين لا يحبذون الحوار الأسري (40%) من الذين يشجعون ثقافة الحوار يؤكد التناقض الواضح بين مرونة الأفراد وثقافتهم وأصلهم الجغرافي.

فالاهتمام الخاص لعلماء الاجتماع بدراسة النظم والمؤسسات الاجتماعية/ العائلة وغيرها وبناء المجتمع والتغيير الاجتماعي وربط التغيير في السلوك الأفراد بالتغيير الحاصل في البيئة والمعايير الاجتماعية التي تحكم العلاقات بين أفراد المجتمع يساعد على فهم ديناميات الجماعة، من جهة والتنبؤ بالسلوكيات الإنسانية من جهة أخرى.

كما أن البيئة والوراثة مرتبطان، ضمن الطبيعي أي تؤثر هذه العوامل والظواهر المادية غير المادية التي ينشأ فيها الفرد على تكوين معتقداته الشخصية وثقافته الأسرية في الأمان والاستقرار الأسري.

بالإضافة إلى مبدأ الحتمية لابن خلدون، فكما قال الإيطالي إستيفانو كولوزيو: " إن مبدأ الحتمية الاجتماعية مما يعود الفخر في تقريره على ابن خلدون قبل رجال الفلسفة الإثباتية وعلماء النفس بقرون عديدة ".

يمكن اختصار نظريته في المعادلة التالية:

$$\text{بيئة ريفية (+)} + \text{إنسان (+)} = \text{إنسان ريفي (+)}$$

$$\text{بيئة ريفية (-)} + \text{إنسان (-)} = \text{إنسان ريفي (-)}$$

$$\text{بيئة حضرية (+)} + \text{إنسان (+)} = \text{إنسان إيجابي (+)}$$

$$\text{بيئة حضرية (-)} + \text{إنسان (-)} = \text{إنسان سلبي (-)}$$

الجدول رقم (26): يبين تأثير المنصب السابق على لفت الانتباه داخل الأسرة

المجموع	رئيس مصلحة	مكتب الدراسات	مدير ورشة	المنصب السابق لفت الانتباه
144 %67,3	131 %80,4	9 %25	4 %26,7	يسعى للفت الانتباه
70 %32,7	32 %19,6	27 %75	11 % 73,3	لا يسعى للفت الانتباه
214 % 100	163 % 100	36 % 100	15 % 100	المجموع

من خلال الجدول رقم 26 الذي يبين تأثير المنصب الحالي على لفت الانتباه داخل الأسرة يتضح لنا الاتجاه العام للجدول في نسبة 67,3% من الفاعلين الذين يسعون للفت الانتباه داخل الأسرة، في حين تمثلت النسبة الغالبة في 80,4% من القادة الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة.

فيما نلاحظ ان نسبة 32,7% من الفاعلين لا يسعون للفت الانتباه وطغت هنا نسبة القادة الذين يشغلون منصب مكتب الدراسات بـ 75% تتبعها نسبة 73,3% من الذين يشغلون منصب مدير ورشة.

وبين لنا من الوهلة الأولى أن أكبر نسبة من الذين يسعون للفت الانتباه داخل الأسرة هم الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة وذلك بنسبة 80% مقارنة بنسب متفاوتة مقارنة لا تتجاوز (26,7% و 25%) لكل من المدراء ورؤساء الدوائر على التوالي، وبما أن التحليل في علم الاجتماع هو تفسير ما لا يظهر أو بالأحرى الكشف عن الغير مكشوف ، فالحقيقة أن العلاقة بين هذين المتغيرين هي علاقة طردية، تكاملية في نفس الوقت، فكلما كان المنصب راقياً كلما كانت المكانة أرقى في نظر الأسر ، وبالتالي لفت الانتباه هنا يكون كنتيجة حتمية وجد منطقية (لتأثير واثر طبيعة المنصب على نوعية العلاقات الأسرية)، لا كسبب أو طريقة لتحصيل ما هو حاصل .

ومن جهة أخرى يرتبط لفت الانتباه بمهارات القائد الشخصية لا المهنية، والمتغيرات النفسية ضمن هذه الصفات والميزات الشخصية وأهمها الثقة بالنفس، فالمهارات الشخصية عبارة عن ذلك التنظيم أو النسق الذي يميز الفرد بمرحلة من مراحل نموه ويتضمن ذلك التنظيم الجوانب العقلية والمزاجية والاستعدادات والاتجاهات والأخلاق، وتصنع هذه المهارات فارقا ملحوظا بين المعاملات الفردية والأسرية تماما كفارق المنصب سواء داخل الأسرة أو خارجها، داخل المؤسسة أو خارجها.

وكما سبق واشرنا أن أغلبية الناس يحكمون على شخصية الأفراد (سواء كأعضاء في الأسرة أو كقادة داخل المؤسسة) يوميا أحكاما عامة فيقولون فلانا صاحب شخصية قوية أو ضعيفة استنادا لمعلومات مسبقة أو مجرد كلام أو بحكم مظهره ، مكان عمله ، طبيعة منصبه، نوعية السكن، طريقة التنقل للعمل معاملاته مع المقربين منه ، وكلها من مؤشرات لفت الانتباه فقد يكون شخص آخر بنفس منصبه سواء في نفس المؤسسة أو في مؤسسة مختلفة لكنه لا يتعرض لهاته الأحكام وقد لا يكون محل اهتمام لا أسرته ولا موظفيه ، وهنا يكون لفت الانتباه كهدف سيسعى إلى تحقيقه محاولا بذلك صنع ثقته بنفسه وبناء شخصية أكثر قوة وربما بل أكيد يبدأ بمقارنة ومحاولة تقليد الغير الذي برأيه انه الأفضل بمجرد أن اغلب الأحاديث تدور حول نجاحه ، نشاطاته مكانته.

غير أن علم الاجتماع وعلم النفس معا وفي هذه النقطة بالتحديد ينظران إلى شخصيات" الناس نظرة تحليلية من زوايا مختلفة، وهي بعيدة كل البعد عن المنصب، وتسمى هذه الزوايا " سمات شخصية" أو " أبعاد شخصية". ومفهوم البعد مستمد من مفاهيم العلوم الرياضية والطبيعية ، فالأمانة والسيطرة على الناس وعقدة النقص والقدرة على احتمال الشدائد ... وغيرها سمات شخصية ، وتعرف السمة أنها استعداد ديناميكي أو ميل ثابت نسبيا إلى نوع معين من السلوك أي يبدو أثره في عدد كبير من المواقف المختلفة، والسيطرة هي استعداد أو ميل إلى الظهور أو التسلط في أكثر المواقف التي تعرض للسيطر ، وهنا نقول في أكثرها لا في جميعها ، وبالنسبة للمثابرة هي بمثابة استعداد للاستمرار في العمل رغم صعوبته وثقله في مواقف كثيرة يختلف فيها نوع العمل وطبيعة المنصب.

الجدول رقم(27): يبين تأثير الحالة المدنية للوالدين على المبالغة في المدح داخل الأسرة

المجموع	غير منفصلان	منفصلان	الحالة المدنية للوالدين
			المبالغة في المدح
17	14	3	يبالغان في المدح
%7,9	%6,6	%100	
197	197	-	لا يبالغان في المدح
%92,1	%93,4		
214	211	3	المجموع
%100	%100	%100	

من خلال الجدول رقم 27 الذي يبين تأثير الحالة المدنية للوالدين على المبالغة في المدح داخل الأسرة يتضح لنا الاتجاه العام للجدول في نسبة 92,1% من الفاعلين وأولياؤهم لا يبالغون في مدحهم، في حين تمثلت النسبة الغالبة في 93,4% من أولياء القادة الغير منفصلين.

وما يبينه التأويل السوسولوجي لهذا الجدول أن التفاوت الملحوظ والفرق الشاسع بين النسب يرجع إلى اختلاف الوضعية الأسرية للأولياء بالدرجة الأولى وطبيعة العلاقة بين أفرادها بالدرجة الثانية. وانطلاقاً من العلاقة الترابطية بين الانفصال الوالدي (الطلاق) وأساليب المعاملة الأسرية سواء قسوة ، تسلط حماية مفرطة أو المدح المبالغ فيه يمكننا القول أن الطلاق هدم للكيان الأسري لما له من تبعات نفسية ، اجتماعية ،بعض النظر عن التبعات المالية.

وترجع هذه التبعات السلبية لفكرة النقص التي لا تفارق ضحايا هذه الظاهرة، فعوض التجاهل والتجاوز واعتبارها مرحلة عادية كغيرها من مراحل الحياة اليومية فالحياة دينامية غير جامدة وغير ساكنة وهذه الأمور قد تحدث في كل مجتمع في كل أسرة، وكما يقول الله تعالى: " تلك الأيام ندولها بين الناس ". إلا أن الواقع غير ذلك، فقد نلاحظ أن هذه المكبوتات والأمور التي تحدث في الصغر ولو كانت بسيطة لا تنسى، وان نسيت تبقى آثارها وتظهر في شكل سلوكيات ومعتقدات مرسخة في ذهن كل من مر أو يمر بأحد هذه المراحل.

ومما يلفت الانتباه في الجدول أعلاه نسبة 100% التي تمثل الأولياء الذين يبالغون في المدح داخل الأسرة من فئة الوالدين المنفصلين، مقارنة بـ 93,4% من فئة الغير منفصلين لا يمدحون إطلاقاً، ومن هنا يمكننا القول التطرق للـب الموضوع إلا وهو ظاهرة الطلاق، فهو احد المهددات التي تهدد استقرار

وكيان الأسرة، كما يمثل إحدى القضايا الاجتماعية التي أصبحت تفرض نفسها على الساحة العلمية مما يتطلب تحليلها من منظور اجتماعي بشكل علمي متعمق .

فالطلاق أو الانفصال هو نتاج خلل في النسق الأسري بسبب عدم قدرته على التكيف مع مجريات العصر أو بسبب عدم تكيف طرفي العلاقة مع بعضها البعض، كما قد ينشأ أسرا غير قادرة على تشريب الناشئة المعايير والقيم الاجتماعية التي تحافظ على أمن المجتمع . مما قد يولد انعكاسات أمنية على المجتمع نتيجة عدم قيام الأسرة بالدور المأمول منها.

وتختلف درجة المعاناة من هذه الظاهرة باختلاف المستوى الاجتماعي والاقتصادي للأسرة كما تختلف الآثار والمعاناة منها باختلاف أعضاء الأسرة . فالانفصال (خاصة في الصغر) هو تمزيق للبناء الاجتماعي إذ أن الطلاق يؤدي إلى التفكك الأسري، الانحرافات الإجرامية والأخلاقية وما يترتب على هذه المشكلة المعقدة الجوانب بسبب ارتباطها بوضع المرأة والرجل الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وكونها احد أشكال التصدع الذي يقع في نطاق الأسرة أيا كان شكل البيئة والتنظيم الذين تقوم عليهما ، خصوصا أن للانفصال ارتباطا وثيقا بصلاحيات وسلوك الأفراد في الأسرة.

وضريبة هذه الظاهرة قد لا تنعكس فقط سلبا على الأسرة بل تتجاوزه إلى أكثر من ذلك سواء المؤسسات التعليمية، مؤسسة العمل، وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة ما ينتج عنها :

- ضعف البناء النفسي والذاتي لأبناء المطلقين.
- الاتصاف بالحدة والوحدة في نفس الوقت.
- التفكير والعمل بعنف نتيجة غياب التوجيه.
- الفراغ العاطفي وعدم الإحساس بالآخر.

صحيح أن " الطلاق أبغض الحلال "، لكنه أيضا في نفس الوقت صمام الأمان والحل الأمثل لتخفيف الضغط والحفاظ على الصحة النفسية لكلا الأطراف في حال عدم التوافق.

ولكن المنفصلين وفي خضم المعاناة يمرون بعدة تحديات (التحدي المالي، الاجتماعي ...) ويختلف التعامل مع هذه التحديات باختلاف شخصية الأفراد فمنهم من يجعله أقوى وبالتالي يحاول عدم العيش بمؤشرات الظاهرة وإن كان صعبا، ومنهم من يتأثر سلبا ويطغى هذا التأثير عليه ويظهر على سلوكياته ومعاملته اليومية بل بدء بكلامه الغير اللائق وهذا كردة فعل لا إرادية لا شعورية للمكبوتات السلبية والمترجمة على أشكال النقد دون هدف والنكد المستمر لدرجة لا تحتمل.

الجدول رقم (28) : يبين تأثير المؤهل العلمي على المعاملة الوالدية

المؤهل العلمي المعاملة الوالدية	جامعي	تقني سامي	ليسانس	ماستر	دكتوراه	المجموع
التعنيف والقسوة	27 %62.8	7 %12.73	9 %20	14 %20.59	-	57 %26.6
النصح والإرشاد	5 %11.62	31 %56.36	23 %51.11	21 %30.88	3 %100	83 %38.80
الحرمان	11 %25.58	17 %30.91	13 %28.89	33 %48.53	-	74 %34.6
المجموع	43 %100	55 %100	45 %100	68 %100	3 %100	214 %100

من خلال الجدول رقم 28 الذي يبين تأثير المؤهل العلمي على المعاملة الوالدية يتبين لنا أن الاتجاه العام للجدول يتمثل في 38,8 من الفاعلين معاملتهم الوالدية تمثلت في النصح والإرشاد في حين تمثل النسبة الغالبة في 100 % من الدكاترة.

فيما تمثل نسبة 34.6 % من الفاعلين يتعرضون للحرمان الأسري، دعمت هذه النسبة 48.5 % من حاملي شهادة الماستر (تحصلوا على الشهادة من خلال تكوين داخل المؤسسة) مقابل آخر 26.6 % من الذين تعرضوا للتعنيف الأسري و القسوة و دعمت هذه النسبة 62.8 % ذوو المستوى الجامعي (غير متحصلين على ليسانس. و من خلال القراءة السوسولوجية للجدول نستطيع التأكيد على وجود علاقة تكاملية بين المؤهل العلمي و المعاملة الوالدية.

ومنه إن حاولنا تحديد أساليب المعاملة الوالدية التي تناولنا في دراستنا هذه والتي تقيس ما يدركه الأبناء نحو معاملة الآباء لهم في المواقف المختلفة منذ الطفولة الباكرة ومن هذه الأساليب: التقبل، الرفض، الحماية الزائدة التشدد، الاستقلال، التسلط، الإهمال، التفرقة، التساهل، الحرمان، الدلال ومنه المبالغة في المدح.

وقد اتضح أن أكثر أساليب المعاملة الوالدية انتشارا : الاستقلال، التسلط، الدلال المفرط، في حين وجد سيفر و دبل 1975 أن هناك أساليب أخرى مثل الدافع للإنجاز والحماية الزائدة والرقابة الشديدة، وفي دراسة أخرى قام بها جولن 1969 تبين وجود 3 أساليب أساسية في أساليب التعامل الأسري هي : التقبل

مقابل الرفض، التساهل مقابل التحكم، والدلال الزائد و على حد رأي Preston انه من الضروري لكي يشعر الإنسان بالطمأنينة في حياته من أول مؤسسة ينشأ فيها و يبني فيها شخصيته، أن يتخذ الأولياء و الأسلوب الايجابي في المعاملة، التقبل مرفقا بالنصح فهو من أهم الاحتياجات الإنسانية و الدعائم الأسرية التي تؤثر و تتأثر بالمؤهلات العلمية تماما كتأثرها بتحديد اللبنة الأولى للمقومات الشخصية للفرد (قائد المستقبل، سلوكاته داخل الأسرة / خارجها و كقائد في المؤسسة في المستقبل) .

كما يعتقد Rohner إن استعمال هذا الأسلوب أمر حاسم في نمو الشخصية حيث يترتب عليه آثار تنعكس على السلوك و الأداء الوظيفي للأفراد وتقديرهم الايجابي لأنفسهم و نظرتهم الايجابية للحياة، (التوفيق و النجاح في الحياة العلمية والعملية) وهذا ما تؤكد نسبة في الجدول 100 % من فئة الدكاترة، 56.4 % التقنيين السامين، 51.1 % ليسانس، وهي نسب إن دلت على شيء فإنما تدل على حقيقة العلاقة الارتباطية الموجبة بين كل من الأسلوب الديمقراطي (النصح والإرشاد) والمؤهل العلمي والتوافق الاجتماعي و الشخصي في الأسرة و المؤسسة.

- علاقة ارتباطية سلبية بين الأسلوب التسلطي (القسوة و الحرمان) و المؤهل العلمي و التوافق الاجتماعي .

و عليه يجب على الوالدين تقبل قدرات أبنائهم، استعداداتهم و ميولهم و دعمهم بدل مقارنتهم بغيرهم (أقارب، أهل، أصدقاء،) داخل و خارج الأسرة. فاعتماد الأسلوب الايجابي من قبل الوالدين يعطي اكبر قدر من الاستقلالية (حرية التعبير، إبداء الرأي) .

كما يؤكد Hurlock 1980 على أن من أهم نتائج هذا الأسلوب و أثره على المدى البعيد هو الاتصاف بالاتزان الانفعالي و القدرة على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية، تحمل المسؤولية و الثقة بالنفس. عكس الأسلوب السلبي (سواء تعنيفا، قسوة) الذي يعتبر نتيجة الرفض، أو عدم المبالاة، و الذي ينشئ أفرادا عاجزين ليس فقط في المجال الدراسي بل حتى العجز عن اتخاذ القرارات في اغلب الأوقات الحرجة أو حل المشاكل التي تصادفهم في الحياة. ومن أهم الآثار¹. الناتجة عن أساليب النبذ و الرفض:

- الشخصية قلقة، غير متزنة.

- العناد والتمرّد تنزع للخروج عن القوانين والأنظمة.

¹ احمد السيد محمد اسماعيل، مشكلات الطفل السلوكية وأسلوب معاملة الوالدين، المكتب الجامعي الحديث، ط 2 (الاسكندرية)، 1995، ص 82 بتصرف.

- الأنانية , العنف و العدوانية في اتخاذ القرار .

وأفضل ما نختم به تحليلنا السوسولوجي مقولة رائد علم الاجتماع ابن خلدون في مقدمته: " إن أساليب العنف والقهر من طرف المربين تقود إلى القهر وضيق النفس، والتقليل من نشاطها وفعلها، وبالتالي يقود ذلك إلى الكسل ويحمل على الكذب والخبث والتظاهر بغير الحقيقة خوفا من القهر، فتفسد الأخلاق وتفسد معالم الإنسانية ... وينبغي للمعلم في متعلميه وللوالد في ولده إلا يستبدا عليهما في التأديب " ¹

جدول رقم (29): تأثير نوع الأسرة على الأساليب التربوية المستعملة لضبط سلوك أفراد الأسرة :

المجموع	ممتدة	نووية	نوع الأسرة	الأساليب التربوية
84 %39.3	73 %69.52	11 %10.1	التشدد	
94 %43.9	25 %23.81	69 %63.3	اللامبالاة	
36 %16.8	7 %6.7	29 %26.6	الحرية المطلقة	
214 % 100	105 % 100	109 % 100	المجموع	

من خلال الجدول رقم 29 الذي يبين تأثير نوع الأسرة على الأساليب التربوية لضبط سلوك أفراد الأسرة يتضح لنا الاتجاه العام للجدول في نسبة 43.9% ممن يستخدمون أسلوب اللامبالاة لضبط سلوك أفراد الأسرة في حين تمثلت النسبة الغالبة في 63.3% من فئة الأسر النووية , تليها نسبة 39.3% ممن يستخدمون أسلوب التشدد لضبط سلوك أفراد أسرهم , تدعمها نسبة 69.5% من فئة الأسر الممتدة. في حين قدرت أدنى نسبة ب 16.8% ممن لهم الحرية المطلقة داخل الأسرة , دعمت هذه النسبة ب 26.6% من الأسر النووية , و ما يوضحه التأويل السوسولوجي لهذا الجدول وجود علاقة طردية بين الأسرة النووية و أسلوب اللامبالاة بالضبط السلوكي للأسرة مقابل العلاقة الطردية بين الأسرة الممتدة و أسلوب التشدد , و تقودنا هذه النتائج للحديث عن الأسرة النووية و بوادر ظهورها , التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتحضر و التصنيع و سياسة الحكومة الإسكانية , فأخذت الإستراتيجية التي تقوم عليها الأسرة الممتدة تضعف في الوقت الذي يؤثر ارتفاع أعداد الأسر النووية نحو الاستقلال المادي " الاقتصادي" من المهم

¹ ابراهيم الكريم حسين، الطفل للتفوق، دار الرضا للنشر، الجزائر، ج1، 2002، ص 75-76. بتصرف.

تأكيد أن الروابط الاجتماعية العائلية (لم تعد متينة ومستمرة في تقديم الدعم (المعنوي أو الاقتصادي) نادرا عند الحاجة (الضرورة أو المناسبات) خاصة عند الاستقلال السكني . فالأدلة الإحصائية و النسب المئوية في الجدول أعلاه [10.1 % التشدد مقابل 90 % لامبالاة] , و أن دلت على تقلص وظائف الأسرة المعاصرة , فإنها لا تدل بقوة على أن الأسرة تخلت عن كل أو بعض وظائفها التي كانت تقوم بها في الماضي .

كما أن قانون تقلص وظائف الأسرة مستمد من مشاهدات على الأسرة في المجتمعات الغربية المعاصرة , التي تغير من هوسها و مدلولها و بناؤها و أشكالها , و تمرد كثير من الناس على ثوابتها في الزواج . و تقييم الأدوار الاجتماعية وفق الجنس و العلاقات الوالدية و الزوجية , و المشاهدات على تقلص وظائف الأسرة المعاصرة في الغرب لا يجوز تعميمها على الأسر العربية المسلمة المعاصرة , لأن الأسرة تقوم في الغرب على تشريع اجتماعي أو مدني , و تقوم في الإسلام على تشريع سماوي , يضاف إلى هذا أن العادات و التقاليد و المعتقدات في الغرب تسمح - مع التحفظ - بتقليص وظائف الأسرة هناك , لكن العادات و التقاليد و المعتقدات في المجتمعات الإسلامية لا تسمح بذلك .

أشار بارسونز إلى أن الأسرة النواة الأمريكية أسرة منعزلة وفق متطلبات المجتمع الأمريكي , الذي يحترم الحرية و يشجع الفردية و يقدم مصلحة الفرد على مصلحة الجماعة , مما جعل انعزال الأسرة الأمريكية وانفكاكها عن شبكة القرابة مطلباً أساسياً للحياة العصرية في المجتمعات الغربية، التي تتعرض فيها الأسرة للحراك الجغرافي و الانتقال وراء العمل , فلا تنقيد بقرابة أو روابط أخرى (Parsons 1968) .

1-2- مآلات التغير الاجتماعي في الأسرة الجزائرية:

جدول رقم (30): تأثير الجنس على لفت الإنتباه داخل الأسرة:

المجموع	الجنس		لفت الإنتباه
	أنثى	ذكر	
61 %28,50	49 %89,09	12 %7,55	يلفت
153 %71,50	06 %10,91	147 %92,45	لا يلفت
214 %100	55 %100	159 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (30) الذي يبين تأثير الجنس على لفت الإنتباه داخل الأسرة يظهر لنا يظهر لنا الاتجاه العام في نسبة 71,50% من الفاعلين الذين لا يسعون للفت الإنتباه خارج المؤسسة، وتمثلت النسبة الغالبة في 92,45% من فئة الذكور.

بينما مثلت نسبة 28,50% الفاعلين الذين يسعون للفت الإنتباه خارج المؤسسة، حيث دعمت هذه النسبة 89,09% من فئة الإناث.

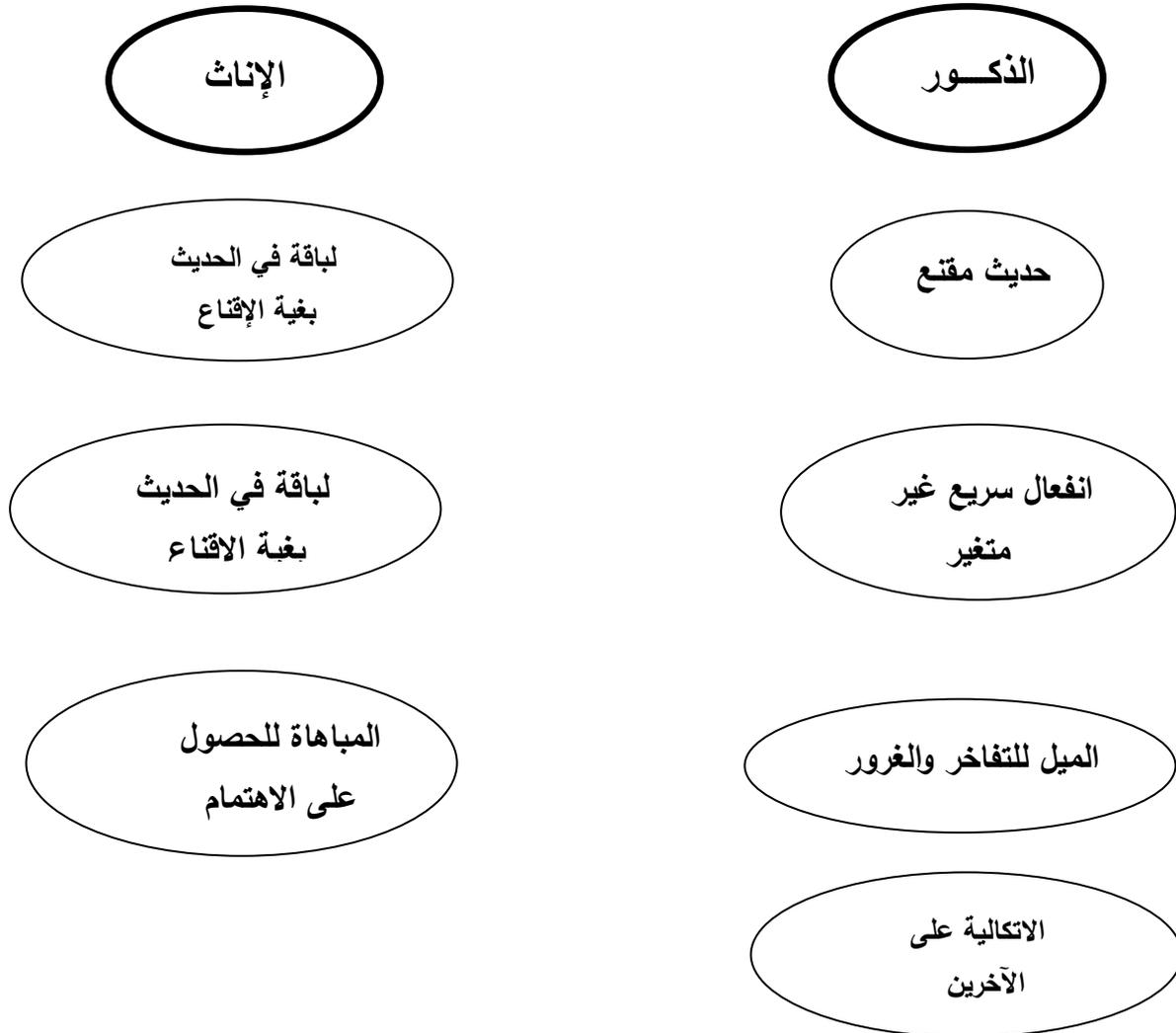
ونستطيع تأويل هذه الدلائل الاجتماعية بناء على مقولة " وليام جيمس " بما يتعلق بلفت الإنتباه: " أنه حياة العقل بشكل واضح وحاد لفكرة واحدة من بين الأفكار العديدة التي تمشي في قطاراتنا الفكرية، وبالتالي فهذا يعني انسحابنا من بعض الأشياء والأفكار لتعامل مع الفكرة التي اخترناها تحديدا، وهذا يعني إرادتنا التامة في تصويب انتباهنا تجاه فكرة معينة وجعلها مركز النظر ومحط اهتمامنا، بالتزامن مع تجاهل أمور وأفكار عدة، لو عكسنا الآية وحاولنا تعريف اهتمام الغير بما يهمهم فهو أيضا إرادتهم التامة في تصويب نظرم نحو فكرة من بين أفكار قطاراتهم الفكرية هكذا ببساطة ".

ومما لاشك فيه أن طلب الاهتمام يعد حاجة بشرية، فطرية في الإنسان، وبالتالي فقدان هذه الحاجة يعد من مسببات أو مؤثرات لفت الإنتباه داخل الأسرة، داخل المؤسسة، ومختلف مؤسسات المجتمع⁽¹⁾ فالتعرض لسوء المعاملة، التهميش، داخل الأسرة، يتجه عقول الأفراد إلى تعويض هذا الجانب بمحاولة طلب الاهتمام وذلك بأساليب لفت الإنتباه التي تختلف باختلاف السمات الشخصية لكل فرد.

¹ - William James, **The Principles of Psychology**, psychology University, Vol 1, New York, Henry Holt and Company, 1890,p. 55.بتصرف

إن كل من العوامل الوراثية، المعاملة الوالدية، الظروف البيئية تلعب دورا في تكوين شخصية الفرد وبالتالي تحديد سلوكياته تفاعله مع مؤسسات المجتمع بدءا من أفراد أسرته. وما لاحظناه أيضا من الجدول التفاوت النسبي بين فئة الذكور وفئة الإناث. حيث تفوقت نسبة الإناث بـ 89,09% مقارنة بـ 7,55% للذكور في لفت الإنتباه داخل الأسرة وهذا إن دل على شيء فإنما يدل بل يؤكد على محاولة الإناث لفرض مكانتها والسعي لتحقيق ذاتها من خلال إستقلاليتها الاقتصادي التفوق العلمي، التفوق المهني، محاولة بذلك تسليط الأضواء نحوها، واستجداء الاهتمام بشكل مستمر ولفت الإنتباه، ولهذا المتغيرين تأثيرين أحدهما إيجابي وسلبى، أما الإيجابي فهو تحقيق الذات تلبية الحاجات، إشباع المتطلبات المعنوية للشخص الذي يسعى للفت الإنتباه. أما السلبى ، الأفرط في مسببات لفت الإنتباه قد يؤدي على المدى البعيد يصنع شخص أناني مغرور، غير عادل، كما يكون عبئا على الأسرة نتيجة التصرفات الغير معقولة أحيانا والغير مألوفة. خاصة إذا كان أفراد الأسرة كثير مما يسبب خلا في العلاقات الأسرية ويهز استقرار الأسرة. وفيما يلي شكل يوضح التبيان بين الذكور والإناث بالنسبة للفت الإنتباه.

شكل رقم (28): فروقات بين فئتي الذكور والإناث بالنسبة لفت الانتباه



المصدر: من إعداد الطالبة.

شرح مبسط للشكل

الشكل يوضح الفروقات بين فئتي الذكور والإناث لمحاولة لفت الانتباه أثناء العملية الاتصالية سواء داخل مؤسسة العمل أو باقي مؤسسات المجتمع بدءاً من الأسرة وغالباً ما نلاحظ تفوق الإناث في العملية الاتصالية، وهذا ما يجعلهم أكثر تلاءماً لمناصب العلاقات العامة.

جدول رقم (31): تأثير متغير السن على طبيعة العلاقة بين الإخوة:

أكثر من 55	[55-45]	[45-35]	[35-25]	السن طبيعة العلاقة
110 %51,40	06 %25	22 %22	82 %91,10	عادية
90 %42,10	17 %70,80	67 %67	06 %06,70	وطيدة
14 %06,50	01 %04,02	11 %11	02 %02,02	سيئة
214 %100	24 %100	100 %100	90 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (31) الذي يبين تأثير متغير السن على طبيعة العلاقة بين الإخوة. يتضح لنا الاتجاه العام لجدول في نسبة 51,40% في حين تمثلت النسبة الغالبة في 91,10% من الفئة العمرية (30-40).

فيما نلاحظ أن نسبة 42,10% من الفاعلين علاقتهم بإخوتهم وطيدة، ودعمت هذه النسبة بـ 70,80% من الفئة العمرية [50-60] وقدرت أدنى نسبة بـ 06,50% ممن علاقتهم الأخوية سيئة، ودعمت هذه النسبة 11% من الفئة العمرية [40-50].

وما يبينه التأويل السوسولوجي لهذا الجدول يؤكد الدكتور محمد ربيع (عالم الاجتماع) على أن رابطة الدم أقوى الروابط الإنسانية لكنها لا تكفي بمفرده وإنسانية ناجحة، فقد تكون فطرتنا الإنسانية هي أن يجب الإخوة بعضهم البعض، لكن الواقع يفاجئنا بحالات كثيرة لكرهية والحقد بين الأشقاء، وهنا علينا النظر إلى طبيعة العلاقة التي ربطت هؤلاء الأشقاء منذ طفولتهم، لأنها ستحدد لنا فيما بعد الترابط أو التباعد بينهم، وهنا الأسرة هي المسؤول الأول عن تحديد أسلوب التعامل مع الأبناء والذي ليترك خلاله على علاقتهم في المستقبل.

فإذا فرق الأب الكبير على الصغير، الولد على البنت وعلى العموم، المعاملة الغير العادلة في الأسرة فإن هذا سيغرس جذور الغيرة والفرقة بينهم منذ الطفولة، كذلك يجب ألا تعير الطفل بأي شيء أمام أشقائه وألا يتدخل الأهل لصالح أحد الأطراف على حساب الطرف الآخر بشكل غير عادل، لأن هذه المواقف تساعد على بناء فجوة كبيرة في علاقة الأخوة وإن لم يكن في الصغر فسيكون على المدى البعيد وبما أنه

من الصعب تكوين صداقات مع الأبناء لإختلاف التجارب والمراحل العمرية، فم السهل جدا خلقها بين الأبناء بشرط أن يبذل الوالدان مجهودا لتحقيق هذا الأمر، وأن يستوعبا جيدا أن الخلافات والمشاجرات بين الإخوة أمر طبيعي وصحي، والترابط الداخلي بين أفراد العائلة هو الحماية الحقيقية للشباب من الوقوع في أي شكل من اشكال الانحراف.

بالإضافة إلى أن الترابط الأسري وإمكانية البوح بالأسرار داخل الأسرة أول خط علاجي نلجأ إليه في حالة حدوث أي مشكلة نفسية ووجود هذا الترابط يحمي من الوقوع في الأزمات النفسية، لكن وللأسف لا تهتم الكثير من الأسر بهذا البعد، فهي تقوم بتربية الولد بطريقة والبنات بطريقة أخرى واختلاف الطرق يجعل من الصعب وصول الإثنيين إلى نقطة إتفاق. وفي الوقت نفسه هناك صداقات قوية جدا بين الأشقاء في بعض العائلات (هذا ما تؤكدته نسبة 70,80% وطيدة).

إن الفجوة تزداد بين الأشقاء في الأجيال الجديدة، لأنهم لا يقضون وقتا كافيا داخل منازلهم (الأصدقاء، وسائل الإتصال الحديثة) (الهاتف) فيسبون بعضهم البعض.

فعلى الأولياء تحقيق نظام التعايش موائم والحديثة يسمح لتقوية الرابطة الأخوية وديمومتها لأن الترابط بين الإخوة يحمي من الإكتئاب والتوتر والقلق ويساعد على الاطمئنان والاستقرار النفسي وبالتالي الاستقرار الأسري.

كما أظهرت نتائج دراسة جامعة بريطانيا أن وجود الأشقاء يزيد من تطوير الصحة النفسية لأفراد الأسرة كلما كانت العلاقة بينهم وطيدة.

أظهرت كذلك النسب الإحصائية الدور الذي يلعبه متغير السن في تحديد طبيعة العلاقة، حيث كلما كان متوسط السن تجاوز السن الأشقاء كما كانت العلاقة في إطار المحبة والتعاون أكثر من كونها في إطار المنافسة.

وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المودة الأخوية بين الأشقاء مرتبطة بانخفاض الميول المرفوضة، زيادة السلوكات المحببة في المجتمع كاللطف والكرم والتطوع.

أما بالنسبة للسن، من المستحسن تقادي المقارنة كان تقارب عمري وتقويضه بعنصري المشاركة والافتداء بالإيجابيات مع تقبل للطباع كل على حدا لكل روح رياضية.

جدول رقم (32): يبين تأثير المستوى العلمي للأب على الشعور بالأمن العائلي.

المجموع	تقني سامي	جامعي	ثانوي	متوسط	إبتدائي	دون مستوى	المستوى العلمي الشعور بالأمن
185 %86,4	01 %50	02 %100	75 %83,3	03 %60	05 %83,3	99 %90,8	يشعر بالأمن
29 %13,6	01 %50	-	15 %16,7	02 %40	01 %16,7	10 %9,2	لا يشعر بالأمن
214 %100	02 %100	02 %100	90 %100	05 %100	06 %100	109 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (32) الذي يبين تأثير المستوى العلمي للأب على الشعور بالأمن والإستقرار العائلي. يظهر لنا الاتجاه العام في نسبة 86,40% من الفاعلين يشعرون بالأمن والاستقرار العائلي وتمثلت النسبة الغالبة في 100% من فئة (الآباء الجامعيين).

تليها نسبة 13,60% من الفاعلين لا يشعرون بالأمن والاستقرار الأسري، وتدعم هذه النسبة 50% من فئة (الآباء التقنيين السامين).

وتبين لنا القراءة السوسولوجية أنه بالإضافة إلى الدور التربوي الذي ينبغي على الأسرة أن تقوم به تجاه الأبناء (التي تبقى متغيرا المنظومة القيمية والأبعاد المعنوية من بين أهم الأولويات الأسرية خاصة في ظل المتغيرات التربوية والاجتماعية المعاصرة.

فمن الواضح أنه إذا كانت العلاقة منسجمة (الأباء- الأبناء) وقائمة على أساس راسخ من المودة والتفاهم والتعاون فإن ذلك يدعم مفهوم الذات الإيجابية للأفراد داخل الأسرة، كما أن هذه الأخيرة (الروح) التي تولد طاقة معنوية بمثابة الجسر لتهيئة المناخ الملائم لنجاح عملية التربية الاجتماعية وتحقيق أهدافها.

وكما يؤثر عنصرا (المودة والتفاهم) من الناحية المعنوية في تحقيق الاستقرار الأسري متغير المستوى التعليمي للآباء هو الآخر من الناحية اللامادية من جانب:

1- طريقة التقرب من الأبناء،

2- طريقة التواصل،

3- طرق التوجيه والمعينة.

ومن منطلق الفهم أساس المعرفة تستطيع القول أنه كلما كانت درجة الوعي ومستوى الفهم والتفاهم بين (الآباء والبناء) كلما تحقق الشعور بالاستقرار الأسري.

مما يؤكد الجدول أن نسبة 90,80% ممن يشعرون باستقرار أسري أبائهم دون مستوى. أن المستوى التعليمي لا يؤثر كثيرا في اختلاف دور الوالدين (المادي، اللامادي) بل قد يدعمه يضيف عليه طابعا آخر من حيث طرق. وقد يرجع هذا إلى سيطرة العادات والقيم الاجتماعية التي يعيش في ظلها الأولياء من مستويات تعليمية مختلفة.

الأولياء من فئة الدم، التعليم الأساسي أكثر تشددا من ناحية الصرامة وتطبيق النظام الأسري مقارنة بالأولياء من فئة (الثانوي، الجامعي) الذين يشركون أبنائهم في قرارات الأسرة وحسب أقوال الفاعلين في المؤسسة أن أغلب العائلية والعلاقات الاجتماعية، هذا يعني أن كلما ارتفع المستوى التعليمي للأولياء كلما كانت المعاملات أكثر مرونة مع مبدأ المشاركة والتوجيه بدل الأوامر والسلطة المطلقة.

ومما لاشك فيه أن المستوى العلمي للآباء يترك بصمة داخل الأسرة عموما وعلى الأبناء خصوصا، وله آثار تتراوح ما بين الإيجابية والسلبية حيث كلما كان المستوى التعليمي الأسري مرموقا كلما سهل طرق التوجيه والنجاح على الصعيدين العلمي والعملية من جهة وأدى إلى تكاتف القوى والتعاون أو كما يعرف بالتضامن السري عند " Durkheim " وهذا التباين والتفاوت النسبي بينت كل من (80%، 00%، 40%، 16,70%) لا يشعرون بالاستقرار الأسري يؤكد على أن المستوى العلمي والاجتماعي لأرباب الأسر لديهما دور هام في التربية الأسرية وخاصة مع اختلاط الأمور اليوم والثورة المعرفية والرقمية الحالية وما نتج عنها من معاناة حيث يجد الأولياء أنفسهم أمام ضغط الوقت، أعباء العمل، المشكلات اليومية، هذا ما يجعلهم بين الضعف والعجز عن إنتقاء العادات التربوية السليمة وما ورثوه من أصالة، أجدادهم وبين ما تفرضه عليهم التطورات التكنولوجية الحديثة وبين تكوينهم المهني وخبراتهم الحياتية من جهة أخرى.

الجدول رقم (33): تأثير موطن النشأة على أولويات نصائح الوالدين:

المجموع	ريفي	شبه حضري	حضري	موطن النشأة	
				أولوية النصائح	
58	03	33	22	إخلاص في العمل	%27,10
99	02	19	78	إحترام الوقت	%46,30
57	27	29	01	التضحية من أجل الأسرة	%26,60
214	32	81	101	المجموع	%100

من خلال الجدول رقم (33) الذي يبين تأثير موطن النشأة على أولويات نصائح الوالدين يظهر لنا الاتجاه العام في نسبة 46,30% من الفاعلين أولوية نصائح أوليائهم إحترام الوقت، وتمثلت النسبة الغالبة في 77,20% من الفاعلين نشؤوا في موطن حضري تليها نسبة 27,10% من الفاعلين أولوية نصائح أوليائهم الإخلاص في العمل، دعمت هذه النسبة 40,70% من الفاعلين نشؤوا في موطن شبه حضري. بينما قدرت آخر نسبة بـ 26,60% من الفاعلين أولوية نصائح أوليائهم التضحية من أجل الأسرة، دعمت هذه النسبة 84,40% من الفاعلين نشؤوا في الريف.

إنطلاقاً من فكرة إبن خلدون أن الإنسان لا يعيش إلا في مجتمع، وإذا عاش في مجتمع فلا بد أن يعيش مع شعب وإذا عاش مع شعب لا بد أن يعيش على أرض، ولكي تظل العلاقة قائمة بين هؤلاء الناس أو القبائل أو الشعب، أو هذه المجموعة البشرية لا بد من أن ينظمها حاكم، وأنواع الحاكم تدرجت من حاكم بسيط " شيخ قبيلة " إلى حاكم مطلق استطاع أن يستخدم كل الوسائل التي هيأها له هذا التجمع البشري أو هذا العمران،

واستطاع أن يستغل هذا ويصبح هو الحاكم المطلق وإذا أصبح حاكماً مطلقاً استطاع أن يؤسس دولة (بما أن الأسرة دولة مصغرة) لما لها من أدوار وتقدم من وظائف مهمة في الحياة الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية للمجتمع، تتساءل هنا عن العلاقة السببية بين الأصل الجغرافي للأسر و طبيعة وأولوية النصائح الأسرية وأصل اختلافها.

ومما يؤكد ابن خلدون أن بداية كل حضارة تبدأ من البادية " الريف"، قد لا يكون هذا الكلام غير منطقيا كون التحضر يقتصر على المدن، بيد أنه لم يكن البدو دور كبير في تاريخ التطور الحضاري، لكن ابن خلدون لاحظ أن " البدو الرحل " الذين يستقرون في المدن يعطون حياة جديدة لمدن التي بدأت تظهر فيها علامات الانحطاط الخلقي حيث أن الترف والرفاهية تفسد اخلاق أهل المدن والتناقض الذي يراه ابن خلدون في كون المدن المتطورة وهي مراكز العلم والثقافة. بالرغم من كونها مستهدفة وتعيش حياة الانحطاط كيف ؟ على ما يرجع السبب ؟ كل قبيلة من البدو تحاول أن تقلل من جهود أفرادها في الحصول على الموارد ومحاولة فرض السلطة في مناطق وهؤلاء البدو يتمتعون بقوة يفنقر بها أهل المدن وهي " العصبية " مثل: الغراء الذي يلصق الفراد ببعضهم ويجعل القبيلة مستقلة إلى حد كبير وتعتمد على نفسها. هذه العصبية هي التي تجعل أهل القبيلة يتكاتفون ويضحون بأنفسهم من أجل القبيلة " ما تؤكد نسبة 84,4% مقابل 77,20% من الجدول، فالعصبية مهمة في البدو فالفرد بحاجة إلى أن يحمي بالجماعة بينما أهل المدينة يفتقرون إلى هذه القوة.

فالحياة في الصحراء نفسها تعطي الإنسان مستوى من الفضيلة كونه بعيدا على المغريات التي تفسد الروح والتي تتواجد في المدن، فالبدو يعيشون الإنسان بمعانيها حيث البساطة وأواصر العلاقات والروابط القوية، مساعدة الآخرين الألفة والأولاد.

العصبية هي التي تشكل في الإنسان الأخلاق الغير مكتوبة مثل: " الشرف والواجب " وما يبدو أن الحياة غير منصفة، إما تعطيك الثقافة والعلم أو الإنسانية،

فالإنسان المدني يحتاج إلى سلطة كي تحميه وهو ما يجعله تابعا أكثر لكن البدوي شرطي نفسه على عاتقه حماية أسرته وتوفير احتياجاتهم (التباين في النصائح سببه التباين في الأصل للوالدين (الجغرافيا).

وبذلك يميل البدوي إلى تطبيق التعاليم الدينية حرفيا فبدل الحكومة، الدين له دورا أكبر في تنظيم حياة البدو فكون البدوي مستقل أكثر يدين نفسه بالدين بدل جهة تحاسبه، فالعصبية هي الأقوى في الحياة البدوية لكنها نفسها التي تخلق شخصية الأمة، فمتى ما ضعفت هاته العصبية انهارت الأمة. حدد ابن خلدون لكل عائلة (04) أجيال: من بداية تتمثل بالنبل إلى الانحطاط في الجيل الرابع أي تقريبا 150 إلى 200 سنة. ومن هنا تصبح الدولة لعائلة بدوية جديدة لتطيح بالعائلة القديمة وتستلم زمام الحكم، بالنسبة لابن خلدون هذا النموذج من التاريخ يعيد نفسه دائما أو أبدا: (1) - قبيلة بدوية تصعد لحكم، (2) - تفسد القبيلة بسبب رفاهية التمدن، (3) والعجلة تعيد نفسها.

وعلى الرغم من عدم مرور جميع المجتمعات بنفس هذا التسلسل، إلا أن الرفاهية الزائدة تجلب التخلف للمجموعة لتستبدل بمجموعة أخرى (1).

○ الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

من خلال عرض، تحليل وتفسير الجداول الخاصة بالفرضية الأولى توصلنا إلى ما يلي:

- رابطة الدم لا تكفي بمفردها للدخول في علاقات إجتماعية وإنسانية ناجحة (العلاقات الأسرية خاصة)، ما يؤكد نسبة 51,40% من الجدول رقم (31) (تأثير متغير السن على طبيعة العلاقة بين الإخوة).

- بناء أسرة متماسكة ومستتيرة لا يتم إلا بتكاتف جهود كل من المرأة والرجل في النهوض بأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتطوير المعارف والمهارات لدى أفرادها وبما ينمي فيهم روح المسؤولية والمبادرة تجاه مجتمعهم والاندماج فيه في إطار مجموعة من القيم، ما يؤكد النسب في الجداول (رقم (21) و رقم(22))

- تأثير الحالة المدنية للوالدين على الاستقرار الأسري 85,05%.
- تأثير نوع الأسرة على الأساليب التربوية بنسبة 43,9%.
- تأثير مهنة الأب على أولوية النصائح داخل الأسرة بنسبة 44,9%.
- تأثير الحالة المدنية للوالدين على استمرارية واستقرار.
- تعزيز مكانة المرأة للمشاركة في تحقيق أهداف التنمية مبدأ تعمل على ترسيخه الأسرة منذ الصغر، ما يؤكد الجدول رقم (30)، (تأثير الجنس على لفت الإنتباه داخل الأسرة).
- كلما كان هناك تجانس بين (الزوجين) كلما تحقق التوافق النفسي بين أفراد الأسرة وبالتالي تحقيق الاستقرار الأسري.
- هناك علاقة طردية بين الاستقرار الأسري والمستوى العلمي والاجتماعي لأرباب الأسر الذي يلعب دورا هاما في التربية الأسرية خاصة في الوقت الحالي (الثورة المعرفية الرقمية) [تنظيم الوقت] ما يؤكد الجدول رقم (28).
- للمستوى العلمي للأب دور في تحقيق الاستقرار الأسري.

¹ - Asyigin Abhalim, *Ibn Khaldoun' s Theory of Asabiyyah and the concept of Muslim*, New York, 1995, p. 55.بتصرف

- الإخلاص في العمل واحترام الوقت قيم تعمل على ترسيخها الأسرة وتنبأين هاته الأولويات بتباين موطن النشأة. (الجدول رقم 33)، حيث فاقت نسبة 84% اولوية نصائحهم، التضحية من اجل الأسرة نشؤوا في الريف.
- العصبية قوة تحقق المكانة الاجتماعية = التماسك الاجتماعي ما يؤكد نفس الجدول السابق.
- تفوق الإناث الأسري راجع لاستجداء الاهتمام والاستقلالية الذاتية بتحقيق النجاح العلمي والمهني مقارنة بالذكور، وهذا يعد سلبيا من منظور تغير الأدوار (المبالغة في تحمل المسؤولية تفعل الاتكالية).
- ممارسة الأسرة لقواعد الضبط الاجتماعي على أفرادها يجعل الأسرة تواجه نوع من الصراع الداخلي ينعكس سلبا على أدوار فاعلي الأسرة (المستوى الداخلي للأسرة) على المستوى الداخلي من جهة وسلوكيات الواقع الخارجي (صفات لا يرضى عنها المجتمع) من جهة أخرى.
- التفاعل الأسري العميق يخدم جميع أفراد الأسرة ويحافظ على وحدتها، هذه النقطة بالذات هي الحلقة الضائعة في الأسر الحديثة.
- التغير الاجتماعي والاندماج الاجتماعي في تضارب ثابت تفرضه التأثيرات الضارة أو السلبية التي لا تتوافق والقيم الاجتماعية، فكلما كان هناك تغيير كلما ازدادت مسؤوليات الأسرة وأدوارها ضمن إطار هذا التغيير للحفاظ على سياق مختلف أنساق المجتمع.
- تحقيق الموازنة بين الأمن الأسري والأمن المادي للأسرة متغير في تزايد مستمر تعاني من تراكماته وأعبائه المرأة العاملة.

ثانياً: المعارف المدرسية للفرد

2-1- الوظائف البنوية للمدرسة

جدول رقم (34): تأثير المؤهل العلمي على المعاملة الوالدية:

المؤهل العلمي المعاملة الوالدية	جامعي	تقني سامي	ليسانس	ماجستير	دكتوراه	المجموع
التعنيف	27 %9,3	7 %12,73	9 %62,8	27 %20	-	5 %62,8
النصح	5 %11,62	31 %56,36	23 %51,11	21 %30,88	3 %100	83 %38,80
الحرمان	11 %25,58	17 %30,91	13 %28,89	33 %48,53	-	74 %34,6
المجموع	43 %100	55 %100	45 %100	68 %100	3 %100	214 %100

من خلال الجدول رقم (34): الذي يبين تأثير المؤهل العلمي على المعاملة الوالدية يتبين لنا أن الإتجاه العامل للجدول يتمثل في 38,8% من الفاعلين معاملتهم الوالدية لهم بالنصح والإرشاد في حين تمثلت النسبة الغالبة في 100% من الدكاترة.

فيما تمثلت نسبة 34,6% من الفاعلين يتعرضون للحرمان الأسري، دعمت هذه النسبة 48,5% من حاملي شهادة الماستر تحصلوا على الشهادة من خلال تكويني داخل المؤسسة) مقابل 26,6% من الذين تعرضوا للعنف والقسوة ودعمت هذه النسبة 62,8% ذوو المستوى الجامعي (غير متحصليين على ليسانس).

من خلال القراءة السوسيوولوجية للجدول نستطيع التأكيد على وجود علاقة تكاملية بين المؤهل العلمي والمعاملة الوالدية.

وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على حقيقة العلاقة الإرتباطية الموجبة بين كل من الأسلوب الديمقراطي (النصح والإرشاد) والمؤهل العلمي والتوافق الاجتماعي والشخصي في الأسرة المؤسسة.

* - علاقة ارتباطية سلبية بين الأسلوب التسلطي (القسوة والحرمان) والمؤهل العلمي والتوافق الاجتماعي:

وعليه يجب على الوالدين تقبل قدرات أبنائهم، استعداداتهم وميولهم ودعمهم بدل مقارنتهم بغيرها (أقارب، أهل، أصدقاء، داخل وخارج الأسرة).

فاعتماد الأسلوب الإيجابي من قبل الوالدين. ومنه إن حاولنا تحديد أساليب المعاملة الوالدية التي تتناولها في دراستنا هذه والتي تبرز نتائجها في الجدول أعلاه والتي تقيس ما يدركه الأبناء نحو معاملة الآباء لهم في المواقف المختلفة منذ الطفولة المبكرة ومن هذه الأساليب التقبل، الرفض، الحماية الزائدة، التشدد، الإستقلال، التسلط، الإهمال، التفرقة، التساهل، الحرمان، الدلال ومنه المبالغة في المدح. وقد اتضح أن أكثر أساليب المعاملة الوالدية إنتشار: الإستقلال، السلطة، الدلال المفرط، في حين وجد " سيفر ودبل " (1975) أن هناك أساليب أخرى مثل الدافع للإنجاز والحماية الزائدة والرقابة الشديدة، وفي دراسة أخرى قام بها " جولد " (1959) تبين ثلاث (03) أساليب أساسية في أساليب التعامل الأسري هي: التقبل مقابل الرفض، التساهل مقابل التحكم والدلال الزائد. وعلى حد رأي " Preston " أنه من الضروري لكي يشعر الإنسان بالطمأنينة في حياته بدءاً من أول مؤسسة ينشأ فيها ويبني فيها شخصيتهن أن يتخذ الأولياء الأسلوب الإيجابي في المعاملة (التقبل مرفقاً بالنصح والإرشاد فهو من أهم الاحتياجات الإنسانية، والدعائم الأسرية التي تؤثر وتتأثر بالمؤهلات العلمية وتماثلها بتحديد البنات الأولى للمقومات الشخصية للفرد (قائد المستقبل) سلوكاته داخل الأسرة خارجها وكقائد في المستقبل.

كما يعتقد " Rohver " أن هذا استعمال الأسلوب أمر حاسم في نمو الشخصية حيث يترتب عليه آثار تنعكس على السلوك والأداء الوظيفي للأفراد وتقديرهم الإيجابي لأنفسهم ونظرتهم الإيجابية للحياة (التوفيق والنجاح في الحياة العلمية والعملية) وهذا ما تؤكد أعلى نسبة في الجدول 100% من فئة الدكاترة، 56,46% التقنيين السامين، 51,1% ليسانس، وهي نسب إن دلت على شيء فإنما تدل على:

يعطي أكبر قدر من الاستقلالية (حرية التعبير، إبداء الرأي).

كما يؤكد " Hurlock " (1980) على أن من أهم نتائج هذا الأسلوب وأثاره على المدى البعيد هو الإتصاف بالاتزان الإنفعالي والقدرة على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية، تحمل المسؤولية والثقة بالنفس.

عكس الأسلوب السلبي (سواء تعنيفا، قسوة) الذي يعتبر نتيجة الرفض أو عدم المبالاة، والذي ينشئ أفرادا عاجزين ليس فقط في المجال الدراسي بل حتى العجز عن اتخاذ القرارات في أغلب الأوقات الحرجة أو حل المشاكل التي تصادفهم في (الحياة) ومن أهم الآثار¹ الناتجة عن أساليب النبذ والرفض: الشخصية قلقة، غير متزنة، العناد والتمرد تنزع لخروج عن القوانين والأنظمة الأتانية، العنف والعدوانية في اتخاذ القرار.

وأفضل ما نختتم به تحليلنا السوسولوجي مقولة، رائد علم الاجتماع **إبن خلدون** في "مقدمته": "إن أساليب العنف والقهر من طرف المربين تقود إلى القهر وضيق النفس والتقليل من نشاطها وفعلها، وبالتالي يقود ذلك إلى الكسل ويحمل على الكذب والخبث والتظاهر بغير الحقيقة خوفا من القهر، فتفسد الأخلاق وتفسد معالم الإنسانية...وينبغي للمعلم في متعلميه وللوالد في ولده ألا يستبدا عليهما في التأديب²

جدول رقم (35): تأثير المؤهل العلمي على القدوة في العائلة:

المؤهل العلمي القدوة في العائلة	جامعي	تقني سامي	ليسانس	ماجستير	دكتوراه	المجموع
الأب	4 %9,3	13 %23,6	9 %20	25 %36,8	1 %33,3	52 %24,3
الأم	1 %2,3	2 %3,6	4 %8,9	1 %1,5	-	8 %62,8
الأخ	37 %86,1	31 %12,73	30 %62,8	39 %20	2 %66,7	5 %65
آخر	1 %2,3	9 %16,4	2 %4,4	3 %4,4	-	15 %7
المجموع	43 %100	55 %100	45 %100	68 %100	3 %100	214 %100

¹ - أحمد السيد إسماعيل، مشكلات الطفل السلوكية وأسلوب معاملة الوالدين. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط2،

1995، ص82. بتصرف

² - إبراهيم عبد الكريم حسين، الطفل المتفوق. دار الرضا للنشر، الجزائر، 2002، ص 76. بتصرف.

من خلال الجدول رقم (35): الذي يبين تأثير المؤهل العلمي على القدوة في العائلة. يظهر لنا الاتجاه العام في نسبة 65% من الفاعلين قدوتهم في العائلة الأخ فيها تمثلت النسبة الغالبة 86,1% من الفاعلين مؤهلهم العلمي.

بينما قدرت نسبة 24,3% من الفاعلين قدوتهم العائلية الأب، ودعمت هذه النسبة 36,8% من الفاعلين مؤهلهم العلمي ماستر. مقابل 07% من الفاعلين قدوتهم في العائلة أحر. أغلبية الإجابات كانت (خال)، دعمت هذه النسبة 16,4% من الفاعلين تقنيين سامين. ومثلت 3,7% أدنى نسبة، ومثلت نسبة الفاعلين الذين يقتدون في أسرهم بأهمهم، ودعمت هذه النسبة 8,9% من الفاعلين مؤهلهم العلمي ليسانس.

وباء على الدلائل الإحصائية، يمكننا تفسير النتائج سوسولوجيا كما يلي:

ما لاشك فيه أن القدوة في حياة الإنسان أمر في غاية الأهمية، حيث أنها تكون عاملا مهما في التأثير على سلوكيات الإنسان ومستقبله.

وإذا تحدثنا عن القدوة الجيدة الناجحة في الأسرة سنجد أنها من أكثر العوامل التي تساعد على نجاح باقي أفراد الأسرة، كما أنها من الأمور التي يجب أن يغرسها المربون في أنفسهم ونفس أبنائهم منذ الصغر: " **فالعالم في الصغر كالنقش على الحجر** ".

فالقدوة تعد عموداً أساسياً من أعمدة الأسرة والتي تؤثر مباشرة في العملية التربوية.

وكما أن هناك عوامل أخرى لها تأثيراتها على العملية التربوية داخل الأسرة، فإن هذه العوامل لن تجدي نفعا دون القدوة الحسنة (بمثابة المرشد بطريقة غ م)، ب يد أنه ذا كانت غير ذلك (قدوة سيئة) قد تهم كل ما تبنيه الأسرة من أسس ومبادئ.

ويؤكد العديد من الباحثين والخبراء على أن القدوة يجب أن تكون ناجحة من الناحية العملية والنظرية، لأن الاقتداء بأشخاص يغلب عليهم الجانب النظري فقط يكون له تأثيراته السلبية على المقتدين بهم.

بالإضافة على أن غياب القدوة في حياة الفرد يعد أمرا في غاية الخطورة، لاسيما أن الإنسان يجب تقليد الآخرين بفطرته، حيث أن غياب هذه القدوة التي يقتدي بها الإنسان يجعله يتجه - بإرادته أو بدون إرادته- إلى الاقتداء بقدوة سيئة الذي يكون له أثر وتأثير على المدى البعيد في الحياة المهنية والمستقبلية للأفراد.

ويمكننا التفصيل في أثر القدوة في أول مؤسسة الاجتماعي وهي الأسرة مؤشرات ومضامينها الاقتداء بها وعوامل اختيارها كما يلي:

(1)- من خلال تعريف "Parsons" للأسرة وربطه بالقيم والأدوار، يعتبر (الأسرة) نسقا اجتماعيا.

- (2) - إشارة "Durkheim" إلى أهمية التنشئة الاجتماعية باعتبارها عملية ديناميكية.
- (3) - لا تقتصر أهمية القدوة في التربية على مراحل الطفولة فقط، بل تستمر في جميع المراحل التي يعبر بها الفرد، فالأطفال والمراهقين والشباب والكبار يحاكون ويقلدون.
- (4) - القدوة مطلب مهم لجميع فئات الأفراد إلا أنها أشد إلحاحاً لفئة الشباب الذين يمرون بموجة من محاولات التغريب والغزو الفكري بمختلف الصور.
- (5) - القدوة عملية شاملة، تشتمل الإفتداء بالأب 24,3% من الجدول، الأخ الأكبر (65% من الجدول).
- (6) - المستوى العلمي مؤثراً جذاباً وعنصرهما مهما لعملية القدوة.
- إن تعريف "Pearson": للأسرة ربطه بالقيم والأدوار، وأعتبر الأسرة نسق إجتماعي من بين أنساق إجتماعية أخرى تتفاعل فيما بينهما بناء إجتماعي ألا وهو المجتمع.
- أما "Durkheim" يعرفها على أنها ليست ذلك التجمع الطبيعي للأبوين وما ينبجانبهم أولاد على ما يسود الاعتقاد- بل أنها مؤسسة إجتماعية تكونت لأسباب إجتماعية وترتبط هؤلاء علاقات قوية متماسكة تعتمد على أواصر الدم والمصاهرة والتبني والمصير المشترك.
- هنا يؤكد "Durkheim" أن الأسرة ليست فقط تجمع الأفراد بل هي إجتماعية أوجدتها المجتمع لهدف معين تربط أفراد علاقات متينة.

تالكوت بارسونز Talcott Parsons:

إستخلص بارسونز أفكاره من طرح فيلفيدو بارنتو وقيم مساهمته من خلال نموذج العمل التطوعي، واستند إلى المبدأ المنهجي التطوعي ومبدأ المعرفة من الواقعية التحليلية فأشار إلى أهمية التنشئة الاجتماعية باعتبارها عملية ديناميكية لا تبدأ أو تنتهي عند مرحلة عمرية محددة من مراحل نمو الشخصية وأنها تساعد على التكوين الاجتماعي، ولا تتم هذه العملية تلقائياً بل يدرّب عليها في مواقف معينة، تبدأ بالمواقف الأسرية ويكون الدافع في تلك المواقف الأسرية للإشباع المباشر (للطفل والراشد معا).

وما يحدد سلوك الراشد في تلك المواقف مشاعره نحو الطفل وأعضاء الموقف وتنعكس أثناء مواقف التفاعل وتنشئة الطفل من القواعد والمبادئ العقلية والاجتماعية السائدة في المجتمع. فهو أحد مؤشرات التفوق والنجاح العلمي أو المهني (إن كان الفرد عاملاً).

وهذا ما يفسر تباين النسب والترتيب التصاعدي للقوة الأسرية (بالنسبة لمستوى الجامعي 86,1% الأخ، 9,3% الأب، الدكاترة، 66,7% الأخ، 33,3% الأب) من جهة تؤثر تصنيفاً أبعاد القدوة.

(8) - الإقتداء غريزة فطرية في الإنسان ينميها بها "....." تعود عليه من التأثير والتأثر، فعلى الأولياء أفراد الأسرة (الإخوة وأخص بالذكر الأخ الأكبر الأخذ بعين الاعتبار هذه النقطة).

ويلتمس هذا التصنيف من خلال تصنيف ¹ "Gibson" لأبعاد القدوة في ثلاث (03) عناصر:

- البعد القريب والبعد البعيد: إقتداء الفرد بشخصية معروفة لفرد وله احتكاك بها وتعاملات معها ويقصد بالبعد البعيد الإقتداء بأفراد خارج التفاعلات العادية.

- البعد الأعلى والبعد المتداخل والبعد الأدنى: إقتداء الفرد بشخصية أدنى منه عمرا/ أو رتبة.

- البعد المتداخل: إقتداء الفرد بالأقران ورفاء الدرب

جدول رقم (36): تأثير المؤهل العلمي لفاعلي المؤسسة على طاعة الوالدين:

المجموع	دكتوراه	ماجستير	ليسانس	تقني سامي	جامعي	المؤهل العلمي / طاعة الوالدين
118 %55,14	3 %100	50 %73,53	33 %73,33	19 %34,5	13 %30,2	طاعة المطلقة
77 %35,98	-	11 %16,17	10 %22,22	33 %60	23 %53,5	نسبية
19 %8,88	-	7 %10,3	2 %4,4	3 %5,5	7 %16,3	التحرر
214 %100	3 %100	68 %100	45 %100	55 %100	43 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (36) الذي يبين تأثير المؤهل العلمي على طاعة الوالدين يظهر لنا الاتجاه العام في نسبة 46,6% من الفاعلين طاعتهم لأوليائهم مطلقة، فيما تمثلت النسبة الغالبة في 100% من فئة الدكاترة.

تليها نسبة 35,98% من الفاعلين طاعتهم نسبية اتجاه أوليائهم، ودعمت هذه النسبة بـ 60% من فئة التقنيين السامين.

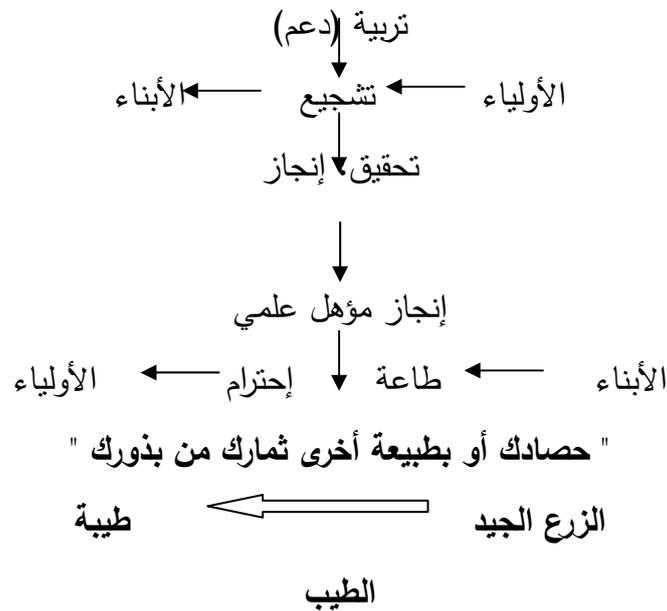
بينما قدرت أدنى نسبة 8,88% من الفاعلين المتحررين حيث دعمت هذه النسبة بـ 16,3% من فئة الجامعيين.

¹ - Gibson, DE and Barron, I. A. Exploring the impact of role models on older employees. Career Development international, 8(4), Berkeley, 2009, P. 209 . بتصرف

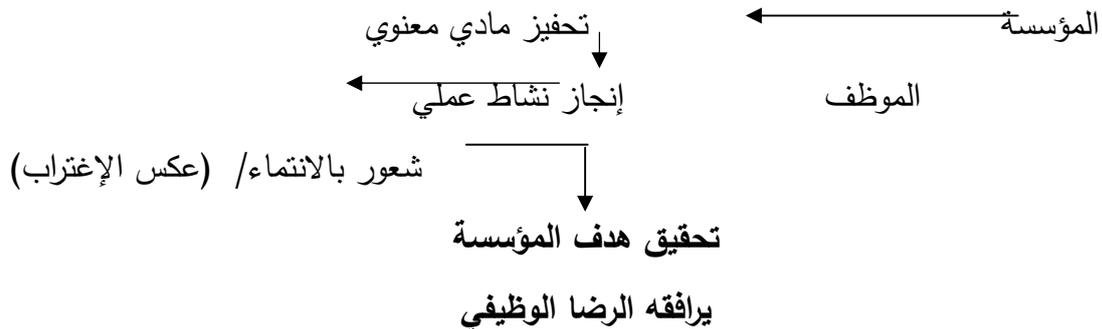
والتأويل السوسولوجي لهذه الدلائل الإحصائية يؤكد لنا العلاقة الطردية بين المؤهل العلمي والطاعة. حيث أن للأسرة اثر كبير على التحصيل الدراسي للأبناء، فقد تبين أنها تقف وراء تنميتهم المستمرة، تدعمهم للسعي إلى النجاح والإنجاز، والتغلب على العقبات بكفاءة وبأقل قدر ممكن من الوقت والجهد وكذلك بأفضل مستوى من التحصيل الدراسي.

وبالتالي نستطيع القول أن الآباء والأمهات هما بمثابة المصدر الفعال للتحصيل الدراسي لأولادهم (وكان العلاقة بين المتغيرين في شكل معادلة ذهابا وإيابا "

الشكل رقم (29): يوضح طبيعة العلاقة بين: المعاملة الإنسانية، العلاقات المهنية، هدف المؤسسة.



ويمكننا إسقاط هذه المعاملة على مؤسسة العمل



المصدر: من إعداد الطالبة

وعليه، على كل من المؤسسات الأسرية معرفة أسبا التوتر أو الخلل في العلاقة بين المتغيرين أعلاه، لما لها من تأثيرات سلبية (-) (في حال حدوث سواء اضطراب وعدم التوازن) على الأسرة أم على المجتمع. فالمجتمع ما هو إلا أفراد تتعكس أعمال كل فرد منهم على مجتمعه. بطبيعة الحال وأهم هذه الآثار: الفشل الدراسي، الذي قد يجعل الأفراد غير قادرين على تكوين علاقات قوية مع أسرهم والتواصل مع الآخرين بل قد يتعدى الأمر إلى أكثر من ذلك فيؤدي إلى فقدان الثقة بالنفس ما يجعل الضعف والفشل سمتان غالبتان في أي عمل يسند له في المستقبل.

كما قد يؤدي إلى نوع من العصبية الزائدة، ويتسبب في شكل من أشكال التمرد على المجتمع من خلال ألوان الانحراف المختلفة، وهذا ما تؤكد الدراسات العلمية، إذ أن معظم الذين يسلكون سبيل الانحراف هم في واقع الأسر أفراد فشلوا دراسيا، ثم اعتراهم هذا الإحساس بالنقص فيفجرون طاقاتهم السلبية وحقدهم على المجتمع بدءا من أسرهم طبعا بأفعالهم غير السوية (وهذا ما تؤكد نسبة 53،5% من الجدول).

إن من أول المرين الذين أدركوا الحاجة إلى التربية الأسرية المرين الإنجليزي " هربرت سبنسر Herbert Spencer" الذي يرى أن الغرض من التربية هو إعداد الفرد للحياة الكاملة في مختلف نواحيها وأن نواحي الحياة الخمس التالية مرتبة بحسب أهميتها: (الصحية والمهنية والعائلية والأسرية)، الوطنية، (الثقافية). ويقول كل من " برجس ولوك " في كتابهما " الأسرة " لقد نال النوع البشري حضارته بفضل الأسرة وأن مستقبله يتوقف بصورة مباشرة على هذه المؤسسة أكثر من أية مؤسسة أخرى. أما بالنسبة لتفاوت النسب بين كل من 16,3%، 5,5%، 4,4%، 10,3% [فئة المتحررين] نتيجة النزاع الأسري، الذي يجسد الواقع الفعلي لطبيعة الشقاق والتوتر بين الزوجين.

وحسب " كيت مالك Cate Malek " ترجع الأزمات الأسرية " Family Crisis " إلى سوء التوافق أو الانحلال، الذي يصيب الدائمة التي تربط أفراد الأسرة ومن هذه الروابط على ما يصيب العلاقات الزوجية بل يتضمن أيضا علاقات الوالدين بالأبناء، لأن الأزمة تشكل فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير صادم.

وهذا يؤدي حتما إلى فقدان السيطرة وتفاقم الأحداث وغالبا ما تؤدي إلى التحرر، التمرد نتيجة غياب الحل الجذري السريع.

جدول رقم (37): تأثير المرتبة في الأسرة على الأداء الأكاديمي للفاعلين:

المجموع	الأصغر	الأوسط	الأكبر	المرتبة الأداء الأكاديمي
86 %40,19	37 %58,73	46 %46,46	3 %5,77	جيد، (أداء جيد، قدرة جيدة)
128 %59,81	26 %41,27	53 %53,54	49 %94,23	متوسط، (أداء منخفض قدرة جيدة)
214 %100	63 %100	99 %100	52 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (37): الذي يبين تأثير المرتبة في الأسرة على الأداء الأكاديمي لفاعلين يظهر لنا الاتجاه العام في نسبة 59,81% من الفاعلين قدروا أداءهم الأكاديمي " متوسط: أداء منخفض، قدرة جيدة " فيها قدرت النسبة الغالبة بـ 94,23% من فئة المرتبة الأسرة.

تليها نسبة 40,19% من الفاعلين قيموا أداءهم الأكاديمي بالجيد (الأداء الجيد، القدرة الجيدة)، حيث دعمت هذه النسبة 58,73% من فئة الفاعلين " الأصغر في الأسرة ".

هناك عوامل عديدة تؤثر على الأداء الأكاديمي، من صعوبة بعض المواضيع إلى عدد كبير من الامتحانات إلى توسيع البرامج التعليمية، كما أن هناك العديد من الأسباب التي يمكن أن تقود الطالب لإظهار الأداء الضعيف.

ترتبط العوامل الأخرى مباشرة بالعامل النفسي، مثل ضعفا لدافع، قلة الاهتمام، الانحرافات في الفصل مما يجعل من الصعب فهم المعرفة التي يضيفها المعلم، وينتهي الأمر بالتأثير على الأداء عند التقويم.

من جهة أخرى، تذهب المادية التاريخية إلى أن وعي الأفراد يتحدد بوجودهم وأن الوعي ليس انعكاسا ميكانيكيا لهذا الوجود وأنه لا يتطابق أحيانا مع وجود الناس بسبب عوامل أو أساليب تشكيل الوعي.

ولفهم أسباب، خصائص وعي الأفراد بأدوارهم، سلوكياتهم نطرح عددا من التساؤلات التي تساعدنا بدورها على التواصل لمعرفة إن كان الوعي بالدور فرديا أو جماعيا.

أنيا لحظيا أم تاريخيا مستقبليا، وهل أنماط أساليب ضبط السلوك الأسري مختلفة تبعا لاختلاف الأدوار والمراتب الأسرية؟

وللإجابة على هاته الأسئلة يتطلب منا الإشارة إلى:

(أ) - المبادئ الأخلاقية أو المعاملة الأسرية.

(ب) - تحديد مقومات الأداء الأكاديمي لفاعلين

(ج) - معاناة الأفراد من الفراغ الاجتماعي والنفسي الناتج عن اليأس عند المقارنة بالآخر، المتابعة السلبية والمفرطة لوسائل الاتصال الحديثة، مع افتقاد القدوة في العائلة (الأب أو الأم أو الأخ الأكبر....) يؤدي إلى التقليد الأعمى للآخر أيا كان سلوكه، ومعتقداته ما يؤثر بطبيعة الحال على نمط التفكير وعلى إختيار الأساليب التربوية أو بالأحرى سيكون الأسلوب هنا كنتيجة حتمية الأفكار وأحكام مسبقة، أو ردود فعلية عفوية ناتجة عن تراكمات ومكبوتات سلبية كانت أو إيجابية التي تتحدد وتظهر أثارها.

من خلال أساليب ضبط السلوك داخل الأسرة ويمكن توضيحها في المعادلة التالية:

الشكل رقم 30 يبين معادلة ضبط السلوك الاسري

أفكار سلبية + افتقاد القدوة = تشدد، استبداد سيطرة
أفكار سلبية + قدرة = إهمال، اللامبالاة (صراع) تذبذب
أفكار إيجابية + قدوة = ديمقراطية (تكامل) أفعال + ردود أفعال (+) (حرص بدل تشدد)
أفكار + افتقاد قدوة = حرية مطلقة سلوكات سلبية

المصدر من اعداد الطالبة

أما بالنسبة للمرتبة وتأثيره فهي الآخر عنصر من العناصر المؤثرة في البناء الاجتماعي، فكما يرى "Pearson" أن كل جزء من نظرية النظام الاجتماعي لها دورها وتأثيرها في بنائه، حيث يدرج كل شكل من أشكال المجتمع داخل خطة نظرية شاملة، وحسب رأيه أيضا معالجة الأسرة على أنها البناء الذي يربط خبرات الفرد في أدواره بالأجزاء الأخرى للنظام الاجتماعي فعلى سبيل المثال يرتبط دور الأب كعائل للأسرة بالاقتصاد.

ولبيان أثر إرتباط الفرد في المجتمع بالمعايير المتعارف عليها وما ينتج عن ذلك من امتثال الأفراد في حالة قوة هذا الإرتباط وانحرافهم في حالة ضعفه.

وجد "Durkheim" من خلال دراسته العوامل التي تقنع الأفراد من ارتكاب السلوكيات المنحرفة، وتدفعهم إلى الامتثال لمعايير المجتمع، والتي عرضها في كتابه "الإنتحار" أن هناك علاقة عكسية بين الميل إلى الإنتحار والتكامل في الهيئة الدينية والتماسك الأسري والتوحد في (الهيئة السياسية) قويت هذه (المؤسسات (الدين، الأسرة والدولة) واشتدت سلطتها على الأفراد الذين ينتمون إليها قل عدد المنتحرين، وعكس ذلك صحيح، فإن ضعفت هذه المؤسسات فإن عدد المنتحرين يزداد. ويؤكد "Durkheim" الضبط الاجتماعي من خلال مفاهيم الإقناع والتوجيه استنادا إلى أن المجتمع يقوم على أساس مجموعة من المعايير المشتركة والمستقرة القادرة على إقامة التوازن المستمر داخل المجتمع، حيث نظرا إلى امتثال الأفراد على أنه نتيجة لما تقوم به الأسرة والمدرسة والمؤسسة الدينية التي تكون مهمتها التربية والتنشئة الاجتماعية وكذلك نتيجة الجزاءات التي تفرضها كل من الأسرة والدولة.

*- تحديد مقومات الأداء الأكاديمي:

يرتبط الأداء الأكاديمي بـ:

← الذاتية

← المعلم

ويمكن لبعض المواضيع وخاصة تلك التي تنتمي إلى العلوم الاجتماعية توليد تفسيرات مختلفة والتي يجب على المعلم أن يعرف كيفية تحليلها في التصحيح لتحديد ما إذا كان الطالب فهم أولا، وفي جميع الحالات، يوصي المتخصصون باعتماد عادات الدراسة، الصحية لتحسين الأداء المدرسي، وعليه: الأداء المخفض ليس مرادفا لقدرة المنخفضة، فقد ثبت أن العقل البشري معقد للغاية وأنه لا ينبغي تحليل ردود أفعال الفاعلين وسلوكياتهم بشكل سطحي.

كان أداء "ألبرت أينشتاين" ضعيفا في المدرسة وقد شككوا في قدراته الفكرية، وهذا قد يرجع لعدم فهم المعلمين لأنواع السلوكيات الأكاديمية.

وعليه لا يمكننا القول أن ألبرت لم يكن ذكيا بما يكفي لدراسة، بل تفسير هذا يرجع إلى امتلاكهم إمكانيات وإبداعية غير عادية، نشاط لكن بطريقة خاصة في التجاوب، التفاعل، المواجهة خاصة لما تسببه البيئة المحيطة.

2-2 علاقة النظام البيئي بالتحصيل الدراسي:

جدول رقم (38): يبين تأثير مهنة الأم على الأساليب التربوية لضبط السلوك داخل الأسرة

المجموع	أخرى	أستاذة	ربة بيت	مهنة الأم الأساليب التربوية
117 %54,7	1 %50	7 %70	109 %54	التشدد
92 %43	1 %50	1 %10	90 %44,5	اللامبالاة
5 %2,3	-	2 %20	3 %1,5	الحرية المطلقة
214 %100	2 %100	10 %100	202 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (38): الذي يبين تأثير مهنة الأم على الأساليب التربوية لضبط السلوك داخل الأسرة يظهر لنا الاتجاه العام في نسبة 54,7% من الفاعلين يتخذون من التشدد كأسلوب لضبط السلوكات الأسرية، فيما تمثلت النسبة الغالبة في 70% من الأمهات العاملات [من فئة الأساتذة].

بينما مثلت نسبة 43% من الفاعلين من أسلوبهم اللامبالاة حيث دعمت هذه النسبة 50% أمهاتهم من فئة [مهن] فيها قدرت أدنى نسبة بـ 20,3% من الفاعلين أسلوبهم الحرية المطلقة، دعمت هذه النسبة 20% من الأمهات العاملات (الأساتذة).

ومن التأويل السوسولوجي للجدول أعلاه، تتضح لنا العلاقة " اللامتناهية الأبعاد " بين طبيعة عمل المرأة (الأم العاملة بالخصوص) والأساليب التربوية داخل الأسرة.

فالأم العاملة التي تتحمل مسؤولية القيام بعمل خارج المنزل سواء كان ذلك في مؤسسة إجتماعية، صناعية، تربوية، تسعى من خلاله للرفع من المستوى المعيشي لأسرتها وكذلك لتحقيق الاستقلال الذمة المالية (عن زوجها) اقتصادي.

تحاول التوفيق بين بعدي القوة واللين (في أساليبها التربوية الأسرية). وبحكم طبيعة ونوع العمل الذي تقوم به هاته الأم، فهي بحاجة إلى مساندة ومساعدة من طرف جميع أفراد أسرتها سواء كانت مادية أو معنوية. (الإعانة المنزلية، الاهتمام بالأطفال).

وهنا قد تتضاعف الأدوار الأسرية من تنظيم، دعم وضبط للسلوكات والتصرفات إلى تحديد وإشراف البناء الوظيفي على أسس متينة تختلف أنساقها باختلاف الأنساق الأسرية وأشكالها. وانطلاقاً من تفسير نظرية الدور ل: رالف لنتون، نجد أن الأدوار فرض أوامر وتوقعات ثابتة للسلوك على أنها أوامر موروثية في مواقع خاصة، مثل هذه الأوامر المفروضة آتية من ثقافة المجتمع في المعايير الاجتماعية التي توجه السلوك في الأدوار¹ أي أن ثقافة المجتمع هي التي تتميز وتحدد الأدوار والسلوكات الصادرة من الأفراد من خلال تفاعلهم مع الناس، فتوقع دور لفرد ما وفي موقف ما يكون تبعاً لثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه.

وهنا يجب التطرق إلى مصطلح آخر ألا وهو " صراع الدور " حيث:

- (1) - عندما يجد الفرد أنه يمارس دورين أو أكثر في نفس الوقت يجعل طلباته متناقضة.
- (2) - عندما يحدد الفرد دوره بطريقة واحد مع التي لها علاقة بأدوار أخرى تختلف معها في المضمون.
- (3) - عندما تكون توقعات الأدوار متناقضة لدور بؤري مثل مراقب العمل الذي يستلم توقعات متصارعة بين العمال والإدارة².

وبإسقاط هذه النظرية على الدلائل الاجتماعية في الجدول أعلاه، يمكننا القول أن الدور الأساسي للأُم هو اهتمامها وتفاعلها مع طفلها، من خلال التواصل والتفوييم السليم، وذلك بإتباع أساليب تدعم مسؤوليتها وترفع إحساسها بدور الأمومة أساليب (+) عكس (-) التي تفقد هذا الإحساس تقلل من المسؤولية وتؤثر سلباً على بناء الشخصية الطفل واستقرار نفسيته وتوافقه الاجتماعي مستقبلاً.

أما فيما يخص ربات البيوت (الغير عاملات) تختلف أساليبها هي الأخرى عن الأمهات العاملات (ما بين التشدد واللامبالاة) ما توضحه النسب 54% التشدد.

ونقول هنا - مع عدم التعميم- أي (44%) التماسك الأسري من حسن تنظيم وتوافق الأنساق وترتيبها والإهمال الأسري واللامبالاة هي أساليب ناتجة عن الفراغ المعني وعدم التمكن الفعلي من التطبيق العملي للأدوار.

¹ - معن خليل العمر معجم علم الاجتماع المعاصر. الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 363.

² - سامية مصطفى الخشاب، النظرية الاجتماعية ودراسة الأسرة. الطبعة الأولى، الدار الدولية للإستشارات الثافية، ش م م، القاهرة، 2008، ص 213. بتصرف

فممارسة الوظائف المهنية للأُم يتطلب منها قضاء ساعات طويلة خارج البيت، ونجد "بارسونز" هنا يركز على ضرورة الفصل بين العمل والأسرة والتخصص في دور واحد. كون العمل المهني مصدر التوتر والقلق.

وقد يولد ضغطا نوعا من الملل والركود الأسري، نتيجة الصعوبة بين الموافقة بين الأداء الأسري والأداء المهني ما يؤثر على الاستقرار الأسري.

جدول رقم (39): يبين تأثير مهنة الأب على نوعية النصائح وأولوياتها داخل الأسرة:

المجموع	غير عامل	عامل حر	إطار	مهنة الأب نوعية النصائح
96 %44,9	67 %67,7	2 %12,5	27 %27,3	الإخلاص في العمل
92 %29,4	5 %5,0	1 %6,3	57 %57,6	إحترام الوقت
55 %25,7	27 %27,3	13 %81,2	15 %15,1	التضحية من أجل الأسرة
214 %100	99 %100	16 %100	99 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (39): الذي يبين تأثير مهنة الأب على نوعية النصائح وأولوياتها داخل الأسرة يتضح لنا الاتجاه العام للجدول في نسبة 44,9% من الأسر أولوياتهم في النصح بالإخلاص في العمل، في حين تمثلت النسبة الغالبة في 67,7% من فئة الأولياء الغير العاملين. بينما تمثل نسبة 29,4% من الأسر أولوياتهم إحترام الوقت، ودعمت هذه النسبة 57,6% من فئة الآباء (الإطارات).

وبالمقابل تمثلت نسبة 25,7% ممن ينصحون بالتضحية من أجل الأسرة، حيث دعمت هذه النسبة 81,2% من فئة الأولياء يقومون بأعمال حرة (تجارة، بناء، مقولة).

وما يبينه التأويل السوسولوجي لهذا الجدول العلاقة المركبة بين متغيري (المهنة/ أولوية النصح) والتي يصعب تحديدها في نفس الوقت حيث:

(1) - الأسرة هي النموذج الأمثل للجماعة الأولية التي يتفاعل أعضاؤها وجها لوجه وعليه ينبغي الأب أن يكون إيجابيا للتمكن من السير الحسن لهذه الجماعة.

(2)- من العوامل التي تسير عملية التطبيع الاجتماعي في الأسرة هي اعتماد أفرادها على الكبار لمدة زمنية طويلة (منذ الولادة مروراً بجميع المراحل) وهو ما يحدد تأثير وتأثير السلوك الأبوي وطبيعة مهنته على بقية أعضاء أسرته وأبنائه بالدرجة الأولى.

(3)- التفاعل العائلي يتميز بخصائص وصفات معينة قد لا نراها بوضوح في أي من العلاقات الاجتماعية الأخرى: مثل: الود، الإخاء، الحرية، الصراحة مع الإستمرار والدوام. من المعروف أن مسؤولية تربية الأبناء تقع على الأب والأم على حد سواء، وفي حال غياب الأب عن الصورة، فهذا يعني أن الأب هو المسؤول عن تهميش دوره في الأسرة، فهو الذي تنازل عن دوره لصالح الأم وهي مسؤوليته.

ولأسف أن بعض الآباء يظنون أن دور الرجل يقتصر على تأمين السكن والملبس والمصاريف ويعرفون مفهوم رب الأسرة بأنه الدكتاتور المتسلط الحازم في كل شيء، لكن هذا هو الخطأ الفادح بعينه، فمشاركة الأب في تربية البناء شيء في غاية الأهمية لما له من تأثير قوي في شخصية الأبناء، فالأب يستطيع تحقيق الوازن الأسري من خلال اهتمامه بأبنائه ومصاحبتهم ومعرفة أفكارهم وعدم الخلط بين مهنته ومواهب وميولات أبنائه.

كما عليه أن يساعدهم في فهم المعنى الحقيقي لتجارب الحياة من خلال تجاربه السابقة بغض النظر عن نوعية عمله، لأن أفكاره ومبادئه ستبقى مرسخة في أذهانهم حتى وإن كان غائباً بحكم عمله إن كان يتطلب السفر بعيداً. كما يجب على الآباء أن يدركوا أن دورهم لا ينتهي عند مرحلة معينة من حياة أبنائهم بل يجب أن يكونوا دائماً موجودين ومنخرطين في حياتهم. والنسب في الجدول أعلاه بالنسبة لـ:

1/- 57,6% الآباء الإطارات ينصحون باحترام الوقت.

2/- 67,7% غير عامل ينصحون في العمل)

3/- 81,2% التضحية من أجل الأسرة.

تنفي فكرة أن دور الأب مجرد بنك للتمويل، يكذب ويشقى لتوفير لقمة العيش والرفاهية لأبنائه ويغيب لمدة طويلة مع عدم علمه بإنجازات أبنائه وقراراتهم المصير الحاسمة سواء التعليمية أو المهنية.

ومن الآراء التي اتخذت الطابع الشائع في علم الاجتماع المعاصر ذلك النقد الذي يوجه إلى الوظيفة بأن نموذجها التصوري يتسم بالطابع الاستقراري. وقد أشار إلى ذلك العديد من الباحثين منهم عالم الصراع الاجتماعي داران ورف، عندما ذهب إلى أن الوظيفة: تحلل بناء المجتمع في ضوء تلك العناصر التي

تتسم بها المجتمعات الثابتة المستقرة¹ وبذلك تعتبر قضية التوازن الاجتماعي من أكثر القضايا التي اهتم بها الوظيفيون "بارسونز"، لكن وعلى الرغم من أن طبيعة الحياة الاجتماعية بافتراض الاتجاه المستمر نحو المسايرة والتكامل الوظيفي، لا يمكن أن تبقى على حالة واحدة بسبب التغيرات المتلاحقة والأدوار والوظائف المختلفة، الأمر الذي يصعب معه الوصول إلى واقع معين لفكرة التوازن. فالتغير الوظيفي يؤدي حتما لتغير التصوري.

الجدول رقم (40): يبين تأثير الجنس على الغياب المدرسي:

المجموع	الجنس		الغياب
	أنثى	ذكر	
152 %71,03	11 %20	141 %88,68	نعم
62 %28,97	44 %80	18 %11,32	لا
99 %100	55 %100	159 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (40): الذي يبين تأثير الجنس على الغياب المدرسي يظهر لنا الاتجاه العام في نسبة 71,03% من الفاعلين كانوا يتغيبون عن المدرسة، وتمثلت النسبة الغالبة في 88,68% من الفاعلين من جنس الذكور.

تليها نسبة 28,97% من الفاعلين كانوا يتغيبون عن المدرسة، حيث دعمت هذه النسبة 80% من الفاعلين من جنس الإناث.

نخلص من الجدول أن المتغير المستقل المهيمن "الإناث"، وأن المتغير التابع هو عدم الغياب المدرسي. تبين لنا القراءة السوسولوجية لجدول أن ظاهرة الغياب المدرسي مرتبطة لحد كبير بعنصرين:

○ الجنس.

○ الأساليب التربوية الأسرية.

¹Rally Dorhendof, *Essaying the theory of society*. Stanford University Press, 1968, p 112. بتصرف

فهي كنتيجة حتمية تظهر أثارها على الفاعل بنفسه " الطالب "، اسرته وكذلك المجتمع وما تقصه " الغياب المتكرر المقصود " وليس (الغياب المبرر له أعذار)

فالإنقطاع المتكرر عن المدرسة بشكل غير طبيعي بعلم أو دون علم الأولياء يتطلب معرفة الأسباب المؤدية لهذه الظاهرة والممكن حصرها في:

- عدم رغبة الطالب في التعليم وهذا قد يرجع لفقدان الهدف الساسي من التعليم ما يشعره بعدم فائدة الحضور يتساوى عنده الحضور والغياب.

- كره مادة معينة / معلم معين.

- فقدان الأساليب التشجيعية.

- خوف الطالب من المدير/ المدرسين لتشددهم في العقاب.

- ضعف المدرسة في ضبط الطلاب داخل المدرسة.

← طريقة معاملة الأهل المتمثلة بالدلال الزائد، اللامبالاة، الإهمال [أساليبهم التربوية].

← الظروف العائلية (الحاجة المادية قد تضطرهم للغياب للعمل، النصيحة في سبيل العائلة).

← السكن (صعوبة المواصلات).

← التفكك الأسري.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا التأكيد على العلاقة الوثيقة المتجانسة بين العوامل الثلاثة لكل من: الأسرة، المدرسة والمجتمع. فهي دوائر بناء الفرد منذ نشأتهم إذ بيد الفرد في تكوين شخصيته في البيئة الأسرية المسؤولة عن بنائه الجسمي، العقلي، الوجداني، الأخلاقي، النفسي والاجتماعي، تكون هنا الأسرة بذلك حجر الأساس وينبوع المرفد الأول والأهم/ ثم ينتقل بعد ذلك لصقل بنائه وذاته خلال مرحلة المدرسة التي تدعم بنائه الاجتماعي والنفسي.

المجمع يعظم ويتوسع_ ليصنع روابطه المكانية المتعلقة بالسكن والحي ودعائمه السلوكية والاجتماعية المتمثلة بمجتمع الرفاق وتكوين الأصدقاء.

وفي هذا السياق يرى " بارسونز " أن دور المدرسة لا يقتصر على التلقين الحرفي والمجرد لمعلومات بل يتعداه لاكتشاف استعدادات ومواهب المتعلمين من كلا الجنسين وتوجيههم الوجهة الصحيحة الملائمة لقدراتهم وميولاتهم، هذا ما يدفعهم للتفوق الأكاديمي والمهني. وعليه، نجد فئة الإناث الأكثر حضوراً أو التزاماً بالحضور مقارنة بالذكور لعدة أسباب أهمها:

← قوة الإرادة لتحقيق الذات/ الطموح.

← تحسين المستوى العلمي والمكانة الاجتماعية.

← القدرة على التواصل والتفاعل مع مختلف الأساتذة أي كانت صفاتهم وطبائعهم على عكس فئة الذكور " ضعف التواصل"¹.

ومنه يمكننا القول أن أحد أهم مسببات الظاهرة يكمن في تفاعل الطالب مع محيطه الاجتماعي أو من خلال تفاعله مع أستاذ المقياس، حتى تفاعله مع طبيعة المنهج الدراسي فالأستاذ الناجح هو الذي يجذب طلبته بالأسلوب اللائق لامتلاكه كفايات التواصل والتفاعل والمرونة في التعامل والقدرة على توظيف اللغة والأمثلة الموافقة للدرس والمواكبة للعصر².

وباعتماد تعريف " Durkheim " وتحليله للظاهرة الاجتماعية على أنها نوع من أنواع السلوكيات المختلفة سواء كانت ثابتة أم متغيرة من شأنها أن تسبب القهر الخارجي للأفراد أو كل سلوك يشترك بين أفراد المجتمع بأكمله وتكوين خصائص هذا السلوك مختلفة في حالة تشكله بحالة فردية عنه في الحالة الجماعية³

يمكننا توضيح أن لسلوكيات الأفراد ليست من صنع أنفسهم أو بإرادتهم بل كنتيجة لظروف قهرية، خارجية، يتلقاها من الأسرة، المجتمع التي نشأ بها (كما أنها إنسانية تنشأ مع نشأة المجتمع وظهوره وهو ما يميزها عن العلوم الأخرى⁴).

أما قوتها والزاميتها تتجلى في كونها تفرض ذاتها على الفرد في المجتمع دون أن يشعر بذلك، كما تتجلى غايتها بأنها لا تقتصر على أفراد معينين دون غيرهم وهي تلقائية من صنع المجتمع.

¹ - شبل بدران، حسن البيلوي، علم اجتماع التربية المعاصر. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 20- بتصرف-

² - عبد الله عبد الرحمن، علم الاجتماع التربوي. دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 84- بتصرف-

³ - Social Phenomena, Difinition et Exemples, www.study.com Retrieved 2018 3-3, Edited : شوهده يوم: 2020/07/05 على الساعة 16:00

⁴ إميل دوركايم، 02-01 www.uo babylon.edu 2022/03/17 شوهده يوم 14:25.

○ الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

من خلال عرض ، تحليل وتفسير جداول الفرضية الثانية:

- *- هناك علاقة تكاملية بين كل من المؤهل العلمي والمعاملة الوالدية بنسبة 38,8%.
 - *- القدوة في العائلة " الأخ الأكبر بنسبة 65%".
 - *- كلما ملت المدرسة على ترسيخ قيم التكامل والتجانس الاجتماعي، كلما حققت توافقا بين الأسرة والمجتمع وباقي المؤسسات التربوية.
 - *- يتجاوز وظيفة المدرسة تعليم وتلقين الأفراد على إعدادهم مهنيا كل حسب كفاءته العلمية والعملية.
 - *- نقل وترسيخ الأيديولوجيات الفاعلة والمسيطرة في المجتمع.
- يقول " بيير دون ديران ": " أن أحد الأبعاد الهامة لنظرية الفعل البيداغوجي عند " بورديو " و " باسرون " إن لم تكن محورها الأساسي هو أن هذا الفعل لا يتحقق إلا إذا تمكن من إخفاء علاقات القوة التي تضمها وتحتويها وأن اسمة التحكيمية هذا الفعل يجب أن تزول وتظل متخفية وإن الفعل البيداغوجي يجب أن يقدم لابسا لباس الشرعية، بيد أن علاقات القوة تعود إلى التاريخ الثقافي لفرد والذي يحدد موقعه ضمن الجماعة المتمدرسة.
- ← حسب " دوركايم Durkheim " يكمن هدف التربية في تحقيق انسان لا كما خلقتة الطبيعية.
 - ← يكمن أكبر مشكل في المجتمع المدرسي في عدم نشر وتشجيع ثقافة الحوار بين الطالب والمعلم وزملائه.
 - ← الأولياء هم المصدر الفعال للتحصيل الدراسي بنسبة 46,7% (ما يثبتته الجدول رقم (36) تأثير المؤهل العلمي على طاعة الوالدين).
 - ← غياب التوافق الأسري يؤدي إلى انحلال الروابط الأسرية.
 - ← تؤثر المرتبة في الأسرة على الأداء الأكاديمي للفاعلين بنسبة 59,81% ما يؤكد الجدول رقم (37) تأثير المرتبة في الأسرة على الأداء الأكاديمي.
 - ← كلما دعمت المدرسة مبدأ الإلتزام بقيم المجتمع كلما حققت توافقا اجتماعيا.
 - ← يرتبط الأداء الأكاديمي بمدى قدرة الأستاذ على معرفة، فهم وتوجيه سلوكات الطالب حسب قدراته وتطبيق هذه النتيجة على الفاعل " القائد " في المؤسسة.
 - ← تؤثر مهنة الأم على أساليب ضبط السلوك داخل الأسرة بنسبة 54,71% (ما يؤكد الجدول رقم (38) تأثير مهنة الأم على الأساليب التي تساعد على ضبط السلوك داخل الأسرة.

- ↔ - كلما مارس الفاعل أكثر من دوره في نفس الوقت، كلما تناقضت طلباته.
- ↔ - التماسك الأسري راجع بالدرجة الأولى لحسن تنظيم وتوافق الأنساق الأسرية، بيد أن اللامبالاة ناتجة عن الفراغ المعنوي وعدم التمكن الفعلي من التطبيق العملي للأدوار.
- ↔ - تؤثر مهنة الأب على نوعية النصائح داخل الأسرة بنسبة 44,9% (ما يؤكد الجدول رقم (39) تأثير وظيفة الأب على نوعية النصائح وأولوياتها داخل الأسرة).
- 89,02% من الفاعلين من " جنس الإناث " كانوا لا يتغيبون عن المدرسة بسبب:
 - قوة الإرادة لفرض الذات والمكان الأسرية فالاجتماعية.
 - المرونة في التواصل والتفاعل مع الأسرة.
 - سلوكيات الفاعلين ليست من صنع أنفسهم بل نتاج ظروف قهرية خارجية (مؤسسات المجتمع).
 - 84,38% من الفاعلين في فترة المراهقة (الشباب/ كانوا يعيشون تحت ضغط السيطرة، المراقبة الصارمة، السلطة الأبوية القهرية، " هذا لما نتج عنه: " نقيضين

شباب خاضعين
 شباب متحررين
 " مستقلين عنيديين "

ثالثا: التنشئة الاجتماعية والممارسات القيادية:**o 1-3 عوامل ترسيخ التنشئة الاجتماعية:**

الجدول رقم (41): يبين تأثير الأقدمية على الخصائص التي يتميز بها المسؤول المباشر:

المجموع	أكثر من 35	[30-25]	[25-15]	[15-5]	الأقدمية خصائص المسؤول
31 %14.5	01 %9,01	05 %06,3	02 %22,2	23 %20	محافظ جدا
32 %15	07 %63.6	15 %19	01 %11,1	09 %7.8	مبالي
62 %29	02 %18.2	53 %67,1	05 %55.6	03 %2.6	متسلط صعبا لنقاش
89 %41.5	01 %9.1	06 %7.6	01 %11,1	80 %69.6	مشجع ومتعاون
214 %100	11 %100	79 %100	09 %100	115 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (41) الذي يبين تأثير الأقدمية على الخصائص التي يتميز بها المسؤول المباشر. يظهر لنا الاتجاه العام في نسبة 41,5% من الفاعلين مسؤولهم المباشر مشجع ومتعاون، فيما تمثلت النسبة الغالبة في 69,6% من الفاعلين أقدميتهم [15-5] سنة، تليها نسبة 11,1% من الفاعلين أقدميتهم [25-15] سنة و 9,1% من تفوق أقدميتهم 35 سنة. وتقدر أصغر نسبة في السطر حوالي 7,6% لهم أقدمية محددة [35-25].

كما لفت انتباهنا ثاني أعلى نسبة في الجدول أعلاه ألا وهي 29% ممن مسؤولهم المباشر متسلط صعب النقاش. ويظهر هذا جليا لدى الفاعلين الذين أقدميتهم [35-25] سنة نسبة 1,67%. ومن التحليل الإحصائي للجدول نلاحظ أيضا تداول نسبة 11,1% لدى كل من الفاعلين يتميز مسؤولهم المباشر بـ [اللامبالاة، التشجيع، التعاون]، لهم نفس مدة الأقدمية المهنية والمحصورة في المجال [15 - 25] سنة وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بأقلهم أقدمية [15-5] سنة حيث قدرت بـ 69,6% بالنسبة للمسؤول المشجع والمتعاون هذا من جهة.

وكبيرة من جهة أخرى بالنسبة للمسؤول المتسلط الصعب النقاش والمقدر بـ 7,8% فقط. فإلى ماذا يرجع تفسير هذا سوسيولوجيا ؟

من خلال القراء السوسولوجية لجدول أعلاه يمكننا القول بكل بساطة أن فاقد الشيء لا يعطيه فكما اكتسب الفاعل خبرة مهني، من المفروض يعرف قدرها وقيعة من يكتسبها ويسعى لتوظيفها لصالح المنظمة، ولا يحتكرها لصالحه فقط لكن مكتسبات المسؤول هنا تجعله يفضل التعامل مع موظفيه القدامى على حساب الجدد وإن كانوا أكفاء باعتبارهم مؤهلين وخبراء في مجالهم نظرا لطول شغلهم هذا المنصب والتغافل عن الكفاءات وإهمال الخبرات الشخصية والميدانية وعليه يجدر بنا الإشارة إلى قضية أو بالأحرى أصح وأنجع لتطبيق المؤسساتي وهي مفهومي الخبرة والكفاءة مقابل الأقدمية.

فكثيرا ما نجد مؤسساتنا تعتمد سلم الأقدمية للترقية الذي له إيجابياته بطبيعة الحال، لكنه في نفس الوقت "مثبط " " كايح " للمهارات والكفاءات على المستوى الشخصي والمؤسساتي معا. فالخبرة غير محدودة وغير محددة بنشاط مابين، أو أسلوب معين بل تتجاوز ذلك كثيرا من خلال الممارسات التي تفعل تسيير المؤسسة بعيدا عن هذا ما جعل التباين الواضح بين سنوات العمل، وتعاون المسؤول أو تسلطه، فكما قد يكون طابعا غير متبدل فيه قد يكون قلة اعتبار بحكم عدم التوافق أو بالأحرى عدم التقبل فكرة إضفاء فكرة أو شيء، طريقة جديدة داخل عمل إنطلاقا من المفهوم الخاطئ للمنافسة (احتكار المناصب).وما يزيد الأمر صعوبة، استمرار الخلط بين الأقدمية والخبرة عدم الفصل بينهما.

فالأقدمية بالنسبة لهم خبرة، والمفروض أن الخبرة هي تمكن الشخص من الوظائف الخاصة به، والقيام بها على أحسن وجه بل وتقديم الجديد والأفضل ولم لا في مدة أقل (الجودة في العمل) " أن تكون قديما ليس بالضرورة خبيرا "

ومن هذا المنطلق، يجب على المؤسسة إعادة النظر في سبل التوظيف إعداد وتحديد المعايير إنتقاء الموظفين (داخليا/خارجيا). كما أن اختلاف طرق المعاملة بين اللين القسوة الصارمة، اللامبالاة والشدة بين الرئيس (الفاعل/ القائد/ والمرؤوس قد يكون عفويا تلقائيا نتيجة الانجذاب اللارادي للأفراد حد التجانس:

معادلة معايير انتقاء الموظفين (من إعداد الطالبة)

← تعارف	مقابل	← عدم تجانس	← اضطراب تواصل	← عدم توافق
← توافق		← سيطرة إكراه	← تسلط	
← تعاون				

اعتبارا على أحد الجوانب التالية: (الاستغناء الفكري، القيم، المبادئ، المؤهلات العكسية، السن، الأقدمية المهنية، المكانة الاجتماعية، المصالح المشتركة.

الجدول رقم (42): يبين تأثير المؤهل العلمي على الطرق المستعملة كتحفيز العمال:

المجموع	دكتوراه	ماستر	ليسانس	تقني. س	جامعي	المؤهل العلمي طرق التحفيز
36 %16.80	02 %66.70	17 %25	07 %15,50	09 %16,40	01 %2,3	تحفيز مادي ومعنوي
113 %52.80	01 %33,30	43 %63.20	27 %60	33 %60	09 %21	طرق ودية وشخصية
65 %30.40	-	08 %25	11 %5,50	13 %16,40	33 %2,3	تهديد الإدارية بالعقوبة
214 %100	03 %100	68 %100	45 %100	55 %100	43 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (42) الذي يبين تأثير المؤهل العلمي على الطرق المستعملة لتحفيز العمال يظهر لنا الاتجاه العام في نسبة 52,80% من الفاعلين الذين يستعملون الطرق الودية والشخصية لتحفيز العمال وتمثلت النسبة الغالبة في 63,20% من الفاعلين مستواهم العلمي - ماستر -.

تليها نسبة 30,40% من الفاعلين يستخدمون التهديد بالعقوبة الإدارية، ودعمت هذه النسبة 76,70% من الفاعلين مستواهم العلمي - جامعي -.

وقدرت آخر نسبة بـ 16,8% من الفاعلين يستخدمون التحفيز المادي والمعنوي، ودعمت هذه النسبة 66.70% من الفاعلين - دكاترة المؤسسة.

وما يؤكد التحليل السوسولوجي لجدول أساس العلاقة بين χ^2 والأفراد العاملين فيها وفعاليتها بزيادة الإنتماء، وهذا من خلال ربط الحوافز بالأداء حيث تشكل الأجور والحوافز عوامل نجاح النظام وتشجيع لكفاءته من خلال تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاج + والولاء χ^2 ويتطلب هذا المجموع من المقومات الأساسية لنظام الحوافز + والتي تتمثل:

↪ دراسة العاملين.

↪ إختيار مزيج من العوامل المناسبة والفاعلة.

↪ تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وأقناعهم بمزاياه.

↪ التقييم المستمر للنظام بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

ويرجع التباين النسبي لكل من (25% و 63.2% و 11,8%) لطبيعة العلاقة الطردية بين المؤهل العلمي ونوعية الحوافز. حيث أن موضوع إشراك العاملين في الربح المحققة بمثابة صورة من صور الحوافز

المالية وتختلف المشاركة في الرباح من حين الزيادات في الأجور، لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة الانتاج، حيث يتوقف الحصول على الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيرا في الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة. وبالتالي يفقد العامل الصلة بينه وبين إنتاجه. وهنا ينعكس تأثير المستوى العلمي للفاعلين على اختيارهم لطرق شجيع مرؤوسيهما ما بين الطرق الشخصية والمعنوية والعقوبات الإدارية. حيث أن تحقيق أهداف \Rightarrow بكفاءة وفعالية متعلق بتحقيق الإستمرارية والسعي للنمو والتطور بما يتلاءم والتغيرات العلمية والتكنولوجية الذي يرتبط بالدرجة الأولى باستمرارية وجود الكفاءات والكوادر العلمية.

الجدول رقم (43): يبين تأثير الجنس على معاملة المرؤوسين:

المجموع	الجنس		معاملة المرؤوسين
	أنثى	ذكر	
119 %55,60	16 %29,1	103 %64,78	نعم يأخذون الآراء
101 %44,40	39 %70,90	56 %35,22	لا يتجاهلون
214 %100	55 %100	159 %100	المجموع

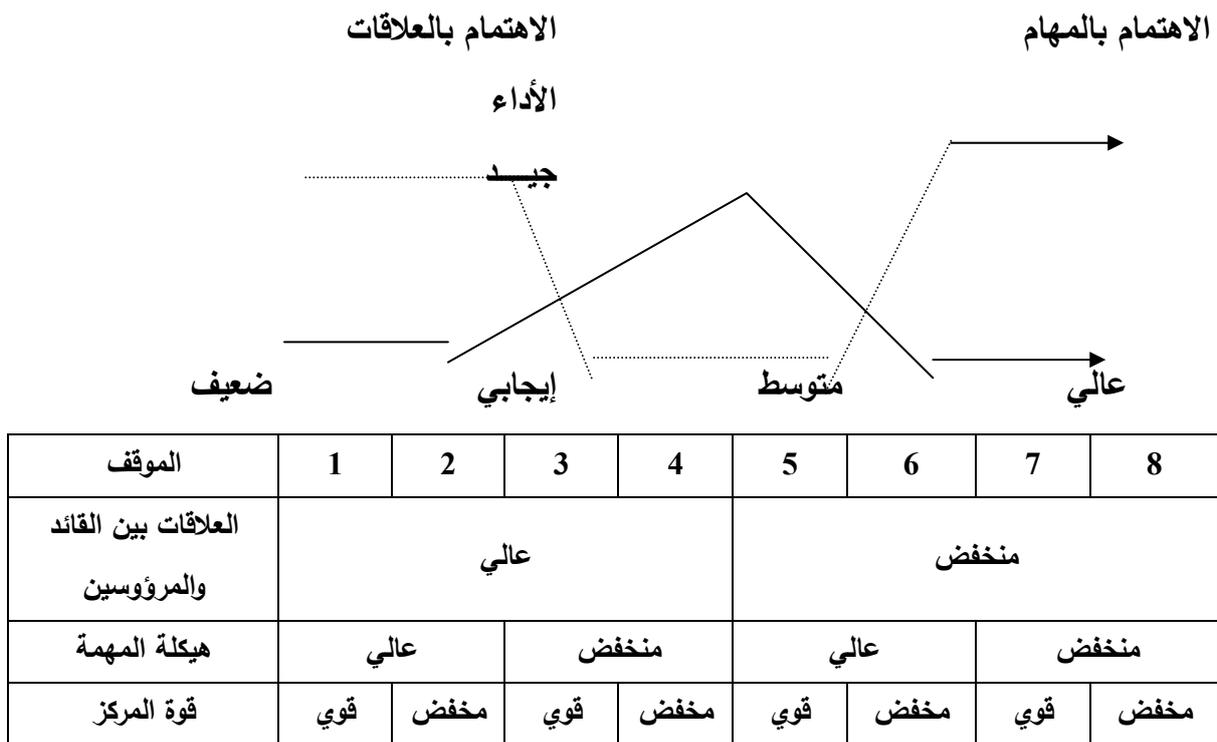
من خلال الجدول رقم (43) الذي يبين تأثير الجنس على معاملة المرؤوسين يظهر لنا الاتجاه العام في نسبة 55,60% من الفاعلين يأخذون آراء مرؤوسيهما بعين الاعتبار، فيما تمثلت النسبة الغالبة في 64,78% من فئة الذكور. تليها نسبة 44,40% من الفاعلين يتجاهلون آراء مرؤوسيهما، ودعمت هذه النسبة 70,9% من فئة الإناث. وما يبينه التحليل السوسولوجي للجدول أن هناك علاقة ذو اتجاه عملي بين المنصب القيادي، متغير الجنس ومعاملة المرؤوس.

فمن المعروف أن الإناث " الجنس اللطيف " وبالتالي كون أكثر ليونة وتسامحا مقارنة بالذكر " الجنس الخشن "، إلا أن القاعدة انقلبت فبالعكس نلاحظ أن معظم الفاعلين الذين يأخذون آراء مرؤوسيهما ويشجعونهم هم من فئة الذكور بينما الإناث يلجؤون إلى التجاهل وعدم الاكتراث بآرائهم باعتبارهم تهديدا لمناصبهم أو مكانتهم في المؤسسة. من جهة، (خاصة المناصب الحساسة). والاعتقاد الخاطئ لديهم حيال تحفيز المرؤوسين الذين قد يؤدي بالمرؤوس للغرور أو التمادي، وإهمال واجباته إذا استنفذ بالإصغاء لآرائه، ويمكننا الاستشهاد بأحد القول: " عندما سألناها: ما سبب هذا التجاهل المستفز؟

فكانت الإجابة بالعامية "هكذا باش يعرف بلاصتو" وقد ترجع الأسباب ربما إلى التقلبات النفسية والمزاجية التي تمر بها المرأة ما يجعلها مترددة ما بين التسرع وعدم الحزم في اتخاذ قراراتها التي تحكمها عاطفتها في أغلب (الأوقات)، خاصة أثناء الغضب والمواقف الحرجة، فيما يكون الذكور أكثر تريثاً في تطبيق هذه الإجراءات والقرارات ولو في عز الأزمة.

وهذه الممارسات المزاجية، العفوية أكيد لا تليق بالفاعلين داخل في \mathbb{R} ، لما لها من نتائج وتأثيرات سلبية تُورق العلاقات الرسمية المؤسسية. كما تؤثر على المناخ العام الداخلي لها، سواء من حيث كبح طاقات وحماس كوادرها، أو التثبيط من مردودية إنتاجيتها بطريقة مقصودة أو غير مقصودة كردة فعل تختلف باختلاف المواقف، والتي تختلف هي الأخرى باختلاف طبيعة والأسلوب القيادي للفاعلين. ونستطيع توضيح هذه العلاقة وتثبيطها بالشكل أدناه .

الشكل رقم (31): " المتغيرات الموقفية حسب نظرية فدلر "1.



Source :Richard W. Dunfod, (1992), **Organizational Behaviour : an organizational Analysis perspective** (Addison Wesley Publishing company Amsterdam(P: 142)

¹ - Richard W. Dunfod, **Organizational Behaviour : an organizational Analysis perspective**. (Addison Wesley Publishing company Amsterdam, 1992, p. 142.

جدول رقم (44) يبين تأثير موطن النشأة على مراعاة الإنسانية عند حدوث خلل في المؤسسة :

المجموع	ريفي	شبه حضري	حضري	موطن النشأة	
				مراعاة الإنسانية	لا يراعي الإنسانية
112	31	43	38	يراعي الإنسانية	38
%52,30	%96,90	%53,10	%37,60	لا يراعي	63
102	01	38	63	المجموع	101
%47,70	%03,10	%46,90	%62,40		
214	32	81	101		
%100	%100	%100	%100		

من خلال الجدول رقم (44) الذي يبين تأثير موطن النشأة على مراعاة الإنسانية عند حدوث خلل في المؤسسة، يظهر لنا الاتجاه العام في نسبة 52,30% من الفاعلين يراعون الإنسانية أثناء حدوث الأزمة، فيما تمثلت النسبة الغالبة في 96,90% من فئة الفاعلين موطن نشأتهم ريفي تليها نسبة 47,70% من الفاعلين لا يراعون الإنسانية أثناء حدوث الأزمة، دعمت هذه النسبة 62,40% من الفاعلين موطن نشأتهم حضري.

ونفسر سوسيولوجيا كما يلي: التغيير في نمط الإنتاج يؤدي حتما إلى التغيير في طبيعة العلاقات الاجتماعية فهي قرابية في المجتمع البدوي بسبب عمل الأقارب معا في استغلال البيئة الطبيعية، وبسبب تشابههم في المهارات والحاجات، أما ما ينتج عنه عصبية قوية تقوم على رابطة القرابة كما تقوم على هذا التشابه في المهارات و الحاجات أيضا.

لكن في المجتمع الحضري العلاقات القرابية بينهم تضعف وتترجع ويحل محلها علاقات تعاقدية غير قرابية تقوم على تبادل المنافع والمصالح وذلك نتيجة زيادة عدد السكان، وتنوع أحوالهم وأصولهم ومنابتهم، ونتيجة نمط الإنتاج الحرفي التجاري الذي يعملون فيه. وتؤثر هذه العلاقة (نمط الإنتاج ↔ العلاقات الاجتماعية) بدورها على العلاقات الرسمية والغير رسمية داخل المؤسسة.

فالمنظومة الاجتماعية تتطوي على نظم التفاعل والروابط التي يقيمها الناس بين بعضهم بعضا، ويستطيعون من خلالها ممارسة الفعل على النحو الذي يصيبون فيه قادرين على ممارسة الفعل، فهم يتوزعون المواقع الاجتماعية التي تتيح لكل منهم ممارسة الفعل على نحو مختلف تبعا لموقع الاجتماعي الذي يشغله في بنية المنظمة.

لا يستطيع أن يمارس الأفعال الاجتماعية إلا في الحدود التي تسهم بها المواقع والمهام التي يشغلها في بنية التنظيم.

وهنا يشير P. Polsson إلى جملة من الآليات (الضوابط) التي تسهم في حفظ النظام وتوازنه مع إختلاف الزمن والمراحل التي يعبر بها التنظيم الاجتماعي، ومن ذلك التنشئة الاجتماعية التي يلقت من خلالها الفرد، منذ صغره، القيم والمعايير الثقافية التي يعود لها الفضل في ضبط السلوك وأشكال الفعل وتوجيهها.

كما يعود استقرار التنظيم الاجتماعي إلى قدرته على التكيف مع التغيرات التي تطرأ على تفاعله مع المحيط، وتلبية الحاجات التي تدعو إليها عمليات التغيير، وخاصة بالنسبة إلى كل مكون من مكونات التنظيم، وبذلك يحقق التنظيم الاجتماعي وظيفتين بأن واحد، تكيفه مع البيئة المحيطة به من جهة وتكامل مكوناته من جهة أخرى.

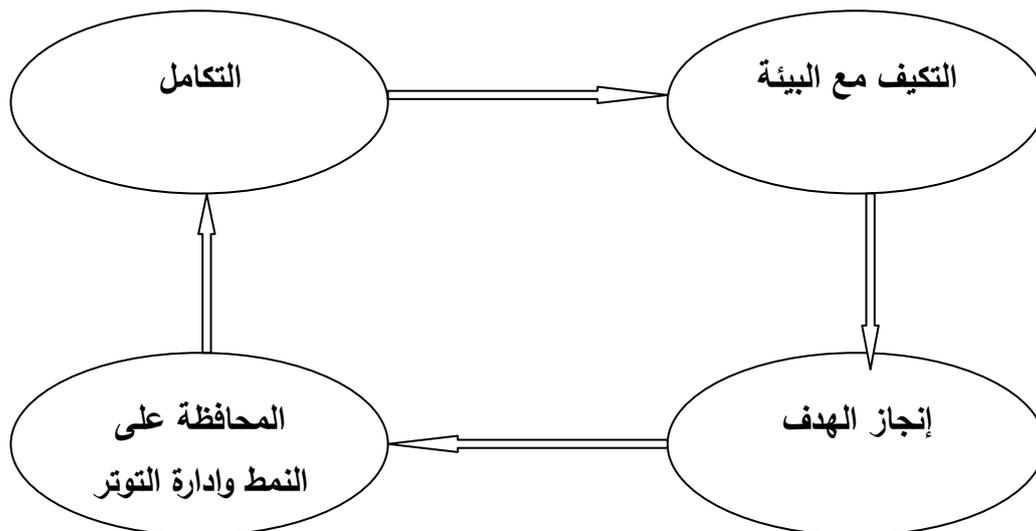
عليه يمكننا القول بالاختلاف في العلاقات راجع لمتغيرين:

(01)- التنشئة الاجتماعية،

(02)- البيئة.

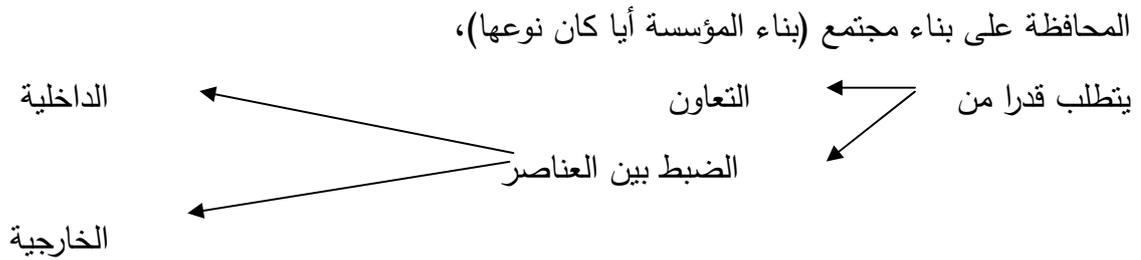
وبهذا الخصوص أشار " بارسونز " إلى الضروريات الوظيفية المتعلقة بالحاجات الشخصية لأعضاء المجتمع الفاعلين، المعاملات والممارسات المؤسساتية.

الشكل رقم (32): الضروريات الوظيفية للممارسات المعاملات المؤسساتية



المصدر: من إعداد الطالبة.

شرح المخطط:



الذي يساعد على: التكيف/ التأقلم مع المتغيرات البيئية
الذي يحقق إنجاز هدف المؤسسة " التكامل "

جدول رقم (45) يبين تأثير الجنس على الخصائص المميزة للمسؤول المباشر

المجموع	الجنس		خصائص المسؤول
	أنثى	ذكر	
112 %20,60	13 %23,60	31 %19,50	محافظ جداً
44 %20,60	23 %41,80	21 %13,20	لا يبالي
94 %43,90	16 %29,10	78 %49,10	متسلط صعب المناقشة
32 %14,90	03 %05,50	29 %18,20	متشجع ومتعاون
214 %100	55 %100	159 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (45) الذي يبين تأثير مغير الجنس على الخصائص المميزة للمسؤول المباشر، يظهر لا الاتجاه العام في نسبة 43,90% من الفاعلين متسلطين صعبى المناقشة، وتمثلت النسبة الغالبة في 49,10% من فئة جنس الذكور.

وتليها تساوي نسبة كل من الفاعلين المحافظين جدا واللامبالين والمقدرة بـ 20,60% مع اختلاف النسب الغالبة بينهم (23,60% الإناث بالنسبة لفاعلين المحافظين) (41,80% الإناث بالنسبة للفاعلين

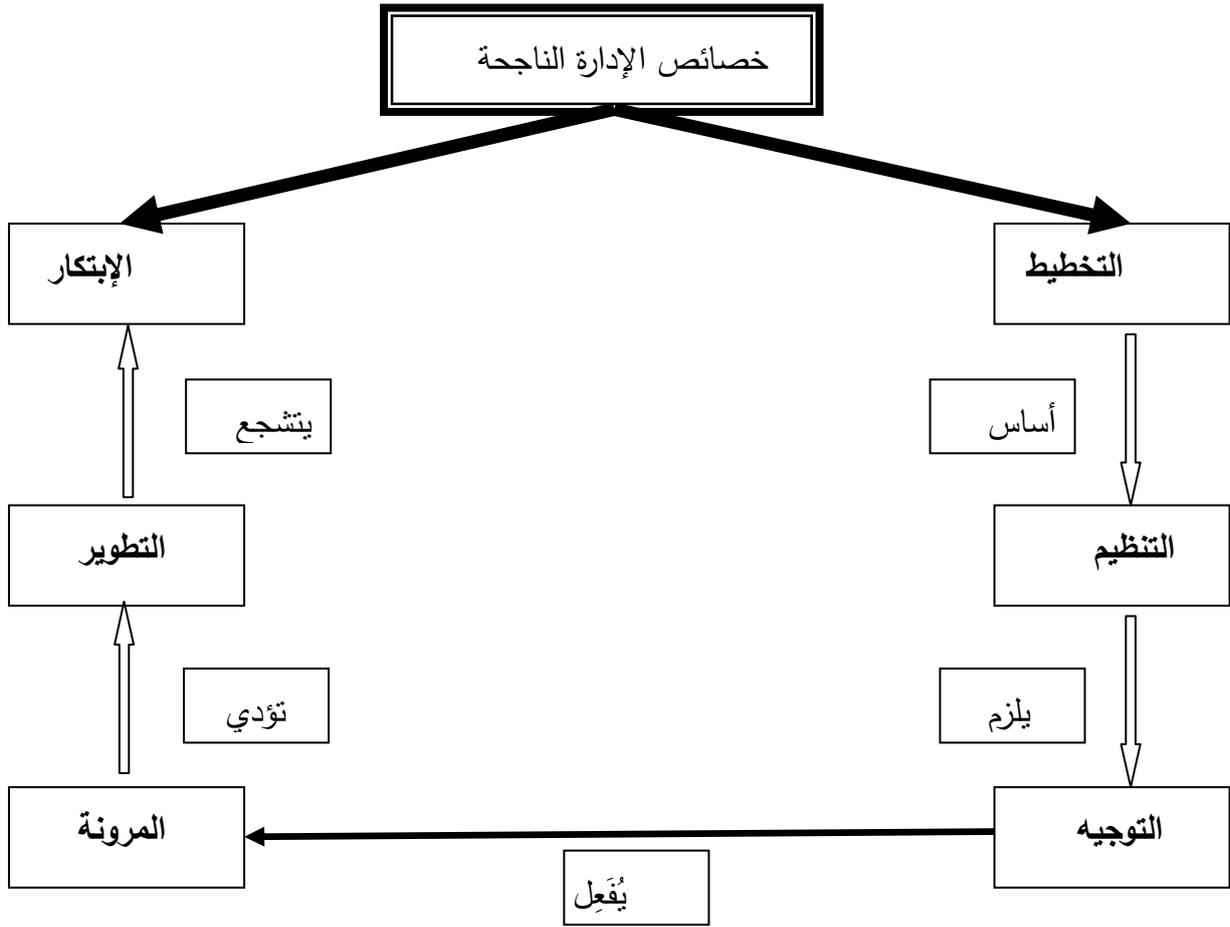
اللامبايين) فيما تمثلت آخر نسبة في 14,90% من الفاعلين المشجعين والمتعاونين مع رؤوسهم وقدرت النسبة الغالبة بـ 18,20% من فئة الذكور.

وما تؤكد الدلائل الإحصائية أعلاه أن المسؤول (فئة الجنس - أنثى-) دائما ما يلتزم بلوائح معينة يريد فرضها حسب رأيه فقط، ومن دون استشارة زملائه في العمل، وعادة ما تكون جامدة (المرأة الفاعلة في المؤسسة لاتراعي الفروق الفردية للأشخاص وتأخذ آرائهم بعين الاعتبار في إصدار القرارات المصيرية للمؤسسة، بل تكتفي بمجرد الإعلان والتطبيق (اللامبالاة بمبدأ الشورى). وهذه ليست من الصفات الواجب توفرها في (الفاعل (القائد في المؤسسة)، بل هي أحد صفات المدير الذي لا يجد فريق عمله أو مرسيه متعة، في العمل معه بعكس القائد الذي يراعي الفروق الفردية للأشخاص ويحترمهم ويشاركهم في كل الأمور قبل تطبيقها.

أما بالنسبة للفاعلين الذين يصعب مناقشتهم 49,10% من فئة الذكور)، هذا يرجع بالدرجة الأولى للطبيعة البيولوجية الشخصية للرجال باعتبارهم أكثر حدة وصلابة، صارمة ودقة في التفكير والتخطيط إضافة إلى سلطة وصلاحيات المناصب القيادية يجعلهم يتجاهلون الرؤوسين، ويفتقدون الكثير من مهارات الاتصال بل القناعة من الحوار والاتصال كضرورة مؤسساتية من الواجب تحقيقها لضمان السر الحسن لها. وهنا يجب التنويه على أن كل قائد هو بالضرورة من تتوفر فيه الخصائص والمهارات للإدارة الناجحة. وهذه الخصائص هي:¹ في التخطيط، التنظيم، التوجيه، المرونة، التطوير، الابتكار. والتي سنلخصها في المخطط أدناه:

¹ Wikipedia, **Management Consulting**, org, Retrieved, Edited, 25/12/2019, vu le, 07/05/2021 à 17 :35.

الشكل رقم (33): يبين خصائص الإدارة الناجحة



المصدر: من إعداد الطالبة..

جدول رقم (46) يبين تأثير الجنس على المرونة في التعامل مع المرؤوسين:

المجموع	الجنس		المرونة
	أنثى	ذكر	
111	49	62	مرن
%51,90	%89	%39	
103	06	97	غير مرن
%48,10	%10,90	%61	
214	55	159	المجموع
%100	%100	%100	

من خلال الجدول رقم (46) الذي يبين تأثير الجنس على المرونة في التعامل مع المرؤوسين يظهر لنا الاتجاه العام للجدول في نسبة 51,90% من الفاعلين يتعاملون بمرونة مع مرؤوسيهـم، فيما تمثلت النسبة الغالبة في 89,10% من جنس الإناث.

تليها نسبة 48,10% من الفاعلين غير مرنين في التعامل مع مرؤوسيهـم، فيما دعمت هذه النسبة 61% من جنس الذكور.

مما لاشك فيه أن المرأة اليوم حققت مكاسب في الاقتصاد على المستوى العالمي، فهنا اليوم يدرن ثلث الشركات في العالم، كما أن مهارتهن في الإدارة باتت معترف بها على نحو متزايد. يوجد اعترافات ودلائل متزايدة تفيد التنوع في تشكل فرق العمل على جميع المستويات الإدارية يؤدي إلى نتائج إيجابية في العمل على الرغم من تحسن مشاركة المرأة وعوائدها الإيجابية في المجال الاقتصادي، تبقى المواهب الهائلة المتمثلة في التحصيل العلمي المتقدم الذي تتمتع به النساء غير مستغلة إلى حد كبير.

وبخصوص مشاركتها في سوق العمل، وفعاليتها في التسيير لمنظمي يعود لطبيعتها الأنثوية بالدرجة الأولى حيث تخيل لقبول التغيير والتعايش معه أكثر من الرجال " الطبيعة الذكورية "، هذا ما يجعلها تتميز في المناصب القيادية وبالتحديد في مجال العلاقات العامة، الإتصال، الإرشاد والتوجيه، الموارد البشرية، المالية.

وبهذا الشأن أطلقت منظمة العمل الدولية (ILD) عام 2015 تقريرا عالميا بعنوان " المرأة في قطاع الأعمال والإدارة " إكتساب الزخم وهو يقدم لمحة عن وضع المرأة في مجال الأعمال والإدارة على الصعيد العالمي. كما عقد مؤتمر في لندن في أبريل 2015 لاستكشاف المواضيع بشكل أعمق (*).

ويرجع تفوق الإناث على الذكور فيما يتعلق بعامل المرونة أيضا إلى امتلاك مهارة القدرة التكيفية على تحويل الموارد ربما في ذلك الموارد المالية أو الطبيعية أو البشرية أو الاجتماعية أو المادية للتكيف مع الأحداث الطارئة، وتتمثل عناصر القدرة التكيفية:

← القدرة على إدارة المخاطر،

← التخطيط الإستراتيجي.

← استيعاب التغيير.

← التنظيم المستمر.

وبهذا الشأن استغل " كروزي " طريقة جديدة في تفسير طبيعة العلاقات الاجتماعية، حيث يعطي أهمية الاستراتيجيات التي يستخدمها الفاعلون في تطبيق قواعدها كاملة تستعد كل جماعة إلى الحفاظ على مجالها والتميز به كما حاول أن يعالج مسألة تعثر الوظائف والصراعات وعدم التكيف التي يمكن أن يحدث في الإدارات والتنظيمات وغياب العلاقات بين فئات العمال.

كما أكد " كروزي " على أهمية التحليل الاستراتيجي وحدد أهم المنطلقات الأساسية له فيما يلي:

① - الإنسان لا يقبل أبداً أن يعامل كوسيلة وأداة في خدمة المنظمة حيث نجد أن كل ما يخص الأهداف ورغبات خاصة التي يمكن أن تكون نفسها أهداف ورغبات المؤسسة أو العكس.

② - وجود حرية نسبية للفاعلين داخل المؤسسة إذ نجد في كل منظمة الفاعل يمتلك مساحات للفعل هذا المنطق هو قلب التحليل الإستراتيجي⁽¹⁾.

③ - هذه التفاعلات الإستراتيجية هي العقلانية ولكنها محدودة لأن الفاعل ينتبأ بإستراتيجيات الآخرين والمحيط الدائم بهم.

وعليه لا أحد من الفاعلين (ذكرا كان أو أنثى) يمتلك خيارا مطلقا بل هناك دائما خيارات عديدة يسعى الفاعل إلى إختيار الأقل ضررا⁽²⁾.

* - منظمة العمل الدولية، " المرأة في قطاع الأعمال والإدارة إكتشاف الزخم في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ".

مكتب العمل الدولي، الطبعة الأولى، 2016، ص: 04.

¹ - Roger Aim, L'essentiel de la théorie des organisations. Gualino Editeur, EJA, Paris, 2006, P : 73.

² - Bernaux Philippe, La Sociologie des Organisations. Ed du Seuil, Paris, 1985, P : 129.

3-2-المهارات الشخصية والمهنية للقائد:

جدول رقم (47): يبين تأثير السن على قيادة فريق العمل أثناء الزيارات الميدانية:

المجموع	السن			قيادة الفريق
	[160-50]	[150-40]	[140-30]	
131 %61,20	03 %12,50	53 %53	75 %83,30	يقوم بها بنفسه
83 %38,30	21 %87,50	47 %47	15 %16,70	يفضل غيره
214 %100	24 %100	100 %100	90 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (47) الذي يبين تأثير متغير السن على قيادة فريق العمل أثناء الزيارات الميدانية (الورشات) يظهر لنا الاتجاه العام في نسبة 61,20% من الفاعلين الذين يقومون أو بالأحرى يفضلون القيام بها بأنفسهم. فيها تمثلت النسبة الغالبة 83,30%.

تليها نسبة 38,80% من الفاعلين الذين يفضلون ترك مسؤولية قيادة الفريق لغيرهم أثناء الزيارات الميدانية تدعمها نسبة 87,50% من الفاعلين يفضلون غيرهم للقيام بالزيارات الميدانية (ورشات العمل) وبهذا نكون قدر ربطنا بين عنصرين مهمين وبالأحرى بين ظاهرة مهمة ألا وهي الإتصال التفاعل: متغير السن وتأثيره على هذه الأخيرة داخل المؤسسة وفي تحديد هاته العلاقة نجد " هيربرت سيمون " يؤكد أن حدوث التفاعل بين أعضاء التنظيم يتطلب وجود تعاون فيما بينهم، وعليه فهو يرى أن الإتصال والتعاون يحدث عن طريقهما التفاعل أين يستفد كل واحد منهم قدرا كبيرا من المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار⁽¹⁾. أما " برنارد " نجده يركز في تحليله على البناءات التنظيمية للمؤسسة من خلال عمليات الاتصال وعلاقتها باتخاذ القرار وتحديد المسؤوليات ولقد اهتم بدراسة البناء الذي دعا إلى التمعنا فيه⁽²⁾.

لا شك أن القائد الفاعل عنصر جوهري تحتاجه المؤسسة مادامت تسعى لتحقيق النجاح، إذ يسعه تقديم الدعم المناسب لبناء فريق عمل قوي في مكان العمل، إضافة إلى حرصه على تنفيذ مشاريع المؤسسة والمبادرات ومختلف الأعمال على أكمل وجه.

¹- عمر وصفي عقيلي، قيس مومني، نظرية المنظمة ونظرية التنظيم. دار زهرة للنشر، دمشق، الطبعة الرابعة، 2009،

ص: 230. بتصرف

²- Jean Michel Plane, **managements des Organisations, Théorie Concepts**. Cas 1^{ère} Edition, en Belgique, Mai, 2003, P : 42. بتصرف

بيد أن ما يمكن للقائد الناجح أن يفعله في مكان عمله مرتبط بحد ما بعوامل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية من جهة، ومتغيرات متعلقة بالقائد نفسه من جهة أخرى (متغير السن، طبيعة الشخصية). وبخصوص السن، يمكن القول اعتقاد أعلى النسب في الجدول وبناء على تصريحات المرؤوسين أن القائد الناجح مُعد (المتوسط العمر [40-50] سنة) بمثابة محفز إيجابي من خلال إلهام موظفيه للتخلي بالمهارات التي يتصف بها هو أو بالأحرى يطبقها من خلال ممارساته المهنية، وعليه التقارب العمري بين القائد والإنتاج مهم جداً في عملية التدريب والبناء المؤسساتي، وبالتالي سهولة إكتساب المهارات القيادية وتحقق سهولة رفع مردودية الموظفين وإنتاجية المؤسسة.

كما تساهم في التغلب على عوائق العمل من خلال العمل الجماعي كفريق عمل.

جدول رقم (48) يبين تأثير الجنس على محاسبة العمال على إهمال الأنظمة والقوانين التي يهملها القائد:

المجموع	الجنس		محاسبة العمال
	أنثى	ذكر	
150	49	101	يحاسب
70,10%	89,10%	63,50%	
64	06	58	لا يحاسب
29,90%	10,90%	36,50%	
214	55	159	المجموع
100%	100%	100%	

يتبين لنا من خلال رقم (48) الذي يوضح تأثير متغير الجنس على محاسبة العمال على إهمال الأنظمة والقوانين التي يهملها القائد الاتجاه العام في نسبة 70,10% من الفاعلين يحاسبون مرؤوسيهم على إهمال الأنظمة الداخلية للمؤسسة فيما قدرت النسبة الغالبة بـ 89,10% من جنس (الإناث تليها نسبة 29,90% من الفاعلين لا يحاسبون مرؤوسيهم على إهمالهم للأنظمة الداخلية للمؤسسة، تدعمها نسبة 36,50% من جنس الذكور.

وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الهفوات النسوية التي قد تبدو غير ضارة تؤثر إلى حد كبير على العلاقات المهنية.

فالاهتمام الشديد بأدق التفاصيل بسلوكات المرؤوسين يسبب إحراجا لهم وحتى يزعجهم، هذا ما يؤدي إلى الانتقاص من قيمة مساهمتهم وإظهار سلوك سيء ومخادع بشكل عام. فالقائد: " أخص بالذكر الجنس

الأنثوي من المفروض أنهم لا يحكمون على مرؤوسيهم من خلال نواياهم بل من خلال أفعالهم الظاهرة".

وترجع أسباب هاته الهفوات إلى عدة عوامل نفسية، إجتماعية (نفسية المرأة، الميول الشخصية، الضغط المهني الإفراط العاطفي، الحساسية المفرطة). وبإسقاط مقولة: " أيها الطبيب عالج نفسك " على القائد في المؤسسة لتصبح: " أيها القائد قد نفسك " أي على القائد البدء بتصحيح نفسه ومعالجة أخطائه وتحسين سلوكياته قبل فرض الأوامر ومحاسبة المرؤوسين، وهذا يتطلب وضع أهداف واضحة وإرفاقها بإرشادات ومتابعة دائمة لضمان الالتزام بتطبيقها.

ومما لا شك فيه أن التباين بين أوامر القائد: " أيا كان جنسه " وبين أفعاله وتصرفاته داخل المؤسسة سيتبع المرؤوسين ويصدقون الأفعال بغض النظر عن الأقوال الموجهة إليهم، وهذا ما يؤدي حتما إلى تآكل الثقة وهو أحد الأشخاص الباهظة التي تدفعها المؤسسة نتيجة ابتعاد القائد عن محاسبة نفسه. كما يجب على القائد الحرص على نوعية القرارات المتخذة وتطبيق الانضباط والسعي لتحقيقه لأن إتخاذ قرارات غير مألوفة بحد ذاتها تثير الانتقاد فالمسؤول دائما تحت المظهر.

وفي هذا الصدد يقول " مارتن لوثر كينغ ": " أن معيار الرجولة الأبرز ليس في الموقف الذي يتخذه الشخص في لحظات الراحة والرخاء بل في موقفه في أوقات التحدي والصراع " إضافة إلى John Miller الذي يدعو في كتابه

"The Question Behind the Question Practicing Personal Accountability Work And In life "

إلى التخلي عن إلقاء اللوم على الآخرين والتي سبق وأن أغرتنا جميعا في بعض الأحيان، هذا ما يجعل الفاعل: " القائد في المؤسسة يتحمل المسؤولية تجاهل كل قضية تواجهه ". وعليه ثمة أسئلة يجب على

القائد طرحها على نفسه قبل محاسبة مرؤوسيه ولومهم أهمها:

← هل هناك ما يجب على القيام به وتجنبه؟

← هل ثمة قرار مهم أجلت اتخاذا؟

← هل فوضت مسؤوليات يتوجب على إبقاؤها بين يدي؟

جدول رقم (49) يبين تأثير الجنس على تبرير التصرفات الغير رسمية داخل المؤسسة :

المجموع	الجنس		تبرير التصرفات
	أنثى	ذكر	
49	38	11	يرفض التبرير
%22,90	%69,10	%06,90	
165	17	148	لا يرفض التبرير
%77,10	%30,90	%93,10	
214	55	159	المجموع
%100	%100	%100	

من خلال الجدول رقم (49) الذي يبين تأثير متغير الجن على تبرير التصرفات الغير رسمية داخل المؤسسة يظهر لنا الاتجاه العام في نسبة 77,10% من الفاعلين لا يرفضون تبرير تصرفاتهم في مكان العمل، فيما فاقت النسبة الغالبة 93,10% من جنس الذكور.

تليها نسبة 22,90% من الفاعلين يرفضون تبرير تصرفاتهم الغير رسمية داخل المؤسسة، حيث دعمتها نسبة 69,10% من جنس الإناث. ويمكننا تأويل هذا سوسيولوجيا إنطلاقاً من مفهوم رأس المال النفسي الذي يحتاج مؤثرات لزيادة الإستثمار فيه، وتعد القيادة بشكل عام من هذه المؤثرات. حيث كشفت الدراسات وجود أثر للقيادة في رأس المال النفسي¹ والقيادة النسوية هي إحدى اشكال القيادة الإدارية والتي تؤثر في رأس المال النفسي لأنها تمثل المجموع من الخصائص التي تمكن النساء من زيادة الثقة بأنفسهن وتطوير قدراتهن على تحقيق الأداء المتفوق².

ويظهر أن القيادة مرتبطة إرتباط كبير بقوة الخبرة وبشكل أخص بقدرة المرأة في تأثيرها على متغيرات أخرى³ حيث أشار (Weidenfeller, 2012). إلى أن القوة التي تمتلكها المرأة القائدة مستمدة من قوة الخبرة التي بحوزتها والتي تتناساها المرأة وتقوم باستخدام مسماها الوظيفي وقوتها الوظيفية بدل من استخدام القوة الأكبر والأقوى والفعالة أكثر والتي باستطاعتها أن تفوز بأي تحدي يواجهها أو أي عائق يعرقل أهدافها من خلال تلك القوة.

¹ - Murray (C.D), **qualitative study minority men and women's perceived barriers to servitor executive service advancement** (order N, 364 7300) Available from Pro Quest dissert tortious theses global : Business (163002 6811), 2014

² - Weidelfeller (N.K) , **Breaking though the glass wall: the experience of being woman enterprise leader**, human resource development international, 2012

³ - Lumby J, Azaola MC, **Women principals in South Africa gender, mothering and lender ship**, British Educational Research Journal, 40 (1) (P30-44) doi: 10, 1002) berj. 3023, 2014

قوة الخبرة تربط المرأة " القائد " برأس المال النفسي لتمكنها من الإجابة على تساؤلان أثنان هما:
 ← من تستطيعين أن تكوني؟¹

وقال (Javi Danand Walker, 2013) بإمكانها تطوير وتحسين متغيراتها من خلال قوة خبرتها بما ينعكس على شخصيتها ويحسن من أدائها وقيادتها لأتباعها².

وهذا ما يفسر التباين بين نسبي 93,10% و 63,10% من الجدول (حيث أن الإناث " المرأة/ القائد ترفض تبرير تصرفاتها أيا كان نوعها مقارنة بالرجل الذي لا مشكلة لديه في التبرير ". فالمرأة تعتبر هذا السلوك حقها الوظيفي ومن متطلبات المهنة التي يفرضها منصبها (القيادي، عكس الرجل الذي لا يبدي أي اهتمام لهذا الجانب. (هذا الاختلاف راجع للطبيعة الفسيولوجية فالمرأة تولي إهتماما دقيقا بتفاصيل لا يجدها المحل مهمة لتلك الدرجة ويعتبرها عفوية).

وهذا الاختلاف بين قيادة المرأة وقيادة الرجل يعطي مزايا للقيادة النسوية تشمل:

- ✎ وجود العاطفة يضمن شمولية التفكير.
- ✎ كثرة الحذر مع مزيج من الجرأة في اتخاذ القرارات مقارنة بالرجل.
- ✎ التخطيط لمستقبل أكثر من الرجل.
- ✎ خلق علاقات إنسانية داخل المنظمة مقارنة بالرجل الذي قد يكتفي بمحدودية العلاقة (علاقة في إطار مهني لا أكثر).
- ✎ هي أكثر قدرة على التعامل مع التغيير للمرونة وسانددت (Fabury ; 2013) هذا الرأي يقولها تتميز بفطرتها أنها تهتم، تدقق بالتفاصيل كاملة تسامح (رغم أني لا أوافقها الرأي).
- كما ذكر (Loock and Gluss, 2014) أن المرأة تستثمر المزيد من الوقت والطاقة مقارنة مع الرجل في العمل على رأس المال البشري لمميزاتها³:
- * - القدرة على العمل لساعات طويلة.
- * - الاستقلالية بالتفكير.
- * - الديناميكية والمرونة.

1 - Dirzyte (A patapas (A), Smalskys (V) udavicinte (V), , **relationship between organizational commitment job satisfaction ad positive psychological capital**. in Lithuanian organizations, international journal pof business and social science 4 (12), 2013.

2 - Javidan (M), Walker (J.L), **Developing your global mindset the handbook for successful global leaders**, bwer's pond press, 2013.

3 - Look (A), Glass (C), , **women and top leader ship position: towards and institutional analysis**, Gender, work, organization, 2014.

*- القدرة على المبادرة.

*- امتلاكها قوة التحمل " الصبر مقارنة بالرجل " ¹

- جدول رقم (50) يبين تأثير موطن النشأة على الالتزام بالاطلاع على مستجدات المؤسسة "المدائمة":

المجموع	ريفي	شبه حضري	حضري	موطن النشأة	
				الإلتزام بالمدائمة	
76	30	17	29	دائما	
%35,50	%93,80	% 21	%28,70		
119	01	61	57	إلتزام شخصي	
%55,60	%03,10	%75,30	%56,40		
19	01	03	15	لا يهم	
%80,90	%03,10	%03,70	%14,90		
214	32	81	101	المجموع	
%100	100%	%100	%100		

من خلال الجدول رقم (50) الذي يبين تأثير موطن النشأة على الإلتزام بالاطلاع على مستجدات المؤسسة يظهر الاتجاه العام للجدول في نسبة 55,60% من الفاعلين الذين يطلعون على مستجدات المؤسسة في حالة الإلتزام الشخصي، فيما تمثلت النسبة الغالبة في 75,30% من الفاعلين موطن نشأتهم شبه حضري، تليها نسبة 35,50% من الفاعلين الذين يطلعون على مستجدات المؤسسة دائما موطن نشأتهم ريفي

بينما مثلت نسبة 08,90% من الفاعلين لا يهم الإطلاع الدائم على مستجدات المؤسسة وهذا بنسبة 14,9% من الحضر.

ومن خلال القراءة السوسولوجية للجدول نستطيع القول أن هناك علاقة عكسية بين موطن النشأة ودرجة الاهتمام بمستجدات المؤسسة (الحرص عليها باستمرار).

حيث كلما اقتربنا من المدينة " الحضر " كلما قلت درجة الاهتمام وكلما كان موطن نشأة ريفي كلما زادت درجة الاهتمام.

¹ حامد (ع)، المرأة في الإدارات الحكومية التحديات والآفاق، أعمال متلقيات (دور المرأة العربية في التنمية المستدامة والمجتمعية)- المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، المنظمة العربية ل تنمية الإدارية، 007، ص ص: 199-244- بتصرف-

وهذا ما يؤكد ابن خلدون في نظريته " العصبية " حيث يرى أن منشأها بالدرجة الأولى هي الطبيعة البشرية بمعنى أن في قلب الإنسان نزعة، تختلج فتؤدي به تلقائياً إلى الالتحام والاحاد بين أفراد النسب الواحد، وتقودهم هذه النزعة على التعاضد والتناصر وتزداد شدة العصبية كلما ازدادت صلة القرابة، وقد تتحول عصبية الفرد على قوم جدد بالحلف أو الولاء وتخف حدة العصبية في نظر ابن خلدون كلما كان النسب غامضاً.

ولما امتازت الحياة البدوية بقوة عصبيتها ودم الاختلاط للإنسان قائم على الاعتزال، وهذا ما يعزز دافعية الاهتمام التدقيق بالتفاصيل (ما تؤكد نسبة 93,80% من الجدول). أما فيما يخص الحيا الحضرية، فالعصبية تفقد قوتها، لأن أسبابها تضعف أولاً، ضف إلى ذلك أن العصبية الحضرية تقوم في شكل تجمع بشري ملتزم بينما العصبية ي تعتمد سياسة العزلة مما يؤدي إلى إضرار شعلتها، لأنه قد توفرت أسباب قوتها ألا وهي الانفصال، بينما في حياة الحضر تنهصر هذه العصبية في بوتقة واحدة فيحدث لها ذوبان وينتج عن ذلك تنافر قبلي غير نابض الشعور للتعصب إلى العرق. ولذلك فإن ابن خلدون بالرغم من تشبته بفكرة العصبية إلا أنه لا يجعلها السبيل الأوحى في قيام سياسة معينة، حتى أنه لا يجعلها مربوطة بدم موحد، وإنما يرى أن العصبية قد تتجم عن العشرة والصحة، فوحدة الدم تولد العصبية من جراء العشرة والمصلحة لذلك يقول: " الإنسان ابن عوائده لا ابن نسب" (1).

¹- خليل شرف الدين، ابن خلدون. بيروت، للطباعة والنشر، 1973، ص: 79- بتصرف .

جدول رقم (51) يبين تأثير الأقدمية في المنصب على دوافع إحترام مواعيد العمل:

المجموع	أكثر من 35	[35-25]	[25-15]	[15-5]	الأقدمية دوافع احترام مواعيد العمل
02 %02,80	02 %09,10	02 %02,50	01 %11,10	02 %01,70	عوامل دينية
02 %05,60	01 %09,10	03 %03,80	01 %11,10	07 %06,10	رقابة
31 %14,50	08 %72,70	11 %14	05 %55,60	07 %06,10	غير أخلاقية
165 %77,10	01 %09,10	63 %79,70	02 %22,20	99 %86,10	التنشئة الإجتماعية
214 %100	11 %100	79 %100	09 %100	115 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (51) الذي يبين تأثير الأقدمية في المنصب على دوافع إحترام مواعيد العمل يظهر الاتجاه العام لجدول في نسبة 77,01% من الفاعلين دافع احترام للوقت " متغير التنشئة الاجتماعية " فيما تمثلت النسبة الغالبة 86,01% ممن تراوحت أقدميتهم [5-15] مقابل 14,50% من الفاعلين دافعهم لاحترام مواعيد العمل عوامل أخلاقية " مبدأ عمل " حيث تمثلت نسبة 72,70% من الذي تزيد أقدميتهم عن 35 سنة.

بينما تمثلت نسبة 5,10% الفاعلين الذين يحترمون مواعيد العمل بدافع الرقابة، وهذا بنسبة 11,10% ممن تراوحت أقدميتهم ما بين [15-25] سنة.

تليها أخيرا نسبة 02,80% من الفاعلين الذين يحترمون مواعيد العمل لعوامل دينية، وهذا بنسبة 11,10% ممن تراوحت أقدميتهم ما بين [15-25].

وبين لنا التأويل السوسولوجي لهذه النسب أن " مبدأ إحترام الوقت " يتأثر تأثيرا تاما بمتغيري الأقدمية والدافعية وهما بمثابة خطان متوازيان يسيران معا يتماشى أحدهما وفقا لخطى الآخر " علاقة طردية "، حديث تعزز الأقدمية دوافع إحترام، مبادئ العمل، بل وتصبح ممارسات عملية بغض النظر عن " الرقابة المؤسسية ".

وعليه فالسلوك نتاج مبدأ والمبدأ نتاج فكر والفكر نتيجة ترسيخ عملية التنشئة الاجتماعية. فالسلوك الممثل في الحب المطلق، يمنع الشر الظاهر ويشفي الشرير من شره الباطن، فينقلب الفرد طيبا نافعا (فاعلا في

المجتمع)، بينما المقابل يرسخ كل من العدوان والعنف الشر. على أن المحبة لا تنافي الحزم، فهناك أحوال تقتضي تأديب المخطئ لأجل مصلحته وإن كره " فأما ما يصنعه الوالد مع ولده دون أن يكف عن محبته " إذا أنه لا يضرب إلا ليقوم الاعوجاج.

وهذا الانعكاس السلوكي الذي يظهر في شكل ممارسات مهنية داخل المؤسسة ما هو إلا نتيجة الحراك الاجتماعي، حيث يميز الافراد من طبقة إلى طبقة- مقارنة بين الطبقة- التي ينتهي إليها الأب والطبقة التي ينتهي إليها الابن خلال مساره الاجتماعي(مع الحفاظ على نفس الفكر/ السلوك) هنا يكون حراك إجتماعي فردي (**Mobilité Inter généralité**) بالمرور من فئة إلى فئة أخرى خلال الجيل الواحد بمقارنة الطبقة التي ينتمي إليها الفرد بين بداية حياته المهنية ونهاية حياته المهنية (1).

○ الإستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة:

من خلال عرض، تحليل وتفسير الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة توصلنا إلى ما يلي:

←- التنشئة الاجتماعية والفرد والجماعة، عناصر أساسية لتحقيق اندماج الفرد (طفل ← بالغ إنسان فاعل في المجتمع " بما في ذلك مؤسسات).

←- القادة الفاعلين في المؤسسة الذين تفوق أقدميهم 15 سنة يحتكرون خبرتهم المهنية ويتحفظون في ممارساتهم العملية ويفضلون التعامل مع الموظفين القدامى على حساب الجدد وإن كانوا أكفاء ما تؤكد نسبة 55,60% و 67,10% من الجدول رقم (41) " تأثير الأقدمية على المسؤول".

←- التوافق بين الممارسات القيادية داخل المؤسسة والسلوكات الاجتماعية خارجها راجع بالدرجة الأولى لطبيعة التنشئة اجتماعية لفرد.

←- هناك علاقة طردية بين الدور الوظيفي للفرد وتحقيق عملية التطبيع الاجتماعي

←- حاجات الفرد في المجتمع أو داخل وهي المحرك الأول للتفاعل الاجتماعي بينه وبين المحيطين به.

←- يرجع اختلاف الممارسات القيادية في المؤسسة إلى اختلاف طبيعة التنشئة الاجتماعية للفاعلين وتتأثر عملية التنشئة الاجتماعية هي الأخرى بالجوانب الاقتصادية، الثقافية والعوامل الأسرية كعدد الأبناء، الترتيب في الأسرة، الاتجاهات الفكرية للوالدين خاصة والعائلة الممتدة عامة. ما تؤكد نسبة 52,80% من الجدول رقم (42) (تأثير المؤهل العلمي على الطرق المستعملة لتحفيز العمال).

¹- Boudon. R, **Décisionnaire de sociologie**. Larousse 2^{ème} Edition, Paris, 2003, P : 150 - بتصرف -

- ←- البيئة السليمة لها أثر كبير في التنشئة الاجتماعية. فالواقع الاجتماعي لا يمكن بأي حال عزله عن العوامل البيولوجية (السمع، العقل، ...).
- ←- هناك علاقة طردية بين نوعية التحفيز والمؤهل العلمي للفاعلين ما تؤكد النسب 63,20% و 33,30% من الجدول رقم (42) (تأثير المؤهل العلمي على الطرق المستعملة لتحفيز العمال).
- ←- يمكن قياس نجاح المنظمة من خلال فعالية القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات (دور الوالدين المحيط مهم جدا في تفعيل هذه الخاصية) ونوعية القرار يؤكد هذه القاعدة.
- ←- هناك علاقة ذو اتجاه سلبي بين كل من المنصب القيادي، متغير الجنس ومعاملة المرؤوسين ما تبينه نسبة 70,90% من الجدول رقم (43) تأثير الجنس على معاملة المرؤوسين.
- ←- التباين في موطن نشأة الفاعلين يؤدي حقا إلى التباين في طبيعة العلاقات الاجتماعية، ما تؤكد نسبة 96,90% من الجدول رقم (44) (أثير موطن النشأة على مراعاة الإنسان داخل المؤسسة)
- ←- تفويض السلطة أكبر بشكل مركزي في المؤسسة إهماله يؤدي لصراعات تنظيمية وخلق جماعات غير رسمية تهدد استقرار المؤسسة.
- ←- هناك علاقة طردية بين الاستقرار الأسري والحرص على عملية الإشراف داخل المؤسسة.
- ←- التقارب العمري بين القائد والأتباع مهم جدا في عملية التدريب، التكوين، والبناء المؤسساتي، ما تؤكد نسبة 83,30% من الجدول رقم (47) (تأثير السن على قيادة فريق العمل أثناء الزيارات الميدانية).
- ←- أهم صفتين تجعل المرأة " جنس الإناث " في موقف صعب وخرج في المناصب القيادية الحساسة المفرطة/ الاهتمام بأدق التفاصيل، مما يجعلها تتصيد أخطاء مرؤوسيه وتحاسبه على أبسط الهفوات، ما تؤكد نسبة 89,10% من الجدول رقم (48) (تأثير الجنس على محاسبة العمال على إهمال الأنظمة التي يهملها القائد)
- ←- الربط بين الخبرة العلمية والمالية للمرأة ورأس مالها النفسي يجعلها أو بالأحرى يمكنها من الفوز بأي تحدي أو عائق يعرقل أهدافها وأهداف المؤسسة، ما تؤكد نسبة 69,10% من الجدول رقم (49) تأثير الجنس على تبرير التصرفات الغير رسمية داخل المؤسسة مقابل نسبة 93,10% من نفس الجدول.
- ←- الفاعلين الناشئين في المناطق الريفية أكثر فضولا وإهتماما بمستجدات المؤسسة مقارنة بالحضر، ما تؤكد نسبة 93,80% من الجدول رقم (50) تأثير موطن النشأة على الإلتزام بالإطلاع على مستجدات المؤسسة.

← هناك علاقة طردية بين كل من مبدأ إحترام الوقت ومتغيري الأقدمية والدافعية ما تؤكد نسبة 79,70% من الجدول رقم (51) (تأثير الأقدمية في المنصب على دوافع إحترام مواعيد العمل).

← عدم قدرة المؤسسة على التكيف مع الأوضاع الطارئة (جائحة كورونا حالياً) وغيرها سابقاً، راجع لسببين:

1- ضعف المستوى المهاري.

2- انعدام المرونة التنظيمية.

← تفوق الإناث على الذكور فيما يتعلق بعامل المرونة داخل المؤسسة راجع إلى امتلاكهم مهارة القدرة التكيفية ميلهم لقبول التغير والتعايش معه أكثر من الرجال " الطبيعة الأنثوية تختلف عن الطبيعة الذكورية " مما تؤكد نسبة 89,10% من الجدول رقم (46) (تأثير الجنس على المرونة في التعامل).

رابعاً: المناجمنت الاستراتيجي و الرأسمال البشري

4-1- علاقة معايير الثقافة التنظيمية بتسيير المؤسسة:

جدول رقم (52): أثير المؤهل العلمي على الانخراط في النقابة:

المؤهل العلمي الإنخراط في النقابة	جامعي	تقني سامي	ليسانس	ماستر	دكتوراه	المجموع
مخرط	29 %67,44	41 %74,55	39 %86,67	55 %80,88	02 %66,67	166 %77,57
غير مخرط	14 %32,56	14 %25,45	06 %13,33	13 %19,12	01 %33,33	48 %22,43
المجموع	43 %100	55 %100	45 %100	68 %100	03 %100	214 %100

من خلال الجدول رقم (52) الذي يبين تأثير المؤهل العلمي على الإنخراط في النقابة يظهر لنا الاتجاه العام في نسبة 77,57% من الفاعلين منخرطين في النقابة فيما تمثلت النسبة الغالبة في 86,67% من الفاعلين مؤهلهم العلمي -ليسانس- " كلاسيكية " تليها نسبة 22,43% من الفاعلين غير منخرطين في النقابة، حيث دعمت هذه النسبة 33,33% من الفاعلين حاملي شهادة الدكتوراه. وهذا إن دل على شيء فإما يؤكد أن المؤهل العلمي من بين الخصائص الديمغرافية التي تعزز الأداء النقابي النوعي للفاعلين داخل مؤسسته يمكن تحديد أهم الوظائف أو بالأحرى ما يسعى لتحقيقه الفاعل النقابي إضافة على عمله المؤسساتي مقارنة بالفاعل الغير المنخرط (في النقابة) فيما يلي:

← توسيع نطاق العضوية: يهدف إلى تحصيل أكبر عدد ممكن من الموظفين وتقوية البناء المؤسساتي.
 ← التوعية وروح المسؤولية: سعياً لتحقيق السلامة المهنية والحفاظ على الاستقرار والتفوق المؤسساتي معاً.

← تحسين الأداء العمالي: التدريب، وتحسين المناخ التنظيمي للنهوض بالإنتاج.

← التأمينات العمالية: الضمان الاجتماعي، الرعاية الصحية.

وبما أن النقابة تقوم بالتعبير مطالب الطبقة العمالية في إصلاح وضعها وقصد التغيير من ظروف العمل القائمة وشاركتها في التسيير، فهي بمثابة قوة ضاغطة على صاحبة العمل لصالح العمال كل من يسعى للدفاع عن حقوقه والقضاء على أشكال التهميش.

وهذا ما ساهم في تطور وظيفة النقابة وتنوع مهامها، حيث يمكننا القول أنها منظمة رسمية لا يستثنى العمل فيها على الطبقة العاملة فحسب بل يكون المنخرطين فيها من مهن، ومؤهلات مختلفة، شرط الإنخراط حسب توافق الهيكل التنظيمي النقابي مع العناصر:

↳ - التنظيم،

↳ - المؤهل العلمي.

↳ - طبيعة المنصب.

ويتطور نظام العمل وقوانينه والمستجدات التي يعرفها العالم خلال مراحل النمو الاقتصادي والتكنولوجي أصبح الدخول في التفاوض بين أرباب العمل ومرووسيهم، ضرورة حتمية لفض الصراع داخل محيط العمل والحفاظ على مناخ تنظيمي ملائم لكل الأطراف وبالتالي أصبحت النقابة: " تنظيم يتخذ جماعة تمثيلية عمالية، تعبر عن مطالبتها وتدافع عن مصالحها " (1). واستنادا على تعريف " Alain Touraine " للنقابة العمالية: " منظمة، تناضل من أجل تحسين الأجر وتوفير الأمن والتوظيف وهي ضد أوتوقراطية أرباب العمل " (2).

يمكننا تجسيد العمل النقابي فيما يلي:

↳ - الوحدة،

↳ - الاستقلالية،

↳ - الأساليب الديمقراطية،

↳ - الحرية النقابية.

وعليه، نستطيع القول أن مهما تنوعت الاتجاهات النقابية من حيث الأداء، الأهداف، فهي كل متكامل يجعلها تجسد إلى جانب الشرعية القانونية مجموعة من الخصائص النضالية لفاعلين حيث تمكنهم من تحقيق مصالحهم المادية والمعنوية.

¹- Suavt. Th. **Dictionnaire économique et social**. Edition économique et humanisme, les éditions ouvrières 9^{eme} initiation économique, Paris, 1975, P : 438.

²- Alain Touraine, **Sociologie de L'action**. Edition du Seuil, Paris, 1965, P : 346.

جدول رقم (53): تأثير الأقدمية على مفهوم العمل لدى الفاعلين في المؤسسة:

المجموع	أكثر من 35 سنة	[35-25]	[25-15]	[15-5]	مدة الأقدمية / مفهوم العمل
58 %27,10	101 %27,28	21 %26,60	03 %33,33	31 %27	مكانة وشرف في المجتمع
118 %55,14	07 %63,63	43 %54,43	05 %55,56	63 %54,80	مصدر دخل وعيش
38 %17,75	01 %09,09	15 %18,97	01 %11,10	21 %18,20	مستقلة ترغب في تجنبها
214 %100	11 %100	79 %100	09 %100	115 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (53) الذي يبين تأثير الأقدمية على مفهوم العمل لدى الفاعلين في هيتبين لنا الاتجاه العام في نسبة 55,14% من الفاعلين الذين يعتبرون العمل مصدر دخل وعيش، فيما تمثلت النسبة الغالبة في 63,63% ممن تفوق أعمارهم 35 سنة تليها نسبة 27,10% ممن يعتبرونه " مفهوم العمل " مكانة وشرف في المجتمع، حيث دعمت هذه النسبة 33,33% من الفاعلين الذين تتراوح أعمارهم [25-15] سنة.

وتمثلت آخر نسبة في 17,76% من الفاعلين الذين يعتبرون العمل مشقة، يرغبون في تجنبها أو بالأحرى (السرعة في الإنجاز بحثاً عن الراحة) بالمفهوم العامي "ليكيدي برك" تؤكد النتائج الإحصائية على ما جاء به ابن خلدون من خلال فكرة: " أن قوة الفرد البشري المفرد غير كافية لتمكنه من الحصول على الطعام الذي يحتاجه " وعليه لا بد من مصدر ثروة المتمثل بطبيعة (المال في " العمل ").

وبما أن مصدر الثروة في نظره " غبن خلدون " هي الأعمال البشرية، فكلما ازدادت الأعمال كلما تكاثرت الكسب وكلما انتقصت كلما قل الرزق/الكسب، لكن حيث يفرق بين:

↪ الأعمال الأصلية: تخص بالمعاش لسد الحاجات الضرورية.

↪ الأعمال الزائدة: تخص بالحاجيات الكمالية والترف.

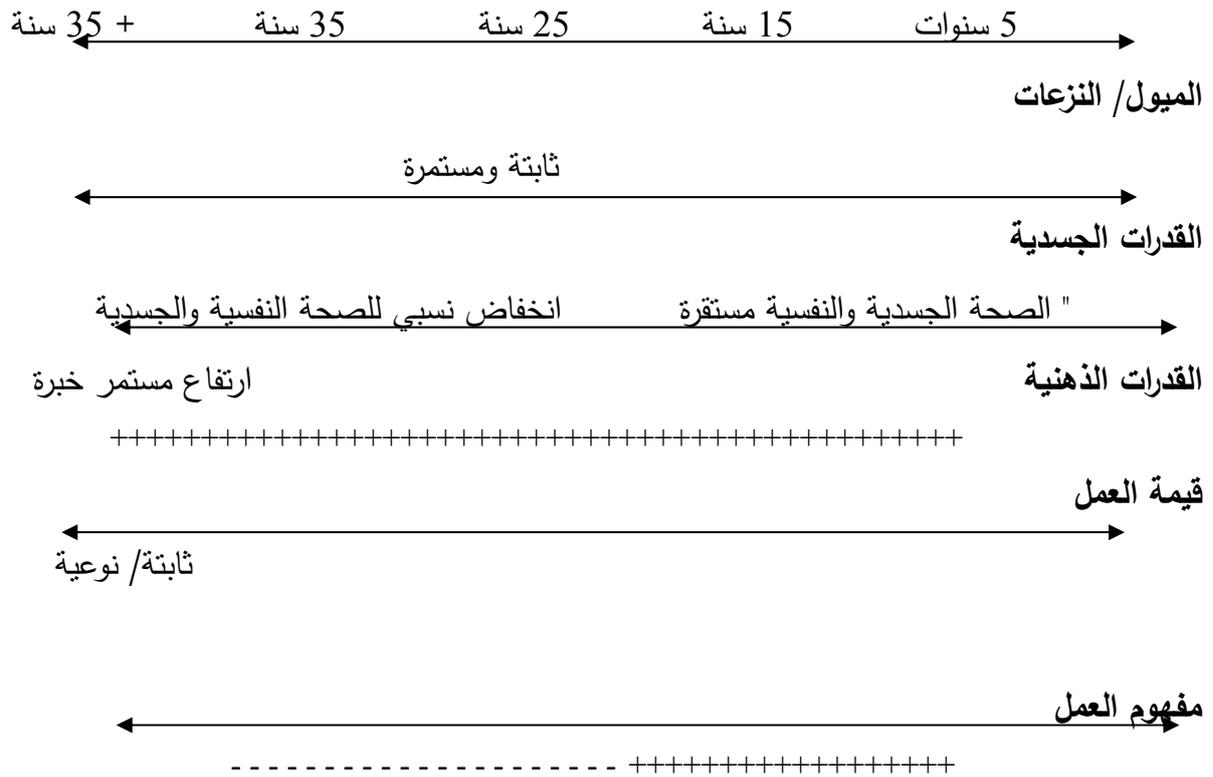
مفهوم العمل عند ابن خلدون ارتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التضامن الاجتماعي ذلك باعتبار التضامن الاجتماعي ممظهر من مظاهر العلاقات الإنسانية في الدين الإسلامي.

كما تطرق لموضوع مفهوم العمل من ناحية اقتصادية بشكل تطبيقي كذلك، حيث قرر إبتداء أن الحاجات الفيزيولوجية لجسم الانسان أوجدت لديه الحاجة إلى الغذاء ليحتفظ بحياته، وتوفير هذا الغذاء دفعه إلى العمل، ولما كان الانسان بمفرده لا يتصور منه توفير كل حاجياته يحتاج إلى عمل غيره وكان غيره أيضا في حاجة على عمله ومنتجاته فاضطر على التعاون مع غيره وكان هذا التعاون نتيجة تقسيم العمل بينهم كي يتبادل كل منهم ما زاد من منتجاته عن حاجياته مع منتجات غيره، وكان أول مظاهر هذا التبادل المقايضة، ثم تطور الأمر إلى عمليات البيع والشراء.

وبهذا الصدد يقول الرائد: " إن الاجتماع الإنساني ضروري " ويعبر الحكماء عن هذا بقولهم: " الإنسان مدني بالطبع: أي لا بد له من الاجتماع الذي هو المدنية في اصطلاحهم وهو معنى " العمران " .

الشكل رقم (34): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية ومفهوم العمل

الأقدمية



(05) احتمالات

1 : مصدر عيش	→	مكانة إجتماعية
2 : مكانة	→	مكانة إجتماعية
3 : مصدر عيش	→	مشقة
4 : مكانة	→	مشقة
5 : مصدر عيش	→	بمصدر عيش

* - حالة التقاعد - *

المصدر: من اعداد الطالبة:

◀ - تعقيب:

↗ - يبدو تفاوت البشر في قدراتهم الجسدية والذهنية من خلال الميول والنزعات المتعلقة بنزع العمل وطبيعة المنصب.

↗ - تبقى قيمة العمل ثابتة مرسخة مهما طالت الأقدمية، في المقابل قد يتغير مفهوم العمل بتغيير المتغيرات الديمقراطية/الاقتصادية "

جدول رقم (54) تأثير السن على صعوبة الحصول على المعلومات داخل المؤسسة:

المجموع	السن			صعوبة الحصول على المعلومة
	160-50]	150-40]	140-30]	
96 %44,86	2 %8,33	29 %29	65 %72,22	نعم
118 %55,14	22 %91,67	71 %71	25 %27,78	لا
214 %100	24 %100	100 %100	90 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (54) الذي يبين تأثير متغير السن على صعوبة الحصول على المعلومات داخل المؤسسة، مثلت نسبة 55,14% الاتجاه العام للجدول من لا يجدون صعوبة في تلقي المعلومة داخل كنسبة غالبية للفاعلين الذين تتراوح أعمارهم بين [50-160] سنة بنسبة 91,67%. تليها نسبة 44,86% ممن يجدون صعوبة في تلقي المعلومة داخل المؤسسة وتمثلت النسبة الغالبة في 72,22% ممن ينتمون للفئة العمرية [30-40] سنة.

ويعكس هذا التفاوت النسبي العلاقة الطردية والتكاملية بين كل من مبدأ السلطة، والاتصال حيث تساعل " كروزى (M. Crosier) بهذا الخصوص عن الأسباب التي تجعل المدير " الفاعل " محل ثقة تابعيه " باقي فاعلي (المؤسسة) " ولماذا يعترفون بشريعة سلطته، ويقول أن مصادر السلطة كفيلة بضمان ذلك: وهي:

* - الكفاءة أو التخصص الوظيفي العالي: ينفرد الخبير بالمهارة والمعارف وبتجربة السياق الذي يسمح له بحل المشاكل الصعبة والمعقدة في التنظيم ومن ثم فهو يتمتع بوضعية ملائمة في المفاوضات مع التنظيم أو زملائه، فالخبير القادر على حل المشاكل الصعبة يمتلك بالضرورة سلطة معينة تتضمن نوعين من الإشكالات وهما:

- ما نعنيه من حل المشاكل المعقدة: فرغم كثرة الكفاءات العالية إلا أنهم عاجزون عن تحديد انعكاسات خبراتهم ومهارات على جميع الميادين.

- تبنى الجماعة لنتائج الخبير: حيث يقترح حلولاً مناسبة يقوم تابعوه بتطبيقها

*-**التحكم في علاقات المحيط:** حيث تتدرج في نسيج العلاقات اليومية لحياة المؤسسة، ويعد هذا المصدر أكثر أهمية واستقراراً.

*-**الإتصال:** حيث أنه من الصعب تنظيم شبكة اتصالات مناسبة تسهم في إنجاح القرار لأن فشله يتعلق دوماً بقيمة معديه بنقص المعلومات أو بسوء إيصال القرار ومن ثم سوء تطبيقه. فكل فاعل في المؤسسة يحتاج للمعلومات ومن ثم فهو في تبعية لمن يتحكم فيها.

*-**إستعمال القواعد التنظيمية:** تكون قيمة النتائج باهرة لأعضاء المؤسسة في علاقتها بالسلطة ماداموا يتحكمون ويعون إستعمال القواعد، لذا قامت التنظيمات الكبرى بأئسنة أعضائها إستناداً إلى أن حسن التصرف يتبع دوماً من المعرفة الكاملة بالقواعد⁽¹⁾.

وتبين نسبتي 72,22% من الفئة العمرية [30-40] من الفاعلين الذين يجدون صعوبة الإتصال " الحصول على المعلومات مباشرة مع المسؤول الأول أو المرؤوسين، مقابل نسبة 91,67% من الفئة [40-50] سنة لا يجدون صعوبة في التواصل مع باقي فاعلي المؤسسة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية وتأثير عنصرين في النسق المؤسسي:

- يمكننا إرجاع الفارق/ التفاوت إلى الخبرة المهنية.

- منطقة الشك (اللايقين).

وهنا يقدم " كروزي " عدة أمثلة، أبسطها ما يتعلق بمنصب السكرتيرة التي تنظم الوثائق بطريقة معينة لا يستطيع كل الأفراد الوصول إليها بسهولة، وخاصة مسؤولها المباشر،

فإذا طلب أحد الملفات تماطل وتدعي أنها تبحث عنه لاستغلال الفرصة لضغط عليه بغية الحصول على مصلحة أو خدمة إلى مستويات عليا داخل النسق السلطوي للمنظمة كما قد تقف عائفاً أمام كل من يريد الإتصال بمسؤولها لتظهر بانها صاحبة سلطة داخل المؤسسة في كل صغيرة وكبيرة أو من أجل تمرير هذا على حساب ذلك.

¹- Michel Crosier, Eckhard Friedberg, L'Acteur et le système. Coll Point, Paris, 1981, P : 221.

جدول رقم (55): تأثير الجنس على مفهوم الوقت لدى الفاعلين داخل المؤسسة:

المجموع	أنثى	ذكر	الجنس	مفهوم الوقت
82 %38,32	11 %20	71 %44,65		مجال محدد يجب احترامه وتنظيمه
106 %49,53	41 %74,55	65 %40,89		تمتين يجب استغلاله بشكل جيد
26 %12,15	03 %05,45	21 %14,46		أقل الأشياء قيمة نظرا لوفره مقابل الملل من العمل
214 %100	55 %100	159 %100		المجموع

من خلال الجدول رقم (55) الذي يبين تأثير متغير الجنس على مفهوم الوقت لدى الفاعلين داخل المؤسسة يتبين لنا الإتجاه العام في نسبة 49,33% من الفاعلين الذين يعتبرونه ثمينا يجب استغلاله بشكل جيد، فيما تمثلت النسبة الغالبة في 74,55% من جنس الإناث. تليها نسبة 38,32% من الفاعلين يعتبرونه مجال محدد يجب احترامه وتنظيمه، حيث دعمت هذه النسبة 44,65% من جنس الذكور. ومثلت نسبة 12,15% الفاعلين الذين يعتبرون مفهوم الوقت أقل الأشياء قيمة مقارنة بباقي المهام/المفاهيم.

دور العمل مقابل الصحة النفسية والجسدية لسببين:

- وفرته مقابل الملل الروتين من العمل.
- العمل مقابل الصحة النفسية والجسدية.

وحسب دراسة " (Nicole Aubert) المعنونة بـ " عبادة الإلحاحية الإنسان المريض بالوقت " فهمنا للوقت يكمن في فهم كيف أن عصرنا يعيش تحولا جذريا في علاقته بالزمن وكيف أن هذا التغيير يمس بعمق طريقتين في العيش والعمل ويسهم في بروز نموذج جديد من الفرد:

- فرد مرن.

- فرد مضغوط.

- يركز على المباشر والمدني الأقرب والآن.

- له هوية غير مؤكدة وهشة.

وبالتالي من أجل إدراك طبيعة هذا التغيير يكفي النظر على الاستعارات الأكثر شيوعا التي نستعملها بخصوص الوقت والتي ترجع إلى تدفق وهروب الزمن: مثل: الزمن ينقضي، الزمن يمر، الزمن يفلت، هذه الفكرة التي تربط الزمن بجريان (النهر ترجع إلى هيراقليس) الذي قام بالتغيير " نحن لا نستحم في النهر مرتين " هذا ما تؤكدته نسبة 44,65% من الجدول.

والفئة الثانية من الاستعارات الأكثر عصرية لكنها ترتبط بمفهوم غربي للزمن، يحيل إلى مفهوم الامتلاك والمردودية: لديه الوقت، يحتاج إلى الوقت، يضيع وقتها وريح الوقت.

كلها عبارات تكشف لنا أن الزمن يتمثل لنا كمعطى كي نبحث عن إدراكه وامتلاكه ونريد السيطرة مما تؤكدته نسبة 74,55% من الجدول.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا اعتبارا الوقت خير يسعى الإنسان الحصول عليه والعبارات هنا مرتبطة بتماهي الوقت بالنقود، خاصة في زمن الرأس مالية التي عبر عنها بنيامين فرانكلين بقوله: " تذكر أن الوقت مال " إذن: كسب الوقت، كسب مادي " ربح، وفره عمل " هذا الشعور يهيم في المجتمع الغربي، ويميز طريقته في إدراك الزمن.

ورغم ذلك هناك نمط آخر من العبارات المستعملة المتعلقة بمفهوم الوقت أكثر حداثة كما غزت بسرعة كبيرة حقل التمثيلات المعاصرة الخاصة بالزمن، فكل التحليلات الاقتصادية والاجتماعية تجعل منها حالة تقلص لوقت وتسريع و، وضغط، ما تفسره نسبة 14,46% من الجدول. وكل هذا فرضته العولمة والوقت الحقيقي الاقتصاد (1)

¹- Nicole Aubert, *La Culture de L'urgence la Société Malade du Temps*. Flammarion, Paris, 2003, P P 21-22. -بتصرف-

جدول رقم (56): تأثير نوع الأسرة على مكانة المؤسسة بالنسبة للفاعلين:

المجموع	ممتدة	نووية	نوع الأسرة	
			مكانة المؤسسة	
106	85	21	مصدر رزق	%49,53
78	11	67	مكان للعمل فقط	%36,15
12	02	10	مكان لقضاء الوقت	%05,61
14	04	10	مكان للصراعات	%06,54
04	03	01	بيتك الثاني	%01,87
214	105	159	المجموع	%100
				%100

من خلال الجدول رقم (56) الذي يبين تأثير نوع الأسرة على مكانة المؤسسة لدى الفاعلين. يظهر لنا الاتجاه العام للجدول في نسبة 49,53% من الفاعلين يعتبرون المؤسسة كمصدر رزق لهم. فيما تمثلت النسبة الغالبة في 80,95% من الفاعلين ذوي الأسر الممتدة.

تليها نسبة 36,45% من الفاعلين يعتبرونها مكانا للعمل فقط، ودعمت هذه النسبة 61,47% من فئة الفاعلين فئة " الأسر النووية " مقابل نسبة 06,54% من الفاعلين يعتبرون المؤسسة مكانا للصراعات، حيث دعمت هذه النسبة 09,17% من الفاعلين فئة " الأسر النووية ". بينما مثلت 05,61% نسبة إجابات الفاعلين الذين اعتبروا المؤسسة مكانا لقضاء الوقت لا أكثر. ودعمت هذه النسبة 09,17% من فئة الأسر النووية.

ومثلت 01,87% آخر نسبة من الفاعلين الذين أجابوا إجابة مختلفة نوعا ما عن كل الإجابات السابقة ألا وهي " المؤسسة بيتي الثاني "، ودعمت هذه النسبة 02,86% من فئة الأسر الممتدة.

بالنسبة لبارسونز، يتطرق بهذا الخصوص إلى أهم العناصر الثقافية في تنظيم نظرية النسق، الفعل، تتمثل في أنماط المؤسسات التي تجسد أنماط التوجيه القيمي والتي يصنفها كما يلي:

(أ) - **المؤسسات العلانية:** والتي تشمل تبادلات لتوقعات الدور، التي تتضمن مصلحة كلا الطرفين المتبادلين " يعتبرها الفاعلين بيتهم الثاني لأنها تخدم مصالحهم تحت ظل تحقيق أهداف المؤسسة "

(ب) - المؤسسات التنظيمية: والتي تستعمل المحددات الشرعية المتصلة بانبثاق المصالح الخاصة مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف والوسائل وهي تتضمن ثلاثة أنواع:

أدائية: تكامل الأهداف الخاصة مع القيم العامة وتعريف الوسائل الشرعية.

تعبيرية: تنظيم الأفعال التعبيرية المباحة، والتي تتصل بالموافق والأشخاص والمناسبات.

أخلاقية: وهي تعريف المساحات المباحة لمسؤولية الأخلاقية: " يعتبرها الفاعلين مصدر رزق ".

(ج) - المؤسسات الثقافية: وهي الالتزامات والواجبات لتقبل أشكال الثقافة حيث تعمل على: تبديل القبل والرضا إلى التزام مؤسسي " يعتبرها الفاعلين مكان للعمل لا أكثر ".

وتجدر الإشارة على أن إتخاذ نمط التوجيه القيمي نمط للمؤسسة، يعني أنه أصبح يتصل بعملية التقويم وفرض الجزاءات، ولذلك فإن المؤسسة القيمية ثابتة في الزمان الاجتماعي وتدعم تكامله.

ومن العناصر الثقافية اللازمة التي تخضع لعملية المؤسسة هي الإيديولوجيا التي يعرفها " بارسونز " (1) برنامج ثابت لتنظيم العمليات الاجتماعية والسيكولوجية، حيث يريد إظهار أن المستويات السيكولوجية تنظم بموجب الأفكار والمعتقدات.

وبناء على تحليل بارسونز يمكننا تفسير طغيان نسبة 80,95% في الجدول من الفاعلين الذين صرحوا أن المؤسسة بالنسبة لهم مصدر رزق ينحدرون من أسر ممتدة، هذه الاحصائيات تدعم الأصل الريفي للأفراد القاطنين بالمدن الجزائرية، ولكن هذه الظاهرة لا تتواجد في الجزائر بل هي عالمية، حيث كان المجتمع الريفي المصدر الرئيسي للإنتاج الاقتصادي وللعمل من حيث توفير الأيدي العاملة.

حيث يرى " Shanine " أنه عبر التاريخ كان الفلاحون يعدون جد مهمين من الناحية الديمغرافية والاقتصادية. فارتفاع حدة الفقر بالريف أدى إلى زيادة النزوح نحو المدينة.

وما تؤكد معطياتنا أيضا أن أغلب الفاعلين نشأوا في الوسط الريفي، وتلقوا ثقافته ومعاييرهم منذ ولادتهم.

ويستعمل " دوركايم و" بهذا الشأن مفهوم **Habitus**، كما قام " بورديو " (Bourdieu) بإثراء هذا المفهوم لبيان الرسوخ الثقافي عند الفرد وبالتالي عندما ينتقل الفرد ليعمل في المؤسسة فإنه ينقل معه ممتلكاته السوسيو ثقافية أو ما يسمى . " **Habitus** " .

وعليه يمكننا القول أن خصوصية التركيبة الاجتماعية تؤثر على خصوصيات الثقافة المؤسساتية أو بالأحرى التركيبة الاجتماعية لها مخلفات مهنية وثقافية لدى فئات البناء المنظمية.

شاهد بتاريخ: 2021/12/30 : 37 : 18 - بتصرف - <https://www.e3arabic.com> -¹

تباينت أفكار رواد علماء اجتماع بخصوص الصراع التنظيمي بين المؤيد الذي يرى أن الصراع أمر طبيعي بل لا بد منه لإنجاز الفاعلية والمنافسة داخل المؤسسة من جهة، والناقد الذي يرى أن اصح في تجنب الصراع المؤسساتي، بل من الضروري تفاديه تجنبه للحفاظ على استقرار والرضا الوظيفي. وبما أن الصراع أمر ضروري في التنظيم، كما لا يمكن تجنبه " ما جاءت به المدرسة السلوكية وتطابق مع توجهات العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك وكذا الصراع، واعتبار للصراع فوائد كبيرة تعود على المنظمة (1).

هنا، يجب على الإدارة أن تتعرف على نوع الصراع وتحديد المستوى المقبول بما يخدم أهدافها، حيث أنه يجب عليها استغلاله فيما يحقق لها الربح والمكاسب دون مضاعفات أو خسائر. وهذا ما لا يتوافق معه أنصار النظرية الحديثة التفاعلية للصراع ترى أن الصراع ظاهرة طبيعية، ويشجعونها باعتبارها مطلوبة من جهة وباعتبارها انعكاسا إيجابيا نحو التجديد والإبداع في المنظمة من جهة أخرى، إذا ما تمت على مستوى معين.

كما تؤكد النظرية مسؤولية الفاعلين " المديرين " " كلا الجنسين " وأن المنظمة وصلت إلى درجة توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام.

وعليه يجب على الفاعلين " المديرين " خلق جو من المشاحنات والصراعات بين أفرادها بشرط أن تكون في جو مقبول دون أي خسائر ولا مضاعفات ويمكننا اعتبار الصراع في هذه الحالة: " وسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد ".

وتؤكد نسبة 79,87% من الجدول أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات تعود إلى مشاكل إدارية بالنسبة " لجنس الذكور " تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح قنوات الإتصال، وهذا ما تشير إليه الأبحاث العلمية من حيث أن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه:

- الروح المعنوية.

- إنعزالية الأفراد.

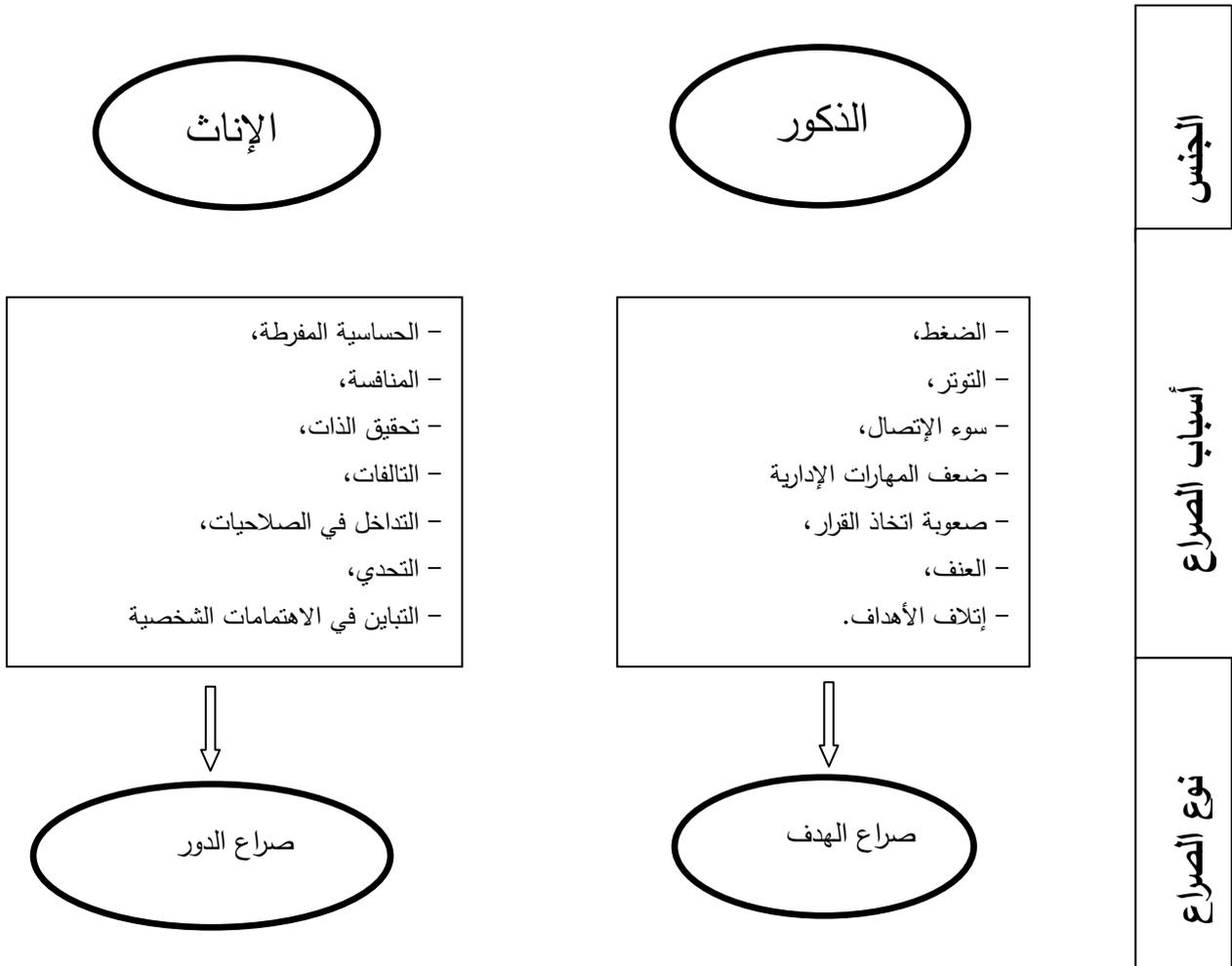
- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

ومنه نلتمس أهمية ودور الاتصال في تجنب المؤسسة ما قد يترتب عن الصراع من نتائج سلبية أو على الأقل التقليل منها.

¹- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الصراعات والنزاعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص: 30- بتصرف-

- بينما ترجع أسبا الصراع عند الفاعلين " الإناث " إلى:
- الفروقات الشخصية بينهن " المستوى العلمي، الصفات الشخصية، المهارات الفنية والإدارية، الإرادة، الإخلاص في العمل، الثقافة، الانحياز الذاتي، المنافسة، التحالفات الرسمية وغير رسمية ويرجعها الفاعلين " الإناث " بنسبة 12,07% لأسباب أخرى هي:
 - عدم وضوح الاختصاص والحقوق والواجبات لكل وظيفة.
 - عدم وجود إدارة للمعلومات.
 - معوقات بيئية، اللغة المستعملة ازدواجية اللغة، مدلول الألفاظ، الضعف في أجهزة الاتصال المستقبلية.
 - عدم وجود مناخ عمل صحي

الشكل رقم (35): يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الأسباب وأنواع الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الشكل الاختلاف في أسباب ونوع الصراع المؤسسي حسب الجنس، ويمكننا وصف صراع جنس الذكور "بصراع الهدف" بينما نصف صراع جنس الإناث "بصراع الدور".
 أما بالنسبة للأسباب فنلاحظ أن أغلبية الأسباب المتعلقة بجنس الإناث هي أسباب ذاتية مقارنة بجنس الذكور "أسباب موضوعية"

جدول رقم (58): تأثير الأقدمية في المنصب على أسباب نجاح الفاعل داخل المؤسسة:

المجموع	أكثر من 35 سنة	[35-25]	[25-15]	[15-5]	الأقدمية أسباب النجاح
52 %24,29	01 %09,10	17 %21,52	05 %5,56	29 %25,22	الكفاءة الشخصية
13 %06,07	01 %09,10	09 %11,39	01 %11,11	02 %01,74	القرباة والجهوية
135 %63,10	08 %72,70	47 %59,49	01 %11,11	79 %68,70	الأقدمية في المنصب
14 %5,54	01 %09,10	06 %07,60	02 %22,22	05 %04,34	الجنس
214 %100	11 %100	79 %100	09 %100	115 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (58) الذي يبين تأثير الأقدمية على أسباب نجاح الفاعل داخل المؤسسة يظهر الاتجاه العام في نسبة 63,10% من الفاعلين يعتبرون متغير الأقدمية بسبب نجاحهم، فيما تمثلت النسبة الغالبة في 72,70% مما تفوق أقدميتهم 35 سنة تليها نسبة 24,29% من الفاعلين يعتبرون الكفاءة الشخصية بسبب نجاحهم في المؤسسة، حيث دعمت هذه النسبة 55,56% ممن تراوحت أقدميتهم بين [25-15] سنة.

أخيرا نلاحظ التقارب النسبي (06,07%، 06,54%) أن الفاعلين يعتبرون (القرباة والجهوية/ الجنس) أهم الأسباب المؤدية لنجاح الفاعلين في المؤسسة ويدعم هاته النسب 11,39% مدة أقدميتهم [35-25] سنة و 22,22% من الفاعلين أقدميتهم [25-15] سنة.

وتبين القراءة السوسولوجية للجدول أن المتغير التابع المهيمن هو مدة الأقدمية أكثر من 35 سنة بنسبة 63,10% وهذا ما يؤكد " كروزي " في تحليله لنظرية الحلقة المفرغة حيث أن مبدأ الأقدمية يجعل من المسؤول أكثر صرامة وجمودا ويقوم بالتطبيق الحرفي لقرارات دون الأخذ بعين الاعتبار عواقب هذه

القرارات خاصة في الأحداث الحرجة، والتي تفقد بدورها روح المبادرة والتميز لدى سائر الفاعلين الذين قد لا يحتاجون إلا لتشجيع أو موقف بسيط محفزا ماديا كان أو معنويا لاسترجاع الثقة. والقدرات الكامنة لديهم والقضاء على الملل الذي يؤدي بهم على القيام بواجباتهم بإكراه وتعطيل مستمر لولا أوامر المسؤول وكما كانت أحد إجابات الفاعلين في المؤسسة " عيينا كان ماشي العايلة". وهذا الظن راجع إلى نقص التحفيز، ضعف الروح المعنوية الفاعلين خاصة " أيام آخر السنة، آخر الأسبوع، آخر الشهر "، ويمكننا تسميتها " بأيام الضغط النفسي العصبي " فهي من أهم مسببات الملل والإحباط ما يؤدي حتما لسوء سير العملية الإتصالية وبالتالي التعسف البيروقراطي في اتخاذ القرارات في أغلب الحالات. والواقع أن نجاح المنظمة في بلوغ أهدافها وإدارة أزماتها لا يتوقف فقط على فهم المرؤوسين لتعليمات وإرشادات، بل يتوقف أيضا على حد كبير على مقدرة المسؤول على تفهم المرؤوسين والعكس. فهي عبارة عن علاقة تبادلية من الفهم. وترتبط أيضا فاعلية المنظمة بطبيعة التلاؤم التكنولوجي بين التصنيفات الثلاثة للمؤسسة حسب " ودوارد " حيث صنفت المؤسسات تبعا لتكنولوجيا طريقة الإنتاج:

*- إنتاج الوحدة،

*- إنتاج واسع،

*- إنتاج مستمر.

والهيكل التنظيمي، كما أن درجة التمايز العمودي " المستويات الإدارية " تزداد بزيادة التعقيد التكنولوجي كما وجدت أن المكون الإداري يتغير مباشرة مع التغير التكنولوجي. وكلما جعلت المؤسسة هيكلها النموذجي ملائما نوع التكنولوجيا التي تستخدمها أكثر نجاحا من تلك التي تستخدمها هي الأكثر فاعلية وأكثر نجاحا. كما أشارت إلى أهمية المرونة الاستقلالية لدى المجتمعات في تحسين العلاقات المهنية وتقسيم العمل في المنظمة⁽¹⁾.

ومن خلال تحليل " بارسونز " نجد أن من أسباب أو دوافع النجاح في العمل المؤسسي تشتمل على الظروف الداخلية والخارجية للتنظيم، مؤكدا أن التوجهات الثقافية والقيم السائدة هي التي تمنح الأهداف التنظيمية طابعا شرعيا.

¹ - Boyer (Luc) Equilbey (Udél), **Organisation Théorie et Application, et Organisation**. Paris, 2013, P : 113.

وعليه لابد من فهم طبيعة المناخ التنظيمي للمؤسسة وتأثيره عليها كعملية وليس كهيل فقط. كما تطرق " بارسونز " إلى المتطلبات الوظيفية التي تساعد على تحقيق التكامل والتوازن الذي يساهم في تحقيق الفعالية وذلك من خلال (1):

- تحديد وضع كل فرد حسب دوره ومكانته داخل المؤسسة،
- اعتماد المهارات اللازمة لتحديد طبيعة الوظيفة.
- التوزيع العادل للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.
- ومنه نجد أن بارسونز يعمل على فكرة تحقيق التوافق و الإنسجام الاجتماعي الذي يقوم على:
 - التباين،
 - الخبرة،
 - التخصص،
 - التعليم،
 - المهارة،
 - المكانة.

¹- السيد الحسني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994، ص ص: 73-74، -
بتصرف -.

جدول رقم (59) تأثير السن على أسباب الجدية في العمل داخل المؤسسة:

المجموع	السن			الأسباب
	160-50]	150-40]	140-30]	
137 %64,01	03 %12,50	77 %77	57 %63,33	الأجر والحوافز
16 %07,50	01 %04,10	06 %06	09 %10	العلاقات مع الزملاء
34 %15,88	10 %41,70	09 %09	15 %16,67	تحقيق الذات
27 %12,61	10 %41,70	08 %08	09 %10	المشاركة في اتخاذ القرار
214 %100	24 %100	100 %100	90 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (59) الذي يبين تأثير متغير السن على أسباب الجدية في العمل داخل المؤسسة، يظهر لنا الاتجاه العام في نسبة 64,01% من الفاعلين أسباب جديتهم في العمل الأجر والحوافز بالدرجة الأولى، فهي دعمت هذه ممن تتراوح أعمارهم [50-40] سنة. تليها نسبة 15,88% من الفاعلين يعملون بجد في المؤسسة بسبب أو بغية تحقيق ذاتهم، فيما دعمت هذه النسبة 41,70% ممن تتراوح أعمارهم بين [60-50] سنة مقابل نسبة 12,61% من الفاعلين أسباب جديتهم في العمل " المشاركة في اتخاذ القرار " في المؤسسة، حيث دعمت هذه النسبة 41,70% ممن تتراوح أعمارهم بين [60-50] سنة. ومثلت 07,50% آخر وأدنى نسبة في الجدول من الفاعلين تدفعهم علاقات الزمالة إلى الجدية في العمل، ودعمت هذه النسبة 10% ممن تتراوح أعمارهم بين [40-30] سنة. يمكننا حصر دوافع الفاعلين للجدية في العمل المؤسسي.

(أ) - **الجانب الشخصي الاجتماعي:** المتمثل في تحقيق الذات/ العلاقات الإنسانية/ المشاركة في عملية إتخاذ القرار/ الإتصال التنظيمي/ الثقافة التنظيمية/ المرونة/ الشورى، العدالة/ البيئة التنظيمية.

(ب) - **الجانب الاقتصادي:** الحوافز الأجر، الترقية/ السلطة/ تفويض السلطة/ تسيير الأزمات/ القيادة / الإشراف/ المنافسة/ الأداء الاستراتيجي الضريبة

وهذا ما نتطرق إليه -إبن القرن الرابع- الذي لم يعرف عصر التكنولوجيا ولم يقرأ عن الحداثة، ولم يتعلم من أدبياتها، لكنه كان يسبقها زمنيا وفكريا، حيث قدم تصورات عن كيفية هروب رجال الأعمال الآن

برؤوس أموالهم من بلدانهم (الأم) إلى بلدان أجنبية توفر لهم حوافز أعلى وضرائب أقل؛ حيث قال في " مقدمته ": " أن الضرائب المرتفعة، ستجعل الناس ينتشرون في كل مكان بحثاً عن القوت، وسيهربون إلى أماكن خارج الولاية القضائية لحكومتهم، بما يفرغ الأوطان من رجالها الأقوياء وتقع المدن في حالة خراب ما ينعكس في النهاية على تفكك السلالة الحاكمة وإنهاء صلاحية الحاكم، فقرارتهم وانعكاساتها تحد بقاءهم أو اندثارهم. فقد سبق ابن خلدون العالم في إعمال الفكر والضمير الحر والحدثة حيث وضع أولويات الحضارة قبل أي شيء آخر والتي هي نفس المرتكزات التي حياتها العالم المتقدم الآن. وأفضل دليل على هذا الدراسة التي أعدها المكتب الوطني للبحوث الاقتصادية وهو مركز أبحاث أمريكي قديم وموثوق به، والتي خلصت إلى أن التغييرات الضريبية لها آثار كبيرة جداً على أي مجتمع، ففرض زيادة ضريبية بنسبة 01% من الناتج المحلي الإجمالي تخفض الناتج الحقيقي على الفور بنحو 02 إلى 03%.

وهنا تتصف الدراسات الأمريكية رؤية ابن خلدون عن الآثار السيئة للضرائب، فصحيح أنها مهمة لتمويل الأنشطة الحكومية، لكنها في المقابل تؤدي إلى توزيع منحرف للدخل القومي بسبب الآثار السلبية المحتملة لرفع الضرائب واحتمال حدوث ردة فعل سياسية، وإتقال كاهل الفقراء، كما تدفع أصحاب المشاريع الصغيرة للخروج من العمل.

فيتعمق الركود وترتفع درجة حرارة الصراع السياسي الاجتماعي في البلدان التي تسعى لتحميل شعوبها المزيد والمزيد من الضرائب. وبهذا الخصوص، تبنى " رونالد ريغان " الرئيسي الأمريكي (1980) سياسة صارمة مناهضة للضرائب وكان يشير إلى ابن خلدون بالاسم واعتبره صاحب السلطة الأصلية الذي كشف علل الضرائب المرتفعة، مما يقلل من قدرة رجال الأعمال في عصورنا الحالية على الإنتاج، الأمر الذي يخلق مشاعر سيئة ويوفر مناخ من عدم الثقة بين الجميع.

ولا يتوقف الأمر عند المدرسة الأمريكية فقط، بل يستشهد رئيس وزراء بريطانيا " بوريس جونس " بابن خلدون، حيث كان يقتبس من حكمه ونظريته، حتى أنه تحدث عن مشروعه الاقتصادي الذي يدعم خفض الضرائب⁽¹⁾.

فقد دمج ابن خلدون بين التدين الإنسانية والعقلانية والانتصار لكل أسباب الحضارة للإبقاء عليها في المجتمع وترسيخها في جل مؤسساته، فالمجتمع الضعيف لا ينتج ولا يبدع ولا يعرف للرفاهية باب فكذلك

¹ - أحمد فوزي سالم، نظرية ابن خلدون عن الضرائب، المبدأ الذي تأثر به زعماء عالميون، 2020/05/29

موقع <https://www.oonpost.com> شوهد يوم: 2021/12/28 : 08 : 15 - بتصرف-.

المؤسسة كلما تخلت عن التحفيز بجل أواعه تشجيع جميع الفئات العمرية (ما تثبته نسبة 77% و77,41%) من الجدول. فالمؤسسة دون استثناء كلما ضعفت الروح المعوية وبالتالي تراجع الابداع، الحماس، الجدية في العمل، المنافسة، وأصبح الجو العام للمؤسسة عبارة عن الركود الجاف لا أكثر ولا أقل.

فالتخلي عن الأسباب يؤدي حتما لفقدان النتيجة فترك الدوافع والمسببات المذكورة سابقا، وعدم اعتبارها أولوية في المؤسسة هو سبب تدهورها، ويقائنها في نزاع مستمر مع تقاوم النقائص، بدلا من البناء الاستراتيجي وفتح المجال للإبداع للطبائع الشخصية وتفعيلها.

جدول رقم (60): تأثير المؤهل العلمي على تقييم العملية الإتصالية داخل المؤسسة:

المؤهل العلمي	جامعي	تقني سامي	ليسانس	ماستر	دكتوراه	المجموع
تقييم العملية الإتصالية	04	03	27	37	01	74
تزيد من الثقة	09,30%	05,45%	60%	51,41%	33,33%	34,58%
تخفف من التوتر	01	05	05	07	-	18
	02,32%	09,01%	11,11%	10,30%		08,41%
تزيد من التعاون	03	07	03	11	02	24
	6,98%	12,73%	06,67%	16,17%	66,67%	11,21%
تزيد من الضغط	31	09	01	04	-	46
	72,01%	16,36%	02,22%	05,89%		21,50%
تجعلك راض عن عملك	04	31	09	09	-	52
	09,30%	56,36%	20%	13,23%		24,30%
المجموع	43	55	45	68	03	214
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

من خلال الجدول رقم (60) الذي يبين تأثير المؤهل العلمي على تقييم العملية الاتصالية للمؤسسة يظهر لنا الاتجاه العام في نسبة 34,55% من الفاعلين قيموا العملية الإتصالية داخل المؤسسة أنها تزيد من الثقة، فيما تمثلت النسبة الغالبة في 60% ممن مؤهلهم العلمي ليسانس. مقابل 24,30% من الفاعلين قيموا العملية الإتصالية في المؤسسة واعتبروها سبب رضاهم عن العمل، ودعمت هذه النسبة 56,36% من فئة " التقني سامي " .

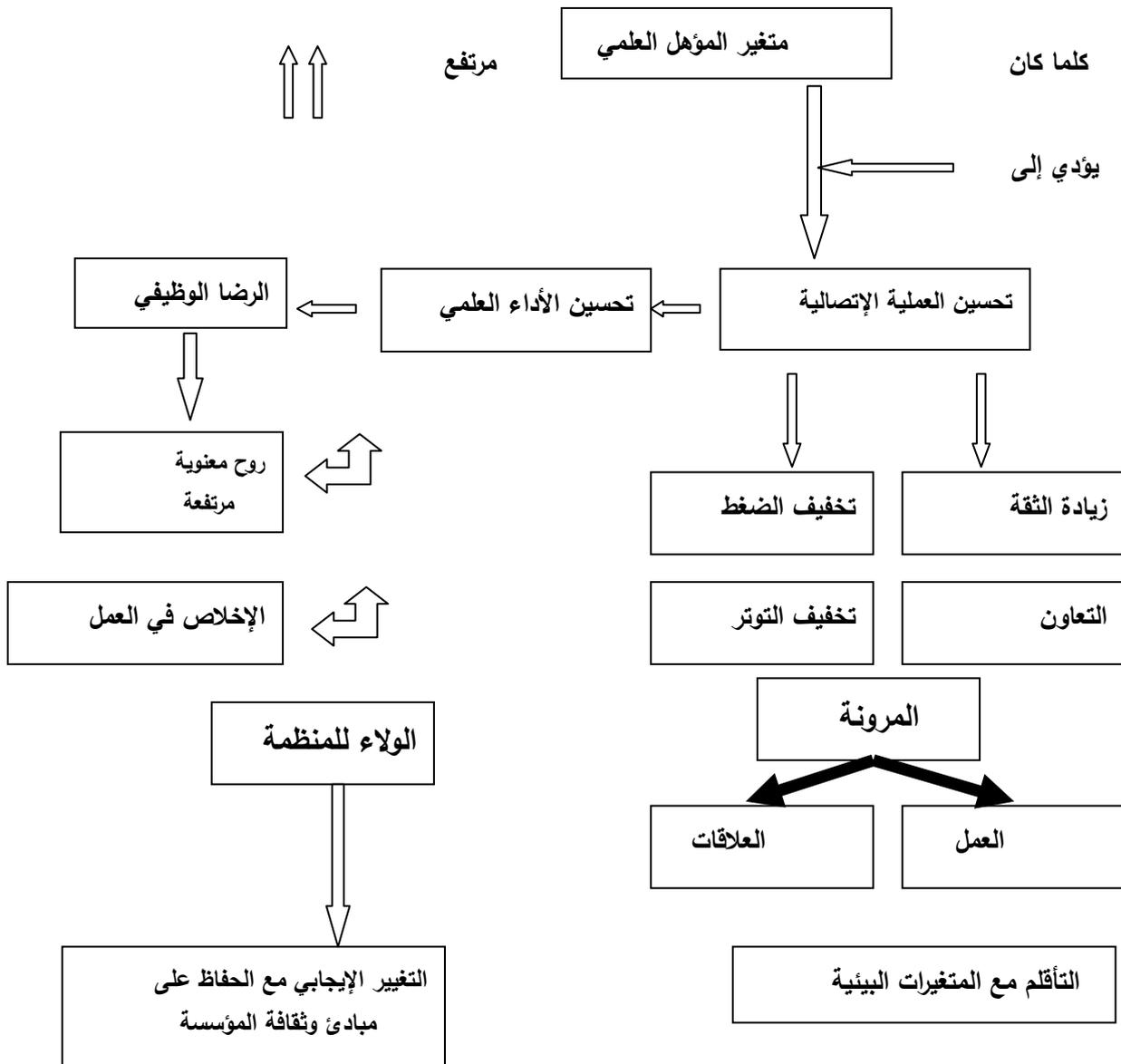
تليها نسبة 21,50% من الفاعلين اعتبروا العملية الاتصالية داخل المؤسسة مزيدا من الضغط، ودعمت هذه النسبة 72,10% من فئة " الجامعيين " .

وتمثلت آخر نسبة في 41,08% ممن اعتبروا العملية الإتصالية تخفف التوتر، ودعمت هذه النسبة 11,11% من حاملي شهادة الليسانس.

وعليه، نلتبس دور المؤهل العلمي في تفعيل الاتصال المؤسساتي وفي نفس الوقت أثره الناجع على الأداء الوظيفي لمؤسسة، كونه يساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، واستقرار العمال داخل التنظيم من جهة أخرى.

ويمكننا تلخيص العلاقة بين المتغيرين : المؤهل العلمي
الإتصال

الشكل رقم (36): يبين العلاقة بين المؤهل العلمي والعملية الإتصالية داخل المؤسسة



المصدر: إعداد الطالبة:

يوضح الشكل رقم (36) العلاقة بين المؤهل العلمي والعملية الاتصالية داخل المؤسسة والتي يمكن توضيحها باختصار كما يلي:

كلما كان المؤهل العلمي مرتفعا كلما تحسنت العملية الاتصالية وبالتالي تحسن الاداء العلمي الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

اهم إيجابيات تحسن العملية الاتصالية في المؤسسة زيادة الثقة تخفيض الضغط، التعاون، المرونة في العدل والعلاقات.

هذا ما يساعد الفرد على التأقلم مع المتغيرات البيئية "الداخلية للمؤسسة"

بهذا الخصوص يقول " فريدريك هيرزبرغ " أن هناك مجموعتان من العوامل تؤدي لتطوير العملية الاتصالية. في المؤسسة من جهة وتعمل على رفع الأداء من جهة أخرى.

*-المجموعة الأولى: يسميها " هيرزبرغ " العوالم الصحية " الأساسية " وتشتمل:

- الأمان الوظيفي: " عدم التهديد بالفصل " .

- عدالة نظم المؤسسة.

- المنزلة المناسبة: المركز الوظيفي، السلطات، ساعات العمل، مكان العمل المحترم، المكتب المناسب مثلا.

- الدخل المادي الكافي: والمميزات التي تشتمل جميع ما يتقاضاه العامل من [علاج، إجازات، وسائل مواصلات].

- الإشراف والذاتية: وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.

- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.

- ظروف العمل: وسائل الأمان، توفر أدوات العمل، الخدمات الأساسية للعاملين.

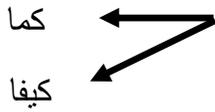
وما يتضح لنا من هذه النظرية أن العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط، وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا أي انها أشياء لابد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية لتحفيز.

*-المجموعة الثانية: والتي يسميها مجموعة الحوافز:

- العمل المثير: العمل الذي يوافق

اهتمامات العامل

قدرات

- التقدير .
 - فرص الترقية، التطور وزيادة الدخل.
 - تحمل المسؤوليات اتخاذ القرارات.
 - الإنجازات: تجاوز الأداء المطلوب
- 

اعتبر " هيرزبرغ " هذه العوامل محفزة عكس العوامل الأولى التي اعتبرها صحية: " لا تحفز لكن نقصها يسبب عدم رضا " .

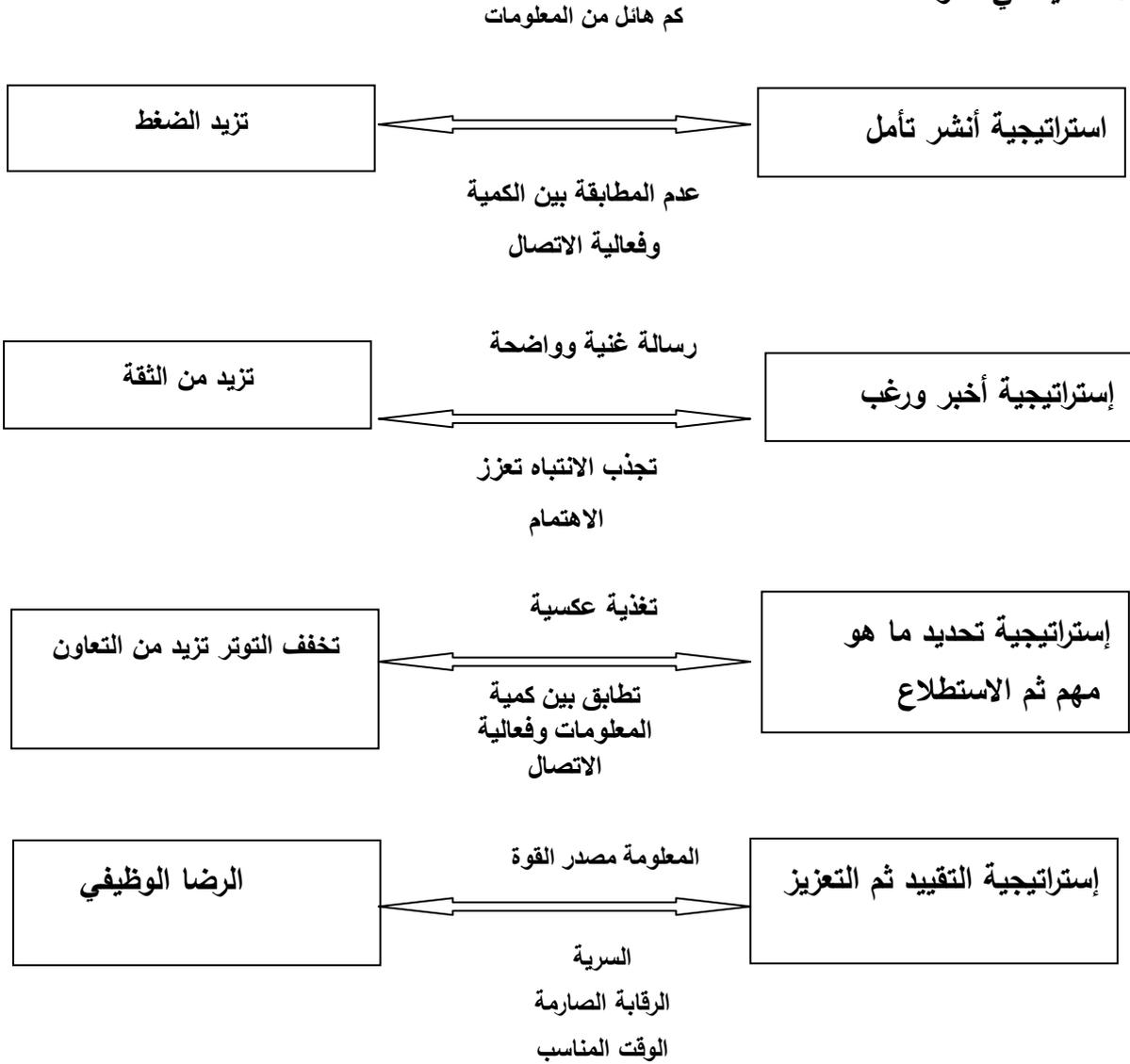
بينما تقول Karen LéeAschoff أن إلغاء دور الجنس في عملية الإتصال التنظيمي وجعلها محايدة يؤثر كثيرا على فعاليتها داخل المنظمة، إذ أن الواقع المجتمعي وتصورات المجتمع وثقافته تلعب دورا في الإتصال التنظيمي حتى ولو لم تقر النظريات السابقة بذلك، كما تشير الباحثة على أن الإتصال التنظيمي مثله مثل: أنظمة الترقية والحوافز والعطل وغيرها، تحكمه الافتراضات المسبقة لجنس في المجتمع والمنظمة بصفة خاصة لأن هذه الأخيرة ماهي إلا حيز صغير من المجتمع يلعب أفرادها نفس الدور الذي يلعبونه خارج هذا الحيز (1).

وعلى الأغلب، نجد التباين في تقييم العملية الاتصالية من قبل الفاعلين باختلاف مؤهلاتهم العلمية راجع بالدرجة الأولى لتنوع في استراتيجيات الاتصال التنظيمي، وهذا ما سنوضحه في الشكل التالي:

¹- مركز الدراسات والبحاث العلمائنية في العالم العربي <https://www.ssrcom.org/ar/Shawunt.asp> aid 522077 شوهده يوم 2022/05/03.

الشكل رقم (37): يبين العلاقة بين استراتيجيات الاتصال وتقييم العملية

الاتصالية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة:

جدول رقم (61): تأثير موطن النشأة على الطرق المفضلة للاتصال بين الفاعل والمسؤول المباشر:

المجموع	ريفي	شبه حضري	حضري	موطن النشأة / طرق الإتصال
45 %21,03	27 %84,38	07 %06,96	09 %11,11	المواجهة المباشرة
65 %30,37	03 %09,38	19 %18,81	45 %55,55	الإجتماعات
11 %05,14	01 %03,12	08 %07,92	02 %02,48	تقديم طلب
93 %43,46	01 %03,12	67 %66,34	25 %30,86	الهاتف
214 %100	32 %100	101 %100	81 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم(61) الذي يبين تأثير موطن النشأة على الطرق المفضلة للاتصال بين الفاعل والمسؤول المباشر يتضح لنا الاتجاه العام في نسبة 43,46% من الفاعلين يفضلون التواصل مع مسؤولهم المباشر عن طري الهاتف، وتمثلت النسبة الغالبة في 66,34% ممن موطن نشأتهم شبه حضري فيها نسبة 30,37% ممن يفضلون التواصل عبر عقد الاجتماعات، ودعمت هذه النسبة 55,55% من الفاعلين موطن نشأتهم حضري.

مقابل 21,03% من الفاعلين يفضلون الاتصال المباشر مع المسؤول حيث دعمت هذه النسبة 84,34% ممن ينحدرون من أصل ريفي.

ومثلت 05,14% أدنى نسبة، ممن يقومون بتقديم طلب " تفضيل المراسلة الكتابية " ودعمت هذه النسبة 07,92% من الفاعلين موطن نشأتهم شبه حضري.

يرى " ميشال لوني " أن الإتصال أحد أهم الأساليب التي يستعملها الفرد لحل مشاكلهن فهو ركيزة لتغيير الاتجاهات وتعديل السلوك⁽¹⁾.

وعليه، تعمل المؤسسة على تفعيل هاته العملية بين فاعلين ويختلف الفاعلين في اختيارهم لطرق التواصل مع مسؤولهم المباشر لسببين:

أ)-اختلاف الهدف من العملية الإتصالية من فاعل لآخر.

¹ - عيسى بن صديق، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. دار صفاء للنشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 2010، ص:

(ب) - موطن نشأة الفاعلين:

(أ) - يعتبر الهدف من الإتصال إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى الطرف الآخر دون تأخير أو تشويش، حيث إذا استفحل أدى إلى انتشار الشائعات وبروز جهاز الاتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة ولذي يؤثر تأثيرا ضارا على الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية. وتتوقف طريقه اتصال المناسبة، على ظروف التنظيم نفسه والخصائص المميزة لسلوك أعضائه، وهذا ما يتطلب الاهتمام به:

- طريقة الإتصال المتبعة في نقل الرسائل: حيث تؤثر بشكل واضح في دقة المعلومات التي تحتويها الرسائل.

- تتعكس طريقة الإتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة مستوى أداء الأفراد لواجباتهم.

- تؤثر طريقة الإتصال على مستوى رضا الأفراد عن وظائفهم.

وعليه، نقول أن هيكل الإتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه يلعب دورا هاما في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم.

فالهيكلة المبني على أسس إستراتيجية وواضحة المعالم والمقاصد، تؤسس فعلا لاتصال فعال لا يخدم كل من أهداف المؤسسة ومواردها البشرية معا.⁽¹⁾

(ب) - موطن نشأة الفاعلين: يعتبر ابن خلدون أهل البدو أقرب إلى الشجاعة من أهل الحضرة، والسبب في ذلك أن أهل الحضرة ألقوا جنوبهم على مهاد الراحة والدعة وانغمسوا في النعيم والترفة ووكلوا أسرهم في المدافعة عن أموالهم وأنفسهم إلى وإليهم والحاكم الذي يسوسهم وتنزل منزلة النساء. ولدان الذين هم عيال على أبي مئواهم حتى صار ذلك حلف ينتزل منزلة الطبيعة، وأهل البدو لتفردهم عن المجتمع وتوحشهم في الضواحي... قائلون بالمدافعة عن أنفسهم لا يكونها إلى سواهم ولا يتقون فيها بغيرهم فهم دائما يحملون السلاح ويتلفتون عن كل جانب في الطرق ويتجافون عن الهجوم إلا غرارا... ويتفردون في الفقر البيداء واثقين بأنفسهم قد صار لهم البأس خلقا والشجاعة سجية... وأهل الحضرة مهما خالطوهم في البادية أو صاحبوهم في السفر عيال عليهم لا يملكون معهم شيئا من أمر أنفسهم⁽²⁾.

¹ - عيسى بن صديق، المرجع السابق. ص: 178- بتصرف-.

² - محمد الهامي، طبائع الحكم مع ابن خلدون، مزايا البداوة على الحضرة. <https://albosla.net> : 16/مارس/2021 شوهده: 2021/12/30 / 12 : 20.

وعليه، يشرح غبن خلدون كيف أن أهل البدو أفضل من أهل الحضرة كونهم نشؤوا على الفطرة الأولى كما نشأ الإنسان الأول، بين أهل الحضرة الموجود في المدينة نشأ في عادات وتقاليد ونظم وسلوكيات اصطنعها أهل المدينة، هذا ما يفسر تضارب النسب [84,38% و 66,34% و 55,55%] من الجدول. كما يلفت إبن خلدون أيضا النظر على أن أهل البدو أفضل من أهل الحضرة حتى في الأخلاق وأن أهل البدو عندهم حشمة وعندهم هيبة ووقار، وأكثر خشونة بينما أهل الحضرة يتبسطوا في المجالس حتى ضعفت أخلاقهم وانحلت (نجد كلمات الفحش منتشرة ند الحضرة، وعدم إحترام المنازل والمقامات، ولا نجدها عند البدو).

وهكذا فهو بشكل عام يؤكد على أن أهل البدو أقرب إلى الخير وأحسن في الفضائل من أهل الحضرة، وأهم ما يميزهم " الشجاعة " .

ويخلص إبن خلدون أن الإنسان إذا نشأ في المدينة يجب عليه أن يكتسب صفات العيش في البداوة، لأجل هذا جاءت برامج الكشفة والجولة وغيرها، ولأجل هذا تحرص الدول الحقيقية التي تسعى التقوية شعوبها وتزيد ألا تستدل بشكل عام على أن يكتسب أفرادها مهارات هي بالأصل كانت مهارات أهل البدو ولم تكن مهارات الحضرة .

وفي استفتاء أجراه موقع **the predictive index**⁽¹⁾ على (1038) موظف عامل في (13) قطاع مهني مختلف لدراسة انطباعهم ورأيهم عن مدرءهم، تبين أن ما نسبته 30% يعتقدون أن مدرءهم يفتقرون لمهارات بناء الفريق وقرابة 40% يجدون أن تقييمهم لمدرءهم هو من مقبول إلى سيء فيما 60% اعتقدوا أن مدرءهم جيدو .

من النسب الملتفة والتي توضح أهمية سلاسة العلاقة بين الموظفين ومدرءهم إستنادا إلى الإحصائية ذاتها أن 80% ممن أجابوا على أسئلة الاستفتاء يعتبرون أنهم قادرون على التواصل المباشر المريح مع مدرءهم وعرض المشاكل عليهم دون تردد.

وفي دراسة أجرتها " غالبو " على (7272) موظف بينت أن 50% من الموظفين يتركون وظائفهم بسبب المدرء وليس بسبب الوظائف بحد ذاتها، فقد بينت الدراسة أن الموظفين الذين يتعاملون مع مدرء سيئين " نرجسيين، متسلطين، لئيمين " لا يترددون في تقديم استقالتهم حتى وإن كان العمل مريحا والمردود المالي ممتازا، كما بررت هذه النتيجة أن البؤس والتعب النفسي الذي يعانيه الموظف تنعكس على حياته

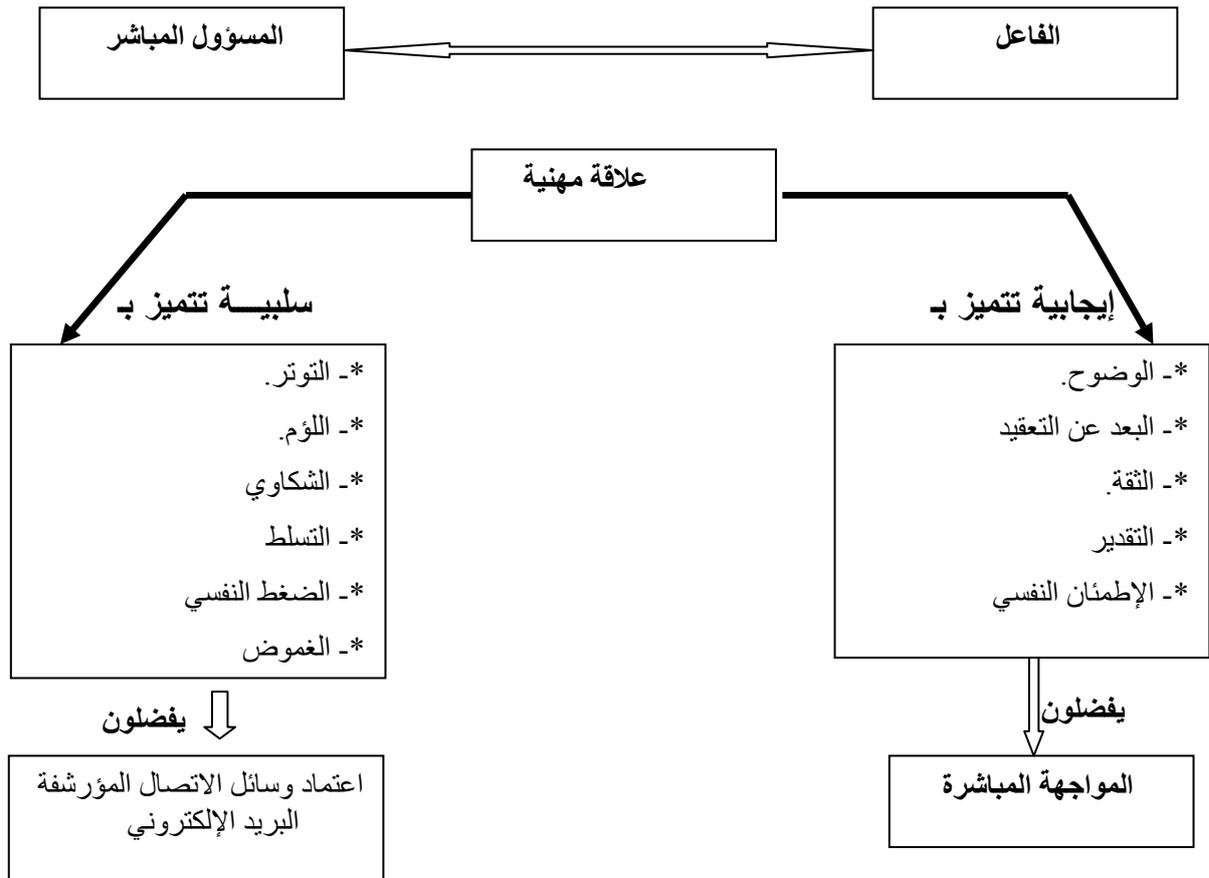
-أعيد محمد، الرد على المدير وكيفية التعامل معه " : 2021/01/31 شوهذ: 2021/12/30 / 50 : 14

<https://www.helooha.com>

الخاصة وينتقل إلى بيوتهم وعائلاتهم ومحيطهم الاجتماعي، وعليه يفضلون التخلي عن الامتيازات الوظيفية لكسب الراحة النفسية والخلص من القهر والمحيط السلبي الذي يحبط عزائمهم وناشطهم ويخلق أجواء غير صحية للعمل.

وتقودنا هذه النسب إلى عرض أهم خصائص وسمات العلاقة المهنية بنوعها [السليمة-السلبية/الإيجابية] بين الفاعلين ومسؤولهم المباشر في الشكل التالي:

الشكل رقم (38): يبين خصائص وسمات أنواع العلاقة المهنية



* فاعل : مسؤوله المباشر * مدير : مرؤوسه

* - معرفة الحقوق والواجبات لكل من الموظف والمدير.
* - الابتعاد عن الجدل العقيم (الإحترافية في حل المشاكل)

المصدر: من إعداد: الطالبة

يبين الشكل رقم (38): خصائص العلاقة المهنية وأنواعها بين الفاعل ومسؤوله المباشر وتنقسم إلى صنفين:

النوع الأول: "إيجابية" يفضلون العلاقة المباشرة أي الاتصال المباشر، المواجهة المباشرة إذا كانت العلاقة تتميز ب: الوضوح، البعد عن التعقيد، الثقة، التقدير، الاطمئنان النفسي.

النوع الثاني: "سلبية" يفضلون العلاقة غير المباشرة اعتماد وسائل الاتصال كالبريد الإلكتروني، إذا كانت العلاقة تتميز ب: الغموض، التوتر، اللؤم، التسلط والضغط النفسي. وعليه أفضل حل يجب اعتماده:

- معرفة الحقوق والواجبات لكل من الموظف والمدير
- الابتعاد عن الجدل العقيم أو ما يسمى الاحترافية في حل المشاكل.

○ الاستنتاج الجزئي للفرضية الرابعة:

- من خلال عرض، تحليل وتفسير الجداول الخاص بالفرضية الرابعة، توصلنا إلى ما يلي:
- الفاعل الناجح في مستوى معين من المسؤولية لا يكون بالضرورة ناجحا في المستويات العليا الأخرى بغض النظر عن "سنة/ مؤهلاته العلمية/ أقدميته في المنصب".
 - ينتج عن المنافسة في المؤسسة صراعات كبيرة تكون بحجم طموحات فردية من طرف كل فاعل " حسب مصلحته"، وهذا ما يشكل خطرا كبيرا على المؤسسة جزاء المناورات التي تحال ضد بعضهم البعض " الصراعات الغير رسمية " اين تذوب مصلحة المؤسسة وتبرز المصلحة الفردية.
 - هناك علاقة عكسية بين المؤهل العلمي والحركة النقابية في المؤسسة، حيث أنه كلما كان المستوى العلمي مرتفعا كلما قام السعي للإنخراط في النقابة (محاولة تعويض النقص، تحقيق الذات وفرض الوجود المؤسساتي بل الفاعلين أقل مستوى بالعمل النقابي.
 - تؤكد هذا نسبة 86,67% من الجدول رقم (52): " تأثير المؤهل العلمي على الانخراط في النقابة).
 - توجد علاقة طردية تكاملية بين الأقدمية مفهوم العمل لدى الفاعلين في المؤسسة يتبينه بنسبة 55,14% من الجدول رقم (53): " تأثير الأقدمية على مفهوم العمل لدى الفاعلين في المؤسسة.
 - وجود علاقة تكاملية بين اقتصال والسلطة.
 - وجود علاقة عكسية بين متغير السن وصعوبة الحصول على المعلومات داخل المؤسسة ما تؤكد نسبة 61,11% من الجدول رقم (54)، " تأثير السن على صعوبة الحصول على المعلومات داخل المؤسسة".
 - التغيرات التكنولوجية أدت على تغيرات على مستوى الثقافات المؤسساتية بما في ذلك اختلاف مفاهيمها، ومعاييرها " كمفهوم الوقت"، والتي أدت بدورها لبروز نموذج جديد من الموارد البشرية.
 - الفرد المرن: الذي يتأقلم مع متغيرات المؤسسة.

- الفرد المضغوط: الذي يعمل مضطرا، تحت ضغط نفسي، يشعر بالملل، معتقدا أن سلوكياته العصبية وهويته الهشة، أنه يتجاوز العمل ويهرب من الوقت.
- وهذا ما تؤكد نسبة 40,89% مقابل 74,55% من الجدول رقم (55): " تأثير الجنس على مفهوم الوقت لدى الفاعلين داخل المؤسسة " .
- الأسرة الممتدة للفاعلين أساس ترسيخ الثقافة المؤسساتية. ما تؤكد نسبة 80,95% من الجدول رقم (56): " تأثير نوع الأسرة على مكانة المؤسسة بالنسبة للفاعلين " .
- الصراع في المؤسسة وسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد مع اخذ بعين الاعتبار:
- (أ)- نوع الصراع،
- (ب)- سبب الصراع.
- وبهذا الخصوص بينت نسبة 79,87% من الجدول رقم (57): " دور الجنس في الأسباب المؤدية على الصراعات داخل المؤسسة " أن المشاكل الإدارية، ضعف العملية الاتصالية لدى جنس الذكور هو السبب الرئيسي لحدوث الصراع، مقابل 58,20% من جنس الإناث يرجعونها لأسباب شخصية وبيئية.
- هناك علاقة طردية بين متغير الأقدمية في المنصب وأسباب نجاح الفاعل داخل المؤسسة (نسبة 63,01% من الجدول رقم (58) الذي يبين " تأثير الأقدمية في المنصب على أسباب نجاح الفاعل في المؤسسة " .
- تراجع المؤسسة عن التحفيز والتشجيع، يؤدي حتما لتراجع الإبداع، الجدية في العمل، الروح المعنوية لعمال ويسود المؤسسة الركود بنسبة 77% من الجدول رقم (59): الذي يبين " تأثير السن على أسباب الجدية في العمل داخل المؤسسة " .
- كلما كان المؤهل العلمي مرتفعا، كلما ساهم في تحسين العملية الاتصالية الذي يؤدي إلى التأقلم مع المتغيرات البيئية للمؤسسة.
- يختلف تقييم العملية الاتصالية في المؤسسة باختلاف إستراتيجية الاتصال ما تبينه نسبة 34,58% مقابل " تأثير المؤهل العلمي على تقييم العملية الاتصالية داخل المؤسسة " ما يؤكد الجدول (60).
- 84,38% من الفاعلين الذين يفضلون المواجهة المباشرة " الإتصال المباشر بينهم وبين مسؤولهم المباشر " ينحدرون من أسر ممتدة وأصول ريفية، نشؤوا على ثقافة الوضوح والمواجهة وترسخت فيهم قيمة الشجاعة.
- وضع الثقة في الفاعلين يساهم بشكل كبير في غرس وتنمية روح المبادرة.

○ الإستنتاج العام:

- ✓ نجاح المنظمة في بلوغ أهدافها وإدارة أزماتها لا يتوقف فقط على فهم المرؤوسين لتعليمات والإرشادات، بل يتوقف أيضا إلى حد كبير على مقدرة المسؤول على تفهمهم.
- ✓ درجة التمايز العمودي "المستويات الإدارية" تزداد بزيادة التعقيد التكنولوجي.
- ✓ المرونة والاستقلالية لتحسين العلاقات المهنية وتقسيم العمل.
- ✓ فهم طبيعة المناخ التنظيمي للمؤسسة يساعد على تحقيق التكامل، التوازن، الفعالية المؤسساتية.
- ✓ تفعيل المنافسة في المؤسسة يأتي عن طريق الدافعية وتحفيز العمال الذي لا يتوقف على عنصر واحد بل على عناصر عدة:

❖ الأجر والترقية

❖ العلاقات الاجتماعية

❖ التكوين.

❖ المسؤولية.

وعليه، يجب:

- ✓ إشراك العمال في تحديد المهام
- ✓ تحديد الأهداف بوضوح
- ✓ القياس الموضوعي للنتائج الذي يسمح بتحديد الجهود الفردية للفاعلين وتشجيع المنافسة.
- ✓ تسخير الوسائل الكفيلة بتنمية المبادرات الفردية.
- ✓ الترقية المقرونة بالنتائج.
- ✓ الابتعاد عن الصرامة العالية من قبل الإدارة التي تؤثر سلبا على الإبداع الفكري.
- ✓ قيمة المؤسسة تحدد بقيمة مواردها البشرية.
- ✓ تدريب الأفراد وتحسين مستوى أدائهم يساعد على إنجاز مهامهم بالكيفية المطلوبة خاصة من حيث إنجاز العمل بما يتلاءم والقدرات الفردية وسرعة الأداء والفعالية القصوى.
- ✓ التسيير الاستراتيجي عملية دقيقة تقوم من خلالها بتحضير واختيار، حسن استعمال وتوظيف الوسائل الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق المهام في محيط صعب شديد المنافسة.
- ✓ ما يحقق العامل من رضا لحاجاته وطموحاته يجعل الرباط يقوى بينه وبين المؤسسة، وقد يحصل العكس نتيجة تدهور العلاقات وانسدادها جراء ضعف الفرص.

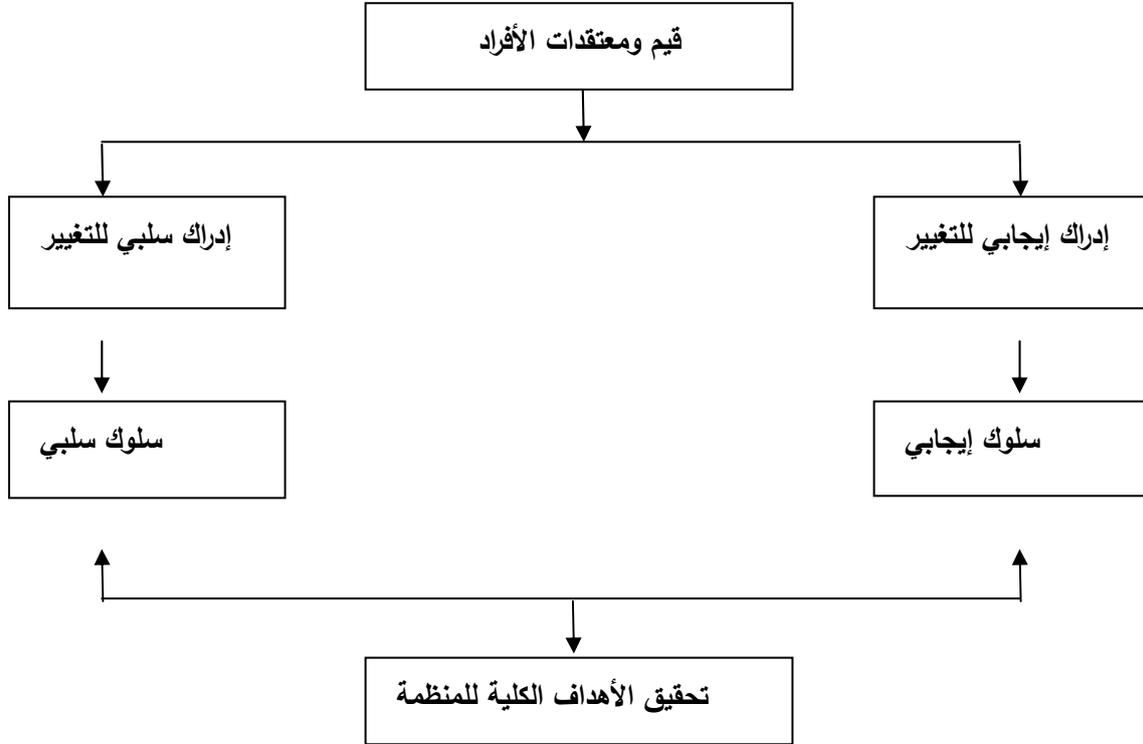
- ✓ الأداء المنخفض ليس مرادفاً للقدرة المنخفضة.
- ✓ ثقافة المجتمع هي التي تميز وتحدد الأدوار والسلوكيات الصادرة من الأفراد.
- ✓ التصرفات / سلوكيات الفاعلية ماهي إلا نتيجة تراكمات، تربية ومكتسبات الصغر.
- ✓ القدوة: "الأخ الأكبر يلعب دوراً كبيراً في الأسرة (إيجاباً / سلباً)".
- ✓ التصرف الاستراتيجي: التفكير الاستباقي والذهن المتفتح من ضروريات نجاح الشخص القيادي، حيث أكد تقرير صادر عن كلية هارفارد للأعمال أن القادة الناجحين لا بد أن يمتلكوا القدرة على التصرف الاستراتيجي (أي دوام الاستعداد على التغيير من أجل الحصول على فرص جديدة والتغلب على التحديات غير المتوقعة).
- ✓ المناجمنت الاستراتيجي ضرورة حتمية لمنظمات الأعمال على اختلاف أنشطتها الرئيسية، كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالريادة من خلال عملياته وقدرته على مواجهة تحديات بيئة العمل.
- ✓ تقديم عروض خاصة من قبل المؤسسة لكل من يقوم بعمل إضافي "زيادة ولو معتبرة في الأجر منح، تأشيرة سفر، تكوين خاص"، لتشجيع الإبداع والاستثمار في ثروات المؤسسة.
- ✓ الاتصال المباشر مع المرؤوسين ولو مرة في الشهر.
- ✓ مشاوره لمختصين أثناء الأزمات ومنهم فرص لتكوين فرق مختصة للتدخل السريع.
- ✓ السعي لتنمية الذكاء العاطفي والعمل على ممارسته.
- ✓ عدم إهمال الجانب الإنساني والمعنوي في العلاقات المهنية.

جدول رقم (62) : يوضح القيم التنظيمية التي يجب أن تسود المنظمات لزيادة الفاعلية التنظيمية.

القيم الفردية	القيم التنظيمية
التنافس، المساواة، الخدمة، الثقة، التفاني والإخلاص، الولاء، الصدق، العمل الجماعي، القدرة على التحليل، التفويض، التعاون، الإنجاز، الحكمة، الأمان، القدرة على التأثير، العطف والتواد، النظام، التفاؤل، الاعتمادية، الإلتناء والاهتمام.	الطموح، الفردية، الأمانة، المسؤولية، الإحترام، الاختلاف والتنوع، المتعة، المصداقية، الابتكار، التفوق والامتياز، الجودة، الكفاءة، التعاطف، الشجاعة والجرأة، الاستقلالية، التحدي وقبول المخاطرة، التعلم، الصداقة، المثابرة، المرونة، الإنسجام والتوافق الذاتي.

Health Field, Susan (M), **Build and organization based on values strategy planning**, 2007, p. 189.

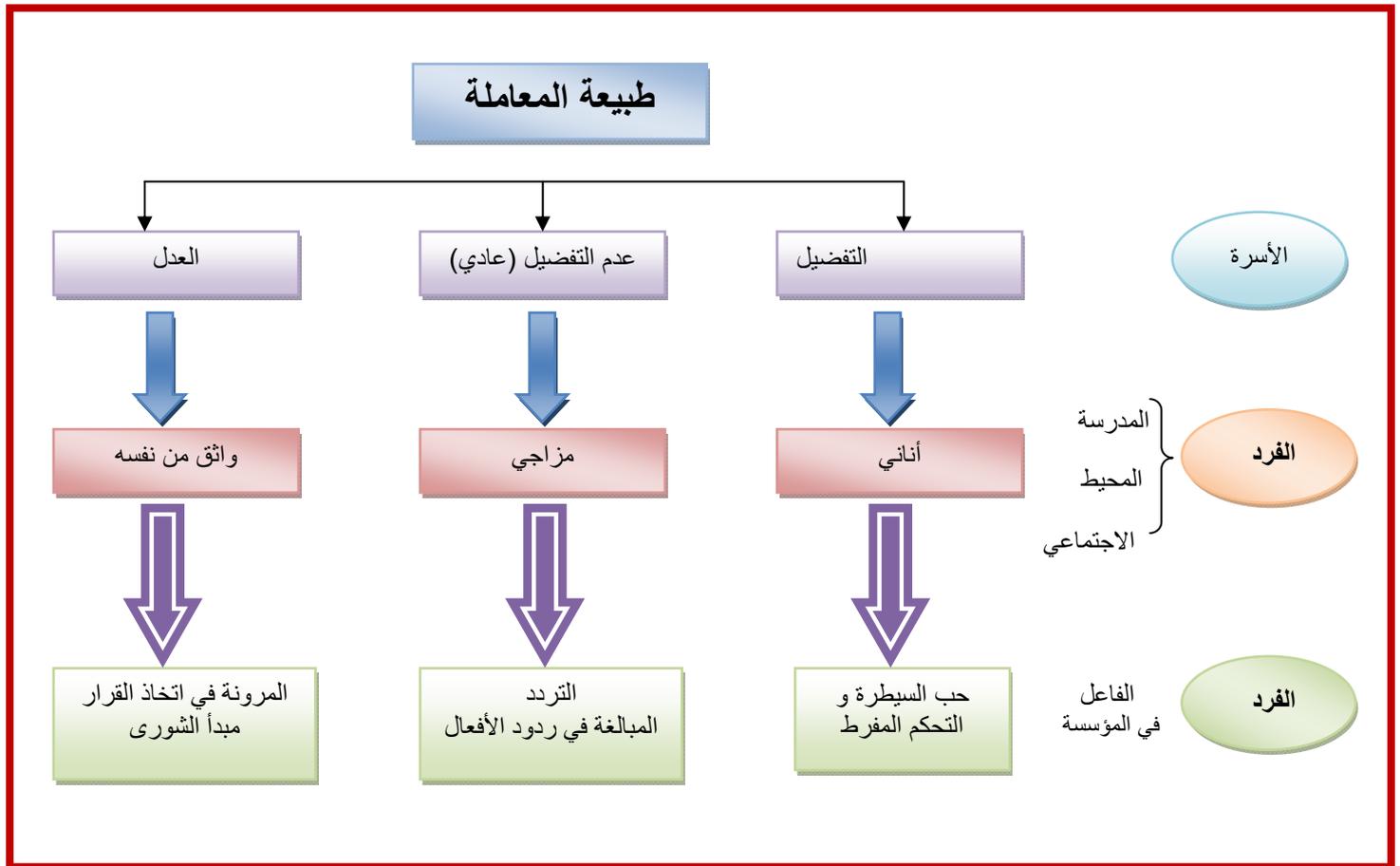
المخطط رقم (39) : يبين دور قيم ومعتقدات الأفراد في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.



المصدر:

Health Field, Susan (M), **Build and organization based on values strategy planning**, 2007, p. 167.

المخطط رقم (40): يبين تأثير طبيعة المعاملة الوالدية (مرحلة الطفولة)، على عملية اتخاذ القرار أثناء الأزمة في المؤسسة.



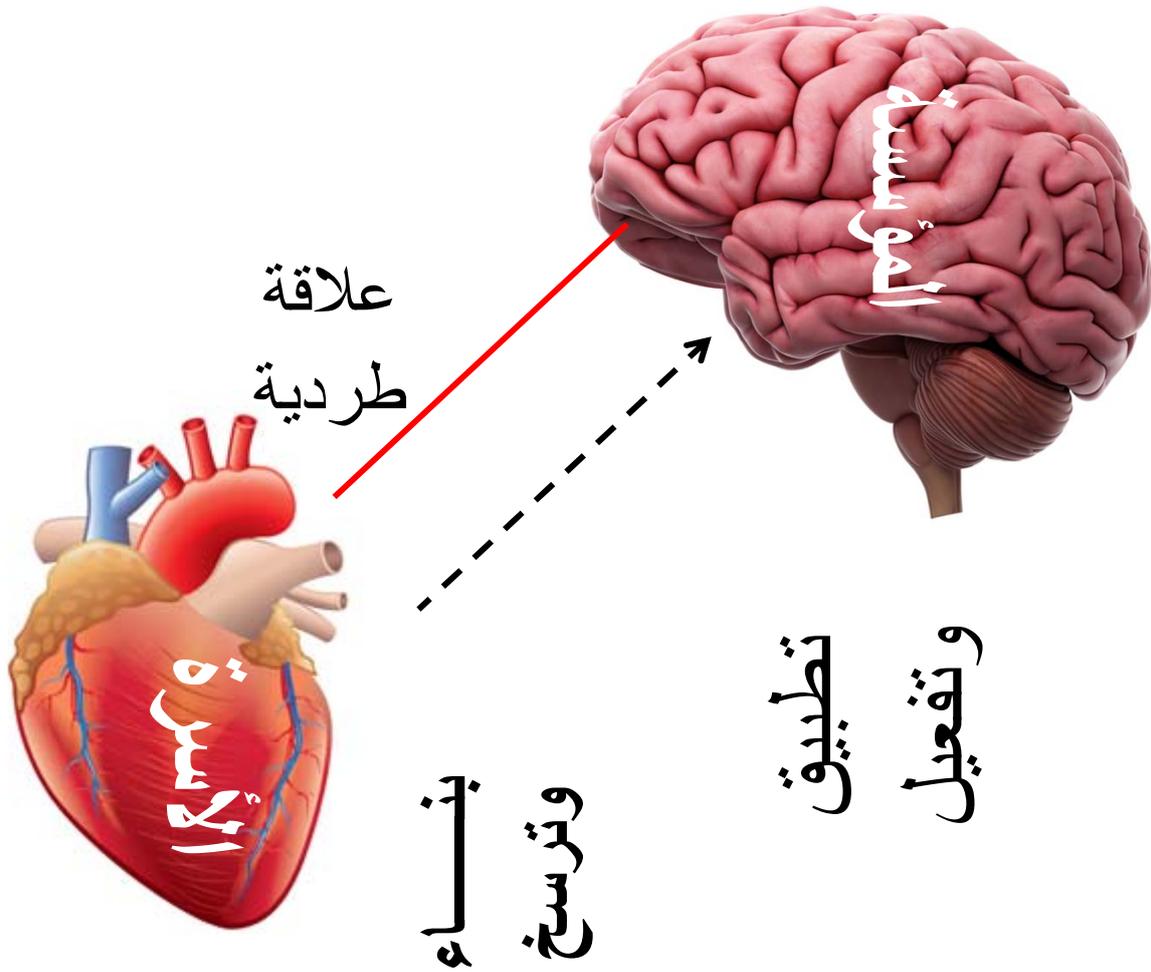
المصدر: من إعداد الطالبة.

الشكل رقم (41) : يوضح العلاقة بين طبيعة المجتمع (المحيط البيئي) وطبيعة ثقافة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

المخطط رقم (42): مخطط تمثيلي تفسيري لأساسيات وعوامل تفعيل المناجمت في المؤسسة.

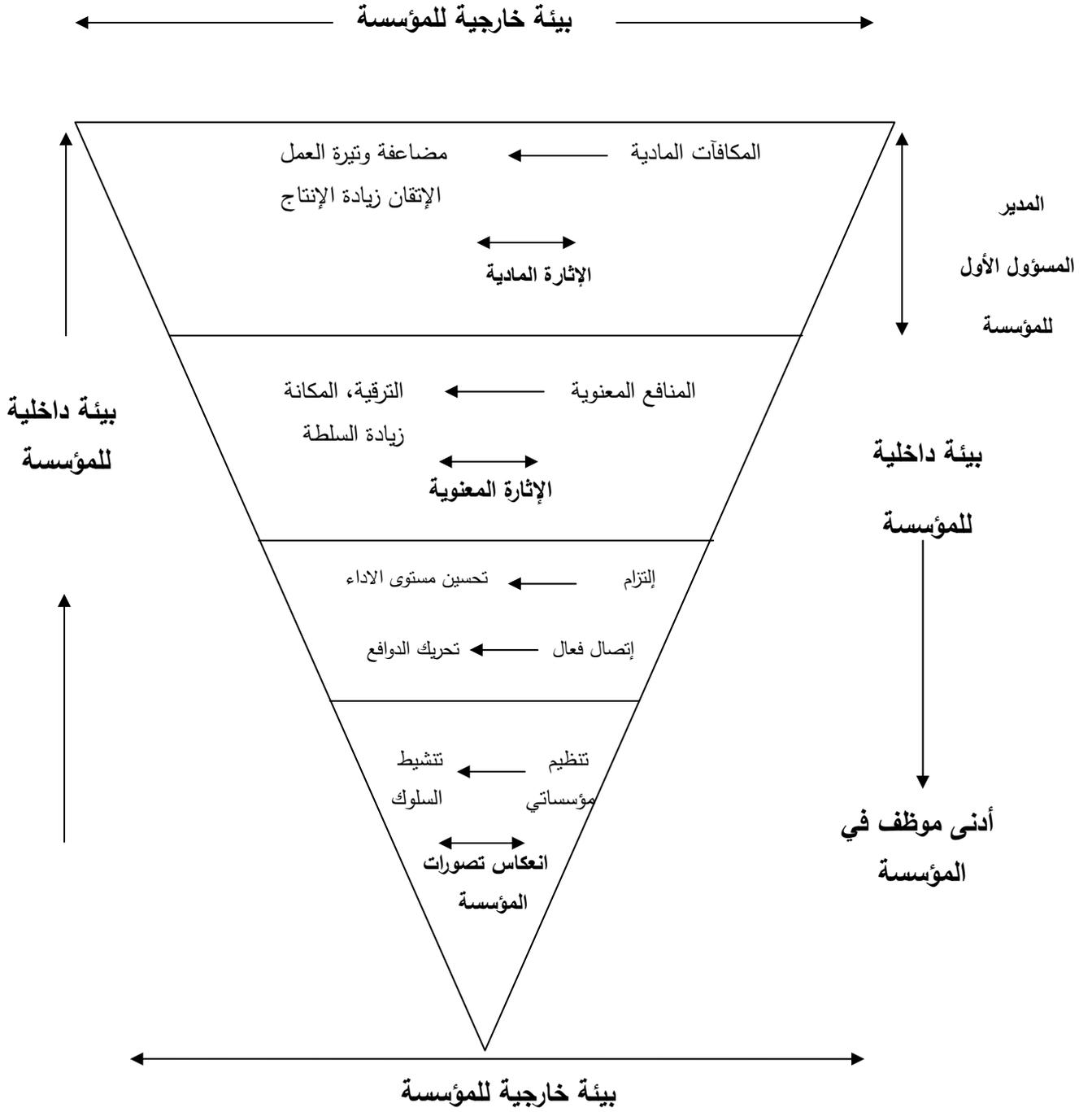


المصدر: من إعداد الطالبة

شرح المخطط:

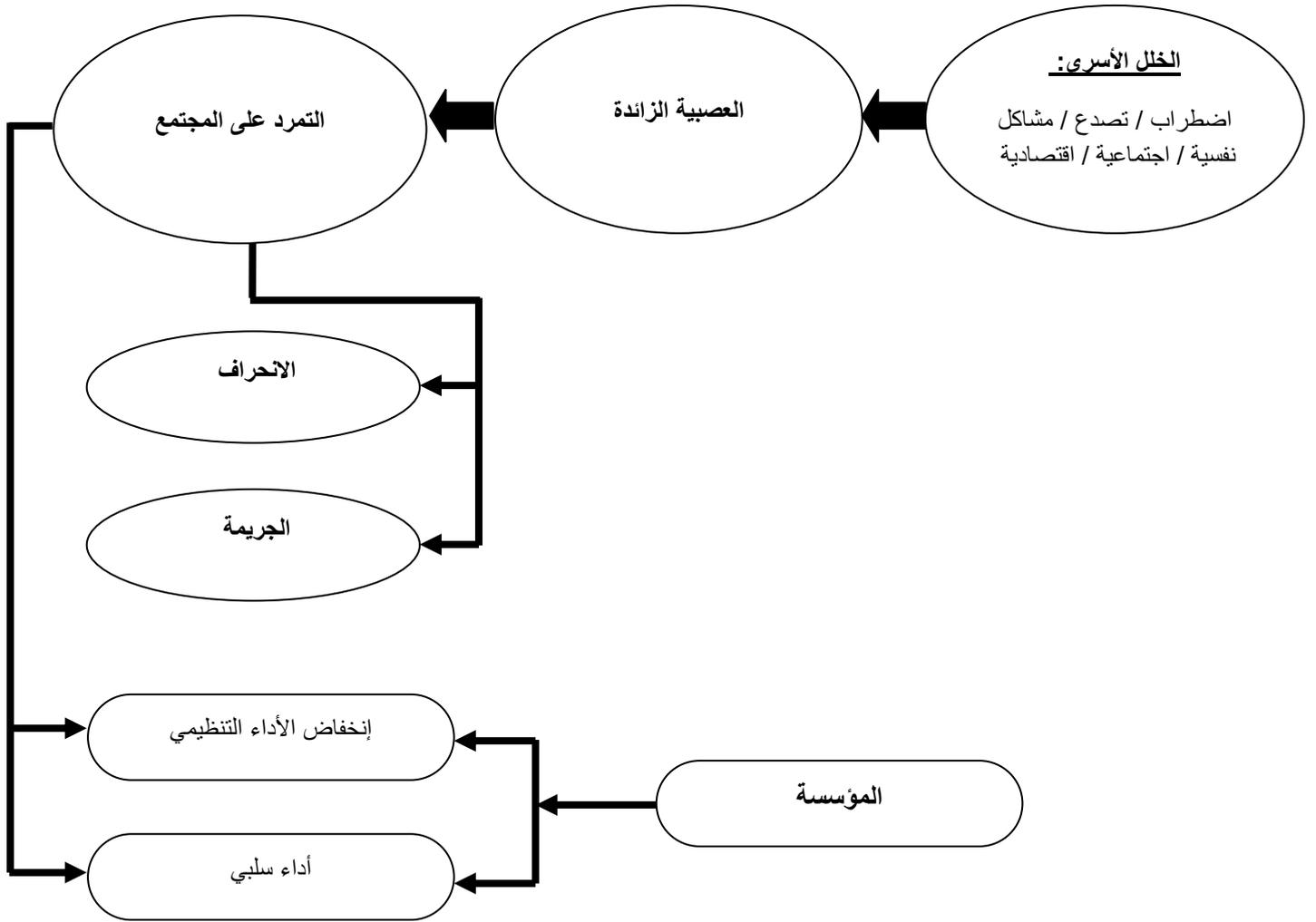
- الاستقرار المؤسسي من الاستقرار الأسري
- هناك علاقة طردية بين المؤسسة والأسرة، كلما كان البناء الأسري قويا كان التسيير المؤسسي سليما.
- القرار الصائب يحكمه القلب ويوجهه العقل.
- الأسرة بمثابة القلب النابض للمجتمع.
- القائد "المناجير" نتاج هذه الوحدة.
- جودة الاخلاص والعمل في المؤسسة من جودة المنظومة القيمية للأسرة

المخطط رقم (43) : هرم يبين تفاعل المحفزات المادية والمعنوية في المؤسسة.



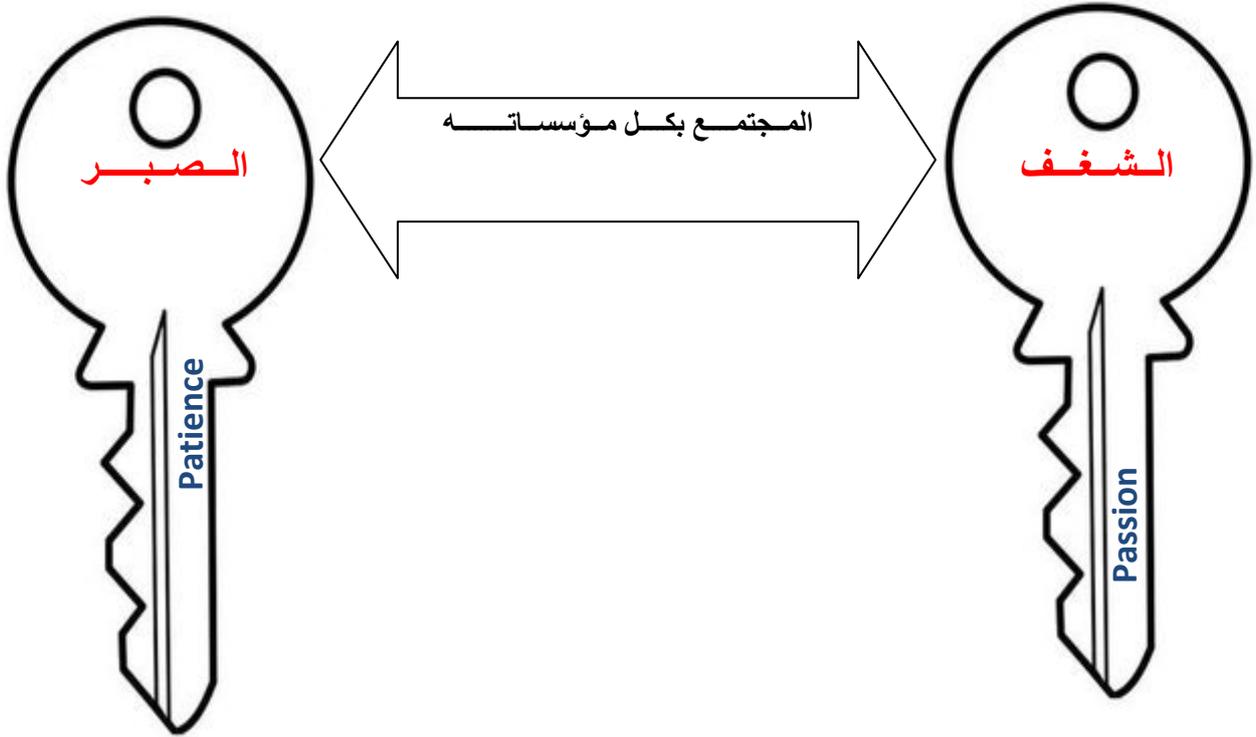
المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (44): يوضح عواقب المشاكل الأسرية على المجتمع وعلاقته بالأداء التنظيمي



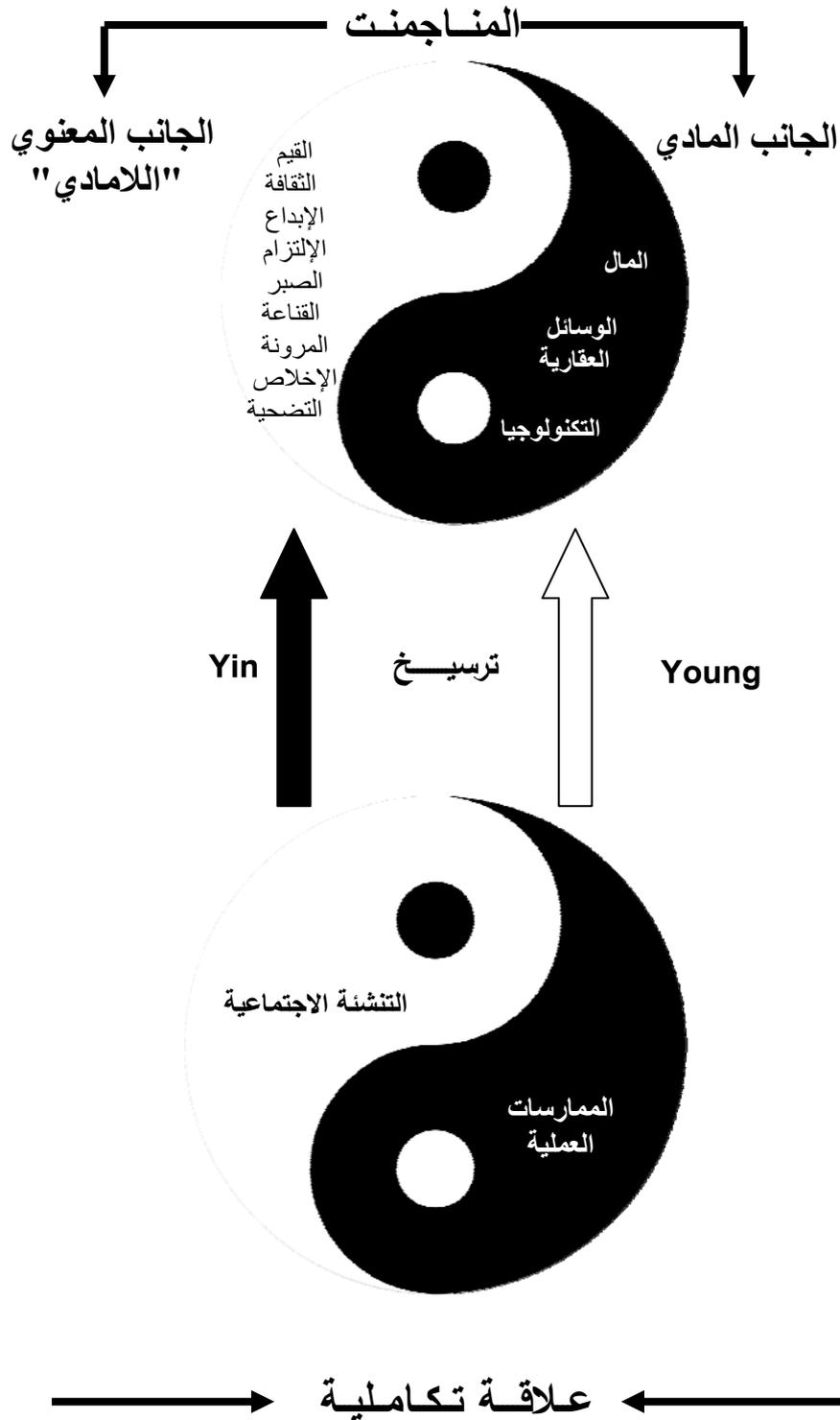
المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (45): يبين مفاتيح النجاح في المجتمع بكل مؤسساته.



المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (46): يوضح تحديد طبيعة المناجمت استنادا إلى نظرية Yin / Young



المصدر: من إعداد الطالبة

الخاتمة

الخاتمة:

المقومات الاجتماعية (الأسرة، المدرسة، الثقافة المجتمعية، التي تطرقنا إليها في دراستنا المدعمة ببحث ميداني) كوسط اجتماعي يتفاعل فيه كل ما هو نفسي، عاطفي بما هو معرفي، تربوي، وقد كانت ولا تزال الأسرة تحتل مكان الصدارة في مجال تلقين مبادئ الحياة وتعمل على ترسيخ أسس وقيم تفاعل، تعليم، أساسيات التواصل والحوار، تليها المدرسة التي تضمن مكتسباته التعليمية وتؤمن تفتح الشخصي والنفسية، تليها الثقافة المجتمعية التي تعمل على تحقيق تكيفه الاجتماعي عبر إشباع رغباته البيولوجية، العاطفية، الثقافية، الاجتماعية، وفي كنفها أيضا يدرك استقلالية شخصيته ويميز بين حقوقه وواجباته. وأي خلل في هذه الوظائف سيؤدي حتما إلى اضطراب وصدام بدل التفاهم والتكامل، يؤدي إلى التصدع والانحراف بدل التكيف والنجاح الأسري فالمؤسساتي.

هذه العلاقة التكاملية بين عناصره او بالأحرى المقومات الأسرية / المقومات المجتمعية والمقومات المؤسساتية هي بمثابة دورة أو حلقة لا تكتمل إلا بتكافؤ، توافق انساقها.

وبتلخص التدبير الاستراتيجي المحكم في دمج الأدوار بالمشاعر، حيث يشعر الفاعل "القائد أو العامل" داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من التنقيف في غاية الصعوبة، لكنه في غاية الأهمية، لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفراد الآلية او الوظيفية، لذلك فإن المنهج الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم، والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميز لأعمالهم وادوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار والعمل.

وعلى هذا، فإن خلق ثقافة إنسانية "مؤسساتية" تتفق مع إدارة الموارد البشرية تعتبر من اهم التحديات للمؤسسة العصرية، إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق هذه الثقافة في مؤسسات تقوم على ثقافات لا تؤمن بالإنسان إلا بمقدار ما يؤدي من دور وعمل ولا تتوفر فيها مقومات الرعاية الإنسانية والتنمية للأفراد، فإن ما قيل من أن الثقافة أولا وقبل كل شيء تثبت مصداقيته لدى كل تغيير وإبداع جديد.

وفي ضوء نتائج دراستنا وتحليل كل من البيئتين "الداخلية والخارجية للمؤسسة" نؤكد على ضرورة مقارنة الإمكانيات البشرية للمؤسسة مع احتمالات الاستثمار واحتمالات المخاطر المحيطة بها، فإذا كانت الإمكانيات أقل مما هو مطلوب معنى ذلك وجود فجوى استراتيجية ويجب العمل على تغطيتها أو التقليل منها على الأقل من أجل تمكين الموارد البشرية م استغلال الفرص وتجنب المخاطر.

- وهنا نحدد دور وأهمية كل من:
- ✓ المقومات الاجتماعية:
 - 1. الأسرة: عناصرها وأدوارها.
 - 2. المدرسة: عناصرها وأدوارها.
 - 3. الثقافة المجتمعية: عناصرها وأدوارها.
 - ✓ عملية التنشئة الاجتماعية: تداخل (1، 2، 3 المذكور أعلاه) في ترسيخها.
 - ✓ القائد الفاعل في المؤسسة:
 - 1. مهاراته الشخصية والمهنية
 - 2. ممارساته العلمية والعملية.
 - ✓ الاتصال المؤسسي:
 - 1. الاتصال اللفظي وغير اللفظي
 - 2. التواصل وعلاقات العمل.
 - ✓ تثمين الذكاء العاطفي والعمل على تطويره وتدريب العاملين عليه.
 - ✓ تحديد وتوحيد:
 - 1. السلوك التنظيمي للمؤسسة
 - 2. الهدف الاستراتيجي للمؤسسة.
 - ✓ تشجيع وتعزيز المنافسة "الداخلية والخارجية".
 - ✓ إدارة الموارد البشرية:
 - 1. معرفة الكفاءات المطلوبة
 - 2. توظيفها وفق معايير متطلبات المنصب.
 - 3. تجنب البيروقراطية.
 - ✓ استغلال الفرص الاستثمارية ومتطلبات الآفاق المستقبلية من الموارد البشرية
 - ✓ عدم إهمال الجانب الصحي والتنموي.

• التوصيات والاقتراحات

الاستفادة من الخبرة المهنية بدل
الأقدمية المهنية

اعتماد الكفاءة بالدرجة الأولى بدل
المؤهلات العلمية

العدل في:

- التحفيز
- العقاب

إعطاء كل ذي حق حقه

تنظيم ورشات، دورات تدريبية
ميدانية كل حسب متطلبات منصبه

الاعتماد في الرقابة والمحاسبة
الإدارية على جودة وطبيعة العمل
والأداء أكثر من Pointage سجل
الحضور

ضرورة الفصل بين العمل المهني
والأسري

السعي لتحقيق الموازنة بين الأداء
الوظيفي المهني والأداء الأسري لتفادي
الضغط، الملل والركود

تفعيل العلاقة بين دوائر بناء الفرد
منذ نشأته (الأسرة، المدرسة،
الإعلام، مؤسسات المجتمع

تغيير طرق عقد الاجتماعات"
الروتينية " يجب ان يكون Objectif
هادفا ومختصرا " معلومات كثيرة
مفيدة وفي وقت قصير

العمل بمبدأ "التكامل في العمل"

لا "النفور والإلغاء"

وذلك بمحاولة الاستفادة من مؤهلات

وكفاءات المؤسسة واستغلال

إيجابياتها بما يوافق ويلائم تحقيق

أهداف المؤسسة، وذلك بالتركيز،

التشجيع، الإيجابيات، والميزات

الآخذ بعين الاعتبار معيار الزمر

الدموية في التوظيف وتقسيم المهام لأن

اختلاف طبيعة الأفراد "الموارد البشرية"

ومهاراتهم تختلف باختلاف زمرة

الدموية.

مثلاً: أصحاب الزمرة (O) أكثر قدرة

على التحمل وبالتالي يصلحون للعمل،

والصبر أكثر من غيرهم.

أصحاب الزمرة (A) أكثر قدرة على

الإبداع والميول في الجانب الفني،

الاقناع والتواصل فهم أولى بالمناصب

التي فيها تواصل لما لهم من ميزات

تمكنهم من تحقيق المراد دون جهد

قائمة المصادر المراجع

قائمة المصادر المراجع

1- المصادر

القرآن الكريم

2- المراجع باللغة العربية

أ) الكتب

1. ابراهيم الكريم حسين، **الطفل للتفوق**. دار الرضا للنشر، ج 1 . 2002
2. ابن خلدون عبد الرحمن ، **المقدمة**.المجلد 1، الباب 2، الفصل 4، مؤسسة الكتب الثقافية ، بيروت، 2006.
3. ابن خلدون عبد الرحمن، **المقدمة**.المجلد 2، الباب 6، الفصل 6، مؤسسة الكتب الثقافية،بيروت،2005.
4. ابن كثير، **تفسير القرآن الكريم** . ج 2، دار الفكر، القاهرة، مصر.
5. احمد السيد محمد اسماعيل ، **مشكلات الطفل السلوكية واسلوب معاملة الوالدين** , المكتب الجامعي الحديث , ط 2 (الاسكندرية) 1995
6. احمد محمد صوالحة، **أساسيات التنشئة الاجتماعية للطفولة**. دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1991.
7. احمد موسى محمود خليل ، **مقدمة في الجغرافيا البشرية المعاصرة**. المكتب العربي للمعارف ،مصر، 2014.
8. أنتوني جينز ، **مقدمة نقدية في علم الاجتماع** . ترجمة احمد زايد وآخرون ، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية ، كلية الآداب ،جامعة القاهرة، ط2 ، 2006.
9. بلال خلف السكارنة ، **القيادة الإدارية الفعالة**. دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان ، ط1 ، 2010
10. جمال الدين مرسي ، **السلوك التنظيمي** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002

11. جودة حسنين جودة ، أسس الجغرافيا العامة. منشأة المعارف ، الإسكندرية، مصر، 2004.
12. جون ديوي ، المدرسة و المجتمع. ترجمة احمد حسن الرحيم، مكتبة الحياة ، بيروت ، 1990.
13. جون ديوي ،المدرسة والمجتمع.ترجمة : احمد حسن الرحيم، منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت، لبنان، ط2، 1990 .
14. جون سيريل ، بناء الواقع الاجتماعي من الطبيعة للثقافة ، ترجمة حسنة عبد السميع ، الهيئة المصرية العامة ، للكتاب ، القاهرة ، مصر ، 2012
15. حسين حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي ، عمان ، دار حامد للنشر ، 2003
16. حسين حريم ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال) . دار و مكتبة الحامد : الأردن ، ط 2 ، 2004.
17. حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط3 ، 2009.
18. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مشكلات المدينة -دراسة في علم الاجتماع الحضري. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
19. حسين عبد الحميد رشوان، البيئة والمجتمع. المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
20. حسين عبد الحميد رشوان، التربية والمجتمع (دراسة في علم اجتماع التربية). المكتب العربي الحديث، مصر.
21. حمدي عليا حمد،مقدمة في علم اجتماع التربية. دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية، 2002 .
22. خليل شرف الدين، ابن خلدون، بيروت، للطباعة والنشر ، 1973.
23. رشاد صالح منصور، التنشئة الاجتماعية والتأخر الدراسي دراسة في علم النفس الاجتماعي التربوي . دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية، 1995.
24. ريناتا غورف، مقدمة في علم الاجتماع التربوي. ترجمة قرار عيون السود، دار دمشق، دمشق، دط، 1984.

25. سامية مصطفى الخشاب، النظرية الاجتماعية ودراسة الأسرة،، الدار الدولية للإستشارات الثقافية، ش م، القاهرة، ط1، 2008
26. سعيد اسماعيل علي، نشأة الفكر التربوي وتطوره. عالم الكتب، القاهرة، 2002.
27. سعيد سبعون ،حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع. دار القصة للنشر، الجزائر، سبتمبر، 2012
28. سلامة الخميسي ، التربية والمدرسة والمعلم قراءة اجتماعية ثقافية . دار الوفاء للطباعة والنشر، إسكندرية، 2000.
29. سميرة احمد السيد ، الأسس الاجتماعية للتربية . دار الفكر العربي ، مصر ، 2004 ، ط1
30. سهير احمد سعيد معوض، علم الاجتماع الأسري. حقيبة تدريبية أكاديمية، مركز التنمية الأسرية ، جامعة الملك فيصل ، 9200.
31. السيد الحسني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994.
32. السيد رشاد غنيم ، دراسات في علم الاجتماع الريفي . دار المعرفة الجامعية ، 2008.
33. السيد سلامة الخميسي ، التربية و المدرسة و المعلم قراءة اجتماعية ثقافية. دار الوفاء للطباعة والنشر، إسكندرية، 2000.
34. شايب ادجار ، الثقافة التنظيمية و القيادة ، ترجمة محمد منير الاصبحي و محمد شحاتة ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 2011 .
35. شبل بدران، حسن الببلاوي، علم اجتماع التربية المعاصر، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
36. صالح بن محمد الصغير، الاتجاهات والأطر النظرية لعلم الاجتماع البيئي ودورها في الأبحاث البيئية . دراسة نظرية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2009.
37. صالح محمود وهبي، إبتسام درويش العجي، التربية البيئية وآفاقها المستقبلية. دار الفكر، دمشق، 2002.
38. الصغير بن عمارة، الفكر العلمي عند بن خلدون . مركز الدراسات العربية ، لبنان ، ط1 ، 1984.

39. صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع التربوي . دار العلوم للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2004.
40. طارق السيد: علم الاجتماع المدرسي. مؤسسة شهاب الجامعة، الاسكندرية، 2007.
41. طارق شريف يونس ، الفكر الاستراتيجي للقادة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر ، مصر ، 2006.
42. طاهر حسو الزبياري، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان، ط1، 2011
43. طاهر محمد شلوش، التحولات الاجتماعية والاقتصادية وأثارها على القيم في المجتمع الجزائري(1967-1999). دراسة ميدانية تحليلية لعينة من الشباب الجامعي ، دار بن مرابط ، الجزائر ، 2008.
44. عبد الرحمن ابن خلدون، المقدمة ديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب البربر ومن عاصرهم من نوي الشأن الاكبر. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2004.
45. عبد الرحمن بن خلدون، المقدمة. مكتبة لبنان ، بيروت، دط، 192.
46. عبد الرؤوف الضيع ، قضايا البيئة والمجتمع مداخل نظرية ودراسات واقعية. دار الوفاء ، الإسكندرية، مصر، 2004
47. عبد الغني عماد، " سوسيولوجيا الثقافة المفاهيم و الإشكاليات من الحداثة إلى العولمة " . مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2006
48. عبد الله رشدان، علم اجتماع التربية . دار الشروق للنشر والتوزيع ، الاردن ، 1999.
49. عبد الله عبد الرحمن، علم الاجتماع التربوي، دار المعرفة الجامعية، 2003،
50. عبد الله عطوي، الجغرافيا البشرية صراع الإنسان مع البيئة. دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 1996.
51. عبد الله محمد عبد الرحمن، دراسات في علم الاجتماع. ج1، دار النهضة العربية ، بيروت، ط1 ، 2000.

52. عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع المدرسة. دار المعرفة الجامعية ، الاzarيطة ، الاسكندرية، 2001.
53. علي اسعد و علي جاسم الشهاب ، علم الاجتماع المدرسي بنيوية الظاهرة المدرسية ووظيفتها الاجتماعية. دار الفلاّح للطباعة و النشر والتوزيع ، الكويت ، ط1، 2003.
54. علي بوعناقة وبلقاسم سلاطنية ، علم الاجتماع التربوي،مدخل ودراسة القضايا والمفاهيم. دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر ،بت.
55. عمر وصفي عقيلي، قيس مومني، نظرية المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهرة للنشر، 2009، الطبعة الرابعة.
56. عيسى بن صديق، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، الطبعة الأولى، مركز الدراسات والبحاث العلمائية في العالم العربي، 2010.
57. فايز مراد دندش، علم الاجتماع التربوي بين التأليف والتدريس. دار الوفاء للدنيا للطباعة و النشر ، الاسكندرية ، 2000.
58. فليب كابان، فرونسوا دورتيه، علم الاجتماع من النظريات الكبرى الشؤون اليومية .ترجمة إياس مس، دار الفرقة ، دمشق، ط1، 2010.
59. ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع . ترجمة صلاح هلال وآخرون ، المركز القومي للترجمة، القاهرة ، ط1، 2011.
60. مالك بن نبي ، مشكلة الثقافة ، ترجمة عبد الصبور شاهين ، دار الفكر ، دمشق ، سوريا ، ط4 1984
61. محمد السويدي ، " مفاهيم علم الاجتماع الثقافي و مصطلحاته " .المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر ، الدار التونسية للنشر ، تونس ، 1991
62. محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري (تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغير في المجتمع الجزائري المعاصر).ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر، 1990.
63. محمد جمال برعي " فن التدريب الحديث في مجال التنمية " ، مكتبة القاهرة الحديثة ، مصر ، 1970

64. محمد حسنين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن، ط2، ،2010.
65. محمد صفوح الأخرس، الانثروبولوجيا وتنمية المجتمعات المحلية. منشورات وزارة الثقافة في الجمهورية العربية السورية، دمشق، سوريا، 2001.
66. محمد عبد الرحمن ابن خلدون ، مقدمة بن خلدون الجزء الأول من كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر. مؤسسة الأعلى للمطبوعات ،بيروت ، لبنان ،دط ، دت .
67. محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية ،دار وائل للطباعة والنشر ،ط2، 1999.
68. محمود القريولي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، - عمان - ، دار النشر ، 2000.
69. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الصراعات والنزاعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012، : 30- بتصرف-
70. مراد زعيمي، مؤسسات التنشئة الاجتماعية. منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، ط1، 2002.
71. مصطفى بوتقوشنت، العائلة الجزائرية (التطور والخصائص الحديثة). ترجمة احمد دمري، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، الجزائر، 1984.
72. مصطفى حجازي ، الأسرة وصحتها النفسية .المركز الثقافي العربي ، المغرب ،ط2015، 1.
73. مصطفى محمود أبو بكر . إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية).الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2004 ،
74. معن خليل عمر ، التنشئة الاجتماعية. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2004.
75. المنظمة التونسية " التربية والأسرة " ، دور الأسرة في دعم أركان مجتمع التنمية الشاملة.- تونس- افريل 2010
76. منظمة العمل الدولية، " المرأة في قطاع الأعمال والإدارة إكتشاف الزخم في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ". مكتب العمل الدولي، الطبعة الأولى، 2016.

77. منى مؤتمن عماد الدين، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، ط1 ، 2003.
78. منير نوري، تسيير الموارد البشرية . ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون ،الجزائر،2010.
79. مهدي محمد القضا □ ،بيئة استثمار رأس المال.المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي، مصر ،نوفمبر ،2008.
80. مهدي محمد القضا □ ، علم الاجتماع العائلي. إسكندرية، مصر، دط،2008.
81. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2،2010.
82. ميدين تيسف اجبير وبيترشافير،تحديات القيادة للإدارة الفعالة .ترجمة سلامة عبد العظيم حسين،دار الفكر،عمان،الأردن،ط1، 2005.
83. نجم العزاوي، عبدا الله حكمت النقار، إدارة البيئة ونظم ومتطلبات وتطبيقات iso1400 .دار المسيرة،ط1 ، عمان، الأردن ، 2007.
84. النجحي محمد، الاسس الاجتماعية للتربية. دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، ، 1978.
85. نصر محمد عارف ، الحضارة ، الثقافة ، المدنية ، دراسة لسيرة المصطلح و دلالة المفهوم . المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، عمان ، ط2 ، 1994

ب) الموسوعات والقواميس

86. ابن المنظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب .بيروت، دار الطباعة و النشر ، ج3 ، 1997.
87. احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية .مكتبة بيروت ،لبنان، دط ،1986.
88. احمد زكي صالح ،معجم العلوم الاجتماعية. الهيئة المصرية للكتاب ،القاهرة ،مصر ، 1975.
89. جرجس ميشال، معجم مصطلحات التربية والتعليم.دار النهضة العربية،بيروت،ط1،2005.
90. جماعة مؤلفين ،معجم العلوم الاجتماعية . الهيئة المصرية العامة للكتاب.

91. جوردون مارشال ، موسوعة علم الاجتماع . ترجمة محمد الجوهري وآخرون، المجلس الأعلى للثقافة المجلد 1، ط2، 2007.
92. عبد القادر طه، موسوعة علم النفس والتحليل النفسي . 2003.
93. عدنان أبو مصلح ، معجم علم الاجتماع. دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2006.
94. مارشال جوردون ، موسوعة علم الاجتماع. ترجمة محمد الجوهري وآخرون، المجلس الأعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة، ط2008، 2.
95. محمد علي الخوالي ، قاموس التربية. دار العلم للملايين، لبنان، دط، دت.
96. معن خليل العمر معجم علم الاجتماع المعاصر، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006

(ج) المجالات والدوريات:

97. أم الخير بدوي ، التفاعل الاجتماعي الأسري والتوافق النفسي -الاجتماعي للأفراد -التحديات والآثار. مجلة التغير الاجتماعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد2، فيفري 2017.
98. بلقاسم سلاطينية ، مجلة التغير الاجتماعي. مخبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد2، 2017.
99. الجنحاني الحبيب ، ابن خلدون والتطور العمراني في المغرب العربي الإسلامي. مجلة الحياة الثقافية، العدد 173، ماي 2006، تونس.
100. رشيد طبال ، التنشئة الاجتماعية في الأسرة الجزائرية الخصائص والوظائف. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد19 ، جوان ، 2015.
101. زهية دباب ، مجلة التغير الاجتماعي . مخبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد2، فيفري 2017،
102. زهية دباب، التغير في قيم الزواج لدى الشباب الجزائري. مجلة التغير الاجتماعي ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد2، فيفري 2017.

103. زينب دهيمي، التغيير الاجتماعي داخل الأسرة الجزائرية. الملتقى الوطني حول الأسرة والتحديات المعاصرة يومي 15/16 ماي 2012، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة .
104. ساعد هماش، سوسولوجيا البيئة في ظل المدارس النظرية والاتجاهات المفسرة. مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، قسم علم الاجتماع، جامعة باتنة، 2017.
105. السعيد عواشيرية، الأسرة الجزائرية إلى أين؟. مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 12، جوان 2005.
106. صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية و دورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية : حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية، تقييم وإشراف المعهد العربي للتخطيط، بيروت، لبنان، 23-25 مارس، 2009.
107. صلاح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدم في المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية، تقييم وإشراف المعهد العربي للتخطيط، بيروت، لبنان، 23-25 مارس 2009.
108. عبد الملوك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية. مجلة الباحث، العدد 4، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006.
109. فطيمة دبراسو، الإدمان على الانترنت وأثره على التوافق النفسي والاجتماعي للأسرة. مجلة التغيير الاجتماعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 2، فيفري 2017.
110. فؤاد نجيب الشيخ، ثقافة الابتكار. المجلة العربية للإدارة، مج 24، ع 4، المنظمة العربية للتنمية للإدارة، مصر، 2004.
111. محسن عقون، تغيير بناء الأسرة الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 17، جوان 2002.
112. محمد دلّاسي، اثر تغيير وظائف الأسرة الحديثة على نمط الزواج عند الفتاة الجزائرية. مجلة التغيير الاجتماعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 2، فيفري 2017.

113. مفيدة جواهره ، اثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجية المؤسسة. مجلة البحوث والدراسات المناجمية ،جامعة الجزائر 2، العدد1،ديسمبر،2013.
114. ميمونة مناصرية ، مالات التغير الاجتماعي في الأسرة الجزائرية. مجلة التغير الاجتماعي ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة، العدد2، فيفري 2017.
115. ناصر بودبزة، العلاقات والفعل التربوي : ممارسة تقليدية ام استراتيجية. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة ، العدد العاشر ، مارس 2013.
116. نجاه يحيوي، المدرسة وتعاضم دورها في المجتمع المعاصر . مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد36/37.
117. فريق الخبراء الحكومي الدولي المعني بقوانين وسياسات المنافسة، إدارة المعارف والموارد البشرية من اجل الإنفاذ الفعال لقوانين المنافسة . مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية ، 22 جوان 2012.
118. تيسير شيخ الارض، فلسفة التربية عند جون ديوي. مجلة المعلم العربي ، العدد الخامس، تموز ،اب، ايلول، 1985.
119. المختار محمد ابراهيم، ابن خلدون البيئة والمجتمع. مجلة الجامعة المغاربية ، العدد السادس، اتحاد المغرب العربي،2008.
- (د) الأطروحات الجامعية:
120. سهام جبيلي ، الدور التربوي للأسرة في ظل التغير الاجتماعي و التحديث دراسة ميدانية بمدينة قسنطينة. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، 2015/2014.
- المواقع الإلكترونية:
121. نيكول بونال، لماذا فضل ابن خلدون سكان الريف على سكان المدن ؟ (<https://www.....com>)، نشر بتاريخ: (2017/11/05)
122. أحمد فوزي سالم، نظرية ابن خلدون عن الضرائب، المبدأ الذي تأثر به زعماء عالميون، 2020/05/29 موقع <https://www.oonpost.com> شوهد يوم: 2021/12/28:

123. عيد محمد، الرد على المدير وكيفية التعامل معه " : 2021/01/31 شوهده: 2021/12/30 /50 : <https://www.hellooha.com> 14 :
124. محمد الهامي، طبائع الحكم مع ابن خلدون، مزايا البداوة على الحضرة، <https://albosla.net> : 16/مارس/2021 شوهده : 2021/12/30 /20 : 12.
125. [https:// e3arabic.com](https://e3arabic.com) شوهده بتاريخ: 2021/12/30 : 37 : 18 - بتصرف-
126. <https://woneews.net> . د/ الطاهر مورتجين، وظائف الأسرة الأساسية، 2016/06/20- بتصرف.
127. Social Phenomena, Difinition et Exemples, www.study.com Retrieved 2018 3-3, Edited شوهده يوم: 2020/07/05 على الساعة 00:16

3- المراجع باللغة الأجنبية:

a) Livres

1. Alain Touraine, **Sociologie de L'action**, Paris, Edition du Seuil, 1965.
2. Alain(B), **Sociologie de l'ecole** .Durand ,Paris, 1981.
3. Avanzini(G), **Introduction aux sciences de l'éducation** .Ed , privat, Toulouse ,1987.
4. Bernaux Philippe, **La Sociologie des Organisations**, Ed du Seuil, Paris, 1985.
5. Bois(M), **Les Systèmes Scolaires et leurs régulations**. Lyon, CRDP,2002.
6. Boyer (Luc) Equilbey (Udél), **Organisation Théorie et Application, et Organisation**, Paris,.
7. Bronislaw Malinowski , **A Scientific Theory of Culture , and other essays** , with a preface by Huntington Cairns (Chapel Hill : The University of = North Carolina Press , 1944).
8. Cherkaoui(M), **Sociologie de l'éducation**. PUF, Paris, 1970.
9. Claud Lévi-Strauss , « **Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss** » dans **Marcel Mauss , Sociologie et anthropologie** , bibliothèque de sociologie contemporaine , précédé d'une introduction à l'œuvre de Marcel Mauss par Claud Lévi-Strauss (Paris : Presses universitaires de France , 1950).
10. Clause(A), **Initiation aux sciences de l'education**. Liege,Belgique,1967.
11. Crozier (M), Erhard (F) , **l'acteur et le système**. Paris, seuil, 1977.
12. Durkheim(E), **Education et Sociologie(1922)**. Reed, PUF ,Paris,1966

13. Emile (D), **éducation et sociologie**. Paris : P.U ,1986 .
14. Emile Durkheim , « **Note sur la notion de civilisation** » , L'Année sociologique , vol , XII (1913) .
15. Emile Durkheim , **Les Formes élémentaires de la vie religieuse : le système totémique en Australie** , avec une carte hors texte (Paris : [s.n] , 1912) ,sp
16. Emile(D), **Education et Sociologie**. Quadrige, Puf ,Paris ,2eme Ed, 1989.
17. Grawitz(M), **Méthodes des Sciences Sociales**.2em éd ,France, Edition DALLOZ ?1974.
18. Guy(R),**Introduction a la sociologie général-l 'action social**. Ed :H ,1986.
19. Hout (T), Corter(G), **Les habits neufs des cadres dirigeants**. in L'Expansion Management Review, n°77, Juin ,1995.
20. Jean Michel Morin ; **la sociologie**. Edition. Nathan : Paris ; France 1996
21. Jean Michel Plane, **managements des Organisations, Théorie Concepts**, Cas 1^{eme} Edition, en Belgique, Mai, 2003.
22. Kant (E), **Reflexions sur l'éducation** . librairie philosophique j vrin, Paris, 1989.
23. Khoudja(S), **comme algérienne** .Enal, Alger,1991.
24. Linton (R) , **le fondement culturel de la personnalité** , Paris ; Dunod , 1959
25. Linton(R), cité par SF Naddel :**Dans la théorie de la structure sociale**, Ed de minuits le sens commun .
26. Marcel Mauss , « **Les Civilisations , éléments et formes** » dans : **Civilisation : le Mot et l'idée** , exposés par Lucien Febvre , Emile [« sic » pour Ernest] Tonnelat , Marcel Mauss , Alfredo Niceforo , Louis Weber Discussions ; [avant-propos par Henri Berr] (Paris : La Reconnaissance du livre , 1930) .
27. Margaret Mead , **Mœurs et Sexualité en Océanie , terre humaine** , traduit de l'américain par Georges Chevassus (Paris : Plon , 1963)
28. Margaret Mead , **Sex and Temperament in Three Primitive Societies**. (New York :W.Morrow and Company, 1935)
29. Marie- Françoise,Guyonnaud, Frédérique Willard **Du management environnementale du développement durable des entreprises**, Adene, France, Mars,2004.
30. Marie-Francoise Guyonnaudet Frederique Willard , Du management environnemental au développement durable des entreprises . Ademe , France , Mars , 2004.
31. Mary . Johatch , **théorie des organisations** . Canada , Deacock université , 2000 .
32. Mialarat (G),**La psychopédagogie**. 2eme edition, puf, paris, 1991

33. Michel Crosiier, Eckhard Friedberg, **L'Acteur et le système** , Paris , Coll Point, 1981.
 34. Nicole Aubert, **La Culture de L'urgence la Société Malade du Temps**, Flammarion, Paris, 2003
 35. Pierre Bourdieu : **LES étudiants Et Leur études, Côtiers du centre de sociologie.** européenne, Mouton,1964, Paris
 36. Porter (M), **Porter's Generic Strategies.** free press, isbn, 1980,p684
 37. Ralf Dahrendorf 1968 , Essays in the theory of society , Stanford univ , press.
 38. Rally Dorhendof (1968),Essaying the theory of society, Stanford Unv, Press, P : 112f
 39. Robert(M); **Social theory and social structure**, the free press, new York , 1957
 40. Roger Aim, **L'essentiel de la théorie des organisations**, Gualino Editeur, EJA, Paris, 2006,.
 41. Rosnay(J), **l'analyse Systémique appliqué l'établissement scolaire** , in Beaudot Alain ,sociologie de l'école , Durand,Paris, 1981.
 42. **The Principles of Psychology**, William James (Professor of psychology University (, Vol 1, New York, Henry Holt and Company, 1890.
 43. Vellas(E), **Le sens de l'école en pleine mutation .** l'école valdotaine,15 octobre ,1995.
 44. VIVAINÉ ISAMBERT JONATI , **sociologie de l'école , IN Maurice DEBESSE et GOSTAN Mialboot** , traité des sciences pédagogiques , aspects sociaux et l'éducation P.U.F paris 1974.
 45. Watfa(A) ,**L'interallié sociale dans l'enseignement supérieur Français.** Université de Caen comparée aux universités Françaises , thèse de Doctorat, Université de Caen, Caen, 1998.
 46. Yves Alpe : **Les apports de la sociologie de l'éducation** à l' analyse des situations scolaires,
- b) Revues :**
47. Alfred Louis Kroeber , « **The Super organic** » , American Anthropologist , vol. 19 ,no. 2 (1917).
 48. Chikhi, Said, **La Classe Ouvrière Aujourd'hui en Algérie**, Les Temps Modernes, Vol, Juin- Semp, 1982.
 49. Dominicé L, Michely , Vellas E, **qu'est une bonne école, une école efficace ?** l'efficacité scolaire sur la balance ! dans actes du 15eme congrès de la société suisse pour la recherche en education, Genève : cahiers de la section des sciences de l'éducation NO 65/1991 .

50. Edward Burnett Taylor , **Primitive culture : Researches into the Development of Mythology** , philosophy , Religion , Art , and Custom , 2 vols (London : Murray , 1871)
51. **L'année sociologique** , presses universitaires de France , vol IV (1901)
52. Renaud (S), **Sociologie de l'entreprise (organisation ,culture, et développement)** . paris,2eme édition revue et mise a jour,1997.

c) Dictionnaires :

53. Boudon. R, **dictionnaire de sociologie**, Larousse 2^{eme} Edition, 2003
54. Suavt. Th. **Dictionnaire économique et social**, Edition économique et humanisme, les éditions ouvrières, 9^{eme} initiation économique, 1975.

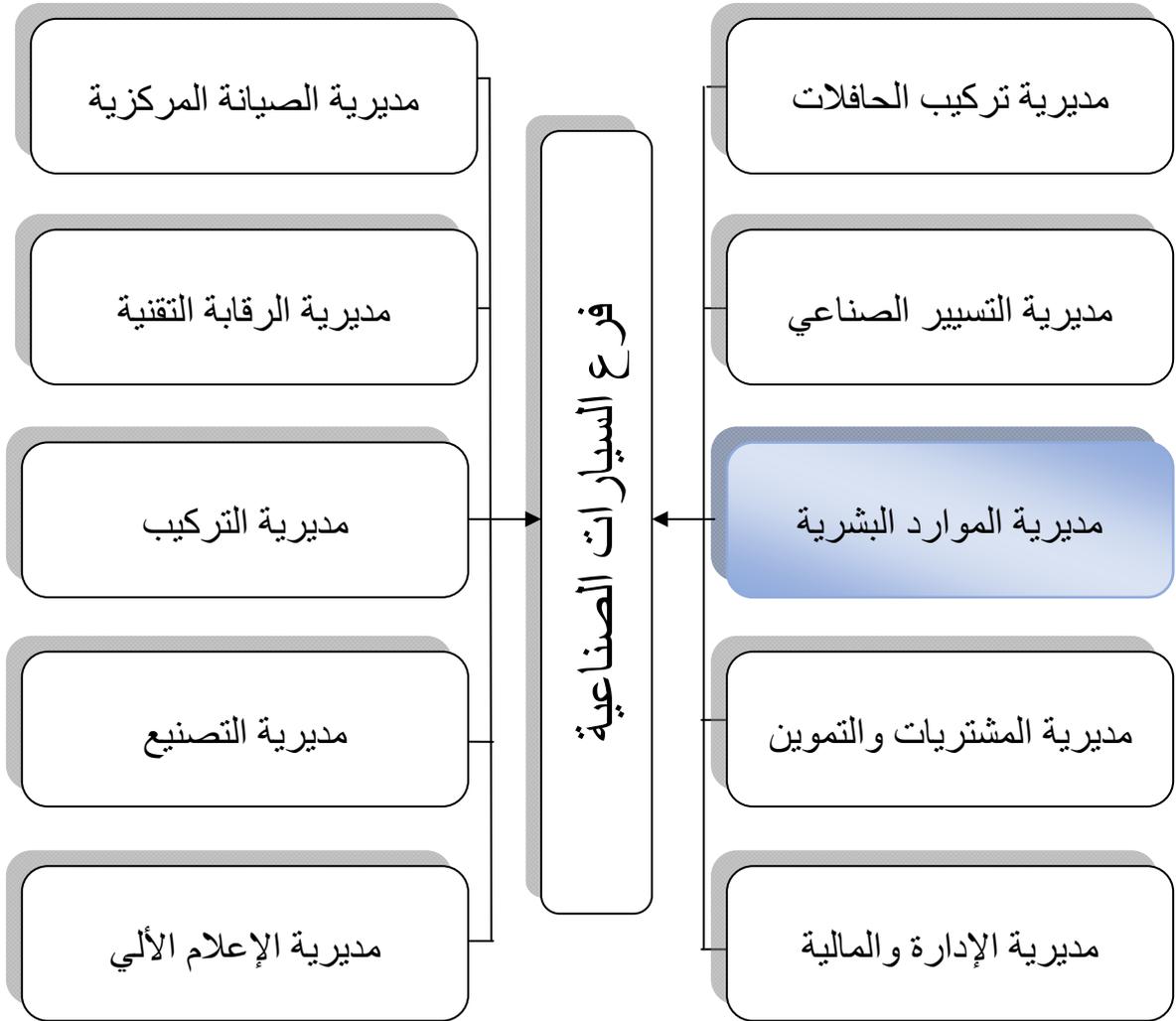
d) Site internet :

[https ;//www.ssrcom.org/ar/Shawunt.asp](https://www.ssrcom.org/ar/Shawunt.asp) aid 522077.

Strategic Management ,www .Krannert.purdue.edu Retrived15/07/2021.edited(vu le 8/1/2021 a 20h :09)

الملاحق

الهيكل التنظيمي لفرع السيارات الصناعية "VIR" سنة 2019



مقر التربص

المصدر: وثائق المؤسسة



Images similaires

Société nationale des véhicules industriels (SNVI)

Un fleuron qui veut renaître de ses cendres

En butte à d'inextricables difficultés financières, la Société nationale des véhicules industriels (SNVI) vient de bénéficier d'un «plan de développement» de ses activités industrielles, entériné lors de la réunion du Conseil des participations de l'Etat tenue en octobre dernier. Le plan en question prévoit de mettre à la disposition de la SNVI des moyens financiers nécessaires pour la réalisation des plans d'investissement et l'amélioration des produits, le maintien des activités dites stratégiques et la prise en charge de l'endettement et du découvert financier de l'entreprise.

Par
Lyès Malki

Les termes précis de cette décision indiquent que la SNVI bénéficiera de l'octroi des fonds nécessaires pour son développement et fusera son traitement du découvert par le ministère des Finances. Selon Mokhtar Chabboub, PDG de l'entreprise, la décision comprendra l'effacement des 62 milliards de dinars de dettes et l'assainissement de la situation financière de la société.

Cela va lui permettre de réajuster sa



La SNVI a conçu de nouveaux modèles de véhicules sans pour autant qu'elle puisse les réaliser

premier responsable de l'entreprise. L'idéal pour la SNVI aujourd'hui, serait de «parvenir à mettre en œuvre, en collaboration avec les institutions financières, un plan d'investissement qui devrait lui permettre de porter sa production à 9000 ou 10 000 véhicules par an».

par de crédits nécessaires à temps. Cela a généré une grande perturbation de la production et on arrivait à peine à produire 2000 à 3000 véhicules sur un programme de 4000 à 4500 véhicules», soutient M. Chabboub. Il faut savoir aussi que la SNVI oriente sa production principalement vers les

produit et faire privilégier le montage à l'intégration», avoue-t-il.

FORMATION ET NOUVELLES COMPÉTENCES EN VUE

Évoquant le volet compétences, Mokhtar Chabboub rappelle que la SNVI a hérité d'une gestion qui a été

PHOTO: S. A.









