

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة - محمد بوضياف - بالمسيلة

كلية: العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع  
ميدان: العلوم الاجتماعية  
تخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل  
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبة: ميلي خديجة

تحت عنوان:

## القيم السوسيوثقافية للإطار ودورها في تفعيل الأسلوب القيادي

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - بالمسيلة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب:	الرتبة:	الجامعة:	الصفة:
د. زلاقي وهيبة	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف. المسيلة	رئيسا
أ.د. بن يمينة السعيد	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف. المسيلة	مشرفا و مقررا
د. عزوز عبد الناصر	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف. المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2018-2019

# شكر وتقدير

قال الله عز وجل: ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ سورة إبراهيم، الآية (7)

أول الشكر لله الواحد القهار صاحب الفضل والإكرام أكرمنا بنعمة الإسلام وبسر لنا العلم وسهل لنا المبتغى وأعاننا على إتمام هذا العمل، فله الشكر حتى يرضى وله الشكر بعد الرضا والصلاة والسلام على المصطفى صلى الله عليه وسلم تسليماً كثيراً.

كما أتقدم بالشكر والامتنان والشكر الكبير إلى والديا الكريمين "أبي وأمي" وكل من ساهم معي في إنجاز هذه المذكرة وإخراجها إلى شكلها النهائي وأخص بالشكر اختي مريم وأخي حمزة مما بذلوه معي من مجهود لإتمام هذا العمل بالإضافة إلى الأستاذ الدكتور الفاضل المشرف "بن يمينة السعيد" الذي لم يبخل علي بأي معلومة تنفعني في هذا العمل وإرشاداته ونصائحه القيمة والشكر الموصول أيضاً إلى أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة وخاصة الأستاذ بداوي محمد سفيان والأستاذ جلولي يوسف على مساندتهم ودعمهم المتواصل لي بكل ما استطاعوا من مجهودات كما أتقدم بخالص الشكر إلى أساتذة لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الدراسة المتواضعة...

فلهم مني كل الشكر والعرفان

الصفحة	العنوان
<b>فهرس المحتويات</b>	
<b>فهرس الجداول</b>	
أ - ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
4	1- أسباب اختيار الموضوع
4	2- أهمية الدراسة
4	3- أهداف الدراسة
5	4- إشكالية الدراسة
6	5- الفرضيات
7	6- تحديد المفاهيم
9	7- الدراسات السابقة
20	8- توظيف الدراسات السابقة
<b>أولاً: الجانب النظري للدراسة</b>	
<b>الفصل الثاني: القيادة الإدارية</b>	
22	<b>المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية</b>
22	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية
23	المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية
24	المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية
27	المطلب الرابع: نظريات القيادة الإدارية
30	<b>المبحث الثاني: الأساليب القيادية</b>
30	المطلب الأول: الرقابة
35	المطلب الثاني: الاتصال
40	المطلب الثالث: التحفيز
46	المطلب الرابع: الإشراف
<b>الفصل الثالث: القيم</b>	
52	<b>المبحث الأول: ماهية القيم</b>
52	المطلب الأول: تعريف القيم

## فهرس المحتويات

54	المطلب الثاني:مصادر القيم
55	المطلب الثالث:تصنيفات القيم
57	المطلب الرابع:الاتجاهات النظرية المفسرة للقيم
58	المبحث الثاني: ثقافة المؤسسة الجزائرية
58	المطلب الأول:القيم في المؤسسة الجزائرية
70	المطلب الثاني:ثقافة المؤسسة الجزائرية
83	المطلب الثالث:القيادة في المؤسسة الجزائرية
ثانيا: الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
80	المبحث الأول: مجالات الدراسة
80	المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة
83	المطلب الثاني: المجال الزمني للدراسة
83	المطلب الثالث: المجال البشري للدراسة
87	المبحث الثاني: عرض النتائج وتفسيرها
87	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضيات
105	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات
107	المطلب الثالث: النتائج العامة
119	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	87
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	88
03	توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة الحال	88
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	89
05	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	89
06	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	90
07	العلاقة بين أسلوب الرقابة لرئيس المصلحة وعلى ماذا يركز في عملية الرقابة	90
08	العلاقة بين ما يهم رئيس المصلحة في عملية الرقابة مع مرؤوسية وكيفية ممارسته لها	92
09	مدى مساهمة العمال في وضع النظام الرقابي	93
10	مدى تناسب النظام الرقابي مع المهن والوظائف	93
11	آثار غياب الرقابة في المؤسسة	94
12	تأثير متغير المستوى التعليمي على عملية الاتصال في المؤسسة	95
13	العلاقة الاتصالية بالعمال	96
14	علاقة الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه	96
15	الوسائل الأكثر استخداما في الاتصالات الإدارية	97
16	مساهمة الاتصال في زيادة فاعلية العمل داخل المؤسسة	97
17	تأثير الأقدمية في العمل على الأداء الاتصالي	98
18	الصعوبات التي تعيق الاتصال بين العمال والرئيس	98
19	يبين نوع الصعوبات التي تعيق الاتصال بين الرئيس والمرؤوس	98
20	تأثير البعد المكاني على الاتصال بين الرئيس والمرؤوس	99

99	عقد المؤسسة اجتماعات دورية مع العمال	21
100	مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز	22
100	سياسة التحفيز المعتمدة لدى رئيس المصلحة	23
100	موضوعية العملية التحفيزية	24
101	مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال العملية التحفيزية	25
101	الأوقات المناسبة لمنح الحوافز	26
102	تأثير المعوقات التقنية للإشراف الإداري	27
102	تأثير المعوقات الاقتصادية على العملية الإشرافية	28
103	على ماذا يركز المشرف الإداري لإنجاح العملية الإشرافية	29
103	إثارة الأساليب الإشرافية لدافعية العمال وتحفيزهم على العمل	30
104	الوسيلة الإشرافية الأنجح في التكوين المهني	31
104	ممارسة بعض العمال لصلاحيات المشرف	32
104	ملاحظات أخرى مضافة	33

إن إدراك رواد البحث للتحويلات الثقافية والمتغيرات التي لا بد أن تواجهها البيئة الإدارية، واستنتاج الأبحاث لأهمية العنصر الإنساني والقيادة على وجه الخصوص. جميع هذه المعطيات دفعت بالدراسات إلى تحليل أثر المحددات الداخلية للذات البشرية، وباعتبار القيم من ضمن أهم تلك المحددات، ولأن القيادة الإدارية كما ذكر الدوسري 2003: «هي مفتاح الإدارة أو الطريق إلى الإدارة، ومما كانت الصعاب التي تواجه الإدارة ومهما اختلفت طبيعتها، فإن القادة الإداريين هم الذين يسيرون عمل التنظيم». تم استثمار دور القيم في عملية توجيه الخطاب الهادف إلى تطوير وتفعيل العنصر القيادي داخل النظام الإداري.

ويعد تطوير القيادة الإدارية أو الكادر القيادي داخل المنظمات مجالاً خصباً لتطبيق عدد من النظريات والمناهج الحديثة في علم الإدارة، لذا اتجهت الدراسات مؤخراً إلى معالجة وتحليل أثر سلوك الشخصية القيادية ومنهجها الإداري داخل المنظمات، وأصبحت هذه المعالجة والتعامل مع السلوكيات والطابع الإنساني للإدارة تهتم بمراجعة مكونات الشخصية الإدارية، والقيم تأتي على رأس مكونات الشخصية بصفاتها مؤثراً أولاً في السلوك، حيث أن العمل الإداري مفعم بالقرارات القيمة، وأن القادة الإداريين يعيشون عملية ممارسة مستمرة للقيم، ويقومون باتخاذ الكثير من القرارات الإدارية داخل مؤسساتهم، وهذه القرارات تكون في الغالب متأثرة بالقيم والاعتقادات المختلفة التي يتبناها هؤلاء القادة.

إن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على عناصر من أهمها الموارد البشرية في المنظمة، وفي مقدمة هذه الموارد يأتي المديرون الذين هم معنيون بالدرجة الأولى برسم سياسة هذه المنظمات وتحديد وتحقيق أهدافها، لذا فإن دراسة سلوك ومكونات شخصية هذه الفئة القادة هو من ضروريات البحث في مجال تطوير وتفعيل الإدارة الحديثة الناجحة، ومن الضروري مراجعة ما يتبنوه من قيم وأخلاقيات، فقيم الفرد تختلف عن قيم المنظمة، والقيم المهنية قد تمتزج مع القيم الاجتماعية في حين آخر، والفرد بقيمه ينتمي لمنظمة هي أيضاً تحمل عنصر القيم باعتباره جزء من مكوناتها الثقافية، لذا نجد أن عملية التوافق بين القيم الشخصية لدى القادة الإداريين، والقيم التنظيمية داخل المنظمات التي يعملون فيها، تعد مطلباً أساسياً لتحقيق منظومة من القيم المنسجمة المتوافقة التي تؤثر إيجابياً في العمل الإداري داخل هذه المؤسسات والنمط القيادي السائد فيها.

وهذا ما سعت هذه الدراسة للكشف عنه ومن هذا المنطلق تم تناول هذه الدراسة من خلال جانبين هما:

الجانب النظري، حيث تم فيه تناول ثلاث فصول بغرض الإلمام بجوانب الدراسة وأبعادها، تعرضنا في الفصل الأول وهو الإطار العام للدراسة وذلك للإحاطة بجميع محاور الدراسة وتساؤلاتنا إضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميتها وأهداف الدراسة والفرضيات، تم تحديد المفاهيم وأخيرا الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان القيادة الإدارية تناولنا فيه مبحثين تمحور المبحث الأول حول ماهية القيادة الإدارية، تطرقنا في للأهمية والتعريف والأنماط والنظريات المفسرة للقيادة الإدارية، أما المبحث الثاني والمرسوم بالأساليب القيادية تناولنا فيه الرقابة والاتصال والتحفيز والإشراف.

أما الفصل الثالث فقد تم التطرق فيه إلى القيم من خلال التعرض لتعريفها ومصادرها وتصنيفاتها والاتجاهات النظرية المفسرة للقيم، أما المبحث الثاني فقد تطرق إلى ثقافة المؤسسة الجزائرية حيث تناولنا القيم في المؤسسة الجزائرية وثقافة المؤسسة الجزائرية والقيادة في المؤسسة الجزائرية.

أما الجانب الميداني فتم فيه تناول فصل واحد تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، تعرضنا فيه إلى مبحثين المبحث الأول تعلق بمجالات الدراسة حيث تناول المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري للدراسة أما المبحث الثاني تمحور حول عرض النتائج وتفسيرها.



الإطار

النظري

1- أسباب اختيار الموضوع: لكل باحث أسباب ذاتية و أخرى موضوعية تدفعه لتناول موضوع معين بالدراسة ومن الأسباب التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع نذكر:

#### أسباب ذاتية:

- وجود ميول شخصي والاهتمام الخاص بهذا الموضوع نظرا لأهميته في الحياة الاجتماعية والاقتصادية.

#### أسباب موضوعية:

- لفت الانتباه إلى أهمية تأثير الثقافة على المؤسسة كأحد أهم العوامل البيئية المؤثرة عليها.
- الكشف عن القيم السوسيوثقافية السائدة بالمؤسسة الجزائرية والمتحركة في طرق تسييرها، وعملياتها التنظيمية.
- إبراز الدور الذي تلعبه القيم في تفعيل السلوك المرغوب داخل المؤسسات.

#### 2- أهمية الدراسة: وتكمن أهمية الموضوع في النقاط التالية:

- أهمية القيم السوسيوثقافية كأهم محدد للسلوك الإنساني وإنعكاسها الحتمي والمباشر على المؤسسة ما وجب إحاطتها بالدراسة نظرا لأثرها الكبير على المؤسسة والفرد على حد سواء.
- تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على مدى فعالية القيم وتأثيرها على الأسلوب القيادي القائم في المؤسسة الجزائرية، فالقيادة تعتبر محورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أن لفاعلية القيادة أيضا أهمية أساسية ومركزية في كل جماعة أو تنظيم.

#### 3- أهداف الدراسة:

- الوقوف على الدور الذي تلعبه القيم السوسيوثقافية في تفعيل الأسلوب القيادي الناجح والرشيد.
- محاولة معرفة ممارسة الأساليب القيادية في المؤسسة الجزائرية.
- الإطلاع على واقع القيم السائدة في المؤسسة وعلاقتها بالنمط القيادي السائد.
- التعرف على الأنماط القيادية السائدة بالمؤسسة الجزائرية.

## 4- الإشكالية:

إن الثقافة هي نتاج تراث المجتمع وحضارته على مر العصور والأزمان، بما فيها من عقائد وقيم وسلوك بشري، إنها تفصح عن نفسها من خلال كل السلوكيات الإنسانية، فالثقافة هي إنتاج إنساني، فكري، سلوكي، نظري، علمي، وهي البيئة التي أنشأها الإنسان من المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل إلى آخر، ومن أهم الأركان الأساسية لثقافة المجتمع هي القيم الاجتماعية، والتي تشير إلى مجموعة المعتقدات والأحكام والمبادئ التي يتمثلها ويلتزم بها الفرد، التي تتشكل لديه من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والاجتماعية وتفصح عن نفسها من خلال الاتجاهات الاهتمامات والسلوك العلمي أو اللفظي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، حيث تبدو أهمية القيم الاجتماعية في حياة الفرد والمجتمع واضحة عندما ندرك أن السلوك الاجتماعي في جوهره يقوم على أساس مبدأ النظام الذي يحكم العلاقات بين الناس ويبنى على نسق للقيم يتمثلون بينهم كما تحفظ للجماعة روحها وتماسكها داخل أهدافها، فالمجتمع بحاجة إلى نسق قيمي يضمن أهدافه ومثله العليا ومبادئه، كما ينظر للقيم على أنها خاصية ثقافية تقع ضمن إطار عملية التفاعل بين الفرد والمجتمع فيظهر طابع التأثير جليا في هذه الخاصية، بمعنى أن الفرد أينما كان موقعه لا بد أن يقع اتصال مباشر بين قيمه وقيم البيئة التي ينتمي إليها، بل هو يمثل المجتمع الذي نشأ فيه بسلوكيات تستند إلى منظومة قيمية صدرت تأثيرا بما يتضمن منه المجتمع من رؤى ومبادئ ثقافية.

أنا بالنسبة للنظام الإداري باعتباره جزء من أي مجتمع يستقي القيم والمبادئ التي يتضمنها من المجتمع حيث تتمثل تلك القيم والمبادئ في سلوكيات الفرد المنتمي لهذا النظام، والقائم فيه، ولولا العلاقة بين القيم والقيادة الإدارية تتخذ بدايتها في العلاقة بين العلوم السلوكية وعلوم الإدارات بجميع نظرياتها وتوجهاتها، فالقيم لها علاقة وثيقة بالسلوك، وهي في الكيان الإداري تعد جزء لا يجزأ من عنصرين هما: السلوك الإنساني داخل المنظمة وثقافتها، وتعلق القيم بهذين العنصرين شكل محور اهتمام دراسات عدة، حاولت تقصي أثر القيم في السلوك الإداري من جهة وأثر القيم على ثقافة المنظمة من جهة أخرى، إن طبيعة العلاقة بين القيم والسلوك القيادي تحدد نسقين هما قيمين لدى القادة هما: القيم الشخصية والقيم التنظيمية. باعتبار القادة عنصرا بشريا مؤثرا في مسار المنظمة، حيث تشكل القيادة محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي

يضمن تحقيق الأهداف.

ومن الواقع الملاحظ أن المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية يرجع أغلبها إلى بعض الأساليب القيادية التقليدية التي قد تعيق إحداث التطور وهي نتيجة السياق الثقافي الذي عرفه المجتمع الجزائري ومؤسساته من خلال تراكمات مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية منذ نشأتها إلى وقتنا الحالي:

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية من خلال التساؤل الرئيسي:

مادور القيم السوسيوثقافية للإطار في تفعيل الأسلوب القيادي بالمؤسسة الجزائرية؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة تمت صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هي القيم السوسيوثقافية التي لها دور في تفعيل الأسلوب القيادي الرقابي بالمؤسسة الجزائرية؟

2- هل تساهم القيم السوسيوثقافية في خلق الأسلوب القيادي الاتصالي بالمؤسسة الجزائرية؟

3- هل للقيم السوسيوثقافية دور في تحقيق الأسلوب القيادي التحفيزي بالمؤسسة الجزائرية؟

4- هل تعمل القيم السوسيوثقافية في تفعيل الأسلوب القيادي الإشرافي بالمؤسسة الجزائرية؟

5- الفرضيات:

أ- الفرضية الرئيسية:

للقيم السوسيوثقافية للإطار دور في تفعيل الأسلوب القيادي بالمؤسسة الجزائرية.

ب- الفرضيات الفرعية:

- للقيم السوسيوثقافية دور في تفعيل الأسلوب القيادي الرقابي بالمؤسسة الجزائرية.
- تساهم القيم السوسيوثقافية في خلق الأسلوب القيادي الاتصالي بالمؤسسة الجزائرية.
- للقيم السوسيوثقافية دور في تحقيق الأسلوب القيادي التحفيزي بالمؤسسة الجزائرية.
- تعمل القيم السوسيوثقافية في تفعيل الأسلوب القيادي الإشرافي بالمؤسسة الجزائرية.

6/- تحديد المفاهيم:

أ/- القيم:

● لغة: كلمة القيمة التي انتشر استعمالها في عصرنا بمعنى الكلمة الفرنسية *valeur*، تدل أصلاً على اسم النوع من الفعل "م" بمعنى وقف واعتدل وانتصب وبلغ وإستوى.<sup>1</sup>

وفي اللغة العربية القيمة هي "واحدة القيم، وأصلاً الواو، لأنه يقوم مقام الشيء، يقال: "قومت السلعة" والاستقامة: الاعتدال، يقال "استقام له الأمر"، وقومت الشيء فهو قويم أي مستقيم و "قام المتاع بكذا، أي تعدلت قيمته به، والقيمة: الشيء الذي يقاوم به المتاع، أي يقوم مقامه.

● اصطلاحاً: تعددت تعريفات القيم ويعود إلى اختلاف وجهات النظر المختصين الذين تناولوها:

علماء النفس يرون: القيم شيء هام في حياة أي إنسان بحكم توجهه وترشد السلوك الإنساني، فالقيمة مبدأ مجرد وعام للسلوك يدفع الإنسان نحوه بالارتباط الانفعالي القوي كما أنها توفر مستوى للحكم على الأفعال والأهداف الخاصة بالإنسان.

علماء الاجتماع: القيم تعتبر حقائق أساسية هامة في البناء الاجتماعي وهي كذلك تعالج من وجهة النظر السيكولوجي على أنها عناصر بنائية تشتق من التفاعل الاجتماعي.<sup>2</sup>

كما وقد كانت القيم محل اهتمام للعديد من المفكرين ومن بينهم نذكر:

راوية حسن: «القيم ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة عن الأخرى».

كرشن: «القيم عبارة عن معتقد يتعلق بما هو جدير بالرغبة وهذا المعتقد يفرض على صاحبه مجموعة من الاتجاهات التي تعبر عن هذه القيمة.<sup>3</sup>

كما ورد تعريفها عند فاروق عبده فليبه بأنها: «أهداف يسعى الفرد بغية تحقيقها وهي في ووقوفها كأهداف تمثل مرجع حكم للأفراد على أنماط سلوكهم، كما تحدد من خلالها أهدافهم في ميادين

<sup>1</sup> الربيع ميمون: نظرية القيمة في الفكر المعاصر، الشركة الوطنية للطباعة والنشر، الجزائر، 1980، ص 27.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، دار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، الجيزة، مصر، 2008، ص 30، 32.

<sup>3</sup> أحمد عبد اللطيف وحيد: علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص 70.

كثيرة من الحياة ويعبر عن القيمة من خلال الألفاظ أو العبارات كما تكشف بشكل غير مباشر فيما يصدره الفرد من سلوك.<sup>1</sup>

#### التعريف الإجرائي:

هي مجموعة من المعايير والأحكام التي تتكون لدى الفرد من خلال التفاعل مع المواقف والخبرات الفردية والجماعية.

#### ب/- القيم السوسيوثقافية:

- **اصطلاحاً:** هي كل ما تحمله ذهنية الفرد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف يكتسبها أثناء التنشئة الاجتماعية سواء كان في الأسرة أو المدرسة أو المسجد مما يؤثر على سلوكياته وتصرفاته، وكذلك الأدوار الاجتماعية وبالتالي تؤثر على حياته المهنية.<sup>2</sup>
- **التعريف الإجرائي:** هي مجموع القيم التي يحملها الفرد والتي اكتسبها من المجتمع ومختلف المؤسسات الاجتماعية والتي تعكس لا محالة على شخصيته وحياته الخاصة والمهنية.

#### ج/- القيادة:

- **لغة:** الفرد نقيض السوق، فهو من أمام، وذلك من خلف، والانقياد هو الخضوع.<sup>3</sup> فالقائد يعتبر كدليل أو مرشد، وهو الشخص الذي يمتلك قوة التأثير في الآخرين. القيادة كلمة مشتقة من الفعل قاد أي قام بالعمل للوصول إلى الهدف المنشود.<sup>4</sup>
- **اصطلاحاً:** ليس هناك اتفاق بين الباحثين والمختصين على تحديد مفهوم موحد ومشارك للقيادة نظراً لسعة المعاني والدلالات والمفاهيم المرتبطة بها، وكذا اختلاف الاتجاهات والمداخل النظرية المفسرة لها، يمكن طرح مجموعة من التعريفات منها:

<sup>1</sup> فاروق عيده فليه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009، ص 190.

<sup>2</sup> عمرو مفتاح: دور الخلفية السوسيوثقافية للصحفي الرياضي الإذاعي أثناء تغطيته للأحداث الرياضية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 4، جامعة المسيلة، الجزائر، ولاية 2013، ص 86.

<sup>3</sup> ابن منظور: لسان العرب، المجلد الأول، بيروت، دار صادر، 1997، ص 425.

<sup>4</sup> نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، 2006، ص 9.

يرى ويليام: «بأنها عبارة عن مجموعة من السلوكيات الذاتية يتم تصميمها للتأثير على الأشخاص كي يتعاونوا في تحقيق الغايات والأهداف».<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى نظر أوردي تيد للقيادة على أنها: «النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في سلوك الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه».<sup>2</sup>

ويشير "رالف ستوجل" للقيادة بأنها: «هي العملية التي من خلالها يتم التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد أهدافها وتنفيذها».<sup>3</sup>

• **التعريف الإجرائي:** هي ظاهرة تنظيمية تهدف من خلال قدرة فرد (القائد الإداري) ومختلف الأطر العقلانية الرشيدة التي تحكمها إلى التأثير في أنشطة الجماعة وتنسيق جهودها باعتماد قوة التأثير الشخصي وقوة المنصب الرسمي من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية في خضم كل من السلطة التنظيمية وتسيير الموارد البشرية وعملية الإشراف كمظاهر لنسق القيادة.

د/- **الأسلوب القيادي:** هو السلوك المتكرر للقائد للتأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف معينة.<sup>4</sup>

• **التعريف الإجرائي:** هو الأسلوب الذي يتبعه القائد في المؤسسة من أجل تحقيق أداء أفضل. هو التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم والتي تمكنه من تحقيق الأهداف التي يسعى إليها.

#### 7/- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الهامة للقيام بأي بحث علمي أو دراسة أخرى يجب الاعتماد عليها وبما أنها أساس القيام بالبحوث والاعتماد عليها مرجعياً ومنهجياً فعلى هذا الأساس سوف نتطرق لبعض الدراسات السابقة التي نراها تقترب موضوعنا أو تتشابه معه نجد ما يلي:

#### 1- الدراسات المحلية:

##### \* الدراسة الأولى:

<sup>1</sup> William F. Glueck, Management revised. Edition/11insdalle,illoi),Dryden press, 1980, P. 46.

<sup>2</sup> أحمد عبيدات سهيل: القيادة، أساسيات نظريات مفاهيم، عالم الكتاب الحديث، ط1، عمان، 2007، ص 8.

<sup>3</sup> بوخريسة بوبكر وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، الإدارة والأفراد، دار القبة، ط1، الجزائر، 2008، ص 182.

<sup>4</sup> هيجان عبد الرحمن بن أحمد: القيادة الإدارية النسائية، مدخل سيكولوجي، دار المؤيد للنشر، رياض، 2004، ص 45.

دراسة باشيخ أسماء، بعنوان: النسق القيمي لدى طلاب الزوايا بإقليم توات بزواوية شيخ محمد بلكبير أدرار عام 2011م، مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع تربوي ديني، وقد تمحورت الإشكالية حول التساؤل الرئيسي التالي:

- ما واقع النسق القيمي لدى طلاب الزوايا بإقليم توات؟

هذا التساؤل جزءاً إلى التساؤلين الجزئيين التاليين:

1- ما هي خصائص النسق القيمي لطلاب الزوايا بإقليم توات؟

2- ما هي العوامل المؤثرة في درجة تمثل طلاب الزوايا بإقليم توات للقيم؟

وتمت صياغة الفرضيات التالية:

1- يمتاز النسق القيمي لطلاب الزوايا بإقليم توات بتبنيه للقيم التقليدية.

2- تختلف درجة تمثل الطلاب للقيم باختلاف رأسمالهم الثقافي.

### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث هب الوصف في موضوع هذا البحث على شقين هما: (وصف النسق القيمي للطلاب من حيث ما يتضمنه من قيم من جهة وترتيبها داخله من جهة أخرى، أما الشق الثاني هنا وصف النسق القيمي كنسق مفتوح يؤثر ويتأثر كوصف تأثيره بمؤشرات مفهوم رأس المال الثقافي).

وتم اختيار عينة البحث وذلك باعتماد العينة العشوائية المنتظمة في إطار المعاينة الاحتمالية، ولكن بسبب تقييد الزاوية ورفضها إعطاء أي بيانات متعلقة بالطلاب مما أدى إلى التكيف علمياً مع الحادثة وذلك بتحويل العينة إلى عينة قصدية أي التوجه للطلاب الذين يدرسون بالزاوية بعد أوقات الصلاة وفي أثناء خروجهم من المسجد حيث حاول الباحث ملاً 98 استمارة ومقياس وبذلك حجم العينة هو 98 مفردة.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- للطلاب نسق قيمي ذي صيغة دينية فكل قيمة هي بالضرورة ممزوجة بالجانب الديني.
- يهتم الطلاب بالقيم النظرية إذ تشكل لديهم قمة هرمهم القيمي.
- يهمل الطلاب القيم الفتية بحيث تمثل قاعدة هرمهم القيمي.
- طلاب الزاوية أميل للتمسك بالتقليدي دائماً في ممارستهم للقيم.



- يتخذ طلاب الزاوية موقف الحياة أو الوسط عند لا يستطيعون نفي أهمية شيء لا يدخل ضمن القيم التقليدية.
- أهم قيمة سائدة عند الطلاب هي قيمة الولاء للزاوية والتي تظهر في قداسة شيوخها وتبني فكرها في ممارستهم.

\* الدراسة الثانية:

دراسة سهام صوكو، بعنوان: واقع القيم لدى المراهقين في المؤسسة، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية بثنائية بوحنة مسعود، فرجوبة سنة 2006-2009.

وقد طرحت الإشكالية تتمحور حول الكشف عن القيم الأسرية والقيم التربوية ومدى امتثال المراهق لها فطرحت التساؤل الآتي:

- هل يتبنوا المراهقون القيم الأسرية والقيم التربوية في المؤسسة التربوية؟

ويندرج تحتها الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يمثل المراهق للقيم الأسرية؟
- 2- هل يمثل المراهق للقيم التربوية السائدة في المدرسة؟
- 3- هل هناك اختلافات جوهرية بين المراهقين وفقا للسن، الشعبة الدراسية، المستوى الدراسي، وأصل السكان؟

وقد طرحت الفرضيات التالية:

الفرضيات الفرعية:

- 1- يتبنى المراهقون القيم الأسرية في المؤسسة التربوية.
- 2- يتبنى المراهقون القيم التربوية في المؤسسة التربوية.
- 3- لا توجد فروق جوهرية بين المراهقين في تبنيهم لهذه القيم حيث: الشعبة، المستوى الدراسي، الجنس، أصل السكان.

منهجية الدراسة:

وتماشيا مع طبيعة الموضوع اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف القيم الأسرية والتربوية لدى المراهقين كما تم استخدام المقارنة بين تلاميذ الفروع الأدبية والعلمية، بين السنة الأولى والثالثة، وبين المراهقين من أصل ريفي وأصل حضري في تبنيهم للقيم، قصد الكشف عن وجود فروق جوهرية بين المراهقين.

بالإضافة إلى هذا المنهج فقد استخدمت بعض تقنيات المنهج الإحصائي، كجدولة البيانات المجمعة في مجتمع البحث وتبويبها، واستخدام النسب المئوية للتعبير عنها، ثم تحليل هذه النسب والتعليق.

أما عن مجتمع الدراسة فإن العدد الأصلي الكلي لتلاميذ الثانوية هو 890 تلميذ، ولقد تم إبعاد مجموع تلاميذ السنة الثانية، والذي بلغ عددهم 126 تلميذ (مراهق) وبالتالي فقد أصبح الحجم الكلي لمجتمع الدراسة هو: 890، 126 : 764 تلميذ.

ولتحديد حجم العينة تم سحب 13.1% من مجموع المجتمع موضوع الدراسة.

هو

$$\frac{100 = 13.01 \times 764}{100}$$

العدد الذي يمثل حجم العينة المختارة.

وقد خلصت الدراسة بالنتائج التالية:

1- الفرضية الجزئية الأولى: يتبنى المراهقون القيم الأسرية:

تؤكد الشواهد الواقعية والبيانات الإحصائية أن هذه الفرضية قد تحققت جزئيا وهو ما يعني أن المراهقين يميلون إلى تبني بعض هذه القيم بنسبة 74%.

2- الفرضية الجزئية الثانية: يتبنى المراهقون القيم التربوية:

حيث تبين الشواهد الواقعية أن هذه الفرضية قد تحققت جزئيا فظاهريا يبدو أن المراهقين ملتزمون بها من خلال حرصهم على الحضور في الوقت المحدد بنسبة 52%.

\* الدراسة الثالثة:

دراسة شيخاوي صلاح الدين، بعنوان: النسق القيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الأستاذ الجامعي، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص علم النفس، العمل والتنظيم، دراسة

ميدانية على عينة أساتذة جامعة محمد خيضر وجامعة المسيلة، سنة 2014 - 2015. وقد طرحت الإشكالية حول التعرف على النسق القيمي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وعلاقة ذلك بمستوى الإبداع الإداري لديهم فطرح التساؤل التالي:

- ما طبيعة العلاقة بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين؟ ويندرج تحتها الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما شكل النسق القيمي لدى أفراد عينة الدراسة؟
  - 2- ما مستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة؟
  - 3- هل توجد علاقة بين القيم النظرية ومستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة؟
  - 4- هل توجد علاقة بين القيم الاقتصادية ومستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة؟
  - 5- هل توجد علاقة بين القيم السياسية ومستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة؟
  - 6- هل توجد علاقة بين القيم الدينية ومستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة؟
  - 7- هل توجد علاقة بين القيم الجمالية ومستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة؟
  - 8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عينة الدراسة في نسق القيمي وفقا للمتغيرات الديمغرافية (السن، التخصص)؟
  - 9- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عينة الدراسة في الإبداع الإداري وفقا للمتغيرات الديمغرافية (السن، التخصص)؟
  - 10- ما ترتيب النسق القيمي لدى أفراد عينة الدراسة ذوي مستويات الإبداع الإداري المرتفع؟
  - 11- ما ترتيب النسق القيمي لدى أفراد عينة الدراسة ذوي مستويات الإبداع الإداري المنخفض؟
- وقد طرح الفرضيات التالية:

توجد علاقة موجبة بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين:

#### الفرضيات الفرعية:

- 1- يختلف شكل ترتيب النسق القيمي لدى أفراد عينة الدراسة.
- 2- مستوى الإبداع الإداري يكون متوسط لدى أفراد عينة الدراسة.
- 3- توجد علاقة بين القيم النظرية ومستوى الإبداع الإداري أفراد عينة الدراسة.
- 4- توجد علاقة بين القيم الاقتصادية ومستوى الإبداع الإداري أفراد عينة الدراسة.

- 5- توجد علاقة بين القيم السياسية ومستوى الإبداع الإداري أفراد عينة الدراسة.
- 6- توجد علاقة بين القيم الدينية ومستوى الإبداع الإداري أفراد عينة الدراسة.
- 7- توجد علاقة بين القيم الجمالية ومستوى الإبداع الإداري أفراد عينة الدراسة.
- 8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة في النسق القيمي وفقا لمتغيرات الديمغرافية (السن، التخصص).
- 9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عينة الدراسة في الإبداع الإداري وفقا للمتغيرات الديمغرافية (السن، التخصص).
- 10- لا يختلف ترتيب النسق القيمي لدى أفراد عينة الدراسة ذوي مستويات الإبداع الإداري المرتفع.
- 11- لا يختلف ترتيب النسق القيمي لدى أفراد عينة الدراسة ذوي مستويات الإبداع الإداري المنخفض.

#### منهجية الدراسة:

استملت الدراسة على اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقتصر عن وصف الظاهرة بل يتعداه إلى تحليل وتفسير أبعاد الظاهرة والربط بين مدلولاتها. كما قام الباحث بالنزول إلى مكان الدراسة (جامعة زيان بن عاشور بالجلفة) وتم تطبيق المقياسيين (مقياس النسق القيمي ومقياس الإبداع الإداري) على عينة تتكون من (15) رئيس قسم من مجموع رؤساء الأقسام بجامعة الجلفة وذلك من أجل المحافظة على عينة الدراسة وتشابه ظروف العمل.

#### نتائج الدراسة:

- 1/- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين.
- 2/- يوجد اختلاف في شكل النسق القيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين من خلال تباين درجاتهم في مقياس القيم.
- 3/- مستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين كان مرتفع.
- 4/- توجد علاقة طردية بين (القيم الدينية والنظرية والاجتماعية و السياسية و الاقتصادية والجمالية) والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين.

5- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متغير النسق القيمي تبعا لمتغير السن والتخصص الأكاديمي.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الإبداع الإداري تبعا لمتغير السن والتخصص الأكاديمي.

## 2- الدراسات العربية:

### \* الدراسة الرابعة:

دراسة سعيد عبد الله عياش الغامدي بعنوان: أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، سنة 2006.

وقد طرحت الإشكالية حول:

ما هي أساليب القيادة الإدارية السائدة لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية؟  
ومنه اندرجت الأسئلة الفرعية:

1- ما الأسلوب القيادي الأكثر شيوعاً لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية الملك خالد العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية؟

2- ما مدى رضا طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية وطلاب كلية الملك خالد العسكرية عن أساليب القيادة التي يمارسها ضباط هذه الكليات؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية السائدة في كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية ورضا طلاب الكليات عن هذه الأساليب؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية الملك خالد العسكرية للأساليب القيادية وفقاً لنموذج الشبكة الإدارية؟

5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة أساليب القيادة الإدارية في كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية باختلاف المستويات الدراسية؟

6- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية

الملك خالد العسكرية عن الأساليب القيادية وفق نموذج الشبكة الإدارية؟

7/- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن أساليب القيادة الإدارية في كلية الملك

عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية باختلاف المستويات الدراسية؟

أما من حيث منهجية دراسة الباحث فقد اعتمد المنهج الوصفي، وقد تألف مجتمع الدراسة من طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية وطلاب الملك كلية الملك خالد العسكرية، ويوجد في كل كلية ثلاثة مستويات هي: المستوى الأول (إعدادي)، والمستوى الثاني (متوسط)، والمستوى الثالث (نهائي)، ليكون إجمالي مجتمع البحث (1881) طالبا من جميع المستويات.

### نتائج الدراسة:

1/- جميع أساليب القيادة في الشبكة الإدارية متوفرة لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية، وضباط كلية الملك خالد العسكرية بنسب متفاوتة.

2/- أسلوب القيادة السلبية (1-1) هو النمط القيادي الأكثر شيوعا لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية الملك خالد العسكرية حسب وجهة نظر عينة طلبة الكليتين.

3/- غالبية طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية راضين إلى حد ما عن أسلوب القيادة المتبع في كليتهم.

4/- طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية أكثر رضا من طلاب كلية الملك خالد العسكرية عن الأساليب القيادية السائدة في كليتهم وفق نموذج الشبكة الإدارية.

5/- طلاب المستويات الأدنى -الإعدادي، المتوسط) أكثر رضا من طلاب المستوى النهائي عن أساليب القيادة الإدارية في الكليات العسكرية.

### \* الدراسة الخامسة:

دراسة خالد بن محمد بن حمد إبراهيم الوهبي بعنوان: دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية، دراسة تطبيقية على طلاب دبلوم العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، سنة 2005.

وتبرز مشكلة الدراسة في التحقق من مدى إسهام برامج التأهيل القيادي في كلية الملك فهد الأمنية في بناء الصفات والمهارات القيادية الضرورية، وعلى ضوء ذلك فإن الدراسة تسعى للإجابة

على التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى إسهام برامج التأهيل والتدريب المتضمنة في الأنشطة المنهجية واللامنهجية في تنمية المهارات

القيادية لطلبة دبلوم العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية من وجهة نظر المدربين والمتدربين؟

1- ما الأهداف القيادية المتضمنة في برامج التأهيل والتدريب والنشاط المنهجي واللامنهجي في

كلية الملك فهد الأمنية؟

2- ما مدى نجاح التأهيل والتدريب والنشاطات المنهجية واللامنهجية في تنمية المهارات القيادية

لطلاب دبلوم العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية من وجهة نظر المتدربين والمدربين؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم المدربين والمتدربين من أفراد العينة لبرامج

التأهيل القيادي؟

4- ما مدى اختلاف تقييم أفراد العينة لبرامج التأهيل القيادي وفقا لخصائصهم الشخصية؟

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل المعطيات الواقعية

الميدانية، حيث تكون مجتمع البحث من جميع طلاب دبلوم العلوم الأمنية، والمدربين والمدرسين في

كلية الملك فهد الأمنية وقد تم اختيار عينة الدراسة من الطلاب بطريقة المسح الشامل وقد بلغ عددهم

(231) طالبا، أما المدرسين والمدربي فقد اقتصرت الدراسة على المدربين ممن لهم علاقة بالبرامج

والمقررات المنهجية والنشاطات اللامنهجية التي تتضمن محتويات مقرراتها على المهارات القيادية

الأمنية وتعمل على تنميتها.

#### نتائج الدراسة:

1- ضرورة وضع خطة خاصة لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب دبلوم العلوم الأمنية بكلية

الملك فهد الأمنية.

2- وضع برنامج متكامل لتدريب الطلبة على تنمية المهارات لا عن طريق إخضاعهم

لمحاضرات دراسية فقط كما هو متبع الآن ولكن عن طريق المؤتمرات والندوات المختصرة من

أجل تفجير الطاقات الكامنة والمهارات لدى الطلبة وتصحيح مسار اتجاهاتهم بما يتناسب مع

الأساليب الحديثة لأنماط السلوك القيادي المثالية.

3- ضرورة الأخذ بمفهوم محدد للتدريب القيادي لطلبة كلية الملك فهد الأمنية والتغيرات التي يجب أن يحدثها في الطال المتدرب من (معلومات، سلوك، اتجاهات) على أن يؤخذ في الاعتبار عند تحديد ذلك المفهوم أو تلك الأهداف العلاقة الوثيقة التي تربط التدريب والتأهيل مع التدريب القيادي.

4- ضرورة أن تكون المناهج والبرامج والمواد المقررة والتي تعنى بالجانب القيادي متمشية مع ظروفنا و واقعنا الأمني ولا يجب أن تكون مستعارة من تجارب الآخرين وتكوينهم الإداري ومشاكلهم الأمنية.

5- ضرورة التوسع في استخدام الأساليب الحديثة للتدريب القيادي مثل المباريات الإدارية، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، الزيارات الميدانية، الأبحاث العلمية.

6- ضرورة إشراك المتدرب في إعداد المنهج والبرنامج المتخصص لإعداد وتنمية القائد الأمني.

7- ضرورة تهيئة المناخ المناسب لجعل المتدرب على استعداد كامل لتطبيق أفكار جديدة وتقبل أساليب وطرق متطورة في مجال تنمية المهارات القيادية.

8- ضرورة العمل على عقد الدورات التدريبية المتقدمة للمدربين في مجال القيادة الأمنية والاستفادة في هذا المجال من المؤسسات العلمية المتخصصة سواء كانت محلية أو إقليمية أو دولية.

9- إتاحة الفرصة بشكل كبير مما هو عليه الحال في تسلم الطلبة للوظائف القيادية الفخرية، وإن لا يكون تسلم تلك الوظائف مقتصرًا على الطلبة ذوي التحصيل الأكاديمي المتميز فقد اتضح من البحث الميداني أن 52% من عينة البحث من الطلبة لم تتاح لهم الفرصة في تسلم وظائف قيادية فخرية.

10- استحداث مادة للقيادة الأمنية والعلوم السلوكية يتم إعدادها من قبل أساتذة قسم العلوم الإدارية ويكون محور تلك المادة تنمية المهارات والصفات القيادية لدى الطلبة ومتابعة مستوى السلوكيات القيادية كما هو معمول به في معظم الأكاديميات العسكرية والأمنية العالمية.

#### \* الدراسة السادسة:

دراسة عادل بن صالح الشقحاء بعنوان: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات



الحصول على درجة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، الرياض، سنة 2003.

تبلورت مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي:

ما علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض؟

ومنه تناولت الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هي الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات بالرياض؟

2- ما هو مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض؟

3- ما هي العلاقة بين الأنماط القيادية للقادة ومستوى الإبداع الإداري للعاملين في المديرية

العامة للجوازات بالرياض؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية لدى

العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية والخصائص الشخصية لدى العاملين

في المديرية العامة للجوازات بالرياض؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي الشامل، حيث سيتم جمع البيانات من المفحوصين

للقوف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري، وقد تم توزيع الاستبانة على

جميع المستويات الإدارية بالمديرية العامة للجوازات- وقد بلغ العدد الإجمالي للمجتمع الأصلي (255)

فرد، وقد استعان الباحث بـ (200) استبانة، استبعد منها (35) استبانة لعد التزامهم بشروط البحث

العلمي ليصبح العدد النهائي (165) استبانة، وعليه تكون نسبة المسترد (78%) ونسبة المقبول في

التحليل (65%).

نتائج الدراسة:

1- تمارس في المديرية العامة للجوازات النمط القيادي في المرتبة الأولى يليه النمط المتسلط

ويليه النمط الحر، وكل هذه الأنماط تمارس بدرجة عالية نسبياً في الديمقراطي قليلة نسبياً في

كل من النمط الحر والنمط المتسلط.

2- تمارس عناصر الإبداع الإداري بصورة متوسطة في المديرية العامة للجوازات بمدينة

الرياض.

- 3- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الحر، النمط القيادي المتوسط) ومستوى الإبداع الإداري بالمديرية العامة للجوازات.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية، والعاملين بالمديرية العامة للجوازات.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية والخصائص الشخصية والعاملين بالمديرية العامة للجوازات.

#### 8- توظيف الدراسات السابقة:

لقد أفادتنا الدراسات السابقة في موضوع بحثنا فمن خلالها تم التمكن من الإحاطة بموضوعنا أكثر فأكثر وساعدتنا في الجانب النظري، كما توجهنا من خلالها إلى بعض المراجع الملمة له.

وبما أن موضوع دراستنا اشتمل على القيم ودورها في تفعيل الأسلوب القيادي، ولمعالجة هذا الموضوع بصورة بحثية راهنة فقد اعتمدنا على دراسات تتعلق بالمتغير الأول ألا وهو القيم حيث أن كل الدراسات الثلاث تناولت القيم مما سيفيدنا في الإطار النظري لدراستنا الحالية فيما يخص هذا المتغير من تعريفات ومفاهيم وتصنيفات ومصادر، بينما اختلفت هذه الدراسات عن الدراسة الحالية في المتغير التابع بالإضافة إلى مجتمع البحث لكل منهما.

أما الدراسات التي وظفت على المتغير الثاني أي القيادة ساعدتنا على إثراء الجانب النظري ومدنا بعناوين المراجع اللازمة من أجل جمع المعلومات النظرية المساعدة لبحثنا، وقد كان الاختلاف في المتغير المستقل.

# الفصل الثاني

## القيادة الإدارية

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية

المطلب الرابع: نظريات القيادة الإدارية

المبحث الثاني: الأساليب القيادية

المطلب الأول: الرقابة

المطلب الثاني: الاتصال

المطلب الثالث: التحفيز

المطلب الرابع: الإشراف

تمهيد:

تشكل القيادة محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية ومؤثراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث أصبحت قيادة المنظمات والمؤسسات في وقتنا الحاضر أكثر تعقيدا مما كان عليه الحال في أي وقت مضى بسبب النمو المطرد في حجم المؤسسات والمعوقات والمؤثرات التي تحيط بعملية إتقان القرار.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

إن القيادة عنصر هام وضروري في حياة المنظمات وازدهار نشاطها وعليها تتوقف فعاليتها واستمرار وجودها، وقد أدت البحوث في هذا الميدان إلى تطورات عدة لقياس الأساليب القيادية، والتي يمكن استعمالها في تقييم القدرات القيادية، حيث شكلت القيادة محور اهتمام وقد اختلفوا حول تعريفاتها حيث سنذكر أهمها وأكثرها شيوعا في المطلب الأول.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

إن مفهوم القيادة ورد في مراجع عربية بطرق وصياغات مختلفة ولكثرة الصياغات الفاصلة بتعريف سنكتفي بذكر التعاريف الأكثر لتي وردت بأساليب وصياغات متباينة:

عرفها باس (Bass) بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.

وعرفها لكرت (Lkert) بأنها تلك المجموعة من خصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا.<sup>1</sup>

وتعرفها المدرسة المنشأة الأمريكية بأنها فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها طاعتهم واحترامهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>شوقي طريق: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتب غريب، القاهرة، 1992، ص 34.

<sup>2</sup>عبد الفتاح نبيل عبد الحفيظ: الإطار العام لتنمية القيادات الإدارية من منظور علمي «الإداري»، معهد الإدارة، مسقط سلطنة عمان، العدد 43، 1992، ص 73.

القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية

تعد القيادة ضرورة في كل المنظمات أياً كان نوع النشاط الذي تمارسه، وفي المجالات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والحفر والرقابة فإن القيادة تعد «جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة»<sup>2</sup> وتتمثل أهمية القيادة في ما تؤدي إليه من تحفيز المرؤوسين وتوجيههم توحيد جهودهم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وحيث أن أساس وجود المنظمات إنما هو لتحقيق أهداف معينة فإن وجود القيادة السليمة القادرة على القيام بهذه المهمة يشكل أهمية كبيرة، وذلك من خلال دورها في توضيح هذه الأهداف وتحديدها للمرؤوسين، والمحافظة على التوازن في تحقيق الأهداف وتقليص التعارض بينها بالتوفيق بين المواقف وبين إشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنوع وتعقد الأهداف التنظيمية، والتخفيف من تلك التناقضات مؤشرات واضحة على نجاح القيادة وفعاليتها.

ويكفي لبيان أهمية القيادة أن نذكر بعض المشكلات التي يقع عبء حلها على عاتق القادة الإداريين:<sup>3</sup>

- 1- كيفية بعث اهتمام الناس بالعمل الذي يقومون به.
- 2- كيفية استغلال العوامل والدوافع الرئيسية التي تؤثر في طباع الناس وأخلاقهم وتصرفاتهم والإفادة منها إلى أقصى حد ممكن.
- 3- كيفية إقناع العاملين بالتغيرات التي قد تطرأ على ظروف العمل.
- 4- كيفية تشجيع العاملين على النهوض بأنفسهم وتنمية مواهبهم ومهاراتهم.
- 5- كيفية تفويض بعض السلطات وإلى أي مدى يجب تركيزها.
- 6- كيفية مراقبة أوجه النشاط المخ بشكل لا يسيء للعاملين.
- 7- كيفية الاتصال بالعمال ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم.

<sup>1</sup> المنيف إبراهيم عبد الله: الإدارة والمفاهيم والأسس والمهام، دار العلوم للطباعة والنشر، ط 3، جدة، 1983، ص 151.

<sup>2</sup> ديموك مارشال و زملائه: الإدارة العامة، ترجمة إبراهيم البرلسي، مؤسسة الحلبي، القاهرة، 1967، ص 429.

<sup>3</sup> الشنتاوي أحمد، القيادة الإدارية الحديثة، دار المعرفة، القاهرة، 1967، ص 17.

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية

سنقدم فيما يلي النماذج القيادية الأكثر شيوعاً في الفكر الإداري وهي على النحو التالي:

أولاً: القيادة الأوتوقراطية

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع الأمور كافية في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة، حيث يتميز القائد الأوتوقراطي بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها... ولذلك فهو يفوض سلطاته بل يحاول جهده دائماً توسيع نطاق سلطته وصلاحياته ومدها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة.<sup>1</sup>

ويستخدم هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قمة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء وليس حبا في العمل.

ويعود تاريخ هذا النمط من القيادة إلى بداية تكون المجتمع في العصور القديمة حيث كان الرجل القوي يسخر الرجل الضعيف لخدمته، وتنطلق فلسفة هذه القيادة من مبدأ إيمان القادة المتسلطين بأن عليهم استخدام سلطاتهم الرسمية ليحققوا أهداف التنظيم مع عدم اكتراث القائد بأراء العاملين.

ويرى "ماكجر" يجور في نظريته عن القيادة الأوتوقراطية أن هناك عدة افتراضات قام عليها أسلوب هذا النمط من أهمها:

- 1- طبيعة الإنسان وميله للكسل وقلة العمل والخمول والتهرب من تحمل المسؤولية.
- 2- إن الحوافز السلبية تتمثل في الحرمان من الحوافز المادية والمعنوية تعد أساساً لقيام القيادة الأوتوقراطية بأساليبها.
- 3- يحتاج دائماً إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من قيامه بالوظائف الملقاة على عاتقه، وهذا الأسلوب يحتاج إلى قيادة تباشر الإشراف المباشر على المرؤوسين.

<sup>1</sup>نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 155.

وقد ميز علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي:

- 1/- القائد الأوتوقراطي المتشدد: الذي يتفرد بشؤون التنظيم ويعطي الأوامر الصارمة للمرؤوسين ويحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لجعل الأمور كافة تحت السيطرة
- 2/- القائد الأوتوقراطي الخبير: يكون القائد هنا أول استبدادا من القائد الأوتوقراطي المتسلط، فهو ينفرد باتخاذ القرارات ولكنه يحاول في الوقت نفسه أن يكون لبقا متعاوننا وقادرا على خلق المناخ الملائم لدى مرؤوسيه لتقبلهم لآرائهم وقراراته وتحقيق ردود الفعل السلبية قد تظهر بينهم.<sup>1</sup>
- 3/- القائد الأوتوقراطي النادر واللبق: الذي يجعل و يوهم المرؤوسين أنهم يشتركون في صنع القرارات، في حين أنه هو الذي اتخذ القرار النهائي منفردا.<sup>2</sup>

### ثانيا: القيادة الديمقراطية

شهدت فترة ما بعد الثلاثينات من القرن 20 تطورات هامة في مفاهيم الإدارة وافترضاها، كان للمدارس السلوكية فضلا كبيرا فيها، والتي أقامت فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أسس مغايرة لافتراضات النظريات الكلاسيكية حيث وجهت الانتباه إلى ضرورة إشباع القادة لحاجات المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والعمل على تنميتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ولقد أسهمت هذه الافتراضات في توجه أسلوب الإدارة إلى النمط الديمقراطي.<sup>3</sup>

ويقوم النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإفساح المجال لهم للمبادأة والإبداع وتقدير جهودهم، ويمارس القائد إشرافا عاما يحفزهم على زيادة الإنتاجية ويعتمد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين معا، ومن الناحية النظرية، يشجع النمط القيادي الديمقراطي المرؤوسين على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لدى العاملين حيث تكون النتيجة درجة عالية من الشعور بالانتماء، مما يدفعهم إلى رفع كفاءتهم وتحسين الأداء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>سعود بن محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، ط 4، الرياض، 1997، ص 372.

<sup>2</sup>محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، 1417هـ، ص 127.

<sup>3</sup>نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 140، 141.

<sup>4</sup>طارق عبد الحميد البدري: أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 24.

ثالثاً: القيادة الحرة

أطلق على هذا النمط تسميات منها القيادة الفوضوية أو القيادة المنطلقة، أو قيادة عدم التدخل، أو القيادة المتسيبية، أو المتساهلة على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متضررة من سلطة القائد، حيث تقوم على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء.<sup>1</sup> ويتميز هذا النمط بأن القائد يمنح الموظفين حرية التصرف في تحديد الأهداف، وإنجاز الأعمال بالطرق والأساليب التي يختارونها، كما أنه يتوسع في تفويض سلطاته، فيتترك حرية اتخاذ القرارات المناسبة لهم، فالقائد لا يشترك مع الموظفين، ولا يكون له أثر في شؤون الموظفين، أو في التنسيق بين وحدات العمل، وإنما يكون حكم المستشار من خلال سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لإبداء الرأي والمشورة للموظفين، وتوجيههم بتعليمات عامة وغير محددة.<sup>2</sup>

إن الاتجاه الغالب لدى الباحثين في الإدارة، أن نمط القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العلمي، وليس له مزايا تذكر إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن له وجود في الواقع العملي، وأنه يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف ومواقف معينة تقتضي تطبيقه.<sup>3</sup>

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة منح القائد لمروسيه أكبر قدر من الحرية في ممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، وتفويض القائد السلطة لمروسيه على أوسع نطاق، وإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، وإتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات مع مروسيه، حيث يرى القائد أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمروسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>ياغي محمد عبد الفتاح: المرجع السابق، ص 132.

<sup>2</sup>عليان ديجي مصطفى: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2007، ص 191.

<sup>3</sup>عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 278.

<sup>4</sup>نواف كنعان: المرجع سابق، ص 245-247.



المطلب الرابع: نظريات القيادة الإدارية

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي يصعب في حالة تناولها الخروج بنقاط محددة يتفق عليها الغالبية من المهتمين، ومع ذلك، هناك معالم واضحة حاولت المداخل المخ توضيحها على اعتبار أنها تشمل متغيرات أساسية لتحقيق الفعالية في العملية، وتبرز هذه المعالم في مجموعة من النظريات وهي تتمثل فيما يلي:

أولاً: نظرية السمات

السمات traits هي خصائص أفراد يتمتعون بالذكاء والحماس والثقة والحزم وغيرها. جاءت نظرية السمات لتكمل النظرية الرجل العظيم في إطار المدخل التقليدي للقيادة والسمات هي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد ويتفرد بها بحيث تجعل منه قائداً فذا لجميع الظروف والأحوال، والقائد هو الشخص الذي يمتلك هذه السمات أو الخصائص، في إطار هذه النظرية تم دراسة خصائص مجموعة كبيرة من المدراء والقادة لمعرفة الصفات والخصائص التي يمكن اعتبارها ضرورية ومحددة لنجاح القائد. وبالرغم من أنه النظرية والباحثين في إطارها أشاروا إلى مجموعة كبيرة من الصفات والخصائص إلا أنها لم تؤثر بدقة خصائص معينة ترتبط دائماً بتحقيق النجاح.<sup>1</sup> فالفرد الذي لديه شعور عال بالمسؤولية ودرجة الذكاء عالية وتصرف حاسم في المواقف الحرجة والاندفاع العالي والثقة بالنفس والقدرة على فهم المعلومات والتفكير الإبداعي والأصالة والاستقامة والأمانة والإمام بالمعرفة الجيدة بالعمل وغيرها يمكن اعتبارها صفات ضرورية للنجاح لكنها غير كافية لتفسير ظاهرة القيادة.<sup>2</sup> وفي مراحل متأخرة حدد بعض الباحثين سمات ضرورية للقيادة إذ ترتبط بجوانب السلوك والقدرة على العمل مع الآخرين وامتلاك مهارات الاتصال والتواصل، بحيث يستطيع إثارة حماس الآخرين ويعطي القدوة الحسنة للآخرين باعتباره مرجعاً للسلوك الملتزم والأخلاقي القويم، وتأتي هذه في إطار كون القائد ذا بصيرة ورؤية وأصالة واستقلالية في التفكير، إن جميع هذه الجوانب تعتبر سماتاً تساعد على النجاح وتساهم في زيادة تأثير القائد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>سهيلة عباس: القادة الابتكاريين والأداء المتميز، دار وائل، ط1، عمان، 2004، ص 15.

<sup>2</sup>Robbins. S. P, organizational behavior 7 th. ed. (prentice Hallm New jersey, 2001, P. 314.

<sup>3</sup>Daft. R, management the Dryden press(New York, 2000, P. 321).

ولتقييم هذه النظرية فإنه يمكن القول أنها كانت مدخلا لدراسة شخصية القائد وسماتها ومكنت أيضا من إيجاد وسيلة لقياس مدى تمتع المدراء والقادة بهذه السمات أو الخصائص واستعدادهم لاستخدامها في العمل. وبالمقابل فإن أهم ما يؤخذ عليه هو توسع قائمة السمات وازدياد الخصائص التي يفترض أن يتمتع بها القائد وصعوبة وضع هذه السمات في إطار أولويات حسب أهميتها وهكذا تبرز دائما سمات جديدة حسب الزمان والمكان والموقف.

### ثانيا: نظرية الرجل العظيم

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود إلى الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، كما تعتبر من النظريات الأولى التي فسرت القيادة حيث يؤمن أنصارها بأن هناك اعتقاد ساند مفاده أن التغييرات الحاصلة في المجتمع إنما تتحقق عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات خارقة جعلت منهم قادة.

وهناك رجال عظماء لديهم خصائص قيادية مما يجعل الأفراد والجماعات يختارونهم لقيادتهم وإنما بمواهبهم وفي هذا الصدد تتعدد الأمثلة على ذلك كالزعيم غاندي.

ومارتن لوثر كينج، ولقد اختلفت المواقف وتباينت ول ماهية تلك السمات والخصائص.

فبالرغم من الدراسات المكثفة حول هذه الحقيقة إلا أنها فشلت في تحديد تلك السمات القيادية الوراثية، وتؤكد على أن سمات القيادة الوراثية هذا بالإضافة إلى أن القادة يصنعون ولا يولون، وكذلك أولئك العباقرة أظهروا نجاحا في قيادة جماعتهم بما يستطيعون قيادة جماعات أخرى كما أنهم عجزوا (عن قيادة تابعيهم في أية ظروف).<sup>1</sup>

### ثالثا: النظرية الموقفية

وهذه النظرية لا تؤمن بنجاح القائد أو اختياره على أساس صفاته الشخصية وحدها، وإنما تعلل نجاح القائد بعوامل خارجية وليست ذاتية، فتشير هذه النظرية إلى أن القائد هو وليد الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانات تهم الحقيقية في القيادة وحسن تصرفاتهم حيال

<sup>1</sup> محمد البدوي الصافي خليفة: المهارات المهنية للأخصائي أ.ب. ج، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2005، ص 33.

المواقف المخ، وبدون هذه المواقف لا يظهر القادة ولا يمكنهم أن يمارسوا دورهم، وظواهر القيادة ليست وحدات منعزلة وإنما هي نتيجة تفاعل الأفراد في مجموعات.<sup>1</sup>

حيث يرى أنصار هذا الاتجاه أنه لفهم القيادة ينبغي علينا أن لا نفتعل تأثير التفاعل بين القائد وعناصر الموقف القيادي، ولعل هذا جوهر هذا الاتجاه، أما فيما سوى ذلك فتباين اهتماماتهم حيث تتركز حول جزئيات يرى كل منهم أنها جديرة بالاهتمام، فهناك من يرى بوجوب توجيه الاهتمام بسمات الأفراد العملية والعقلية والعاطفية في ذات الوقت الذي نهتم فيه بالظروف الموقفية السائدة، وهناك من يرى أن فهم حقيقة القيادة يتطلب من توجيه الاهتمام نحو التعرف على سمات ودوافع القائد كفرد وإنسان، وأبرز خصائص الدور الذي يؤديه وثالثة ترى خلاف ذلك.<sup>2</sup>

#### رابعاً: النظرية التفاعلية

حددت نظرية السمات أهم الخصائص والسمات الذاتية في القائد الإداري، كما جعلت نظرية الموقف عناصر الموقف كأهم ما يحدد السمات المطلوبة في القائد للنجاح في مواجهة الظروف، وبما أن هاتين النظريتين على طرفي نقيض، فقد جاءت النظرية التفاعلية لتكون في موقع الوسط، كما أنها تسمى بالنظرية التوفيقية لأنها تحاول التوفيق بين النظريتين السابقتين.

وترى هذه النظرية أن القيادة الناجحة تتبع من التفاعل الكلي بين عناصر العملية القيادية المتمثلة في شخصية القائد، واتجاهات ومشاكل الأتباع وعناصر الموقف، وبالتالي فإن القيادة تتولد عن التفاعل المستمر بين هذه العوامل.

ويرى كنعان أنها عملية تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاته، وبحكم الاختلافات الفردية بين توقعات أفرادها والعمل على إتباعها، محاولاً أن يسلك نحوها للسلوك الذي يتلاءم مع متطلبات وتوقعات كل فرد.

ومن رواد هذه النظرية "توماس جوردن" و "هولاند" و "جوليان" و "همفل".

<sup>1</sup> حريري هاشم بكر: الإدارة التربوية، مطابع بهادر، ط 2، مكة المكرمة، 1423، ص 55.

<sup>2</sup> أبو الفضل عبد الشافي محمد: القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص 23.

المبحث الثاني: الأساليب القيادية

المطلب الأول: الرقابة

تعد الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية الهامة، ذلك أنها ترمي إلى التأكد من جودة الأداء، والتحقق من تنفيذ الأهداف المرسومة وفقا لما خطط لها، وقد قدم العديد من الإداريين تعريفات مختلفة لمفهوم الرقابة الإدارية.

أولاً: مفهوم الرقابة

أ- لغة: الرقابة لغة مصدر رقب، وقد ورد للدلالة على معان عديدة منها: المحافظة، يقال: رقب الرجل وطنه أي: حرسه، وحفظه وحماه، ومنه الرقيب الذي هو اسم من أسمائه سبحانه وتعالى وهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، وجاء أيضاً: الرقيب: الحافظ المنتظر، وبابه دخل: قال الله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا (1)﴾ النساء: 1، أي حفيظاً.<sup>1</sup>

أما الاصطلاح فقد عرف الإداريون الرقابة بتعريفات متعددة:

فقد عرفها (ماكس فيبر) على أنها العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية.<sup>2</sup>

وقد عرفها (قابول) بأنها التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقاعدة المقررة.

كما عرفت بأنها: متابعة المعاملين بالمنظمة تنفيذاً للخطة الموضوعية، وتقويم أعمالها أولاً بأول وذلك ضماناً لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة على أفضل وجه وفي أقصر وقت وبأكبر قدر من الدقة وأقل ممكن من الأخطاء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>شادي كريم أنور الشوكي: الرقابة على المال العام في الاقتصاد الإسلامي، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 13.

<sup>2</sup>الصباح عبد الرحمان: الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، 1989، ص 14.

<sup>3</sup>أحمد حافظ نجم: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، 1997، ص 267.

بينما يرى البعض الآخر أن الرقابة هي تسبق للأعمال ويعرفها على أنها إيجاد الارتباط بين الأعمال وتنسيقها على حساب الخطط الموضوعة لإنجاز أهداف أمنية محددة.<sup>1</sup>

### ثانيا: خصائص الرقابة

تمتاز الرقابة الإدارية بجملة من الخصائص التي نستعرضها فيما يلي:

1/- الرقابة الوقائية الأمتل للرقابة الإدارية الناجحة. تعد الرقابة وقائية فهي لا تحد من التجاوزات التي تقع فيها الإدارة تجاه نفسها أو اتجاه الأفراد فحسب بل أنها تعمل على أن يصدر أي قرار أو تصرف أو عمل إلا في حدود القانون وفي إطار احترام مبدأ المشروعية، وبما لا يدع مجالاً للشك فإن الرقابة الإدارية تكون أكثر جدية وفعالية إذا التزمت بالمقومات الرئيسية، فوفاء الإدارة بالتزاماتها يجعلها ويحقق لها ما كانت تصبو إليه، من سير منتظم للإدارة بكل سير وإطراد، وبعيدا عن التعسف والاستبداد.

كما تعمل الرقابة الوقائية لمراقبة صحة القرار وتنفيذه، ويتمثل ذلك في أمرين أولهما التحقق من صحة القرار الإداري لتبيان مدى سلامته، واكتشاف أوجه القصور والثغرات والإسراع بالتعديل قبل تفاقم الخطأ، وثانيهما رقابة تنفيذ القرار بالرغم من سلامته، إلا أن القرار قد يكتشف أنه معيق لإنتاج الأثر الإيجابي في العمل، وعليه يتم اكتشاف مكامن الخلل في القرارات والإسراع في معالجتها.

2/- إن الرقابة المستمرة الفاعلة تعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء والتعرف على أسبابها، والقيام بإبلاغ المسؤولين عليها في الوقت المناسب لكي يتم التصحيح والتعديل.<sup>2</sup>

3/- أن تكون الرقابة مرنة وسهلة الفهم للعاملين رؤساء ومرؤوسين، يستوجب هذا الأمر أن تكون المعايير المستخدمة في الرقابة مرنة ومفهومة، ولها القدرة على التكيف مع الظروف.

4/- أن تكون الرقابة الإدارية موضوعية، و واقعية في تأدية وظيفتها، ويتطلب هذا توافق النظام الرقابي مع حجم المنظمة و طبيعة الأنشطة التي تؤديها.<sup>3</sup>

5/- تساعد في متابعة وضبط الأحداث المستقبلية واتخاذ الموقف التصحيحي اللازم.

<sup>1</sup> يونس عبد الغفور: دراسات في الإدارة العامة، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر، القاهرة، 1967، ص 176.  
<sup>2</sup> إبراهيم عبد العزيز شبحاء: القضاء الإداري (مبدأ المشروعية، تنظيم القضاء الإداري، ولاية القضاء الإداري)، دار أبو العزم للطباعة، مصر، 2001، ص 232.  
<sup>3</sup> أحمد بن صالح بن هليل العربي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف، السعودية، 2003، ص 45.

6/- أن يتقدم نظام الرقابة المعلومات اللازمة عن المدخلات أو العمليات أو المخرجات في الوقت المحدد.

7/- أن يكون النظام الرقابي ملائم لظروف الحالة الراهنة.

8/- أن يشير إلى الأخطاء ويحدد مرتكبيها، ويبين طرق معالجتها وتصويبها.<sup>1</sup>

9/- لا تستلزم ممارسة الرقابة الإدارية إجراءات معقدة أو مطولة، بل تتسم بالسهولة وعدم التعقيد.

10/- أن تتضمن الرقابة اقتراح البدائل والحلول واتخاذ الإجراءات والقرارات التصحيحية المناسبة، وتمديد نسب الطرق لمعالجة الانحرافات ومنع حدوثها مستقبلا.

### ثالثا: أنواع الرقابة الإدارية

إن وظيفة الرقابة كغيرها من الوظائف الإدارية تتصف مكوناتها إلا أنها بنفس الوقت تتطلب البراعة والدقة في التطبيق ولهذا يمكن تقسيم الرقابة إلى نوعين:<sup>2</sup>

#### 1- الرقابة المباشرة:

يتم هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية التي تلعب دورا مهما ومستمر في مراجعة النتائج الفعلية، إذ يقوم المسؤول بشخص بمراقبة أعمال المرؤوسين والتحدث معهم بغرض التعرف على المعلومات الضرورية وعلى الانعكاسات التي يبديها هؤلاء الأفراد تجاه طبيعة العمل وظروفه ونظام الأجور وغيرها من الأمور التي لا يجري نقلها في التقارير المكتوبة، إلا أن للرقابة المباشرة محذورا يستحق الذكر وهي أن الرقابة الشخصية تحتاج إلى وقت طويل ينفقه المسؤول بين مرؤوسيه وقد تلاءم الملاحظة الشخصية بعض المسؤولين في المستويات الإدارية الدنيا أو الوسطى إلا أن ذلك لا يلاءم المسؤول في المستويات العليا لما تتطلب من وقت قد لا يستطيع المدير الاستغناء عنه.

<sup>1</sup> عبد الله عبد الرحمان النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، 2003، ص 29.  
<sup>2</sup> المغربي كامل محمد: الإدارة مبادئ ومفاهيم ووظائف، مطابع لنا، الرياض، 1988، ص 479-481.

2- الرقابة غير المباشرة:

...لأسباب عديدة يتعذر على المسؤول القيام بملاحظات شخصية لسير أعمال المشروع لهذا يلجأ المسؤول إلى الرقابة غير المباشرة، وذلك عن طريق التقارير الرقابية وتهدف هذه التقارير إلى كشف الأخطاء في سير العمل إلا أنها تزداد فعاليتها إذا قدمت بسرعة ودقة حتى يتمكن للمسؤول من اكتشاف الخطأ في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات الضرورية لتصويبه قبل أن يسبب مشكلة قد تؤثر على سير المشروع بأكمله.

ووفقا لما سبق فإنه يمكن تقسيم الرقابة على الأنواع التالية:<sup>1</sup>

1. الرقابة حسب المعايير: وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات ورقابة على أساس النتائج.
2. الرقابة حسب موقعها من الأداء: وتتضمن رقابة سابقة ورقابة لاحقة.
3. الرقابة وفقا مصدرها: تنقسم أنواع الرقابة على عمل الجهاز الإداري الحكومي وفقا لمصدرها ووفقا لموقع الجهاز الذي يمارسها إلى نوعين، داخلية وخارجية.

رابعا: مجالات الرقابة

لم تعد عملية الرقابة في منظمات الأعمال مقصورة على نشاط الإنتاج أو التصنيع بل أصبحت تشمل جميع وظائف ونشاطات المنظمة (من إنتاج وتسويق ومالية وموارد بشرية وغيرها) وفيما يلي عرض لأهم مجالات استخدام الرقابة على منظمات الأعمال:

1. الرقابة على الأهداف: تهدف الرقابة على الأهداف إلى التأكد من أن الأهداف الموضوعية واضحة ومفهومة للجميع والعمل على إعادة صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها والتأكد كذلك من أن الأنشطة والأعمال في المنظمة تسير بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف.
2. الرقابة على السياسات: تهدف الرقابة على السياسات إلى التأكد من أن الأعمال في المنظمة تسير وفقا للسياسات المقررة، ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت وتصحيح الأخطاء فور وقوعها، أو تعديل السياسات نفسها إذا استدعى الأمر ذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>سعود محمد بن النمر وآخرون: مرجع سابق، ص 302، 303.

<sup>2</sup>حسن حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر، ط 2، عمان، 2006.

**3. الرقابة على الإجراءات:** تحدد الإجراءات متى وكيف يتم الأداء ومن المسؤول عنه، وتهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من جميع التزام العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقررة على الإجراءات إلى التأكد من التزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقررة واكتشاف الانحرافات في هذا المجال إن وجدت ودراستها ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.

**4. الرقابة على التنظيم:** تهدف الرقابة على التنظيم إلى التأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد أو النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للجان والوحدات الاستثمارية المختلفة وغير ذلك من أمور التنظيم.<sup>1</sup>

**5. الرقابة على الأفراد:** تشمل الرقابة على عنصرين أساسيين هما: الرقابة على سياسات الأفراد للتحقق من سلامتها وكفاءتها كالتحقق من سلامة إجراءات اختبار الموظفين وسلامة نظام الحوافز وسلامة الرواتب وغيرها ومدى تحقيقها جميعاً لأهدافها المرسومة. وتشمل أيضاً الرقابة عليهم في مجال السلوك والتصرف كالتحقق من درجة انضباطهم في العمل ومدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح والتعليمات وحسن تنفيذهم ومستوى روحهم المعنوية، ورضاهم عن العمل.<sup>2</sup>

**6. الرقابة على المستفيدين:** هي نوع من الرقابة غير المباشرة كالرقابة على طريقة تعامل المستفيدين من المنتجات أو الخدمات أو طرق استفادتهم منها أو طريقة تعامل المستفيدين مع موظفي المنظمة وطبيعة العلاقات بينهم، أو القيام بما يسمى بدراسات المستفيدين بالمنظمة من جميع النواحي ورصداً بالانحرافات والسلبيات التي أعربوا عنها والعمل على معالجتها والعمل على معالجتها وتصويبها.<sup>3</sup>

**7. الرقابة على الإنتاج:** تهدف للتأكد من أن المنتج مطابق كما ونوعاً لما هو مطلوب، وتكلفة زمنياً لما هو محدد، وأنه يراعي أذواق المستفيدين وحاجياتهم ورغباتهم وأنه يدعم المركز التنافسي للمنظمة في السوق، وتهدف كذلك إلى بحث مدى الحاجة إلى تعديل المنتج أو تغييره كلياً، أو بإضافة منتج جديد بمواصفات جديدة، وتشمل الرقابة على الإنتاج، الرقابة على عناصر الإنتاج والرقابة على العملية الإنتاجية ذاتها والرقابة على جودة الإنتاج والرقابة على تكاليف الإنتاج.

<sup>1</sup> عليان ربحي مصطفى: المرجع السابق، ص 202، 204.

<sup>2</sup> عليان ربحي مصطفى: المرجع السابق، ص 205-207.

<sup>3</sup> عليان ربحي مصطفى: المرجع السابق، ص 207.



8. الرقابة على الجودة: المقصود بالجودة مناسبة للقرض الذي يستعمل من أجله تتبع الرقابة على الجودة من خلال أن الجودة تشكل أهمية في إنجاح المروع، إذ أن فشل الجودة أو عدم المحافظة عليها يعني فشل الإنتاج، وغالبا ما يتم استخدام الأساليب الإحصائية الميدانية والمخبرية لفحص الجودة والتي تتم من ، خلال تحديد المواد المراد فحصها ثم أخذ عينة، وبعد إتمام العملية يتم تقديم تقرير فصل إلى الجهات المعنية.<sup>1</sup>

9. الرقابة في مجال التسويق: إن دور الرقابة في التسويق يكمن في التأكد من أن جميع الوظائف قد تم إنجازها بشكل يضمن تحقيق فعالية إدارة التسويق، ففي مجال المبيعات تتم عملية الرقابة من خلال مقارنة المبيعات الفعلية مع ما هو مخطط له وموجود في ميزانية المبيعات، كما أن الرقابة على الأسعار تتمثل في كيفية تحديد السعر المناسب الذي يحقق لإدارة التسويق هدفها خلال فترة زمنية محددة، وبما يضمن ويراعي أشكال المنظمة في السوق.

10. الرقابة المالية: من أهم الرقابات الإدارية حيث أنها المسؤولة عن كافة التحركات المالية في المنظمة، وتؤثر بشكل مباشر على ربحية ومركزها المالي، ولذلك تبدأ الرقابة المالية منذ لحظة التخطيط.<sup>2</sup>

حيث يكمن هدفها الأساسي في التأكد من أن الأموال تسير في طريقها الصحيح سواء من حيث الدفع أو القبض وذلك لضبط حركتها وأيضا معرفة التكاليف، والأعباء المالية الإضافية والتي قد تعمل على تخفيض الأرباح للسيطرة عليها واستخدام أفضل الأساليب لذلك والتأكد من أن الأعمال يتم إنجازها بالشكل الدقيق والمطلوب.

### المطلب الثاني: الاتصال

لا يتوقف نجاح المنظمة على كفاءة أفرادها فقط وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ويتمثل ذلك في الدور الذي يلعبه الاتصال في بناء وتشغيل فرق العمل، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والانطباعات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الجماعات.

<sup>1</sup>حسن حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 1998، ص 336.

<sup>2</sup>حسن حريم وآخرون: المرجع السابق، ص 337-339.

والاتصال فضلا عن كونه أساسا جوهريا تركز عليه كافة عناصر العملية الإدارية، ويتوقف عليه نجاحها فإنه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للأفراد وتوجيه جهودهم في الأداء، والوقوف على الظروف المحيطة بموقف العمل لدرجة أن كفاءة المدير تعتمد بدرجة كبيرة على مهارته في الاتصال.

### أولا: مفهوم الاتصالات الإدارية

الاتصالات هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي أو كل من الطرفين. أو هي تبادل رسائل بين أطراف مختلفة باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل، الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين (أو أكثر) يهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر.<sup>1</sup>

عرف "كونتز" وزملائه (Koontz et all) فن الاتصال على أنه:

إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل.

أما "مكفارلاند" فعرف الاتصال بالصورة التالية:

«الاتصال بشكل واسع عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد...»

ويعرف الاتصال في علم الاجتماع بأنه: عملية تفاعل بين طرفين، وضرورة من ضرورات عملية الاتصال: «إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين، ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل واحد ومستقبل واحد، كما تعني أيضا الوسائل المستخدمة لنقل البيانات خلال دورة المعلومات».<sup>2</sup>

### ثانيا: أهمية الاتصال

ترجع أهمية عملية الاتصال إلى المقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الأفكار والمعلومات التي تزيد من فرص الفرد في البقاء والنجاح والتحكم في الظروف يمكن تلخيصها في:

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، غريب الفجالة، 1996، ص 321.  
<sup>2</sup> موسى طه العجلوني: إدارة المعلومات والسجلات الطبية، إدارة الأعمال، ط 1، عمان، 1989، ص 56.

- يمكن للاتصال فتح مجال الاحتكاك البشري وفتح فرص للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات.
- يتيح الفرص للتعرف على آراء الآخرين على أفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار ونقاش بين طرفين من الناس أو مجموعة من الآخرين، إذ أن الاتصال يفسح لكل فرد عن مجال للمشاركة في الحوار والنقاش مما يساعد على تكوين شخصية مستقلة وناجحة في المجتمع.<sup>1</sup>
- يساعد الاتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من وإلى المجتمعات الأخرى.<sup>2</sup>
- يستعمل الاتصال للتعرف على الأحداث الجارية في العالم لحظة وقوعها وفورا بعد حدوثها، يستخدم الاتصال من خلال وسائله المتعددة للتأثير كوسيلة إعلان.
- تؤدي وسائل الاتصال المختلفة المتقدمة في العصر الحاضر دورا بارزا في تطوير الأنظمة في مختلف المجالات سواء في الإدارات أو المجتمعات... الخ.

### ثالثا: عناصر الاتصالات الإدارية

#### تتخصر أهم عناصر عملية الاتصال فيما يلي:

#### 1- المرسل (sender):

هو الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره.

#### 2- الرسالة (message):

الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل لهؤلاء الذين يود أن يشاركوه في أفكاره أو مشاعره، وتتكون من رموز وحقائق وتغييرات قد تكون كتابية أو شفوية أو تقتصر على تعبيرات الوجه أو إشارات الأصابع.

#### 3- قناة الاتصال (Chanal):

هي الوسيلة التي تنتقل عبرها الرسالة بين المرسل والمستقبل.

#### 4- المستقبل (receiver):

<sup>1</sup> محمد محمود أبو حمزة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار النشر والتوزيع، مصر، د. ت، ص 345.  
<sup>2</sup> صلاح الشنوبى: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة الشباب الجامعة، مصر، 1997، ص 376.

هو الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذي يريد المرسل أن يشاركه في أفكاره أو مشاعره.

### 5- الاستجابة (response):

هي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أولاً.<sup>1</sup>

### رابعاً: أنواع الاتصالات الإدارية

تتعدد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين اتصالات رسمية تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة، واتصالات غير رسمية، تعتمد على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ولكل نوع من هذه الاتصالات قنواته الخاصة، وذلك على النحو التالي:

#### 1- الاتصالات الرسمية:

ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.

وفي إطار تلك القواعد تتدفق البيانات والمعلومات في المنظمة بما يتفق والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية. وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي ما يلي:

#### أ- الاتصالات الهابطة:

وهي اتصالات من أعلى إلى أسفل حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من قمة الهرم الإداري إلى المستويات الدنيا، وبمعنى آخر من الرؤساء إلى المرؤوسين. وفي هذا النوع من الاتصالات الرسمية، تنساب الاتصالات في شكل تعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وكل ما يتعلق بالمنظمة.<sup>2</sup>

#### ب- الاتصالات الصاعدة:

الاتجاه الثاني للاتصالات الرسمية، وهو الاتصالات من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء، وعن طريق الاتصالات الصاعدة تصل المعلومات التي تبني عليها القرارات والخطط والأوامر والتعليمات حيث يتم رفع البيانات والمعلومات والتي تشتمل على التقارير والاقتراحات وغير ذلك مما تتطلبه المستويات العليا والتي تساعد أيضاً على حل المشكلات وتذليل العقبات التي تعترض

<sup>1</sup>سعود بن محمد النمر وآخرون: مرجع سابق، ص 378.

<sup>2</sup>سعود بن محمد النمر وآخرون: مرجع سابق، ص 379.

التنفيذ. وعن طريق الاتصالات الصاعدة تتضح حقيقة هامة وهي الرئيس أو القائد الذي يشجع تدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى تكون لديه صورة شاملة عن جميع الأبعاد بالمنظمة والعمل بها، ويصبح في موقف أفضل يساعد على أن تكون قراراته أكثر رشداً، وقد أثبتت الدراسات العلمية أنه كلما زادت الاتصالات الصاعدة إلى الرئيس عن الاتصالات الهابطة أي (الصادرة) عنه أدى هذا إلى كفاية المنظمة وزيادة الإنتاجية وهذه الظاهرة تدل على ديمقراطية الإدارة ورحابة صدرها.<sup>1</sup>

### ج- الاتصالات الأفقية:

يأخذ هذا النوع من الاتجاهات الأفقية أو العرضية مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف عمليات التنسيق الضرورية للعمل، وذلك عن طريق تبادل البيانات والمعلومات والآراء ووجهات النظر حول الموضوعات المشتركة بينهم واتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشكلات التي تهم الأطراف المشتركة كافة في عملية الاتصال.

كما يسهم الاتصال الأفقي في حل المشكلات بكفاءة وفاعلية نظراً لوضوح الرؤيا أمام الجميع، وتعاونهم المثمر وعدم إخفاء المعلومات أو حجبها عن بعضهم البعض.

### 2- الاتصالات غير الرسمية:

وهي التي لا تنص القوانين والأنظمة الرسمية عليها كوسيلة يعتمد عليها في العمل، ولا تتم عبر القنوات الرسمية المحددة للاتصال الرسمي، فهذه الاتصالات تتم عبر اللقاءات والتلفونات والإنترنت والتي يتم التعبير فيها عن المشاعر والأحاسيس أو الهموم. وقد تكون بين العاملين في قسم واحد أو بين العاملين في أقسام مختلفة أفقية أو صاعدة أو هابطة.

وتسهم الاتصالات غير الرسمية لدى جماعات العمل في أغراض إيجابية مثل رفع الروح المعنوية للعاملين، والتحقق من ضغوط العمل. وأحياناً ينبغي الحذر من سوء استخدامها وخصوصاً إذا كانت تعمل في جو من السرية ونقص في المعلومات وفي الثقة وغياب الشفافية في المنظمة. وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى تكوين الجماعات والشلل في أجواء العمل ويدفعها إلى الاتصالات غير الرسمية وفيما يلي أدناه بعضها منها:

• تسهيل التفاعل الاجتماعي حيث مزاوله الاتصالات غير الرسمية دون إتباع خط السلطة ودون رأي الرئيس المباشر أو رقابة المنظمة، فما يحكم الاتصالات غير الرسمية هو رغبة الأطراف في

<sup>1</sup>درويش عبد الكريم وتكلا ليلي: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1995، ص 482.

تبادل أطراف الحديث مع الأصدقاء وفي قضايا شخصية أو وظيفية يتعذر الحصول عليها بالطرق الرسمية.

• الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة والتي لا يمكن الحصول عليها من خلال الاتصال الرسمي، وقد تتعرض الاتصالات غير الرسمية إلى موضوعات شخصية عن رئيس المنظمة لا علاقة لها بالعمل.

• ارتباط أهداف الأعضاء بأهداف الجماعة وتحقيق التكامل الفردي والجماعي من خلال تبادل والمعاني والمعلومات والآراء للتحكم في سلوك الآخرين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التحفيز

يشكل التحفيز دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة، من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم والتزامهم اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانونية وفعالة تكفل حقوق وامتيازات العاملين وتعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي.

### أولا: مفهوم التحفيز

التحفيز في اللغة العربية من الفعل حفز، بمعنى الحث على الشيء.

ويعرف اصطلاحا على أنه «مجموعة الدوافع التي تدفع إلى عمل الشيء، فهي كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى القيام بسلوك أفضل وتعمل على استمراره فيه، وهي أيضا تشمل شحن وتقوية المشاعر والأحاسيس الداخلية التي تقود إلى تحقيق الأهداف المرسومة.<sup>2</sup>

ويعرف التحفيز أيضا بأنه عبارة عن عملية تنشيط الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة الإنتاج وتحسين الأداء، ويعرف بجميع الوسائل الممكنة لحث العاملين على العمل الجيد وتشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المستمر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عامر سعيديس: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000، ص 110، 114.

<sup>2</sup> الناطور فايز عبد الكريم: التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2011.

<sup>3</sup> الجريد عارف: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير، غير منشورة، 2007.

ويرى "العاني" بأن الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز، حيث يفترض التعريف أن الجزاء قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة أو بالتبعيات التي نجمت عنها، فهي حوافز مشجعة للأداء المتميز، وتحقق حاجات البشر.

كما يعرف على أنه ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهمية التحفيز

تعتبر الحوافز أداة لدى أي مؤسسة، لذلك فهو بفوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم (مستوى الأفراد، والمجموعة، والمؤسسة) وسنقوم بتصنيف فوائد التحفيز حسب المستويات التنظيمية.

#### 1/- على مستوى المؤسسة: وتكمن على مستوى المؤسسة فيما يلي:

أ- يعمل التحفيز على توفير فرص أكثر لنمو المؤسسة والتطوير التنظيمي: حيث أن أهداف التحفيز تصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى خطط التطوير التنظيمي لتحقيقها، حيث للتحفيز آثار إيجابية لأنه يوفر الفرصة للإبداع والابتكار، ويساعد على تخفيض التكاليف وأخيراً فإنه يؤدي إلى تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية.<sup>2</sup>

ب- زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة: فالأفراد المحفزين يسعون إلى استخدام كل الرسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء، وهذا بدوره يزيد من التنافس بين مستويات الأداء وهذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية والذي يعود بالنفع على المؤسسة.<sup>3</sup>

ج- زيادة الإنتاجية: حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة، وتحقيق أهدافها، كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري وطاهر منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2007، ص 459.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري وطاهر منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 459.

<sup>3</sup> رفعت عبد الحلیم القاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 217، 218.

<sup>4</sup> القريوتي محمد قاسم: مرجع سابق، ص 75.

د- زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية: يساعد التحفيز المؤسسة على اللحاق بالمؤسسات الأخرى في بيئتها المحيطة، والمقصود هنا أن المؤسسة من خلال التحفيز الفعال لعمالها تستطيع مواكبة التطورات التي تحدثها المؤسسات المنافسة.

ه- إنشاء مؤسسة دائمة التعلم: ذات مستوى أداء عالي، وهذه بحد ذاتها تعتبر من أهم أهداف العمل في مؤسسات المعرفة.

و- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء: ومثال ذلك تقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون والقدرة على المنافسة.

## 2/- تطوير فرق العمل:

يمكن تطوير فريق العمل من خلال فعالية تحفيزهم، فعندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق بقليل، فإن هذا يؤدي إلى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد.

أ- بناء فريق قوامه الثقة: وعندما تقوم الإدارة بتحفيزهم فإن هذا ينمي ثقة الإدارة بالفريق وبقراتهم، وبالتالي الفريق أفضل ما عنده. إن الأعمال التي تسند لأعضاء فريق العمل والكيفية التي تسند بها تلك الأعمال مهمة للغاية، فهي تظهر لأعضاء الفريق مدى ثقة الإدارة بهم وتقديرها لقدراتهم.<sup>1</sup>

ب- زيادة قدرة الفريق على الإبداع والمخاطرة: إن من أهم معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسة هو عدم الإيمان بأهمية التحفيز وتفعيل المشاركة من قبل العاملين وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت.<sup>2</sup>

ج- مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة وإثراء معرفتهم: حث الفريق على العمل، حيث يحس أفراد الفريق بأن الإدارة تثق بهم وبالتالي يقدمون أفضل ما عندهم، وبهذه الطريقة تحصل المؤسسة على أفراد قادرين على تنفيذ وتحقيق التغيير للأحسن.

<sup>1</sup> القريوتي محمد قاسم: مرجع سابق، ص 75.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمال، 2002، ص 401.



د- الحصول على موظفين يحققون الفائدة لأعمال المؤسسة: يوجد هناك وعي بأهمية وقيمة العمل بشكل جماعي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الفريق والإدارة وهنا يتم الاعتراف بأهمية التحفيز بتنمية الثقة والاعتماد المتبادل بين الإدارة والفريق.

ه- يعتبر التحفيز من أقوى الأساليب المستخدمة لزيادة مشاركة العمال: في الوقت الذي أصبحت المشاركة في اتخاذ القرارات من العناصر الأساسية لنجاح المؤسسات والتأقلم مع المنافسة وحاجات الزبائن المتغيرة والمتجددة.

### 3/- على مستوى الأفراد: وتتمثل فوائد التحفيز على مستوى الأفراد فيما يلي:

أ- يعتبر التحفيز من أهم المراحل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية وتعبير ممارسات التحفيز عن درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختبار أكثر الأساليب فعالية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمؤسسة.

ب- يؤدي التحفيز إلى زيادة انتماء الموظفين لعملهم، وهذا بدوره يقلل من معدلات الدوران الوظيفي والذي يقلل ويوفر تكاليف المؤسسة.

ج- زيادة الرضا الوظيفي حيث عندما يتعلم التحفيز الفعال للموظفين هذا يساعدهم على الاستجابة في أعمالهم وبالتالي شعورهم بالرضا.

د- تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين، حيث أن التحفيز يتم من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات وهذا بدوره يؤدي إلى مساعدة الموظفين لتنمية أنفسهم والخروج من منطقة الراحة والتبليد.<sup>1</sup>

ه- عندما يتم تحفيز الموظفين وزيادة مشاركتهم والسماح لهم بالقيام بما يرونه صحيحا، فإن هذا بدوره يزيد من كمية مساحة التغيير نحو الأفضل، فالأفراد يمكنهم تقدير ما تحتاجه المؤسسة وبالتالي العمل على تحقيقه مباشرة.

<sup>1</sup> القريوتي محمد قاسم: مرجع سابق، ص 75.

و- التقليل من مقاومة التغيير إذ عندما يملك الموظفون كل المعلومات في المؤسسة، فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة إلى أن تقنع الأفراد بأهمية التغيير، لأنهم يعملون بالظروف المحيطة بالمؤسسة وبالتالي يكونون مدركين لأهمية التغيير.

ز- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته وتعزيز انتمائهم، وعلاقتهم مع المؤسسة ومع أنفسهم.

ن- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين، تنسيق أولوياتها، تعزيز التناسق بينها بما ينسجم وأهداف المؤسسة وقدراتها على تلبية مطالب الأفراد وأهدافهم.

ض- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى إيجادها في صفوف الأفراد.

غ- المساهمة في تعزيز الأفراد لأهداف المؤسسة أو سياستها وتعزيز قدراتهم للتكيف معهم.

ص- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى الأفراد، بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها.

ك- المساهمة في تحقيق أية أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها وتجد المؤسسة إذ ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل الأفراد.<sup>1</sup>

### ثالثا: طرق التحفيز

إن التحفيز من الأمور الضرورية والهامة لإنجاز الأعمال والسير قدما والدفع إلى تحفيز الأفراد للاستمرار والعطاء وقد اخترنا مجموعة من السلوكيات التي ينبغي على القائد الإنصات بها، ليضمن لنفسه النجاح وحسن القيادة من أهم هذه السلوكيات ما يلي:

- **الاستماع الجيد للأفراد:** لا بد أن نركز على التواصل مع الأفراد والإحساس بمشاعرهم وتوجيهاتهم ومعاونتهم على الشعور بأنهم مقبولين من الآخرين، ولذلك من المهم التركيز على الإنصات الجيد للأفراد، فعندما نشعرهم بأننا نعطيهم من وقتنا وتفكيرنا تزيد ثقتهم وحبهم لنا لنصل لعقولهم وقلوبهم ما يساعد على لأخذ بيدهم لبر الأمان.

<sup>1</sup> رفعت عبد الحليم القاعوري: مرجع سابق، ص 218، 217.

- التركيز على الأعمال التي يؤديها الأفراد بشكل جيد: فالكثير من القادة يعتقد أن التركيز على الأخطاء يؤدي إلى تحسين الأداء، إلا أن ذلك من الأعراف الخاطئة، فقد أثبتت الأبحاث أن التركيز على الإيجابيات والأعمال الجيدة يزيد من الإنتاجية والفعالية لدى الأفراد أكثر من التركيز على السلبيات.

- تشجيع الجميع على الثقة في القائد: إن الثقة تبنى على أساس الثقة، فعندما يشعر العنصر بثقة القائد به يصبح العنصر على ثقة بقائده، ويزيد تلك الثقة ويعمقها مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض القرارات التي يمكن لهم المشاركة بها.

- مواجهة الأخطاء بأسلوب لا يركز على اللوم: يجب علينا كقادة مواجهة أخطاء الأفراد بطريقة لا تركز على اللوم، فربما يكون الفرد بحاجة تدريب أو توجيه أو أكثر أو تغيير أسلوب التوجيه بما يساعد على تخطي تلك الأخطاء بسلام.

- التعاون المتبادل: إن التركيز على التعاون المتبادل بين الأفراد في الفرقة الواحدة يساعد على بناء فريق عمل ناجح أكثر من اعتماد المنافسة بينهم فالمشاركة والتعاون وتكامل الأدوار والثقة يشعر الجماعة بالمحبة والانتماء والاستقرار الذي يضمن نجاح الجماعة.<sup>1</sup>

- تنمية الجوانب غير الظاهرة من إمكانيات ومواهب الأفراد: يجب على القادة أن يبحثوا على مصادر القوة والمواهب والكفاءات الموجودة والمتوقعة والإمكانيات التي يمكن أن تبرز من الأفراد، ويعملوا على تشجيع ودفع الأفراد باتجاه تنمية هذه القدرات والجوانب الكامنة لديهم والتي قد لا تكون ظاهرة حتى للفرد نفسه وأخيرا إن التشجيع وإثارة حماس وطاقت الأفراد يساعد على التواصل بين القادة وأفراد وحدثهم بشكل دائم.

### رابعاً: عناصر التحفيز

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة التغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز

وهي:

<sup>1</sup>مراد زعيمي: دراسات في تسيير الموارد البشرية، دار قرطبة، الجزائر، د.ت، ص 89.

أ- القدرة: فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.

ب- الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي.

ج- الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل ولو تم أدائه فعلاً.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: الإشراف

يعد الإشراف الإداري عملية تنفيذ للوصول إلى الخطط والسياسات لتحقيق أهداف المنظمات، وهذه الأهداف إنما يقوم بتحقيقها العاملون كل حسب دوره وبشكل متكامل ولذلك فإن تأثير هؤلاء العاملين ومدى رضاهم عن أجواء العمل بما في ذلك إشراف الرؤساء على العاملين وأسلوبهم فيما يتعلق بعملية الإشراف يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

### أولاً: مفهوم الإشراف

للإشراف عدة تعريفات، نتطرق لأهم ما ورد منها:

حيث عرفه "ليكارث" أن وظيفة الإشراف هي وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون مهمة رسمية وإدارية.<sup>2</sup>

أما "كيث ديفز" فيرى أن الإشراف هي إدارة العاملين من المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي.<sup>3</sup>

ويعرف الإشراف أيضاً بأنه عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا وينموا وليطوروا ويحسنوا من مهاراتهم يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الطيب محمد رفيق: وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

<sup>2</sup> محمد الجوهري: ميادين علم الاجتماع، دار المعارف، ط 2، مصر، 1976، ص 222.

<sup>3</sup> كيث ديفز: السلوك التنظيمي في العمل، ترجمة عبد الحميد المرسي وآخرون، دار النهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة، 1974، ص 162.

<sup>4</sup> فتوح أبو العزم فارس خليل وهبة: القيادة الإدارية والتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، مكتبة القاهرة المدينة، ط 1، القاهرة، 1996، ص 16.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الإشراف هو عملية أو وظيفة تعمل على تحسين وتطوير مهارات وقدرات العاملين عن طريق مشرف مع مراعاة حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

وخلاصة القول لمفهوم الإشراف من خلال التعريفات السابقة أنه عملية رسمية تستند إلى فرد معين يعمل على توجيه ومراقبة أعمال المرؤوسين مع مراعاة حاجاتهم النفسية والاجتماعية من أجل رفع وتطوير مهاراتهم.

### ثانياً: أهمية الإشراف

بما أن عملية الإشراف مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف المنشأة، وبما أن السياسات توضع من قبل المسؤولين بالإدارة العليا للمنشآت فإن أهم شق في تلك السياسات ترجمتها إلى واقع ملموس في إطار الإشراف - الشق التنفيذي - ولارتباط بعضهما ببعض بدفع عجلة العمل على الوجه المطلوب تتبع أهمية الإشراف الإداري لما له من ارتباط بالأداء من حيث حجم العمل وتوزيعه والتنسيق بين المهام المخ للعاملين، لذلك يظهر ارتباطه بعملية التنظيم.

لذا فالإشراف شبكة من خيوط متصلة بالعمل يقوم بتنفيذها موظفون يعملون بالمنشأة حسب قدراتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم واستعداداتهم للقيام بالمهام الموكلة لهم، وفق لوائح ومعايير معينة.

تكم أهمية الإشراف الإداري في كونه عنصر مهم وحيوي في حياة تلك المنظمات واستمرارها وزيادة نشاطها وعملياتها المخ، ولهذا نرى أن الإدارات في هذه المنظمات تبحث عن هذه المواهب القيادية وتقوم على تدريبها وتطويرها بحيث تكون هذه القيادات قادرة على التعامل مع العمليات الإدارية الكبرى والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

وتكمن أهميته الأساسية في:

- 1- حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- إنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- 3- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 4- يسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة والقائد قدوة لهم.

- 6- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.  
 7- تدعيم القوى الإيجابية المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.  
 8- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أنواع الإشراف

يوجد نوعان من التنظيمات والجماعات الرسمية وغير الرسمية:

1. **الإشراف الرسمي:** الذي يمارس مهامه وفقاً لمنهج والتنظيم أي لوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطته ومسؤولياته من قبل مركزه الوظيفي واللوائح المعمول بها أي أنه لا تترك الفرصة للصدفة لظهور القادة والجماعات الرسمية تخضع إلى قواعد تنظيمية تحكمها معايير محددة وتسعى إلى تحقيق أهداف معينة.

2. **الإشراف الغير رسمي:** هو الذي يمارسه بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية والإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمنافسة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات وفي بعض الحالات يظهر القائد في الجماعات غير الرسمية على نحو المفاجئ ولاسيما عندما تواجه الجماعة مواقف طارئة أو بعض الأزمات عندما يظهر بعض الأفراد ليقود هذه الجماعة وتوجيهها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>سليم بطرس جلدة: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الرابحة للطباعة، الأردن، 2009، ص 21، 22.  
<sup>2</sup>عماد عبد الرحيم الزغلول: علم النفس المعرفي، الشروق للطبع، الأردن، 2003، ص 57.

رابعاً: صفات المشرف

قام كل من "داني كوكس" و "جون هوفر" بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القائد إلى تسع صفات هي صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية.<sup>1</sup>

بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداثها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

1. **النشاط العالي:** بحيث يترفع القائد عن توافقه وينغمس في القضايا الجلية في حال اكتشاف أنها مهمة وثيرة.

2. **الإنجاز:** فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات غير أن هناك فرق ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.

3. **امتلاك الشجاعة:** فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف عن المشي بحذر وعي أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

4. **العمل بدافع الإبداع:** يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية بالإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يستمعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

5. **العمل الجاد بتفان والتزام:** فالقادة الفعالون يقومون بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تلك الأعمال.

6. **تحديد الأهداف:** فجميع القادة الفعالين الذين تمت دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

<sup>1</sup> صالح محمد علي أبو جادو: تطبيقات عملية في تنمية الفكر الإبداعي باستخدام نظرية الحل الابتكاري للمشكلات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 167.

7. استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً، فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ أبداً لتبقى على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً.
8. امتلاك الحنكة: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيع من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.
9. مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطور والنمو الذاتي فقط وعمما يكون جو العمل سليماً وصحياً وخالياً من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار مما يؤدي إلى التعاون ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكاملًا لا يتجزأ منجيبين فريقاً يتضمن لأقوى الفرق والمهام.



### خلاصة:

أخيرا يمكننا القول بأنه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم، في عالم متغير فنحن بحاجة ماسة إلى قيادة فعالة بكل معنى الكلمة قادرة على صنع القرار بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة.

# الفصل الثالث

## القيم

المبحث الأول: ماهية القيم

المطلب الأول: تعريف القيم

المطلب الثاني: مصادر القيم

المطلب الثالث: تصنيفات القيم

المطلب الرابع: الاتجاهات النظرية المفسرة للقيم

المبحث الثاني: ثقافة المؤسسة الجزائرية

المطلب الأول: القيم في المؤسسة الجزائرية

المطلب الثاني: ثقافة المؤسسة الجزائرية

المطلب الثالث: القيادة في المؤسسة الجزائرية

تمهيد:

إن موضوع القيم يعتبر من بين الموضوعات التي استقطبت اهتمام العلماء والمفكرين من اختصاصات مختلفة، لما لهذا الموضوع من أهمية وارتباط وثيق بحياة الناس، إذ تعتبر القيم مرجعا في الحكم على سلوك الأفراد لما تلعبه من دور في توجيه سلوكهم، حيث أن وراء كل سلوك يقوم به الفرد قيمة اجتماعية معينة تطبعها خصوصية الزمان والمكان الذي تشكلت فيه.

المبحث الأول: ماهية القيم

يعتبر موضوع القيم من المفاهيم الفلسفية التي أثارت الجدل في إطار الإيديولوجيات المختلفة، وفي حقل علم الاجتماع هناك اختلاف بين علماء الاجتماع في تعريفهم للقيم وذلك باختلاف اتجاهاتهم، حيث ورد استخدام مفهوم القيمة عند "توماس و زنانيكي" تحت عنوان "الفلاح البولندي" عام 1918 حيث غيرت من نظرة علماء الاجتماع ما جعلها تكتسي أهمية في حقل الدراسات الاجتماعية.

المطلب الأول: تعريف القيم

تعد القيم من القضايا التي تعدد فيها الآراء واختلف أهل الاختصاص في تعريفها نظرا لما تتسم به القيم من عمق معرفي وثقافي خاضع لمعتقدات وثقافة الفرد والمجتمع.

حيث ورد لفظ القيم في القرآن الكريم: لم يرد لفظ (قيم) بالمعنى الذي نريده في هذا البحث ولكن ورد في عدة مواضيع بعض تصريفات مادة (قاوم) مثل: قوله تعالى: ﴿ إِنَّ عِدَّةَ الشُّهُورِ عِنْدَ اللَّهِ اثْنَا عَشَرَ شَهْرًا فِي كِتَابِ اللَّهِ يَوْمَ خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ مِنْهَا أَرْبَعَةٌ حُرْمٌ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ فَلَا تَظْلِمُوا فِيهِنَّ أَنْفُسَكُمْ وَقَاتِلُوا الْمُشْرِكِينَ كَافَّةً كَمَا يُقَاتِلُونَكُمْ كَافَّةً وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ مَعَ الْمُتَّقِينَ ﴾ (36) <sup>1</sup>. ذكر الشوكاني في تفسيره: (ذلك الدين القيم) أي: كون هذه الشهور كذلك، ومنها أربعة حرم هو: الدين المستقيم والحساب الصحيح، والعدد المستوفى. <sup>2</sup>

وقوله تعالى: ﴿ وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقَيِّمَةِ ﴾ (5) <sup>3</sup>.

<sup>1</sup>القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية 36.

<sup>2</sup>الشوكاني محمد بن علي: فتح القدير، دار الوفاء، ط 2، مصر، 1418هـ، ج 2، ص 512.

<sup>3</sup>القرآن الكريم، سورة البينة، الآية 5.

قال ابن كثير رحمه الله تعالى في تفسير لفظة القيمة: أي: الحلة القائمة العادلة، أو: الأمة المستقيمة المعتدلة.<sup>1</sup>

وقوله تعالى: ﴿فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ الْقَيِّمِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَ يَوْمٌ لَا مَرَدَّ لَهُ مِنَ اللَّهِ يَوْمَئِذٍ يُصَدِّعُونَ﴾ (43) يقول البغوي رحمه الله في تفسيره (فأقم وجهك للدين القيم): المستقيم وهو دين الإسلام.<sup>2</sup>

أما من حيث الاصطلاح فقد عرفها "الجلاد" بأنها: مجموعة من المعتقدات والتصورات المعرفية والوجدانية والسلوكية الراسخة يختارها الإنسان بحرية بعد تفكير وتأمل، ويعتقد بها اعتقاداً جازماً، تشكل لديه منظومة من المعايير يحكم بها على الأشياء بالحسن أو بالقبح، وبالقبول أو بالرد، ويصدر عنها سلوك منتظم بالثبات والتكرار والاعتزاز.<sup>3</sup>

في حين يرى "حامد زهران" أن: القيم حكم يصدره الإنسان على شيء ما مهتدياً بمجموعة من المبادئ والمعايير التي ارتضاها الشرع محددًا المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك.<sup>4</sup>

أما "لطفي بركات أحمد" يقول: أنها مجموعة القوانين والمقاييس التي تتبثق من جماعة م وتكون بمثابة موجات للحكم على الأعمال والممارسات المادية والمعنوية ويكون لها من القوة والتأثير على الجماعة بما لها من صفة الضرورة والإلزام والعمومية وأي خروج عنها أو انحراف يصبح بمثابة خروج عن أهداف الجماعة ومثلها العليا.<sup>5</sup>

في حين عرفها "أبو العينين" علي خليل: بأنها تلك القيم التي تساعد الإنسان على إدراك وضبط وجوده الاجتماعي بحيث يكون أكثر فاعلية وهي تضبط حاجة الإنسان لارتباط بغيره من الأفراد ويستطيع أداء دوره الاجتماعي بحيوية وفاعلية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> ابن كثير إسماعيل: تفسير القرآن الكريم، سن الأفكار الدولية، الرياض، 1420هـ، ص 1856.  
<sup>2</sup> البغوي الحسين بن مسعود: معالم التنزيل (تفسير البغوي)، دار الطيبة، الرياض، 1409هـ، ج 7، ص 232.  
<sup>3</sup> الجلاد ماجد زكي: تعلم القيم وتعليمها، دار المسيرة، ط 2، عمان، 1427هـ، ص 17.  
<sup>4</sup> زهران حامد: علم النفس الاجتماعي، دار عالم الكتب، القاهرة، 1977، ص 32.  
<sup>5</sup> لطفی بركات أحمد: القيم والتربية، دار المريخ، الرياض، السعودية، 1982، ص 4.  
<sup>6</sup> أبو العينين علي خليل مصطفى: القيم الإسلامية والتربية، مكتبة إبراهيم حلمي، المدينة المنورة، السعودية، 1988، ص 251.

المطلب الثاني: مصادر القيم

إن عملية اكتساب القيم هي عملية تراكمية كما تختلف وتتعدد مصادر اكتسابها التي يمكن تحديدها:

- 1- الذات: إن الإنسان لا يسعى إلى تحقيق غاية ما إلا إذا لها صدى في نفسه وتستشير شفقاً خاصاً عنده فإن العمل القيمي لا بد أن يبدو جميلاً وجذاباً أمام الذات الإنسانية لكي تقدم عليه وبالتالي فإن هذه الذات تستعمل على إخضاع القواعد القيمية نفسها إلى نظرة الفرد وتقديره الخاص وهذا أمر محفوف بالمخاطرة لأنه لا يعطي القواعد القيمية الثابتة والاستقرار والاستمرارية اللازمة لها.<sup>1</sup>
- 2- الدين: للدين تأثير قوي في تكوين القيم لدى الأفراد على اختلافات مجتمعاتهم ودياناتهم وها التأثير القوي للقيم الدينية في المجتمع الإسلامي وتأثير مباشر على جميع نواحي الحياة حيث تعمل على تنشئة الفرد على القيم والمثل العليا الفاضلة، وفقاً لمجموعة من القيم تحمل الدينية كالصبر، الأخلاق، العدل، الحكمة، الموعظة.<sup>2</sup>
- 3- التراث: أي حصيلة التجارب السلف ويمثلهم في آثامهم أقوال ومخطوطات وكتب ومتاحف ومنشآت، الأسرة حيث تعتبر المصدر الوحيد في تكوين القيم لدى الشخص وخصوصاً في المراحل الأولى من العمر، حيث يكتسب منها الأساسات من الاحترام والحب والتقدير والعطف، ويرى أنتوني روبنز أن نجاح الأب والأم في الأسرة التقليدية له الدور الأكبر في برمجة الجزء الأكبر من قيمنا الأصلية بما يعبرون به دائماً عن قيمهم بإخبارنا بما يريدون أن نقوم به ونفعله ونؤمن به.<sup>3</sup>
- 4- المجتمع: للمجتمع دور في تكوين القيم لدى الأفراد فالمجتمع هو البيئة التي يعيش فيها الفرد، يتأثر ويؤثر فيها نتيجة علاقة مشتركة مع الآخرين، داخل الحدود أو نطاق معين تميزه عن غيره من المجتمعات.
- 5- التعليم: يعتبر الركيزة الأساسية في إحداث تغير في حياة الأفراد، وتغيير بعض المفاهيم والمعتقدات إلى مفاهيم أخرى، وتكوين قيم جديدة لديهم، ويرى أن التعليم عنصراً أساسياً في تكوين القيم حيث تسهم في تفتيح الأذهان وتغيير الأفكار القديمة، ويتبنى قيم جديدة تتناسب والتغيرات

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حامدات: قيم العمل والالتزام الوظيفي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2006، ص 33.  
<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل المعاصر الجديد، القاهرة، د.ت، ص 199.  
<sup>3</sup> روبنز أنتوني: قدرات غير محدودة، معهد الإدارة العامة، ترجمة مكتب جريز، الرياض، السعودية، 2000، ص 421.

الثقافية المتجددة، فالتعليم أحد وسائل تعريف النشأة بأن لكل جيل قيم أو معتقدات يجب احترامها وتقديرها والاستفادة منها بما يتفق مع التغييرات المستجدة.<sup>1</sup>

6- **الملاحظة:** للملاحظة دور في تكوين القيم لدى الأفراد فملاحظة الفرد للأشخاص في تصرفاتهم وطريقة أداء أعمالها تأثير عليه في تبني قيمهم أو ما يرى أنه يناسب من تلك الأعمال، كما أن احتكاك الفرد مع الآخرين في حياته اليومية وما يشاهده من سلوكهم إنما يعكس قيما معينة وهو يتبع أو يقلد بعض القيم التي توجد عندهم فهناك الآباء والمدرسون والموجهين والأصدقاء حيث يختلف هؤلاء في درجة التأثير عليه.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: تصنيفات القيم

هناك معايير باعتبارها صنف الفلاسفة وعلماء التربية وعلماء النفس وعلماء الاجتماع وقسموها كل حسب نظرته للقيم وهذه المعايير هي:

1/- **معيار محتوى القيمة:** فقد قام عالم النفس الألماني "سبرانجر" في كتابه أنماط الرجال بتصنيف القيم إلى:

- أ- **قيم دينية:** وهي الاهتمام بالمعتقدات والقضايا لروحية والدينية والغيبية والحث عن حقائق الوجود وأسرار الكون.
- ب- **قيم نظرية:** تعني بالاهتمام بالمعرفة وباكتشاف الحقيقة والسعي للتعرف على القوانين وحقائق الأشياء ومثل على هذا النمط بنمط العالم والفيلسوف.
- ج- **قيم اقتصادية:** وترتكز على الاهتمام بالمنفعة الاقتصادية والمالية والسعي إلى المال والثروة والإنتاج والاستثمار، ومثل هذا النمط برجال الأعمال والاقتصاد.
- د- **قيم اجتماعية:** وتعبر عن الاهتمام بالإنسان ومحبة الناس ومساعدتهم وخدمتهم والنظر إليهم نظرة إيجابية وتمثل هذا النمط الفرد الاجتماعي.
- هـ- **قيم جمالية:** وتعبر عن الاهتمام بالجمال وبالشكل وبالتناسق وهي تخص الشخص ذو الاهتمامات الفنية والجمالية.

<sup>1</sup>الخلف الجوهرة عبد المحسن: القيم القرابية في الأسرة السعودية، رسائل لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك (2) سعود، الرياض، 1994، ص 30.  
<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 31.

و- قيم سياسية: وهي عناية الفرد بالقوة والسلطة والتحكم في الأشياء أو الأشخاص والسيطرة عليهم.<sup>1</sup>

2/- معيار المقصد من القيمة: تصنف القيم باعتبار مقصدها إلى قسمين:

أ- قيم وسائلية: وهي القيم التي تعد وسيلة لغايات أبعد فهي ليست مقصودة لذاتها بل لتحقيق غاية عليا أبعد منها، مثل الاجتهاد في نهاية العام الدراسي والاستعداد للاختبارات تعد قيمة لدى الطلاب لكنها قيمة وسائلية يطمح من خلالها إلى تحقيق قيم عليا في حياته وهي المنصب والمال وغير ذلك.

ب- قيم غائية: وهي القيم التي تكون غاية في حد ذاتها، مثل السعادة في الحياة ونيل رضا الله عز وجل.

3/- معيار شدة القيمة: وترتبط الشدة بأمرين من درجة الإلزام التي تفرض على الفرد وشدة الجزاء والعقوبة على من يخالف تلك القيمة، وتنقسم القيم على ضوء هذا المعيار إلى:

أ- قيم ملزمة: وهي التي تكون درجة الإلزام فيها عالية والعقوبة على تركها عالية.

ب- قيم تفضيلية: وهي التي تكون درجة الإلزام فيها متوسطة والعقوبة خفيفة أو منعدم.

ج- قيم مثالية: وهي التي تكون درجة الإلزام فيها قليلة والعقوبة على المخالفة منعدمة.

4/- عمومية القيمة: ويقصد به مدى شيوع القيمة وانتشارها بين أفراد المجتمع، وتصنف إلى قسمين:

أ- قيم عامة: شائعة منتشرة في المجتمع، مثل الشعائر الدينية والزواج والتكافل الاجتماعي.

ب- قيم خاصة: ترتبط بفئة خاصة أو تتحدد بزمن أو مكان معين، مثل إخراج الزكاة، والاحتفال بالمناسبات الدينية.

5/- وضوح القيمة: وتنقسم القيم من حيث وضوحها إلى قسمين:

أ- قيم صريحة: يصرح بها الفرد ويعلن عنها بالكلام.

<sup>1</sup>الزيود ماجد: الشباب والقيم في عالم متغير، دار الشروق، عمان، 2006، ص 25.

ب- قيم ضمنية: قد لا يصرح بها الشخص ولكن يستدل عليها من خلال السلوك المنتظم الذي يصدر عن الأفراد ولذلك تعتبر قيما صادقة حقيقية.

6/- دوام القيمة: وتنقسم من حيث دوامها إلى:

أ- قيم عابرة: وهي القيم العارضة التي لا تدوم طويلا وإنما توجد لوقت قصير لارتباطها بحدث أو بظاهرة معينة تزول بزوالها مثل ما يسمى بالموضة.

ب- قيم دائمة: هي التي تدوم طويلا ويتناقلها الناس جيلا بعد جيل وتأخذ صفة الإلزام والتقدير كالقيم الخلقية من صدق وأمانة وعدل.

7/- الوسط القيمي: وتنقسم القيم باعتبار الوسط الذي تنشأ داخله إلى:

أ- قيم فردية: هي التي تظهر على الفرد ويمثلها الفرد حتى ولو كان وحيدا مثل قيمة الحفاظ على الوقت وقيمة الإنتاجية

ب- قيم اجتماعية: هي القيم التي تظهر إلا من خلال اختلاط الفرد بالمجتمع واحتكاكه بأفراد ذلك المجتمع.

#### المطلب الرابع: الاتجاهات النظرية المفسرة للقيم

##### 1/- النظرية النسقية:

نجد من بين المهتمين مفهوم النسق الاجتماعي "تالكوت بارسونز" بإسقاطه عن موضوع النسق، ويعتبر تالكوت من المساهمين في هذه النظرية النسقية كمنظور فكري منظم ظهر خلال الأربعينات في أمريكا، وكان ذلك بدراسة العناصر المكونة لظاهرة قيد البحث في علاقاتها وأشكال تطبيقها حيث تركز النسقية على حصر الشمول للمشاكل التي تحيط بالظاهرة، وبالتركيز على طبيعة العلاقات المتبادلة بين عناصر ما من أجل الوصول إلى هدف محدد.<sup>1</sup>

وتدرس هذه النظرية النسق من جانبين مهمين:

أ- الجانب البنائي: يجب الإشارة إلى أن البنائية مرتبطة بمفهوم النسق وتعني الطريقة التي يبني بها الجانب الحيوي داخل النسق، فالوظيفة التي تؤديها عناصر محددة بالموقع الذي تحتله المواصفات

<sup>1</sup> شيخاوي صلاح الدين: النسق القيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الأستاذ الجامعي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة، 2014 - 2015، ص 38.



والقدرات والإمكانيات المختلفة التي يتعلمها الموقع...حيث وظيفة النسق هي أساسا تبني الغايات التي يسعى إلى تحقيقها.

2/- - الإسهامات الفيبرية: لقد حدد العالم "ماكس فيبر" عند تطرقه للفعل الاجتماعي الذي قسمته إلى أربع أنماط من الفعل الاجتماعي وهي:

- **الفعل العقلي (المنطقي):** والذي توجهه الأهداف والغايات المحددة والوسائل الواضحة.
- **الفعل العاطفي:** هو عبارة عن سلوكيات صادرة عن أحاسيس ومشاعر خاصة يعيشها الفرد.
- **الفعل التقليدي:** هو تصرف (سلوك) يتأثر بالعادات والأعراف التقليدية السائدة في البيئة التي يعيش فيها.
- **الفعل القيمي:** وهو سلوك توجهه قيم معينة وتحكم تصرفاته وهذه القيم قد تدل على الأخلاقيات والجماليات...الخ.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: ثقافة المؤسسة الجزائرية

#### المطلب الأول: القيم في المؤسسة الجزائرية

ترتبط كفاءة أي مؤسسة بكفاءة أفرادها الذين يتوقف عليهم تفعيل سير العمل حيث يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة مقابل إشباع حاجاتهم المتباينة، وكلّي يتضمن المؤسسة مسألة تكيف أفرادها فيها واندماجهم وفق خصائصها يتوجب عليها تحقيق الانسجام بين الأهداف الفردية المتباينة وأهدافها التنظيمية العامة من خلال إيجاد ثقافة مؤسساتية على احتواء جميع الفاعلين فيها دون تمييز بين خصائصهم أو مكانتهم أو حتى فنّتهم المهنية، وهو ما قد يمنحهم شعور بالتوحد والاعتماد المتبادل ويدعم إحساسهم بالهوية التنظيمية ومن ثمة بالهدف المشترك.

#### أولا: القيم في منظمات العمل<sup>2</sup>

إن نجاح المؤسسة يتوقف على كيفية استيعاب أفرادها لقيم العمل المتضمنة في ثقافتها وطريقة توظيفهم لها، لذا فالسعي التنظيمي لترسيخ القيم الإيجابية لدى الفاعلين فيها والمنسجمة مع ثقافتها الرشيدة من شأنه بلورة السلوكيات الفردية والعمليات الإدارية تبعا للمتطلبات الحديثة للتنظيم، كما

<sup>1</sup>شخاوي صلاح الدين: مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup>سيد راضية: قيم العمل وعوامل تشكيلها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تحليل نقدي، العدد 13، ص 48.

يساهم من جهة أخرى في تعديل المواقف والميول السلبية للأفراد نحو العمل إلى اتجاهات إيجابية قوية مدعمة لاستمرارية المؤسسة وبقائها.

غير أن إرساء القيم الإيجابية في العمل والتأسيس لأخلاقياته يقع على عاتق الإدارة العليا باعتبار أن هذه الأخيرة هي المسؤولة على خلق واستمرار ثقافة تؤكد على أهمية تبني السلوك التنظيمي الإيجابي لجميع العاملين طوال وقت العمل وتعلمهم كيفية المحافظة عليها. فمن خلال سلوك القادة تتشكل انطباعات الأفراد ومواقفهم داخل المؤسسة مغذية بذلك قيم العمل لديهم، كما أن لإدارة الأفراد دور بالغ الأثر في ترسيخ نوعية القيم بالمؤسسة من خلال مدى كفاءة العمليات الإدارية الممارسة في الحياة اليومية، وهنا يجدر بنا التنويه بضرورة الأخذ بعن الاعتبار الجوانب الثقافية والاجتماعية المشكلة لقيم الأفراد أثناء قيام هذه الإدارة بمهامها من اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز... وتحتييدها لاستراتيجيات تعزيز لفاعليتها.

وفي إطار هذا السياق فإن القيم الاجتماعية والثقافية تؤثر على أداء المنظمات باعتبار أن هذه الأخيرة تستقطب مواردها البشرية من المجتمع، لذا فإن الفرد سينتقل حتما بكل خصائصه ومكتسباته بما فيها قيمه كونها جزء من هذه الخصائص من المجتمع إلى المنظمة حيث تتجسد قيم العمل في أخلاقيات وأفعال وممارسات تنبثق منها مبادئ ومعايير يلتزم بها الأفراد بعد أن تترجم هذه القيم في شكل سلوكيات تؤثر بالإيجاب أو السلب على فعالية المنظمة.

### ثانيا: مفهوم قيم العمل<sup>1</sup>

لقد ساهمت التحولات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي عرفتتها المجتمعات المعاصرة إلى حد كبير في تطوير مفهوم قيم العمل بعد أن اكتسب هذا الأخير معاني متعددة وأبعادا مختلفة وقيما جدية بلورها رواد علماء الاقتصاد وعلماء الاجتماع أمثال آدم سميث وكارل ماركس و ماكس فيبر... ومن بين هذه التعريفات المقدمة لهذا المفهوم ما يلي:

تعبر قيم العمل عن «مدى الإيمان بالعمل» كما تشير أيضا إلى «الأهمية النسبية للعائدات والمكاسب الضمنية والصريحة التي يجنيها الفرد من خلال ممارسته للعمل الرسمي ومن خلال رؤيته الذاتية لهذا العمل، وتعتبر قيمة العمل مفهوما ديناميا لارتباطها بواقعه حيث يشكل نسق قيم العمل عند

<sup>1</sup>سيد راضية: مرجع سابق، ص 49.

الفرد اتجاهاته الدالة على مركزية هذا النسق كما يحدد توجهات الأفراد ونوعية سلوكهم. وتعني أيضا «درجة الالتزام بالقيم الإدارية أو الفنية أو الاجتماعية. كما تدل كذلك على "مجموع القيم والمبادئ التي تحكم سلوك الموظف وتوجهه وتشكل معيارا للصواب والخطأ والحلال والحرام ويعتبر الخروج عليها تحت طائلة المسؤولية».

غير أن المتمعن لهذا المفهوم (قيم العمل) يلاحظ بأنه ينطوي على مجموعة من المعايير والمبادئ المرتبطة بالعمل والتي تعرض المنظمة على تنميتها في نفوس أفرادها وتأكيدا لهم بغية الحفاظ على تماسك البناء الداخلي لها، وبما أن قيم العمل هي مجموعة من المثاليات والمبادئ السامية التي يؤمن بها الأفراد وتحدد لهم سلوكهم الوظيفي فإن لكل منظمة قيم عمل خاصة بها تعبر عن فلسفتها في العمل وتميزها عن باقي المنظمات الأخرى، لذا من المنطقي القول أن المؤسسات الناجحة هي التي تؤكد باستمرار على القيم الإيجابية التي تمكنها من تحقيق النجاح والتميز التنظيمي.

#### ثالثا: تفاعل القيم في المؤسسة الجزائرية:

من المؤكد أن انتماء الفرد في مؤسسة ما ناتج عن ارتباطه بها في علاقة عمل غير أن طبيعة هذا الارتباط تترتب عنه قيم مهنية معينة تنتج فيما بعد ممارسات وسلوكيات تنظيمية مختلفة وبالنظر إلى ظروف نشأة المؤسسة الجزائرية عوامل تطورها فإن هذه الأخيرة كمجال تفاعل الأنساق القيمية لمجتمع العمل وهو ما يميزها عن غيرها من المؤسسات الغربية وحتى الشرقية من حيث مدى انسجام بنائها الداخلي مع طبيعة عملها وإستراتيجيتها ونوعية ثقافة العمل بها من جهة ومن جهة أخرى كيفية احتوائها لأفراد من حيث مدى قدرتها على تحقيق التوافق بين قيمها التنظيمية وقيمهم الشخصية وانعكاس كل ذلك على درجة تكيفهم واستقرارهم ضمن بيئة العمل بها.

فالمؤسسة الجزائرية تعتبر كتنظيم حديث النشأة إذ ما قورنت بنظرياتها الغربية التي بدور هام في تطور مجتمعها وتحديثها، بينما المؤسسة الجزائرية فقد عايشة عدة تغيرات تنظيمية أقرتها الظروف الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية للبلاد، وجعلتها تنمو بطريقة مغايرة لطريقة نمو المؤسسات الغربية، وهذا من حيث كثرة المظاهر السلبية التي طبعتها والتي سجلت على وجه

الخصوص في ممارساتها وعملياتها الإدارية من جهة وفي سلوكيات وتصرفات أفرادها من جهة أخرى<sup>1</sup>.

لقد عايشت المؤسسات الجزائرية عدة مراحل وتجارب تنظيمية أدخلت عليها تحولات وتغيرات مختلفة ليتبين فيما بعد أن هذه المؤسسات تعاني صعوبات كبيرة في تجسيد أهدافها المسيطرة ميدانياً وهو ما عرقلها عن تحقيق الفاعلية الاقتصادية حيث تجلت هذه المشكلات في صعوبة التجاوب الفعلي مع الأفراد متطلبات العمل التنظيمي وثقافة العقلانية، وبما أن هذه الثقافة هي نسفاً منسجماً من المفاهيم العامة ومنظومة قيمية راسخة يتبناها مجتمع العمل ويؤمنون بها إلى أن احتكاكها بثقافة المؤسسة بتقافة البنية المحيطة خاصة البيئة الاجتماعية والثقافية ساهم بحد كبير في تشكيل قيم الأفراد العاملين بها باعتباره أن مقومات تلك الثقافة لا تخدم العمل التنظيمي العقلاني ولا تتفق تطورات التنمية وجهودها الحديثة نحو التطور.

هذه الوضعية أنتجت إخلال كبير بقيم العمل وعملت على تدهورها وانتهيارها هو ما سمح بتنامي العديد من القيم السلبية غير المنسجمة وتطلعات المؤسسة الناشئة بل وتعيق سير عملها الجاد.

وبما أن المؤسسة الجزائرية هي النسق المفتوح على بيئتها المحيطة فإنها أصبحت كمنزلة لتفاعل عدت أنساب قيمية (تنظيمية وفردية)، لذا فهي اليوم أمام حتمية توحيد جميع هذه الأطر القيمية ضمن منظومة واحدة هادفة تؤكد على الجوانب التي من شأنها تعزيز فعاليتها ومن ثمة بفائها.

وقيم العمل لها دور بالغ الأهمية في تحقيق استمرار المؤسسات الاقتصادية وضمان تكيف أفرادها فيها وانسجامهم مع خصوصياتها تطوراً لما تتضمنه من معايير ومبادئ مستمدة من ثقافتها المؤسساتية الرامية إلى بلوغ سبل التميز والنجاح الاقتصادية حيث تسهم هذه القيم في توجيه الانفعال والميول والاتجاهات والمواقف ضمن الاتجاهات التنظيمية المختلفة وتقويمها تبعاً لما يخدم الأهداف العامة ومن شأنها أيضاً تفويض مسببات التنافس والصراع بين الأفراد والجماعات العمل، ومن خلال هذه القيم دائماً تنتشر المؤسسة رسالتها وتحدد استراتيجيات عملها وآليات نموها وتطورها عن طريق التنمية المستمرة للقيم الإيجابية يتحدد مستقبلها، وعليه فإن هذه القيم أساس بناء وإرساء ثقافة مؤسساتية ذات اتجاه مستقبلي إيجابي.

<sup>1</sup> - سيد راضية : قيم العمل وعوامل تشكيلها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص50.

رابعاً: عوامل تشكل القيم في المؤسسة الجزائرية<sup>1</sup>:

الحديث عن قيم العمل في الوسط التنظيمي الجزائري لإلى الحديث عن محددات انتشار الظاهرة ومسبباتها، وهناك من ربط هذه الوضعية بطبيعة تشكيل البناء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة وطبيعة الممارسات التي تتم بها بدليل التفاوت الموجود بين مؤسسة وأخرى في مدى قدرة كل منها في تجاوز أزمته وتحقيق أهدافها بأكثر فاعلية ونجاعة، وهناك من أرجعها إلى التركيبة النفسية التي تحكم سلوك الفرد والمجتمع وكذا مجموع القيم والأفكار والتقاليد الموروثة في المجتمع، كما يمكن إرجاعها أيضاً إلى الخصائص الفردية في حد ذاتها، وعموماً يمكن حصر هذه العوامل في النقاط التالية:

أ/ العامل الإيديولوجي<sup>2</sup>:

إن الصعوبات التي عرفتتها المؤسسة الجزائرية منذ بداية نشأتها جعلتها محورا أساسيا في إهتمامات الدولة وإستراتيجيتها التنموية، وتطور تعاقب السياسات التنموية عليها دخلت تناقضات داخلية وخارجية جعلتها تفتقر إلى شروط موضوعية الواجب توفرها في المؤسسة الاقتصادية الناجحة.

فالتحولات العميقة التي شهدتها المجتمع الجزائري في مختلف المجالات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية... والسياسات الإصلاحية التي عرفتتها المؤسسة الاقتصادية وما صاحبها من عمليات وممارسات تنظيمية عملت على ترسيخ ثقافة خاصة في نفوس الأفراد العاملين بها حيث طبعتها اتجاهات ومواقف سلبية إزاء العامل هذه الثقافة هيكلتها الخيارات الكبرى للسياسات التنموية المنتهجة من قبل النخب السياسية وغذتها تناقضات البناء الاجتماعي للنسق الكلي (المجتمع) وهو ما حصل دون انسجام هذه المؤسسات مع التطورات التنظيمية الحاصلة في المؤسسات الاقتصادية الناجحة

فتوعية القيم السائدة فيها - المؤسسة الجزائرية- مرادها نوعية الثقافة المنتهجة فيها والتي تعتبر كمحصلة تطور ثقافي للمجتمع الجزائري عامة والمؤسسة الاقتصادية خاصة عبر تطورها التاريخية بداية من الاستقلال وما تضمنت من تشريعات وتنظيمات في مجال تنظيم العمل المؤسسي والتي عرفت بدورها تحولات مميزة طبيعتها موثيق التسيير الاشتراكي وصولاً إلى مراحل إصلاحية، كل هذه التحولات خلفت عدم الانسجام بين القيم العمالية وبين القيم الإدارية والتنظيمية بوجه عام.

<sup>1</sup> - سيد راضية: قيم العمل وعوامل تشكيلها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص62.

<sup>2</sup> - سيد راضية: نفس المرجع، ص56.

لقد طعن الطابع الادبيولوجي والقانوني على كل مرحلة من مراحل التطور المؤسسة الجزائرية أكثر من الطابع الأدائي حيث تركز اهتمام النخب العليا على الجانب الاجتماعي مع إهمالهم شبه الكليل الجانب الاقتصادي ودوره في تعزيز الأهداف والاستراتيجيات العامة، فثقافة العمل بهذه المؤسسات تركزت حول إصدار القوانين المثالية واستيراد نماذج أجنبية خاصة بالتسيير غير منسجمة تماما مع الثقافة العمالية البسيطة والمنحدرة في أغلبها من أصول ريفية ومحافظة على قيمها التقليدية النابعة من تعاليم الإسلامية الحنيفة وهي في النفس تفتقد كثيرا لقيم العقلانية الخاصة بالتنظيم الصناعي، في هذا الصدد يرى بوفلجة غياث أن الجزائر ورثت بعد استقلالها نمطا غريب في تنظيمات ثم تحولت إلى تطبيق نظام إشتراكي ثم عادت أخيرا إلى تفتح على العالم من خلال اقتصاد السوق في حين بقيت قيم واتجاهات المسيرين على حالها ولم تساير التغيير في أسلوب التسيير.

وعليه فالمؤسسة الجزائرية لم تسعى لتأسيس منظومة قيمية موحدة وفعالة تعمل على تعميق القيم الإيجابية للعمل في نفوس الأفراد كالتبادلية بين مجتمع العمل داخل مؤسسة الواحدة، المشاركات الجماعية في وضع القرارات، تنمية روح المبادرة والابتكار وتعزيز الانتماء التنظيمي... الخ كقيم سامية لثقافة مؤسساتية فعالة.

إن المراحل التنظيمية التي طبعت المسيرة التنموية بالمؤسسة الجزائرية تطلبت في كل مرة تغيير أساليب التسيير والاستراتيجيات المتبعة بغية تحقيق الانسجام والتكيف مع الظروف الجديدة، لكن ذلك كان دون مراعاة قيم الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل و المؤسسات الأمر الذي عمل على تباين الأنساق القيمية في المؤسسة الواحدة عوضا عن توحيده.

وعليه يمكن القول أن سياسة الإصلاحات المنتهجة في الجزائر كانت كضرورة حتمية هدفت إلى غير أن الشيء الملاحظ على هذه السياسة المطبقة وما حملته من سلبيات وإيجابيات لم تراعي على الإطلاق تأثيرات البيئة المحيطة لبيئة العمل والمتمثلة خاصة في الأبعاد الثقافية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، فمن المؤكد أن التطبيق الآلي لنماذج التسييرية الناجحة في الدول الأجنبية لا يحقق نفس النتائج في المؤسسات المحلية في الخصائص المحلية أيضا باعتبار خصائص المؤسسة الأجنبية مستمدة من واقع المجتمع المتواجدة فيه والمختلفة تماما عن خصائص المجتمع الجزائري المتميز بثقافته العربية الإسلامية المغايرة تماما لثقافة هذه المجتمعات الأجنبية من جهة ومن جهة ثانية

اتسامه بطابعه الفلاحي أكثر من التصنيعي

### ب/ العامل التنظيمي<sup>1</sup>:

تتميز أغلب المؤسسات العمومية الجزائرية بتنظيمها البيروقراطي المعتمد على التسلسل الهرمي للمراكز الوظيفية والتوزيع الكبير للأدوات والمهام غير أنه ما يلاحظ على هذا النوع من التنظيمات تأثيرها بعدد من العوامل ككبر حجم المؤسسة وكثرة عمالها، فكلما ازداد تعقيدها وكثرت معوقات الوظيفية كصعوبة الاتصال بين مختلف الفاعلين فيها وغموض القوانين وتذبذب العلاقات وتعاضم شهور الأفراد بالاستياء والتذمر ومنه بالاغتراب في محيط العمل، وهو ما يعكس صعوبة التكيف والاستقرار الفعلي مع خصائص التنظيم ومتطلباته، كما أن عدم إتباع بعض الحاجيات الوظيفية للأفراد العاملين خاصة الحاجيات العليا منها كالتقدير والترقية والمشاركة على سبيل المثال خلق لديهم صعوبة في التجاوب الفعلي للدور المحارس وهذا ما عمل على تضيق عملية التفاعل الإيجابي داخل هذه المؤسسات وضعف من العلاقات الإنسانية فيها، ولعل هذه التعقيدات البيروقراطية عملت على الترسخ القوي للقيم البيروقراطية المعرقة لفعالية المؤسسة عوضا عن السعي نحو تأسيس نسق قيمي موحد وتعميقه في نفوس الأفراد خدمة لأهداف العامة.

إن تضخم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أوجد بيروقراطية تنظيمية متميزة بطابعها السلبي نظرا للتعثرات الحاصلة على مستوى الجانب التنظيمي والمتعارضة تماما مع تطلعات المؤسسة الناجحة ذلك أن انتهاج النموذج البيروقراطي في التسيير والقائم على تنميط الإجراءات التنظيمية وعلى آلية الممارسة الإدارية تقسيم العمل الأجهزة الإدارية قياسا بحجم وحداتها وحولها الى أجهزة هشة لذلك نمت الأعراض المرضية للبيروقراطية داخل مؤسساتنا في جانبها السلوكي والإداري.

إن قيم العمل السائدة في المؤسسة الجزائرية هي نتيجة الصراع متواصل بين عدة فئات تنظيمية متباينة فيما بينها من حيث نوعية القيم التي تتبناها تجاه العمل، وهذا ما أوجد تحالفات طبقية تقوم على تقوية روابط العلاقات الشخصية وتعظيمها خدمة لمصالحها الخاصة والمنافية تماما لعلاقات العمل المؤكدة للأهداف العامة بمعنى أن كل فرد غير منتهي إلى هذه التحالفات الطبقية تهش مصالحه ولا تأخذ بعين الاعتبار بغض النظر عن كفاءاته المعرفية والمهنية، وهو ما ساهد إلى حد كبير على

سيدا راضية، قيم العمل وعوامل تشكلها في المؤسسة الاقتصادية، ص58.

توظيف القيم البيروقراطية السلبية وتغذيتها خاصة عند الفئات المسيرة عوضاً عن توظيف القيم البيروقراطية الرشيدة التي تطمح إلى بلوغها والتي تؤكد على قيم العقلانية والرشد والكفاءة من خلال الامتثال الإيجابي لقيم المؤسسة واندماجه فيها.

وبغض النظر عن تعقد الإنسان القيمية المتواجدة في المؤسسة الجزائرية وتعارضنا فإن مؤسساتنا قائمة على تواجدها ثقافتين متعارضتين هما ثقافة الفئة المسيرة والتي رغم حداثتها وارتباطها بالفكر العربي إلا أنها أسست لقيم هشة وعلاقات متذبذبة وقواعد جامدة، بينما الفئة الثانية التي تحمل ثقافة تقليدية محلية ومنتشرة عند باقي المجتمع العمل المتواجد في قاعدة الهرم الإداري والتي أثبتت دوماً تمسكها الشديد لمنصبها وولائها على حساب الولاء والانتهاج للمؤسسة. أما الفئات القيادية الوسطى والمتمركزة في وسط السلم الهرمي للتنظيم فإنها تتواجد بين ثقافتين متناقضتين هما الثقافة الخاصة بالنخبة الإدارية العليا والثقافة العمالية ومحاولة بذلك تحقيق الانسجام القائم بين عقلانية قيم الإطارات المسيرة للفئة الدنيا المنفذة وهذا أثناء التعامل اليومي معهما، لذا فالاحتواء الإيجابي للقيم المتعارضة من خلال تقريب الثقافات المتناقضة أو توحيدها من شأنه الترسيع القيم عمل جديدة تضمن تماسك المؤسسة واستقرارها.

وبهذا يمكن القول بأنه ورغم السياسات الإصلاحية المتعاقبة التي مرت بها المؤسسة الجزائرية إلا أن هذه الاستراتيجيات التنظيمية التي ركزت على الجوانب المادية والتنظيمية في المقام الأول لم تؤسس ثقافة تنظيمية فاعلة تقوم على احتواء القيم المتناقضة والمتصارعة للأفراد العاملين بها بدليل أن هناك استمرارية في ظهور السلبيات المتصلة بالسلوكيات والاتجاهات والواقف والذي يؤكد تبني نفس المنظومة القيمية التي أكدت سلبيتها باستمرار الأمر الذي حكم على مصير هذه السياسات التنظيمية بالفشل، فالمؤسسة الجزائرية عجزت على استيعاب وإدراك أهمية البعد القيمي وتأثيره على فعاليتها وهو ما أعجزها أيضاً عن وضع معايير ضابطة لقيم العمل والتي يجب تأكيدها عند مجتمع العمل باستمرار.



ج/ العامل الاجتماعي والثقافي<sup>1</sup>:

تعاني ثقافة العمل بالمؤسسة الجزائرية من تأثير العادات القائمة فيها حيث اعتبرت هذه الثقافة وكأنها "إرث" دارت عليه السنين وتغيرت أمور عديدة ما عداها لتبقى هذه الثقافة تقليدية بالية وغير منسجمة مع تطلعات المؤسسة الرامية إلى تحقيق الكفاءة، كما أن التقاليد المجتمعية المحلية طغت على القيم الإسلامية السامية والأصلية وهو ما بطئ من معدل التنمية الاقتصادية المحلية.

هذه الثقافة السائدة في مؤسستنا كان لها دور بارز في تغيير عددا من المفاهيم المرتبطة بالعمل الأمر الذي عمل على تبني مجموعة من القيم المنشدة حاليا عند الأفراد العاملين حيث توارث أهمية تقديم الواجب عند الكثيرين وحلت محلها قيمة الحصول على الحق كما غيبت القيم الجادة المرتبطة بمفهوم الوقت والعمل والمؤسسة بعد أن تعمقت القيم المتسببة في إهدار الموارد وأخرى مرتبطة بعوائد العمل فقط ومن هذا المنطلق سيطرت هذه المفاهيم الخاطئة على المجتمع الجزائري في كل المجالات تقريبا وعلى رأسها المجال التنظيمي و انتخبت قيما سلبية كالمحاباة والقرابة والعلاقات الاجتماعية والتسبب والتمحور حول الذات... الخ وتعاضمت في نفوس الأفراد العاملين واعتبرت كواجبات اجتماعية لا يمكن التخلي عنها حتى ولو كان على حساب المصلحة التنظيمية العممة، لذا انخفض مستوى أداء المؤسسة بعد أن انعكست هذه القيم التقليدية سلبا على كفاءتها وفعاليتها خاصة فيما يتعلق بطبيعة عملياتها الإدارية ونوعية السلوكيات الواجب انتهاجها الأمر الذي يؤكد مدى تعمق هذه لقيم التقليدية المنحرفة على تعاليم الدين الإسلامي وقيمه السامية في نفوس الأفراد والتي أدت بدورها إلى بطئ وتيرة التنمية فيها.

وفي هذا الإطار تبرز لنا جليا عددا من الإفرازات القيمة لهذه الثقافة التقليدية على الوسط التنظيمي من خلال تهمين العلاقات الشخصية بين الأفراد حفاظا على المصالح الخاصة وتعظيمها واستغلال المنصب الممارس لأغراض شخصية والولاء له باعتباره وسيلة لإضفاء الشعور بالأهمية على شاغله وتبديد الممتلكات وتشنيت الجهود، إلى جانب هذا نسجل أيضا الخوف من التجديد والتغيير والرغبة في اتجاه الوضع على حاله والنظر إلى الابتكار والإبداع كأمور لا قيمة لها والخوف من المخاطرة واعتبارها تجاوزا يجب تجنبه وشيوع الوساطة بين الناس واعتبارها أمرا طبيعيا وعدم شعور الموظف بالمسؤولية تجاه أي خطأ في المنظمة مادام أنه لا يمسه شخصيا وبما أن ثقافة

- سيد راضية، قيم العمل وعوامل تشكيلها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص 61. <sup>1</sup>

المؤسسة والقيم المتضمنة فيها تأثرت بشكل كبير بالمعايير والقيم السائدة اجتماعيا باعتبار أن المجتمع يتكون من عدة أنظمة اجتماعية متصلة بنظام القيم والعقائد والتقاليد والمثل العليا والعادات المنتشرة في المجتمع فإن إهمال البعد الاجتماعي والثقافي للأفراد داخل المؤسسة الجزائرية انعكس سلبا على أدائهم وإنتاجهم في العمل وعلى سلوكياتهم الوظيفية ككل باعتبار أن هذه المؤسسة تحتوي على فئات عمالية غير متجانسة من حيث الخصائص الشخصية، وهذا ما يؤكد لنا مدى التباين في درجة الإدراك الإيجابي للدور الوظيفي لهذه الفئات المهنية من حيث الاستجابة لقواعد العمل والامتثال الفعلي لثقافة المؤسسة.

تعد القيم الاجتماعية والثقافية المنتشرة محليا امتدادا للثقافة الإسلامية المتميزة بقيمها السامية والتي تؤكد على دور الفرد والجماعة في تماسك المجتمع لذا فهي صالحة لكل زمان ومكان ومنسجمة مع كل نظام اجتماعي أو اقتصادي أو غيره، غير أن تأثر مجتمعنا بقيم أجنبية، مناقضة تماما لقيمنا المحلية خاصة تلك التي تؤكد على تبني النزعة الفردية من حيث تعظيم القيم المادية والمصالح الشخصية أحدث شرخا عميقا في منظومتنا القيمية (الاجتماعية والثقافية والأخلاقية) بعد أن تم التحرر من المعايير الدينية والضوابط الأخلاقية والقيم الاجتماعية، وعليه فإن مصير المجتمع يتأثر بثقافته ولا تبقى الاعتقادات المشتركة وقواعد السلوك الاجتماعي والأفعال العرفية والسمات المادية للمجتمع ثابتة بل تتغير حيث تثرىها ثقافات أخرى وربما تفسدها فالثقافات مفتوحة على بعضها وتمثل كلا متقلبا، لذلك انتشرت عدد من القيم السلبية أهمها: سيادة قيمة اللامبالاة بالمصلحة العامة والإشكالية على الغير وطغيان المصلحة الخاصة والعلاقات الشخصية في العمل و انتشار ظاهرة المحسوبية والرشوة والفساد في جميع المجالات الاجتماعية والأخلاقية والاقتصادية والسياسية...م ومن هنا يتوجب على المؤسسة استدراك أهمية النسق الثقافي والاجتماعي القيمي في التأثير على كفاءة المؤسسة وفعاليتها وأخذه في الحسبان عند تحديد الاستراتيجيات التنظيمية .

وهنا تبرز ضرورة مراجعة النسق الثقافي القيمي والاجتماعي بهدف استئصال القيم السلبية المتضمنة فيه تأكيدا لنجاعة المؤسسة وعقلانية أدائها، فالقيم التقليدية الموروثة برهنت على مر الزمن عن جمودها وعرقلت المؤسسة على مواكبة التغيرات التنظيمية الحاصلة، فالاحتواء التنظيمي الإيجابي والفعلي للقيم والمعايير الاجتماعية والثقافية من شأنه ضمن انسجام الأفراد العاملين مع الخصائص التنظيمية وهو ما يعزز استقرارهم في العمل وتمسكهم بالمؤسسة.

د/ العامل الاقتصادي<sup>1</sup>:

إن الممارسات والسلوكيات السائدة بالمؤسسة الجزائرية ليست نتاجا للقيم الثقافية والاجتماعية فحسب بل أن القيم الاقتصادية وفي مقدمتها القيم المادية الراسخة لدى العامل والتي تغلغلت الى كل المستويات الوظيفية ساهم إلى حد كبير في تغذية نوعية القيم والاتجاهات المنتشرة حول العمل.

فإهمال الروح الاقتصادية الفعلية داخل هذه المؤسسات وغياب القيم ذلت الطابع الجماعي الهادف إلى تحصيل المنفعة العامة سمح بتنامي قيما ذات نزعة فردية بحتة تتطوي على الجانب النفعي الرامي إلى سبل الإشباع المادي الخالص الأمر الذي من شأنه تغذية مسببات التنافر والصراع حول المصالح، ذلك أن تضارب المصالح الخاصة يعكس في دقيقة الأمر مدى تباين القيم الفردية المتبناة واختلافها، فكلما تضاربت القيم المادية عند الأفراد كلما اتجهوا نحو تعظيم مصالحهم الخاصة باعتبار أن تبني القيم الاقتصادية المادية يجعل من الفرد يميل الى ما هو نافع ومفيد ويتخذ من عمله وسيلة للحصول على الثروة حيث يقيم الأشياء تبعا لقيمتها المادية .

ومن أجل تدعيم القيم والمعايير السلمية في العمل لا بد من القيام بمحاولات متواصلة تدعو إلى التعرف على آليات تبني القيم الإيجابية من خلال توحيد ثنائية أهداف الفرد وأهداف المؤسسة بتوحيد القيم الاقتصادية داخل المؤسسة الواحدة الأمر الذي من شأنه التعزيز الفعلي للعمليات والسلوكيات التنظيمية الحضارية التي تؤكد على قيم تحسين الإنتاجية والكفاءة والاهتمام بالجودة والمنافسة الشريفة... الخ.

إلى جانب هذه المحددات الأساسية هناك عامل مهم لا يمكن إغفال تأثيره على المنظومة القيمية المنتشرة حاليا في الأوساط التنظيمية الجزائرية على وجه الخصوص وفي الوسط المجتمعي بوجه عام ألا وهو العامل العولمي- أي العولمة- وما يحمله من أنساق قيمية مؤثرة شئنا أم أبينا.

فالعولمة تفرض في عالم اليوم جملة من التحديات التي لا يمكن تجاهلها وإغفالها وأن تأثيراتها تكون سلبية على دول العالم الثالث كالجائر مثلا، وبما أن العولمة خاصة في جانبها الاقتصادي والثقافي تفرض قيما جديدة متسمة في غالبيتها بالفردية والاستقلالية والحرية المنبثقة في اصلها من النظام الليبرالي الغربي وباعتبار أن المؤسسة الجزائرية تعرف صعوبات كبيرة معرقة لفعاليتها فإنه

- سيد راضية، قيم العمل وعوامل تشكيلها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص 63.

يتوجب عليها عدم الاستهانة في مواجهة الظروف المحيطة بها والتعامل معها بحكمة ورشد بالغين لمحاصرة تأثيراتها السلبية المحتملة، وهنا يجب التنويه بضرورة وضع إستراتيجية تنظيمية جادة وفعالة تراعي خصوصيات الأفراد من جهة ومن جهة ثانية تنمي فيهم القيم الإيجابية نحو العمل والمؤسسة على حد سواء والمستمدة من النصوص الشرعية لديننا الحنيف.

إن تأثيرات العولمة اليوم هي تأثيرات قيمة على وجه الخصوص وأن خطر انهيار القيم الأصلية المنبثقة من العقائد الشرعية والأخلاقية وحلول قيم جديدة غريبة قائمة على المصلحية والفردية هو خطر عظيم، ذلك أن مسح القيم التقليدية الأصلية للفرد تجعله غريب في بيئته، وبهذا يصح لنا وصف العولمة بكونها ظاهرة عالمية تستهدف القيم الشخصية للأفراد، فالتحولات السريعة المحيطة بالمؤسسة أدت إلى صراعات قيمة خطيرة لا زالت تتفاعل حتى اليوم من غير الممكن لها أن ترسخ لقيم ثابتة، فأى قيم يكونها الفرد هي قيم فردية رأسمالية.

#### المطلب الثاني: ثقافة المؤسسة الجزائرية

إذا لم تكن للمؤسسة الاقتصادية ثقافة تنطلق من أهدافها وتطبع هيكلتها التنظيمية وتميز منظوماتها التسييرية وتوجه سلوكيات وأفعال أعضائها يحقق لهم الضبط والدمج الاجتماعي فيها. هذا ما سنتعرف عليه في المطلب من خلال تحليل مفهوم ثقافة المؤسسة ووظائفها انطلاقاً من مقارنة الفعل الاجتماعي لنصل في النهاية إلى تحديد العوامل التي تشكل أو تطبع البيئة الذهنية لعمال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

#### أولاً: مفهوم ثقافة المؤسسة:

نقصد بثقافة المؤسسة تلك المعايير والقيم وضوابط السلوك التي أنتجها الكيان الاجتماعي المتفاعل داخل المؤسسة بصفقتها منظمة تتميز بالاستقلالية النسبية على المحيط المتواجدة فيه، ومن أكثر التعاريف تداولاً تعريف E.HSCHEN التي يعرفها على أنها مجمل الاختبارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها مجموعة بشرية معينة وفي محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي و الاندماج الداخلي والتي اثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدها وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل<sup>1</sup>.

- بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 1998، ص07.

أما موريس ثيفيني M.theveneni يرى أن الثقافة هي كل ما يوحد المؤسسة في ممارستها وكذلك ما يميزها عن الآخرين.

أما الباحث الأمريكي في تعريفه لثقافة المؤسسة أو ما يسمى باللغة الإنجليزية corporate culture يقول أنها نسق القيم والمعتقدات المشتركة والمتفاعلة مع البيئة التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية للمجموعة البشرية المتواجدة في المؤسسة من إنتاج المعايير السلوكية<sup>1</sup>.

### ثانيا: الثقافة كموجه للأفعال من منظور الفعل الاجتماعي

منظور ثقافة المؤسسة من منظور الفعل يبحث عن السلوك والأطر المرجعية التي توجهه أو عن الفعل والمجاملات التي يتحرك فيها ظل المنظمة الاقتصادية بصفتها مجموعة أو جمعية لها أهداف محددة وواضحة تسعى إلى تحقيقها من خلال التوليفة التي تشكلها بين الوسائل والأفعال وبالتالي تصبح المنظمة اطار للفعل الاجتماعي الجماعي والهادف تحكمه عوائق المنظمة كعون إقتصادي وكذا عوائق البناء الاجتماعي بصفته نسق اجتماعي.

### أ/ المؤسسة كعون اقتصادي:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية كعون اقتصادي لأن مهمتها الأساسية إنتاج السلع والخدمات من أجل بيعها للغير وللقيام بهذه المهمة تعمل على جمع وترتيب وسائل الإنتاج يمكن اعتبارها نسق تقني في علاقاته من المحيط فبقدر ما يكون هذا النسق التقني الاقتصادي نقطة عبور للتدفقات الداخلية والخارجية تعتبر المؤسسة الاقتصادية كعون اقتصادي لأن مهمتها الأساسية إنتاج السلع والخدمات من أجل بيعها للغير وللقيام بهذه المهمة تعمل على جمع وترتيب وسائل الإنتاج يمكن اعتبارها نسق تقني في علاقاته من المحيط فبقدر ما يكون هذا النسق التقني الاقتصادي نقطة عبور للتدفقات الداخلية والخارجية يتطلب تحليلها وفهمها من منطلق المعرفة الدقيقة لخصائص هذا المحيط ومكوناته سواء كانت تقنية اقتصادية ، اجتماعية، ثقافية فالمنظمة علاقتها بالمحيط يمكن أن تكون متعلقة على نفسها مهمة بسيرها الداخلي، عندها تكون سلبية منفعة إزاء هذا المحيط ويمكن أن تكون متأقلمة ويمكن أن تكون كذلك فاعلة ومؤثرة في هذا المحيط، عندها يتحدد لها مجال للحرك والمناورة وتشكل لنفسها درجة من الاستقلالية عن هذا المحيط وعن العوائق التي ينتجها لها فبوجود هذه الدرجة من الاستقلالية

<sup>1</sup> - pierre Morin- eric de la vallée, le manager à l'écoute du sociologue paris, ed, organisation, 2000, p41.

والتأثير يصبح هذا النسق التقني يكون لنفسه أهداف وفي هذه الحالة يمكن ان نتكلم عن استراتيجية المنظمة والمجال الاستراتيجي للمنظمة وسلطانها على المحيط وبهذه الأهلية تصبح المنظمة قادرة على المساهمة في تحقيق وإنجاز المشروع التنموي للمجتمع.

### ب/ المؤسسة بصفتها شكل اجتماعي ملموس:

تضم المؤسسة بصفتها نسق اقتصادي مجموعة من الأفراد أو المجموعات البشرية، لهم خصائص سوسولوجية وثقافية مصنفين في مجموعات مهنية ومستويات هرمية هذا يعني هناك نسق لتنظيم اجتماعي متضمن لعلاقة السلطة والقيادة من جهة تقسيم المسؤوليات والمهام بواسطة قواعد تقنية أو قانونية محددة من جهة ثانية هي يعني:

- أن المنظمة الاقتصادية منتجة لنسق اجتماعي لأنها شكلت وصهرت من منطلق عقلانيتها وأهدافها بناء اجتماعي نوعي يتناسب مع أهدافها، ويختلف من حيث طبيعة العلاقات وشكل توزيع السلطات والمسؤوليات عن البناء الاجتماعي الذي أنتجته المنظمات التقليدية، كالعقلانية، العشيرة... الخ.

- أن هذا النسق الاجتماعي الذي يشكل المنظمة الاقتصادية وشكله يختلف على باقي الانسان الأخرى سواء النسق البيولوجي والنسق التقني لأن هذا النسق الاجتماعي له القدرة على التأثير في نفسه من أجل تغيير نفسه بنفسه<sup>1</sup>. هذه الخصوصية التي يتميز بها النسق الاجتماعي نجعل هذا الأخير يتحدد ويفهم ويعتبر بمدى قدرة هذا النسق الاجتماعي على تغيير وإعادة تشكيل هذه القواعد والمعايير والقيم التي تحكم السلوكيات وأفعال أعضاء المنظمة فالأنساق الاجتماعية بهذا المعنى هي الأفعال والنشاطات التي يمكن أن تتجاوز الضوابط والقواعد التي تحكم المنظمة ومن هذا المنطلق تظهر الأهمية لفهم الثقافة من هذا المنظور لأنها تعبر عن القدرة على الفعل والتغيير وليس الكفاءة والامتثال والاستقرار والثبات فقط.

### ثالثا: موجبات الفعل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

من خلال تحليل واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نجد أن القوانين التنظيمية والرسمية لا تأتي موضحة وشارحة لقيم ومعايير النجاح والفاعلية، أي لا تأتي لتكريس الدور الوظيفي وفق معايير ومقاييس الفاعلية. كما نجد أن السلوكيات الفردية للعمال أو المسيرين على حد سواء تتحكم فيها

<sup>1</sup> - marc Bosche, corporate culture la culture sans histoire in revue française de gestion n47-48, 1980, p32.

الإستراتيجية الجزئية المنطلقة من الأهداف الخاصة لكل فرد فيها وليس من الأهداف إستراتيجية جزئيا من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، أي أن الإستراتيجية الفردية تعمل منفصلة عن الكلية للمنظمة ومتمردة عليها.

فالسلكيات والأفعال التي تتحكم فيها الإستراتيجية الشخصية الناجمة عن المصلحة الذاتية تتم بدافع ما اصطلحت عليه في دراسة سابقة ب " السلطتية والربونية". فما هو إذن مفهوم هذين المصطلحين؟

#### أ/ السلطتية:

بالنسبة لنا يعبر هذا المصطلح عن واقع متفقر ومتدهور يفقد فيه التنظيم الاقتصادي أدنى مقومات استمراره وأدائه لوظائفه لعدم قدرته على انجاز الأهداف التي أنشأ من أجلها بالفاعلية المطلوبة وذلك لغياب عوامل التضامن بين الأفراد المكونين له من أجل تحقيق الأهداف التي وجدوا من أجلها في المنظمة، بمعنى آخر عدم قدرة النسق الثقافي الفرعي، على تحقيق آليات الدمج والضبط الاجتماعي في توجيه السلوكات والأفعال وفق متطلبات النسق الفرعي للأهداف، لأن وجود السلطتية كمنطلق ثقافي وعقلنة شخصية موجهة السلوكات و أفعال العمال داخل المؤسسة هو مؤشر على انتقال وعي الأفراد من مستوى أن الجماعة وأن المؤسسة الى المستوى أن الفرد فالسلطتية هي عبادة الأنا الفردي بحيث يصبح الفرد العامل لا يرى نفسه عضوا وجزءا من الكل بل يرى نفسه مركز هذا الكل.

فالسلطتية لا تنفي هذا الترابط الاجتماعي أو العلاقة الاجتماعية التي تقوم على المعاشرة والمأنسة. لكنها تنفي أن يكون هذا الترابط أو هذه العلاقة توجهها قيمة وظيفية أو حضارية، فوجود هذه العلاقة يكون من أجل:

- تحقيق مصلحة ذاتية شخصية في المقام الأول.

- حماية مصالح حصل عليها الفرد من وجوده في التنظيم.

فالسلطتية كبنية ذهنية أو كتقافة تنظيمية تشكلت وتطورت مع تطور نمط الإنتاج الصناعي في الجزائر، ولهذا نجد أن سلوكيات وأفعال الأفراد في التنظيم تتراوح بين مقومات الثقافة السلطتية ومقومات المجتمع المحلي حسب درجة اندماج كل فرد في هذه الثقافة أو تلك. ولكم مهما يكن من أمر

فإن سلوكياتهم وأفعالهم تكون على حساب قيم ومقومات العقلنة الاقتصادية والدور الوظيفي المرتبط بها والذي يقتضي التضحية بكل ما هو أني مصلحي، منفعي، ذاتي من أجل ما هو مستقبلي جماعي حضاري، ففي الثقافة السلطنتية تعطي المكانة والترتيب الاجتماعي داخل المؤسسة على أساس المهارة الشخصية وليس على أساس الجهد المبذول أو على أساس التفاني في خدمة غاية وأهداف المؤسسة.

إن السلطة القصرية والضابطة لا تكون للعقلنة الاقتصادية القائمة على اختيار وسائل مناسبة للأهداف المحددة من منطلق الإستراتيجية الكلية المنظمة، بل تكون العقلنة الذاتية القائمة على اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف شخصية من منطلق الإستراتيجية الذاتية لا غير:

وعليه فإذا كان أي تنظيم عقلاني والأفعال فيها تتوقف على وجود ثلاث مبادئ أساسية وهي:<sup>1</sup>

- **الهوية:** أي أن الفعل الاجتماعي لا بد أن ينطلق من هوية ليخدمها ويحقق أهدافها ومصالحها، والتي لا بد أن تكون في التنظيم الاقتصادي العقلاني المتجاوزة لهوية الأفراد.
- **المعارضة:** الفعل الاجتماعي يأتي كذلك لمعارضة أو مصارعة كيانات والتي يجب أن تكون في التنظيم الاقتصادي العقلاني متجاوزة لحدوده.
- **الشمولية:** ويقصد بها مجموعة القيم الثقافية سواء كانت حضارية أو ظرفية أو وظيفية والتي تعمل على توجيه السلوكات والأفعال المتواجدة في التنظيم وتوحيدها لتشكيل كيان أو بناء اجتماعي متكامل متضامن من أجل تحقيق الهدف. فيجب على هذه القيمة أن تكون متجاوزة لتحقيق الأفراد المتجاوزة له.

ب/- الزبونية:

يستعمل مفهوم الزبونية كثيرا في الكتابات الصحافية في الجزائر، حيث نجد أول استعمال له في الدراسات السوسولوجية في الجزائر عند "بيار بورديو" وما نستكشفه من كتابات أن الزبونية، كغيرها من القيم الاجتماعية والثقافية الأخرى، تقود السلوكات والأفعال في مجموعة اجتماعية معينة لتكريس روح التفاؤل والتضامن الاجتماعي فيها بدون حسابات اقتصادية لدى أفرادها إذن فهي قيمة ثقافية تعتبر آلية من آليات الدمج الاجتماعي لخدمة الروابط الاجتماعية، فوجود الزبونية بهذا المعنى

<sup>1</sup>بن عيسى محمد المهدي: مقارنة سوسولوجية لتحليل أزمة التنظيم الصناعي في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية، ورقلة، العدد1، ص 59.



يعتبر كقيمة عادية تجعل من الأفراد فيه يسخروا لخدمة بعضهم البعض والعمل على تحقيق مصالح بعضهم البعض فالزبونية تطلق من العلاقة الاجتماعية وتنتهي إليها.

أما في الاستعمالات العلمية في الدراسات السياسية والأنثروبولوجية، نجد أن لمفهوم الزبونية معنى آخر:

حيث تستعمل الدراسات الأنثروبولوجية الزبونية على أنها نمط أو شكل لعلاقة اجتماعية تربط بين الأفراد أو بين فرد ومجموعة كاملة تقوم على أساس الوساطة وأنها ميكانيزم لمجتمع معقد يقوم على أساس الوساطة، نستنتج من هذا التعريف أنها خرجت عن طابعها العام كقيمة اجتماعية عادية، لمجتمع محلي لتدخل ضمن قاموس المصطلحات العلمية، والتعبير عن واقع اجتماعي وثقافي في علاقاته سواء مع واقع اجتماعي وثقافي آخر يتصف بالتطور والتقدم أو مع واقع نظري تابع من هذه الثقافة المتطورة. فالزبونية كقيمة ثقافية واجتماعية تكرر الوساطة بدافع ثقافي واجتماعي وتتم في مؤسسات المجتمع الحديث.

أما الاستعمال الثاني لمفهوم الزبونية في الدراسات السياسية في العلوم السياسية وذلك في دراسة لمؤسسة السياسية وممارستها المختلفة من أجل فرض نفسها وسلطانها كمؤسسة حديثة على المجتمع المحلي، حيث عرفها "برينو إتيان" على أنها ميكانيزم يستعمل من طرف السلطة لدمج مجموعة هامشية أو محيطية والتي لها نسقها الخاص الذي يوجه سلوكياتها وأفعالها.

وتميزها عن المنظمات الأخرى، لدعا من المنطقي القول أن المؤسسات الأخرى هي التي تؤكد باستمرار على القيم الإيجابية التي تمكنها من تحقق النجاح والتميز التنظيمي.

### المطلب الثالث: القيادة في المؤسسة الجزائرية

عرفت المؤسسة الجزائرية كخيرها عدة أشكال من التجارب والمحاولات في مجال تنظيم العمل، من أجل دفع مهمة الإنتاج والأمان والقضاء على العراقيل التي وقفت ومازالت تقف أمام زيادة مستويات إنتاجية العامل في الورش الصناعية والمؤسسات الإدارية.

إن الحديث عن القيادة في الجزائر مرتبط بالتحويلات التي عرفتتها المؤسسة الصناعية الجزائرية الأغلب تلك التحويلات رافقتها التغيرات في ميادين الاتجاهات والعلاقات الاجتماعية والمهنية

بين الفئات الاجتماعية. ومن هذا المنطلق سنحاول دراسة مسألة القيادة من خلال ثلاث مراحل عرفتها المؤسسة الجزائرية.

### أولا : القيادة بالمؤسسة الجزائرية قبل أحداث أكتوبر<sup>1</sup>

اعتمد المشروع التنموي الجزائري على السياسة الصناعية القائمة على بناء قاعدة صناعية كبيرة تعمل على توفير مناصب عمل لأكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع، وبذلك أصبحت المؤسسة الصناعية تميل إلى أن تؤدي وظيفة اجتماعية أكثر منها اقتصادية واستقطبت المؤسسات الصناعية أيدي عاملة ليست لها أية تقاليد صناعية، وجدت نفسها أمام واقع تكنولوجي وتنظيم عمل جديد لم تألفه من قبل، ونفس الشيء يمكن أن يقال عن تلك الفئات المهنية التي أوكلت لها مهمة تسيير تلك المؤسسات الصناعية، لقد كانت هي الأخرى تنتمي في الغالب إلى وسط ريفي ساعدها تحصيلها لرصيد من المعارف العلمية من المؤسسات الجامعية على تحقيق نوع من الترقية الاجتماعية وتحولت إلى إحدى الفئات القيادية داخل المؤسسات الصناعية لتقوم بالإشراف على العمليات الإنتاجية وقيادة وفرق من اليد المنفذة.

في ظل هذه الظروف واجهت الفئات المسيرة عدة عراقيل لإتمام مهامها داخل فضاء العمليات الإنتاجية، تتمثل تلك العراقيل في المقاومة العمالية للمنطق الصناعي، العمليات الإنتاجية، تتمثل تلك العراقيل في المقاومة العمالية للمنطق الصناعي وثقافة المؤسسة، إضافة إلى الطابع الإيديولوجي والسياسي الذي طغى على تسيير المؤسسة الصناعية والذي عمل على تدهور الجو الاجتماعي.

ففي ظل هذه الثقافة السياسية والإيديولوجية السائدة أعطيت صلاحيات كبيرة للعامل لينظم وبحماس إلى التنظيم القوي داخل المصانع ألا وهو الفرع النقابي، والذي أصبح يشكل هيئة ذات صلاحيات كبرى في مجال تسيير المؤسسة الصناعية، فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات أعطى صلاحيات للنقابة لكي تصبح إحدى الهيئات التي يرى فيها العامل مؤسسة لحماية وتحقيق أهدافه. وبالتالي فالحق النقابي بالنسبة للعامل أصبح صلاحا يستعمله ضد كل أولئك المشرفين والإطارات المسيرة الذين يعتبرون خصما لا يمكن التعاون معه من أجل تحقيق الهدف المنشود الذي وجدت من أجله المؤسسة.

<sup>1</sup> مراد مولاي الحاج: إشكالية القيادة في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية، كراسات المركز، رقم 12، 2005، ص 34.

في ظل الظروف السياسية والثقافية والاقتصادية المحيطة بالمؤسسة الصناعية، وجدت الفئات القيادية داخل المؤسسات والمشرفة على العملية الإنتاجية نفسها أمام عراقيل وقفت حاجزا أو عائقا في وجه الأداء الحسن لمهامها. وفي نفس الوقت لا يمكن التغافل عن مسألة أساسية هي أن المؤسسة الصناعية لم تستثمر أية جهود أو أموال من أجل إدخال معايير القيادة بالمؤسسة .

### ثانيا : القيادة بالمؤسسة الجزائرية بعد احداث اكتوبر<sup>1</sup>

عرفت مؤسسة الصناعية أزمات متتالية نظرا لتدهور وضعها المالي المترتب هو الآخر عن الأزمة المالية التي عرفتها البلاد ، والناجمة بالأساس عن تقلص مداخيل الربيع البترولي الذي يعد المصدر المالي الأول بل الوحيد للبلاد وتعتبر هذه المرحلة أخطر مرحلة عرفتها المؤسسة الجزائرية ' فقد انتشرت موجات النزعات العمالية في أغلب المنشآت الصناعية .

أحداث أكتوبر كان لها صدى واسعاً بين الفئات العمالية التي رأت ان الفرصة سانحة أمامها لأحداث التغييرات الضرورية في أساليب التسيير والتنظيم المطبق من طرف الفئات المسيرة .لقد كانت ترى في تلك الفئات المسيرة الطرق المعارضة لطموحاتها وليس الساهر على تحقيق رفاهية المؤسسة الصناعية وبالتالي رفاهية العمال بصفة عامة عن طريق ربح معركة الإنتاج والإنتاجية .

انكشف الصراع داخل المؤسسة وظهر عداء العمال المنفذين للإطارات المسيرين بحيث ان أجل إضرابات العمال اتخذت شكل محاولات تهدف إلى منع الإطارات من الالتحاق بمناصب عملهم ، وإظهار قدرتهم على القيام بالعمل ومواصلة مهمة الإنتاج بدون هؤلاء الإطارات .

في مثل هذه الظروف يمكن القول أن المؤسسة بصدد تطبيق نمط قيادي يشبه " النمط الفوضوي" مادام العمال قد عملوا على زيادة الإنتاج ليظهروا أنهم هم الأساس داخل المؤسسة الصناعية، وباستطاعتهم الاستغناء عن أولئك المسيرين ورؤساء المصالح والفرق.

وقد وجهت الحركة العمالية اتهامات خطيرة للإطارات مثل الرشوة والمحسوبية واختفاء الأموال العامة ... وظهرت في نفس الفترة نقابة جديدة داخل المنشآت الصناعية، كما رأت الفئات العمالية الغاضبة بسبب تدهور وضعها الاجتماعي والاقتصادي إن الإطارات الذين كانوا يشرفون على العملية الإنتاجية هم السبب الأول والأخير في إفلاس مؤسساتهم.

وفي ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي رافقت هذه الأحداث، تفاقمت المشاكل داخل المؤسسات الصناعية، تدهورت الأوضاع المالية لأغلب المؤسسات وهذا نظرا لغياب الفعالية في العمل وانكشاف الستار الذي أظهر إن مؤسساتنا الصناعية كانت مؤسسات اجتماعية قبل أن تكون اقتصادية .

وفي ظل غياب نوع من العقلانية الاقتصادية داخل هذه المؤسسات وجنود العجلة السياسية وتفاقم أزماتها ، وجدت الإطارات نفسها حائرة أمام هذه الأوضاع فأصبحت مهمتها القيادية محدودة ووضعها مرهون بمستقبل غامض.

### ثالثا : القيادة بالمؤسسة الجزائرية في ظل اقتصاد السوق<sup>1</sup>

إن أزمة المشروع التنموي الجزائري القائم على الاقتصاد الموجه وجد نفسه وللضرورة الاقتصادية متوجها نحو اقتصاد السوق ، فلم تصبح هذه المؤسسات، مؤسسات اجتماعية، بل وهكذا ظهرت معايير جديدة لقيمة العمل ومناصب العمل في المجتمع في ظل غياب نوع من اقتصادية بالدرجة الأولى. لقد تم إغلاق العديد من المؤسسات الصناعية المفلسة وجرى تسريح الآلاف من العمال بفئاتهم المختلفة

فالإحساس بالتهديد بضياع منصب العمل أو التسريح من العمل يعد عاملا أساسيا في ظهور علاقات عمل جديدة داخل المؤسسات، علاقات قائمة على التعاون والتضامن بين الفئات العمالية المنفذة وفئة الإطارات المسيرين أو القياديين داخل المؤسسة.

فالإحساس بالخطر خلق جوا اجتماعيا جديدا داخل المؤسسات مما أدى إلى تضافر الجهود بين الفئات المهنية وتحديد الأهداف المشتركة للعملية الإنتاجية التي وجدوا من أجلها.

وهكذا ظهرت ثقافة جديدة مرتبطة بالواقع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الجديد المحيط بالمؤسسة.

لقد أدى التوجه نحو اقتصاد السوق إلى ظهور أشكال جديدة من العلاقة بين الفئات المهنية المختلفة داخل المؤسسة التي رأت أن مصيرها مشترك، لذلك وجب العمل من أجل تجاوز العراقيل

<sup>1</sup> مراد مولاي، المرجع السابق، ص 35.

التي تعيق ربح معركة الإنتاج، وبالتالي زادت أهمية سياسات تسيير الموارد البشرية في مواجهة الأخطار التي تهدد المؤسسة وعمالها في المحيط الجديد.

### خلاصة:

من خلال ما سبق نستطيع أن نقول بأن القيم هي صورة المجتمع، لأنها الضابط والمعياري الأساسي للسلوك الفردي والجماعي وتتنظم في مصفوفة البناء الفوقي الذي يعكس أهداف المجتمع، كما تعكس الأسلوب الذي يفكر به الأشخاص في ثقافة معينة ولها تأثير مباشر في السلوك يتوقف على مدى إشباع الحاجات حيث لاحظنا وجود تأثير مباشر ومتبادل بين القيم المتبناة تنظيمياً والقواعد المنتهجة، فالعادات والتقاليد الاجتماعية لها تأثير مباشر على السلوك التنظيمي للأفراد، حيث يتطلب نجاح المنظمة نسق قيمي متميز بطابعه البناء والرشيد حتى يضمن استمرارية العمل وفعاليتها، ذلك أن العمل يحتاج إلى قيادة واعية بالمتطلبات التنظيمية الموضوعية كما يحتاج أيضاً إلى قاعدة متماسكة ورزينة ومشبعة بالقيم المهنية السليمة التي تمنح المؤسسة مقومات فعلية للتميز والنجاح.

الإطار

الميدان

# الفصل الرابع الإجراءات

## المنهجية للدراسة

المبحث الأول: مجالات الدراسة

المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة

المطلب الثاني: المجال الزمني للدراسة

المطلب الثالث: المجال البشري للدراسة

المبحث الثاني: عرض النتائج وتفسيرها

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضيات

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات

المطلب الثالث: النتائج العامة



تمهيد:

في هذا الفصل يتم توضيح المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية حيث نتعرف على مجالات الدراسة (المجال المكاني والزمني والبشري) فضلا عن الأدوات المستخدمة في جمع البيانات التي تم تفرغها وتحليلها للإجابة على فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: مجالات الدراسة

المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة

أجريت الدراسة في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة، حيث أنشأت شركة سونلغاز في جوان سنة 1947 قررت الحكومة الاستعمارية بالجزائر تنمية الاقتصادية بإنشاء مؤسسة لتوزيع الطاقة EGA أوكلت لهذه المؤسسة مهمة إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز.

بالمرسوم التنفيذي 69/59 في 1969/07/26 الصادر في الجريدة الرسمية في 1969/08/01 أنشأت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد وبهذا أصبحت تحوز على احتكار وإنتاج نقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية، وبعد إعادة الهيكلة سنة 1983 ظهر نظام أساسي جديد لسونلغاز ينص على أن سونلغاز هي المؤسسة العمومية ذلت طابع صناعي تجاري، ويؤكد على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات الأسهم في 2002، حسب مرسوم (280/9) لتسمى اليوم بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات الطابع الصناعي والتجاري.

- الموقع:

نشأت مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة في سنة 1978، فكان حينها يطلق عليها اسم "مركز توزيع الكهرباء والغاز" وكان عمالها لا يتجاوز 30 عاملا وبعدها تم تطويرها وتغيير اسمها إلى "مديرية توزيع الكهرباء والغاز وتم إنشاء عدة وكالات لها وأصبحت تضم ما يقارب 450 عاملا على مستوى مقر المديرية ووكالاتها، تقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز في وسط المدينة في شارع ابن باديس وهو عبارة عن بناية بطابقين أول وثاني إضافة إلى طابق أرضي وهو يطل على الشارع بواجهتين جنوبية في المدخل الرئيسي لإدارة المديرية، كما يوجد مدخل ثالث من الناحية الشرقية يطل

على مجتمعات سكانية خاص بالسيارات والشاحنات الخاصة بالمديرية.

– وكالات التوزيع:

تضم مديرية التوزيع بالمسيلة (05) وكالات توزع لهم مهام مشتركة، مقسمة حسب الدوائر

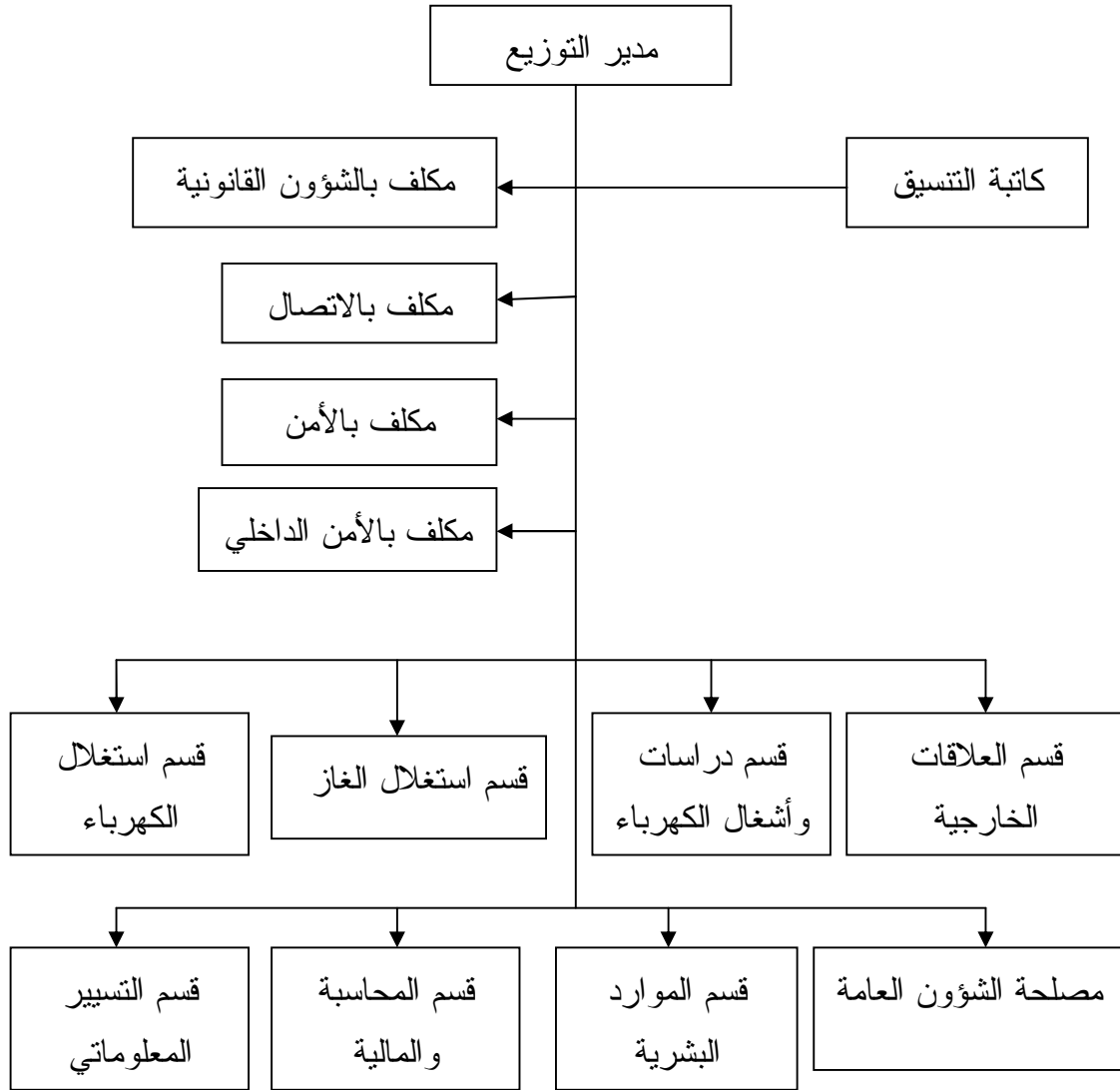
كالآتي:

- وكالة المسيلة وتضم: دائرة المسيلة، دائرة حمام الضلعة، دائرة الشلال.
- وكالة بوسعادة وتضم: دائرة بن سرور، دائرة بوسعادة، دائرة بئر هاني، دائرة سيدي عامر، دائرة سيدي إبراهيم.
- وكالة سيدي عيسى وتضم: دائرة عين الحجل، دائرة سيدي عيسى.
- وكالة عين الملح وتضم: دائرة عين الملح، دائرة امجدل، دائرة جبل امساعد.
- وكالة برهوم وتضم: دائرة برهوم، دائرة مقررة، دائرة أولاد دراج.

ومن مهامهم نذكر:

- مراقبة وصيانة شبكات التوزيع.
- مراقبة النوعية.
- مراقبة استمرارية التوزيع.
- التموين في ظروف مواتية.

الهيكل التنظيمي لمقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيطة



المطلب الثاني: المجال الزمني للدراسة

تم النزول إلى الميدان أول مرة إلى مؤسسة سونلغاز بالمسيلة يوم 2019/1/13 حيث تم فيها الاتصال بمديرية سونلغاز حيث كانت المقابلة الأولى مع مدير المؤسسة، وتم الحديث فيها عن نوع الدراسة والموضوع الذي ستنم معالجته داخل هذه المؤسسة، وبعد مقابلة مع مدير مؤسسة سونلغاز تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة، وقد قسمت إلى مرحلتين:

1- المرحلة الأولى:

تميزت هذه الفترة بقيامنا بالدراسة الاستطلاعية يوم 2019/3/24 حيث تم الوقوف والتعرف على مكان البحث ومعاينة أفراد المجتمع والتعرف على طبيعة المجتمع والتي يتحدد على إثرها اختيار عينة البحث، وقد تم تدوين المعلومات الخاصة عن المؤسسة من حيث موقعها، تاريخ نشأتها، عدد الإطارات فيها.

2- المرحلة الثانية:

يوم 2019/4/7 على الساعة 10:00 صباحا تم توزيع الاستمارات على أفراد العينة المبحوثة وقد استغرقت مدة أسبوعين مع زيارات متكررة، كما تم إجراء بعض المقابلات مع بعض رؤساء المصالح وانتهت الدراسة الميدانية يوم 2019/4/21.

المطلب الثالث: المجال البشري للدراسة

يمثل المجال البشري دراسة المجتمع الأصلي الذي تطبق على أفراد مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية والواقعية منهم.

ولكي تكون الدراسة علمية لا بد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة من أجل تحديد العينة المطلوبة للاختيار وجمع المعطيات من أفرادهم عن طريق استخدام الوسائل والأدوات المناسب.

ونتيجة لطبيعة الموضوع فإن دراستنا اقتصرنا على عينة من إطارات مؤسسة سونلغاز.

المنهج المستخدم في الدراسة:

للقيام بأي دراسة علمية وللوصول إلى حقائق معينة وجب إتباع منهج واضح ومحدد يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها، وعليه فإن المناهج التي تطبق في دراسة المشكلة وتشخيصها، وعليه فإن المناهج التي تطبق في دراسة الظواهر الاجتماعية تختلف وتتعدد بتعدد الموضوعات المدروسة، لذا فإن اختيار منهج من بين عدة مناهج يعتمد على طبيعة الموضوع المدروس والأهداف المراد تحقيقها من خلالها ولذلك فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة، متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع بهدف اكتشاف حقيقة جديدة أو التأكد من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات المنبثقة عنه وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها.

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف جمع البيانات والحقائق التي تتعلق بطبيعة الموضوع، فالمنهج الوصفي يهتم بدراسة الظواهر الطبيعية والاجتماعية والدراسات الوصفية، دراسة كيفية توضيح خصائص الظاهرة وكمية توضيح حجمها وتغيراتها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، والوصف يفسر دائما بيانات إحصائية تجرى عليها بعض المعالجات الإحصائية، ولا يقف عنه مجرد جمع البيانات والحقائق بل يتجه إلى تصنيف هذه الحقائق وتلك البيانات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها وتحديدتها بالصورة التي هي عليها كميًا وكيفيًا بهدف الوصول إلى نتائج نهائية يمكن تعميمها.

وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لأن الدراسة عقلية تحاول قدر المستطاع النفاذ إلى قلب الواقع الاجتماعي حتى تتمكن من تقديم صورة شاملة ومعبرة عن دور القيم السوسيوثقافية في تفعيل الأسلوب القيادي.

أدوات جمع البيانات:

لقد اعتمدنا في دراستنا على أدوات لجمع البيانات بما يتلاءم وموضوع بحثنا كالتالي:

**1- الاستمارة:** تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن

ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.<sup>104</sup>

وقد اشتملت الاستمارة على 5 محاور: محور البيانات الشخصية الذي اشتمل على بيانات الجنس، السن، مكان الإقامة الحالي، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الأقدمية.

المحور الثاني تعلق بالفرضية الأولى (للقيم السوسيوثقافية ودورها في تفعيل الأسلوب القيادي الرقابي) احتوت على 7 أسئلة.

المحور الثالث تعلق بالفرضية الثانية (تساهم القيم السوسيوثقافية في خلق الأسلوب القيادي الاتصالي) احتوت على 10 أسئلة.

المحور الرابع تعلق بالفرضية الثالثة (للقيم السوسيوثقافية دور في تحقيق الأسلوب القيادي التحفيزي) احتوت على 6 أسئلة.

الخامس تعلق بالفرضية الرابعة (تعمل القيم السوسيوثقافية في تفعيل الأسلوب القيادي الإشرافي) احتوت على 9 أسئلة.

وتم طرح مشكلة البحث وشرحها لهم لكسب ثقتهم والاستفسار على المعلومات الخاصة بالمؤسسة ويبين لهم أن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط وبعد معرفة عددهم تم توزيع الاستمارة عليهم وملاحظة الانفعالات التي تدل على صحة المعلومات.

## 2- الملاحظة:

هي إحدى أساليب جمع البيانات ومشاهدتها فهي تصور نظري وذلك للوقوف السائدة بين العاملين ورؤسائهم من جهة والقيم السائدة بينهم من جهة أخرى، وهي ملاحظة بدون مشاركة يتم معرفة نوع الأسلوب القيادي السائد في المؤسسة وتجيل بعض الملاحظات على ذلك.

<sup>104</sup> رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 123.

## 3- المقابلة:

تعتبر المقابلة واحدة من الأدوات التي يستخدمها الباحث المتخصص في العلوم الاجتماعية حيث تعرف بأنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر لاستغلالها في بحث علمي أو الاستعانة بها في التوجيه والتشخيص للعلاج.

يقصد بالمقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على البيانات الموضوعية.

يوم 2019/3/24 كانت لنا مقابلة مع بعض رؤساء المصالح في مؤسسة سونلغاز، حيث وافونا بمعلومات حول الدراسة، وقد قمنا بطرح بعض الأسئلة التي تخدمنا في بحثنا وكانت الإجابة صريحة، ودقيقة ومفيدة للبحث.

## عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة حيث يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه وقد اخترنا العينة القصدية التي تعرف:

هي اختيار شريحة أو جزء من المجتمع تكون ممثلة لكافة فئات مجتمع الدراسة، تحمل صفات مشتركة تعني الباحث عن دراسة كل وحدات المجتمع.

فبالتالي العينة القصدية هي الاختيار المقصود من طرف الباحث لعدد من وحدات المعاينة بما يتناسب وهدف البحث ولهذا وبالعودة إلى طبيعة الدراسة وأهدافها، اعتمدنا العينة القصدية في دراستنا، باعتبار ان المتغير المعالج هو القيم السوسيوثقافية للإطار ودورها في تفعيل الأسلوب القيادي حسب طبيعة الموضوع والمتغيرات المعالجة باعتبار أن هذا الموضوع يدرس القيم السوسيوثقافية للإطار الذي يمثل مراكز هامة في التنظيم ويكون مرتبط ارتباطا وثيقا بالعمليات القيادية بمعنى ان لديه سلطة القرار واتخاذ القرار والتوجيه والإرشاد وبالتالي هو لا يأخذ العينات البسيطة أو الفئات العمالية البسيطة التي هي مسؤولة عن التنفيذ بل يأخذ الأطارات المسؤولة عن القيادة والتوجيه فالمتغير هو

الذي فرص علينا اختيار العينة وطبيعتها وخصوصياتها حيث القيادة تقتصر على الإطارات والفئات المسيية لذا فقد كانت عينتنا مقصودة للإطارات، حيث قدر حجم عينة الدراسة بـ 65 مفردة، وتم توزيع الاستثمارات على كل مفردات العينة ومن بين الاستثمارات المسترجعة كانت هناك بعض الاستثمارات غير صالحة للدراسة وغير مكتملة للبيانات، ومن العدد الأصلي لمجتمع البحث، وبفقد (14) استثمارة بلغت عدد الاستثمارات الموزعة 51 استثمارة، ومنه يمكن حساب نسبة حجم العينة وفقا للطريقة التالية:

$$\text{النسبة} = \frac{\text{عدد المفردات} \times 100}{\text{حجم المجتمع}} = \frac{51 \times 100}{65} = 78\%$$

المبحث الثاني: عرض النتائج وتفسيرها

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضيات

1- تحليل نتائج البيانات الشخصية

الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	التكرار	النسبة %
ذكر	40	78.43
أنثى	11	21.57
المجموع	51	100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم 51 فردا، نلاحظ 40 فردا يمثلون حجم الذكور بنسبة قدرت بـ 78.43% مما يدل على أن أغلبية إطارات مؤسسة سونلغاز من الذكور، ويمكن تفسير ذلك إلى طبيعة توظيف العمال وطبيعة الأعمال التي يقومون بها والتي تتطلب أفراد لديهم قدرة عالية في تحمل العمل، وعدم إمكانية توظيف المرأة في وظائف ذات طبيعة تقنية وميدانية.



الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن

المتغير	التكرار	النسبة %
من 28 سنة إلى 32 ]	10	19.61
من 32 سنة إلى 36 ]	16	31.37
من 36 سنة إلى 40 ]	15	29.41
من 40 سنة إلى 44 ]	6	11.76
من 44 سنة إلى 48 ]	3	5.88
من 48 سنة إلى 52 ]	1	1.96
المجموع	51	100

أهم ما يمكن ملاحظته من خلال نتائج الجدول أن نسبة 31.37% من مجموع عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 32 سنة إلى 36 ] تليها نسبة 29.41% من مجتمع الدراسة أعمارهم بين من 36 سنة إلى 40 ] أما نسبة 19.61% تتراوح أعمارهم بين 40 سنة إلى 44 ] وأخيرا نسبي 5.88% و 1.96% تتراوح أعمارهم بين 44 سنة إلى 48 ] و 48 سنة إلى 52 ] وهذا يبين أن المؤسسة تعتمد على الطاقة الشبانية في العمل الإداري، كونها أكثر دافعية للعمل وأكثر سرعة للتكيف مع التكنولوجيا الحديثة كالإعلام الآلي والانترنت وإلى غيرها من الوسائل والبرامج الحديثة ويبين أيضا أن سياسة التوظيف مستمرة.

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان الإقامة

المتغير	التكرار	النسبة %
ريفي	6	11.76
حضري	45	88.23
المجموع	51	100

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية الباحثين يقيمون بالمدينة أي ما نسبته 88.23% و 11.76% من الباحثين يقيمون بالريف، وهي نتيجة متوقعة، ما دامت المؤسسة في وسط حضري،

والقليل من أفراد العينة من يتكبد عناء التنقل بالإضافة إلى تنقل معظم العمال من الأرياف إلى الحضر بعد توظيفهم في المؤسسة.

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	التكرار	النسبة %
ابتدائي	0	0
متوسط	0	0
ثانوي	11	21.57
جامعي	40	78.43
المجموع	51	100

يعتبر المستوى التعليمي من المحددات الكفيلة التي تقدم معلومات حول مفردات العينة ومستوى فاعليتهم داخل السياق المؤسسي وقد كشفت المعطيات الأميركية أن غالبية مفردات العينة من الفئات ذات المستوى الجامعي وذلك بنسبة 78.43% وهذا راجع لطبيعة ونوعية العمل حيث أن فئة الإطارات يجب أن تكون كفاءات ذات مهارات عالية، ف مقابل ما نسبته 21.57% من المستوى الثانوي.

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

المتغير	التكرار	النسبة %
أعزب	8	15.69
متزوج	36	70.59
مطلق	5	9.80
أرمل	2	3.92
المجموع	51	100

يظهر لنا الجدول أن نسبة 70.59% من مفردات العينة متزوجون ولديهم ارتباطات عائلية، بينما نسبة 15.69% من مجتمع الدراسة عزاب.

وهذا يبين لنا الحرص الشديد لفئة المتزوجين على العمل والتسبب به وذلك من أجل إعالة أفراد أسرهم لأن القدرة الشرائية هي في تزايد مستمر وأن تفكيرهم في تلبية حاجيات أفراد الأسرة متوقف

على العمل الذي يؤدونه.

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

المتغير	التكرار	النسبة %
أقل من 10 سنوات	17	33.33
أكثر من 10 سنوات	34	66.66
المجموع	51	100

في ضوء الإحصائيات التي يقدمها الجدول يبين أن نسبة 66.66% لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات، بينما نسبة 33.33% من مفردات العينة لديهم أقدمية أقل من 10 سنوات. يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية مفردات العينة لها أقدمية مهنية تفوق 10 سنوات وهذا ما يميل إلى الاستقرار في المؤسسة وهذه من عوامل الأداء الجيد في المؤسسة.

## 2- تحليل نتائج الفرضية الأولى:

جدول رقم (7) يوضح العلاقة بين أسلوب الرقابة لرئيس المصلحة وعلى ماذا يركز في عملية

### الرقابة

المجموع		قدراتهم الذاتية على إنجاز العمل		التزام العمال بقوانين وإجراءات العمل		يهم رئيس المصلحة في عملية الرقابة
%	ت	%	ت	%	ت	
41.18	21	23.08	6	60	15	أسلوب الرقابة المعتمد
						التشديد على الرسمية
35.29	18	53.84	14	16	4	إخماد المشاكل

رقابة ذاتية	6	24	6	23.0 8	12	23.5 3
المجموع	25	100	26	100	51	100

من خلال معطيات الجدول نجد أن أسلوب الرقابة لرئيس المصلحة يعتمد على التشديد على الرسمية تتمثل هذه الإجابة نسبة 41.18% من الإجابات هذا الأسلوب الرقابي يؤكد فيه رئيس المصلحة في عملية الرقابة إلزام مرؤوسيه بتطبيق قوانين وإجراءات العمل هذه الإجابة نسبة 60% وكذا تدعيم قدراتهم الذاتية على إنجاز العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 23.08%.

في المقابل نجد نسبة 35.29% من إجابات العينة تعزز أسلوب الرقابة التي تعزز إخماد في ظل عملية رقابية يعززون فيها التزام مرؤوسيه بالقوانين وإجراءات العمل تمثل نسبة 16% وبنسبة 53.84% يعمل رئيس المصلحة على تعزيز قدرات الذاتية لمرؤوسيه لإنجاز العمل.

في حين نجد أن الرؤساء من تعزز أسلوب الرقابة الذي يتميز بالرقابة الذاتية تمثل هذه الإجابة نسبة 23.53% في ظل عملية رقابية تعزز من خلالها تلك القيادة التزام مرؤوسيهما بالقوانين وإجراءات العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 24%، وتعزيز التزام مرؤوسيهما بتنمية قدراتهم الذاتية على إنجاز العمل فتمثل هذه الإجابة نسبة 23.08%.

نستنتج من خلال النتائج أن رئيس المصلحة يعمل على تعزيز أسلوب رقابي يتميز بالتشديد على الرسمية في ظل عملية رقابية تركز التزام المرؤوسين بقوانين وإجراءات العمل، مما يبين أن الرئيس يعمل على تعزيز التزام مرؤوسيه بقوانين وإجراءات العمل من خلال التشديد على الرسمية، حيث يفسر ذلك أن رئيس المصلحة متشدد في علاقته مع مرؤوسيه من أجل دفعهم بالتزامهم بقوانين وإجراءات العمل.

جدول رقم (8) يوضح العلاقة بين ما يهتم رئيس المصلحة في عملية الرقابة مع مرؤوسيه وكيفية ممارسته لها

المجموع		المعايشة الميدانية		المحاسبة والمساءلة		الزيارة المفاجئة للمكتب		كيفية ممارسة عملية الرقابة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	يهم رئيس المصلحة في عملية الرقابة
45.10	23	45.71	16	50	5	33.33	2	التشديد على الرسمية
54.90	28	54.28	19	50	5	66.66	4	إخماد المشاكل
100	51	100	35	100	10	100	6	رقابة ذاتية
		100	51	100	26	100	25	المجموع

من خلال الجدول نجد أن رئيس المصلحة يهتم في عملية الرقابة بتعزيز قدرات مرؤوسيه في قدراتهم الذاتية على إنجاز العمل بنسبة 54.90%، لكن تنفيذ العنصر في العملية الرقابية باعتماد الرئيس على الزيارة المفاجئة للمكتب بنسبة 66.66% وعن طريق المحاسبة والمساءلة لمرؤوسيه تمثل هذه الإجابة نسبة 50%.

في حين نجد نسبة 45.10% تهتم في عملية الرقابة بالتركيز على تعزيز الالتزام بالقوانين وإجراءات العمل، ينفذ هذا الهدف في عملية الرقابة من خلال المحاسبة والمساءلة بنسبة 50% وعن طريق المعايشة الميدانية للعمل مع مرؤوسيه بنسبة 45.71% وعن طريق الزيارة المفاجئة للمكتب تمثل هذه الإجابة نسبة 33.33%.

نستنتج أن رئيس المصلحة يعمل على تعزيز قدرة مرؤوسيه على إنجاز العمل، يكون من خلال الزيارة المفاجئة للمكتب والمعايشة الميدانية، مما يوحي أن رئيس المصلحة يسعى إلى تعزيز القدرات الذاتية لمرؤوسيه من خلال الزيارات المفاجئة لمكاتب مرؤوسيه من خلال المعايشة الميدانية في مدى

القدرة على الإنجاز الذاتي.

جدول رقم (9) يبين مدى مساهمة العمل في وضع النظام الرقابي

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	23	45.09
لا	28	54.90
المجموع	51	100

يبين هذا الجدول أن العمال لا يساهمون في وضع النظام الرقابي بنسبة 54.90% أما باقي أفراد العينة فهم يرون أن العمال يساهمون في وضع النظام الرقابي بنسبة 45.09%.

يمكن تفسير هذه النتيجة أن أغلبية المسؤولين داخل المؤسسة لا يعطون الفرصة للعمال لإبداء رأيهم والمشاركة في وضع النظام الرقابي.

ما يمكن استخلاصه كنتيجة أنه لا بد من إشراك العمال في وضع النظام الرقابي باعتبارهم أكبر شريحة داخل المؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن النظام الرقابي الناجح والفعال هو الذي يعتمد على جميع الشركاء داخل المؤسسة من إداريين وعمال وتقنيين.

جدول رقم (10) يبين مدى تناسب النظام الرقابي مع المهن والوظائف في المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	21	41.17
لا	30	58.82
المجموع	51	100

يبين هذا الجدول أن نسبة العينة التي ترى بأن النظام الرقابي لا يتناسب مع جميع المهن والوظائف تقدر بـ 58.82% أما نسبة العينة التي ترى بأن النظام الرقابي للمؤسسة يتناسب مع جميع المهن والوظائف تقدر بـ 41.17%.

بمقارنة النسب مع بعضها البعض يتضح أن هناك تباين في آراء العمال حول مدى تناسب النظام

الرقابي مع المهن والوظائف داخل المؤسسة بين مؤيد ومعارض.

ما يمكن استنتاجه أن النظام الرقابي مهما كانت طبيعته ومكانته في المؤسسة فإنه ليس مثالي يناسب كل المهن والوظائف بل ممكن أن يكون فيه بعض النقائص والهفوات والعيوب لأنه من صنع البشر.

جدول رقم (11) يبين آثار غياب الرقابة في المؤسسة

المتغير	التكرار	المجموع
الإسراف في استخدام الموارد المالية	11	21.56
الاختلاس والفساد	12	23.53
تدني الإنتاجية	28	54.90
المجموع	51	100

يبين هذا الجدول أن نسبة العينة التي ترى أن غياب النظام الرقابي بالمؤسسة يؤدي إلى تدني الإنتاجية قدرت بـ 54.90% في حين قدرت نسبة العينة التي ترى بأن غياب النظام الرقابي بالمؤسسة يؤدي إلى الاختلاس والفساد بـ 23.53% تليها نسبة 21.56% ترى بأن غياب النظام الرقابي بالمؤسسة يؤدي إلى إسراف في استخدام الموارد المالية.

ومنه نستنتج أن غياب النظام الرقابي يؤدي إلى ظهور العديد من المظاهر السلبية كما يؤدي غياب النظام الرقابي إلى عدم الانضباط في العمل من قبل العامل مما يقلل من كفاءة وأداء المؤسسة.

إن النظام الرقابي يلعب دور مهم وأساسي داخل المؤسسة فهو الذي يساهم في نجاحها وتحقيق أهدافها كما أنه يحمي المؤسسة من الفوضى والأخطار.

3- تحليل نتائج الفرضية الثانية:

جدول رقم (12) يبين تأثير متغير المستوى التعليمي على عملية الاتصال في المؤسسة

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي المتغير
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
17.65	9	17.5	7	18.18	2					جيدة
60.78	31	62.5	25	54.54	6					متوسطة
21.57	11	20	8	27.27	3					رديئة
100	51	100	40	100	11					المجموع

وفق متغير المستوى التعليمي يرى أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي الجامعي بأن عملية الاتصال متوسطة بنسبة 62.25% في حين أن نسبة المستوى الثانوي تقدر بـ 54.54% وهذا نظرا لأن ذوي المستوى التعليمي العالي لديهم دراية أكثر بالاتصال داخل المؤسسة.



جدول رقم (13) يبين العلاقة الاتصالية بالعمال

المتغير	التكرار	النسبة
إشاعة الثقة	23	45.10
إشاعة الحذر	5	9.80
علاقة رسمية فقط	23	45.10
المجموع	51	100

يبين لنا الجدول من النتائج المحصلة أن 45.10% من أفراد العينة يرون أن العلاقة الاتصالية تعبر عن إشاعة الثقة وبناء علاقة رسمية تليها نسبة 9.80% من العينة يرون بأن العلاقة الاتصالية تعبر عن إشاعة الحذر ومنه نستنتج أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل تتطلب قدرا كبيرا من الثقة فهي من أهم أسس النجاح في العمل، ذلك أن متطلبات العمل الإداري الناجح وجود بيئة مناسبة ومفعمة بالود والشفافية ترفرف في أجوائها الثقة وتلقي بطلانها على محيط العمل.

جدول رقم (14) يبين علاقة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس

المتغير	التكرار	النسبة %
ضعيف	6	11.76
متوسط	30	58.82
جيد	15	92.42
المجموع	51	100

يبين لنا الجدول من النتائج المتحصلة أن 58.82% من العينة الاتصال بينهم وبين مرؤوسيهم متوسط، وهي نسبة تؤثر نوعا ما على الاتصال وتداول المعلومات تليها نسبة 29.42% من أفراد العينة علاقة الاتصال بينهم وبين مرؤوسيهم جيدة، وهي نسبة تؤكد على حسن العلاقة وهو ما يبرزه النتائج المحصلة وهذا ما يؤثر بالإيجاب على عملية الاتصال الداخلي بالمؤسسة والذي ينجم عنه حسن انتقال المعلومات وتداولها بطريقة جيدة سهلة وفعالة يكون لها أثر إيجابي على مردودية العمل وفعاليتها على

تغيير المؤسسة ككل.

في حين نجد أن 11.76% من الأفراد أنه ضعيف هي نسبة غير مؤثرة على عملية الاتصال وتسيير المعلومات مقارنة مع النسب الأخرى المتحصل عليها.

جدول رقم (15) يبين الوسائل الأكثر استخداما في الاتصالات

المتغير	التكرار	النسبة %
عن طريق المراسلات الإدارية	13	25.49
عن طريق الهاتف	22	43.13
عن طريق رئيس المصلحة	16	31.37
المجموع	51	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 43.13% من العينة يتواصلون عن طريق الهاتف وتليها نسبة 31.37% من العينة يتواصلون عن طريق رئيس المصلحة وفي حين نجد نسبة 25.49% يستخدمون المراسلات الإدارية في الاتصالات الإدارية، ونستنتج أن الوسيلة الأكثر استخداما في الاتصالات هي عن طريق الهاتف.

جدول رقم (16) يبين مساهمة الاتصال في زيادة فاعلية العمل داخل المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	45	88.23
لا	6	11.76
المجموع	51	100

يوضح لنا الجدول أن نسبة 88.23% أدلوا أن الاتصال يساهم في زيادة العمل داخل المؤسسة، بينما نجد أن نسبة 11.76% أدلوا بأن الاتصال لا يساهم في زيادة فاعلية العمل داخل المؤسسة ومنه نستنتج بأن الاتصال يساهم في تحسين الأداء وزيادة الانتاج.

جدول رقم (17) يبين تأثير الأقدمية في العمل على الأداء الاتصالي

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	39	76.47
لا	12	23.53
المجموع	51	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 76.47% يرون أن الأقدمية في العمل تؤثر على التواصل بين العمال في حين أن 23.53% يرون عكس ذلك أي الأقدمية ليس لها تأثير على التواصل ونستنتج من خلال ذلك أن الاتصال يتأثر بالأقدمية في العمل.

جدول رقم (18) يبين الصعوبات التي تعيق الاتصال بين العمال والرئيس

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	27	52.95
لا	24	47.05
المجموع	51	100

من خلال الجدول نجد أن نسبة 52.95% يقولون بأن هناك صعوبات تعيق الاتصال بين الرئيس والمرؤوس في حين أن نسبة 47.05% يقولون بأنه ليس هناك صعوبات تعيق الاتصال بينهم غير أن هناك تقارب بين النسبتين وهو ما يدل على أن هناك اختلاف في وجهة النظر نتيجة الصعوبات التي يواجهونها داخل المؤسسة.

جدول رقم (19) يبين نوع الصعوبات التي تعيق الاتصال بين الرئيس والرئيس

المتغير	التكرار	النسبة %
صعوبات تنظيمية	20	74.07
صعوبات مادية	3	11.11
صعوبات نفسية	4	14.81
المجموع	27	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 74.07% من أفراد العينة أجابوا بأن الصعوبات التنظيمية في

حين أن نسبة 11.11% صعوبات مادية ومنه نستنتج بأن الصعوبات التنظيمية والنفسية من بين المعوقات التي يواجهها الاتصال داخل المؤسسة.

**جدول رقم (20) يبين تأثير البعد المكاني على الاتصال بين الرئيس والرئيس**

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	18	35.29
لا	33	64.70
المجموع	51	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 64.70% من أفراد العينة أجابوا بأن البعد المكاني بينهم وبين المرؤوسين لا يعيق الاتصال بينهما في حين أن نسبة 35.29% أجابوا بأن البعد المكاني يعيق الاتصال بينهم وبينهم مرؤوسيه ومنه نستنتج بأن موقع بعض الموظفين قد كان لهم عائق اتصالي داخل المؤسسة.

**جدول رقم (21) يبين عقد المؤسسة اجتماعات دورية مع العمل**

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	22	43.13
لا	29	56.86
المجموع	51	100

من خلال الجدول نلاحظ بأن نسبة 56.86% من أفراد العينة أدلوا بأن المؤسسة لا تقوم بعقد اجتماعات في حين أجابت نسبة 43.13% من أفراد العينة بأن المؤسسة تقوم بعقد اجتماعات بحل مشاكل المؤسسة وتسييرها وهذا يوضح لنا بأن المؤسسة لا تهتم بمعالجة مشاكل الموظفين وهو يخلق صعوبات اتصالية داخل المؤسسة.

4- تحليل نتائج الفرضية الثالثة:

جدول رقم (22) يبين مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	18	35.29
لا	33	64.70
المجموع	51	100

حسب الجدول الموضح فإن نسبة 64.70% من أفراد العينة يرون أنها لا تهتم بعملية التحفيز، بينما نسبة 35.29% من أفراد العينة يعبرون عن اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز، وهذا يدل على عدم اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز، لأن نسبة الذين أجابوا بـ "نعم" ضئيلة عندما تقارن بأولئك الذين أجابوا بـ "لا".

جدول رقم (23) يبين سياسة التحفيز المعتمدة لدى رئيس المصلحة

المتغير	التكرار	النسبة %
سياسة العقاب	20	39.21
سياسة الثواب	17	33.33
سياسة الدعم	14	27.45
المجموع	51	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 39.21% من أفراد العينة يعتمدون سياسة العقاب بينما نسبة 33.33% من أفراد العينة يعتمدون سياسة الثواب تليها نسبة 27.45% يعتمدون سياسة الدعم ومنه نستنتج أن رئيس المصلحة متشدد في تحفيزه لمرؤوسيه باعتماده سياسة العقاب.

جدول رقم (24) يبين موضوعية العملية التحفيزية

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	17	33.33
لا	34	66.66
المجموع	51	100

من خلال الجدول أن نسبة 66.66% ترى أنه ليس هناك أساليب موضوعية في العملية التحفيزية بينما نسبة 33.33% فقد أجابت أن عملية التحفيز تتم بصفة موضوعية ومنه نستنتج أن هناك خلل في القيام بهذه المهمة الإدارية الضرورية لاستمرارية نجاح أي مؤسسة.

جدول رقم (25) يبين مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال العملية التحفيزية

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	30	58.82
لا	21	41.17
المجموع	51	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 58.82% أجابوا بأن المؤسسة تحقق أهدافها من خلال التحفيز، بينما نسبة 41.17% أجابت بأن المؤسسة لا تحقق أهدافها بعملية التحفيز، ومنه نستنتج أن تحفيز العمال يعد عاملاً مساهماً في انخراطهم في تأدية المهام التي تحقق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (26) يبين الأوقات المناسبة لمنح الحوافز

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	22	43.13
لا	29	56.86
المجموع	51	100

من خلال الجدول نسبة 56.86% يرون بأن الأوقات غير مناسبة فقدرت نسبتهم بـ 43.13% ومنه نستنتج أن منح الحوافز في غير أوقاتها يعد جانباً سلبياً لحد ما يدفع العمال للتراخي عن أداء نشاطهم وأعمالهم.

5- تحليل نتائج الفرضية الرابعة

جدول رقم (27) يبين تأثير المعوقات التقنية للإشراف الإداري

المتغير	التكرار	النسبة %
عدم تنفيذ بعض العمال لتوجيهات المشرف	17	33.33
ضعف النمو المهني للعامل	34	66.66
المجموع	51	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 66.66% تصرح أن ضعف النمو المهني للعامل يعد عائقاً للعملية الإشرافية في حين نسبة 33.33% تصرح أن عدم تنفيذ بعض العمال لتوجيهات المشرف يعد عائقاً للعملية الإشرافية، ومن نجد أن ضعف نموهم المهني مرده أبعاد مختلفة، وضعف العملية الإشرافية في حد ذاتها لا يحسن من نموهم المهني وهنا تسجل عملية عكسية معقدة حيث أن العامل لا ينمو مهنياً بسبب الإشراف الإداري وفي الوقت ذاته يعد ذلك النمو المهني الضعيف للعامل عائقاً أمام العملية الإشرافية.

جدول رقم (28) يبين تأثير المعوقات الاقتصادية على العملية الإشرافية

المتغير	التكرار	النسبة %
قلة الوسائل	32	62.74
قلة الحوافز المادية	19	37.25
المجموع	51	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 62.74% يرون بأن قلة الوسائل تؤثر على العملية الإشرافية في حين نجد نسبة 37.25% من أفراد العينة يرون أن قلة الحوافز المادية تؤثر على العملية الإشرافية ومنه نستنتج أن التحضيرات والتجهيزات العلمية مطلب وعامل أساسي لإنجاح العملية الإشرافية.

جدول رقم (29) يبين على ماذا يركز المشرف الإداري لإتجاح العملية الإشرافية

المتغير	التكرار	النسبة %
كل ما هو مادي وتقني	15	29.41
كل ما هو إنساني	5	9.80
كلاهما معا	31	60.78
المجموع	51	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تركز على ما هو مادي وتقني وإنساني أي كلاهما معا بنسبة 60.78% لتأتي بعدها نسبة 29.41% تركز على ما هو مادي وتقني فقط، تليها نسبة قليلة جدا تركز على ما هو إنساني ومنه نجد أن أغلب المشرفين في المؤسسة يركزون على كل ما هو مادي وتقني بالإضافة لكل ما هو إنساني أي مع مراعاة الجانب الإنساني.

جدول رقم (30) يبين إثارة الأساليب الإشرافية لدافعية العمال وتحفيزهم على العمل

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	33	64.70%
لا	18	35.29%
المجموع	51	100%

من خلال الجدول نرى أن نسبة 64.70% من أفراد العينة يرون أن الأساليب الإشرافية تثير دافعية للعمال وتحفيزهم على العمل في حين نجد نسبة 35.29% ترى أن الأساليب الإشرافية المطبقة لا تثير دافعية للعمال ولا تحفزهم على العمل، ومنه فنلك الأساليب من منظورهم سياق أدائي يقود إلى تحقيق الأهداف المرجوة.



جدول رقم (31) يبين الوسيلة الإشرافية الأنجح في التكوين المهني

المتغير	التكرار	النسبة %
الوسائل الفردية	9	17.65
الوسائل الجماعية	6	11.76
كلاهما معا	36	70.58
المجموع	51	100

من خلال الجدول نرى أن الوسيلة الإشرافية المفضلة هي بنوعها الفردية والجماعية بنسبة 70.58% في المقابل نجد نسبة 17.65% تفضل الوسائل الفردية لتليها نسبة 11.76% تفضل الوسائل الجماعية ومنه نستنتج أن استحسان أفراد العينة يؤكد قابليتهم للتأقلم والتفاعل مع كلتا الوسيلتين.

جدول رقم (32) يبين ممارسة بعض العمال لصلاحيات المشرف

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	16	31.37
لا	35	63.62
المجموع	51	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 63.62% أجابت بعدم ممارسة العمال لصلاحيات المشرف في حين نجد نسبة 31.37% طرحت فكرة ممارسة العمال لصلاحيات المشرف، ومنه نجد أن هناك ممارسة إشرافية لتفزع المشرف الإداري لعمله وزيادة كفاءته المهنية.

جدول رقم (33) يبين ملاحظات أخرى مضافة

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	5	9.80
لا	46	90.19
المجموع	51	100

من خلال الجدول نلاحظ إعراض أغلبية أفراد العينة بنسبة 90.19% عن إضافة ملاحظات حول الموضوع، في حين أبدى القليل منهم بنسبه 9.80% رغبتهم في إثراء الموضوع بوجهات نظر متباينة،

فمنهم ألح على ضرورة الارتقاء بالعملية الإشرافية ومنهم من رأى أن العملية الإشرافية تساهم في زيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف ومنهم من رأى أن عملية الإشراف لم تف بمتطلبات العملية الإدارية وطموحات العمال.

#### المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات

##### 1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على ما يلي: للقيم السوسيوثقافية دور في تفعيل الأسلوب القيادي الرقابي:

بناء على المعطيات الإحصائية الميدانية فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن نسبة 60% من مجموع أفراد العينة أجمعوا على تشديدهم على الرسمية في ظل العملية الرقابية مع التركيز على تعزيز المرؤوسين بالتزامهم بقوانين وإجراءات العمل وهذا ما يوضحه رقم (7).
- العلاقة بين ما يهم رئيس المصلحة في عملية الرقابة مع مرؤوسيه وكيفية ممارسته لها من خلال تنفيذ العملية الرقابية بالزيادة المفاجأة للمكتب بنسبة 66.66% هذا ما يوضحه الجدول رقم (8).
- غياب الرقابة وآثاره على تدني الإنتاجية وهذا ما أجمع عليه أفراد العينة بنسبة 54.90% وهذا واضح في الجدول رقم (11).

ومنه أظهرت هذه النتائج أن القيم والمعايير السائدة في المؤسسة تساهم في تفعيل القيم والقواعد السلوكية السائدة، حيث تلعب القيم دوراً في غاية الأهمية في العلاقات بين الرئيس والمرؤوس فهي تؤثر كيف ينظر القائد إلى مختلف الأفراد، فالقائد الذي يعطي قيمة للرقابة الذاتية قد يجد صعوبة في التعامل قد يختار إقامة علاقة جد متشددة ورسمية بالزامهم بقوانين وإجراءات العمل وانعدام تناسب النظام الرقابي مع المهن والوظائف، إلا أن انعدام النظام الرقابي يؤثر سلباً على المؤسسة وإنتاجيتها.

##### 2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على ما يلي: تساهم القيم السوسيوثقافية في خلق الأسلوب القيادي

الاتصالي:

بناء على المعطيات الإحصائية للدراسة الميدانية فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن نسبة 45.10% من مجموع أفراد العينة يرون أن العلاقة الاتصالية تعبر عن إشاعة الثقة وهذا ما بينه جدول رقم (13).
- نسبة 58.82% من مجموع أفراد العينة ترى أن علاقة الاتصال بينهم وبين المرؤوسين متوسطة وهذا ما يوضحه جدول رقم (14).
- نسبة 88.23% من أفراد العينة أكدوا أن الاتصال يساهم في زيادة فاعلية العمل داخل المؤسسة وهذا ما نجده في الجدول رقم (16).

ومنه أظهرت نتائج هذه الفرضية أن فعالية الاتصال تخضع لممارسات الأفراد ذوي خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، تمثل قيمتهم المحددة لكيفية ممارستهم لعملية الاتصال داخل المنظمة كعملية تنظيمية، حيث يخضع إلى الاتجاه الفكري السائد في المنظمة والحالة الذاتية لطرفي الاتصال (الرئيس والمرؤوس)، حيث يسعى الاتصال إلى التعريف بما يجري في المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة فعاليتها وإشاعة الثقة بين الإدارة والعمال من خلال توثيق العلاقة الاتصالية بين الرئيس والمرؤوس.

### 3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على ما يلي: للقيم السوسيوثقافية دور في تحقيق الأسلوب القيادي التحفيزي:

بناء على المعطيات الإحصائية الإحصائية للدراسة الميدانية فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- نسبة 64.70% من مجموع أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تهتم بعملية التحفيز وهذا ما يوضحه الجدول رقم (22).
- نسبة 39.21% من مجموع أفراد العينة يعتمدون على سياسة العقاب في العملية التحفيزية وهذا ما نجده في الجدول رقم (23).
- نسبة 66.66% من مجموع أفراد العينة ترى أنه لا يوجد أساليب موضوعية في العملية التحفيزية وهذا ما يوضحه جدول رقم (24).
- نسبة 56.86% من مجموع أفراد العينة يرون بأن الأوقات التي تمنح فيها الحوافز غير مناسبة

وهذا ما يوضحه جدول رقم (26).

ومنه أظهرت نتائج هذه الفرضية انعدام التوافق بين قيم الفرد و قيم المنظمة مما انعكس سلبا على تحقيق الأهداف المنشودة وانعدام سياسة تحفيزية.

#### 4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة على ما يلي: تعمل القيم السوسيوثقافية في تفعيل الأسلوب القيادي الإشرافي:

بناء على المعطيات الإحصائية للدراسة الميدانية، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- نسبة 60.78% من مجموع أفراد العينة يركزون على كل ما هو مادي تقني وإنساني وهذا ما يوضحه الجدول رقم (29).
- نسبة 64.70% من مجموع أفراد العينة يرون أن أساليب الإشرافية تثير دافعية للعمال وتحفزهم على العمل.
- نسبة 70.58% من مجموع أفراد العينة يرون بأن الوسيلة الإشرافية المفضلة هي بنوعها الفردية والجماعية وهذا ما يبينه الجدول رقم (31).

ومنه أظهرت نتائج هذه الفرضية أن الإشراف عملية إنسانية وهذا ما يدعي إلى ضرورة تفاعل قيم الفرد قيم المنظمة لإنجاح العملية الإشرافية.

#### المطلب الثالث: النتائج العامة:

يمكن أن تبرز نتائج الدراسة المتمثلة في القيم السوسيوثقافية ودورها في تفعيل الأسلوب القيادي التي تستخلص فيما يلي:

- \* تلعب القيم دور في تفعيل الأساليب القيادية وذلك بتفاعل قيم الفرد مع قيم المنظمة مما ينعكس إيجابيا على تحقيق الأهداف المنشودة.
- \* إن ممارسة الرقابة تتم بصورة متشددة في المراقبة والمتابعة.
- \* عدم تناسب النظام الرقابي مع المهن والوظائف.

- \* تأثير غياب الرقابة في المؤسسة على تدني الإنتاجية.
- \* عدم مساهمة العمال في وضع النظام الرقابي.
- \* مساهمة الاتصال الإداري في زيادة فاعلية العمل داخل المؤسسة.
- \* تعتبر الصعوبات التنظيمية من بين الصعوبات التي تعيق الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.
- \* يعتبر الهاتف من أكثر الوسائل استخداما في الاتصالات الإدارية.
- \* قلة الاهتمام بعقد دورات بين المديرين والعمال لمواجهة المشاكل.
- \* عدم اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز.
- \* اعتماد سياسة العقاب في عملية التحفيز.
- \* انعدام أساليب موضوعية في العملية التحفيزية.
- \* تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال العملية التحفيزية.
- \* مساهمة الحوافز سواء مادية أو معنوية في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف.
- \* تأثير المعوقات الفنية والاقتصادية على العملية الإشرافية.
- \* إثارة الأساليب الإشرافية دافعية للعمال وتحفزهم على العمل.
- \* عدم ممارسة بعض العمال لصلاحيات المشرف.

إن عملية التوافق بين القيم الاجتماعية والثقافية لدى القادة الإداريين والقيم التنظيمية داخل المنظمات التي يعملون فيها، تعد مطلباً أساسياً لتحقيق منظومة من القيم المنسجمة المتوافقة التي تؤثر تأثيراً إيجابياً في العمل الإداري داخل هذه المؤسسات، كون القيم لها دور بارز في إدارة وقيادة المنظمة ككل، وفي دراستنا هذه حاولنا معرفة الدور الذي تلعبه القيم السوسيوثقافية في تفعيل الأسلوب القيادي داخل المؤسسة الجزائرية، فأسقطنا هذا الموضوع الهام على مؤسسة سونلغاز بالمسيلة، التي تعد ذات الأهمية بالنسبة للولاية ومكسباً هاماً لها من خلال دراسة أساليبها القيادية وهي الرقابة، الاتصال، الحوافز، الإشراف مع الأخذ بعين الاعتبار أن موضوع القيم متنوع لا يمكن التحكم في كل أبعاده، حيث ركزت هذه الدراسة على معرفة حقيقة القيم، وهذا من خلال محاولة الكشف عن مصادرها وتصنيفاتها وكيفية تفاعلها في المؤسسة الجزائرية حيث تبين لنا القيم أن لها أهمية كبرى في عملية القيادة الإدارية حيث يتوقف نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، على عناصر مادية ومعنوية أهمها الموارد البشرية خاصة منهم القادة الذين هم معنيون بالدرجة الأولى برسم سياسة هذه المنظمات، لذا فإن دراسة سلوك ومكونات شخصية الأفراد هو من المنظمات في مجال تطوير وتفعيل الإدارة الحديثة الناجحة.

## قائمة المراجع

القرآن الكريم

أولاً: المعاجم

- 1- البغوي الحسين بن مسعود: معالم التنزيل (تفسير البغوي)، دار الطيبة، الرياض، ، ج7، 1409هـ.
- 2- ابن كثير إسماعيل: تفسير القرآن الكريم، سن الأفكار الدولية، الرياض، 1420هـ.
- 3- ابن منظور: لسان العرب، المجلد الأول، بيروت، دار صادر، 1997.

## ثانياً: الكتب

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيعاء: القضاء الإداري (مبدأ المشروعية، تنظيم القضاء الإداري، ولاية القضاء الإداري)، دار أبو العزم للطباعة، مصر، 2001.
- 2- أبو العينين علي خليل مصطفى: الاقليم الإسلامية والتربية، مكتبة إبراهيم حلمي، المدينة المنورة، السعودية، 1988.
- 3- أبو الفضل عبد الشافي محمد: القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.
- 4- أحمد حافظ نجم: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، 1997.
- 5- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل المعاصر الجديد، القاهرة، د.ت.
- 6- أحمد عبد اللطيف وحيد: علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001.
- 7- أحمد عبيدات سهيل: القيادة، أساسيات نظريات مفاهيم، عالم الكتاب الحديث، ط1، عمان، 2007.
- 8- بوخريسة بوبكر وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، الإدارة والأفراد، دار القبة، ط1، الجزائر، 2008.

## قائمة المراجع

- 9- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 1998.
- 10- الجلاد ماجد زكي: تعلم القيم وتعليمها، دار المسيرة، ط 2، عمان، 1427هـ.
- 11- حريري هاشم بكر: الإدارة التربوية، مطابع بهادر، ط 2، مكة المكرمة، 1423.
- 12- حسن حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 1998.
- 13- حسن حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2005.
- 14- درويش عبد الكريم وتكلا ليلي: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1995.
- 15- ديموك مارشال و زملائه: الإدارة العامة، ترجمة إبراهيم البرلسي، مؤسسة الحلبي، القاهرة، 1967.
- 16- الربيع ميمون: نظرية القيمة في الفكر المعاصر، الشركة الوطنية للطباعة والنشر، الجزائر، 1980.
- 17- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002.
- 18- رفعت عبد الحليم القاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 19- روبنز أنتوني: قدرات غير محدودة، معهد الإدارة العامة، ترجمة مكتب جرير، الرياض، السعودية، 2000.
- 20- زهران حامد: علم النفس الاجتماعي، دار عالم الكتب، القاهرة، 1977.
- 21- الزيود ماجد: الشباب والقيم في عالم متغير، دار الشروق، عمان، 2006.
- 22- سعود بن محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، ط 4، الرياض، 1997.



## قائمة المراجع

- 23- سلمان محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمال، 2002.
- 24- سلوي عثمان الصديقي هناء حافظ بدوي: أبعاد العملية اتصالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- 25- سليم بطرس جلدة: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الراية للطباعة، الأردن، 2009.
- 26- سهيلة عباس: القادة الابتكاريين والأداء المتميز، دار وائل، ط1، عمان، 2004.
- 27- شادي كريم أنور الشوكي: الرقابة على المال العام في الاقتصاد الإسلامي، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 28- الشنتناوي أحمد، القيادة الإدارية الحديثة، دار المعرفة، القاهرة، 1967.
- 29- شوقي طريق: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتب غريب، القاهرة، 1992.
- 30- الشوكاني محمد بن علي: فتح القدير، دار الوفاء، ط 2، مصر، 1418هـ، ج 2.
- 31- صالح محمد علي أبو جادو: تطبيقات عملية في تنمية الفكر الإبداعي باستخدام نظرية الحل الابتكاري للمشكلات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 32- صالح مهدي محسن العامري وطاهر منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2007.
- 33- الصباح عبد الرحمان: الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، 1989.
- 34- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 35- صلاح الشنوبي: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997.

## قائمة المراجع

- 36- طارق عبد الحميد البدرى: أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 37- الطيب محمد رفيق: وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 38- عامر سعيد يس: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000.
- 39- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، غريب الفجالة، 1996.
- 40- علي خليل مصطفى: القيم الإسلامية والتربية، مكتبة إبراهيم حلمي، المدينة المنورة، السعودية، 1988.
- 41- عليان ربحي مصطفى: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2007.
- 42- عماد عبد الرحيم الزغول: علم النفس المعرفي، الشروق للطبع، الأردن، 2003.
- 43- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن، 2009.
- 44- فتوح أبو العزم فارس خليل وهبة: القيادة الإدارية والتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، مكتبة القاهرة المدينة، ط 1، القاهرة، 1996.
- 45- القريوتي محمد: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 46- كيث ديفز: السلوك التنظيمي في العمل، ترجمة عبد الحميد المرسي وآخرون، دار النهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة، 1974.
- 47- لطفي بركات أحمد: القيم والتربية، دار المريخ، الرياض، السعودية، 1982.
- 48- محمد البدوي الصافي خليفة: المهارات المهنية للأخصائي أ.ب. ج، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، الإسكندرية، 2005.

## قائمة المراجع

- 49- محمد الجوهري: ميادين علم الاجتماع، دار المعارف، ط 2، مصر، 1976.
- 50- محمد حسن محمد حامدات: قيم العمل والالتزام الوظيفي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2006.
- 51- محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، 1417هـ.
- 52- محمد محمود أبو حمزة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار النشر والتوزيع، مصر، د.ت.
- 53- مدحت محمد أبو النصر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، دار العالمية للنشر والتوزيع، ط 1، الجيزة، مصر، 2008.
- 54- مراد زعيمي: دراسات في تسيير الموارد البشرية، دار قرطبة، الجزائر، د.ت.
- 55- المغربي كامل محمد: الإدارة مبادئ ومفاهيم ووظائف، مطابع لنا، الرياض، 1988.
- 56- المنيف إبراهيم عبد الله: الإدارة والمفاهيم والأسس والمهام، دار العلوم للطباعة والنشر، ط 3، جدة، 1983.
- 57- موسى طه العجلوني: إدارة المعلومات والسجلات الطبية، إدارة الأعمال، ط 1، عمان، 1989.
- 58- الناطور فايز عبد الكريم: التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2011.
- 59- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، 2006.
- 60- هيجان عبد الرحمن بن أحمد: القيادة الإدارية النسائية، مدخل سيكولوجي، دار المؤيد للنشر، الرياض.
- 61- يونس عبد الغفور: دراسات في الإدارة العامة، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر، القاهرة، 1967.

ثالثا: الأطروحات والرسائل

## قائمة المراجع

- 1- أحمد بن صالح بن هليل العربي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف، السعودية، 2003.
- 2- الجريد عارف: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير، غير منشورة، 2007.
- 3- الخلف الجوهرة عبد المحسن: القيم القرابية في الأسرة السعودية، رسائل لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك (2) سعود، الرياض، 1994.
- 4- صلاح الدين شيخاوي: النسق القيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الأستاذ الجامعي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة، 2014 - 2015.
- 5- عبد الله عبد الرحمان النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، 2003.

## رابعاً: المجلات

- 1- بن عيسى محمد مهدي: المقارنة السوسولوجية لتحليل أزمة التنظيم الصناعي للجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الجامعي، ورقلة، العدد 1.
- 2- سيد راضية: قيم العمل وعوامل تشكيلها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تحليل نقدي، العدد 13.
- 3- عبد الفتاح نبيل عبد الحفيظ: الإطار العام لتنمية القيادات الإدارية من منظور علمي «الإداري»، معهد الإدارة، مسقط سلطنة عمان، العدد 43، 1992.

## قائمة المراجع

- 4-عمر بن مفتاح: دور الخلفية السوسيوثقافية للصحفي الرياضي الإذاعي أثناء تغطيته للأحداث الرياضية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 4، جامعة المسيلة، الجزائر، وبلية 2013.
- 5-مراد مولاي الحاج: إشكالية القيادة في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية، كراسات المركز، رقم 12، 2005.

### خامسا: المراجع الأجنبية

- 1-Daft. R, management the Dryden press (New York, 2000, P. 321).
- 2-Mark Bosche, corporate culture la culture sans histoire in revue française de gestion, n° 47, 48, 1980, P.32.
- 3-Pierre, Morine, eric de la vallée, le manage à l'écoute du sociologue, Paris, ed. Organisation, 2000, P. 41.
- 4-Robbins. S. P, organizational behavior 7 th. ed . prentice Hallm New jersey, 2001, P. 314.
- 5-William F. Glueek, Management revised. Edition/1linsdalle,illoi),Dryden press, 1980, P. 46.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

## استمارة بحث لنيل شهادة الماجستير

القيم السوسيوثقافية للإطار ودورها في تفعيل الأسلوب القيادي

الشعبة: علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

إعداد الطالبة:

أ.د. بن يمينة سعيد

ميلي خديجة

ملاحظة:

تأمل الباحثة في تعاونكم معها بالإجابة على أسئلة الاستبيان هذه حيث مساهمتكم

ستكون موضوع اهتمام الباحثة علما أن البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة،

ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2018 / 2019

## I- البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن:

3- مكان الإقامة الحالي: ريفي  حضري

4- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5- الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

6- الأقدمية: .....

## II- بيانات الفرضية الأولى: (للقيم السوسيوثقافية ودورها في تفعيل الأسلوب القيادي

(الرقابي)

7- ما أسلوب الرقابة الذي تعتمده داخل المؤسسة؟

التشديد على الرسمية  إخماد المشاكل  رقابة ذاتية

8- عندما تقوم بعملية الرقابة هل يهملك؟

التزام العمال بقوانين وإجراءات العم  قدراتهم الذاتية على إنجاز العمل

أخرى حدد

منها: .....

9- كيف تمارس عملية الرقابة؟

الزيارة المفاجئة للمكتب  المحاسبة والمسائلة  المعايشة الميدانية للعمل

10- هل يساهم العمال في وضع النظام الرقابي في المؤسسة؟

نعم  لا

11- هل النظام الرقابي داخل مؤسستكم يتناسب مع جميع المهن والوظائف؟

نعم  لا

12- هل في رأيك غياب نظام الرقابة في المؤسسة يؤدي إلى:

إسراف في استخدام الموارد المالية بالمؤسسة  الاختلاس والفساد

13- ما هو اقتراحك لتحسين النظام الرقابي في مؤسستكم؟

III- بيانات الفرضية الثانية: (تساهم القيم السوسيوثقافية في خلق الأسلوب القيادي الاتصالي)

14- ما رأيك بعملية الاتصال بمؤسستكم؟

جيدة  متوسطة  رديئة

15- هل العلاقة الاتصالية بالعمال تعبر عن؟

إشاعة الثقة  إشاعة الحذر  علاقة رسمية فقط

16- كيف تحكم على الاتصال بينك وبين العمال في المؤسسة؟

ضعيف  متوسط  جيد

17- ما هي الوسيلة الأكثر استخداما في الاتصالات الإدارية؟

عن طريق المراسلات الإدارية  عن طريق الهاتف



عن طريق رئيس المصلحة

أخرى أذكر منها:.....

18- هل يساهم الاتصال في زيادة فاعلية العمل داخل المؤسسة؟

نعم  لا

19- هل تعتبر الأقدمية في العمل تؤثر على الأداء الاتصالي للعاملين؟

نعم  لا

20- هل تواجه صعوبات تعيق الاتصال وبينك وبين العمال؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع الصعوبات؟

صعوبات تنظيمية  صعوبات نفسية  صعوبات مادية

أخرى، حدد

منها؟.....

21- هل البعد المكاني بينك وبين مرؤوسيك يعيق التواصل بينكما؟

نعم  لا

22- هل تعقد المؤسسة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل وتسيير

المؤسسة؟

نعم  لا

IV- بيانات الفرضية الثالثة: (القيم السوسيوثقافية دور في تحقيق الأسلوب القيادي التحفيزي)

23/- هل تتولى المؤسسة أهمية بالغة لعملية التحفيز؟

نعم  لا

24/- ما نوع سياسة التحفيز الذي تعتمده داخل المؤسسة؟

سياسة العقاب  سياسة الثواب  سياسة الدعم

25/- في رأيك هل عملية التحفيز الذي تعتمده داخل المؤسسة تتم بطريقة موضوعية؟

نعم  لا

26/- هل تحقق المؤسسة أهدافها عند القيام بعملية التحفيز؟

نعم  لا

27/- في رأيك ما نوع التحفيز المجدي في المؤسسة؟

مادي  معنوي  كلاهما

28/- هل ترى أن الأوقات التي يمنح فيها التحفيز مناسبة؟

نعم  لا

V- بيانات الفرضية الرابعة: (تعمل القيم السوسيوثقافية في تفعيل الأسلوب القيادي

الإشرافي)

29- ما هي المعوقات التقنية للإشراف الإداري؟

عدم تنفيذ بعض الأعمال لتوجهات المشرف  ضعف النمو المهني للعامل

أخرى

منها:.....

30- هل المعوقات الاقتصادية تؤثر على العملية الإشرافية؟

قلة الوسائل  قلة الحوافز المادية

أخرى تذكر:.....

31- على ماذا يركز المشرف الإداري لإنجاح العملية الإشرافية؟

على كل ما هو مادي  على كل ما هو إنساني  كلاهما معا

32- هل تثير الأساليب الإشرافية المطبقة الدافعية للعمال وتحفيزهم على العمل؟

نعم  لا

33- ما هي الوسيلة الإشرافية التي تراها الأنجح في تكوينك المهني؟

الوسائل الفردية  الوسائل الجماعية  كلاهما معا

34/ هل يمارس بعض العمال صلاحيات الإشراف؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم بماذا تفسر ذلك؟

35- هل لديك ملاحظات أخرى حول الموضوع تود إضافتها؟

نعم  لا

..... في حالة الإجابة بنعم ماهي؟