

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان

كلية الآداب و العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية

قسم الثقافة الشعبية
فرع الأنثروبولوجية

معدّل الشاغل
رقم المادة: AFM/77
تاريخ الوصول
رقم ترتيب

معدّل الشاغل
رقم المادة: 10197
تاريخ الوصول
رقم الترتيب

أستاذ سارك السوطي و تلميذها على التفسير

دراسة أنثروبولوجية
موظف الجامعة نمونجا

مشاركة لنيل

شهادة الماجستير

تخصص أنثروبولوجيا

إعداد الطالب:

عبد العزيز قوراري

لجنة المناقشة

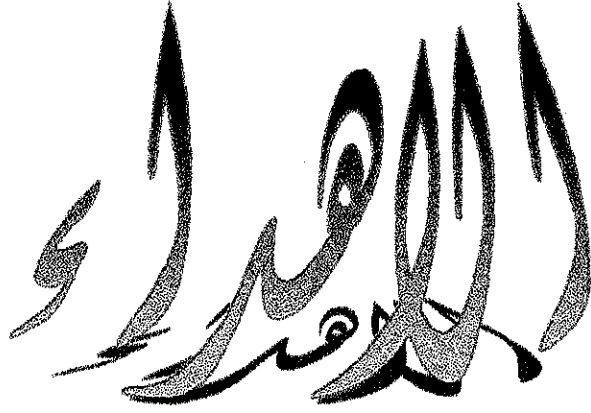
الرئيس : د. شايف عكاشة (أستاذ بجامعة تلمسان)

المخبر : د. بن عمار محمد (أستاذ بجامعة تلمسان)

عضو : د. كحلولة محمد (أستاذ بجامعة تلمسان)

عضو : د. بوغازي الطاهر (أستاذ بجامعة تلمسان)

السنة الجامعية = 2000-2001



إلى أمي و أبي العزيزين
إلى روح أخي
إلى اخوتي الأحياء و أبنائهم
إلى جميع الأقارب و الزملاء
إلى كل من أحبني بصدق و إخلاص

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

" ربّ اشرح لي صدري و يسر لي أمري و احل عقدة من لساني يفقه قلبي "

صدق الله العظيم

رسالة شكر و تقدير أرفها إلى:

الأستاذ المشرف: " الدكتور بن عمار محمد لما قدّمه لي من تشجيع و تدعيم معنوي "

كل من : - الأستاذ مساعد المشرف السيد شريف مصطفى الذي دعمني بالمراجع و الإرشادات القيمة .

- الأستاذ شهيدة قادة الذي لم يبخل علي بنصائحه .

- الأساتذة الذين أزروني وشجعوني .

- كل عمال و عاملات كلية العلوم الاقتصادية و خاصة السيدة

عبد الرحيم منصورية و السيدة بلقاسم شريفة، لما قدّموا لي من دعم.

- مسيري مختلف المكتبات الجامعية التي تعاملنا معها.

- موظفي الجامعة مجال البحث .

إلى كل هؤلاء و غيرهم أقول شكرا جزيلا .

" و ما توفيقني إلا بالله "

مقدمة عامة

مقدمة عامة

إن ثقافة الشعوب تعرف من خلال تنظيماتها المختلفة، ففوة الدول و تقدمها هي في قوة و فعالية تنظيماتها على اختلاف طبيعتها و أهدافها. و الإدارة باعتبارها إحدى هذه التنظيمات التي تعتمد عليها الدولة من خلال العنصر البشري في تسيير و إدارة شؤون المجتمع و تقديم الخدمات . فهذا العنصر الممثل في الموظفين هو ركيزة الإدارة ، و هذه الأخيرة هي وجه الدولة أمام مواطنيها في الداخل و الخارج .

و من هنا وجب القول بأن قوة الدولة و مصداقيتها، هي في قوة إدارتها ، و قوة هذه الأخيرة هي في فعالية و نجاعة موظفيها . و معلوم أيضا أن التسيير الإداري كأسلوب ثقافي و حضاري تحركه القوى البشرية بواسطة أداءاتهم و ممارساتهم و سلوكياتهم المنوطة بهم لبلوغ الأهداف . فلا يكتب لأي إدارة النجاح في أداء مهامها إلا بنجاح أسلوبها في التسيير الذي يشرف عليه فئة الموظفين . و نجاح الإدارة في تسيير شؤونها هو نجاح موظفيها ، لأنه لا يمكن تصور مرافق عمومية إدارية بدون موظفين .

و أداء المنظمات مهما كانت طبيعتها يحركه و يشكله سلوك العنصر الإنساني الذي يلعب دورا حيويا في تحريك و تنشيط الأعمال التنفيذية أو الإنتاجية في المنظمة . و به أيضا تتحرك كذلك تعاملاتها و أنشطتها. (1)

يتضح من هذا التقديم أهمية الدور الإنساني في المنظمات سواء كانوا موظفين أو عمال في المرافق العمومية أو المؤسسات .

و بدون هذا العنصر لا يمكنها أن تنشط و تتحرك لتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها . فهم الذين يخلقون الحركة ، و يبعثون فيها مظاهر النشاط و العمل .

و نجاح الإدارة باعتبارها أحد أشكال المنظمات مرتبط كما ذكرنا بنجاح أداء مستخدميها، و هذا الأداء يحركه سلوك الموظفين .

(1) - د. أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية بيروت 1989 ، ص 7

و السلوك الإداري الذي يقوم به الموظفين هو المحرك الأساسي لكافة أوجه النشاطات الإدارية بدءا بالأعمال البسيطة التي يقوم بها الموظفين الأعوان إلى الأعمال القيادية من اتخاذ القرارات و توجيهه و مراقبة... الخ.

و تقديم الخدمات يعد الهدف الرئيسي الذي تسعى له الدولة من خلال مرافقها الإدارية، لا تظهر تلك الخدمات إلا من خلال سلوك الموظفين . فحضور الموظف مثلا إلى مكان عمله أو وظيفته و انتظامه فيه ، و علاقته برئيسه ، و تطبيقه للتعليمات و التوجيهات ، نوعية العمل أو الأداء المقدم ، سرعة الأداء علاقته بزملائه... الخ فهي نوع من السلوك الهدف من ورائها تحقيق المصلحة العامة.

فالاستقامة و النزاهة و الانضباط و المثابرة و الجدية هي من الشروط الأساسية لممارسة الوظيفة العمومية ، ووفاء هذه الأخيرة لرسالتها النبيلة شرط أساسي لنجاحها ، فهي قدوة يهتدي بها في مجال التنظيم و الأداء و السلوك.

1 - تحديد المشكلة :

تعتبر الوظيفة العمومية بجميع موظفيها على اختلاف مناصبهم و مراتبهم الجهاز العصبي للدولة ، إذا ما أدت وظيفتها بأحكام و رشد يبقى كيان الدولة قائما . أما إذا اختلفت وظيفتها فإنه لا محالة يختل كيان الدولة كذلك. من هنا تظهر أهمية الموظفين في أداء وظائفهم التي أوكلتها الدولة لهم . فهم وكلاءها يتصرفون باسمها و نيابة عنها فهم أداة الإدارة في تحقيق أهدافها و وعاء سلطتها في تنفيذ القوانين و اللوائح ، و هم عقلها المفكر في مساندة خطى التقدم إلى آفاق التطور.(1)

و الصورة المثالية للوظيفة العمومية في المجتمع يقابلها بالطبع الممارسات و السلوكات المثالية للموظفين . لأنهم هم الذين يعكسون صورة الإدارة داخل المجتمع و خارجه .

و سلوك الموظف المثالي هو أساس فعالية العمل الإداري، هذا النمط من السلوك لا يخل

(1) - د . عبد العزيز السيد الجوهري الوظيفة العامة " دراسة مقارنة " مع التركيز على التشريع الجزائري ،

ديوان المطبوعات الجزائرية (بدون تاريخ) ، ص 03

بالالتزامات المهنية ، بل على العكس فإنه يكون مطابق للشروط النظرية و الواقعية للوظيفة،
و من ثم يكون هذا السلوك نموذجا رسميا تترتب عنه نتائج إيجابية .

فالأصل النظري العام لطبيعة سلوك الموظف في الوظيفة العمومية هو الذي يتطابق مع
الالتزامات المهنية و لا يتعداها و لا يحيد عنها ، فهي تشكل إطار أخلاقيا للموظف .

الموظف المواظب على عمله و لا يتغيب أو يتأخر عنه ، و لا يتهاون في تأديته و يؤديه
تأدية جيدة لا غش ، لا نقص و لا تحايل فيه . فإن سلوكه هذا اتجاه وظيفته يعد سلوكا
إيجابيا لأنه لا يتناقض مع التوجهات العامة التي تسعى لها الوظيفة العامة .

أما الموظف الذي يستغل النفوذ و يقوم بالتسلط و المحاباة و يهمل واجباته المهنية فإنه بذلك
يمارس سلوك أو سلوكات سلبية تضر بالخدمة العامة التي تسعى لها الإدارة لتحقيقها و تعيق
السير الحسن للمرفق . وهذا النوع من السلوكات السلبية و ما أكثرها في إدارتنا هي التي لا
تساير النصوص و اللوائح التنظيمية التي تفرضها الوظيفة .

و السلوكات السلبية للموظفين أصبحت في العشرية الأخيرة سمة إدارات مجتمعنا بصفة
عامة . و أكثر من ذلك أصبحت هذه الظاهرة في جل الإدارات الجزائرية في تزايد مستمر ،
حتى أنها صارت حديث العام و الخاص. هذه الظاهرة صارت و كأنها شيء عادي نظرا
لتزايدها و استمرارها، لمسناها من خلال ملاحظتنا اليومية . حيث أصبحت كثرة الغيابات
و التأخر عن العمل ، الإهمال و اللامبالاة ، الصراع ، الغش في العمل ، النفاق
الإداري ... تكاد هذه السلوكات داخل الإدارة لا تحصى و لا تعد مما انعكست سلبا على
تسيير الإدارة و فعاليتها . و المؤكد أن الإدارة تقوى بفعالية مستخدميها و تضعف بانعدام
فعاليتهم .

و لا أحد ينكر بأن الإدارة الجزائرية صارت تتميز بضعف و بطئ أدائها
و بيروقراطيتها المملة الناتجة عن السلوكات السلبية الغير لائقة التي تمارس من بعض
الموظفين انعكست على مصداقية الإدارة بصفة خاصة و الدولة بصفة عامة . و في هذا
الاتجاه نجد الأستاذ الدكتور عمر صخري يصف المؤسسات و الإدارات بما صارت تتميز به
من أنماط سلوكية مرضية و شيوع قيم معينة تؤثر بشكل سلبي على مستوى الأداء في
الإدارات و المؤسسات. (1)

(1)- د. عمر صخري ، الثقافة و التسيير ، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ، 28-30 نوفمبر 1992

ظاهرة السلوكات السلبية الممارسة من طرف بعض موظفي الإدارة و التي صارت تعيق السير العادي للإدارات. سنتناولها بالبحث و الدراسة، مركزين على دراسة حالة، موظف جامعة تلمسان نموذجاً، و معرفة مدى تأثير تلك السلوكات على عملية التسيير بالجامعة.

و سبب اختيارنا لموضوع أنماط سلوك الموظف و أثرها على سير المؤسسة ، لما صار يثار على ألسنة المواطنين اتجاه فئة الموظفين، و ما تميزت به الإدارة عموماً من سوء الممارسات و ضعف الأداء هذا من جهة، و من جهة أخرى بحكم تجربتنا المهنية المتواضعة في سلك الوظيف العمومي و بالضبط في إدارة الجامعة ، و ما لاحظناه يومياً عن قرب و معايشتنا لهذه السلوكات السلبية داخل المؤسسة و ما لها من تأثير سلبي على السير العادي للمرفق.

هذه الدوافع جعلتنا نتساءل عن خبايا و جوهر هذه الظاهرة . فهل ظاهرة السلوكات السلبية جاءت من العدم ؟ لماذا صار الموظف يسلك هذه السلوكات ؟ ما هي الدوافع أو العوامل التي تدفع الموظف في أن يتجه نحو السلوك السلبي ؟ و هل هناك من مخرج لهذه الظاهرة ؟ و هل هناك عناصر كفيلاً لتحسين سلوك الموظف ؟ انطلاقاً من هذه التساؤلات تبلورت لدينا مبدئياً مجموعة من الفرضيات طرحناها للتحقق منها.

2 - الفرضيات :

اعتمدنا في الدراسة على نوعين من الفرضيات: العامة و الجزئية.

الفرضية العامة : تميزت سلوكات الموظف بعدم مسابقتها كلية الطريقة المثلى للوظيفة العمومية .

الفرضيات الجزئية : قد يرجع عدم امتثال و مسابرة سلوك الموظف لوظيفته إلى:

1 - عوامل ذاتية للموظف :

عدم اطمئنان الموظف أو عدم رضاه أو ما تحمله هذه الشخصية من مشاعر و اتجاهات و رغبات أخرى لها أثر على تصرفه وسلوكه. و ما تحمله أيضاً من إشباعات مهنية أو عدمها.

2 - عدم فعالية العوامل التنظيمية :

بيئة العمل بمختلف تنظيمها و أدواتها لها علاقة مباشرة بنشاط الموظف و ما لها من تأثير على أدائه.

3 - المؤثرات الثقافية للمجتمع :

الموظف الذي تربطه علاقة عمل مع وظيفته ينتمي إلى مجتمع و ما به من قيم و معتقدات و عادات و نظام تنشئة و ظروف اجتماعية تطبع سلوكه بطابع المجتمع الذي يعيش فيه.

أما منهجنا في البحث فكان كما يلي:

المنهج العلمي المتبع:

نظرا إلى طبيعة موضوع الدراسة و خصائصه و أهدافه ارتأينا إتباع المنهج الوصفي التحليلي و خاصة الدراسات الميدانية (حيث الاقتراب أكثر من الواقع و محاولة معالجته بالطريقة العلمية) المؤدية إلى التعرف على أسباب عدم مسابرة سلوك الموظف كلية للطريقة المثلى في الوظيفة العمومية، و محاولة إعطاء بعض الحلول للتخفيف من الوضع القائم.

و عن المنهج الوصفي يقول هويتني: " إنه يقوم بدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس، أو مجموعة من الأحداث و الأوضاع". (1)

و عن أهداف البحث ، كان هدفنا الرئيسي هو إعطاء فكرة واضحة لما آلت إليه الإدارة الجزائرية من سوء ممارسات و تصرفات موظفيها و محاولة تبني بعض الحلول المناسبة أو على الأقل للتخفيف من حدتها .

(1) - صلاح مصطفى الفوال ، مناهج البحث في العلوم الإنسانية ، مكتبة غريب ، القاهرة، 1982 ، ص 151

أما عن خطة البحث ، فقد قسمنا هذه الدراسة إلى مقدمة عامة و فصل تمهيدي،
و بابين رئيسيين، و خاتمة.

تضمنت المقدمة العامة إشكالية البحث ، الفرضيات، و المنهج العلمي المتبع.
و فصل تمهيدي حددنا فيه المفاهيم الأساسية للبحث.

الباب الأول خصصناه للدراسة النظرية، وقسمناه إلى فصلين: الفصل الأول تناولنا فيه
الدراسات النظرية لسلوك الأفراد في المؤسسات وقسمناه إلى مباحث.
و الفصل الثاني تناولنا فيه العوامل الأنثروبولوجية المؤثرة في سلوك الموظف. وقسمناه
إلى مباحث.

بينما الباب الثاني خصصناه للجانب الميداني و قسمناه إلى فصلين: الفصل الأول تناولنا فيه
الخصائص الشخصية للموظفين و بعض مظاهر سلوك السلبى. أما الفصل الثاني تناولنا فيه
تحليل و تقييم نتائج فرضيات البحث.

و أنهينا البحث بخاتمة عامة تضمنت أهم نتائج هذه الدراسة.

فصل تمهیدی

الفصل التمهيدي :

- I - مفاهيم عامة متعلقة بموضوع البحث
- I - 1 - مفاهيم أساسية عن السلوك
- I - 2 - مفهوم السلوك
- I - 3 - خصائص السلوك البشري
- I - 4 - مبادئ السلوك
- II - مفاهيم أساسية عن الموظف
- II - 1 - مفهوم الموظف
- II - 2 - المعنى الثقافي
- II - 3 - المعنى القانوني
- II - 4 - شروط اكتساب صفة الموظف
- II - 4 - 1 - العمل الدائم
- II - 4 - 2 - الخدمة في مرفق عمومي
- II - 4 - 3 - التعيين من جانب السلطة المختصة
- III - مفاهيم أساسية عن الجامعة
- III - 1 - مفهوم الجامعة
- III - 2 - مهام الجامعة
- III - 3 - تسيير الجامعة

فصل تمهيدي

مفاهيم عامة متعلقة بموضوع البحث

في هذا الفصل التمهيدي وقبل التطرق و الغوص في موضوع الرسالة المراد بحثها العنونة بـ : " أنماط سلوك الموظف و تأثيرها على التسيير " - موظف الجامعة نمونجا - ارتأينا أولا أن نحدد بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع التي نراها ضرورية الغرض منها هو إثراء الموضوع من كل جوانبه و جعلها مدخلا له .
لأن المعالجة العلمية لأي موضوع تقتضي العناية بتحديد مسميات الألفاظ و المفاهيم المستخدمة. و تبرز دائما مشكلة التعريفات لتفرض نفسها بالحاح. (1)
و سنتناول في هذا الفصل مفهوم السلوك الإنساني ، خصائصه و مبادئه. ثم نتطرق إلى مفهوم الموظف، و شروط قيام صفة الموظف في الجزائر. ثم نحاول في الأخير إعطاء مفهوم الجامعة ، مهامها وتسييرها.

I - مفاهيم أساسية عن السلوك .

إن وحدة الدراسة التي تدور حولها موضوعات العلوم السلوكية هي السلوك . حيث أن هذه العلوم تهدف إلى تفسير السلوك الإنساني، حتى يمكن التتويجه به و التحكم فيه. فما هو مفهوم السلوك ؟

(1) - د. محمد منير مرسى الإدارة التعليمية ، أصولها و تطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة، 1984 ، ص14

أ - مفهوم السلوك :

السلوك بمعناه العام يتضمن كل نشاط يقوم به الكائن الحي، فانشغال الفلاح في الحرث نوع من السلوك ، و انشغال الموظف في تحضير مجموعة من الملفات هو أيضا نوع من السلوك ...

أما مدلول كلمة سلوك في نظر الباحث الاجتماعي والأنثروبولوجي فإنه يتضمن كل ما يقوم به الإنسان من أعمال ونشاط تكون صادرة بواعث أو دوافع داخلية ، و هكذا يشمل السلوك ناحية موضوعية خارجية و أخرى باطنية ذاتية .
إن السلوك على هذا النحو ما هو إلا نتاج العلاقات الديناميكية الصادرة من تفاعل الإنسان بميوله و حاجاته و نزعاته و حوافزه و اتجاهاته مع إمكانيات البيئة التي تؤثر بدورها في السلوك . (1)

ب - خصائص السلوك البشري :

السلوك البشري يتميز بمجموعة من الخصائص هي: (2)

أولاً : إنه سلوك مسيب : بمعنى إن السلوك البشري لا يظهر من العدم و لكن يكون هناك دائما سبب يؤدي إلى نشأته .

ثانياً : إنه سلوك هادف : بمعنى أن السلوك البشري يسعى عادة إلى تحقيق غاية معينة أو إشباع حاجة معينة .

ثالثاً : إنه سلوك متنوع : بمعنى أن السلوك البشري يظهر في صور متعددة و متنوعة حتى يمكنه أن يتلاءم مع المواقف التي تواجهه .

رابعاً : إنه سلوك مرن : إنه يتعدل و يتبدل طبقاً للظروف و المواقف المختلفة التي تواجه الفرد .

(1) - محمد مصطفى زيران السلوك الاجتماعي للفرد و أصول الإرشاد النفسي

مكتبة النهضة المصرية - السنة 1965 . ص 12.

(2) - د. إبراهيم الغمري¹ السلوك الإنساني و الإدارة الحديثة دار الجامعات المصرية (بدون تاريخ) ص 19 ، 20

ج - مبادئ السلوك :

للسلوك ثلاث مبادئ أساسية يمشي عليها :

1 - مبدأ السببية :

سلوك الإنسان كما قلنا سابقا لا يظهر من العدم و إنما دائما هناك من ورائه سبب قد

يكون ذاتي أو خارجي متعلق بالبيئة المحيطة به. (1)

2 - مبدأ الدافع :

و هو قوة محركة و موجهة للسلوك في أن واحد .

3 - مبدأ الهدف :

سلوك الموظف داخل المؤسسة هو موجه لتحقيق غاية أو هدف ، هذه الغاية قد تكون

الخدمة العامة أو هدف المؤسسة. و قد يكون سلوك الموظف من خلال أداؤه الغرض منه

هو تحقيق أو إشباع حاجة معينة يصبو إليها كالترقية مثلا في منصب عالي خاصة إذا تميز

بسلوك يؤهله لذلك كسلوك الانضباط و سلوك الاحترام و الأداء الجيد.

لكن من هو هذا الموظف الذي نتكلم عنه الآن و من يكون ؟

II - مفاهيم أساسية عن الموظف .

أي مرفق أو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تريد تحقيق أهدافها التي تتمثل في

إشباع الحاجات العامة للجماعة فلا بد عليها من توفير آداة لذلك و هذه الأداة هي الموظف.

هذا الأخير يعتبر وعاء سلطتها في تنفيذ القوانين و اللوائح في مواجهة الأفراد وهو عقلها

المفكر في مسابرة خطى التقدم إلى آفاق التطور. (2)

(1) - د . إبراهيم الغمري - مرجع سابق - ص . 30

(2) - د . عبد العزيز السيد الجوهري ، مرجع سابق ، ص 03

و بتصرفاته و ممارساته و سلوكا ته المضبوطة تتحرك و تنشط الإدارة في تحقيق أهدافها المنشودة المتمثلة في خدمة الصالح العام .

فمن يكون إذن هذا الموظف الذي نحن بصدد الحديث عنه ؟

١ - مفهوم الموظف :

للموظف معنيان معنى عام و هو ثقافي معروف عند عامة الناس ، أما المعنى الثاني فهو خاص قانوني حيث تطرق له التنظيم .

1 - المعنى الثقافي : كان الموظف العام يمثل مظهر الجاه و السلطان، و كان يعتبر نفسه من طبقة متميزة عن الطبقات الأخرى في المجتمع . و الموظف حسب عامة الناس هو ذلك الشخص الذي يعمل عند الدولة ، متقاضيا أجرا عن الأعمال التي ينجزها لها، فهو رجل دولة . حيث كان في السابق يعرف بمظهره الخارجي، و الفرد الذي كان يرتدي بذلة رسمية مع رباطة العنق المعروفة في التعبير الشعبي بـ (الكوستيمه و الكرافاطه) كان يعرف برجل الدولة أو ما يسمونه بموظف عند الدولة . كأنما كانت العبرة بالمظهر الخارجي للشخص أو ما كان يرتديه من لباس رسمي خاص بالإدارة . فكل من كان يرتدي هذا الزي الرسمي و يعمل في إدارة من إدارات الدولة مهما كانت طبيعتها كان يصنف عند عامة الناس على أنه موظف عند الدولة .

فالجانب الثقافي الذي يخص المظهر الخارجي للشخص الذي يعمل في الإدارة أصبح شبه منعدما في جل الإدارات الجزائرية نظرا لعوامل دخلت على الإدارة والمجتمع ككل كإهمال هذا الجانب و عدم الاهتمام به من طرف الإدارة ، و كأنما إدارتنا أصبحت لا تهتم و لا تتشغل بجانب المظهر الذي يعكس صورتها داخل المجتمع و خارجه . و هذا السلوك كان له الأثر الكبير في إبراز شخصية الموظف و الإدارة معا ، حيث كانت شخصيته تتميز بالهيبة و الاحترام بين عامة الناس ، فكان رجل دولة بالمفهوم العام .

2 - المعنى القانوني : الإدارة في حقيقتها ليست إلا موظفا عاما، فهو أدواتها و واجهاتها أمام الجمهور، وهو الذي يمثلها في كافة أنشطتها حياله، و لذلك يكتسب الموظف نفس الأهمية التي تكتسبها الإدارة ، لأن الإدارة تساوي إلا ما يساويه الموظف فهو وعاء سلطتها في تنفيذ القوانين و اللوائح و هو عقلها المفكر في مساندة خطى التقدم إلى آفاق التطور. فمن هو الموظف في نظر التشريع ؟

لقد تغير مفهوم الموظف تغييرا كبيرا عما كان عليه فيما مضى، حيث كان الموظف يمثل مظهر الجاه و السلطان، و يعتبر نفسه من فئة متميزة عن الفئات الأخرى في المجتمع. أما اليوم فقد أصبحت الوظيفة العامة خدمة عامة يكلف بها الموظف كما تنص عليه معظم دساتير العالم . (1)

لكن لم نجد لا في الفقه و لا القضاء و لا حتى التشريع تعريفا للموظف بصفة دقيقة، و حين نرجع إلى الأمر المتعلق بالنظام الأساسي للتوظيف العمومي الصادر في 02 جوان 1966،⁽²⁾ نجد أنه لم يعطي أي تعريف للموظف، و أنّ هذا التعريف مهم لمعرفة من هم الأشخاص الذين ينطبق عليهم ذلك النص. لكن ورد بالمادة الأولى منه أنه يعتبر موظفين عموميين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة ، الذين رسموا في درجة من درجات التدرج الوظيفي في الإدارات المركزية التابعة للدولة و في المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات المركزية التابعة للدولة و في الجماعات المحلية و كذلك في المؤسسات و الهيآت العامة حسب كفاءات تمدد بمرسوم ، و لا يسري هذا القانون على القضاة و القائمين بشعائر الدين و أفراد الجيش الوطني .

(1) - د . عبدالعزيز السيد الجوهري ، مرجع سابق ، ص 3 ، 4

(2) - الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومي.

و نظرا لعدم ورود تعريف محدد للموظف في هذا القانون الأساسي فإن الفقه و القضاء في القانون المقارن ، قد تنازعت فيهما عدة نظريات بشأن تعريف الموظف العام. و لهذا اقتصرنا على إبراز و توضيح الرأي الراجح و الذي يؤيده أغلب رجال الفقه و القضاء . و هذا الرأي يعرف الموظف بأنه كل شخص يساهم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام ، وذلك عن طريق شغله بصفة دائمة منصبا يدخل في التنظيم الإداري لذلك المرفق .

ج - شروط اكتساب صفة الموظف :

من خلال ما قيل عن الموظف العام ، ومن خلال التعاريف التي أعطيت للموظف فإن الفقه يشترط شروط لقيام صفة الموظف، و إذا انعدمت تتعدم معها هذه الصفة التي تميزه عن غيره ، و نذكر منها ما يلي :

1 - العمل الدائم : إن قيام الموظف بعمل دائم هو شرط ضروري و هام لإضفاء عليه صفة الموظف . فاستقرار الموظف في عمل دائم أي ينقطع لخدمة الدولة فلا تكون استعانتها به عارضة ، كما يجب أن يتحقق في شغل الموظف للوظيفة الاستقرار .

2 - الخدمة في مرفق عام : يتميز هذا الموظف بأنه يقوم بالخدمة في مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام كالولاية أو البلدية أو الدائرة أو أي هيئة أو مؤسسة عمومية كالجامعة ...

3 - التعيين من جانب السلطة المختصة : يتميز أيضا هذا الموظف بأنه معين بقرار من طرف السلطة المختصة بالتعيين ، فصدور قرار التعيين يعتبر شرطا أساسيا لإضفاء صفة الموظف .

و إذا ما توفرت فيه صفة الموظف وجب عليه بمجرد الالتحاق بوظيفته الالتزام بكل الواجبات القانونية من طاعة و احترام و ولاء وإخلاص ونزاهة واستقامة و تكريس نفسه للعمل الوظيفي. مقابل التزام الإدارة بتحقيق كل حقوقه الوظيفية.

فسلوك الموظف : هو ذلك النشاط أو التصرف و الممارسات التي يقوم بها في الإدارة أثناء ممارسة مهامه الإدارية داخل المؤسسة و التي لا تخرج عن إطار واجباته . فكل ما يصدر عن هذا الموظف من أنماط النشاط و الحركة أثناء ممارسة مهامه فهو سلوك متعلق به .

III - مفاهيم أساسية عن الجامعة :

1 - مفهوم الجامعة :

أصل الاسم لاتيني " universitas " استعمل في القرن التاسع عشر في الحقوق، للإشارة لكل رابطة وتجمع، و عبر التاريخ تم تعريف الجامعات و مؤسسات التعليم العالي، على أساس أنها مجهزة و خاضعة لأسلوب إداري و تمويل محدد قانونا ، و بالمفهوم العام كما ذكره " دوراند - DURAND .C " الجامعة هي التعليم العالي (1) . معنى ذلك أنه تجاوزا لمرحلة الثانوي ليمتد إلى حدود المعرفة و الآداب و الفنون ، فالجامعة قبل كل شيء هي مؤسسة التعليم العالي .

أما مفهومها القانوني فنجد المشرع الجزائري يعرف الجامعة في المادة الأولى من المرسوم (2) المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة على أن " الجامعة هي مؤسسة

(1)- DURAND .C Prinborgne , l'Administration Scolaire , édition Sirey . PARIS 1983 , p 13

(2)- المرسوم رقم : 83 - 544 المؤرخ في 24 سبتمبر 1983 ، المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم: 98-253 المؤرخ في 17 أوت 1998

عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي. و توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالتعليم و البحث العلمي " .

2- مهام الجامعة :

حسب المادة الثالثة من نفس المرسوم فإن المهمة الأساسية المنوطة بالجامعة تتمثل

في النقاط الآتية :

- تساهم في نشر المعارف و إعدادها و تطويرها.
- تكون الإطارات اللازمة لتنمية البلاد .
- تضطلع بترقية الثقافة الوطنية .
- تساهم في تطوير البحث و تنمية الروح العلمية.
- تتولى تلقين الطلاب مناهج البحث .
- تقدم أي عمل لتحسين المستوى و تجديد المعلومات و التكوين الدائم.
- تتولى نشر الدراسات و نتائج البحث .

يفهم من هذا أن مهمتها الأساسية هي بالدرجة الأولى علمية ، بيداغوجية و تربوية و هي في نفس الوقت هدفها الاستراتيجي . و حتى تحقق الجامعة هذا الهدف تصخر وسائل لذلك منها المادية و البشرية. و تعتبر الوسائل البشرية الممثلة في الأساتذة و الموظفين من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الجامعة في عملية تسيير شؤونها العلمية و البيداغوجية و الإدارية على السواء.

3- تسيير الجامعة :

قبل التطرق إلى تسيير الجامعة ، حري بنا أن نحدد قبل ذلك مفهوم التسيير .
التسيير : كما يعرفه الاقتصاديون هو مجموعة من التقنيات لتنظيم و تسيير عمل ما .
و حسب رجال الإدارة هو النظام أو الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في تنظيم شؤونها و تحقيق أهدافها التي تأسست من أجلها بواسطة العنصر الإنساني .

و الجامعة كمؤسسة عمومية تسييرها مجالس متخصصة عبر فئة المستخدمين الممثلة في الأساتذة و الموظفين . تقوم الفئة الأولى على تسيير الشؤون العلمية و البيداغوجية ، بينما الفئة الثانية تقوم بتسيير الشؤون الإدارية المحضة للجامعة تحت إشراف و توجيه الفئة الأولى . و الفئتان موزعتان حسب التنظيم الإداري لكل جامعة . حيث نجد الجامعة تحتوي على عماده الجامعة أو حسب التعبير الشائع " رئاسة الجامعة " و دورها الإشراف و التوجيه و المراقبة . و معاهد و أقسام أو كليات حسب التخصص و يتفرع عنهما مجموعة من المصالح الإدارية .

وسيتضح ذلك جليا من خلال الدراسة الميدانية عند تقديم الميدان و توضيح ذلك عبر الأشكال الملحقة الذي يبين التنظيم الإداري لجامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - باعتبار أننا بصدد دراسة موظف هذه الجامعة، و هذا لغرض إعطاء فكرة للقارئ عن التنظيم الإداري الذي يمارس من خلاله الموظف عملية التسيير .

الباب الأول

سلوك الموظف

و العوامل الأنثروبولوجية المؤثرة فيه

الباب الأول

سلوك الموظف

و العوامل الأثنروبولوجية المؤثرة فيه

إن أهمية دراسة العنصر الإنساني في أي مؤسسة كانت ظهرت في أوائل الثلاثينات بظهور مدرسة السلوك البشري " Human Behavior School " التي تنظر للإدارة على أنها حركة و نشاط يتعلق بتنفيذ الأعمال عن طريق أفراد آخرين. و من ثم تنمية العلاقات بين هؤلاء الأفراد هي الأساس الذي يجب أن ترتكز عليه الإدارة. لقد نبهت هذه المدرسة الأذهان إلى أهمية العنصر البشري من موظفين إداريين و عمال في إدارة الأعمال ، و نادت هذه المدرسة بأهمية دراسة السلوك البشري أي سلوك الأفراد في المؤسسات و تحليل دوافعهم و حاجاتهم و شخصياتهم و اتجاهاتهم النفسية ، لأن فهم هذا السلوك يعني فهم لأداء و سلوك المؤسسة نفسها ، بمعنى أن فهم و تفسير و تحليل سلوك العمال و دراسة العوامل المؤثرة فيه يعتبر أساساً لفهم و تفسير كافة جوانب التسيير و الأداء التنظيمي . و الدليل على ذلك عند دراسة المشاكل المتعلقة بالعنصر البشري في المؤسسة لا يمكن حلها على أساس علمي سليم ما لم تكن مقرونة بفهم واضح لطبيعة هذا العنصر و معرفة العوامل المحركة لهذا السلوك . (1)

و في دراستنا لهذا الباب الذي خصصنا له فصلين : سنتطرق في الفصل الأول لأغلب النظريات في ثلاث اتجاهات رئيسية ، كل اتجاه من زاوية معينة و التي عالجت و اهتمت بالسلوك الإنساني و العلاقات الإنسانية في المؤسسات أو المنظمات كما يسميها البعض ، بحيث تباينت و تنوعت هذه الاتجاهات في الطرح و التحليل لسلوك العمل و الأداء

(1) - د. د. نفيسة محمد باشري العلاقات الإنسانية .

عند أفراد المؤسسة ، و سنتعرف من خلال كل اتجاه عن الطريقة المثلى و الكيفية التي من المفروض يسلكها الموظف أو العامل لإنجاز أو تحقيق أهداف المؤسسة . و تجدر الإشارة هنا أن أوضح بأن أغلب النظريات التي وجدناها و حصرناها في ثلاث اتجاهات تناولت موضوع السلوك في المؤسسات الاقتصادية و بالأحرى نقول الصناعية بالدرجة الأولى ، و لم نجد من النظريات التي اهتمت بهذا الموضوع في المؤسسات أو المرافق العمومية ذات الطابع الإداري . و حاولنا أن نكيف هذه النظريات على المؤسسة العمومية باعتبار أن المبادئ العامة التي تحكم أفراد المؤسسات الاقتصادية على العموم هي نفسها التي تحكم أفراد المرافق العمومية هذا من جهة ، و من جهة أخرى فإن كلا المؤسستين باختلاف طبيعتهما يحركهما و ينشطهما العنصر البشري الذي هو الموظف في الإدارة و العامل في المصنع ، و لأن أيضا الهدف الأساسي في كل منهما هو التسيير و الأداء .

و ما دامت الجامعة التي يدور فيها موضوع البحث، هي كما قلنا في الفصل التمهيدي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يعمل على تسيير شؤون إدارتها أفراد هم الموظفون . و ما ينطبق على أفراد الإدارة العمومية بصفة عامة فهو ينطبق على الخصوص أيضا على أفراد إدارة الجامعة إلا في بعض الخصوصيات الطفيفة الخاصة بكل إدارة .

أما الفصل الثاني خصصناه للعوامل التي تؤثر على سلوك الفرد في المؤسسة، منها ما هو متعلق بالفرد أو الموظف نفسه، و منها ما هو متعلق بالبيئة التنظيمية و محيطها الخارجي . و هذه العوامل قد تؤثر أو تساعد على التأثير إما إيجابا أو سلبا على سلوك الموظف حسب طبيعة و درجة فعالية هذه العوامل.

الفصل الأول

دراسة سلوك الأفراد في المؤسسات

الفصل الأول

دراسة سلوك الأفراد في المؤسسات

المبحث الأول : الاتجاه العلمي التنظيمي

المطلب الأول : محاولة فردريك تايلور

المطلب الثاني : " هانري فايول

المطلب الثالث : " ماكس فيبر

المطلب الرابع : نقد الاتجاه العلمي التنظيمي

المبحث الثاني : الاتجاه الإنساني (الحركة الإنسانية)

المطلب الأول : محاولة إلتون مايو

المطلب الثاني : نقد الاتجاه الإنساني

المبحث الثالث : اتجاه النظريات السلوكية التحليلية (التوفيقية)

المطلب الأول : محاولة ماك موراي

المطلب الثاني : " أرجيرس

المطلب الثالث : " م . دوغلاس

المطلب الرابع : موقع الموظف من الاتجاهات الثلاث

خلاصة الفصل

الفصل الأول

دراسة سلوك الأفراد في المؤسسات

النظرة المعاصرة و الحديثة تقوم على تحليل تسيير و أداء المؤسسات أيا كانت طبيعتها على فكرة بسيطة، مضمونها أن هذا التسيير و الأداء يحركهما و يشكلهما العنصر الإنساني قد يكون عاملا أو موظفا حسب طبيعة كل مؤسسة كما أسلفنا الذكر. هذا العنصر يلعب دورا حيويا في كافة مستويات التسيير و الأداء التنظيمي بدءا من الأعمال التنفيذية و التشغيلية البسيطة إلى أعمال الإدارة . و نتاجا للدور الذي تلعبه الموارد البشرية تتحرك و تنشط العمليات الإدارية و الإنتاجية، و هذا المورد هو الذي يصيغ طبيعة المؤسسة و يصيغ اتجاهات و مسارات أدائها . و قراراته التي تظهر في شكل سلوكيات هي التي تحدد كيان المؤسسة و بناء عملياتها .

إن البشر هم الذين يخلقون الحركة في المؤسسات ، و هم الذين يبعثون فيها مظاهر النشاط والعمل .

و يفرض البعد الإنساني و الاجتماعي لكافة أنواع المؤسسات التي يقيمها أفراد المجتمع ، أن يدرس العنصر البشري في هذه المؤسسات بما يمكن من فهم طبيعة الدور الحيوي الذي يقوم به ، و بما يمكن من فهم سلوكه و أنشطته التي تتم في إطار هذه المرافق و في رحابها . هناك إن ضرورة لفهم متأن و واع لطبيعة السلوك البشري في هذه المؤسسات أو أي مرافق أخرى. و من خلال هذا الفهم يمكن فهم أداء و سلوك المؤسسة ذاتها في كافة أوجه النشاط التي تمارسها . وهذا الفهم هو الخطوة الأولى لتحسين أداء و تسيير المؤسسات ، وهو السبيل لتطويع سلوكها .

الإدراك الصادق و الفهم الحقيقي للسلوك الإنساني في المؤسسة هي البداية التي

بدونها لا يمكن دفع أو ترشيد أو تطوير أداء و سلوك المؤسسات في اتجاه فعال. (1)
إن الدراسة التحليلية لسلوكيات الأفراد في المؤسسات بما فيه الموظف العام تبحث في
الطريقة المثلى لجعلها تتماشى و مصلحة المؤسسة و أهدافها. و قد ظهرت
بهذا الصدد نظريات عديدة و متنوعة سنتناولها في ثلاثة اتجاهات رئيسية هي :
الاتجاه العلمي التنظيمي ، الاتجاه الإنساني (الحركة الإنسانية أو العلاقات الإنسانية)
و الاتجاه الأخير هو اتجاه النظريات السلوكية التحليلية .

(1)-د. أحمد صقر عاشور ، نفس المرجع ، ص 7 ، 8

المبحث الأول : الاتجاه العلمي التنظيمي

و من رواد و دعاة هذا الاتجاه كل من المفكر فردريك تايلور الذي يعد أب الفكر الإداري ، و هانري فايول و ماكس فيبر . حيث كان هذا الاتجاه يهتم بالتنظيم الرسمي و بالإجراءات و النظم المتبعة في المؤسسة . و واضح أن هذا الاتجاه يركز على أهداف المنظمة و الطرق العلمية و الرسمية التي تمكن من التحكم في الإمكانيات المتاحة مادية و بشرية و السيطرة عليها من أجل ضمان إنتاج أفضل و أداء أحسن (1).

المطلب الأول: محاولة " فردريك تايلور "

تايلور اهتم فقط بالتنظيم الرسمي و بالإجراءات المتبعة في المؤسسة، إنه يركز فقط على هدف المؤسسة و الطرق العلمية الدقيقة و الرسمية التي تؤدي إلى التحكم في الإمكانيات المتاحة من مادية و بشرية و السيطرة عليها من أجل ضمان سير و أداء أحسن للمؤسسة .

و حسب " فردريك تايلور " و بناء على " فكرة الوظيفة " التي جاء بها فإن سلوك الفرد داخل المؤسسة يخطط له كاملا بواسطة الإدارة يوما مقدما على الأقل، و في معظم الحالات ينقل الفرد من المؤسسة تعليمات مكتوبة كاملة شارحة في تفصيل " العمل المطلوب منه " . و كان تايلور مهتما بالذات بكيفية أداء العمال للعمليات التنفيذية ، اعتقادا منه أن رفع القدرة الإنتاجية للعمال هو المفتاح الرئيسي لتحقيق أكبر إنتاج ممكن مع بذل أقل جهد و تكلفة مادية .

(1) - د. عبد الكريم درويش & د. ليلي تكل ، أصول الإدارة العامة ،

و طبقا لهذه النظرية فإن أداء العمليات التنفيذية أو الإنتاجية يجب أن تخضع للأساليب العلمية من أجل استخدام أفضل للطاقة البشرية. والطريقة التي وضعها تايلور لقياس مدى كفاءة العمال هي أسلوب دراسة " الزمن و الحركة " ، و بمقتضاها تتحدد الحركات الجسمانية اللازمة لتنفيذ كل عملية من العمليات الإنتاجية و التنفيذية ، ثم يتم تدريب جمهور العمال على تلك الطريقة المثلى التي تصبح هكذا مقياسا للحكم على قدرة العامل وتجديد صلاحيته. (1)

و من خلال كتابه " Shop management " يمكن أن نلخص ما قاله عن أسس الإدارة في الصفحة 17 و ما بعدها كما يلي :

1 - " إن ما يطلبه العمال من أصحاب الأعمال بخلاف أي شئ آخر هو أجور مرتفعة و أن ما يطلبه أصحاب الأعمال - المؤسسة - من عمالهم بخلاف أي شئ آخر هو انخفاض تكافة العمل " .

و يقول تايلور: " أن غياب هذين العنصرين يكون أحسن ترمومتر على سوء الإدارة وجودتها " .

2 - " إن كل عامل يجب أن يعطى له أعلى مستوى من العمل يناسب قدرته و حالته الجسمية " .

3 - " إن كل عامل يجب أن يطالب بأن يقدم أكبر كمية ممكنة من العمل، كمية يمكن أن يقدمها عامل في الدرجة الأولى " .

و أخيرا يقول فردريك تايلور: " إن المصنع - المؤسسة - و في الواقع كل العمل يجب أن يدار لا بواسطة المدير و إنما بواسطة إدارة التخطيط " . (2)

(1) - د. محمد رفعت عبد الوهاب & د. إبراهيم عبد العزيز شيحا - أصول الإدارة العامة

دار المطبوعات الجامعية ، 1998 - ص . 94

(2) - د. سيد الهواري ، الإدارة - الأصول و الأسس العلمية مكتبة عين شمس القاهرة 1976 - ص 593 ، 594

- أما المفكر الفرنسي "هانري فايول" الذي يرى من خلال مؤلفه "الإدارة الصناعية و العامة" أن كل مؤسسة من المؤسسات تتضمن ست مهام :
- 1 - وظيفة فنية تكنولوجية.
 - 2 - وظيفة تجارية.
 - 3 - وظيفة مالية تتعلق بمراد المشروع و تكاليفه.
 - 4 - وظيفة الأمن للحفاظ على العناصر المادية و البشرية العاملة.
 - 5 - الحسابات.
 - 6 - و أخيرا الوظيفة الإدارية.

و قد أعطى فايول اهتماما خاصا لتلك الوظيفة الإدارية الأخيرة نظرا لخطورتها في كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها ، و قد قسمها إلى العناصر التالية: التخطيط، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ثم الرقابة . و نادى فايول بضرورة تدريب الأشخاص القائمين على الوظيفة الإدارية على أساس علمي ، وفق عناصر الوظيفة الإدارية السابقة . كما حدد هذا المفكر مبادئ عامة يجب أن يحترمها أفراد كل إدارة ، حيث أكد بأن الإدارة الفعالة يجب أن تتقيد بالأسس التالية: تقسيم العمل ، السلطة و المسؤولية ، الانضباط ، وحدة القيادة، وحدة التوجيه، تبعية المصلحة الفردية للمصلحة العامة، تعويض الموظفين، المركزية، التسلسل الإداري، النظام، العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة و الروح الجماعية. (1)

و يمكن القول أن مؤلف هانري فايول قد تضمن موضوعات تعالج صفات الإداريين وتدريبهم، حيث يرى بأن الإداريين يحتاجون إلى بضعة مقومات هامة تتضمن الاستعداد

(1)- د . كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي . مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم

البدني و العقلي و الخلقى، و المبادأة، و الولاء، و الحكمة، و التعليم و المهارات الفنية ،
و الخبرات المتصلة بالعمل .

و قد نوه فايول بأهمية المهارات الفنية بالنسبة للعامل. كما أكد المهارات الإدارية و ازدياد
حاجة الفرد إليها كلما ارتقى في السلم الوظيفي، حتى تصبح أهم المهارات بالنسبة لكبار
المنفذين.(1)

و بحوث فايول الفرنسي جاءت مكملة لبحوث تايلور الأمريكي فكلاهما اهتم
بتطبيق الأسلوب العلمي ، غير أن الفرق بينهما يكمن في أن تايلور بدأ في اهتمامه
من القاعدة أي مستوى العامل بينما ركز فايول على المدير والإدارة العليا.

المطلب الثالث: محاولة " ماكس فيبر "

أما " ماكس فيبر " الألماني الجنسية الذي وضع نظرية في البيروقراطية، قوامها
الاهتمام بالهيكل التنظيمي الرسمي و القواعد المحددة لذلك. حيث يرى هذا المفكر أن نشاط
المؤسسة يقوم على علاقات سلطوية، و وصف نظريه البيروقراطية بأنها تتضمن تخصص
عمل، و أنها تسلسل هرمي محدد للسلطة، و مجموعة من القواعد و الإجراءات الرسمية
و تفاعل موضوعي لا شخصي و اختيار و تقدم و ترقية على أساس مبدأ الاستحقاق .
و قد بدأت أفكار فيبر في الظهور و الإحساس بأثرها على ممارسات
الإداريين منذ الحرب العالمية الثانية .

و حسب منظور " ماكس فيبر " يجب على الإدارة أن تتخذ بعض الإجراءات والقواعد
الرسمية المبنية على أساس سلطوي ، و تخصص الأعمال و تحدد التسلسل الهرمي

(1) - د. عبد الكريم درويش & د. ليلي تكل ، مرجع سابق ، ص . 94

و اختيار موظفيها و ترقيتهم حسب الاستحقاقات و ذلك من أجل ضبط ممارسات و سلوكات الإداريين ، وهذا ما يسميه فيبر بالنظرية البيروقراطية .

المطلب الرابع : نقد الاتجاه العلمي التنظيمي :

معلوم أن معظم مجهودات " فردريك تايلور " و تلامذته كانت منصبة و مركزة على الطرق والأساليب (Techniques) و من هذه دراسة الزمن و الحركة ، تحديد و توضيح المسؤوليات، وخرائط التخطيط و كل ما يتعلق بالرقابة على الأداء و الإنتاج . إلا أن هذا الاتجاه الذي يتزعمه تايلور أهمل عنصر هام في عملية الإدارة و التسيير ألا وهو العنصر الإنساني أو البشري في المؤسسة فلم يعطيه أي عناية و أي أهمية. و بالرغم من أن تايلور حاول تحسين طرق العمل بقصد إعطاء أكبر أجر ممكن للعمال و أكبر كمية ممكنة لصاحب العمل في الوقت نفسه. فكأن تايلور أراد أن يحدد و يضبط سلوكات العامل من خلال الطرق و الأساليب التي ذكرها و منها (الحركة و الزمن) لجعل تلك السلوكات متماشية مع سلوكات المؤسسة نفسها .

إلا أن أفكاره كانت محل عداة شديد من الطرفين أي العمال و أصحاب الأعمال. و الملاحظ أن تايلور كان يحاول أن يحصل على أكبر كمية ممكنة من العمل و الجهد من العمال الذي اعتقد أنهم كسالى بطبيعتهم و أنهم يراوغون و يتراوغون ... !! و يمكننا أن نلخص فيما يلي أسباب عداة العمال و أصحاب الأعمال لتايلور و أفكاره :

(1)- إن اعتماد تايلور على دراسة الزمن و الساعة الدقيقة أثار حقد العمال و غضبهم لأنهم فهموا أن في هذا إساءة لهم، فهو يطالبهم بالتصرف كآلة تحدد تصرفاتهم و سلوكاتهم مقدما ، و هو لا يتحرك و لا ينشط إلا بإعطائه التعليمات و التوجيهات و التخطيطات المسبقة .

(2)- إن نظام الأجور الذي وضعه تايلور قد أخذ عليه على أنه قطع علاقات الصداقة، وإحلال علاقات مبنية على نظام أجور خاص... و خصوصا و أن هذا النظام يشجع على المنافسة بين العمال و هذا قد يؤدي إلى ظهور سلوك الحقد و البغضاء بين العمال .

(3)- إن وضع أسس علمية محل خبرة العمال و نقل هذه الخبرة للإدارة معناه بالنسبة للعمال كسر أهمية الاتحادات العمالية و النقابية مما يؤدي إلى عدم ظهور سلوك العمل النقابي.

(4)- العامل داخل المؤسسة يفقد كل حريته و ليست له مبادرة الإبداع و الاختراع المهني و الوظيفي . فإذا ما اعترضه عائق أو مشكل أثناء ممارسة مهامه يبقى واقفا متفرجا في المشكل حتى ينحل أو تحله الإدارة .

(5)- ومن بين الانتقادات أيضا التي وجهت لتايلور على أن العامل هو إنسان له جسد و روح، له عاطفة، روح معنوية ، إدراكه، رغباته كلها تحرك أو تدفع في التأثير على سلوكه .

أما فيما يخص الانتقادات التي وجهت لكل من " هانري فايول، ماكس فيبر " فعلى الرغم من أن أفكارهما متماثلتان من حيث محاولتهما لوضع مقترحات تتعلق بإدارة العنصر البشري ، إلا أنهما يختلفان فيما يلي:

- فايول ركز على جميع نواحي النشاط الإداري، فيما ركز فيبر على الهيكل التنظيمي.

- إن آراء فايول أكثر مرونة و عمومية من آراء البيروقراطيين .

فحاولت النظرية الإدارية التي يتزعمها هانري فايول تطوير أسس تساعد في إدارة العنصر الإنساني بشكل فعال إلا أن بعض الإرشادات و القواعد اتصفت بالعمومية و الشمول دون توصيات عملية ، أما البعض الآخر فكان محددًا وخال من المرونة مما يجعل تطبيقه صعبا . مثلا ، تفترض النظرية أن تكون السلطة و المسؤولية متساويتان إلا أنها لم تقدم أسلوبا لهذا التساوي. وفي حالة أخرى تقترح النظرية وحدة القيادة و أن يكون للشخص رئيسا واحدا فقط ، إلا أنها أهملت فائدة تعدد الرؤساء في بعض الحالات . و رغم أن المنظرين الإداريين عرفوا أهمية إدارة الأفراد بكفاءة إلا أنهم لم يقدموا مقترحات سلوكية فعالة لتحقيق ذلك .

- أما النظرية البيروقراطية التي يتزعمها "ماكس فيبر" فلقد أخفقت في تحقيق أو إصابة الهدف السلوكي، و اعتقدت أنه بالإمكان توجيه الفرد ليتناسب مع متطلبات التنظيم . و تكمن نقطة الضعف في الاعتقاد بأن الإنسان يتصرف دائما بصورة عقلانية و أنه على أتم الاستعداد لأن يكيف لرغبات التنظيم باسم الكفاءة. و كما يلاحظ البروفيسور " بلو - R.Blau " أن إدارة التنظيم الاجتماعي على أساس منطقي وعقلاني بحث أمر غير عقلاني و لا منطقي. ويقول البروفيسور "بنيس-Bennis" أن البيروقراطية تعاني من نقاط الضعف التالية :
- البيروقراطية لا توفر النمو الشخصي أو تطوير الشخصية الناضجة .
 - إنها تؤدي إلى التطابق و الخنوع في سلوك الأفراد .
 - إنها لا تأخذ بالتنظيم غير الرسمي الذي كثيرا ما يساهم في خلق سلوكيات إيجابية كالتضامن بين العمال و التعاون في إنجاز بعض الأعمال .
 - البيروقراطية كسلوك لا تستطيع استيعاب التطور التكنولوجي.
 - البيروقراطية تعمل على تعديل شخصية الفرد بحيث يصبح شخصا مكيفا عديم اللون يدعى " رجل التنظيم " (Bureaucrate) .

و كملاحظة هامة عن هذا الاتجاه الذي اهتم فقط بالإجراءات الرسمية العلمية و بالهيكل التنظيمي قاصدا من وراء ذلك ضمان الطريقة المثلى في العمل و الأداء اللذين بهما يتشكل نشاط و سلوك الفرد داخل المؤسسة .

أخذ على هذا الاتجاه أيضا أنه أهمل كلية العنصر الإنساني و العلاقات الإنسانية داخل هذه الهيئة ، فلم يعطيها أي أهمية مع العلم أن هذه المؤسسة لا تتحرك و لا تنشط إلا بنشاط أفرادها المتمثلين في العمال. و هذا ما أدى إلى ظهور حركة نقيضة للاتجاه العلمي التنظيمي تدعى بالحركة الإنسانية .

المبحث الثاني : الاتجاه الإنساني

و يدعى أيضا بالحركة الإنسانية أو حركة العلاقات الإنسانية، حيث جاء هذا الاتجاه لمعالجة مشكل العمل و التنظيم . هذه الحركة هي حركة تصحيحية للمفاهيم و المبادئ التقليدية فيما يتعلق بطبيعة العاملين و كيفية الإفادة من طاقاتهم وجهودهم . و كان من الطبيعي أن يقوم رد فعل للاتجاه العلمي التنظيمي البحث، و أن تظهر النظريات الإنسانية التي سادت ثم انتعشت في الفترة بين عامي 1937- 1950 . و كان العالم أول من اهتم بدراسة الجوانب الاجتماعية و النفسية في مجال الإدارة العامة هو " هيربرت سيمون - (Herbert Simon)" في كتابه السلوك الإداري (Administrative Behavior) . و كان محل اهتمامه الأول هو أن يشرح السير الوظيفي لوحداث و مصالح الإدارة العامة عن طريق أو بواسطة سلوك الفرد والجماعات الذين يعملون داخل تلك المصالح.

المطلب الأول: محاولة " إلتون مايو"

ثم جاء العالم " إلتون مايو - (Elton Mayo)" رائد هذا الاتجاه الذي يرى على أنه من الممكن جدا دفع الفرد للعمل و زيادة إنتاجه ليس فقط عن طريق دراسة المؤسسة و دراسة الأعمال و خطواتها، و لكن بإشباع رغبات و تلبية حاجات الفرد، سواء كانت هذه الرغبات و الحاجات نفسية أو اجتماعية. وبهذا يمكن دفع الفرد للعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، عكس ما ذهب إليه الاتجاه العلمي التنظيمي الذي يميل إلى تقرير أن لا رغبات خاصة للفرد داخل المؤسسة ، وأن الهدف الأساسي هو تحقيق هدف المرفق أو المنظمة، وأن تحقيق هذا الهدف الأساسي فيه تحقيق لأهداف العاملين، نجد الاتجاه الإنساني يعكس الصورة و يقوم على افتراض عكسي و هو أن تحقيق أهداف العمال فيه تحقيق لأهداف المؤسسة.

و الاتجاه الإنساني الذي يعتمد في تحليلاته على العلاقات الإنسانية التي لا تكتفي بدراسة السلوك البشري بل تحاول أن تقوم بدور فعال اتجاه هذا السلوك و من ثم الحصول على نتائج فعالة. (1)

(1) - د. نفيسة محمد باشرى ، مرجع سابق ، ص 234

و العلاقات الإنسانية يقصد بها ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة الذي لا يعالج موضوعاته من منظور التعقل و الرشد كما فعل الاتجاه الأول بل يؤكد الجوانب السلوكية و الجماعية، و ينظر إلى الفرد لا بوصفه عضواً في تنظيم عقلي رشيد فحسب، بل باعتباره ينتمي إلى جماعة اجتماعية ، ظهرت في موقف العمل تلقائياً ، لها قيمها و معاييرها الخاصة ، فضلا عن ارتباطاته المتعددة بجماعات أخرى خارج نطاق العمل مثل الأسرة، و جماعة الجوار، و الطبقة الاجتماعية، و لهذه الجماعات كلها تأثير قوي في تحديد اتجاهاته نحو موقف العمل. (1)

لذا تختلف العلاقات الإنسانية عن سابقتها - الاتجاه العلمي- بأنها لم تنظر إلى أفراد المؤسسة من زاوية الهيكل الرسمي و عوامل الرشد الاقتصادي و الأهداف الرشيدة بل ركزت على العوامل البشرية الاجتماعية و النفسية ، كما أخذت في اعتبارها أهمية التنظيم غير الرسمي و تأثيره على أفراد المؤسسة .

و العلاقات الإنسانية تنظر إلى العامل بتكوينه العاطفي و الاجتماعي و النفسي و ما يحمله هذا الفرد من قيم و معتقدات و آراء و أفكار و نزعات و طموحات و التي بموجبها تلعب دوراً رئيسياً في أدائه و كفاءته المهنية و الإنتاجية . و عليه قد حددت العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك الإنساني و هي القيادة و الاتصالات و المشاركة.

كذلك تنظر العلاقات الإنسانية إلى المؤسسة كمجتمع إنساني و أن الإدارة المسؤولة عن تحقيق نتائج معينة تعتمد على العلاقات الإنسانية كأسلوب في كيفية التنسيق بين جهود الأفراد و خلق جو ملائم يحفزهم على العمل بشكل يتجلى في سلوك تعاوني بناء يحقق أهداف المؤسسة من ناحية و يشبع رغبات العمال المتنوعة من جانب آخر. و من هنا يمكن القول بأن العلاقات الإنسانية تهدف إلى ما يلي:

- حفز العمال على العمل بأعلى كفاءة ممكنة .

(1) - محمد علي محمد علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث و المشكلات

دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1979 ص 142

- حفزهم على التعاون المثمر و البناء في تحقيق أهداف مشتركة .

- إشباع رغبات العاملين و احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية و النفسية. (1)

و منطلق هذه الحركة هو أن العنصر البشري في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها فإنه يمثل العنصر الأساسي و تعلق قيمته بكثير عن العناصر المادية . و بالتالي فإن مسألة علاقات العمل يجب أن تحتل مكانا هاما في الإدارة و الاعتناء بها و دراستها. والأسلوب الطبيعي لتحسين علاقات العمل هو أسلوب إجراء الدراسات النفسية و الاجتماعية على العاملين في المؤسسات ، ذلك أن الأفراد ليسوا كآلات أو مثل طرق الإنتاج التي تخضع للمقاييس العلمية الدقيقة. فالأفراد لهم ظروفهم الاجتماعية و النفسية الخاصة و المتباينة ، و من الضروري معرفة نوعياتهم و العمل على إشباع الحاجات و الرغبات ، و الإنسان مهما كانت صفته عاملا أو موظفا ليس رشيدا كآلة و إنما تحكمه رغبات كثيرة كالرغبة في الأمن و الاستقرار و الراحة النفسية ، و الرغبة في التنافس و إثبات شخصيته بأن يكون له قدر من التصرف في تنفيذه للعمل الموكل إليه... الخ.

المطلب الثاني : نقد الاتجاه الإنساني :

و كما قامت النظريات الإنسانية كرد فعل للمغالاة في الاتجاه العلمي التنظيمي، فقد حدث رد فعل آخر للمبالغة في تطبيق الاتجاه الإنساني في الإدارة ، لذلك ظهرت بعض النظريات التي تنتقد المغالاة في الاتجاه الإنساني أو تحاول التوفيق بين الاتجاهين العلمي و الإنساني. وهي أساسا تعيد النظر في الأسلوب الإنساني فنقل من غلو التماذي في تطبيقه ، ذلك أن التماذي الذي جعل المؤسسة أشبه بهيئة لعلاج الأفراد العاملين بها و إشباع رغباتهم. (2)

(1) - د. كامل محمد المغربي ، مرجع سابق ، - ص 67

(2) - د. عبد الكريم درويش & د. ليلى تكلا مرجع سابق ص. 645

هذه النظريات الحديثة المتمثلة في الاتجاه الثالث و الذي سنتطرق له فيما بعد بالشرح و التفصيل تفعل ذلك في ضوء نتائج البحوث أو مراعاة للاعتبارات العلمية، فتبلور الاتجاه الإنساني و تجعله أكثر واقعية من الناحية العلمية دون أن تقصر الإدارة على الأسلوب العلمي المحض . و يمكن أن توصف هذه المحاولات بأنها نظريات سلوكية تحليلية . و هي تهتم بالتحليل السلوكي و تدرس سلوك الأفراد العاملين داخل المؤسسة أو ما يعرفون بفئة العمال ، وهي تنظر للإنسان كما تنظر إلى المؤسسة فلا يغيبان عن نظرها . و لكنها لا تركز على الناحية الإنسانية وحدها فتتادي بضرورة إشباع رغبات العاملين بالمؤسسة و ترى في هذا الوسيلة الأولى لنجاحها ، بل ترى أنه لا بد إلى جانب ذلك من اتباع النظام و ممارسة السلطة.

هذه النتائج إلى جانب الاعتبارات العلمية أثبتت أنه لا يمكن إشباع رغبات الأفراد و تحقيق أهداف المؤسسة في آن واحد، و الوصول إلى حالة تكفل النجاح و السعادة والراحة و التوفيق للأفراد و للمنظمات أو المؤسسات و للبشر أجمعين. و من جهة جاءت المحاولات الهادفة إلى التوفيق بين الاهتمام بالمؤسسة و الاهتمام أيضا بأعضائها ، هذه المحاولات لا ترى العامل مجردا، ولا تنظر إليه في فراغ و إنما تركز على الفرد داخل المؤسسة.

المبحث الثالث : اتجاه النظريات السلوكية التحليلية

كما ذكرنا سابقا فإن هذا الاتجاه جاء ليوفق بين تعارض و تناقض الاتجاهين السابقين. و في مقدمة هذه المحاولات " التحليلية السلوكية العلمية الإنسانية " تلك النظريات التي أسهم بها لضبط سلوكيات العمال كل من المفكر " ماك موري، أرجيرس و ماجريجور". و سنتناول بالدراسة لهذه المحاولات الثلاث كل واحدة على حدة نظرا لوجود بعض الاختلافات المهمة التي لها علاقة بموضوعنا .

و قبل التطرق لهذه المحاولات الثلاث أؤكد بأن هناك محاولات أخرى لها قيمة حاولت التوفيق بين الاتجاهين، و مع أنها لم تعطي حولا إلا أنها قدمت تحليلا قيما و فتحت الآفاق أمام تجارب و دراسات أخرى يمكن بواسطتها التوصل لنظريات مفيدة .

المطلب الأول : محاولة " ماك موري "

و من أوائل هذه النظريات محاولة المفكر " ماك موري. Mc Maury " و هو خبير في علم النفس عمل سنوات طويلة مستشارا لعدد من المؤسسات و خاصة منها الصناعية . وما يمكن أن نقوله على أفراد المؤسسات الصناعية من حيث الأداء و التسيير فهو ينطبق أيضا على أفراد الهيئات الأخرى. حيث يرى ماك موري أن العملية الإدارية بما فيها نشاطات و سلوكيات العمال تتطلب وجود رئيس مستبد صالح " Benevolend Autocrate ". و هو يبني نظريته هذه على اعتبارات علمية و على أساس خبرته في الدراسات النفسية. و هو يعتقد أن الاستشارة و تبادل الرأي مع المستويات الدنيا في المؤسسة- وهي إحدى دعائم الاتجاه الإنساني افتراض خيالي غير واقعي لسببين :

السبب الأول: أن القادة عادة من طبيعة لا يتقبلون معها كثرة الاستشارات و تبادل الرأي، و أن 10% فقط منهم سوف يستمع إلى آراء المستويات الدنيا في العمل.

السبب الثاني: هو أن العاملين أنفسهم في المستويات الدنيا يمثلون ما يطلق عليه ماك موري " الشخصية البيروقراطية " و في نظره أن هذه الشخصية البيروقراطية غير راغبة في تحمل المسؤولية و لا تفضل المبادرة ولا تميل إلى ممارسة حرية التصرف أو اتخاذ القرارات . ولكنها على العكس تفضل العمل داخل تنظيم و السير وفق سلوك الروتين موضح سلفا تتبعه ولا تحيد عنه، لأن هذا أسهل لها و يتطلب جهدا أقل. و يضيف ماك موري أن الفرد العادي أو ما يعرف بمستخدم المؤسسة كما يسمونه في بعض الأحيان يحترم القائد الحازم المستبد الصالح الذي يحرك المؤسسة كلها بمهارة نحو أهدافها و هو يرضى سلطة هذا القائد و يطيع أوامره . (1)

يفهم من رأي ماك موري أن سلوكات أجير المؤسسة حتى تكون متماشية مع توجهات و أهداف المرفق أو المؤسسة و حتى لا تحيد عنها يجب أن يكون هناك مديرا مسؤولا مستبدا و صالحا في نفس الوقت. و يذهب إلى أكثر من ذلك حيث يفهم من آرائه أن استشارة هؤلاء الأجراء أو العمال في أمر من الأمور التي تهم المؤسسة فإن ذلك سيؤدي إلى بروز سلوكات لا تخدم المؤسسة في أهدافها التي أنشئت من أجلها، بل قد تؤدي إلى تهديد كيان المنظمة إذا ما تكررت تلك الاستشارات في أمور المرفق.

و لأن كذلك حسب رأي ماك موري دائما أن من طبيعة أغلب القادة الإداريين لا يقبلون كثرة الاستشارات و الاستماع إلى الطبقة الدنيا المتمثلة في طبقة الفئة العاملة و التي أسماها بالشخصية البيروقراطية ، هذه الشخصية التي تتسم بسلوك التباطؤ في ممارسة نشاطاتها و مهامها المنوطة بها و لا تميل إلى المبادرة في اتخاذ القرارات و لا ترغب في تحمل المسؤولية. و يضيف هذا المفكر بأن هذا الأجير ينهج دائما سلوك الاحترام و التقدير للمسؤول الأول في المؤسسة الذي يتصف هو أيضا بسلوك الحزم و الاستبداد الصالح و من ثم يطيع كل أفراد المنظمة الأوامر التي تصدر عن هذا القائد الحازم .

(1) - د. عبد الكريم درويش & د. ليلي تكلا مرجع سابق ص. 647

و الواقع أن ماك موري و إن كان يهاجم الأسلوب الإنساني لأنه غير عملي ، إلا أنه يلوح لنا أن هذا " المستبد الصالح " الحازم الأمين الذكي الطيب الذي يحاول ماك موري أن يدير بواسطته العملية الإدارية بنجاح لا يعتبر العثور عليه أسهل عمليا من تطبيق الاتجاه الإنساني، خصوصا و أن ماك موري لا يعطينا أي فكرة عن كيفية اختيار هذا القائد المثالي أو كيف يتم إعداده و تدريبه . و واضح أن هذا المفكر يبني نظريته هذه على أسلوب تحليلي لسلوك الأفراد المتمثلة في فئة الأجراء و على ما يراه هو كبناء نفسي لشخصياتهم و رغباتهم الأساسية. و بالتدقيق في نظريته نرى أن حل المشكلة عن طريق افتراض الأفراد و رغباتهم التي منها الخضوع و الطاعة...الخ، تتماشى في وقت واحد مع احتياجات التنظيم و السلطة . أي أن الفرد يحتاج أن يؤتمر و يفضل أن يسير، و هو لا يريد أن يعطى حرية الاختيار و التصرف، بل أن من احتياجاته أن يتحرك في إطار محكم من التنظيم و السلطة . و هذا يلائم احتياجات المؤسسة لتسير نحو تحقيق أهدافها.

و تبدو نظرية ماك موري جامدة و حتمية. جامدة لأنها تقترض أن هذا هو الإنسان و هذه هي رغباته و لا سبيل لتغييرها. و هذا في الواقع نقيض آخر للنظريات الإنسانية التي تصور الإنسان لا كما هو و لكن كالإنسان المثالي كما يجب أن يكون، و كما ترتفع به المؤسسة عن طريق إشباع حاجاته.

و هي حتمية لأنها تقرر أن القادة بهم صفات معينة تكاد تكون لصيقة بهم فهم أو أغلبهم لا يستمعون لمشورة العاملين تحت إمرتهم، و لا يستسيغون تبادل الرأي و لعلم لهذا قادة. و تقرر أن المرؤوسين أو من يعبر عنهم " بالشخصية البيروقراطية " على صفات أخرى، فهم يميلون للخضوع و الطاعة و لا يجتئون الابتكار و التفكير، و لعلم لهذا تابعون. أي أن هناك صفات أساسية في الأفراد يظهر بعضها في القادة. و ربما هي التي تدفعهم للقيادة ، و يظهر بعضها في بقية العاملين و لعلمها هي التي أبقتهم تابعين حيث هم .

و هذه النظرة علاوة على أنها جامدة و حتمية، فإنها تخالف النظريات الحديثة التي ترى أن في القادة صفات موهوبة و أخرى مكتسبة. (1)

المطلب الثاني : محاولة " أرجيرس "

أما المحاولة الثانية في هذا الاتجاه فهي للمفكر " أرجيرس " الذي اهتم هو أيضا بدراسة الفرد و سلوكه داخل المؤسسة و لعله أول من واجه صراحة مشكلة التعارض بين رغبات و حاجات المؤسسة و رغبات و حاجات الأفراد و ما قد ينشأ عن ذلك التعارض من سلوكيات تظهر في شكل صراع . فقد اعترف " أرجيرس " صراحة بوجود هذا التعارض ، و قرر أنه يتعذر أساسا التوفيق بينهما .

و يقرر أن الفرد في نموه و نكامله يتحرك من السلبية إلى الإيجابية و من التواكل إلى الاستقلال و من الجمود إلى المرونة و من الخضوع إلى التصرف .

أما المؤسسة فهي تحتم سيادة بعض النظم التي تحول بين العامل وبين النمو و اكتساب الشخصية المتكاملة التي يتطلع إليها ، مثل الاتجاه إلى التخصص ووجوب اتباع خط السلطة و وحدة الاتجاه، و نطاق التمكّن، و غير ذلك من قواعد التنظيم و الإدارة التي لا تساعد الفرد على الانطلاق و إنما تكبت نموه و تطوره .

و يلاحظ أن كلا من " ماك موري و أرجيرس " يطلان رغبات الفرد و صفاته فيصلان إلى صفات تظهر في شكل سلوك الاتكال أو سلوك عدم الاعتماد على النفس. إلا أن الأول يقرر أن هذه السلوكيات طبيعية لدى الفرد و لا يمكن تغييرها و هو سعيد في إطارها، بينما يقرر الثاني أن هذه السلوكيات تضيفها المؤسسة على العاملين فيها و ليست أساسية في تكوينهم و خلقهم.

و لا يعطي " أرجيرس " حلا لهذه المشكلة التي أثارها بين نمو الفرد و نمو المؤسسة، و لكنه يقترح الاستعانة ببعض الأساليب التي تخفف من غلو كبت المؤسسة لنمو العاملين بها ،

(1) - د. عبد الكريم درويش & د. ليلي تكلا مرجع سابق ص. 648

و توجد نوعا من التوافق بين تحقيق الأفراد لتكاملهم و تحقيق المؤسسة لأهدافها . ومن هذه الأساليب التي يقترحها هذا المفكر اهتمام القيادة بالعاملين، و السماح ببعض المرونة و التساهل و زيادة الفرص المتاحة أمامهم، و قدرة القيادة على تشخيص تفاعل العلاقات، و الاستعانة بالخبراء في مسائل العلاقات لتوطيد علاقات سلوكية أفضل بين قيادة المؤسسة و العاملين بها. و الواقع أن كتابات " أرجيرس " و إن كانت لا تقدم حولا أو إجابات إلا أنها أبرزت صراحة مشكلة التعارض بين رغبات العاملين و حاجاتهم و بين حاجات المؤسسة و أهدافها و واجهت مشكلة ظهور سلوك التضارب بين مصالح المؤسسة و مصالح العاملين بها. (1)

المطلب الثالث : محاولة " ماجريغور "

أما الرأي الأخير في هذا الاتجاه فهو للمفكر " دوقلاس ماجريغور (D.Magregor) " فلقد ارتد هو أيضا كما فعل " رنسيس ليكارت " اللذان ارتدا عن الدعوة للأسلوب الإنساني و الذي يسعى إلى إشباع حاجات و رغبات العاملين بالمؤسسة و من ثم تبرز سلوكياتهم و تصرفاتهم بناء على هذا الأسلوب فتكون مطابقة له. لقد كان " ماجريغور " في مراحل الأولى من دعاة الأسلوب الإنساني و له كتابات توضح أفكاره المؤيدة للحركة الإنسانية ، و لكن بعد خبرة طويلة في الإدارة و على الأخص بعد ست سنوات في إدارة إحدى الجامعات ، قرر أنه لا يمكن من الناحية العملية تطبيق الاتجاه الإنساني في صورته الكاملة التي توفر بروز سلوك التفاهم و السعادة و تشبع حاجات العاملين جميعا و تخلق جوا يسود فيه سلوك التعاون و الوئام. و هو يقرر في خطاب ألقاه في خريجي جامعته و هيئة التدريس بها أنه كان يظن أنه من الممكن الوصول إلى هذه المرتبة، و لكنه يعترف أنه كان مخطئا. (2)

(1) - د. عبد الكريم درويش & د. ليلي تكلا ، نفس المرجع ، ص 649

(2) - نفس المرجع ، ص 650

و في كتاباته الحديثة يقرر " ماك ريجور " أن إشباع رغبات العمال قد لا يكون متماشيا بالضرورة مع أهداف المؤسسة مما قد يسبب ظهور سلوكيات و ممارسات لا تساهم أهداف المنظمة، ولذلك فهو يرى أن يكون هناك نوع من الموازنة و الالتقاء في السلوكيات بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بها مهما كانت طبيعتهم و صفاتهم . و عندئذ فقط سيشعر هؤلاء الأفراد باستقلالهم و نموهم في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة . وهذا الاتجاه ينادي بضرورة نهج سلوك الاتفاق على الهدف و وضعه و التعاون بين الرئيس و المرؤوسين ، و أن يدركوا أنهم يعملون معا لبلوغ الهدف و الوصول إلى درجة تحكم فيها الجماعة نفسها (Self Control) . أي أن " ماك ريجور " يقرر أنه برغم الاختلاف بين أهداف المؤسسة و أهداف أفرادها، إلا أنه يمكن محاولة التوفيق بينهما عن طريق الاتفاق على تحديد هدف يكون تحقيقه حافزا لكل من القيادة و العاملين. كما يدعو إلى خلق الظروف التي بها تتحقق الرغبات الشخصية للأفراد عند تحقيقهم بنجاح مشروعات المؤسسة، و توعية العمال بأن المنظمة التي يعملون بها ما هي إلا امتداد لأشخاصهم و جزء من كيانهم، و أن لهم مصالح مرتبطة أشد الارتباط بنجاحها. بحيث يشعر الفرد أن مصلحته الشخصية مرتبطة بمصالح المنظمة التي يعنيه أمر نجاحها . (1)

و فلسفة " ماك ريجور " تقوم على الافتراض بأن كل مدير له فلسفة خاصة تؤثر على سلوكه و تصبغ تصرفاته بصبغة معينة و هي عاملا أساسيا في تجديد سلوكه الإداري و بالتالي السلوك التنظيمي. و بالإضافة، فقد بين " ماك ريجور " أن هناك عاملا آخر يؤثر على السلوك التنظيمي و هو أن رجال الإدارة الذين تأثروا بمبادئ الإدارة الكلاسيكية أصبحت لديهم قناعة بأن هذه المبادئ راسخة لا تحتمل التعديل و النقاش. و لذلك فإن مبدأ السلطة الذي تركز إليه النظرية الكلاسيكية أصبح لهؤلاء المدراء الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء المؤسسة. إلا أن السلطة هي

(1) - د. عبد الكريم درويش & د. ليلي تكل - نفس المرجع ص 650

مجرد نوع من أنواع التأثير و أن هناك و سائل أخرى كالإقناع و الإكراه التي يمكن ممارستها للتأثير على سلوك الأفراد. و هناك بعد ثالث للنظرية الكلاسيكية هو اعتبار المركز الرسمي المصدر الوحيد للسلطة ، و لكن " ماك ريجور " يرى أن هناك مصدرا آخر للسلطة و هو السلطة غير الرسمية التي تأتي من الثروة و العلم والخبرة و القوة (الجسدية و العقلية) و غير ذلك، و قد استنتج " ماك ريجور " أن النظرية الكلاسيكية تنظر إلى العلاقات التنظيمية نظرة فردية تنحصر في أداء الفرد لواجباته مخالفة للواقع حيث أن العلاقات التنظيمية تلمس مختلف نواحي الحياة الاجتماعية و الاقتصادية لأعضاء التنظيم (1).

وبهذا التحليل استطاع " دوكلاس ماك ريجور " تقديم تصورات له لفروض النظرية الكلاسيكية التي أسماها « X » ثم قدم تصورات له لفروض نظرية العلاقات الإنسانية و أسماها نظرية « Y » .

جدول رقم: 1

وجهة النظر التقليدية في التوجه و الرقابة (نظرية X)	وجهة نظر العلاقات الإنسانية في التكامل بين أهداف الفرد و التنظيم (نظرية Y)
- إن الإنسان العادي عنده كراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه.	- الإنسان بطبيعته يحب العمل كحبه للراحة و الاستجمام.
- أغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل و يجب أن يراقبوا و يوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق الأهداف. فلو ترك العامل وحده فلن يعمل.	- تحت الظروف الاجتماعية و الاقتصادية الملائمة يسعى الفرد للعمل بمحض إرادته و هو بالتالي يلتزم بتحقيق الأهداف بسبب المكافأة أو العائد المتوقع بعد تحقيقها.
- الإنسان العادي يجب أن يوجه من رئيسه و ذلك تجنباً للمسؤولية.	- تحت الظروف المناسبة يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية بل و يسعى إليها.
- الشخص العادي خامل و غير طموح و يسعى فقط إلى الأمن و الاستقرار.	- الإنسان طموح بطبيعته فهو يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته و تؤمن له الأمن و الاستقرار.
- الشخص العادي يفتقد إلى روح المبادرة و المبادرة و لا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.	- الإنسان قادر على استخدام الفكر البناء و الخيال في حل المشاكل التنظيمية إذا ما أعطي الفرصة لذلك.
	- الإنسان قادر على الإبداع و الابتكار و ركوب المخاطر.

(1) - د. كامل محمد المغربي السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في

التنظيم . دار الفكر للنشر و التوزيع - الأردن السنة 1993 ص 32 - 33

المطلب الرابع : موقع الموظف من هذه الاتجاهات

السؤال الذي طرحناه هنا هو ما مدى مطابقة هذه الاتجاهات على الموظف ؟

إذا كان الاتجاه العلمي التنظيمي يهتم فقط بالجانب الرسمي و بالإجراءات المتبعة في المؤسسة، فإن هذا الاتجاه بهذا الموقف أعطى أهمية بالغة للمؤسسة على حساب الفرد، بل قد أهمل العنصر البشري حتى اعتبر كآلة مسخرة للمنظمة . لكن يجب القول بأن الفرد داخل المؤسسة له روح و عاطفة و رغبات يجب الاعتناء بها. و هذا ما دفع بالاتجاه الإنساني إلى رد الفعل الذي يرى بأنه يمكن دفع الموظف إلى العمل و الزيادة في الأداء ليس فقط عن طريق دراسة المؤسسة و دراسة الأعمال و خطواتها كما يرى الاتجاه الأول ، و لكن بإشباع رغبات الموظف و تلبية حاجاته النفسية و الاجتماعية ، و هذه الحاجات و الرغبات يمكن أن تدفعه في أن ينهج سلوك العمل الفعال. و الحركة الإنسانية تنظر للموظف إلى تكوينه العاطفي و الاجتماعي و النفسي و ما يحمله من قيم و معتقدات و آراء و أفكار و نزاعات و طموحات التي تلعب دورا رئيسيا في سلوكه و تتجلى من خلال أدائه و كفاءاته و قدراته المهنية .

لكن غلو هذا الاتجاه انتقد هو أيضا لمبالغته بالجانب الإنساني ، فظهرت نظريات سلوكية تحليلية التي جاءت كرد فعل للمغالاة في الجانب الإنساني و للمغالاة أيضا في الاتجاه العلمي التنظيمي الرسمي . و حاولت هذه النظريات التقليل من غلو كل اتجاه محاولة بذلك التوفيق بين الاتجاهين .

هذا الاتجاه التوفيقى هو الذي نتبناه؛ الذي يرى أن الطريقة المثلى و الكيفية التي يؤدي بها الموظف وظيفته هي الاهتمام بالجانب التنظيمي الرسمي و ممارسة السلطة على الموظفين من خلال التوجيه و التخطيط و المراقبة و إعطاء التعليمات مع الأخذ في الحسبان حاجات و رغبات الموظفين، لأن هذه الفئة ليست آلات كما اعتبرها الاتجاه العلمي .

والاتجاه السلوكي حاول الوصول إلى نوع من الموازنة و الموازنة بين مصالح الموظفين و مصلحة المؤسسة ، أي محاولة الوصول إلى حل مناسب للمعادلة الإدارية الصعبة التي يمثل طرفيها كل من الموظف و الإدارة، وتتطلب التوفيق بين حاجات المؤسسة وحاجات الموظف . و هذه الموازنة و التوفيق تعتبر من المهام الرئيسية التي تواجه القائد الإداري، فالمهمة الكبرى في العملية القيادية هي محاولة التوفيق بين أهداف المرفق و أهداف العاملين به .

هذا الاتجاه الأخير كان أكثر موضوعية من سابقه لأنه لم يهمل طرف على حساب الطرف الثاني و هما الموظف و الإدارة .

خلاصة الفصل :

تبين لنا أن الدراسة التي تناولناها في هذا الفصل أن هناك اختلافات بين المفكرين في الكيفية و الطريقة المثلى التي يؤدي بها الفرد عمله أو وظيفته داخل المؤسسة . حيث اتضح لنا كيف أن كل اتجاه من الاتجاهات الثلاث أراد أن يبني نموذجاً خاصاً به في طريقة ممارسة الأفراد لمهامهم في المنظمة ، وجعل تلك الطريقة تتماشى ومصالحة المؤسسة .

رأينا في البداية الاتجاه العلمي بمحاولاته الثلاثة لكل من " تايلور، هانري فايول، وماكس فيبر " الذين ركزوا في دراستهم على الجانب التنظيمي الرسمي و العلمي للمؤسسة دون إعطاء أهمية للفرد ، بل وقد غيبه بعضهم من نظرتهم حتى اعتبر كآلة التي تعطى لها التعليمات و التوجيهات مما أثار سخط العمال و حتى مفكرين آخرين .

وعدم اهتمام الاتجاه الأول بالعنصر البشري الذي اهتم فقط بالجانب العلمي و التنظيم الرسمي ، هو الذي أدى إلى ظهور اتجاه معاكس له تماماً، حيث اهتم بالجانب الإنساني لأفراد المؤسسات الذي نادى به كل من " هيربرت سيمون و إلتون مايو " . ومؤدى هذا الاتجاه الذي يرى بأنه يمكن جدا دفع الفرد للعمل وزيادة إنتاجه ليس فقط عن طريق دراسة أعمال المؤسسة و خطواتها . ولكن بإشباع رغبات و تلبية حاجات الأفراد سواء منها النفسية أو الاجتماعية . ومن ثم يمكن دفعه لتحقيق أهداف المؤسسة.

لكن مبالغة الاتجاه الإنساني في الطرح أدى إلى ظهور اتجاه النظريات السلوكية التحليلية الذي جاء ليخفف من مغالاة الاتجاهين و يوفق بين رغبات و حاجات المؤسسة و حاجات و رغبات الأفراد . وتزعم هذا الاتجاه التوفيقي مفكرون كثيرون من أبرزهم " ماك موري ، أرجيرس و دوغلاس ماك ريجور " .

وكان لنا رأي حيث أيدنا الرأي التوفيقي الذي اعتبرناه أقرب إلى الموضوعية. فلا يمكن اعتبار الموظف كآلة و إعطاء فقط أهمية للمؤسسة و أهدافها متناسين أنجوانب الإنسانية للموظف .

و حسب رأينا الطريقة المثلى التي يمكن أن يؤدي بها الموظف وظيفته بنجاح و فعالية هي الاهتمام بهذا العنصر البشري الهام دون إهمال أهداف المؤسسة و خطواتها التنظيمية و الرسمية ، وهذا العمل التوفيقي المهم أثناء الممارسة الإدارية يقع على عاتق القيادة الإدارية، التي تعد أحد العوامل التنظيمية الهامة المؤثرة في الموظف. و لكن فعالية سلوك هذا الموظف خاضع لمجموعة من العوامل المختلفة من ذاتية و تنظيمية وثقافية .

الفصل الثاني

العوامل الأنثروبولوجية المؤثرة في سلوك الموظف

الفصل الثاني

العوامل الأنثروبولوجية المؤثرة في سلوك الموظف

- المبحث الأول : العوامل الذاتية للموظف
- المطلب الأول : شخصية الموظف
- المطلب الثاني : الرضا عن الوظيفة
- المبحث الثاني : العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية)
- المطلب الأول : القيادة الإدارية
- الفرع الأول : تعريف القيادة
- الفرع الثاني : مقومات التأثير القيادي
- الفرع الثالث : أدوات ووسائل التأثير القيادي
- الفرع الرابع : فعالية القيادة
- المطلب الثاني : نظام الحوافز
- الفرع الأول : مفهوم الحافز
- الفرع الثاني : أهمية الحوافز
- الفرع الثالث : أنواع الحوافز
- الفرع الرابع : تنمية الحوافز وتطويرها
- المطلب الثالث : أخلاقيات المهنة
- الفرع الأول : ظهور أخلاقيات المهنة كفكرة
- الفرع الثاني : مقومات أخلاقيات المهنة
- الفرع الثالث : ضرورة ترشيد أخلاقية المهنة وتثمينها
- المطلب الرابع : عملية الاتصال
- الفرع الأول : تعريف الاتصال

- الفرع الثاني : أهمية الاتصال
- الفرع الثالث : الاتصال وتنمية العلاقات الإنسانية
- الفرع الرابع : أثر الاتصال على الأداء و الرضا عن العمل
- المبحث الثالث : العوامل الثقافية
- المطلب الأول : عامل القيم
- الفرع الأول : مفهوم القيم
- الفرع الثاني : قيم العمل
- الفرع الثالث : قيم الوقت في العمل
- المطلب الثاني : الوازع الديني
- الفرع الأول : أهميته و وظيفته
- الفرع الثاني : دور الدين والقيم الأخلاقية في الحياة العملية
- المطلب الثالث : التربية و التنشئة الاجتماعية
- الفرع الأول : التنشئة الاجتماعية ضرورة اجتماعية
- الفرع الثاني : الوظيفة العمومية و علاقتها بالتنشئة الاجتماعية
- المطلب الرابع : الظروف الاجتماعية

خلاصة الفصل

الفصل الثاني

العوامل المؤثرة في سلوك الموظف

قلنا سابقا بأن السلوك الإنساني لا ينتج من فراغ ، و ما دام أن هذا الموظف هو إنسان فسلوكاته لا تصدر من العدم فهو يؤثر و يتأثر . و الموظف مثلما يؤثر بسلوكاته في الإدارة، فهي أيضا بخصائصها و محيطها تؤثر في سلوكاته .

و حتى تلك الخصائص الذاتية التي تمثل صفات الفرد نفسه من حيث قدراته و خبرته و دوافعه و نزعاته و نمط سلوكه و ردود فعله ، يمكن للإدارة أن تمارس قدرا من التأثير عليها من خلال عمليات الانتقاء و الاختيار بين الأفراد حال تقدمهم و التحاقهم بالعمل في المؤسسة . و الإدارة مثلما تؤثر من خلال عملية الانتقاء و الاختيار للأفراد العاملين فيها، فهي فضلا عن ذلك تؤثر في سلوكهم. و تؤثر أيضا على سلوكهم بما توفره من بيئة و ظروف، أي بما تحركه و توجهه إليهم من مؤثرات قد تتمثل في قواعد و ضوابط الوظيفة، و أنظمة العمل المطبقة، و مهام الأداء و مكوناتها، و أدوات و إمكانيات و موارد الأداء المتاحة، و أنظمة و معايير العوائد و الحوافز الأجرية و غير الأجرية، و كذلك نمط سلوك التوجيه و الإشراف، و كذلك مناخ العمل الاجتماعي و الثقافي الذي تنتجه المؤسسة. و المؤسسة حقيقة من وجهة نظر سلوك الموظفين ما هي إلا مجموعة مؤثرات توجد وتشكل وتكيف سلوك و تصرفات هؤلاء الموظفين.

و لاشك أن الاستجابات المختلفة التي يبديها الموظف أي الجوانب المختلفة لسلوكه، هي نتاج في الواقع لخصائص ذاتية، و أيضا لتأثير خصائص تنظيمية، قد تتعلق بعمله، أو بمعاملة رئيسه، أو بأنظمة التوظيف في المؤسسة... الخ. هذه الاستجابات هي ردود أفعال لمهام عمله كما حددت له ، أو لتوجيهات رئيسه و تصرفاته و اتجاهاته، أو لقواعد و أنظمة الأجر

و المكافآت أو الجزاءات أو غير ذلك من المؤثرات. لكن نمط الاستجابة لنفس الظروف قد تختلف من موظف لآخر نظرا لاختلاف خصائصهم الذاتية من حيث القدرة و الخبرة و المران، و النزعات، و الحاجات، و الشخصية، و نمط السلوك... الخ.

و الاستجابات التي يبديها الأفراد في الإدارات أو المؤسسات هي في الواقع نتاج لتفاعل عوامل بعضها متعلق ببيئة و ظروف و مؤثرات العمل و الوظيفة ذاتها ، و البعض الآخر متعلق بخصائص و سمات الأفراد أنفسهم . و يمكن صياغة هذا في معادلة مبسطة كما يلي:

سلوك الفرد في الإدارة = خصائص الفرد x خصائص ظروف و بيئة العمل في الإدارة

التصرفات التي يبديها الفرد ليست نتاجا مستقلا لخصائصه، و لا نتاجا مستقلا لمؤثرات بيئة العمل . و لكي تؤثر الخبرات و القدرات العالية التي يتمتع بها الموظف على أدائه ، لابد و أن تكون بيئة و ظروف العمل مهيأة لإبراز هذه الطاقات في العمل. كأن تكون البيئة و مهام العمل و متطلباتها مناسبة لقدراته و خبراته، و أن يكون نظام الحوافز⁽¹⁾. وكذا البيئة الاجتماعية الثقافية و السياسية مشجعة على إبراز تلك القدرات و الطاقات . و تأثير قدرة الموظف (خاصة فردية) على أدائه، تتوقف إذن على مدى ما توفره البيئة من تيسير لتطبيق هذه القدرة على عمله.

و بصفة عامة نستطيع القول بأن المسؤول عن السلوك، أيا كان هي مجموعة من العوامل الذاتية الداخلية في الفرد (الموظف) و مجموعة من العوامل الخارجية المتصلة بالبيئة المادية و الاجتماعية التي يعيش فيها⁽²⁾، كما يتضح من الشكل التالي :



(1) - د. أحمد صقر عاشور ، المرجع السابق ، ص 32 ، 33

(2) - د. إبراهيم الغمري ، المرجع السابق ، ص 44

و سنتطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من العوامل التي لها تأثير إما مباشر أو غير مباشر على سلوك الموظف و نشاطاته المختلفة في المؤسسة . وهذه العوامل منها ما هو متعلق بالموظف نفسه و منها ما هو متعلق ببيئة العمل التي يعيش فيها ذلك الموظف. و قسمنا في دراستنا لهذا الفصل إلى ثلاث مباحث نتناولنا فيها العوامل المؤثرة في سلوك الموظف. فخصصناها للعوامل الذاتية و التنظيمية و الثقافية التي نراها ضرورية في تفعيل و ترشيد سلوك هذا الموظف في الإدارة.

المبحث الأول

العوامل الذاتية للموظف

هذه العوامل التي تحدد سلوك الموظف فهي ذاتية داخلية لا يمكننا ملاحظتها إلا من خلال ممارساته و تصرفاته اليومية التي تتجلى في شكل سلوك ظاهر. فطبيعة الموظف لا تعرف لدى رئيسه الإداري و زملائه في المهنة و حتى لدى الجمهور إلا من خلال شخصيته و اتجاهاته و عواطفه و مشاعره في العمل . و سنتناول في هذا المبحث مجموعة من العناصر التي لها تأثير قد يكون مباشر أو غير مباشر على نمط سلوك الموظف .

المطلب الأول: شخصية الموظف

إن الحديث عن الشخصية لا يعني الحديث عن وجه الشخص الباسم أو شكله الساحر أو عن توجهاته السعيدة نحو الحياة . فعندما يتحدث علماء النفس عن الشخصية فإنما يتحدثون عن مفهوم دينامي يتناول وصف نمو النظام النفسي الكلي للشخص و تطوره. و الشخصية من مفاهيم علم النفس المألوفة و لكن في الوقت نفسه من أكثرها صعوبة . و عديدون هم الذين يستعملون هذا المصطلح في أحاديثهم اليومية و لكن الكثير منهم يجابه صعوبة تحديد معنى دقيق له . و حتى أن علماء النفس ما زالوا يعيشون محاولة التوصل إلى تعريف دقيق لمعنى الشخصية .

فالشخصية كما يدرسها علماء النفس على أنها خصائص سلوك و طرق و تصرفات تحدد أسلوب التكيف المميز لشخص مع بيئته.(1)

(1) - د. هاني عبد الرحمن صالح الطويل . الإدارة التربوية و السلوك المنظمي سلوك الأفراد و الجماعات في النظم

دار وائل للنشر - الأردن - الطبعة الثانية السنة 1997 ص 154.

من هذا التعريف العام الذي أعطي للشخصية ، فإن شخصية الموظف سواء كان هذا الموظف الذي نحن بصدد الحديث عنه مسؤولاً أو عوناً لا يمكن إدراك أو معرفة شخصيته إلا من خلال مجموعة من السلوكيات أو التصرفات التي يقوم بها أثناء ممارسة مهامه . من هذا المنطلق نقول بأن الشخصية هي الإطار الذي من خلاله تبرز سمات و صفات الشخص المعبر عنها بواسطة السلوك . و عن طريق تحديد مثلًا الخصال أو السمات الدائمة للموظف تصنف على أساسها سلوكياته ، لو كان هذا الموظف يتميز بإحدى هذه الخصال : الحشمة، الوقار، كسول، جدي أو عدواني... الخ فسلوكه يكون معبراً عن تلك الخصلة و من ثم تحدد شخصيته.

و للشخصية انعكاساتها على ما يميل إليه الشخص، و ما يستمتع به، وما يقدره. فميوله تعطي و توفر صورة عنه، وكذلك الأشياء التي يستمتع بها أو يعطيها قيمة، و كذلك الأشياء التي يقدرها أو التي يحمل نحوها اتجاهات معينة، فاتجاهات الموظف مثلًا نحو جوانب معيشية من الحياة تتم عن خصاله كأن يكون أميل إلى الديمقراطية منه إلى الدكتاتورية و التسلطية.(1)

و شخصية الموظف تتأثر كبقية الشخصيات بعوامل الوراثة و البيئة أي الثقافة التي تربي فيها و عملية التنشئة الاجتماعية التي يمر فيها، ومعايير الأسرة التي يعيش فيها و قيمها واتجاهاتها ، وكذلك الأصدقاء و الجماعات الاجتماعية المتعددة التي يتصل بها و يتعامل معها.

و من هنا تصنف هذه الشخصية على أنها متوازنة و أخرى غير متوازنة، فالموظف المتوازن هو ذلك الشخص المنضبط الذي لا تسهل إثارته، فهو هادئ بشكل عام، متوازن

(1) - د. هاني عبد الرحمن صالح الطويل نفس المرجع ص 154

المزاج و يعتمد عليه . بينما الغير متوازن يكون عكس الأول و كثيرا ما تكون سلوكاته متقلبة .

لكن السؤال المطروح هو ما هي أهمية بعد الشخصية في الوظيفة الإدارية ؟

مما سبق يتضح أن لشخصية الموظف أثر على سلوكه وعلى طريقة تعامله مع الأمور. و لذا فإن مما يجب أن يحرص عليه المسؤول الإداري هو مدى الدقة و الموضوعية التي ينطلق منها في حكمه على شخصيات الأعوان الإداريين . حيث أن أهمية بعد الشخصية في العملية الإدارية تكمن في ربط مجموعة متكاملة من مفاهيم بعد الشخصية مع مجموعة متكاملة من مفاهيم بعد بنية العمل. لأن هذا يساعد على اختيار أفضل للعاملين .

و في هذا الإطار نجد أن نظريات ملاءمة العمل بالشخصية تقدم اقتراحات لتحسين أداءات المستخدمين عن طريق اختيار أفراد مناسبين لوظائف معينة عبر الاستفادة من مقابلة خصائص الوظيفة بخصائص الشخصية . ولذلك فإن فهم المسؤولين لنظريات تطور الشخصية و لأهمية التعامل الواعي مع مفهوم العاملين عن ذواتهم يوفر أجواء عمل صحية أفضل، يمكن أن تقلل من فرص توتر العاملين و أن تزيد من إحساسهم بالقناعة و الرضا و الانتماء للنظام الذي يعملون فيه. و تنمي فيهم الدافع الذاتي لممارسة أدوارهم بكفاية و فعالية.(1)

و من هذا المنظور نجد أن أغلب التشريعات و منها التشريع الجزائري تختار أفضل و أصلح المرشحين لشغل الوظائف العامة حيث بواسطة هذا الاختيار الذي يتم عن طريق ميكانزمات اختيار احسن الشخصيات الإدارية المتمثلة في الموظفين، سواء عن طريق إعداد الموظفين المتخرجين من المدارس أو المعاهد المعدة لذلك الغرض و تأهيلهم بكيفية فعالة للقيام بوظائفهم على أحسن وجه. بالإضافة إلى هذه الطريقة التي تعتبر من أحسن الطرق

(1) - د. هاني عبد الرحمان صالح الطويل نفس المرجع ص 164، 165

في اختيار الشخص الإداري. هناك أيضا طريقة إجراء المسابقة بين الأفراد، وهذه الطريقة الغرض منها تفادي ظهور سلوك المحسوبية أو المحاباة في الإدارة في اختيار الشخصية المناسبة لشغل الوظيفة. وهناك طريقة الانتخاب وهي نادرة.

ولا يقف المشرع عند هذا الحد بل يضع مسبقا للاختيار الأفضل وتوظيف الشخص شروطا عامة الغرض منها ضمان السير و الأداء الأحسن و نذكر منها إلى جانب الجنسية شروط التمتع بالحقوق المدنية، و حسن السيرة و الأخلاق و ذلك عن طريق تقديم شهادة السوابق العدلية تثبت عدم صدور أحكام جنائية تمس الشرف والأمانة في حق الشخص لأن الوظيفة الإدارية هي أمانة في عنق الموظف.

و من أجل ضمان سلوك إداري رسمي يخدم أهداف المؤسسة و المصلحة العامة وضعت التشريعات ضوابط قانونية و المعروفة بواجبات الموظفين الغرض منها جعل شخصية الموظف و سلوكاته متوازنة و منضبطة مع التنظيم الرسمي، و أذكر منها ما يلي:

(1) - واجب الطاعة: يخضع فيه المرؤوس للرئيس عن طريق وجوب اتباع سلوك الطاعة اليومي.

(2) - التزام النزاهة: معنى ذلك أن شخصية الموظف يجب أن تلتزم النزاهة. فالالتزام النزاهة من طرف هذا الشخص الذي يحمل صفة الموظف يعني ضرورة معاملته لجميع المواطنين بشكل متساو و عادل و عدم محاباة شخص ما أو مجموعة ما على شخص أو مجموعة أخرى بحيث يتوجب عليه رفض أو اجتناب سلوك المحسوبية و سلوك المحاباة لصالح المنافع الخاصة أو العائلية أو السياسية.⁽¹⁾

فعنصر التزام هذه الشخصية بالنزاهة يساعد على إنشاء سلوكات رسمية إيجابية تعود على المؤسسة و المجتمع ككل بالنفع العام. بينما الموظف الغير النزيه هو الذي تصدر عنه سلوكات شائنة سلبية قد تؤدي إلى الإضرار بالمؤسسة و بمصداقية الدولة.

(1) - د. عبد الله طلبة الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر

(3) - التزام الولاء والإخلاص: معنى ذلك فإن الموظف يتوجب عليه الولاء للسلطة السياسية التي يتبعها و الإخلاص للإدارة التي يعمل بها.

(4) - و من بين الواجبات التي تفرضها معظم التشريعات على الموظفين من خلال شخصياتهم نذكر منها الالتزام بالأمانة و الاستقامة، الالتزام بالمحافظة على كرامة و شرف الوظيفة، و الالتزام بكتمان أسرار المهنة ، الغرض من هذه الصفات هو ضمان سلوكيات إدارية جديّة و فعالة لا يشوبها أي خلل.

لأن الموظف يجسد في شخصه السلطة العامة، فهو يمثل الدولة، و هذا يستلزم منه بالطبع سلوكا نموذجيا سواء أكان أثناء العمل أم خارجه. لذلك يجب ألا تؤدي تصرفاته في حياته العامة و إلى درجة ما في حياته الخاصة إلى ظهوره بمظهر المخل بشرف الوظيفة الموكلة له.

شخصية الموظف إذن ما هي إلا انعكاس لمجموعة من التصرفات و السلوكيات التي تصدر عنه من خلال ممارسته للمهام المنوطة به. فكلما كانت سلوكياته ناضجة و فعالة فمعنى ذلك أن شخصيته ناضجة و فعالة . و من هنا كان لابد القول بأن شخصية الموظف لها تأثير كبير في السلوك الإداري اليومي .

فاعامل الشخصية نعتبره عامل مهم من العوامل المؤثرة على سلوك الموظف، فكل سلوكياته سواء منها المتعلقة بمهامه الإدارية أو غيرها، فهي تعكس صورته أمام زملائه في المهنة و أمام الجمهور.

لكن هذا العامل على الرغم من أهميته فهو محدود لأن هناك عوامل أخرى تلعب دور كبير في التأثير على سلوك الموظف.

المطلب الثاني : الرضا عن العمل أو الوظيفة

حينما نلاحظ في مؤسسة ما بعض الظواهر كالإهمال ، و التسيب، و الغياب، التأخر عن العمل ، الانتقال من مؤسسة لأخرى أو عن ظاهرة الإضراب ، فإننا نفكر مباشرة بأن جو هذه المؤسسة سيئ . من هذا المنطلق نجد " فريش كويتي Frisch Gauthier " يرى في أن " الذهاب الطوعي معيار جيد للاستياء والغضب و يطرح مؤشرا عاما وواضحا لعدم رضا المأجور " (1) .

لكن ما هو مفهوم الرضا عن العمل ؟

1- مفهوم الرضا عن العمل

" سميث Smith " يرى بأن : " مدلول كلمة الرضا تعني التجاوب الموجود بين العامل و العمل الذي يشغله، و الرضا عن العمل ينتج عندما يتجاوب العمل مع احتياجات العامل " (2)

" موكيلي Mucchielli " الرضا عن العمل بأنه " شعور ناتج عن تقييم شخصي ذاتي لمختلف عناصر وضعية العمل ... إنه ناتج عن تقييم معقد للعلاقات ما بين الشخص ووضعية معاشه " (3).

" ناصر محمد العديلي " الذي أعطى تعريفا شاملا للرضا، و اعتبره بأنه " الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه و بيئة العمل و المؤثرات الأخرى ذات علاقة على حد سواء " (4).

(1)- ALBOU .P. problèmes humains de l'entreprise –

DUNOS entreprise ; 3^e ed . PARIS 1982 , p 65

(2)- NNABVO .P . Job satisfaction and university lecturers

New frontiers in education , vol 20 N°1, 1990, P 1

(3)- MUCCHIELLI.R , Rôles et communication dans les organisations – psychosociologie des organisations , Paris, 1983 , P 58

(4)- ناصر محمد العديلي ، الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية ، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 36

فبراير 1983، ص 52

من خلال هذه التعاريف التي ذكرت يمكن القول بأن الرضا هو إحساس و شعور ينتج عن تقييم الفرد للوضع، فهو يحدث عند إشباع الحاجات و الرغبات . و هو مرتبط أيضا بما يتمناه الفرد وما يتلقاه .

لكن ما يهمنا هنا هو كيف يحدد الرضا أو ما هي العوامل المؤدية للرضا من عدمه ؟

2- محددات الرضا عن العمل

هناك عدة محاولات لباحثين حول تحديد العوامل المؤثرة على الرضا ومن بينهم نجد :

" لور 1973 LAWIER " الذي قدم نموذجا حيث يرى أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في وظيفته تتمثل في ثلاثة أبعاد هي : الإشراف ، الراتب ، الرضا عن العمل نفسه، و يضيف إلى ذلك أن أهم المؤثرات على إدراك الشخص هي إدراك أهمية الآخرين ، إدراك خصائص العمل و إدراك المكافآت التي يحصل عليها الشخص من عمله سواء كان هذا الجزاء ماديا أو معنويا.(1)

في حين نجد " برتر 1973 Porter " يؤكد أن الرضا عن العمل هو أحد المتغيرات الناتجة عن مدى قصر المكافآت الفعلية لمقابلة إدراك الشخص لعدالة مستوى المكافأة. فالموظف يكون راضيا عندما تقابل المكافأة توقعاته ، بينما يكون غير راضي عندما تكون هذه المكافأة أدنى من إدراكه لعدالتها.(2)

وهناك باحثون آخرون من جامعة ميشيكان Survey Research Center Michigan حاولوا عن طريق استبيانات لسبر الآراء القيام بنوع من الجرد لوضع المحددات الموضوعية للرضا أو عدم الرضا و ميزوا بين خمسة محددات تتمثل فيما يلي:

1- الرضا تجاه العمل نفسه .

2- الافتخار بالانتماء لجماعة العمل.

(1)- ناصر محمد العديلي ، نفس المرجع ، ص 50

(2)- نفس المرجع ، ص 48

3-الانتماء للمؤسسة.

4-الرضا عن الأجر.

5-الرضا عن مركز العمل .

ومن خلال هذه الدراسة تبين لهؤلاء الباحثين أنه لا توجد علاقة بين المؤشر العام للرضا و الإنتاجية، ماعدا محدد الاندماج في الجماعة الذي أظهر بعض الدلالة مع الإنتاجية.(1)

أما " مصطفى فهمي " فيري " أن الرضا مرهون بالقيادة الديمقراطية ، التقدير المنصف للعامل ، تشجيعه على ما يقوم به ، إشراكه في وضع خطة العمل و أهدافه ، الاستماع إلى شكواه ، إتاحة فرص التقدم و الترقية ، إشعاره بأن المؤسسة تهتم براحته ". (2)
و يضيف " لوك 1976 LOCKE " عوامل أخرى مثل سياسة المؤسسة ، العلاوات و الظروف الفيزيائية. (3)

على ضوء ما قدم من محددات يمكن القول بأن الرضا عن العمل ناتج من تفاعل الفرد مع وظيفته وهذا التفاعل متأثر بمحتوى الوظيفة وما فيها من مسؤوليات ، وفرص التقدم ، بيئة العمل وما فيها من أنظمة و إجراءات و ضمانات ، كذلك من تفاعله وانتمائه لجماعة العمل و المنطقة التي يعمل بها .

مؤشرات الرضا عن العمل:

مؤشرات الرضا و عدم الرضا تناولها مجموعة من الباحثين، حيث توصلوا إلى بعضها الغير مباشرة و من بين هؤلاء الباحثين نذكر على الخصوص :
منصور فهمي أحمد الذي ذكر منها : فقدان الاهتمام، التظلم و الشكاوي، زيادة معدل دوران العمل، التوقف عن العمل، ومشكلات النظام.(4)

(1)- MOTEZ ,B . La sociologie industrielle, que sais-je , PUF, 2ed, Paris, 1975 , P 34

(2)- فهمي مصطفى ، علم النفس الصناعي ، دراسة نظرية و ميدانية ، مكتبة مصر، القاهرة، 1979 ، ص 11

(3)- ناصر محمد العنيلي ، مرجع سابق ، ص 49

(4)- منصور فهمي أحمد ، متطلبات الفرد و متطلبات المنظمة ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، العدد 30 ، أوت 1981، ص 23

أما " كاتزل - Katzetal " يرى بأن ثقة الموظف و درجة اعترازه و فخره الناجمة عن انتمائه و ولائه للمنظمة التي يعمل بها و جماعة العمل، كأحد مؤشرات الرضا الوظيفي العام. (1)

و نجد " أبو - Albou.P " يركز على التغيب حيث يقول بأن له قيمة دالة على عدم الرضا المهني، و هو يدل أكثر على عدم تكيف فردي من استياء جماعي. (2)

و نجد أيضا " كيث ديفيز " يقول بأن انفكاك العمل، الغياب و التأخر، المنازعات، تقارير الحوادث و السجلات الطبية هي مؤشرات غير مباشرة لعدم الرضا. (3)

ويضيف الدكتور " محمد علي شهاب " جوانب جزئية أخرى التي تساهم في تكوين المشاعر اتجاه العمل و هي الرضا عن الإجراءات الخاصة بالمؤسسة، الرضا عن الرؤساء و الرضا عن الزملاء. (4)

من هنا يتضح لنا أن معظم الباحثين لم يختلفوا كثيرا فيما يخص مؤشرات الرضا و ركزوا بصفة عامة على: التغيب، دوران العمل، التوقف عن العمل، المنازعات، و الأداء. لكن تبقى هذه المؤشرات غير كافية لقياس الرضا عن العمل.

و الرضا سواء كان كلياً أو جزئياً، فإنه يمثل حالة نفسية تعبر عن درجة إحساس الموظف بالسعادة. و طبيعي أن الإحساس بالسعادة أو الرضا قد يكون في بعض الأحيان ظاهراً محسوساً، و في أحيان أخرى قد يكون مستتراً ضمناً . و الأصل بطبيعة الحال أن مشاعر الرضا و مشاعر الاستياء هي حالة من الانفعال النفسي الداخلي. لكن هذه المشاعر الداخلية أحيانا ما تظهر و يعبر عنها الموظف أو العامل في سلوك يمكن ملاحظته. و عندما يكون الموظف سعيداً راضياً جداً عن عمله، قد يظهر هذا في بشره، أو في طريقة تعامله مع

(1)- ناصر محمد العنيلي ، مرجع سابق ، ص 49

(2)- ALBOU .P, idem , P 67 , 70

(3)- كيث ديفيز، ترجمة مرسى، ع.ح. و آخرون - السلوك الإنساني في العمل ، القاهرة ، 1974 ، ص 103

(4)- د. محمد علي شهاب السلوك الإنساني في التنظيم ، القاهرة 1976 ، الطبعة الثانية ، ص 230

رئيسه أو زملائه أو مع جمهور و عملاء المؤسسة، كما قد يظهر أيضا في صورة انتظامه في العمل و حرصه على التواجد فيه و تمسكه بوظيفته. و عندما يكون الموظف في حالة استياء شديد في العمل قد يظهر سلوكا عدوانيا اتجاه رئيسه، أو زملائه، أو مع الجمهور الخارجي ، و قد يبلغ قنوطه و استياءه درجة قد تدفعه إلى التهرب من التواجد في العمل فيظهر ذلك في عدم انتظامه، و غيابه، و ربما في محاولاته للبحث عن عمل آخر و تركه الخدمة في المؤسسة، و ربما أيضا قد يلجأ إلى نهج سلوك التخريب لبعض الإمكانيات التي تعمل بها المؤسسة. و يمكن القول بصفة عامة أنه كلما تراكت و قويت المشاعر المتعلقة بالرضا كلما كان الاحتمال أكبر في أن تظهر هذه المشاعر و يعبر عنها في صورة سلوك خارجي ظاهر. و الكثير من الإدارات تستخدم مؤشرات مثل معدل التأخر، و الغياب، و ترك الخدمة الاختياري من قبل الموظف كمقاييس تعكس المشاعر الكلية للموظفين اتجاه العمل. فكلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على ارتفاع الرضا ، و كلما ارتفعت كلما كان هذا دليلا على انخفاض الرضا . و تفسير هذا أن الموظف الراضي عن وظيفته أكثر ارتباطا بالعمل و أكثر حرصا على التواجد فيه حيث يعطيه العمل إشباعا أكبر من الموظف غير الراضي. فهذا الأخير نتيجة لانخفاض الإشباع التي يعطيها العمل له يكون أقل ارتباطا بالعمل، و أقل حرصا على التواجد فيه.

لكن استخدام هذه المؤشرات ينبغي أن يكون حذرا على أية حال ، لأن السلوك الظاهر الذي تعكسه لا يبديه الموظف إلا بعد الوصول إلى مستوى عال من قوة المشاعر الضمنية التي تعبر عنها هذه المؤشرات. فهناك مدى معين أو منطقة معينة من هذه المشاعر قد لا يبدي فيها الموظف سلوكا ظاهرا خارجيا تعبيرا عن درجاتها ، لأنها لم تبلغ الدرجة أو المستوى من القوة الذي تتحول فيه إلى سلوك خارجي ظاهر يمكن للآخرين ملاحظته .

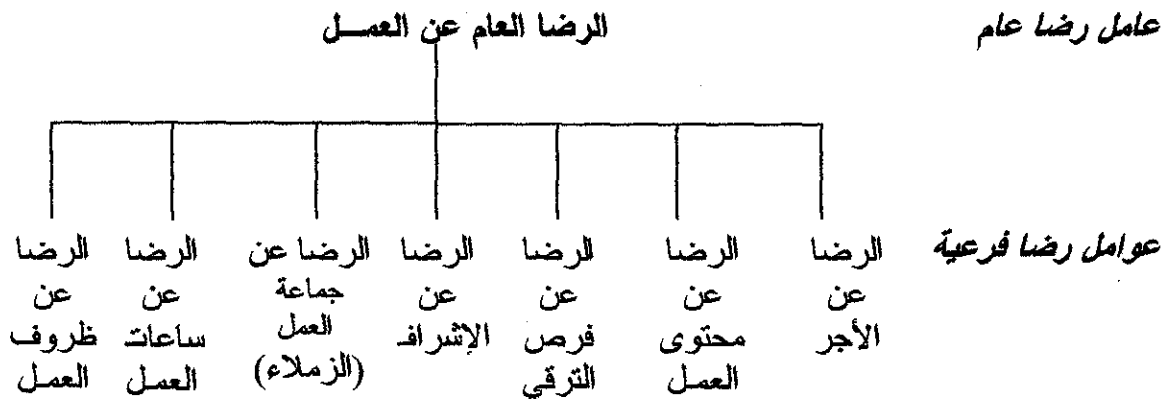
و فضلا عن ذلك فمؤشرات السلوك الخارجي الظاهر مثل التأخر أو الغياب أو ترك الخدمة هي مؤشرات للمشاعر الكلية و للرضا العام. فلا يمكن بفحصها التعرف على درجة رضا

الموظف عن الجوانب الجزئية لمشاعره مثل رضاه عن أجره أو رئيسه أو عن محتوى عمله. (1)

إذن من خلال ما سبق يمكن القول بأن الرضا عن الوظيفة فإنها تعني مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الموظف نحو العمل الذي يشغله. وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية . وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الموظف أنه يحققه من عمله. فكلما كان تصوره أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية . و كلما كان تصوره أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور أن عمله يحرمه من هذا الإشباع، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كلما كان غير راضي عن عمله.

و من خلال هذه المشاعر الناتجة عن إشباع أو عدم إشباع حاجات الموظف تبرز و تظهر سلوكاته إما إيجابية أو سلبية حسب درجة الإشباع.

فعامل الرضا عن الوظيفة أو العمل الذي نعتبره من العوامل البسيكولوجية المتعلقة بالموظف المؤثرة على نوعية الأداء ونمط سلوكه ، فهو مرتبط بمجموعة من العوامل الفرعية كما يوضحه الشكل الآتي:



(1) - د. أحمد صقر عاشور نفس المرجع ص 36

لكن عنصر الرضا على الرغم من أهميته و الذي يشكل أحد العوامل الذاتية و البسيكولوجية من حيث التأثير على سلوك الموظف، فإن أهميته تبقى محدودة من حيث تفعيل السلوك ، و حتى يكون كذلك فإن هذا العنصر بالرغم من توافر جميع عناصره من أجر مرتفع، نوع الوظيفة طيبة و ممتازة، وجود التفاهم مع الرئيس ، و إنه بالإضافة إلى ذلك لابد من توافر عوامل أخرى بيئية ليست متعلقة بمشاعر أو ذاتية الموظف .

فالثقافة التنظيمية في الإدارة و الثقافة السائدة في المجتمع كثيرا ما تعمل على تحريك السلوك و تؤثر فيه.

المبحث الثاني

العوامل التنظيمية

بعدما رأينا في المبحث الأول من هذا الفصل أن سلوك الموظف تحدده خصائص فردية ذاتية متعلقة بكل موظف على حدة، من شخصية و ما تحمله من اتجاهات ودوافع و نزاعات و ميول و رغبات و ما إلى ذلك . فالسلوكات التي يبديها الموظف مهما كانت إيجابية أو سلبية هي في الواقع نتاج لتفاعل تلك الخصائص الذاتية مع أخرى خارجة عن نطاقه فهي متعلقة ببيئته المتشعبة كبيئة العمل و ما يحيط بها من ظروف . و هذا ما أكده " لوين - LEWIN " حيث أوضح أن سلوك الفرد هو محصلة تفاعل الفرد مع بيئته. (1)

حقيقة فإن سلوك أي فرد يتأثر إلى جانب الخصائص الفردية بخصائص أخرى خارجة عن ذاته و تتمثل في البيئة . لكن البيئة مفهوم واسع و عام، خاصة ونحن بصدد الحديث عن الموظف و سلوكياته . هذا الموظف يتأثر ببيئة العمل قبل أن يتأثر بعوامل بيئية أخرى، و هذا ما سنتناوله بالبحث و الدراسة في هذا المبحث للكشف من خلاله عن العوامل التنظيمية الهامة التي لها دور مباشر في التأثير على الموظف.

الموظف إلى جانب تأثره بالبيئة الثقافية و الاجتماعية و السياسية التي يعيش فيها فهو يتأثر كذلك بإدارة مؤسسته من خلال العمليات الإدارية التي تمارسها من قيادة و نمط الإشراف و توجيه و تخطيط . هذه العناصر التي تمثل في مجموعها النشاط الإداري أكد عليها المفكر " هانري فايول - HENRI Fayol " حيث اعتبرها من العناصر الأساسية في العملية الإدارية و من خلالها تضمن المنظمة فعاليتها في التسيير و خاصة منها القيادة الإدارية التي تلعب دور كبير و هام جدا في عملية التأثير على أفراد المؤسسة .

(1) - د. أحمد صقر عاشور مرجع سابق ص 32

و من هنا يمكن القول بأن قوة الإدارة تكمن في قوة موظفيها ، و فاعليتها هي في الحقيقة في فعالية موظفيها .

و كما تؤثر الإدارة على الموظف بعملياتها الإدارية و نشاطاتها المتعددة. فهو أيضا يؤثر بسلوكاته على الإدارة و نشاطها . و هو يعكس صورتها بممارساته و تصرفاته. و سنوضح كيف أن الموظف يتأثر بالعوامل التنظيمية بشكل كبير جدا إما بطريقة إيجابية أو سلبية حسب درجة فعالية هذه العوامل من خلال العناصر التي تعتمد عليها الوظيفة أو الإدارة في تسيير شؤونها من قيادة إدارية، نظام الحوافز، و أخلاقيات المهنة، و عملية الاتصال... الخ. و نعتقد أن هذه العناصر إذا ما كانت فعالة فإنها تدفع بالموظف في أن يسلك سلوكا فعالا يتماشى و نظام المؤسسة.

المطلب الأول : القيادة الإدارية

تقوم القيادة الإدارية بدور أساسي و جوهري في توجيه العمل الإداري نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة الإدارية ، فالقيادة هي مفتاح الإدارة. (1)

فلا يمكن تصور إدارة بدون قيادة ، و إلا تصبح الإدارة محل فوضى.

و إذا كانت المشاهدات اليومية تفيض في كافة مجالات الحياة بنماذج لتفاعل فرد مع أفراد آخرين تحتوي على تأثير من جانب هذا الفرد على سلوك و مشاعر هؤلاء الآخرين . و في مجالات العمل تكتسب هذه العلاقات أهمية خاصة، حيث تلعب دورا هاما في التأثير على أداء العمل و على الاتجاهات النفسية و رضا العاملين . إن ما نشير إليه هنا هو عملية القيادة، التي بمقتضاها يمارس فرد تأثيرا على سلوك و مشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين. فما هي هذه القيادة ؟

(1) - د. عبد الغني بسيوني عبد الله أصول الإدارة العامة الدار الجامعية مصر 1993 ص 315

في الحقيقة هناك ثلاث اتجاهات رئيسية بشأن تعريف القيادة الإدارية، حيث يرى الاتجاه الأول الذي يمثله "رالي و موني - Raley & Money" أن السلطة الرسمية هي تحقيق أهداف القيادة في إخضاع الجماعة لمشيئة القائد و تمكنه من السيطرة عليهم و توجيههم لخوفهم من المسؤولية و العقاب.(1)

بينما الاتجاه الثاني يعرفها على أنها هي التي تستمد سلطتها الفعلية من قدرتها على التأثير في سلوك الآخرين، و القائد هو من يملك تلك القدرة على التأثير لتوجيه الآخرين بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم و احترامهم و ولائهم و شحذ هممهم، و خلق تعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.(2)

بينما الاتجاه الثالث يظهر من خلال تعريف " كامل محمد المغربي " الذي يرى على أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة و توجيههم و إرشادهم من أجل كسب تعاونهم و حفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.(3)

لكن هذه التعاريف فهي ناقصة نظرا لاعتماد كل اتجاه على عنصر معين دون التركيز على العناصر الأخرى.

لذا فالتعريف الأمثل للقيادة الإدارية هي " القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق التأثير و القبول أساسا أو باستخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء. "

(1) - د. عبد الغني بسيوني عبد الله نفس المرجع ص 316

(2) - د. عبد الكريم درويش & د. ليلى تكلا مرجع سابق ص 402

(3) - د. كامل محمد المغربي مرجع سابق ص 139

و إذا وصلنا إلى تعريف القيادة الإدارية . فكيف تتم عملية التأثير على سلوك الموظفين ؟

إن جوهر العملية القيادية يتمثل في التأثير " Influence " الذي يمارسه الفرد القائد على الآخرين الذين يمثلون التابعين أو المرؤوسين. و هذا التأثير القيادي يكون نتاجا لمحاولات يقوم بها القائد و يستهدف منها توجيه سلوك أو مشاعر الآخرين. و بهذا المعنى تصبح القيادة المحرك الأساسي للعملية الإدارية . فعملية القيادة هي التي بمقتضاها يمارس فرد تأثيرا على سلوك و مشاعر مجموعة من الأفراد. أو هو الفرد الذي يمارس- بالمقارنة بالأفراد الآخرين- أكبر قدر من التأثير على أفراد الجماعة. (1)

فالعامل القيادي يترك أثرا كبيرا في سلوك المرؤوسين و عاداتهم. و القيادة الفعالة هي التي تصبح مثلا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم و اتجاهاتهم . و من خلال سلوك القائد الفرد بصفة مستمرة فإنه يعمل على خلق عادات و تقاليد في المكان الذي يعمل فيه. و يمكن القول بأن القيادة الناجحة هي التي تعمل على خلق في دائرتها و بين أتباعها سلوكيات تظهر في شكل عادات و تقاليد تتفق و أهداف المؤسسة.

و القيادة باعتبارها عملية اجتماعية مستمرة، تمارس من خلال دور متميز في جماعة مستقرة فهي تتضمن علاقات تفاعل مستقرة نسبيا، بين من يمارس التأثير القيادي و من يتلقى هذا التأثير. فلكي يعتبر التأثير الذي يمارسه فرد على آخرين تأثيرا قياديا ، ينبغي أن تتوفر في هذا التأثير قدر معقول من الاستمرارية و الاستقرار. و هذه الاستمرارية و هذا الاستقرار لا يتحققا في حالات التفاعل القصير الأمد ذي الموقف الواحد غير المتكرر.

القائد إذن هو من تربطه بالتابعين - من الموظفين - علاقات تفاعل متكررة، يمارس فيها تأثيرا مستمرا على سلوك و مشاعر هؤلاء الموظفين. (2)

(1) - د. أحمد صقر عاشور مرجع سابق ص 171

(2) - نفس المرجع سابق ص 172

يفهم من هذا أن القيادة هي علاقة تفاعل مستقرة نسبيا ، فهي بذلك تعتبر عملية اجتماعية تظهر بين من يمارس التأثير و من يتلقى هذا التأثير، و حتى يحقق هذا التأثير هدفه القيادي يجب أن يتوافر في هذا التأثير نوع من الاستمرارية و الاستقرار. و هذا ما لاحظناه في الجامعة من خلال التجربة المعاشة أن القيادة فيها على كافة المستويات التي يمارسها الأساتذة غير مستقرة عموما، فهي كثيرا ما تنقطع في فترة زمنية قصيرة جدا لأسباب مختلفة لتعقبها قيادة أخرى ، و هذا الانقطاع أو عدم الاستقرار يؤثر بشكل سلبي على الموظفين و سلوكياتهم و على تسيير المؤسسة ككل.

الفرع الثاني : مقومات التأثير القيادي

القائد الذي يؤثر في المرؤوسين بطريقة إيجابية و بكيفية فعالة تنعكس على سلوكياتهم ، فذلك هو القائد الإداري الناجح . و في هذا المجال مجال القيادة الإدارية اهتمت بعض الدراسات قام بها علماء النفس و الاجتماع حددت من خلالها بعض الخصائص التي يجب أن يتصف بها القائد لتمييزه عن غيره و نذكر منها ما يلي :

- 1 - التمتع بمستوى من الذكاء يفوق ذكاء أتباعه .
- 2 - التمتع بسعة الأفق و امتداد التفكير و سداد الرأي أكثر من أتباعه .
- 3 - التمتع بطلاقة اللسان و حسن التعبير .
- 4 - الاتزان العاطفي و النضج العقلي و التحليل المنطقي .
- 5 - قوة الشخصية و الطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين .

من هنا يتضح أن نجاح القائد الإداري مرهون بمدى توافر بعض المقومات التي هي عبارة عن مجموعة من الصفات التي يحملها ذلك القائد للتأثير في أتباعه و حملهم على إنجاز و تنفيذ الأعمال.

لكن هذه الصفات المذكورة أنفا غير كافية إذا لم يجد القائد الإداري أدوات و وسائل يؤثر بها على سلوك الموظفين أو المرؤوسين .

الفرع الرابع : أدوات و وسائل التأثير القيادي

لقد تناول العديد من الباحثين و الكتاب هذه الوسائل كل بطريقته ، فجمعها " يوكل - YUKL " و استطاع أن يميز بين إحدى عشرة أداة كوسيلة للتأثير القيادي على سلوك المرؤوسين و توجيههم و هي: (1)

1 - المطلب المشروع : و هي وسيلة شائعة الاستخدام في المؤسسات و تتمثل في الطلب الذي يصدر من القائد و الذي يستند إلى مشروعية، فيحقق به إذعان المرؤوس للقائد. و عندما يطلب الرئيس من المرؤوس أن يقوم هذا الأخير بتنفيذ مهمة تدخل ضمن مسؤوليات عمله فإن مثل هذا الطلب يمثل محاولة للتأثير على سلوك المرؤوس يستند إلى مشروعية مضمونها أن الرئيس يملك السلطة الرسمية التي تتيح له أن يمارس مثل هذا التوجيه في المجالات التي تتعلق بمسؤوليات العمل .

2 - إذعان المنفعة : عندما يقوم القائد بالتأثير على التابعين مستخدما وسائل الترغيب التي تجعل التابعين يذعنون له نتيجة ما يعود عليهم من عوائد أو منافع نتيجة لهذا الإذعان، فإننا نكون هنا بصدد أداة من أدوات التأثير تسمى بالإذعان الو سيلبي (Instrumental compliance) أو إذعان المنفعة.

توافر مثل هذه العوائد و المكافآت تحت سيطرة القائد و استخدامه لها كأدوات تأثير، تجعل لتوجهاته قوة خاصة. و القائد ينجح في اجتذاب التابعين باستخدام هذه الوسيلة.

3 - إذعان القهر : و يؤثر القائد في هذه الحالة باستخدامه لوسيلة العقاب أو التهديد على استخدامه . و المرؤوسين يذعنون رهبة و خوفا من أن يلحق بهم أذى أو تصيبهم خسارة، فالإذعان هنا قهري.

4 - الاستمالة القائمة على الرشد : و التأثير هنا يقع من خلال استمالة و إقناع المرؤوسين بأن السلوك المطلوب أداءه يمثل أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم أو لتحقيق طموحاتهم، كأن يوضح مثلا القائد للمرؤوسين كيفية الحصول على مكافأة أو ترقية و الوسائل المحققة لهذا من أداء جيد أو انتظام في العمل ... الخ

5 - النفوذ القائم على الخبرة : و هنا تأثير القائد يستند على خبرته المميزة التي يتمتع بها، لقد تتمثل في تعليمه أو تخصصه أو مهنته أو ممارساته ...الخ. و الثقة التي يوليها له المرؤوسين نتيجة لتميزه في ميدان خبرة معينة يجعلهم يذعنون لتوجهات هذا القائد الإداري.

6 - الإلهام و إلهاب الحماس : و هنا يستعمل القائد طريقة الضرب على أوتار القيم و المثاليات التي يعتنقها المرؤوسين. فقد يحرك المدير حماس الموظفين للقيام بمهمة معينة على اعتبار أن قيامهم بهذه المهمة هو تعبير عن إخلاصهم و ولائهم للمؤسسة و للوطن.

7 - تنمية أو تغيير القيم و المعتقدات : و يعمل على تمتيتها وتقويتها عندما تكون غائبة، فقد يلجأ الرئيس باختيار أحد الرؤساء من مرؤوسيه الذي تتوفر فيه قيم الطاعة و الإيمان الديني و الشرف و الفضيلة، فيعمل على تنمية تلك القيم و المعتقدات كترسيخ و تقوية قيم طاعة الرؤساء و احترام التقاليد و الولاء و الإخلاص للمنظمة.

8 - تطويع القائد للمعلومات : يمكن للقائد أن يؤثر على مفاهيم و مشاعر و مدركات التابعين من خلال سيطرته على المعلومات التي تتاح لهؤلاء التابعين. فانتقاء معلومات معينة دون أخرى، ونقل أحداث معينة دون أخرى و توفير معلومات و بيانات تعطي انطباعات معينة و تقود إلى استنتاجات في اتجاه معين، كلها أساليب تعتمد على تطويع المعلومات و السيطرة عليها مما يؤثر على المرؤوسين الذين يتلقون هذه المعلومات .

9 - تطويع ظروف البيئة : يمكن للقائد أن يؤثر على مشاعر و سلوك المرؤوسين بطريقة غير مباشرة، من خلال تطويعه للظروف المادية أو الظروف الاجتماعية المحيطة بهؤلاء التابعين. مثل حالة توفير أدوات أو خامات معينة - دون أخرى - هي المطلوب استخدامها، أو حالة تشكيل فرق أو جماعات العمل بما يمكن من تهيئة ظروف التعاون أو التنافس بين التابعين .

10 - الإعجاب و الانتماء الشخصي : العنصر الرئيسي في هذه الطريقة هو القدوة التي يراها التابعون في قائد أو رئيس يحملون له مشاعر إعجاب و تقدير، يجعلهم يحاكونه و يتمثلون به في سلوكهم و ممارساتهم . فالقائد الرمز أو المثالي يؤثر في شخصية و سلوكيات الموظفين ، نتيجة إعجابهم بصفاته و سلوكياته مما يجعله ينمي فيهم أنماطا معينة من القيم و السلوك من خلال القدوة التي يعطيها إياهم .

11 - المشاركة في القرار : و يمكنه أيضا أن يؤثر على سلوك التابعين من خلال إشراكهم في الاختيارات و القرارات التي يطلب منهم تنفيذها . فالمشاركة هنا تنمي لدى المرؤوسين الشعور بالانتماء للقرار المتخذ، و الالتزام به، مما يزيد من حماسهم لتنفيذه . و يتوقف التأثير الإيجابي المحقق من هذا الأسلوب على درجة المشاركة المتاحة، و على اتساق القرار المتخذ بالمشاركة مع تقضيلات و أهداف الفرد التابع .

لكن هذه القيادة التي تؤثر في سلوك الموظفين، و حتى يكون ذلك التأثير إيجابيا يخدم مصالح المنظمة و مصالح الموظفين ، يجب أن تكون القيادة فعالة و منضبطة مع أهداف الهيئة . أما إذا كانت القيادة فوضوية ، يعني ترك للمرؤوسين حرية التصرف في الأمور بما يرونه هم أفضل . و قد يتصور البعض أن هذا الأسلوب له أثر طيب في نفوس المرؤوسين لما لهم من حرية العمل ، لكن الدراسات العلمية أثبتت غير ذلك. (1)

الفرع الخامس : فعالية القيادة

القيادة الناجحة هي التي تعمل على إثارة دوافع العمل لدى أفراد المجموعة التي يتولى قيادتها ، و على القائد أن يوفر الجو الملائم الذي يمكن مرؤوسيه من وضع كل إمكانياتهم و قدراتهم في خدمة المشروع و من واجبه أن يشجع بينهم روح التعاون و التفاهم من أجل توحيد جهودهم للوصول إلى الهدف المشترك. (2)

يفهم من هذا أن القائد الفعال هو الذي يؤثر في معنويات العمل لدى المجموعة عن طريق توفير الأجواء والظروف الملائمة التي تمكن مرؤوسيه من بدل كل ما في وسعهم من إمكانيات وقدرات لتحقيق هدف المؤسسة وتكون بذلك كل سلوكياتهم مطابقة لهدف المؤسسة؛ ومن أجل تحقيق ذلك يجب على القائد إتباع أسلوب معين في أداء واجباته القيادية ومما لا شك فيه فإنه ليس من السهل تحديد هذا الأسلوب بشكل مسبق كما أنه ليس من الممكن أن يكون هناك أسلوب واحد يمكن استخدامه في كل الحالات وتحت تأثير كل الظروف ويعود سبب ذلك إلى أن هذا الأسلوب يتأثر إلى حد بعيد جدا بطبيعة القائد ونفسيته و طبيعة المرؤوسين وتنافسهم، كما يتأثر بطبيعة العمل وظروفه الخاصة و بنواحي أخرى كثيرة جدا

(1)- كمال حمدي أبو الخير أصول الإدارة العلمية مكتبة عين شمس القاهرة 1974 ص 348

(2) - هيثم هاشم مبادئ الإدارة مطبعة طربين دمشق . ط2 1978/77 ص 392

كالتنظيم القانوني في البلد والتنظيمات العمالية والشكل القانوني للمشروع و النظام الاجتماعي والاقتصادي و لكن هناك مجموعة من المبادئ تساعد القائد في تكوين أسلوب القيادة الناجحة والمناسبة لكل عملية قيادية وهذه المجموعة من المبادئ تطبق في كل الحالات و تحت تأثير مختلف الظروف نذكر بعض هذه المبادئ في النقاط التالية:

- مبدأ مشاركة المرؤوسين في تحديد الهدف وممارسة السلطة .
 - مبدأ إشاعة العلاقات الحسنة بين أفراد الجماعة .
 - مبدأ المعاملة العادلة و المساوية لأفراد الجماعة .
 - مبدأ المساعدة على تحقيق المصالح الخاصة و المشتركة لأفراد الجماعة دون الإضرار بمصالح المؤسسة أو التوفيق بين مصالح الجماعة و مصالح المنظمة .
 - مبدأ معاملة أفراد الجماعة حسب سلوكها و طبيعتها .
- و سوف نلقي لمحة سريعة على كل من هذه المبادئ الخمسة لنوضح كيف أن القيادة الفعالة تؤثر على سلوك الموظف وتوجهه توجيهها إيجابيا :

1- مبدأ مشاركة المرؤوسين في تحديد الهدف وممارسة السلطة :

معلوم أن القرارات الصادرة عن السلطة لا يمكن أن تحقق الهدف أو تنفذ من طرف القائد فقط بل عن طريق مجموعة من الأفراد الموظفين التابعين للقائد فنتحقق نتائج القرارات بواسطتهم فإذا ما فرض الهدف أو القرار على الأفراد دون أن يكون لهم رأي فيه فكثير ما يكون سبب في بروز سلوك الإهمال والإساءة إلى الهدف نفسه وربما إلى سلوك رفض التطبيق لعدم وجود الدافع الذاتي والمتمثل في عدم المشاركة في تحديد الهدف و في اتخاذ القرار .

2- مبدأ إشاعة العلاقة الحسنة بين أفراد الموظفين :

يتطلب أداء العمل جهود أكثر من واحد وذلك بسبب اتساع العمل وحاجاته إلى كفاءات واختصاصات متنوعة و لهذا لا بد من تعاون عدد من الموظفين مع بعضهم وتحقيق هذا التعاون من مهام القائد لهذا يجب أن يبني قيادته لأفراد المجموعة على أساس تحقيق هذا التعاون وأن يعمل على إزالة كل أسباب الخلاف الذي يؤدي إلى صراع سلوكي بين أفراد المجموعة. و هذا يتطلب من القائد جهدا مستمرا من أجل إشاعة المحبة والعلاقات الطيبة.

3- مبدأ المعاملة العادلة و المتساوية بين الموظفين :

إن الحصول على تعاون أفراد المجموعة وتحقيق تماسكهم مع بعضهم لا يتم إلا إذا تولد لديهم الشعور الأكبر بمعاملة القائد لهم على قدم المساواة لهذا فإن أسلوب القيادة الصحيحة يجب أن يبني على أساس المعاملة العادلة و المتساوية دون محاباة بعضهم على البعض الآخر.

4- مبدأ المساعدة على تحقيق المصالح الخاصة والمشاركة للأفراد دون الأضرار بمصالح الإدارة والمؤسسة أو التوفيق بين مصالح الطرفين : من الضمانات المهمة لضمان سلوك إيجابي من طرف الموظفين هو تحقيق المصالح الخاصة لهذه الطائفة من طرف القائد دون الإضرار بالمصالح العامة كالترقية و التكوين و الرسكلة .

أما إذا تعارضت مصالح هذه الفئة مع مصالح الإدارة فعليه أن يعمل على التوفيق بين المصلحتين. فكثير ما ينهج القائد سلوك إقناع مرؤوسيه بضرورة عدم إهمال مصالح المؤسسة باعتبار أن هذه المصالح تكون الأساس الصحيح لتحقيق مصالحهم الخاصة . و كثيرا ما تظهر أهمية القائد في قدرته على توليد هذه القناعة، و تجنب المؤسسة سلوكيات سلبية كالإضراب أو التخريب...

5- مبدأ معاملة أفراد الجماعة (الموظفين) حسب سلوكها و طبيعتها :

يجب أن يقوم أسلوب القيادة الذي يأخذ به القائد على أساس معاملة جماعة الموظفين بما يتفق مع سلوكها الخاص و طبيعتها المميزة . و قد يؤدي به ذلك إلى الأخذ بأساليب متعددة نظرا لاختلاف الطبيعة الشخصية للأفراد و نظرا لاختلاف مميزات السلوك الإنساني . و الواقع أن كسب الموظفين إلى جانب القائد و مشاركتهم له و اشتراكهم مع بعضهم في تحقيق الأهداف و تنفيذ القرارات يتطلب ملاحظة الطبيعة الشخصية لأفراد الموظفين و تسييرهم لما يتفق مع الطبيعة المشتركة للقسم الأكبر منهم.

و بناء أسلوب القيادة على أساس هذا المبدأ يتطلب من القائد قدرات كبيرة جدًا و جهودا واسعة و ذلك لكي يتمكن من معرفة الكثير من مميزات السلوك الإنساني في مجالاته الواسعة و المتعددة ، و بشكل خاص في المجالات النفسية و الاجتماعية و الثقافية، على اعتبار أن طبيعة الإنسان و الجماعات تبنى تحت تأثير هذه النواحي كلها.

و كخلاصة يمكن القول بأن القيادة الإدارية هي عنصر هام جدًا من العناصر الأساسية للعملية الإدارية، فأى تنظيم أو أي إدارة لا يمكنها أن تسير في تحقيق أهدافها بدون عملية القيادة . فسير الوظيفة العمومية و تسيير موظفيها يتطلب نوع من الإدارة التي تركز على عملية القيادة ، وإلا نكون أمام فوضى سلوكات عارمة داخل المؤسسة . و من يوجه و يراقب العمل و العمال، و من كذلك يتخذ القرارات الإدارية إذا لم يكن هناك شخص يقود جماعة العمل . نخلص هنا للقول بأن القيادة الإدارية تعتبر عاملا فعالا في العمليات الإدارية ، فهي التي تحرك نشاط الأفراد داخل المؤسسة عن طريق أسلوب التأثير في المرؤوسين .

القيادة الناجحة إذن و الفعالة هي التي تولي اهتمام بأفراد المؤسسة و مشاغلهم المهنية و في نفس الوقت تولي اهتمامها بشؤون المؤسسة. فلا يجب في سلوكها و تعاملها الاعتناء فقط بالعمل و تهمل عنصر الاعتناء و الاهتمام بالموظفين. هذه القيادة التي تؤثر في سلوك الموظفين نجاحها مرتبط بمدى فعاليتها لتحقيق الأهداف. لأن كثير من الإدارات ظهرت فيها انحرافات إدارية و سلوكات سلبية هددت كيان الإدارة بسبب عدم فعالية القيادة و نجاحها، و يرجع ذلك إلى عدم توافر مقومات أساسية لها كالذكاء و الثقة بالنفس و المهارات و المستوى العلمي و الثقافي و التجربة و الخبرة... تساهم كلها في إنجاح القيادة باستعمالها وسائل التحفيز الممكنة .

المطلب الثاني : نظام الحوافز :

قد ينطوي التشجيع في جوهره على تحفيز أو تحريك الناس للتصرف بأشكال مرغوب فيها . فمن المعروف أنه يمكن في العلوم الطبيعية استخدام القوة من أجل تحريك الأشياء و جعلها تؤدي مهام معينة أو تتصف بصفات محددة . أما بالنسبة لبني البشر فإنه من العبث استخدام نفس مفهوم القوة المطبق على الأشياء من جعل الناس يتصرفون بطرق معينة.

و العاملون من موظفين أو أعوان إداريين يؤدون مهامهم و مسؤولياتهم إما على أساس قناعتهم الشخصية أو اندفاعاتهم الذاتية أو على أساس تحفيزهم و تشجيعهم على الأداء. و في الحياة الواقعية يوجد عادة عدد قليل محدد جدًا من الأشخاص الذين يعملون بحسب قناعاتهم و اندفاعاتهم الشخصية الذاتية و تكون الأكثرية منهم بحاجة إلى حوافز و جهود إدارية لجعلهم يؤدون المهام بسلوك معقول و مقبول. (1)

يفهم من هذا أن التحفيز في مجال العمل يعتبر عاملا مهما يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في سلوك الفرد لتوجيهه الوجهة المرجوة داخل المؤسسة ، حيث أنه يعتبر عملية إغراء الموظف أو العامل على بذل المزيد من الجهد و تحسين أدائه. لذا فنظام الحوافز يعمل على تفعيل السلوك في مجال العمل و ضبطه بكيفية منتظمة، و يسعى إلى إثارة السلوك لتحقيق أهداف المؤسسة . لكن ما هو مفهوم الحافز ؟

(1) - د. محمد عدنان النجار الأسس العلمية لنظرية التنظيم و الإدارة

دار الفكر بدمشق 1980 ص 223 ، 224

الفرع الأول : مفهوم الحافز :

في علم النفس، يقصد بكلمة " الحافز " الباعث أو المنبه للسلوك، و قد تستعمل هذه الكلمة لتعني أيضا " الدافع " .

و دوافع السلوك ما هي إلا قوى دافعة تؤثر في تفكير الفرد و إدراكه للأمر و الأشياء، كما أنها توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع حاجاته و رغباته.

لكن هناك اختلاف بين دوافع العمل و حوافز العمل . فالأولى هي القوى أو العوامل المحركة التي تتبع من داخل الإنسان و تثير فيه الرغبة في العمل، فهي تدفعه من الداخل، أو قوة داخلية تعمل في نفسه و تدفعه للعمل.

أما الثانية - حوافز العمل - فهي القوى أو العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد التي تحثه على الارتقاء بمستوى أدائه الإنساني أو بمعنى آخر هي المغريات و العوامل التي تهيؤها الإدارة للعامل بهدف زيادة كفاءة أدائه الإنساني و رضائه.

فالحوافز يعرفها الدكتور " علي السلمي " بأنها: مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته. (1)

و يعرفها الدكتور " عاطف محمد عبيد " بأنها : تشمل كل الأساليب المستخدمة في حث العاملين على العمل المثمر. (2)

و يعرفها أيضا الدكتور " نبيل رسلان " بأنها : مجموعة العوامل التي تهيؤها الإدارة للعاملين ، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم ، و على نحو أكبر و أفضل... و ذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم، و أهدافهم، و رغباتهم، و بما يحقق أيضا أهداف المنظمة العاملة. (3)

(1) - د. علي السلمي إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية دار المعارف بمصر 1970 ص 214

(2) - د. عاطف محمد عبيد إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية دار النهضة العربية بالقاهرة 1970 ص 470

(3) - د. نبيل رسلان الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام دار النهضة العربية بالقاهرة 1978 ص 22

و كذلك يعرفها الدكتور " محمد فؤاد مهنا " على أنها : كل الوسائل و العوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين و العمال، على أداء واجباتهم بجد و إخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد و عناية في أداء هذه الواجبات ، و مكافأتهم على ما يبذلونه فعلا من جهد زائد عن العمل، في مجال الإنتاج و الخدمات. (1)

و في الأخير نجد الأستاذ " حامد الحرفة " يعرف الحافز على أنه : هو توجيه سلوك الإنسان ، و دفعه نحو القيام بعمل معين ، أو الابتعاد عن فعل معين ، و ذلك بغرض إشباع حاجة و تجنب ضرر. (2)

من خلال هذه التعاريف المتنوعة نستنتج أن الحوافز هي نظام أو أسلوب تملكه الإدارة أو المؤسسة لتحريك و تفعيل سلوك أفرادها و توجيهه الوجهة المرجوة و الصحيحة الذي يخدم أهدافها .

و يؤمن بعض رجال الإدارة بأن الحوافز خير مشجع لحث العمال على إنجاز أعمالهم بإتقان و دقة و التفاني في أدائها دون تراخ . كما يؤمنون بأن الحوافز تساعد على الابتكار و المبادرة بتقديم الاقتراحات و التوصيات التي تعود بالنفع على المنظمة .

لكن هذه الحوافز يجب أن تستعمل بعقلانية و موضوعية و بعدالة أيضا و إلا انحرفت عن تادية مهمتها في توجيه سلوك الفرد الوجهة الحسنة . و في هذا الصدد يمكن أن نستفيد من رأي الدكتور " منصور فهمي " الذي يرى في مؤلفه " إدارة القوة البشرية في الصناعة " أن أبسط ترجمة لمفهوم الحوافز " كل بقدر عمله " . و بمعنى آخر فإن الحوافز هي العلاقة بين جهد الأداء و ناتج العمل.

(1) - د. محمد فؤاد مهنا سياسة الوظائف العامة و تطبيقاتها دار المعارف بالقاهرة 1967 ص 429

(2) - أ. حامد الحرفة موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز ، الدار العربية للموسوعات ببيروت

فمثلا إذا أعطت الإدارة التعويض عن المردود الفردي الذي يعتبر أحد الحوافز المادية بنسبة متساوية بين الموظفين دون التركيز عن المردود و الأداء الحقيقي . فإن هذا التصرف من طرف القيادة قد يؤدي بالموظفين النجباء إلى نهج سلوك التكاسل ما دام أن الغير نجباء حفزوا بنفس النسبة أو نفس الحافز .

و من هنا نقول أن نظام الحوافز يجب أن يكون عقلانيا و عادلا مبني على قاعدة " كل حسب عمله و جهده " .

الفرع الثاني : أهمية الحوافز :

- للحوافز في مجال الإدارة والعمل أهمية كبرى و تأثير فعال في عمليات التسيير و الإدارة بشرط أن تستخدم كما قلنا استخداما حسنا و في الوقت المناسب لها، دون إفراط أو تقريط . ويمكننا أن نحدد هذه الأهمية في النقاط التالية :
- 1- إن أول ما تهدف إليه الحوافز هو العمل على زيادة الأداء والعمل على سرعته لمقابلة مواقف معينة و هذا في حد ذاته سلوك إيجابي من طرف العمال و الموظفين .
 - 2- تهدف الحوافز أيضا ليس فقط من الرفع من الأداء وإنما أيضا من تحسين الأداء وجودته أي تحسينه كما وكيفا .
 - 3- كذلك يهدف نظام الحوافز إلى الاستمرار و الحفاظ على سلوك الانتظام في العمل و التواجد فيه .
 - 4- كما يؤدي إلى إبراز المزيد من الكفاءات المهنية التي تلعب دورا كبيرا في تفعيل الإدارة و صيرورتها .
 - 5- وأخيرا نجد أن للحوافز هدفا اجتماعيا و سياسيا بالنسبة للإدارة العمومية، حيث تعمل على تعبئة جهود الموظفين و العمال لتحقيق الأهداف الاجتماعية والسياسية التي تتمثل في خدمة المجتمع ورفاهيته وثقته في مؤسساته.

الفرع الثالث : أنواع الحوافز

من خلال تصفحنا للقانون الأساسي للوظيف العمومي الجزائري الصادر بالأمر رقم 66-133 المؤرخ 02 جوان 1966 لم نجد فيه باب مخصص لنظام الحوافز. لكن نستخلص ذلك من خلال تخصيصه لباب الحقوق والواجبات.

بينما القانون الأساسي العام للعامل الصادر بالقانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 الذي يحدد بدقة الحوافز المالية والمعنوية التي تمنح للعامل حتى يقوي إنتاجه ويبذل أقصى طاقته في سبيل تحسين مردوده كما وكيفا . كما حدد هذا القانون الحوافز المادية الفردية كالمكافآت والعلاوات بالإضافة إلى الأجر. وتقدر هذه على أساس صحيح وعادل وموضوعي .

الحوافز المادية الجماعية وتقاس بالأداء الجماعي للعمال أو الموظفين .الحوافز المعنوية وقد تتخذ أشكال مختلفة وقد تؤدي دور كبير في تحريك الروح المعنوية كتقديم لوحات الشرف، إجازات استثنائية، تنظيم رحلة أو ترقية... الخ .

حوافز سلبية فإذا كان نظام الحوافز يقوم على إثابة العامل أو الجماعة ويجازيهم على مردودهم. فلا شك أن هناك نظاما آخر يقوم على عقوبة المتهاونين من الموظفين والعمال وإنذارهم وتوبيخهم، بل وفصلهم إذا لم يرتدعوا. فنظام الحوافز المعمول به في المؤسسات الجزائرية هو نظام الثواب والعقاب .

ويذهب الدكتور أحمد صقر عاشور إلى تقسيم الحوافز إلى قسمين أساسيين :

حوافز كامنة في أداء العمل، ويكون مصدرها طبيعة النشاط المطلوب أدائه في العمل

« فقد يكون مثلا سلوك الأداء مصدر سعادة بالنسبة للعامل الذي يحب الاتصال بالناس

والتعامل معهم ». وحوافز خارجية وتتمثل في الظروف المحيطة بأداء العمل كالأجر

والمكافآت والقيادة والعلاقة مع الزملاء. (1)

(1) - د. أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 81 ، 82

الفرع الرابع : تنمية الحوافز وتطويرها .

لقد أصبحت الحوافز في المجتمعات المهنية ضرورة هامة لتحقيق أهداف المرافق العمومية وأهداف أعضائها. وتبرز هنا أهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية. وعلى ذلك يجب الاهتمام في مؤسسات مجتمعنا بأهمية الحوافز المعنوية والعمل على تنميتها والتنويع في تطبيقها وتطوير إحساس العمال بأهميتها. فالتقدير الأدبي أو المعنوي للمجدين أو الممتازين من الموظفين وتكريمهم والإشادة بما حققوه من أهداف، قد يكون له أغلب الأثر في نفوسهم وحفزهم أكثر للعمل بكل جدية وإخلاص. الشيء الذي لا يوجد في معظم إدارتنا.

وهذا النوع من التحفيز قد يدفع حتى نوي سلوك الأداء الضعيف إلى النشاط أكثر وتحسين سلوكياتهم من السلبية إلى الإيجابية .

إن ترقية الموظف من رتبة إلى أخرى أعلى على أساس الجدارة والاستحقاق لا على أساس المحاباة يعد من أنجع الحوافز التي تزيد من تأثيرها على سلوك الموظف إلى المزيد أكثر من الجد والمثابرة. وهذا النوع من الترقية في مجتمعنا يمارس في أغلب إدارتنا على أساس العلاقات الشخصية و هذا قد يسيء إلى الإدارة ويشجع على ظهور سلوكيات سلبية كعدم الانضباط، اللامبالاة وقد يصل إلى سلوك التخريب داخل المؤسسة.

وتوزيع العلاوات التي تعد من إحدى أصناف الحوافز المالية بصفة غير عادلة وغير عقلانية فإن ذلك سيؤدي لا محالة إلى خلل في بعض الموظفين . فلو وزعت مثلا الإدارة علاوة التعويض عن المردود بكيفية متساوية دون الأخذ في الحسبان معايير كمية وجهد الأداء ونوعيته، وهذا حاصل في بعض إدارات الجزائر. فإن الإدارة بهذا السلوك تسعى إلى تشجيع الموظف الرديء على رداءته في العمل، وتدفع بالموظف الجيد نحو السلوكيات الفعالة إلى التكاثر ما دام أن زميله ضعيف الأداء في نفس المرتبة معه من حيث حصوله على نفس العلاوة .

كذلك يجب أن تستخدم الحوافز السلبية من طرف الإدارة على الموظفين الذين يتميزون بالسلوكات السلبية التي تؤثر على فعالية المؤسسة . استخدام هذا النوع من الحوافز قد يكون عبءة لبقيّة زملاء المسيء أو المنحرف . وقد يأخذ هذا النوع من الحوافز عدة أشكال كالنقص من الأجر أو التوبيخ أو التنزيل في الرتبة... الخ .

وفي الأخير يمكن القول بأن الإدارة الناجحة والفعالة هي التي تعمل بنظام الحوافز بأنواعه و تستعمله كوسيلة للدفع بمستخدميها في أن يكونوا في مستوى أهداف المنظمة . فكلما استعملت الإدارة الحوافز بطريقة علمية وموضوعية مراعية في ذلك الظروف المهنية لكل أفراد الإدارة كان نجاحها محققا مع موظفيها خاصة إذا كان الغرض من استخدام تلك الحوافز هو الحفاظ على أخلاقيات المهنة المتبعة داخل الإدارات.

المطلب الثالث: أخلاقيات المهنة :

إذا كانت الأخلاق تطلق على مجموع السلوكات والأفعال التي يمارسها الفرد خلال اتصالاته و تفاعلاته مع بني جنسه، ومع جميع المخلوقات المحيطة به. وفي هذه العملية يحمل في ذهنه معايير وقوالب يزن بها أفعاله . والأخلاق من هذا المنطلق هي السلوك الذي اصطلح عليه المجتمع و أقره، ويتكون من مجموعة القواعد التي تبين للأفراد، كيف يجب أن يتصرفوا في الحالات والمواقف التي تعرض لهم، دون أن يخالفوا في ذلك ضمائرهم أو العرف السائد في مجتمعهم، ويعد تصرف الفرد غير أخلاقي إذا خدش قاعدة أخلاقية مقررة. (1)

وإذا كان يراد بالسلوك الأخلاقي كل ما يتصل بأخلاق الصواب والخطأ، الخير والشر طبقا للسنن الأخلاقية السائدة، فيقال : الآداب العامة، ويراد بها بعض القواعد التي تقتضي الأخلاق القويمة إنتاجها، ولا يجوز الخروج عنها. (2)

فإن الأخلاق المهنية تعني المبادئ والمعايير المعبرة أساسا عن سلوك أفراد مهنة معينة ... متعهدين الالتزام بها. (3)

وتعني أيضا ما يتعلق بالعمل من مبادئ ومثل خلقية عليا. (4)

يتضح من خلال هذا التقديم الموجز أن الأخلاق تلعب دورا كبيرا وهام جدا في حياة الأفراد والجماعات وخاصة منها جماعات العمل والمهن .
ومادما نحن بصدد الحديث عن الموظف وسلوكاته من خلال الوظيفة العمومية التي تشكل الإطار اللازم له .

(1)- د. أحمد زكي بدوي معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية مكتبة لبنان ط1 ص 199

(2)- د. أحمد زكي بدوي نفس المرجع ص 174

(3)- د. أحمد زكي بدوي نفس المرجع ص 140

(4)- د. أحمد العايد وآخرون المعجم العربي الأساسي المنظمة العربية للتربية والثقافة والإعلام القاهرة 1989 ص419

أي مهنة أو وظيفة إذا ما أدت رسالتها على أحسن وجه مطلوب، فإنها بذلك تكون قد حققت نجاحا وتكون قدوة من حيث الأداء و التنظيم . حيث في هذا الإطار نجد الأستاذ " سعيد مقدم" يوضح بأن وفاء الوظيفة العمومية لرسالتها النبيلة شرط أساسي لنجاحها . فهي قدوة يهتدي بها في مجال التنظيم والأداء والسلوك. (1)

يتضح لنا أنه ما من مهنة أو وظيفة إلا ولها مبادئها وقيمها تشكل في مجموعها أخلاقيات هذه الوظائف، فالالتزام بواجب القيام بالخدمة، والالتزام بالطاعة والنزاهة، والولاء والإخلاص لوظيفته ... كلها تمثل إطارا أخلاقيا لا يمكن الزيف والانحراف عنها .

الفرع الأول : ظهور أخلاقية المهنة كفكرة

يمكن القول بأن فكرة أخلاقية المهنة اللصيقة بممارسة الوظائف العمومية ظلت غائبة لوقت طويل في الإدارات العمومية . ففي فرنسا بدأت الفكرة تتكون بظهور القيم والمبادئ الجمهورية في سنة 1870، حيث تم التأكيد على القواعد الأخلاقية المهنية للاستعمال الإداري. حيث ظهرت هذه القواعد من خلال ممارسة الانتقاء الأساسي للمساعدين الأولين للحكام على أسس ومعايير موضوعية " كالكفاءة والمهارة " وإلغاء الأسس الذاتية التي تقوم عليها عملية الانتقاء كالمحسوبية والتوصية وما إلى ذلك من سلوكيات غير معقولة. وبعد ما كان الموظف في مراحل تاريخية سابقة يتمتع بالحصانة التي كانت تجعله في منأى من المساءلة عن التصرفات المضرة التي يرتكبها. ظهر مبدأ المسؤولية الإدارية للإدارة ولأعاونها . حيث بدأ الموظف والإدارة يحسّان بنقل المسؤولية وأدركوا أن أي خطأ أو ضرر يسبب لهم المتابعة القانونية والقضائية ، بعدما كانا لا يسألان عن تصرفاتهم المضرة. (2)

(1)- أ. سعيد مقدم أخلاقيات الوظيفة العمومية دار الأمة الجزائر ط 1997 ص 6

(2)- أ. سعيد مقدم . مرجع سابق ص 7 ، 8

ومنذ ذلك الوقت ومعظم التشريعات و خاصة منها الأوروبية أعطت أهمية كبيرة لهذه القواعد التي تشكل في مجموعها إطارا لأخلاقيات المهنة . فقام بعض المفكرين بالمناداة بتكوين مدونة السلوك تضبط كل سلوكات الموظفين والأعوان العموميين.

أما في المرحلة الراهنة كثر الحديث عن أخلاقيات المهنة و أدبيات السلوك المهني. حيث أن مجلس التعاون و تنمية الاقتصاد الأوروبي اعتمد مجموعة من المبادئ و التوصيات للدول الأعضاء في أن تتخذ بعض السبل في السهر على حسن سير المؤسسات و أنظمة موجهة لتشجيع سلوك مطابق للأخلاق في المرافق العمومية. (1)

من هنا يتضح لنا أن فكرة أخلاقية المهنة تلعب دور كبير في تشكيل سلوك الموظف و التأثير عليها . فأى وظيفة بدون أخلاقياتها ستربخ و تتحرف عن هدفها التي أنشئت من أجلها. فهي ضرورة قصوى لتجنب سلوك الانحراف أو السلوك السلبي. لكن يجب أن نتساءل عن مقومات أخلاقية المهنة ؟

الفرع الثاني : مقومات أخلاقيات المهنة الإدارية

هناك مجموعة من المقومات التي تركز عليها فكرة أخلاقية المهنة الإدارية و هي كالآتي :

1- المصلحة العامة : حيث يعتبر هذا المبدأ من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الوظيفة العمومية . فالموظف الذي يمارس مهامه في إطار تحقيق المنفعة العامة للمجتمع فإنه بذلك السلوك يتميز بأنه موظف صالح و أمين على مصالح الدولة. و من هذا الاتجاه سعيد مقدم يوضح أن أخلاقية المهنة في قطاع الوظيفة العمومية يجد تبريره في المنفعة العامة على خلاف قطاع الخاص الذي يجد تبريره في التعامل مع الزبائن، الزملاء و في العلاقات الخاصة. (2)

(1)- L'amélioration du comportement éthique dans le service public, recommandation du conseil de l'OCDE du 28 Avril 1998.

(2)- أ. سعيد مقدم مرجع سابق ص 20

نفهم من هذا أن تحقيق المصلحة العامة يعتبر الركيزة الأولى و معيار قيام أخلاقية المهنة في الإدارة . فأي سلوك مهني أو إداري يسعى لتحقيق المنفعة العامة فإنه يتصف بالسلوك المتخلق مهنيا .

2- حقوق و واجبات الموظفين: إذا ضمنت الإدارة حقوق موظفيها فإنها بذلك تكون قد التزمت بما تعهدت به للأعوان الإداريين في مقابل القيام بواجباتهم التي تحددها لهم . و معرفة و إدراك كل طرف لماله و ما عليه فإن ذلك يشكل إطارا أخلاقيا بين الطرفين، و كل طرف ملتزم إزاء الطرف الآخر بأداء واجباته. الموظف ملتزم بواجب الطاعة و الولاء و الإخلاص و واجب القيام بالخدمة... في مقابل التزام الإدارة بدفع أجره و لواقه و القيام بتحفيظه قدر المستطاع إن أمكن ذلك. و هذا الإطار التعاقدى بين الموظف و الإدارة له بعد أخلاقي يتمثل في التزام كل طرف بما عليه من واجبات.

3- السلطة كمبدأ لتحديد أخلاقية المهنة : إن التنظيم الإداري القائم على مبدأ السلطة الرئاسية أو الهرمية يفرض على الموظفين واجب طاعة رؤسائهم. والهدف من واجب الطاعة هو ضمان السير الفعال للمجموعة. (1)

يتجلى من هذا أن مبدأ السلطة هو الكفيل الوحيد لضمان تحقيق الطاعة و الاحترام و الإخلاص في الوظيفة، و بدون سلطة في الإدارة نكون بعيدين عن تحقيق هذه المثل الإدارية الذي يستند في كثير من الحالات على النصوص التنظيمية التي لا تخضع للمفاوضات .

(1)- أ. سعيد مقدم مرجع سابق ص 20

4- النظام التأديبي كأساس لتحقيق أخلاقية المهنة الإدارية : إن أسلوب النظام التأديبي في الوظيفة العمومية هو الوسيلة المرجحة لضمان صيرورة أخلاقية المهنة. و من الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة لنجاحها وضمان فعاليتها هو خلق تقاليد أخلاقية المهنة، وهذا لا يأتي إلا بوضع نظام تأديبي يطبق على كل من يخالف قواعد المهنة من موظفين سواء كانوا إطارا دولة أو أعوان إداريين بدون تمييز و بعدالة.

و الغرض من هذا النظام هو العمل على تفادي بعض الانحرافات و السلوكات السلبية التي من شأنها تؤدي إلى الإخلال بالسير الحسن للإدارة و توقيع الجزاءات التأديبية على الموظفين الذين ثبتت مخالفتهم المهنية.(1)

الفرع الثالث : ضرورة ترشيد أخلاقية المهنة و تسميتها

إن نجاح أي نشاط إداري للمرافق العمومية الذي يقوم به موظفوها يتوقف على شرط أساسي إلى جانب مجموعة الشروط الأخرى ألا وهو الأخلاق المهنية، فهذا النشاط الإداري يجب أن يستند في قيامة على احترام قواعد المهنة . و على الرغم من أن العمل الإداري قد يصدر تحت إشراف قيادة فعالة و بنظام حوافز إيجابية، يبقى ذلك العمل الإداري ناقصا مادام لم يراعى فيه أخلاقيات المهنة . فالتحكم من جانب المرافق العمومية لأخلاقية المهنة شرط لنجاح العمل الإداري، و بدونها نكون أمام عمل إداري أو سلوك إداري سلبي يؤثر على عملية التسيير الإداري . إن الإخلال بالالتزامات المهنية يبرز ضعف التحكم في قواعد أخلاقية المهنة وبالتالي في فعالية العمل الإداري، وقد يحدث هذا الإخلال لأسباب مختلفة منها مثلا : (2)

(1)- Rapport de l'OCDE « Amelioration du comportement éthique » 1998. P 12

(2)- أ. سعي - مقدم ، نفس المرجع ، ص 24

- نقص التحكم في نظام التوظيف .
- غياب تدريس أخلاقية المهنة .
- مساوئ التأطير .
- عدم تكيف أخلاقية المهنة مع مقتضيات الإدارة العصرية .
- لهشاشة مرجعية الموظفين .

عملية ترشيد أخلاق المهنة يتوقف على حسن التوظيف والتحكم فيه، كاختيار شخصية المترشح وطباعه وقدرته على تولي أو ممارسة منصب أو وظيفة عليا في الوظيفة العمومية. وإجراء تحقيقات أولية عن المترشح و التفاوض معه لاختبار كفاءته الذهنية .

وهذا ما نراه مفقودا في أغلب إدارتنا، بحيث أن هذا الإجراء الأخير إذا ما عملنا به و عممناه قد يبعد عن الإدارة و يجنبها سلوكات سلبية كالسرقة داخل المؤسسات والتخريب ... وما إلى ذلك .

كما أن وجود مادة الأخلاق المهنية في مراكز التكوين و التمهين و التدريب، و المدارس الإدارية، تعمل على توعية المتربصين و تنير لهم الطريق القويم الواجب إتباعه أثناء ممارسة الوظيفة . وهذا ما تفتقد له الجزائر في هذا المجال . ونجد أن بعض الباحثين و المشرعين ينادون بضرورة إنشاء مدونة سلوك تضبط تصرفات و ممارسات الموظفين . و نعتقد أيضا أن التأطير الإيجابي داخل الإدارات يساعد على خلق و تثبيت سلوكات أخلاقية، و سلوكات مثالية للموظر تكون قدوة للأعوان الإداريين. لأن " صلاح الرعية بصلاح الراعي " . يتضح من هذا أن للتأطير الجيد أهمية و دور كبيرين في تقوية الأخلاق المهنية و تعزيزها.

لكن لترشيد أخلاقية المهنة يجب تثمينها، و هذا التثمين يقع على عاتق الإدارة الذي من خلاله يؤدي إلى خلق ثقافة أخلاقية المهنة في وسط الفئة المستخدمة . و الإدارة مطالبة بالعمل المستمر والمتواصل على إرساء ثقافة متأصلة في الوسط المهني التي من شأنها تعمل على تشجيع الإبداع والابتكار في مجال الوظيفة .

و التحلي بأداب المهنة أو الوظيفة من طرف الموظفين على اختلاف مراتبهم . يجب أن تكون من إستراتيجيات الإدارة، فهي مطالبة بتفعيل سلوكات الموظفين وجعلها متماشية مع أهداف التنظيم . فتعمل على التنويه بمجهودات الموظفين النجباء و تكريمهم علنا أمام كل الزملاء واستغلال المناسبات الرسمية لشهر سمعتهم في الوسط المهني، والغرض من ذلك هو خلق روح المنافسة الشريفة بين الموظفين هذا من جهة، ومن جهة أخرى تهدف إلى التقليل من السلوكات السلبية التي قد تضر بمصالح المؤسسة إذا صارت مستمرة .

و عملية المتابعة و التقييم للموظفين من جانب الإدارة أو مجالسها التنظيمية تعتبر من العمليات الضرورية في بناء و ترسيخ ثقافة أخلاقية المهنة. و هذه الطريقة إن مورست بصفة موضوعية و عادلة ومستمرة فإنها لا محالة تؤدي إلى خلق مناخ مهني يسود فيه التنافس الإيجابي والذي يؤدي بدوره إلى خلق قيم و عادات و تقاليد مهنية مؤصلة تؤثر على سلوك الموظف و تجعله مهذبا .

إن خلاصة القول فإن عامل أخلاقية المهنة يعتبر إلى جانب العوامل الأخرى التنظيمية عاملا مهماً بحيث لا يمكن الاستغناء عنه، و إلا نكون أمام سلوكات و انحرافات سلبية قد تصل إلى درجة الخطورة فتضر بمصداقية المرفق بل و أكثر من ذلك قد تؤدي إلى انعدام ثقة المواطن في دولته .

لذا نعتقد أن هذا العامل له أهمية كبرى في مجال العمل، بحيث يساهم في تكوين ثقافة إدارية متأصلة تدفع بالموظفين إلى المزيد من الالتزام بشؤون المهنة ولا يحدون عنها ومن ثم تتكون قيم و تقاليد تصب في الاتجاه الذي تصبو إليه أخلاقية المهنة . فعلى الإدارة أن تعمل جاهدة عن طريق قنوات الاتصال الممكنة على ترسيخ ثقافة أخلاقية المهنة.

المطلب الرابع : عملية الاتصال

الكثير من الإداريين و رجال الأعمال الناجحين يرون في الاتصالات الأساس
اللازم لرفع الروح المعنوية بين العاملين و الارتفاع بمستوى الكفاءة الإنتاجية ونجاح
المشروع بوجه عام . (1)

أدرك رجال الأعمال أهمية الدور الحيوي للاتصالات في تنظيم العمليات،
وأصبحت من الأدوات الهامة التي يعتمد عليها المديرين لضمان تحقيق التكامل والتناسق بين
أوجه النشاط المختلفة في المنظمة، كما استخدم لتحسين الكفاءة الإنتاجية . (2)

الإداريون يمارسون عمليات التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوظيف، و الضبط
والتقييم من خلال عمليات الاتصال، " وإنه يكاد يكون من الصعب ممارسة أي عمل في أي
نظام دون أن يكون للاتصال دور فيه أو مؤد إليه. (3)

في أي عملية تفاعل اجتماعي يتم انتقال معلومات بين أطراف التفاعل يكون لها
تأثير علي مدركات هذه الأطراف وعلى سلوكهم. (4)

من هذا التقديم عملية الاتصال تعتبر وسيلة أساسية لكل نشاط إنساني موجود في
التنظيم . فهي تعتبر من وظائف القائد الإداري الضرورية فهو المكوّن الذي يجعل النظام
ممكنا . بحيث يعتبره البعض إحدى المهارات الرئيسية التي يجب أن يتزوّد بها المديرين من
أجل التكامل اللازم بين أعمال و أوجه نشاط المنظمة المختلفة .

(1)- د. إبراهيم العمري ، مرجع سابق ص 309

(2)- د. نفيسة محمد باشري ، مرجع سابق ص 145

(3)- د. هاني عبدالرحمان صالح الطويل ، مرجع سابق ص 225

(4)- د. أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ص 264

الفرع الأول : تعريف الاتصال

إن كلمة اتصال مشتقة من الأصل الإغريقي " communis " و هو في نفس الأصل لكلمة " common " التي تعني الأكثر من واحد أي عام .
وفي اللغة العربية أصلها مادة وصل أي وجود اتصال بين اثنين أو أكثر، كانت قديما تستخدم بمعنى نقل أو تبادل ما يمكن توصيله مثل رسالة أو محتواها . بينما تعني اليوم إعطاء و أخذ وتقاسم الأفكار و المعارف والمشاعر عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارة. وقد أدرك أرسطو أهمية الاتصال قبل أكثر من ألفي عام وأعتبر أن الغرض الأساسي للاتصال الإنساني هو التأثير.(1)

وكان "تشيستر برنارد" أول الكتاب وأفضلهم ممن اهتم بأمور الاتصال في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة، ونظر إلى الاتصال كوسيلة يرتبط بواسطتها أعضاء المؤسسة بعضهم ببعض من أجل تحقيق هدف أساسي، ولا يمكن لنشاط الجماعة أن يأخذ مكانته دون تبادل المعلومات الضرورية . وهكذا يتضح بأن القيادة قد تصبح مستحيلة إن لم يكن هناك اتصال بين الأعضاء في المؤسسة . فالقائد في علاقته مع أتباعه يحدث تأثيرا في نطاق قدرته على نقل أفكاره وآرائه ومشاعره و قراراته إلى هؤلاء الأتباع ، وهم بدورهم يقومون بعملية اتصال مع قائدهم حتى يدرك مقدار استجابتهم لأفعاله ويفهم مشاعرهم وأحاسيسهم ومشاكلهم. وتعتبر كل محاولة يقوم بها الشخص للاتصال بغيره " رسالة message" متكاملة تحمل ضمنها الأفكار والآراء والمعلومات التي يريد المرسل إرسالها إلى المستلم.(2)

(1)- د. هاني عبد الرحمن صالح الطويل ، مرجع سابق ، ص 226

(2)- د. كامل محمد المغربي ، مرجع سابق ، ص 214

ويعرف الاتصال على أنه تلك العملية الدينامية التي يؤثر فيها شخص ما سواء عن قصد منه أو عن غير قصد على مدركات شخص آخر من خلال مواد أو وسائط مستخدمة بأشكال وطرق رمزية .

ويتضمن هذا التعريف عددا من خصائص الاتصال التالية :

- 1- إن الاتصال دينامي وأنه مستمر ويتطلب ربط الجهد والطاقة بالعمل .
- 2- إنه بين شخص وآخر/ وآخرون وأنه قد يتم عن قصد أو عن غير قصد، بمعنى لا يتخذ بالضرورة دائما شكل اتصال معتمد بين بني الإنسان .
- 3- إنه يؤثر على مدركات الفرد .
- 4- إنه يستخدم مواد و وسائط بأشكال وطرق رمزية، أي أنه بشكل عام يتضمن استخدام التعبير التجريدي الذي يحاول المرسل من خلاله نقل معنى محدد إلى المستقبل و أنه يستخدم وسائط وقنوات متنوعة .

وعرف آخرون الاتصال بأنه " عملية تفاعلية يثار المعنى فيها من خلال إرسال واستقبال رسائل لفظية وغير لفظية " .

ومن هنا يتضح أن هدف الاتصال هو التأثير .

ومن وجهة النظر الإدارية يمكن للاتصال أن يكون : (1)

1 - منظما أو ضابطا يتصل بتوجيهات مهمة " task-related " وبالتغذية الراجعة " feedback " بين الرؤساء و العاملين معهم .

2 - متقفاً " informative " يتصل بتوفير معرفة و تعليمات للعاملين .

(1)- د.هاني عبد الرحمن صالح الطويل نفس المرجع ص 227 ، 226

3 - إبداعيا ابتكاريا " innovative " يتصل بوسائل التعبير وغاياته .

4- موحدا و دامجا " integrative " يتصل بالقيم و الاتجاهات ويعمل على دعم التوجه لإيجاد إجماع و قبول.

نخلص من العرض السابق لمفهوم الاتصال بأن عملية الاتصال تهتم و تعنى أساسا بنقل المعلومات والبيانات من شخص إلى آخر داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومن ثم أصبحت من الوسائل الهامة للمديرين لنقل توجيهات وتعليمات الإدارة العليا إلى المرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وتتضح أهمية الاتصالات للمديرين فيما يلي :

1- إن القدرة على الإنجاز تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يسعى إلى تحقيقها المدير في نطاق عمله .

2- تمثل الاتصالات جزءا كبيرا من وقت المديرين وبالتالي لابد من ضرورة رفع كفاءتهم في هذه العملية.

3- تعتبر الاتصالات هي الوسيلة لتنمية الروح التعاونية والجماعية وبالتالي تضافر الجهود الفردية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية .

4- إن وسائل الاتصال يمكن الاعتماد عليها لإحداث تغييرا أو تطوير في سلوك الأفراد وبالتالي تغيير إستراتيجيات أعمال المنظمة .

5- تستخدم كوسيلة للتأثير على سلوك الأفراد والضغط عليهم باستخدام سلطته الرسمية لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق مجموعة من البيانات والمعلومات التي يجب توافرها من داخل المؤسسة أو من خارجها.

الفرع الثاني : أهمية الاتصال

إن نظام الاتصال بالنسبة للمؤسسة الإدارية يضاهي الجهاز العصبي للإنسان، وأن نجاحها يتوقف على سلامة ودقة شبكة هذه الاتصالات. و هذا القول ليس من قبيل

المبالغة أو المغالاة لأن أهمية الاتصالات تمتد إلى جميع أنشطة المنظمة الإدارية، و ارتباطها قوي وكبير ببقية عناصر العملية الإدارية. (1)

من هنا نقول أن عملية الاتصال تعتبر مهمة جدا في أي منظمة كانت سواء كانت إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية . وتتضح هذه الأهمية مثلا في مجال التنسيق الفعال فإنه يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة الإدارية، و انعدام قنوات الاتصال بين الرئيس ومساعديه وبين أفراد المؤسسة فإن عملية التنسيق تصبح صعبة إن لم نقل منعدمة . وتظهر أهميته أيضا في أنها تحدد لكل فرد دوره في التنظيم وإجراءات العمل وبالتالي يسهل عليه الاتصال بالأفراد و الجماعات الأخرى . وبالتالي يقلل أو يحد من ظهور الإشاعات وانتشار المعلومات و البيانات المشوشة التي قد تؤدي إلى بلبلة أفكار الأفراد مما يؤثر على مقدار الجهد الذي يبذله لتحقيق الأهداف، و بالتالي يؤثر على درجة ولاء الأفراد للمنظمة . ولا شك في أن كثير من المشاكل التي تحدث في عملية الاتصال والتي قد يترتب عليها عدم تحقيق الأهداف أو تحقيقها بطريقة مختلفة إنما قد يرجع إلى نقل معلومات خاطئة أو استقبال وفهم خاطئ للمعلومات والأهمية الكبرى هي أنها تعمل على نشر بين أفراد كل التنظيم ثقافة المؤسسة من خلال الاتصال المستمر الرسمي أو غير الرسمي.

الفرع الثالث : الاتصال وتنمية العلاقات الإنسانية .

قلنا فيما سبق أن الغرض الأساسي من الاتصال هو التأثير من خلال المعلومات و البيانات المتبادلة بين أطراف الاتصال . و هو يساعد على تنمية إدراك الفرد داخل المنظمة للإستراتيجيات الأساسية وطبيعة الأعمال التي يقوم بها . لا شك أنه كلما زادت درجة فهم الفرد لهذه السياسات والإستراتيجيات كلما

(1) - د. عبد الغني بسيوني عبد الله مرجع سابق ص 358

ساعد ذلك على تشجيع الأفراد داخل المؤسسة على تضافر الجهود وخلق روح التعاون وزيادة التفاعل الاجتماعي وتوطيد العلاقات الطيبة فيما بينهم لتحقيق أهداف هيئة العمل .
إن عملية الاتصال تساعد على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وخلق التعاون المشترك بين الأفراد كل في مجال تخصصه ويرجع ذلك إلى زيادة التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي بدوره إلى توطيد العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين . (1)
و الاتصال الفعال هو الذي يعمل على تنمية مشاعر الأفراد و إشباعها بمبادئ تخدم مصالح المؤسسة وتساعد على إنشاء ثقافة تنظيمية إيجابية .

الفرع الرابع : أثر الاتصال على الأداء والرضا عن العمل

إن تبادل المعاني والمعلومات يشكل مطلباً إنسانياً، وهو في المنظمات يعتبر أمراً حيوياً للعاملين فيها . وحيثما تم كبح الاتصال أو الحجز عليه أو التقليل منه، أو كان مصطبغاً بالغموض كلما انعكس ذلك سلباً على رضا العاملين وعلى قناعتهم بالعمل وزاد من فرص تركهم له .

و لذا فإن تزايد المطالبة بتطبيق أسلوب الإدارة التشاركية هو التأكيد على أن حل مشاكل النظم المختلفة واستمرارية تحقيقها لأهدافها يقوم على قناعة فحواها أن الأفراد يريدون أن يكونوا على معرفة بما يدور في مؤسساتهم وأن يكون لهم تأثير على قراراتها المتعلقة بهم . ولا شك أن الأفراد الذين تتاح لهم فرص المشاركة في صنع قرارات مؤسساتهم ستتوافر فيهم دافعيه أكثر ومعرفة أعمق، مما تنعكس آثاره إيجاباً على تحملهم لمتطلبات هذه القرارات، فإنتاجية الفرد وقناعته بالدور الذي يمارسه تكون أعلى في بيئة ديمقراطية يسودها نظام اتصال فعال يوفر له فرص مشاركة إيجابية فعالة. (2)

(1)- د. نفسية محمد بانثري ، مرجع سابق ، ص 151

(2)- د هاني عبد الرحمن صالح الطويل ، مرجع سابق ، ص 242

المبحث الثالث

العوامل الثقافية

إذا كانت عوامل الثقافة التنظيمية من طبيعة القيادة، ونظام الحوافز و أخلاقية المهنة، ونظام اتصال ... تؤثر على سلوك أفراد التنظيم داخل بيئة العمل. فإن هذا الفرد (الموظف) يحمل أفكار واتجاهات كونها لديه بناء على ما يحمله مجتمعه من معتقدات و قيم وعادات وتقاليد والوسط الذي نشأ فيه .

فبرغم أن عوامل ثقافة التنظيم تلعب دورا كبيرا في تفعيل سلوك أفرادها إلا أن هذا التفعيل يبقى محدودا، لأنه كما سبق وأن ذكرنا في دراستنا من هذا الفصل أن الفرد في التنظيم أو بالأحرى العامل يتأثر بخصائصه الفردية وبيئة العمل والمناخ الذي يحيط ببيئة التنظيم .

ونظرا للأهمية البالغة لهذا المبحث و لم له من تنوع في عناصره المهمة التي لها تأثير كبير على سلوك الموظف، اضطررنا أن نعطيه أهمية كبيرة متوسعين نوعا ما في الشرح والتفصيل و ذلك حتى نلم بكل جوانب الموضوع ونثريه قدر المستطاع، ونبين كذلك العلاقة الموجودة بين بعض السلوكات السلبية و العوامل الثقافية.

ما من شك إذا قلنا بأن للثقافة صلة وعلاقة بالعمل والتنمية، فذلك العمل الذي يقوم به الفرد قد يشكل في مجموعه نوع من الثقافة. والعمل الذي يقوم به الأفراد الذي هو عبارة عن نشاطات متعددة تخلق التنمية للمجتمع .

و من هذا المنظور نجد أن معظم المفكرين والباحثين أمثال (تيربيسترا 1978 terpestra) (ماكس ويبر 1958 max weber)، (ماكليان 1961 mc lelland)، (دودش 1974 dutch) وغيرهم ينفقون على أن العوامل الثقافية هي من أهم العوامل المؤثرة على التنمية الاقتصادية.(1)

(1) د. عبد الحفيظ مقدم ، مداخلة بعنوان المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية، المنشورة في أعمال الملتقى الدولي

المنعقد بالجزائر في 28-30 نوفمبر 1992 تحت عنوان: الثقافة والتسيير ص 17 ، 18

ومن هنا يتضح أن للعوامل الثقافية أهمية بالغة في عملية التسيير والتنمية التي مصدرها حركة ونشاط الأفراد. وهذا التسيير الذي ينشطه ويحركه سلوك الأفراد وهم العمال أو الموظفين حسب طبيعة المنظمة. وفي هذا الاتجاه نجد أن الدكتور أحمد صقر عاشور يرى بأن الأداء في المنظمات يحركه و يشكله سلوك العنصر البشري. (1)

وما دام أن العوامل الثقافية لها أهمية كبرى قد تفوق العوامل الأخرى من حيث الأهمية في ميدان العمل وما لها من تأثير كبير على أفراد التنظيم .

وهذه الأهمية سنتناولها من خلال عناصر ثقافية نعتقد أن لها دور كبير في عملية التأثير على الموظف وسلوكاته، وهذه العناصر هي القيم، الوازع الديني، التربية و التنشئة الاجتماعية، و الظروف الاجتماعية للموظف.

المطلب الأول : القيم

كانت دراسة القيم في المراحل الأولى وقفا على الفكر الفلسفي وحده ولا تتعداه. لكن التطور الحضاري أثبت بأن القيم تضم كل مجالات الحياة التي يعيشها الأفراد بتنوعاتها المختلفة . حيث ترى " فوزية دياب " بأن القيم من المفاهيم الجوهرية في جميع ميادين الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وهي تمس العلاقات الإنسانية بكافة صورها . ذلك لأنها " ضرورة اجتماعية " ولأنها معايير وأهداف لا بد أن نجدها في كل مجتمع منظم سواء أكان متأخرا أم متقدما فهي تتغلغل في الأفراد في شكل اتجاهات، ودوافع وتطلعات وتظهر في السلوك الظاهري الشعوري واللاشعوري .

وهو أيضا من المفاهيم التي تستخدم عند الحديث عن مستقبل العالم ومصير الإنسانية ولا يقتصر حديث القيم على المشكلات العامة ذات الطابع القومي أو الدولي فحسب، بل نجده يتناول كذلك سلوك الأفراد، والقيم في هذا المجال من الوسائل الهامة في التمييز بين أنماط حياة الأفراد والجماعات . (2)

(1)- د.أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 7

(2)- د. فوزية دياب القيم والعادات الاجتماعية مع بحث ميداني لبعض العادات الاجتماعية دار النهضة العربية بيروت 1980 ص 16

مما سبق يتضح أن للقيم أهمية كبرى في ميدان دراسة الظواهر الاجتماعية وتحليلها، حيث بدأ الاهتمام في تزايد مستمر في دراسة القيم، فبدأ كل علم من العلوم الاجتماعية يهتم بدراستها ويعترف بها كمعطيات اجتماعية بما في ذلك علم الأنثروبولوجيا .

وفي حياتنا اليومية نجد أن الإنسان يفضل في سلوكه شيء على آخر، ويحكم على هذا حسن وذاك أحسن، وهذا صواب وذاك أصوب، وهذا جميل وذاك أجمل... الخ وما دام أن الإنسان يفضل ويستحسن ويرجح فهو يتجه نحو القيم أو بالأحرى يهتدي بهدي القيم في سلوكه . ولذلك فإن وصف " تشارلز موريس charles morris " لدراسة القيم بأنها "علم السلوك التفضيلي " (1).

من هذا التقديم نلاحظ أن القيمة تتضمن معاني كثيرة كالاهتمام أو الاعتقاد أو الرغبة أو السرور أو اللذة أو الإشباع أو القبول أو الرفض أو المفاضلة و الاختيار أو الميل أو النفور، فكلها عناصر شخصية ذاتية يحس بها كل إنسان على نحو خاص. ولكن السؤال المطروح هو ما مدى تأثير هذه القيم على سلوك الموظف ؟

للإجابة على هذا السؤال الهام سنعتمد على عنصرين اثنين أراهما أساسيان لتوضيح تأثير القيم على سلوك الموظف وهما العمل والوقت اللذان يعتبران ضروريان في السلوك التنظيمي و في الحياة العملية.

الفرع الأول : قيم العمل.

إذا كان مفهوم العمل في البلدان المتطورة و المتقدمة يحتل مركز اهتمام الفرد حيث بواسطته يشبع حاجياته البيولوجية و النفسية و الاجتماعية فالعمل في هذه البلدان يركز على قيم إيجابية و فعالة تدفع الفرد لمزيد من الإبداع و الأداء الجيد.

(1)- د. فوزية دياب ، المصدر نفسه ، ص 23.

فإن مفهومه في المجتمعات المختلفة يكمن في جوانبه المادية فقط، وهذا لا ينعكس سلباً

على الأداء فقط وإنما يكون عائقاً للتطور ذلك لأن الفرد لا يفكر في العمل المبدع بقدر ما يفكر في الجوانب المادية التي تعود عليه. و الجزائر كبلد نامي لا تستثنى من هذه الظاهرة. حيث أصبح العمل كمفهوم مفرغاً من قيمه المعنوية الإيجابية.

هذا ما يؤكد علماء الاجتماع الكلاسيكيون أمثال " ماكس فيبر MAX WEBER "

عندما يتحدث عن أهمية القيم البروتستانتية في تكوين الروح الرأسمالية (the esprit of capitalium) كما نجد علم الاجتماع الكلاسيكي يفسر السير الحسن للمؤسسات في المجتمع الإنجليزي و المجتمع الأمريكي بوجود قيم إيجابية لمفهوم العمل عند هذه المجتمعات . (1)

بينما في المجتمع الجزائري فالقيم المحفزة والمحبة للعمل تكاد تكون مفقودة، بل وقد حلت محلها قيم سلبية تنقص من قيمة العمل . وما هو منتشر من هذه القيم في مجتمعنا لدال على ذلك، ومن تلك القيم الفاسدة التي تؤثر على الأداء و السلوكات نذكر منها على سبيل المثال كما هي متداولة شعبياً في مجتمعنا :

- " الخدمة ما تكملش "

- " ما تكلفش على راسك "

- " واش ربحنا من هذا الخدمة غي تكسار الراس "

- " قعد مصر "

- " كل عطلة فيها خير "

هذه كلها قيم سلبية تنقص من قيمة العمل الحقيقي المتمثلة في الكد والمثابرة والجدية والحماس المتزايد . ونعلم أن القيم في مجال إدارة المنظمات تتأثر تأثيراً كبيراً بالقيم السائدة في المجتمع .

(1) - أحمد حويتي - القيم الإسلامية للعمل و التسيير ، مداخلة في ملتقى دولي حول الثقافة والتسيير

مرجع سابق ص 65

العمل مازال لم يحتل المكانة اللائقة به في قيمنا الثقافية و الاجتماعية، ويتبين ذلك من خلال اتساع مؤشرات الإهمال و اللامبالاة في أداء الأعمال والمهام لدى مختلف فئات المجتمع. في حين نجد أن العمل يحتل مكانة هامة في المجتمعات المتقدمة التي ما تزال متمسكة بقيمها الأخلاقية.

أما مكانة العمل في الإسلام فيحتل مكانة هامة والدليل على ذلك وردت كلمة "العمل" ومشتقاتها في القرآن الكريم أكثر من ثلاثة مائة وثلاثين مرة ، في حين أن الإشارة إلى الصلاة و مشتقاتها لا يتجاوز المائة مرة . وهذا دليل واضح على المكانة التي يحتلها العمل في الإسلام .

من هنا يجب القول بأن قضية ربط العمل بالإيمان قضية هامة وهامة جدا . لأن العمل بدون إيمان يبقى ناقصا ولا معنى له . لذا يجب ربط العمل بقيمنا الأخلاقية لأننا نعتقد أن القيم الأخلاقية في مجال العمل تزيد في تفعيل وترشيد سلوك العمل فتجعله سلوكا مهذبا يخدم مصالح المجتمع ولا ينحرف عن مصالحه الحيوية.

وإذا تحقق ذلك يمكن القول بأن العمل يصبح معيارا للثواب والعقاب فكل من كان أكثر مثابرة وأكثر إنتاجية ينبغي أن يكافأ أكثر من أقل قدرة ومثابرة وإنتاجا، وذلك حسب مبدأ مكافأة الناس حسب جدارتهم (أي تبعا لقابليتهم ومؤهلاتهم وجهدهم) . وبرجوعنا للواقع الاجتماعي سواء داخل المؤسسات أو داخل المجتمع نلاحظ أن الأكثر قدرة والأكثر مثابرة وإنتاجا لا يتحصل على مكافأة مادية أو معنوية تتناسب ومؤهلاته بل في كثير من الأحيان يهمل ويعزل بطريقة بيروقراطية ذكية . بينما الأقل كفاءة ومثابرة وجهدا، بل قد يتسبب في إفلاس مؤسسات كبرى أو تعطيل مشاريع اقتصادية و اجتماعية هامة نجده يتحصل على مكافأة مادية ومعنوية أفضل من الأول . وهذا يدل على أن هناك خلا خطيرا في مفاهيمنا وتصوراتنا الثقافية و الاجتماعية لقيم العمل .(1)

(1)- د . أحمد حويطي ، نفس المصدر ، ص 66

من خلال ما سبق ذكره يتبين لنا أن عامل الربط بين العمل والقيم الأخلاقية ضروريا لدفع عجلة النمو والتطور ، إذا توفرت كل العوامل التي نراها مساعدة لتحقيق ذلك الازدهار. و انتفاء عامل القيم عن كل التنظيمات الاجتماعية بما فيها المؤسسات الإدارية سيكون مصيرها الفشل لا محالة حتى ولو وفرت لها كل الإمكانيات المادية.

و كلما أتقن العمل من طرف الفرد مهما كانت صفته ومرتبته خاليا من الغش مشبعا بالقيم الأخلاقية يكسب صاحبه مكانة مرموقة في الوسط الاجتماعي. وفي هذا المجال نجد رسول الله صلي الله عليه وسلم يحثنا على العمل وإتقانه حيث قال : " إنَّ الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " .

وما يفيد من هذه الدراسة هو العمل من طرف كل المؤسسات التنظيمية بما فيها الإدارية على حصر القيم السلبية وإبدالها عن طريق تشجيع القيم الإيجابية المدعمة لأداء العمل في وقت أصبح فيه العالم يسير بسرعة فائقة لا مكانة فيه للرداءة و التباطؤ. لذا فعنصر الوقت مهم جدا في عملية التسيير.

الفرع الثاني :عنصر الوقت:

قد قلنا فيما سبق أنه لا مكانة لشعب يتميز مجتمعه بالرداءة والتباطؤ. و المجتمعات المتحضرة و المتقدمة هي التي تعتمد في أسلوب حياتها على السرعة والفعالية في كل مجالاتها الحيوية . و العصر الذي نحياه ونعيشه أصبح معروف بعصر السرعة. فما هو مكان الجزائر من عصر السرعة ؟

إذا كان العمل هو العامل الرئيسي في تحديد وضعية أمة من الأمم لقياس درجة تقدمها أو تأخرها. فإن عنصر الوقت لا يقل أهمية عن عنصر العمل.

و عنصر السرعة دائما مرتبط بعامل الوقت الذي اعتبره المفكر " مالك بن نبي " شرط من شروط النهضة. حيث يرى بأن العملة الذهبية إذا ضاعت يمكن للمرء أن يجدها بعد ضياعها ولكن لا تستطيع أي قوة في العالم أن تحطم دقيقة و لا أن تستعيدها إذا ضاعت.(1)

فالفرق بين دولة متقدمة وأخرى متخلفة يكمن في نظرة كل دولة إلى أهمية الوقت و في الحرص على الانضباط في المواعيد المقررة و في نظرة كل منهما في تنظيم و تخطيط المستقبل. و الجزائر كبلد متخلف لا تستثنى من هذه الظاهرة ظاهرة ضياع الوقت و عدم استغلاله أفضل استغلال في كل المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية. و هذا الوضع ينطبق عليه الحكمة القائلة: " الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك ". فكثير من المشروعات أجلت مرات عديدة و كثير من الملفات لم تدرس في وقتها و أجلت لمواعيد لاحقة، مما نتج عن هذا التأجيل و التأخير سلوكات سلبية كالإهمال و اللامبالاة . و هذا ما أصبح يميز المجتمع الجزائري عن بقية المجتمعات التي تعطي قيمة للوقت و لا تضيع منه دقيقة واحدة، فتقافة الجزائر في مجال الوقت أصبحت تعتمد على بعض القيم السلبية و أدخلتها في مجال العمل و التنظيم .

فمثلا نجد الكثير من الناس لما يداهمهم عامل الوقت في أي مجال يريدون المثل الشعبي القائل " كل عطلة فيها خير " فجعلوا من هذا المثل القاعدة العامة و عمومه على كل المجالات حتى الحيوية منها . و هذا خطأ كبير لأن بعض النشاطات و الأعمال التي لا تتطلب التأخير و التعطيل بل يلزمها الفعالية في السرعة. و هذا النوع من التعطيل و التأجيل نجده حتى في إدارتنا التي أصبحت لا تهتم بأهمية الوقت و لا تعمل على إدارته بكيفية موضوعية.

(1) - مالك بن نبي - شروط النهضة ، ترجمة عبد الصبور شاهين

فما هي أهمية الوقت بالنسبة للنشاط الإداري ؟

يقول " أتينسن - ATHINSON " الوقت عنصر محدود و ثمين لأي إنسان في هذا العالم لكونه غير قابل للزيادة، أو للشراء، أو للإيجار أو الخزن (1).

و نجد مالك بن نبي يدرك قيمة الوقت مباشرة بعد عودة الحياة الاجتماعية والاقتصادية للشعب الألماني بعد الحرب العالمية الثانية الذي لم يبق له من الوسائل إلا ثلاثة عناصر الإنسان، والتراب، والزمن. فجندت الحكومة الألمانية بعد الدمار الذي لحقها كل الشعب بما فيه النساء والأطفال والرجال، وفرضت التطوع يوميا بساعتين يؤديها كل فرد زيادة على عمله اليومي وبالمجان من أجل الصالح العام فقط . فحققت ألمانيا المعجزة، فكان للزمن في إخراجها خط موفور (2).

يتبين من خلال هذه المرجعيات أن عنصر الوقت ذو أهمية كبيرة، فكما نسمع أو نقرأ بأن " الوقت من ذهب " ، " لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد " . فكلها حكم تدل على أهمية الوقت. وتتضح أهميته من خلال الحقائق التالية: (3)

1- الوقت عنصر غير قابل للشراء أو البيع أو الحزن ولكنه قابل للضياع إذا لم نتحكم فيه.
2- إن الوقت متاح لجميع الأفراد سواء كانوا قادة أو مرؤوسين رجالا أو نساء أغنياء أو فقراء .

3- الإنسان لا يملك سوى أربعة وعشرون (24) ساعة في اليوم، و إثني عشر (12) شهر في السنة . و الساعة خمسة وعشرون (25) غير موجودة، والشهر الثالث عشر (13) غير موجود . و هذا يدل على أن عنصر الوقت محدود بالأصل .

و إذا كانت أهمية الوقت النظرية معروفة لدينا فما هي أهميته في الواقع الجزائري و بالضبط في مؤسساتها الحيوية ؟

(1)- د. يوسف حمامي إدارة الوقت المفهوم و الوسائل - الثقافة والتسيير - مرجع سابق ص 244

(2)- مالك بن نبي ، نفس المرجع ص 142

(3)- يوسف حمامي ، نفس المرجع ص 242

إذا نظرنا للمجتمع الجزائري من خلال ثقافته نجد أنه لا يعطي لعنصر الوقت أهمية كبيرة بل ونجده في بعض الأحيان يعتمد في حياته العملية على قيم ومفاهيم سلبية كونت إطارا سلبيا لديه. وما تعطيل الأشغال والمشروعات الكبيرة في المجال الاقتصادي . وما تعطيل تنفيذ الأحكام القضائية. وما تأخر الموظفين والعمال عن العمل وتأديته في الوقت المحدد له. وبصفة عامة ما تأخر معظم المؤسسات التنظيمية عن أداء مهامها في الوقت المطلوب إلا دليل على أن المجتمع الجزائري لا يولي أهمية كبيرة لعامل الوقت الذي اعتبره المفكر مالك بن نبي شرط من شروط الحضارة .

هذا الإهمال لعنصر الوقت أو عدم إعطائه قيمته الحقيقية، أعتقد أنه راجع إلى التمسك بتلك القيم السلبية التي لا تخدم المجتمع بل قد تجعله يزداد في الركود . فالمجتمع الجزائري بصفة عامة لا يفتقد إلى القيم الإيجابية وإنما إلى توظيفها في حياته اليومية ، ذلك أن المتأمل في التراث العربي الإسلامي يجد كثيرا من الأحاديث والأقوال ، والأمثال التي تعطي أهمية خاصة للوقت منها على سبيل المثال :

- " الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك " .

- " لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد " .

- " الزمان غدار " .

- " خير البر عاجله " .

كل هذه العبارات تشير إلى وجوب الحرص على الزمن والتخطيط له بصفة محكمة .
إلا أنه على مستوى الممارسة في جميع مجالات الحياة الرسمية منها وغير الرسمية نلاحظ نقيض هذه المفاهيم . وما أكثر العبارات جريانا على لسان العربي بصفة عامة والجزائري بصفة خاصة التي كثيرا ما تجعله ينهج سلوكا سلبيا منها مثلا : " عليك بالصبر " ،
" لديك متسع من الوقت " ، " لا تقلق " ، " لا عليك " ... الخ

إنه في الوقت الذي يلاحظ حرص كبير على الانضباط في المواعيد في الدول المتقدمة نعتاد نحن على ترك الآخرين ينتظروننا ساعات طوال . ولو قدرنا أين يقضي الجزائري وقته لوجدنا نسبة كبيرة تمضي في انتظار المواعيد . إنه من العادي بل من السهل جدًا على أي موظف بسيط في الإدارات العمومية أن يمرتك على " الصفا و المروى " قبل أن يقضي لك حاجتك ، إنه بإمكانه أن يعطي لك موعدا بعد أسبوع مثلا لقضاء مصلحة أو تسوية وضعية إدارية . وعندما تذهب إليه في الموعد المحدد يقول لك بكل بساطة أنه لم ينظر بعد فيه و يطلب منك العودة في الأسبوع الموالي ليعيد عليك نفس الكلام وهكذا مرارا وتكرارا دون أن يبدي أي تأسف عن الوقت الضائع ولا المعاناة التي يعانيتها الفرد من جراء التعطيل. وأصبح من العادي عندنا أن يعلن عن الاجتماعات الرسمية بنصف ساعة قبل انعقادها الرسمي كنتكتيك لضمان وصول جميع الأعضاء في الوقت المحدد ، فهذا يعني أن معظم الاجتماعات لا تعقد في وقتها المحدد.(1)

إذن يمكن القول أن المجتمع الجزائري بمعظم مؤسساته التي تسييره أصبحت تفتقد لقيم الوقت التي بدون المحافظة عليها لا نستطيع تحقيق تنمية شاملة . و إذا قارنا الجزائر بدول أخرى متطورة نجد أن هناك فارق زمني شاسع قد يحدد بعشرات السنين . حيث أن هذه الدول استغلت عنصر الوقت في كافة المجالات وأعطته قيمته الحقيقية ، فأعطت بذلك لكل شيء وقته المحدد . بينما في الجزائر في أي قطاع من القطاعات نجد الفرد الجزائري مهما كانت صفته ومهنته لا يولي اهتمام كبير لعنصر الوقت لأن الثقافة السائدة في المجتمع تعتمد و تتميز بالسير البطيء.

سلوك الفرد الجزائري يتميز بحركية ثقيلة وبطيئة في مجمله، وهذا ينطبق على سلوك الموظف بصفة عامة في الجزائر بحيث أصبح هذا الموظف ينعت بالبيروقراطي لما صار

(1) - د . مقدم عبد الحفيظ ، المؤثرات الثقافية علي التسيير و التنمية ، مرجع سابق ص 22

يتميز به من لامبالاة في الوقت وإهماله له وما إلى ذلك من مظاهر بيروقراطية سلبية التي ترجع في أساسها إلى ثقافة المؤسسة و الثقافة العامة للمجتمع.

وخلص القول فإن عامل القيم يعتبر من العوامل الثقافية الأساسية التي تؤثر بشكل أو بآخر على شخصية الموظف و سلوكاته اليومية . وعلى هذا فإن كل المؤسسات على اختلاف طبيعتها مطالبة في أن تسعى إلى العمل على ترشيد قيم المجتمع وتشجيع و تحفيز الإيجابية منها ، والعمل على ترك وتجنب القيم السلبية التي لا تخدم مصلحة الأمة.

المطلب الثاني : الوازع الديني

الفرع الأول : أهميته ووظيفته

" يعتبر الدين من أهم النظم الاجتماعية وأخطرها شأنًا في مبلغ ما يؤديه من وظائف في حياة الفرد و المجموع وفي استقرار التنظيم فليس ثمة عاطفة إنسانية أبعد غورا وأرسب تأثيرا في مشاعر الفرد و المجتمع من العاطفة الدينية ". (1)

" إن الدين كنظام اجتماعي ل ذو أثر قوي في تنظيم المجتمع، فهو يضبط سلوك الأفراد و الجماعات على السواء ". (2)

" إن الدين وفي مجال آداب السلوك الاجتماعي تتناول تحريم الكذب والغش و الشهادة بالزور و النفاق و الارتشاء و القتل والعنف . وفي المجال النفسي تناول القنوط و اليأس و الكبرياء و الطيش ... إن الدين بسلاح التحريم هذا - كما يرى دوركايم - حرص على إجراء انتظام في الحياة الاجتماعية أمكن بفضله أن تنصهر في سلسلة من القواعد السلوكية أخذت مع مرور الزمن شكل القوالب الجاهزة ". (3)

من خلال هذا التقديم يتضح لنا أن عامل الدين يعتبر عامل مهم في الحياة الاجتماعية حيث يعتبره معظم علماء الاجتماع على أنه ضابط من بين الضوابط الاجتماعية التي تعمل على صقل وتهذيب سلوك الأفراد و التأثير على تصرفاتهم و ممارستهم اليومية .
ومن المعروف أيضا أن الدين جزء جوهري من أية ثقافة باعتبارها الأنماط المشتركة بين أعضاء المجتمع و المؤثرة في سلوك الجماعة . (4)

(1)- د. مصطفى الخشاب . دراسة المجتمع . مكتبة الأنجلو المصرية 1977 ص 244

(2)- د. حسن الساعاتي . علم الاجتماع القانوني . مكتبة الأنجلو المصرية 1968 ص 58

(3)- د. عبد الله شريط . الفكر الأخلاقي عند ابن خلدون الشركة الوطنية للنشر و التوزيع الجزائر 1975

(4)- د. غفت محمد الشرفاوي الفكر الديني في مواجهة العصر - دار العودة بيروت 1979 ص 106

فالدين يستثير في الفرد انفعالات خاصة نحو موضوع الاعتقاد تحمله على أن يسلك سلوكا خاصا .

والدين الإسلامي يعد أقوى الأديان ضبطا للمجتمع، بحيث تشمل تعاليمه على العبادات والمعاملات . فالأولى تتعلق بالصلة بين العبد و ربه، بينما الثانية ترتبط بالعلاقات بين الأفراد و الجماعات . والثانية هذه هي التي تعنينا في موضوع بحثنا باعتبارها عامل هام مؤثر على سلوكات الأفراد . " فالأوامر والنواهي الخاصة بالمعاملات تحفظ النظام الاجتماعي بطريق مباشر، وذلك بإيقاف كل فرد عند حدود لا يتعداها، ورسم الطريق السوي الذي يجب أن يتبع في البيع و الشراء و الأخذ و العطاء وأنواع التعامل الأخرى .

أما الأوامر و النواهي في العبادات فتحفظ النظام الاجتماعي بطريق غير مباشر، و ذلك بتهديب الفرد و سموه به لكي يستطيع تنفيذ الأوامر و الكف عن فعل النواهي الخاصة بالمعاملات . فالعبادات تخدم المعاملات " . (1)

وينبغي أن نشير هنا إلى حياة الجماعة في أي تنظيم اجتماعي لا يمكن أن يستقر بفضل قوة القوانين الوضعية و عنت السلطة السياسية و تقرير الجزاءات و توقيع العقوبات، بل لابد من الوازع الروحي و الإيمان بالقيم الدينية و الخوف من غضب الله و سخطه . وهذه السلطة الروحية أقوى بكثير من قوة القانون و أحكامه أو مظاهر السلطة المادية الأخرى. (2)

فإذا جاز للإنسان وليكن موظفا مثلا أن تحدته نفسه بالهروب من عقاب القانون، فلن يستطيع أن يفرّ من وجه العدالة الإلهية ولن يستطيع أن يفلت من وخذ الضمير أو إحياءات القوى الغيبية لا سيما إذا كان قد أتى سلوكا غير مشروع كالتخريب أو سرقة أموال عمومية.

ومن هنا تتأكد القيم و المشاعر الدينية في نفوس الأفراد في حياتهم العملية أو حتى العامة فبفضل ما يفرضه الوازع الديني من أوامر إلهية و وصايا قدسية و إحياءات سيكولوجية

(1)- د. حسن الساعاتي نفس المرجع ص 59 ، 60

(2)- د. مصطفى الخشاب نفس المرجع ص 246

ترسي دعائم الاستقرار و التنظيم الاجتماعي و تطبّق قواعد العدل، و تهذب السلوك و تصحح قواعد المعاملات و ترسي العلاقات على أسس من التعاون و التكافل الاجتماعي. وهي فضلا عن ذلك لها وظيفة إيجابية أعمق أثرا في الحياة الاجتماعية . ذلك أنّها تؤلّف بين قلوب معتنقيها برباط من المحبة و التودّد و التواصل لا يدانيه رباط آخر عن الجنس أو اللغة أو الجوار أو المصالح المشتركة .

ومن جهة أخرى يرى رجال الدين أن فساد المجتمع و انحلاله ينجمان عن انصراف الناس عن الدين، و أنه لا نجاة من الانهيار الاجتماعي إلا بالعودة إلى خطيرة الدين ... فالدين هو الذي يزكي النفوس و يطهر القلوب، و يقيم حارس على كل إنسان من نفسه . إن القوانين تخادع و تغالب و يمكن النقلت من سلطانها، إذا لم يكن الوازع الديني مسيطرا على الناس يملأ قلوبهم خشية من الله وثقة بعدله .(1)

يفهم إذن من هذا كلّه أن عامل الدين مهم جدّا في حياة المسلم العملية سواء كان موظفا، أو طبيبا، حاكما أو محكوما، معلّما أو مهندسا ... فالإنسان المتشبع بالقيم الأخلاقية التي مصدرها الأساسي هو الدين، أكيد أنه يستحي في تعاملاته اليومية مع الأفراد و الجماعات، وهذا الاستحياء يجعله مندمجا و منضبطا مع قواعد الجماعة ولا يخرج عليها و يعمل على احترامها . و يحضرنى هنا الحديث الشريف الذي يعتبر حكمة رائعة يقتدى بها حيث يقول رسول الله صلى الله عليه و سلم " إذا كنت لا تستحيي فاصنع ما شئت " ، فالاستحياء مصدره ديني أخلاقي الذي يكتسبه الفرد عن طريق التربية و التنشئة الاجتماعية. و الشخص الذي لا يستحي في حياته أثناء تعاملاته المختلفة قد يخالف القواعد و القوانين الاجتماعية التي تنظم سلوك الأفراد و علاقاتهم بالنظم الاجتماعية .

وفي هذا الإطار دائما نجد " ماكس فيبر max weber 1958 " مقتبس من مداخلة الدكتور عبد الحفيظ مقدم أن " فيبر " في تحليله لعملية التحديث التي تعيشها أوروبا إلى أن منشأها

(1)- د. حسن الساعاتي ، مرجع سابق ، ص 62

يرجع إلى القيم الأخلاقية البروتستانتية خاصة تلك المتعلقة بالعمل كالجدية و المثابرة والحماس المتزايد . و يؤكد « ويبر - weber » أن تغييرا في العقلية قد سبق ظهور الأسلوب الرأسمالي الحديث في الإنتاج. (1)

وإذا كان الدين كذلك فإن الدين الإسلامي يسطر نظاما شاملا للحياة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية . وما تطوّر و ازدهار الحضارات الإسلامية السابقة في مختلف المجالات إلاّ دليلا على أن الوازع الديني فيها لعب دورا كبيرا في ازدهارها و تقدّمها . فما هو دور الدين و القيم الأخلاقية في الحياة العملية في المجتمع الجزائري ؟

الفرع الثاني : دور الدين و القيم الأخلاقية في الحياة العملية

يعتبر الدين الإسلامي هو دين 99 % من الجزائريين، فهو يلعب دورا أساسيا في سلوك الأفراد بصفة عامة و المديرين بصورة خاصة . و الإسلام ليس دينا مثل بقية الأديان يهتم بالعقائد و العبادات فقط وإنما أكثر من ذلك . فهو يهتم بالمعاملات كنظام شامل يسطر الحياة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية، فالدين دين معاملات . إلا أن طريقة تأثير تعاليم الإسلام على سلوك المسلم تبقى عدّة تساؤلات ذلك أنه كثيرا ما يلاحظ وجود فرق شاسع إلى درجة التناقض بين تعاليم الإسلام و سلوك الفرد المسلم. (2)

وهذا التناقض ملاحظ على كافة المستويات و في مختلف المجالات . فعلى الرغم من أن الفرد الجزائري مهما كانت صفته الاجتماعية يعتقد الإسلام، إلا أن هذا الاعتناق ناقص جدا لأن معظم الأفراد في المجتمع متمسكين فقط بالعبادات وتركوا الجانب الهام في الدين وهو نظام المعاملات و إلا كيف نفسّر التناقض في بعض الأفراد من تراهم يصلّون و يصومون.

(1) - د. عبد الحفيظ مقدم ، نفس المرجع ، ص 18

(2) - نفس المرجع ، ص 18

وفي نفس الوقت يغشون و يخادعون في معاملاتهم و في خطاباتهم اليومية . فتجد في مجال العمل من ينافق معك، ومن يغش في عمله، ومن يخرب إمكانيات المؤسسة ... وكأن أصحاب هذه السلوكات السلبية في الميدان العمل لا ضمائر لهم تمنعهم من هذه الممارسات. ويرجع جزء من هذا التناقض إلى الجهل لتعاليم الإسلام الحقيقية التي تكوّن في مجموعها آداب الإسلام .

فقوة التماسك الضرورية للمجتمع الإسلامي كما يراها " مالك بن نبي " موجودة بكل وضوح في الإسلام ، ولكن أي إسلام .. ؟ الإسلام المتحرك في عقولنا، و سلوكنا و المنبعث في صورة إسلام اجتماعي . (1)

و نعتقد أن ترشيد السلوك بما يتطابق و القيم الأخلاقية و الآداب الإسلامية يقع على عاتق التربية و التنشئة الاجتماعية .

(1) - مالك بن نبي مشكلة الثقافة دار الفكر بدمشق 1979 ص 78

المطلب الثالث : التربية والتنشئة الاجتماعية

الفرع الأول : التنشئة الاجتماعية ضرورة اجتماعية .

" لا يمكن للثقافة أن تشكّل الشخصية و تصوغها وتتبلور فيها إلا عن طريق عملية

الصياغة الاجتماعية " . (1)

وتعرف " مارجریت ميد - Margaret mead " التنشئة الاجتماعية بأنها العملية الثقافية،

والطريقة التي يتحوّل بها كل طفل حديث الولادة إلى عضو كامل في مجتمع بشري معيّن .

ويري " ولاس wallace " أن التنشئة الاجتماعية هي همزة الوصل بين الثقافة و الشخصية .

و بدون عملية نقل الثقافة إلى الأفراد عن طريق هذه العملية لا يمكن أن نتوقّع منهم انصياعا

لمعايير مجتمعهم، ولا لقيمه ونظمه . (2)

و وظيفة التنشئة الاجتماعية هي تحويل المادّة الإنسانية الخام في المجتمع إلى أعضاء

عاملين جيّدين عن طريق تعليم الفرد مواصفات الدور وسلوك الدور ... (3)

نفهم من هذا أن التنشئة الاجتماعية هي عملية تربية وتعليم، تركز على ضبط سلوك

الفرد، بالثواب والعقاب، و كفّه عن الأعمال التي لا يقبلها المجتمع وتشجيعه على ما يرضاه

منه. وفي هذا يقول " دوركايم " أن جميع أنواع التربية تنحصر في ذلك المجهود المتواصل

الذي نرمي به إلى أخذ الطفل بألوان من الفكر و العاطفة و السلوك التي ما كان يستطيع

الوصول إليها لو ترك و شأنه... و نوجب عليه النظافة و الهدوء و الطاعة ثم نجبره على

التعلم و على مراعاة حقوق الغير و على احترام العادات و التقاليد كذلك نوجب عليه العمل

وغير ذلك من الأمور . (4)

(1)- د . سامية حسن الساعاتي ، مرجع سابق ، ص 224

(2)- نفس المرجع ، ص 225

(3)- د على الزعل التنشئة الاجتماعية بعد الطفولة ، دار الفكر للنشر و التوزيع عمان 1982 الطبعة الأولى ، ص 11

(4)- د سامية حسن الساعاتي ، مرجع سابق ، ص 224

يتضح من خلال ما تقدم أن التنشئة الاجتماعية ضرورة اجتماعية يفرضها المجتمع، الغرض منها ضبط سلوكيات الأفراد و جعلها تتماشى و متطلبات الجماعة. لكن يختلف الأفراد من مبلغ قابليتهم للاندماج في حيات الجماعة باختلاف التربية التي يتلقونها عن الأسرة و الجماعات التي تحيط بهم في نشأتهم الأولى. و هذا يفسر لنا أن بعض الأطفال ينشئون اجتماعيين و بعضهم غير اجتماعيين.(1)

العلاقات البيولوجية الحيوية التي تربط الطفل بالعائلة قد تتطور إلى علاقات نفسية وثيقة تترك آثارها في نموه و تكيفه أو انحرافه نتيجة ما اكتسبه الفرد من خبرات سليمة أو منحرفة خلال عملية التنشئة.

و المنزل السوي المتكيف هو ذلك المنزل الذي يشجع النمو السليم و النظام و الثقة و الصراحة واحترام الشخصية و القدرة على مواجهة الحقائق. أي أنه ذلك المنزل السليم و السوي انفعاليا . إن تكامل الأسرة و سلامتها و سلامة العمليات التي تقوم بها إزاء الطفل تخلق منه في النهاية مواطنا صالحا نافعا لنفسه و للجماعة مادامت توفر له ظروف التربية السليمة و التنشئة الصالحة . وأن عدم هذا التكامل لا يخلق منه إلا مواطنا منحرفا أو شابا مجرما فاسدا. و لذلك فإن شعور الفرد بالحنو و الأمان و الاستقرار في أسرته يبعده عن القلق و الاضطراب و يفتح أمامه الطريق للسواء و التكيف النفسي السليم و يمكنه من أن ينمي قدراته و إمكانياته ليكون مواطنا ناجحا نافعا لمجتمعه .

و الأسرة هي أول نظام اجتماعي ينشأ فيه الطفل، تقوم بتربيته و التأثير في توجيهه. بحيث يقع عليها أكبر قسط من واجب التربية البدنية و الوجدانية و الخلقية و الدينية و التقيفية في جميع مراحل الطفولة بل وفي المراحل التالية لها. فتغرس فيه الاتجاهات اللازمة للحياة، فيشبه محبًا للنظام محترما للتنظيم القائم حريصا على قواعده و أحكامه.(2)

(1)- أ. محمد مصطفى زيران ، مرجع سابق ص 102

(2)- د. مصطفى الخشاب نفس المرجع ص 240 - 241

إن يمكن القول أن انضباط سلوك الفرد في المجتمع مع تنظيمه و قواعده يعد بمثابة نجاح الدور الذي قدمته عملية التنشئة الاجتماعية من أسرة و مدرسة و جماعات أخرى و يعود الفضل الأكبر في التربية إلى الأسرة. لكن السؤال الذي نطرحه على أنفسنا هو ما علاقة الموظف بالتنشئة الاجتماعية ؟

للإجابة على هذا السؤال حري بنا أن ننظر إلى علاقة الوظيفة العمومية بالتنشئة الاجتماعية.

الفرع الثاني : الوظيفة العمومية وعلاقتها بالتنشئة الاجتماعية .

لقد سبق وأن قلنا في الفرع الأول من هذا المطلب أن وظيفة التنشئة هي تحويل المادة الإنسانية الخام في المجتمع إلى أعضاء عاملين جيدين عن طريق تعليم الفرد مواصفات الدور و سلوك الدور ...

وما دام أننا بصدد دراسة سلوك الموظف؛ هذا الأخير قبل أن يكتسب هذه الصفة كان طفلاً ثم شاباً حتى أصبح فرداً في المجتمع تكونت شخصيته عن طريق التفاعل الاجتماعي بدءاً من أسرته. و هذا الموظف الذي يعمل في تنظيم قواعده محددة قد تصدر عنه مجموعة من السلوكات قد تكون إيجابية متماشية مع أهداف الوظيفة العمومية أو قد تكون سلبية تتناقض مع طبيعة هذه الوظيفة.

و إذا ما حللنا بعض السلوكات التي تصدر عن بعض الموظفين أثناء ممارسة مهامهم أو أثناء وجودهم بمكان العمل نجد أن أصلها متعلق بالجانب التربوي. فكثير ما نقول عن الموظف الذي يسلك سلوك العنف اللفظي مع الزملاء أو المسؤول بأنه غير متربي أو ناقص تربية خاصة إذا كان معتاداً على ذلك السلوك. أما الموظف الذي يسلك سلوك الاحترام أثناء القيام بمهامه مع كل أفراد المؤسسة بما فيهم زملائه في المهنة، نقول عنه أنه ما شاء الله إن الموظف فلان متربي. وهذا الجانب من التربية تعتمد عليه الإدارة في تقييمها للموظفين.

و الموظف الذي تربي في وسط أسرة ولد حيادياً، على استعداد لأن يعتقد أية قيمة، و يتمسك بأية عادة، ويتشكل بالشكل الذي ترسمه التنشئة الاجتماعية .
وقد عبّر عنها " ابن خلدون " بأبلغ تعبير حينما قال ... إن النفس إذا كانت على الفطرة الأولى كانت متهيئة لقبول ما يرد عليها وينطبع فيها ... قال صلى الله عليه وسلم " كل مولود على الفطرة، فأبواه يهودانه أو ينصرانه أو يمجسانه ... " (1)

من هنا نقول أن الموظف قد يكون عضواً صالحاً داخل المؤسسة، فيؤدي دوراً فعالاً لأنه نشأ على قيم وعادات إيجابية طبعت فكره و كونت لديه اتجاهات تجعله بتوفر الظروف المناسبة كل سلوكياته التي تصدر عنه منسجمة مع ما تفرضه بيئة العمل من قواعد السلوك. بينما الموظف الذي نشأ وسط أسرة غير منسجمة و لا تؤدي وظيفتها التربوية كما يتطلبه المجتمع، بمعنى أن الموظف قد لا يكون متشعباً بقيم أخلاقية تفرضها ثقافة المجتمع مما يجعل بعض السلوكيات التي تصدر عنه شاذة أو سلبية لا تتوافق و البيئة المتواجد فيها .
وهنا قد ينعت أفراد المجتمع عندما تصدر عنه تصرفات غير لائقة على أنه غير متربي .
ويحضرني هنا مثل شعبي رائع حيث يقول: " أعطني ولد متربي... ولا تعطيني إياه متعلم " حيث يتبين من هذا أن التربية ضرورة اجتماعية ومهمة جداً في مراحل التنشئة الاجتماعية و خاصة داخل الأسرة التي تقع على عاتقها المسؤولية الكبرى في عملية التربية .

عامل التربية و التنشئة الاجتماعية الصحيحة إذن هو الذي يطبع سلوك الموظف بطابع الانضباط، فبعض ممارساته و تصرفاته قد تصدر عنه لها علاقة مباشرة بطبيعة التنشئة التي مرّ بها الموظف . فسلوك الغش في العمل، وسلوك النفاق الإداري، وسلوك السرقة داخل المؤسسة... الخ تعتبر سلوكيات سلبية مردها إلى انعدام القيم الأخلاقية التي لم يكتسبها الموظف أثناء مراحل تربيته منذ طفولته .

(1)- د. فوزية دياب ، مرجع سابق ، ص 243 ، 244

إذن نعتقد بأن عامل التنشئة الاجتماعية الذي يعتبر من العوامل الثقافية المهمة يساعد إلى حد ما على التأثير في سلوك الموظف . فكلما كانت عملية التنشئة الاجتماعية ناجحة في تعليم الأوار فإنها بذلك تكون قد نجحت في تحويل المادة الإنسانية الخام في المجتمع إلى أعضاء عاملين جيدين . أما إذا فشلت أو كانت ناقصة سيحدث العكس .

لكن هذا الموظف الذي لا يمكن عزله عن مجتمعه الذي يعيش فيه، قد تعترضه ظروف اجتماعية تؤثر على معنوياته مما تجعله يسلك بعض السلوكيات و الممارسات التي لا تسير وظيفته، فتعيقه على تأدية مهامه على أكمل وجه على الرغم من أن الموظف قد يكون ممن يخلصون لعملهم و يحترمونه.

إن الأفراد لا يمكنهم أن يعيشوا منعزلين عن المجتمع، بل لا بدّ لهم أن يندمجوا فيه و يتكيفوا معه . وقد عبّر أرسطو عن هذا بقوله أن الإنسان حيوان اجتماعي. حيث قد سجل الإنسان أدلة على نظرته للمجتمع منذ بداية تسجيله لفكرة ضمّتها أنه ليس من الخير للإنسان أن يعيش وحيدا . (1)

من هذه الفكرة يتبين أن الإنسان ذو طبيعة اجتماعية لا يمكنه أن يعيش وحيدا و بعيدا عن مجتمعه، بل له أن يتكيف معه قصد تلبية رغباته وإشباع حاجياته، وهو بذلك يتأثر بالمجتمع ويؤثر فيه .

و الموظف باعتباره ذلك الفرد الذي يعيش في مجتمعه . فهو يؤثر في المجتمع بأفكاره و اتجاهاته و سلوكاته، كما يتأثر هو أيضا بالمجتمع بكل تنظيماته التي تشكل ثقافة هذا المجتمع .

و البيئة التي يعيش فيها الموظف قد تؤثر عليه إما بشكل مباشر أو غير مباشر على ممارسة مهامه . و الموظف له ظروفه الاجتماعية قد تؤثر على معنوياته إيجابا أو سلبا حسب طبيعة هذه الظروف مما يجعلها تنعكس على سلوكاته و أدائه المهني . ف وراء كلّ سلوك دافع تقليدي أو قيمي أو اجتماعي أو واجب أخلاقي أو ديني ... وهو سلوك ناجم أيضا عن حدة التوتر . (2)

سنبحث هنا كيف أن للظروف الاجتماعية تأثيرا على معنويات الموظف فتنعكس على بعض سلوكاته المهنية من خلال النقاط التالية :

(1)- د. علي أحمد عيسى المجتمع - الجزء الأول - مكتبة النهضة المصرية 1949 ص 22

(2)- د. قباري محمد إسماعيل علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية

منشأة المعارف بالإسكندرية 1981 ص 142

1 - معلوم أن الموظف بحاجة إلى استقرار اجتماعي مع عائلته . وهذا الاستقرار لا يكمن في المرتب أو الحوافز الأخرى المادية التي يحصل عليها الموظف بمناسبة أدائه لمهمته . بل الاستقرار الاجتماعي يكمن أيضا في المأوى الذي يأويه هو و عائلته .

الموظف الذي يعيش حقيقة مشكل السكن كثيرا ما يكون متأثرا في حياته المهنية اليومية حيث أثبتت التجارب المهنية أن هذا المشكل يعد بحق عامل مؤثر على معنويات الموظف قد تنعكس في كثير من الأوقات على سلوك الأداء داخل المؤسسة .

ومشكل السكن قد يكون له تأثير كبير على الروح المعنوية للموظف الذي يبعد مقر إقامته على مقر وظيفته . وما سلوك بعض الغيابات و التأخر عن العمل، و حتى لا أقول كلها وإنما البعض منها تعتبر كنتيجة لذلك المشكل خاصة إذا لم تتوفر وسائل النقل بكيفية معتبرة .

2 - يعد مشكل النقل من المشاكل الاجتماعية الأساسية التي يعاني منها بعض موظفي الإدارة الذين يبعد مقر سكنهم عن مقر وظيفتهم فيسبب ذلك في ظهور بعض السلوكات السلبية المؤثرة على عملية الانضباط الذي يعد من أهداف الإدارة .

وكانت الإدارة في مراحل تاريخية سابقة حريصة على انضباط موظفيها بتوفير وسائل النقل الضرورية، حيث كان الهدف من ذلك هو التخلص من ظاهرتي الغيابات و التأخر عن العمل . لكن ليس معناه أن هذه الظواهر السلوكية السلبية ترجع كلها إلى انعدام أو قلة وسائل النقل بل يعتبر ذلك سبب مساعد من بين الأسباب أو العوامل الأخرى كضعف القيادة وعدم فعاليتها أو عدم وجود محفزات تنظيمية و انعدام الأخلاق المهنية أو بالأحرى انعدام وجود ثقافة تنظيمية وقد ترجع أيضا إلى عدم وجود قيم و تربية أخلاقية مما قد يسبب في ظهور الظاهرتين السالفتي الذكر و ربما إلى ظهور سلوكات أخرى لا تساير نظام الوظيفة .

3 - يوجد أيضا من بين الظروف الاجتماعية المؤثرة على الروح المعنوية للموظفين ظروفهم العائلية . فكثير من الموظفين الذين لهم ظروف عائلية قد تؤثر سلبا على الموظف و سلوكاته المهنية ؛ و الظروف العائلية قد تختلف من موظف لآخر . و سنأخذ هنا نموذجين لنرى كيف أن الظروف العائلية لها تأثير على السلوك المهني للموظف .

أ - النموذج الأول : مرض أحد أفراد عائلة الموظف : يعد هذا السبب من بين الأسباب التي تؤثر على الموظف معنويا خاصة إذا كان ذلك المرض طويل المدى أو مزمنًا . حيث أكدت لنا التجربة في هذا المجال أن هذا السبب يعد عائقا للموظف يعيقه في تأدية مهامه على أحسن وجه . و يضطر هذا الموظف إلى ترك العمل في أي وقت كان للاتحاق بأفراد عائلته، وقد يضطر كذلك للغياب عن العمل . وهنا الإدارة كثيرا ما تراعي هذا الجانب الإنساني إذا أثبت لها الموظف ذلك العائق بكافة الوسائل الثبوتية الممكنة .

ب - النموذج الثاني : عمل زوجة الموظف : أثبتت التجارب المهنية أيضا في هذا المجال أن الموظف الذي زوجته مرتبطة هي أيضا بمهنة ما، كثيرا ما يسلك بعض التصرفات و الممارسات الغير منضبطة مع وظيفته، من ذلك مثلا مشكل الأطفال و تربيتهم الذي كثيرا ما يطرح و يقدم كحجة لتبرير بعض الغيابات و التأخرات اليومية التي تعيق السير الحسن للمؤسسة و التي أصبحت كعادة من العادات الإدارية المعروفة .
ومن ذلك أيضا خروج الموظف في أوقات العمل يوميا لقضاء حاجات المنزل و العائلة وهذه الظاهرة أصبحت معروفة في معظم الإدارات الجزائرية . و إذا قارنا الإدارة الجزائرية مع إدارة دولة أوروبية متقدمة نجد أن هذا النوع من السلوكات غير موجود على الإطلاق، لأن الموظف في هذه الدول يقضي الحاجات المنزلية و العائلية في أوقات فراغه يعني خارج أوقات العمل الرسمية. و هذا النموذج الثاني موجود بكثرة عند الموظفين المتزوجين.

من خلال هذا التفسير يتضح أن الظروف الاجتماعية لها تأثيرا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على الموظف و معنوياته . فكلما كانت الظروف الاجتماعية للموظف غير مواتية و غير مناسبة فإنها ستؤثر لا محالة بشكل سلبي على الموظف . أما إذا كانت ظروفه الاجتماعية مواتية لا تعيقه فإنها قد لا تؤثر بشكل سلبي إذا ما توفرت العوامل الأخرى التي سبق دراستها.

إذن نخلص للقول بأن الظروف الاجتماعية للموظف في بعض الأحيان قد تؤثر بشكل سلبي على معنويات العامل و التي قد تجعله يتهج بعض التصرفات التي لا تخدم الإدارة أو المؤسسة بل تضر بها إذا ما استمرت لفترة طويلة . و لكن هذا ليس معناه أن كل التصرفات و الممارسات السلبية التي تصدر عن الموظف سببها الوحيد ظروفه الاجتماعية، بل قد ترجع كما قلنا لعوامل أخرى قد تكون متعلقة بطبيعة الإدارة و الثقافة السائدة في المجتمع كما قد ترجع أيضا لطبيعة الموظف و خصائصه الشخصية.

خلاصة الفصل :

رأينا في مقدمة هذا الفصل أن سلوك الإنسان بغض النظر عن أنه جيد أو غير جيد فإنه لا ينتج من العدم ، وإنما دائما هناك عوامل أو دوافع تؤدي إلى ذلك السلوك . فقد تكون متعلقة بخصائصه الشخصية أو بخصائص بيئته . و الموظف باعتباره ذلك الإنسان الذي يتأثر ويؤثر . فإنه يتأثر بما يحمله هو وبما تحمله البيئة الخارجية، و البيئة مفهوم واسع ، فهو يتأثر ببيئة العمل و بيئة المحيط الخارجي. وتناولنا هذه العناصر بالبحث في ثلاث مباحث.

رأينا في المبحث الأول كيف أن العوامل الذاتية لها أثر على سلوك الموظف بدءا من شخصيته التي قلنا يجب انتقاءها و اختيارها ممن تتوفر فيهم حسن السيرة و السلوك و الالتزام بالنزاهة و الإخلاص و الولاء ... وهي صفات يشترطها القانون . وتطرقنا إلى عنصر آخر مهم في هذا المبحث هو رضا الموظف عن وظيفته وهو جانب عاطفي متعلق به فقط . فعند الرضا العام بمختلف أجزائه له دور كبير في عملية التأثير على الموظف وأدائه .

ثم رأينا في المبحث الثاني العوامل التنظيمية و بدأناه بالقيادة الإدارية و دورها فهي جوهر عملية التأثير على الموظفين و بمدى درجة اهتمامها بهم ، وبما توفره لهم من ظروف مهنية لتحفيزهم . ثم تناولنا عنصر آخر وهو نظام الحوافز الذي يعتبر أحد العناصر الهامة لتفعيل سلوك العامل . لأن الحافز يعتبر عملية إغراء الموظف لدفعه للمزيد من الجهد و تحسين أدائه . فالحوافز تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر لا غش، لا إهمال، و لا نفاق فيه .

كما تطرقنا إلى عامل آخر وهو أخلاقية المهنة الذي أصبحت معظم إدارات بلادنا تفتقد لهذا العنصر الهام مما انعكس ذلك سلبا على سلوكيات الموظفين ، فكثير الإهمال و اللامبالاة و التسبب ... فالتركيز على هذا الجانب و خلق ثقافة متأصلة في هذا المجال يؤدي إلى التقليل من السلوكيات السلبية ، وهذا لن يأتي إلا عن طريق ترشيد و تمشين أخلاقية المهنة بكافة الوسائل الممكنة بما فيها استعمال نظام الاتصال كأسلوب الذي لا

يقول أهمية عن سابقه، و الذي الهدف منه خلق نوع من العلاقات الإنسانية بين أفراد التنظيم .

فاعتماد الإدارة على نظام اتصال فعال و محكم فإنه يؤدي إلى رضا العاملين خاصة إذا كانت الإدارة تفيد كل عمالها بما يجري في المؤسسة و في الوقت المناسب. لأنه كثيرا ما تلعب الإشاعات دورا في خلق مناخ لا يساعد على العمل. فإذا لم تستغل الإدارة هذا الجانب بشكل جيد مع الموظفين فإنها قد لا تحقق سياستها العامة التي تسعى إليها.

و المؤسسة لها محيطها الخارجي أيضا التي لا يمكن عزلها عنه، فالموظفون لا يتأثرون فقط بنظام المؤسسة. بل يتأثرون كذلك بثقافة المجتمع و ما يحمله من تناقضات.

و عامل القيم الذي نعتبره أحد المقومات الثقافية له دور كبير في تحريك الأفراد بما يحملونه من قيم. حيث رأينا في هذا المجال كيف أن قيم سلبية متعلقة بالعمل و الوقت في المجتمع الجزائري لها تأثير على الموظف بشكل سلبي في ميدان العمل. و أهملنا الإيجابية منها و أصبحنا في نقيض القيم أو صراع القيم.

رأينا أيضا كيف أن الوازع الديني و القيم الأخلاقية بعيدة على كل البعد في كافة المجالات الحيوية، و التي لها دور كبير تلعبه في المجتمع ككل بمختلف تنظيماته. و هذا كله يقع على عاتق التربية و التنشئة الاجتماعية التي أصبح دورها ناقصا في إعداد الأدوار لأفراد المجتمع بما فيهم فئة الموظفين .

كما رأينا كذلك في هذا الفصل كيف أن للظروف الاجتماعية لبعض الموظفين لها تأثير ملموس في حياتهم المهنية مما تنعكس على معنوياتهم الوظيفية.

الباب الثاني

أنماط سلوك موظف الجامعة
الدوافع و المؤثرات

الدراسة الميدانية

الباب الثاني

أنماط السلوك السلبي لموظف الجامعة

دوافعها و مؤثراتها

- تحليل وتقييم النتائج -

من خلال الدراسة السابقة عرفنا أن سلوك الموظف تحكمه مجموعة من العوامل منها كما ذكرنا ما هو متعلق بخصائصه الذاتية ، ومنها أيضا ما هو مرتبط بثقافة التنظيم أو العوامل التنظيمية ، ومنها كذلك ما هو متعلق بثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه موظف الجامعة. و في هذا الباب الذي خصصنا له فصلين لدراسة و تحليل النتائج التي توصلنا إليها . تمت دراسته حسب التقسيم الآتي . في الفصل الأول من هذا الباب خصصنا مقدمة لتوضيح المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية . ثم تناولنا الخصائص الشخصية للموظفين و مظاهر السلوك في مبحثين : في مبحث أول تناولنا تحليل و تفسير البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للموظفين. بينما في المبحث الثاني خصصناه لدراسة بعض مظاهر السلوك السلبي للموظف مع تدعيمها بتحليل و تفسير البيانات. وتجدر الإشارة هنا أننا تناولنا فقط أهم السلوكات السلبية ذات التأثير الكبير على التسيير .

أما الفصل الثاني الذي خصصناه للإجابة على الفرضيات التي طرحناها في تقديم المشكلة و تأكيد الدراسات السابقة . وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: خصصنا الأول للدوافع الذاتية للسلوك (الرضا عن العمل) ، وفي الثاني للمؤثرات التنظيمية و عدم فعاليتها من قيادة، حوافز ، أخلاقيات المهنة و اتصال ، أما المبحث الثالث خصصناه للمؤثرات الثقافية . ثم خلاصة لكل فصل .

الفصل الأول

الخصائص الشخصية للموظفين و مظاهر السلوك السلبي

الفصل الأول

الخصائص الشخصية للموظفين و مظاهر السلوك السلبي

المقدمة : (المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية)

المبحث الأول : الخصائص الشخصية للموظفين

المطلب الأول : بيانات متعلقة بالجنس والسن والحالة المدنية

المطلب الثاني : بيانات متعلقة بالمستوي التعليمي و الأقدمية

المبحث الثاني : مظاهر سلوك الموظف

المطلب الأول : السلوك البيروقراطي

الفرع الأول : مفهوم البيروقراطية

الفرع الثاني : البيروقراطية كمارسة

الفرع الثالث : مظاهر البيروقراطية

المطلب الثاني : سلوك الغياب و التأخر عن العمل

الفرع الأول : سلوك الغياب عن العمل

الفرع الثاني : سلوك التأخر عن العمل

المطلب الثالث : سلوك الصراع التنظيمي

الفرع الأول : مفهوم الصراع التنظيمي

الفرع الثاني : مصادر وأسباب الصراع

المطلب الرابع : سلوك النفاق الإداري

الفرع الأول : تعريف النفاق

الفرع الثاني : أسباب النفاق الإداري

خلاصة الفصل

الفصل الأول

الخصائص الشخصية للموظفين و مظاهر السلوك السلبي

المقدمة :

بعد تعرضنا لمختلف الجوانب النظرية في الأجزاء السالفة ذات العلاقة المباشرة بموضوع دراستنا ، حاولنا من خلال هذه المقدمة أن نتطرق إلى نقطتين نراهما أساسيتين هما : أولاً تقديم الميدان الذي تم فيه البحث، و ثانياً التقنيات المستعملة فيه.

I - تقديم الميدان :

جامعة تلمسان التي تم اختيارنا لها للدراسة الميدانية، هي حديثة التأسيس. لقد مرت بعدة مراحل، فكانت البداية بنظام المركز الجامعي، ثم انفجر إلى معاهد وطنية حتى سنة 1989. تلتها بعد ذلك المرحلة الحالية و هي إنشاء جامعة تلمسان التي تأسست بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 89-138 المؤرخ في 01 أوت 1989 المتضمن إنشاء جامعة تلمسان، لتضم جميع المعاهد الموجودة آنذاك . ثم عدل نظام المعاهد بنظام الكليات بالمرسوم التنفيذي رقم: 98-391 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998. هذه المؤسسة التعليمية و التكوينية هي ذات طابع إداري تحتوي على 481 موظف دائم من مختلف التخصصات موزعين على النحو التالي:

جدول يوضح توزيع موظفي الجامعة حسب الفئات المهنية

الفئة المهنية	العدد
فئة الإطارات	82
فئة الأعوان	399
المجموع	481

جدول رقم: 2

II - التقنيات المستعملة:

اخترنا موظف جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان نموذجاً لمحاولة التعرف و الكشف عن أهم ما تميز به موظف هذه الجامعة . نظراً للتفاوت الموجود بين مستخدمي الجامعة من حيث الجنس و السن و المستوى الثقافي و الأقدمية... الخ . اعتمدنا في الدراسة على منهج المسح . اخترنا عينة الموظفين (مجال المسح) المكونة من فئتين : فئة الأعوان ، و فئة الإطارات بطريقة عشوائية لضمان فرص متساوية بين أفراد مجتمع البحث و تجنب التحيز . استعملنا أدوات البحث متنوعة منها :

- عينة متكونة من فئة الموظفين الأعوان عددها 42 عون من مجموع 399 عون و هو ما يمثل نسبة أكثر من 10%. و فئة الموظفين الإطارات عددها 15 إطار من مجموع 82 ، وفضلنا أن تكون هذه الفئة الأخيرة ممن لهم مسؤولية إدارية . لأنهم أدري بشخصيات الموظفين و خصائصهم.

وتجدر الإشارة هنا أن العينة المبحوثة هي من الأفراد الدائمين فقط دون الاعتماد على المؤقتين و المتعاقدين .

ومن بين الأدوات التي اعتمدنا عليها أيضا :

- الملاحظة و التأمل .

- الاستمارة .

- المقابلة المباشرة و الحرة .

- و التجربة الشخصية .

1- الملاحظة و التأمل :

اعتمد الكثير من الباحثين على الملاحظة لمزاياها المختلفة و هي تسمح بما يلي:

- جمع المعلومات و الحقائق حول ظاهرة أو مشكلة يراد البحث فيها .
- التعرف على مكان الدراسة و مجال البحث .
- التحقق م أمور قد يبالغ فيها بعض المستخدمين المبحوثين بصفة عامة .

- ملاحظة سلوك المستخدمين .
- تحليل الوقائع الملاحظة .
- وضع الاستنتاجات البناءة .

و تعتبر هذه الأداة من أهم الأدوات المستخدمة لجمع البيانات . و الواقع أن الكثير من أنماط السلوك يمكن دراستها عن طريق الملاحظة المباشرة . (1)

2- الاستمارة :

إن تطبيق الاستمارة على عينة البحث، يسمح بتحويل تلك المعلومات إلى معطيات إحصائية لفحص الفرضيات ... وإنجازها يوجب بالتحديد التركيز على هدف البحث و التأكد من أن الأسئلة في متناول جميع وحدات العينة. (2)

في البداية شكلنا استمارة أولية و وزعناها على بعض وحدات جمهور البحث ، كي نختبر مدى فعاليتها ، ودرجة استجابة المبحوثين وقدرتهم على الإجابة عن الأسئلة الواردة فيها . وكخطوة ثانية قمنا ببنائها نهائياً، حيث احتوت على مجموعة من الأسئلة وجهت لفنتي العينة المأخوذة عشوائياً . احتوت استمارة البحث المقدمة للعينة على 21 سؤال . اعتمدنا على الأسئلة المغلقة و المفتوحة .

وقمنا بتخصيص جزء قليل من الأسئلة لفئة الأعوان و أخرى لفئة الإطارات كان الغرض هو الحصول على قدر كبير من المعلومات هذا من جهة ، ومن جهة أخرى التأكد من بعض الملاحظات المسجلة ، و الغرض العام من هذا هو جعل هذه الدراسة دقيقة وإعطائها قدراً من الموضوعية في التحليل .

وزعت هذه الاستمارة على موظفي خمس كليات ورئاسة الجامعة بواسطة الأصدقاء و الزملاء الموجودين بهذه التنظيمات . وكان عدد الاستمارات الموزعة للعينة هو خمسون استمارة لفئة الأعوان و خمسة عشر للإطارات، و حصلنا فقط على اثنان و أربعين للأعوان. ونذكر هنا أننا تلقينا بعض الصعوبات في إعادة جمع الاستمارات الموزعة في بعض هياكل

(1)- د عبد الحميد لطفي - علم الاجتماع - دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، 1981، ص 364

(2)-A. Blanchet . les techniques d enquête en sciences sociales . bordas paris 1987. p 127

الجامعة . حيث رجعنا مرارا لطلبها من أصحابها. وظن بعض الأعوان أن هذه الاستمارة هي وثيقة إدارية ، فأوضحنا للمبجوثين أنها خاصة ببحث علمي فقط ولا دخل للإدارة فيها . وتضمنت هاتان الاستمارتان الموزعتان على فئتي العينة المبحوثة على أسئلة تضم المعلومات الشخصية ، و أخرى متعلقة بالعوامل المؤثرة على سلوك الموظفين ، و أخرى إضافية متعلقة بموضوع بحثنا . حيث تم توزيع هذه الأسئلة في الاستمارة بطريقة مبعثرة لتجنب تأثير التحيز و الإيحاء .

3-المقابلة المباشرة والحررة :

المقابلة هي تلك الأداة المستخدمة لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على استجابة لموقف معين ، وملاحظة النتائج المحسوسة للتفاعل الجماعي أو الاجتماعي.(1)

لجانا إلى المقابلة المباشرة للتحقق من بعض المعلومات التي كثيرا ما تخفي أمور تصعب كشفها إلا بواسطة المقابلة. و تجسدت هذه الوسيلة في الحوارات و المناقشات العادية مع مجمل المستخدمين ، وخاصة منهم الإطارات التي لها مناصب عليا أو نوعية في الجامعة بما فيهم بعض الأساتذة الذين هم في المسؤولية أو سبق لهم ممارستها . وما أفادنا من هذه المقابلات هو المناقشة الصريحة و الحررة مع الأعوان و الإطارات و خاصة ممن تربطنا بهم صداقة في المهنة .

4- التجربة الشخصية :

إنها الوسيلة التي أكدت لنا مدى صحة تصريحات واعترافات كل المستخدمين حسب الأصناف المنتمون إليها من موظفين إطارات و موظفين أعوان . كما كانت الوسيلة المسهلة لاستعمالنا للوسائل الأخرى، حيث احتكاكنا الدائم مع الموظفين على اختلاف شخصياتهم ، المبعد لكل التصريحات الغير واقعية و الخيالية أحيانا . فتجربتنا المتواضعة في الجامعة ، و احتكاكنا الدائم مع كل الموظفين و تعاملنا اليومي معهم، مكننا من تسهيل المهمة و بلوغ أهداف الدراسة .

(1)- خير الله عصار ، محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي

ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 ، ص 72

المبحث الأول : الخصائص الشخصية للموظفين .

المطلب الأول : بيانات متعلقة بالجنس و السن و الحالة المدنية .

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار		الجنس	
	الإطارات	الأعوان		
86.66	40.48	13	17	ذكر
13.34	59.52	02	25	أنثى
%100	%100	15	42	المجموع

جدول رقم: 3

في خانة الأعوان من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 59,52 % هي من العنصر النسوي التي تفوق نسبة الذكور التي تقدر بـ 40.48% وهذا الفارق الذي يقدر بأكثر من 10% يرجع إلى طبيعة المؤسسة التي تعتبر من المؤسسات الخدمائية التي تعتمد أكثر على العنصر النسوي. والجامعة مؤسسة عمومية تقدم خدماتها للطلبة و الأساتذة بالدرجة الأولى . بينما نجد العكس في فئة الإطارات حيث تعتبر نسبة الذكور 86.66 % أكبر نسبة بكثير من نسبة الإناث التي هي 13.34% . وهذا الفرق الشاسع يوضح لنا درجة تحمل المسؤولية والإشراف عند الرجل أكثر من المرأة في إدارة الجامعة .

توزيع أفراد العينة حسب السن :

النسبة		التكرار		السن
الإطارات	الأعوان	الإطارات	الأعوان	
13.34	21.43	02	09	من 20-29
40	28.57	06	12	من 30-39
46.66	54.24	07	19	من 40-49
-	4.76	-	02	أكثر من 50
%100	%100	15	42	المجموع

جدول رقم: 4

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة في فئة الأعوان تتمثل في 45.24% و 46.66% لفئة الإطارات لأصحاب السن (40-49) . يليها أصحاب السن (30-39) بنسبة 28.57% للأعوان وبنسبة 40% للإطارات وهكذا كما هو واضح على الجدول . من هذه المعطيات الإحصائية يظهر أن التشكيلة الاجتماعية لموظفي الجامعة مكونة من مزيج من مختلف الأعمار . يغلب عليها بالدرجة الأولى الموظفين متوسطي السن لتشبثهم بمناصب عملهم لأنه المصدر الوحيد للرزق .

ومن جهة أخرى نلاحظ قلة النسب لذوي الأعمار التي تتراوح بين (20-29) إذا ما قورنت بذوي الأعمار المتوسطة ، وهذا النقص نعتقد أنه راجع لمحدودية التوظيف و قلة المناصب المالية ، مما قد يؤدي حسب اعتقادنا إلى انتهاج من بعض الموظفين سلوك المحسوبية و المحاباة في التوظيف أو الترقية في المناصب.

توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية :

النسبة		التكرار		الحالة المدنية
الإطارات	الأعوان	الإطارات	الأعوان	
6.66	38.10	01	16	أعزب
93.34	57.14	14	24	متزوج
-	-	-	-	أرمل
-	4.76	-	02	مطلق
%100	%100	15	42	المجموع

جدول رقم: 5

يوضح هذا الجدول أن 57.14% من المبحوثين فئة الأعوان متزوجين ولهم أولاد، و38.10% منهم عزاب وهي نسبة تعكس وضعية الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين (20-29) بنسبة 21.43% .

بينما فئة الإطارات فإن الأغلبية الساحقة متزوجة حيث قدرت نسبة المتزوجين 93.34% . وهذا الفرق الشاسع بين الفئتين من العينة المبحوثة يرجع إلى أن فئة الإطارات ماديا تختلف عن فئة الأعوان ، مما قد يرفع معنويات الإطارات عن معنويات الأعوان ، وهذا الجانب المعنوي له دور مهم في التأثير على سلوك الموظف .

توزيع عدد الأولاد على فئتي العينة المبحوثة تبعا لجدول الحالة المدنية :

عدد الأولاد		المتزوجون				المطلقون	
		الأعران		الإطارات		الإطارات	
		%	ت	%	ت	%	ت
بدون		7.15	1	4.17	1	-	-
من 1-3		64.28	9	41.67	10	100%	2
3 فأكثر		28.57	4	54.16	13	-	-
المجموع		100%	14	100%	24	100%	2

جدول رقم: 6

نتائج هذا الجدول سنرجع لها فيما بعد لما سنتطرق لبعض مظاهر السلوك السلبي للموظف لنوضح كيف أن المتزوجين خاصة منهم الجنس النسوي حالاتهم المدنية لها تأثير على وضعيتهم المهنية وخاصة منها الغيابات و التأخر عن العمل عند هذه الفئة الكبيرة من المبحوثين المتزوجين.

المطلب الثاني : بيانات متعلقة بالمستوى التعليمي و الأقدمية.

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الإطارات		الأعوان		المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	
-	-	4.76	2	لاشيء
-	-	14.28	6	ابتدائي
-	-	21.44	9	متوسط
6.67	1	50	21	ثانوي
93.33	14	9.52	4	جامعي
%100	15	%100	42	المجموع

جدول رقم: 7

يتبين من نتائج الجدول الذي بين أيدينا أن نسبة 50% من فئة الأعوان يحملون مستوى تعليمي ثانوي وهي أكبر نسبة في هذه الفئة من العينة المبحوثة وهذا يدل على أن الجامعة تعتمد في تسيير شؤونها على فئة الأعوان الحاملين للمستوى الثانوي ، ثم تأتي نسبة 21.44% من الأعوان الحاملين للمستوى المتوسط وتقوم بنفس المهام التي يقوم بها حاملو المستوى الثانوي في معظم مصالح الجامعة وفروعها . كما أن نسبة 14.28% و 4.76% فهما موزعتان على مصالح الصيانة والأمن . أما نسبة 9.52% التي تمثل المستوى الجامعي، فهؤلاء الأعوان الذين يحملون هذه الصفة لأنهم لم ينهوا دراساتهم الجامعية .

أما بالنسبة للإطارات فأغلبية الفئة تحمل المستوى الجامعي أي ليسانس فما فوق . وهاته الفئة تعتمد عليها إدارة الجامعة في عملية التأطير .

توزيع أفراد عينة البحث تبعا لسنوات الأقدمية .

الإطارات		الأعوان		الأقدمية
%	ت	%	ت	
-	-	21.43	9	5.....1
33.34	5	16.66	7	10.....6
46.66	7	23.81	10	15.....11
20	3	38.10	16	16 فأكثر
%100	15	%100	42	المجموع

جدول رقم: 8

تظهر التوزيعات الإحصائية التي يحملها هذا الجدول أن الموظفين فئة الأعوان نواوا الأقدمية الأكثر من 16 سنة يشكلون نسبة 38.10% ، تليها نسبة 23.81% عند نفس الفئة الذين تنحصر أقدميتهم بين (11-15 سنة) . ثم تأتي نسبة 21.43% بالنسبة للسنوات التي تتراوح بين (1-5 سنوات) ، و أخيرا الأعوان الذين تتراوح أقدميتهم بين (6 - 10 سنوات) بنسبة 16.66% . أما عند فئة الإطارات فأعلى نسبة هي 46.66% لمن لهم أقدمية بين (11 - 15 سنة)، ثم نسبة 33.34% للأقدمية المتراوحة بين (6 - 10 سنوات)، وفي المرتبة الأخيرة لمن لهم أقدمية تفوق 16 سنة بنسبة 20% .

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة أعلاه أن الموظفين القدماء وخاصة الأعوان يشكلون جزء كبير من موظفي هذه المؤسسة فإذا ما قمنا بجمع الفئتين الأخيرتين من الجدول فإنهما يشكلان نسبة 61.91% من فئة الأعوان ، و نسبة 66.66% من فئة الإطارات .

و على هذا المستوى فإن سيطرة الموظفين القدماء على الجامعة يدل دلالة واضحة . ومن هذا يتضح أن عملية التسيير في الجامعة تعتمد على الموظفين ذوي الخبرة المهنية الطويلة، فكأن مصير المؤسسة يتحدد بالفئة القديمة. ونظرا لوزن هذه الفئة من حيث عددها فإنها بذلك يمكن أن تؤثر بتوجهاتها و سلوكاتها و تصرفاتها على الفئة الحديثة التوظيف .

المبحث الثاني

مظاهر سلوك موظف الجامعة

من أهداف المرافق العمومية أنها تسعى إلى تحقيق الخدمة العمومية بواسطة موظفيها على اختلاف مراتبهم. و الموظفين مطالبين بأن تكون كل تصرفاتهم و ممارساتهم مطابقة لهدف المرفق المتمثل في خدمة الصالح العام . و ما صدور القوانين الأساسية و ما تتضمنه من واجبات و حقوق الموظفين إلا ضمانا لأداء الخدمة العمومية على أكمل وجه. و الجامعة باعتبارها أحد المرافق العمومية ذات الطابع الإداري .

و المقياس الذي نقيس به الإدارة سلوكات أفرادها على مدى تطابقها أو عدم تطابقها للتنظيم هو فكرة المصلحة العامة أو الخدمة العمومية. فكل سلوك يصدر عن الموظف بمناسبة قيامه بمهامه و يكون الهدف من ورائه خدمة المصلحة العامة، كان ذلك سلوكا إيجابيا.

أما إذا تناقض سلوك الموظف مع هدف المؤسسة فإن ذلك قد يسيء لا محالة إلى تحقيق الخدمة العمومية. مثلا السلوك البيروقراطي أو أحد مظاهره كاللامبالاة و الإهمال أو سلوك الصراع داخل المؤسسة قد تؤدي كلها إلى الإضرار بالخدمة العمومية التي تعد من الأهداف الرئيسية للمؤسسة العمومية.

و في هذا المبحث الذي خصصناه لدراسة بعض نماذج السلوك السلبي التي أصبح يتميز بها موظف الجامعة و مدى تأثير تلك السلوكات على التسيير . حيث تم حصر هذه السلوكات بناء على الملاحظة اليومية بأنواعها، و عايناها من خلال تجربتنا المتواضعة في سلك إدارة الجامعة ، و تم تأكيد البعض منها من خلال الاستمارة المعتمدة في الدراسة.

لكن يجب ألا يفهم من هذا أن كل السلوكات التي تصدر عن الموظفين هي سلبية ، بل هناك أيضا سلوكات إيجابية من طرف بعض الموظفين لكنها ضئيلة جدًا تكاد لا تظهر إذا ما قورنت بالسلبية التي أصبحت في تزايد مستمر و التي كانت محل انطلاق دراستنا .

المطلب الأول : السلوك البيروقراطي

الفرع الأول : مفهوم البيروقراطية :

ماذا نعني بالبيروقراطية ؟

إن الحديث عن البيروقراطية شائك جدا، نظرا لارتباطها ببعض المسائل المعقدة التي ترتبط بأمر الدولة .

فكلمة بيروقراطية " bureaucracy " مركبة من شقين، الأول " bureau " بمعنى مكتب ، والثاني " cracy " وهي مشتقة من الأصل الإغريقي " kratia " ومعناها " to be strong " أي القوة .

و الكلمة في مجموعها تعني قوة المكتب ، أو سلطة المكتب . (1)

أو بعبارة أخرى ممارسة السلطة عن طريق المكاتب .

فالبيروقراطية نشأت بنشوء الدولة و عرفتها بعض الشعوب القديمة منذ آلاف السنين،

و اتخذتها وسيلة لخدمة الحاكم ، وقهر المحكوم ، و هدفا لزيادة دخل الطبقة الثرية . (2)

لقد أصبحت كلمة بيروقراطية من الكلمات الشائعة في وقتنا الحاضر حيث كثر استعمالها من طرف رجال السياسة و الصحافة والإدارة و غيرهم، الأمر الذي أدى إطلاقها على معاني عديدة مما زاد غموض المصطلح نفسه غير أنه يمكن استنتاج ثلاث استعمالات هامة لمصطلح بيروقراطية على الأقل من العلوم الاجتماعية (3) وهي :

الاستعمال الأول : وهو استعمال تقليدي يناسب المصطلح المستعمل في علم السياسة و مفاده أن البيروقراطية هي الحكم بواسطة المكاتب، أو بمعنى آخر الحكم بواسطة جهاز دولة مكون من موظفين معينين و ليسوا منتخبيين، منظمين حسب سلم إداري و يخضعون إلى سلطة عليا. ويتطلب الحكم البيروقراطي بهذا المعنى سيادة النظام والقانون .

(1) - د. عبد الكريم درويش & د. ليلي ت كلا ، مرجع سابق ، ص 207

(2) - علي سعيدان ، بيروقراطية الإدارة الجزائرية ، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع ، الجزائر 1981 ، ص 15

(3) - نفس المرجع ، ص 20

الاستعمال الثاني : وقد أتى به المفكر " ماكس فيبر max weber " وهو استعمال قريب جدا من نظم الاجتماع و التاريخ، ومفاده أن البيروقراطية معناها جعل النشاطات الجماعية تخضع إلى العلمية " rationalite " ، مما يؤدي إلى تمركز وحدات الإنتاج و المنظمات بصفة عامة زيادة عن اللزوم .

الاستعمال الثالث : هذا الاستعمال يناسب المعنى العام و الشعبي لكلمة بيروقراطية أي الجانب السلبي، وهو الذي يفهم منه التعقيدات المكتنية و الإدارية و الروتين الإداري البطيء، تعقيد الإجراءات وعدم تماشي المنظمات البيروقراطية مع الحاجات التي من المفروض تليها للجمهور، الأمر الذي يؤدي بالمواطن إلى الشعور بنوع من الحرمان من حقوقه اتجاه الإدارات المختلفة . وهذا الاستعمال الثالث هو الذي يعنينا في الدراسة ما دما في إطار السلوكات .

نستنتج مما تقدم أن للبيروقراطية جانبين : جانب إيجابي و آخر سلبي . فالإيجابي منها يتمثل في كونها أنها هي ذلك التنظيم الضخم بما يتضمنه من أجهزة إدارية و الذي يقوم بتأدية العمل المعتمد في ذلك على مجموعة من الموظفين ، ومجموعة من الإجراءات و القواعد القانونية و التنظيمية ، وهذا بهدف السعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة . أما جانبها السلبي والذي يكمن في الممارسة و المتمثل في تلك الصورة السيئة للروتين الإداري و الجمود و التعطيل و التماطل و التعقيد و تداخل الاختصاصات و الصلاحيات و عدم كفاءة الموظف و التباطؤ في تنفيذ الأعمال .

الفرع الثاني : البيروقراطية كممارسة

البيروقراطية بمعناها المستهجن الشائع لدى عموم الناس ، بحيث ينظر إليها على أنها أحد أمراض التنظيم الذي يعرقل الإدارة السليمة، ويجمد نشاطها... فهي من أهم الظواهر

السامة التي تصيب الأجهزة الإدارية و تشل حركتها و تعرقل نشاطها و تغير من هدفها المتمثل في خدمة الجمهور ، كما تعد أخطر و أعمق مشكلة تواجهها الإدارة . (1)

لا أحد ينكر لما نقول أن تمركز السلطة في يد جهة إدارية معينة ، قد يخلق صعوبات في عملية التسيير و تعطيلها خاصة إذا كانت المؤسسة ذات الحجم الكبير وذات فروع متعددة و متناثرة هنا وهناك .

و جامعة تلمسان باعتبارها مؤسسة عمومية ذات الحجم الضخم و فروعها المتفرقة ، تعتمد على مركزية تسيير شؤونها وخاصة في جانبها الإداري و المالي. قد تولد عن هذا النمط من التسيير نوع من البيروقراطية المتمثلة في التعطيل و التحيّز .

هذا النوع من البيروقراطية كمارسة سلبية لم تكن موجودة آنذاك حينما كانت في الثمانينات المعاهد الوطنية مستقلة ماليا و إداريا، لم تعرف هذا الشكل من أشكال البيروقراطية السلبية التي هي سائدة حاليا و ممارسة من بعض موظفيها في رئاسة الجامعة عن طريق استعمال النفوذ الإداري.

و عن البيروقراطية كمارسة طرحنا للعينة المبحوثة السؤال التالي:

هل تعترضك أو سبق و أن اعترضتك عراقيل بيروقراطية من إدارة مؤسستك ؟

و عن هذا السؤال حصلنا على الإجابات التي نوضحها في الجدول الآتي :

عراقيل بيروقراطية	التكرار	النسبة %
نعم	19	44.24
لا	12	28.57
الممتنعون	11	26.19
المجموع	42	%100

جدول رقم: 9

(1) - علي سعديان ، مرجع سابق ، ص 16 ، 17

نستنتج من هذا الجدول أن الممارسة البيروقراطية في مختلف مصالح الجامعة موجودة نسبيا بنسبة 44.24% و هي أعلى نسبة، و ربما قد تكون أكثر من ذلك إذا لم يكن هناك ممتعون عن الإجابة . مما يدل على أن البيروقراطية ممارسة من مجموعة من الموظفين. و يؤكد مجموعة من الباحثين في مجال الإدارة أن هذه الظاهرة هي ظاهرة مرضية في أغلب الأحيان تكون ناتجة عن مركزية التسيير.

و يرجع قسط كبير من صور البيروقراطية كاللامبالاة و التسيب و تضخم أعداد العاملين و البطالة المقنعة و الإسراف في الإنفاق ... إلى مركزية التسيير الذي لا يخدم مؤسسة الجامعة الضخمة بهياكلها. و ما قرار إعطاء مؤخرا نوع من الاستقلالية في التسيير لهياكلها المتمثلة في الكليات إجراء للحد من ظاهرة البيروقراطية الممارسة من بعض الموظفين على المؤسسات الفرعية الأخرى . فعلى سبيل المثال كانت معاهد الجامعة لا يمكنها أن تتحرك ولا أن تنشط بكيفية فعالة إلا بالمرور على رئاسة الجامعة مما كان ذلك يسبب التعطيل في التسيير و ضياع الوقت في كثير من الأحيان نظرا لاستغلال النفوذ الممارس من بعض موظفي التأطير و ممارستهم لسلوك المحاباة و التحيز.

ولكن السلوك البيروقراطي ليس وفقا فقط على موظفي رئاسة الجامعة الذين يمتلكون سلطة اتخاذ القرارات . فإذا كان بعض هؤلاء يتميزون ببعض الصور البيروقراطية كالمحاباة و المحسوبية و التعطيل في اتخاذ القرارات ... فإن بعض الموظفين التابعين للأقسام و المعاهد تميزوا هم أيضا بصور أخرى من صور البيروقراطية كالإهمال و اللامبالاة و التسيب و التي قد ترجع إلى عوامل مختلفة سبق و أن تطرقنا لها في الباب الأول من الدراسة النظرية.

المطلب الثاني: مظاهر البيروقراطية:

نذكر هذه المظاهر بعجالة لنتطرق لبعض منها في حينها بشيء من التفصيل، بحيث سنتطرق لها كمظاهر سلوكية مؤثرة على عملية التسيير، ومنها نذكر اللامبالاة و الإهمال

والتسيب و المحاباة في المعاملات الإدارية . فهذه السلوكات منها ما هو خاص بالموظفين الأعدوان و منها ما هو خاص بالموظفين الإطارات .

المطلب الثاني: سلوك الغيابات و التأخر عن العمل

ظاهرتي الغياب عن العمل و التأخر عنه صارتا من الظواهر الاجتماعية التي أصبحت تتميز بها مؤسسات العمل في الجزائر . هذين الظاهرتين السلبيتين قد تصبح كذلك إذا ما اتخذت طابع العمومية أي قد تصبح عامة و متكررة و مستديمة . لو تصفحنا القانون العام للعامل و مجموع القوانين السارية المفعول في ميدان العمل، نجد أن الموظف أو أي عامل ملزم بأن يقوم بحجم ساعي أسبوعي معلوم في مؤسسته حيث قدر هذا الحجم سابقا ب أربعة و أربعين (44) ساعة ثم خفضت مؤخرا إلى أربعين (40) ساعة عمل أسبوعيا مقسمة على خمسة أو ستة أيام حسب طبيعة كل مؤسسة و كل قطاع . لكن ما هو مفهوم الغياب و التأخر؟

الفرع الأول: سلوك الغياب عن العمل

إن الغياب عن العمل هو ظاهرة سلوكية اجتماعية مهنية . فلم نجد في التشريع الجزائري ما يعرف الغياب . لكن وجدنا القانون العام للعامل⁽¹⁾، أنه حصر الغياب في أسباب متعددة التي تؤدي إليه منها المرض بأنواعه القصير و الطويل المدى، عطلة الأمومة، عطلة استثنائية ، الغياب بسبب التكوين ... الخ

الغياب هو أن الموظف أو العامل لا يكون حاضرا في مقر العمل مهما اختلفت الأسباب .⁽²⁾ فأبي مسؤول في مؤسسة ما بدءا من رئيس مصلحة إلى مديرها فإن الغائب عن العمل بالنسبة

(1) - القانون رقم: 78-12 المؤرخ في 5 أوت 1978 المتضمن القانون العام للعامل

(1) PIERRE JANDILIER ET HENRI BANDUIN- l'absentisme, mythes et réalités

Entreprise moderne d'édition Paris 1984 , 2è édition . P 2

لهؤلاء يعني أنه من لا يتواجد في مكان العمل. لكن الغياب عن العمل قد يكون لأسباب عديدة و متنوعة .

حيث نجد السيد " هيربرونر HEILBRONNER " الذي يرى بأن تعريف الغياب هو كل ما هو مرتبط بأسباب الغياب (المرض، المرض الطويل، أمومة، حادث عمل، عطل لأحداث عائلية، عطل متنوعة مرخصة أو لا، التكوين خارج المؤسسة، عهدة نقابية)، باستثناء البطالة، و الإضراب، التكوين داخل المؤسسة ، الراحة المعوضة، أيام الراحة و العطل السنوية.(1)

و في هذا الاتجاه نجد القانون العام للعامل (S.G.T) المذكور سابقا و خاصة في مادته 78 حيث أنها تحصر مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى الغياب أذكر البعض منها فيما يلي:

- عامل يؤدي امتحان.
- " يقوم بنشاط رياضي.
- " متوجه إلى البقاع المقدسة (حج أو عمرة).
- " له عهدة نقابية.
- " مطلوب للمشاركة في ندوة وطنية أو دولية.

كل هذه الغيابات فهي مدفوعة الأجر.

لكن الشيء الذي يعيننا في هذا الفرع هو تلك الغيابات التي لا سبب لها من كل هذه الأسباب التي ذكرناها أو حتى التي تكون بسبب قانوني وهمي من أجل التحايل عن العمل كتقديم مثلا شهادة مرضية لا تعكس الحقيقة. هذا النوع من الغياب يعد أخطر من الغيابات الأخرى الرسمية. فهذا النوع من يعد سلوك غير رسمي فهو سلبي يؤثر على المؤسسة بشكل كبير. و عن هذه الممارسة السلبية طلبنا من الأطارات الإدارية المسؤولة في مختلف مصلح الجامعة توضيح مصدر الغياب و التأخر اليومي عن العمل في المؤسسة ؟

(1)- PIERRE JARDILLIER et HENRI BAUDIEIN ، op. cité p 2

جدول يوضح ظاهرتي الغياب و التأخر عنه.

النسبة %	التكرار	الغياب و التأخر عن العمل
53.33	8	طبيعة الموظف
33.33	5	لامبالاة الإدارة و قيادتها
13.34	2	شئ آخر
%100	15	المجموع

جدول رقم: 10

أول قراءة نستنتجها من هذا الجدول أن سلوك الغياب و التأخر عن العمل هي ظاهرة موجودة بالجامعة. و ربط هذا السلوك اختلفت حوله العينة المبحوثة. حيث حصلنا على إجابات متنوعة ، فأعلى نسبة هي 53.33% التي ترجع تلك السلوكات المذكورة إلى طبيعة الموظف. و نسبة 33.33% ترجعها إلى لامبالاة الإدارة و قيادتها. ثم تأتي النسبة الأخيرة و هي 13.34% وترجعها إلى أسباب عديدة لخصنا منها ما يلي: ضعف الإدارة و هو مرتبط بضعف الدولة، و عدم فعالية الزجر، كما أرجعت إلى ظروف المجتمع الجزائري.

لكن قد تكون أسبابه غير التي ذكرناها آنفا، فقد يكون الغياب لعدم الرضا عن العمل أو لغياب القيادة أو ضعفها. فالموظف قد يتغيب لأتفه الأسباب أو بدون سبب في بعض المرات. و مما لاحظناه أيضا في الجامعة أن الغياب عن العمل في المصالح قد يمارس دوريا عن طريق التداول في بعض الأحيان نون علم الإدارة أو بعلمها مع غض الطرف من بعض المسؤولين.

وعلى الرغم من أن بعض المعاهد اتخذت آنذاك بعض الإجراءات للحد من هذه الظاهرة، لكن لم يكتب لها النجاح، إما لأنها لم تتواصل على نفس الرتم ، أو بسبب تغيير القيادات و عدم استمرارها و استقرارها ، أو لأن معاهد أخرى قيادتها لا تتخذ نفس الإجراءات

و متسامحة مع موظفيها و أعوانها مما ينعكس على معنويات موظفين آخرين في نفس المؤسسة وهي الجامعة. وما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن هذا السلوك السلبي أصبح في تزايد مستمر ببناء ملاحظاتنا ، و هو ما يعبر عن وضع سيئ.

الفرع الثاني: سلوك التأخر عن العمل

يعتبر سلوك التأخر عن العمل أقل حدة عن الغياب عنه . فهذا النوع من السلوك الذي أصبح يسلكه موظفون و عمال كثيرون يعتبر أيضا من الظواهر المهنية السلبية التي تؤثر على سير المؤسسة .

التأخر عن العمل يمكن اعتباره أنه إنقاص من المدة الزمنية المحددة قانونا لأي مهنة من المهن. فإذا رجعنا للقانون الذي يحدد المدة القانونية للعمل⁽¹⁾. نجده يحددها بأربعة و أربعين (44) ساعة أسبوعيا و عدلت إلى أربعين (40) ساعة . موزعة على خمسة أيام ، كل يوم بثمان (8) ساعات كاملة. قد تحقق على طريقتين حسب طبيعة كل مؤسسة، الطريقة الأولى أن فترة الثماني ساعات تنجز أو يقوم بها العمال دون انقطاع مع تخصيص نصف ساعة للغداء.

أما الطريقة الثانية فيقوم بها الموظفون على فترتين، فترة صباحية وأخرى مساءية. و سلوك التأخر عن العمل مهما كانت أسبابه فإنه في نظر التشريع الجزائري يعتبره بمثابة غياب. حيث تنص المادة 76 الفقرة 2 من القانون العام للعامل على أن : « الوصول إلى العمل بعد الأوقات الرسمية هو بمثابة غياب »

« L' arrivée au travail après les horaires en vigueur est assimilée à une absence ».

و مما يزيد من خطورة هذه الظاهرة لما تصبح شائعة في وسط جماعة العمل و تصير ممارسة من أغلبية الموظفين بما فيهم قياداتهم. بينما إذا كانت ممارسة بشكل انفرادي فقد لا تؤثر بالقدر الذي تكون فيه بصفة جماعية. و ما يمكن قوله عن هذا السلوك هو أنه أصبح

(1) -Loi N°81-03 du 21 février 1981 fixant la durée légale du travail.

من العادات المهنية السيئة في معظم إدارات الجزائر بما في ذلك الجامعة. فهذه الظاهرة تعتبر كنتيجة لعدم احترام عنصر الوقت و عدم إعطائه قيمة من طرف الرئيس و المرؤوس، فعدم حرص القائد أو المسؤول على هذا العنصر و إلزام مرعوسيه على احترام الوقت، قد يترتب على ذلك لا محالة ضياع الوقت و عدم إنجاز الأعمال في وقتها المحدد.

فإذا قارنا على سبيل المثال إدارة في دولة متطورة مع إدارة جزائرية، نجد أن الأولى ملتزمة بعامل الوقت و تعطيه أهمية في أداء الخدمات، بينما في إدارتنا نجد أن الوقت لا نوليّه أي أهمية، و ما تأخر العمال اليومي و غيابهم عن عملهم إلا دليل على أن عنصر الوقت لا نعطيه أي قيمة و لا نستغله كله بل جزء قليل منه فقط.

و يبرز هذا المظهر أيضا في شهر رمضان أين يلاحظ خرق كبير لعامل الوقت في كل المؤسسات على اختلاف طبيعتها. حيث يسجل في هذا الشهر تأخر عن العمل الصارخ و أيضا الخروج منه قبل الوقت المحدد رسميا.

و خلاصة القول فإن ظاهرتي الغياب و التأخر عن العمل، اللتان تعتبران من المظاهر السلبية التي أصبحت ممارسة على نطاق واسع و لأتفه الأسباب في معظم الأحيان، وبدون أسباب في أحيان أخرى . فإنها قد تسيء لمصداقية الإدارة و فقدانها ثقة الجمهور الذي ينتظر منها تقديم الخدمات المنوط بها .

وما يمكن قوله هنا و باتفاق أغلب المسيرين فإن ظاهرتي الغياب و التأخر عن العمل يتميز بها العنصر النسوي بشكل كبير جدًا أكثر من عنصر الرجال ، وخاصة منهن المتزوجات اللاتي منشغلات بشؤون المنزل و تربية الأولاد أكثر من انشغالهن بأداء عملهن في المؤسسة. فمن بين الأعذار و الأسباب التي تقدمها النساء للإدارة من خلال استفسارهن عن ظاهرة من الظاهرتين ، فكثيرا ما تقدم حجج عائلية متعلقة بشؤون المنزل والأمثلة كثيرة على ذلك استنبطناها من خلال تجربتنا الشخصية في هذا المجال نسرد البعض منها كما قدمت :
(كنت أملأ الماء، جاني الماء، لم ألقى من يمسك لي ابني، ذهبت بابني لأجري له اللقاح...)
وما إلى ذلك من الأسباب التي تقدمها النساء للإدارة لتبرير تأخرهم أو غيابهم عن العمل.

المطلب الثالث: سلوك الصراع

الفرع الأول : مفهوم الصراع التنظيمي .

يمكن أن نميز بين عدد من المحاولات لتفسير ظاهرة الصراع التنظيمي وهي: (1)

1- تعريف "كوسر"

"الصراع هو كفاح من أجل مزيد من الأهمية للحصول على القوة و المكانة الرفيعة والموارد النادرة ، كأدوات تساعد في تحييد الخصوم أو الإضرار بهم أو تجنب منافستهم " .

2- تعريف "تومسون" :

"الصراع هو السلوك الذي يسلكه أعضاء التنظيمات في مقاومة و معارضة الأعضاء الآخرين " .

3- تعريف "زالد" :

الصراع هو رفض تحقيق الأهداف لبعض الأشخاص المعينين أو مجموعات من العاملين والتي تصدر وتمارس بواسطة مجموعات أخرى من العاملين داخل التنظيم .

4- تعريف "لينلر" :

"الصراع هو أحد أشكال السلوك الذي يظهر عندما يكون هناك طرفان أو أكثر متعارضين ، نتيجة القيام ببعض الأنشطة أو التفاعل مع شخص آخر أو مجموعة أشخاص آخرين " .

(1)- د. علي الشرقاوي ، التنظيم - الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت (بدون تاريخ) ص 296

5- تعريف "توماس" :

" الصراع هو تلك العمليات التي تبدأ بمجرد أن يدرك أحد الأطراف أن طرفا آخر يعمل على التأثير على عزيمته " .

وينظر ليكارت LIKART " للصراع على أنه نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة ، والتي إن تحققت ، تحول دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة ، مما يؤدي إلى ظهور العداة . (1)

الصراع إذن هو ما ينتج من اختلاف حاد بين جهتين ، نتيجة وقوف جهة ممثلة في فرد أو جماعة أو هيئة في وجه تجسيد أهداف أو رغبات جهات أخرى . هذه الأهداف قد تكون في صورة مطالب مادية أو رغبة في الحفاظ عليها أو بسط السلطة و النفوذ . كما قد تكون المطالب معنوية و تتمثل في التقدير و الاحترام و تكون ضد كل ما يهدد مصالح وأمن الفرد و الجماعة .

فالموظفون يلتحقون بمؤسساتهم بأفكارهم و اتجاهاتهم و تصوراتهم وعقائدهم و خلفياتهم الثقافية ، التي في مجموعها تكون شخصية كل موظف تطبع سلوكياتهم وتسير في إطارها .

و مادمننا في موضوع الصراع الذي اعتبره "تومسون" على أنه سلوك يسلكه أعضاء التنظيمات في مقاومة و معارضة الأعضاء الآخرين .

فما هي مصادر الصراع و أسبابه في التنظيم ؟

الفرع الثاني : مصادر وأسباب الصراع .

للصراع داخل التنظيم مصادر و أسباب متعددة منها الفردية أو الجماعية أو

التنظيمية أو الاجتماعية . (2)

(1)- د . بوفلجة غيات مقدمة في علم النفس التنظيمي - ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر (بدون تاريخ) ص 47

(2)- نفس المرجع ، ص 49 ، 50

1- صراعات فردية : وهي أدنى المستويات بحيث تكون بين موظفين مثلا أو مجموعة محددة من الموظفين ، لأسباب قد تكون شخصية وقد لا تكون لأسبابها علاقة بالتنظيم .

وإنما تظهر في التنظيم لالتقاء هؤلاء الموظفين في نفس مجموعة العمل . كما قد تكون لاختلافات بين فردين من مختلف درجات السلم الإداري كأن يكون الاختلاف بين موظف و مشرف لأسباب شخصية أو مهنية .

2- صراعات جماعية : وهنا قد يكون الاختلاف بين عناصر من نفس جماعة العمل نتيجة سوء تفاهم و الصراع على النفوذ و السلطة ، أو بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير رسمي داخل الجماعة . كما قد يكون الاختلاف بين جماعات العمل المختلفة نتيجة تنافسها و تضارب أهدافها .

3- صراعات تنظيمية : قد يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي ، كأن يكون بين العمال والإدارة أو بين الإطارات المتوسطة و الإطارات العليا . كما قد يكون بين مختلف المصالح داخل نفس التنظيم .

4- صراعات اجتماعية ثقافية : فقد تتعدى مصادر الصراع وأسبابه حدود التنظيم فتكون جذوره في المجتمع وتنعكس آثاره و امتدادا ته على التنظيم .

قد تكون أسباب الصراع طبقية ، أي طبقة تملك الإمكانيات و الوسائل و طبقة لا تملك إلا جهد سواعدها ، مما يؤدي إلى الاختلاف و الصراع . كما كان موجود و لفترة بين موظفي المعاهد و موظفي رئاسة الجامعة .

كما قد تحدث تكتلات ذات دوافع مختلفة ، فهي إما على أساس عرقي نتيجة تكتل عناصر و أقليات تدافع عن مصالحها و امتيازاتها . أو تقوم على أساس تكتلات إيدولوجية تدافع عن مذهبها وأفكارها كما هو الحال بالنسبة للاتحادات النقابية .

وقد يكون الانتماء القبلي هو سبب لكثير من الاختلافات و الصراعات. ففي الجزائر على مختلف المستويات أمكن ملاحظة كثير من الصراعات بين مجموعات من العمال أو الموظفين لسبب قد يظهر لنا بسيطا ، وهو انتمائهم لقبائل مختلفة . وبالتالي ينقسم العمال إلى مجموعات متصارعة تبعا لانتمائهم القبلي . فقد يرفض مسؤول لسبب وحيد و هو أنه ينتمي إلى قبيلة معينة أو أنه أجنبي عن المنطقة . كما قد يكون العامل أو المسؤول غير مرغوب فيه لأن عاداته و تقاليده غير متماشية مع ما هو سائد في وسط الجماعة . وقد يكون الصراع أيضا داخل المؤسسات سببه العصبية التي كثيرا ما تجعل الاختلاف أو الصراع حادا .

إن نستخلص مما سبق أنه لا يمكن فهم الصراع إلا داخل صياقه الكامل ، بما في ذلك المحيط الداخلي و الخارجي للتنظيم . فليست العوامل التنظيمية وحدها سببا في الصراع بل أن للعوامل الثقافية و الاجتماعية و النفسية أهمية لا يستهان بها في هذا المجال .

المطلب الرابع: سلوك النفاق الإداري

إذا كان المنهج السلوكي يهتم بدراسة سلوك الموظف العام بالمنظمة الإدارية و تصرفاته ، المعيبة منها و السليمة ، وذلك بتحليل أسبابها و تحديد نتائجها و اقتراح ما يناسب لعلاج السلوك المعيب منها . و سنعطي هنا نبذة موجزة عن أحد المظاهر المعيبة لسلوك الموظف العام ، و هو النفاق الإداري. (1)

الفرع الأول : تعريف النفاق

النفاق لغة، معناه أن يظهر الإنسان غير ما يبطن وهو أحد تلك التصرفات المريضة للموظف العام التي تفتشت في إدارات الدولة و التي تواتر عليها العمل على جميع المستويات

(1) د. حسين عثمان محمد عثمان ، دروس في الإدارة العامة، الدار الجامعية بيروت، 1991 ، ص 200 ، 202

و قد يتخذ سلوك الموظف هذا المظهر بمناسبة حلول موعد الترقيات الاختيارية و العلاوات الاستثنائية ليذكر الرئيس بها، اغتنام أي فرصة للتردد على الرئيس و الإشادة بآرائه وقراراته و حتى وإن كانت خاطئة أو فاسدة... الخ.

وقد يأتي النفاق دون أن تكون هناك مناسبة، و ذلك من جانب أولئك الذين تعودوه وأصبح بالنسبة لهم بمثابة أسلوب حياة. و في هذا الإطار حولنا التأكد من وجود أو عدم هذا المظهر المعيب فطرحنا السؤال التالي على فئة الأعوان المبحوثة. هل هناك من الموظفين من ينافق مع المسؤول لسبب من الأسباب ؟

جدول يوضح مظهر النفاق الإداري.

النسبة %	التكرار	النفاق الإداري
54.76	23	نعم
33.34	14	لا
11.90	05	غير متأكد
%100	42	المجموع

جدول رقم: 11

الجدول الذي أمامنا يؤكد لنا أن ظاهرة النفاق الإداري في المؤسسة موجودة و ممارسة من بعض الموظفين، حتى أن بعض المبحوثين أكدوا لنا من خلال المقابلة المباشرة بأن النفاق في العمل أصبح عاديا عند بعض الأفراد ، و منهم من صرح لنا بعبارة « و ما أكثرهم ». و النسبة العالية التي بلغت 54.76% تؤكد ذلك. و كانت تبريراتهم متعددة منهم من أرجع ذلك السلوك إلى المصالح الشخصية ، و منهم من صرح بأنها رغبة في اكتساب المسؤول ليكون راضيا عنه، و منهم من ربط ذلك بالمنصب و الترقيات ، و منهم من أرجع ذلك لعدم وجود قيم و مبادئ للفرد المنافق.

و في الحقيقة هناك أسباب متنوعة لظاهرة النفاق الإداري التي سنتناولها في الفرع الثاني.

الفرع الثاني: أسباب النفاق الإداري

هناك العديد من الأسباب التي تدعو الموظف إلى مناققة رؤسائه، بعضها مرتبط بشخص الموظف المنافق نفسه، والبعض الآخر لا صلة لها به.

فمن الأسباب المرتبطة بالموظف نفسه نذكر منها:

1- سوء أخلاق العاملين: ذلك أن صاحب الخلق المستقيم لا يسمح لنفسه أن يمتدح فعلا يعلم في قرارة نفسه أنه فاسد أو أن يتملق من بيده سلطة للحصول على مكاسب شخصية.

2- الرغبة في المغنم الشخصية: و هو دافع قوي إلى النفاق، و يأخذ صورة التزلف و المدح بمناسبة أو غير مناسبة الموجهين إلى الرؤساء الذين بيدهم تحقيق هذه المغنم التي يخضع منحها أو منعها لتقدير هؤلاء الرؤساء غير الموضوعيين. ذلك أنه لو كانت تقديرات هؤلاء الرؤساء قائمة على أسس موضوعية، يحصل على هذه المغنم صاحب الحق فيها دون حاجة إلى نفاق أو تزليف .

3- السعي إلى إخفاء التقصير يدفع أيضا الموظف المقصر إلى النفاق و مداهنة الرئيس لتفادي المساءلة عنه، فإذا ما كان الرئيس ضعيف النفس فإنه يقبل من مرؤوسه هذا السلوك، و يتغاضى عن تقصيره .

أما الأسباب الخارجة عن الشخص العامل المرؤوس منها ما يلي :

1- شخصية الرئيس الإداري: يمكن أن تكون شخصية الرئيس سببا رئيسيا لانتشار النفاق بين العاملين في إدارته فالكثير من الرؤساء يشجع العاملين على مديحهم وإطرائهم دون وجه حق.

و يجب القول أن جميع الرؤساء ليسوا من هذا القبيل فهناك الكثير من الرؤساء الذين يترفعون على أن يتملقهم مرؤوسهم ، بل يحاسبونهم إذا ثبت في حقهم أنهم قد وافقوا على تصرف خاطئ و هم يعلمون ذلك لمجرد مسايرة الرئيس و إرضائه.

2- كبت الحريات العامة: يؤدي كبت الحريات العامة إلى تفشي ظاهرة النفاق بين العاملين الذين لا يجدون وسيلة للارتقاء إلى المناصب العليا أو الاشتراك في السلطة سوى النفاق و التقرب إلى الرؤساء ، لذلك يكثر النفاق في الدول غير الديمقراطية و يحل في البلاد الديمقراطية التي تضمن حرية الرأي و التعبير عنه.

المطلب الخامس : سلوك اللامبالاة و الإهمال

يقال عن الشخص الذي لا يقوم بواجباته و لا يحرص على أدائها أنه مهمل و متكاسل. فصاحب هذا السلوك هو الشخص الذي لا يولي أي اهتمام لواجباته و قد يتماطل في أدائها بدون مبالاة .

ومن هذا المنظور يرى الأستاذ علي سعيدان أن عدد كبير من الموظفين في أجهزتنا الإدارية المختلفة يتصفون بالإهمال و التكاسل و عدم اهتمامهم بواجباتهم ، ولا يفكرون إلا في تحسين أوضاعهم المادية و المعنوية دون الاهتمام و التفاني في الأعمال التي توكل إليهم ، وما المشاكل التي يتعرض لها أغلبية المواطنين يوميا ، كفقدان ، ملفاتهم أو بعض أوراقهم أو عدم إنجاز العمل في يومه المحدد وتأجيله إلى وقت آخر أو التلاعب والاستهزاء بالجمهور الخ ... إلا نوع من الإهمال الذي يعتبر وجها سلبيا آخر من أوجه البيروقراطية في الإدارة الجزائرية . (1)

فاللامبالاة و الإهمال يعتبران من مظاهر السلوك السلبي للموظف العام . و ترجع هذه المظاهر إلى أحد أو مجموعة من العوامل متفاعلة تم التطرق لها في الدراسة السابقة من الباب الأول ، فقد ترجع إلى شخصية الموظف و تكوينها الثقافي ، كما يمكن أن ترجع إلى سوء القيادة و عدم فعاليتها .

(1) - علي سعيدان ، مرجع سابق ، ص 51

وقد تتجلى مظاهر الإهمال و اللامبالاة في إدارة الجامعة في اتكال بعض الموظفين على البعض الآخر للقيام بأعمال كل منهم ، و انتشار الفوضى في المكاتب و انتقال العاملين من عمل إلى آخر أو عدم تواجدهم في مكان عملهم و تركه في فترات العمل دون سبب. ومن تلك المظاهر أيضا تجمع والتقاء الموظفين فيما بينهم يوميا سواء أكانوا موظفين أو موظفات لا لشيء إلا لتبادل أطراف الحديث و الصخرية و تضييع الوقت على حساب العمل . فتشكل جماعات جماعات سواء داخل المكاتب أو خارجها ، و تؤثر هذه الجماعات على الموظفين الجدد . فالغالبية العظمى من هؤلاء الموظفين الجدد الذين يلتحقون بوظائفهم و كلهم أمل في تأدية واجباتهم و تحمل مسؤوليات أعمالهم بهدف المصلحة العامة . و يجدون أنفسهم بعد فترة من الزمن متأثرين بسلوك و ذهنية جماعاتهم فتحولهم عن الطريق الذي رسموه لأنفسهم .

و عن مظاهر الإهمال و اللامبالاة و غيرها من المظاهر السلبية في الجامعة التي تمت ملاحظتها، طرحنا سؤال على المبحوثين من الموظفين عن ملاحظتهم للممارسات و السلوكات السلبية التي يمارسها بعض الموظفين من حين لآخر.

جدول يوضح وجود ممارسات سلبية

النسبة	التكرار	ملاحظة الممارسات السلبية
47,37	27	نعم
22,81	13	لا
29,82	17	أمتنع
%100	57	المجموع

جدول رقم: 12

نتائج هذا الجدول تبين لنا أن إجابات المبحوثين كانت متنوعة ، فئة من المبحوثين أجابت بوجود ممارسات و سلوكات سلبية داخل المؤسسة بلغت نسبتها 47.37% و هي أكبر نسبة . ثم تأتي بعدها نسبة الممتنعين عن الإجابة وقدرت ب 29.82% . وفي المرتبة الأخيرة فئة العينة التي نفت وجود ممارسات سلبية وقدرت بنسبة 22.81% . ويمكن تفسير هذه النتائج على أنها متباينة من حيث النسب، فنسبة 22,81% هي ضعيفة جدًا بالمقارنة مع نسبة الذين أكدوا وجود ممارسات وتصرفات سلبية من بعض الموظفين . أما فئة الممتنعين عن الإجابة بلغت نسبتهم 29,82% فهي نسبة قليلة أيضا . ولكن كان يمكن أن تؤثر هذه الفئة على النتائج لو فضلت الإجابة على السؤال . فلو أعطيت إجابات من هذه الفئة ربما كانت نسبة 47,37% تكون أكثر من ذلك.

لكن هذه النسبة لا يمكن الاستهانة بها لأنها تعبر عن الأغلبية النسبية ، فئة هذه النسبة حددت لنا نوع الممارسات السلبية التي تمارس من بعض الموظفين حسب الجدول الآتي:

جدول يوضح نوع الممارسات و السلوكات السلبية

تعين نوع السلوك	التكرار	السلبية
تحايل في العمل	5	18,52
إهمال	9	33,33
محاباة	13	48,15
المجموع	27	%100

جدول رقم: 13

يبين لنا الجدول الذي أمامنا توزيع فئة العينة المبحوثة المقدرة بنسبة 47,37% على تعيينها نوع الممارسات و السلوكات السلبية. حيث أن نسبة 18,52% منها عينت وجود سلوك التحايل في العمل . ونسبة عينت وجود سلوك الإهمال قدرت ب 33,33% . في حين عينت الفئة الباقية وجود محاباه قدرت نسبتها 48,15% وهي أعلى نسبة .

و كخلاصة لهذا المبحث يمكن القول بأن مظاهر السلوك السلبي تعددت وتتنوعت في المؤسسة من ممارسة بيروقراطية ، إهمال ، تحايل في العمل ، غياب وتأخر ، ومحاباة ، ونفاق إداري، وصراع بجميع ألوانه الثقافية والمهنية.

فهذه الأنواع أو غيرها لا تعتبر إلا مظهرا من مظاهر السلوك السلبي للموظف التي سبق الحديث عنها . و ما ظهورها في المؤسسات إلا نتيجة لمناخ عام تفاعلت فيه مجموعة من العوامل المتشابكة أفرزت هذه الأنماط من السلوكات التي لا تضر بالتسيير فقط و إنما بالمجتمع عامة.

خلاصة الفصل :

بعدها بينا في هذا الفصل من خلال مقدمته المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، قمنا فيها بتقديم الميدان و التقنيات المستعملة في البحث الميداني. فخصصنا هذا الفصل لدراسة الخصائص الشخصية للعينة المبحوثة و مظاهر سلوك الموظفين في مبحثين.

تطرقنا في المبحث الأول لتحليل بيانات الخصائص الشخصية للموظفين المبحوثين. حيث تناولنا فيه تحليل و تقييم بيانات متعلقة بالجنس و السن والحالة المدنية لكل من فئة الأعوان و فئة الإطارات لمعرفة خصائصهم الشخصية. ثم ذهبنا إلى تحليل بيانات المستوى الثقافي و الأقدمية في مطلب ثاني فتبين لنا أن الجامعة في تسيير شؤونها تعتمد بصفة عامة على فئة متوسطي المستوى، وكذلك رأينا عنصر الأقدمية و ماله من تأثير على معنويات الموظفين، تبين لنا أيضا أن الجامعة تسيّر من الفئات نوا أقدمية متنوعة أغلبها من القدماء و ممن تبلغ أقدميتهم أكثر من (11 و 16) سنة.

أما المبحث الثاني تطرقنا فيه لبعض مظاهر السلوك السلبي للموظف و كان ذلك من خلال اعتمادنا على أداة الملاحظة و خاصة منها الملاحظة المشاركة، و تم التأكد من بعض هذه المظاهر من خلال أسئلة و جهناها للعينة المبحوثة. فتطرقنا للبيروقراطية كممارسة، الغياب و التأخر، الصراع، وسلوك النفاق الإداري، و الإهمال و اللامبالاة داخل مؤسسة الجامعة.

الفصل الثاني

تحليل و تقييم فرضيات البحث

الفصل الثاني

تحليل و تقييم فرضيات البحث

مقدمة:

المبحث الأول : الدوافع الذاتية لسلوك الموظف

(عدم الرضا عن العمل)

المبحث الثاني : عدم فعالية العوامل التنظيمية

المطلب الأول : مدى اهتمام القيادة الإدارية بالموظفين

المطلب الثاني : غياب نظام الحوافز في تفعيل الموظفين

المطلب الثالث : عدم احترام أخلاقيات المهنة

المطلب الرابع : تذبذب نظام الاتصال

المبحث الثالث : المؤثرات الثقافية للمجتمع

المطلب الأول : القيم في مجال العمل و الوقت.

المطلب الثاني : التربية و علاقتها بالحياة العملية .

المطلب الثالث : علاقة الظروف الاجتماعية بالعمل .

خلاصة الفصل

الفصل الثاني

تحليل وتقييم نتائج فرضيات البحث

في هذا الفصل قمنا باختبار فرضيات البحث التي توقعناها في الدراسة النظرية التي أخذت قسط وافر . وقسمنا هذا الفصل تبعا للفرضيات . إلى ثلاث مباحث ، في المبحث الأول قمنا بتحليل و تقييم الدوافع الذاتية للعينة المبحوثة ، وفي المبحث الثاني خصصناه للمؤثرات التنظيمية من قيادة، نظام الحوافز، أخلاقيات المهنة و نظام الاتصال . بينما المبحث الأخير خصصناه للمؤثرات الثقافية من قيم ، تربية و تنشئة اجتماعية، وظروف اجتماعية .

المبحث الأول : الدوافع الذاتية للموظف (عدم الرضا عن العمل)

كثيرا ما نتساءل عن بعض الظواهر كالإهمال ، و التغيب و التأخر عن العمل، والغش في الأداء ، والانتقال من مؤسسة لأخرى ، أو عن الإضراب ... فنفكر بأن جو المؤسسة سيئ، قد نرجع هنا إلى قول " فريش كوتينيي -FRISH GAUTHIER " في أن " الذهاب الطوعي معيار جيّد للاستياء و الغضب و يطرح مؤشرا عاما وواضحا لعدم رضا المأجور" (1)

و الرضا بالعمل يظهر من خلال طريقة و مستوى الأداء وسرعته، ومن المواضبة في العمل، و التفاهم مع الزملاء في المهنة ، كما يظهر من خلال السعي الدائم و المستمر في المعرفة و التعلم على طرق جديدة لأداء المهمات .

وفي هذا الإطار نجد " فروم - FROOM " يحدد مفهوم الرضا عن العمل على أن " الاتجاهات المؤثرة للأفراد تجاه أوارهم التي يؤدونها و يشغلونها حاليا ... " (2)

(1)- ALBOU .P . – idem , p 65

(2)- عبد المنعم عبد الحى ، علم الاجتماع الصناعي - المصنع و مشكلاته الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1984 ص 210 .

حيث دلت بعض الأبحاث على أن الفرد عندما يكون في حالة استياء شديد في العمل قد يظهر سلوكا عدوانيا تجاه رئيسه ، أو زملائه ، أو الجمهور الخارجي ، وقد يبلغ قنوطه و استيائه درجة قد تدفعه إلى التهرب من التواجد في العمل فيظهر ذلك في عدم انتظامه ، وغيابه وربما في محاولاته للبحث عن عمل آخر وتركه الخدمة في المنظمة (1) ، وربما قد يلجأ إلى نهج سلوك الإهمال أو التخريب لبعض الإمكانيات المادية التي تعمل بها المؤسسة . لكن للرضا درجات فقد يختلف من فرد إلى آخر تبعا لدرجة الإشباع الداخلي الذي يحققه هذا الفرد .

وعن هذا المؤثر الداخلي للموظف الذي له علاقة بمجموعة من السلوكيات التي تصدر عنه، طرحنا السؤال على العينة المبحوثة . حيث كان مباشر لمعرفة درجة رضاهم عن العمل . فوجهنا السؤال التالي : هل أنت راض عن عملك ؟ وحصلنا على الإجابات التالية :

جدول يوضح درجة رضا الموظفين عن عملهم .

درجة الرضا		الأعوان		الإطارات		مجموع العينة	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
5	11.91	2	13.33	7	12.28	جد راض	
13	30.95	6	40	19	33.33	نوعا ما راض	
24	57.14	7	46.67	31	54.39	غير راض	
42	%100	15	%100	57	%100	المجموع	

جدول رقم: 14

يوضح هذا الجدول أن المبحوثين من الموظفين الغير راضين عن العمل الذي يؤدونه صرحوا عن ذلك بنسبة 54.38% وهي نسبة تفوق النصف بقليل ممن صرحوا بعدم رضاهم

(1)- د. أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 36

عن وظيفتهم . ثم تأتي في المرتبة الثانية نسبة 33.33% و هم الراضون نوعا ما عن وظيفتهم. و في الخير نجد نسبة 12.28% وهي نسبة ضئيلة جدا ممن صرحوا بأنهم جد راضين عن العمل .

ويرجع عدم رضا المبحوثين وخاصة منهم فئة الأعوان التي فاقت نسبتها بالنصف إلى مجموعة من العوامل أدلوا لنا بها الموظفون حصرناها من حيث درجة أهميتها في النقاط التالية :

- 1- عدم وجود محفزات كالترقية و التكوين.
- 2- سوء المعاملة للموظفين الأعوان من طرف المسؤولين.
- 3- عدم كفاية الأجر الشهري ، في مقابل ارتفاع مستوى المعيشة.
- 4- عدم الاستجابة لمطالب العمال.
- 5- نقص التشجيع وعدم الاعتراف بالمجهودات المبذولة.
- 6- الضغوطات النفسية.
- 7- العمل الروتيني الممل .
- 8- نقص ظروف العمل .

ومهما يكن فإن اهتمام نسبة من الموظفين متجه كلية نحو العوامل التحفيزية من ترقيات و تكوين و أجور التي تعد من أولوياتهم ، وهي من أهم الشروط التي نراها ضرورية للتكيف مع العمل في هذه المؤسسة . بينما نسبة أخرى من المبحوثين يرجعون عدم رضاهم عن العمل إلى عوامل اجتماعية و نفسية تتمثل في سوء المعاملة من المسؤولين و الزملاء ، و الشعور بالضغوطات النفسية .

بينما أدلت العينة المبحوثة من فئة الإطارات أن عدم استقرار القيادات و عدم استمرارها أثر سلبا على معنويات الموظفين، و صعوبة اندماجهم معها .

فهذه العوامل كلها لها تأثيرات مختلفة حسب درجة اختلاف الخصائص الذاتية للموظفين و ظروفهم الاجتماعية .

وتبين لنا أن هناك علاقة بين الأقدمية المهنية ودرجة الرضا عن العمل الممارس . و فيما يلي الجدول الآتي يوضح هذه العلاقة لمجموع العينة المبحوثة .

جدول يوضح علاقة الأقدمية بدرجة الرضا عن العمل الممارس .

المجموع	+ 16	15--11	10--6	5--1	درجة الرضا سنوات الأقدمية عن العمل الممارس
	%/ع	%/ع	%/ع	%/ع	
$\frac{12.28}{7}$	/	$\frac{5.88}{1}$	$\frac{16.66}{2}$	$\frac{44.44}{4}$	جد راض
$\frac{33.33}{19}$	$\frac{31.58}{6}$	$\frac{29.41}{5}$	$\frac{33.34}{4}$	$\frac{44.44}{4}$	نوعا ما راض
$\frac{54.39}{31}$	$\frac{68.42}{13}$	$\frac{64.71}{11}$	$\frac{50}{6}$	$\frac{11.12}{1}$	غير راض
$\frac{\%100}{57}$	$\frac{\%100}{19}$	$\frac{\%100}{17}$	$\frac{\%100}{12}$	$\frac{\%100}{9}$	المجموع

جدول رقم : 15

على ضوء المعطيات الإحصائية لهذا الجدول يظهر أن الاتجاه نحو عدم الرضا عن العمل الممارس بالنسبة لغالبية وحدات عينة البحث بنسبة 54.39% يدعمها العمال المنحصرة أقدميتهم في (16 سنة فأكثر) بنسبة 68.42% وبعدها ذوا الأقدمية التي تتراوح بين (11-15 سنة) بنسبة 64.71% و 50% بالنسبة للذين لهم أقدمية تقدر من (6 - 10 سنوات) و يسيطر الموظفين الأقل أقدمية من (1 - 5 سنوات) بنسبة 44.44% على الرضا المتوسط بينما الراضون جدا عن عملهم فنجدها عند نفس الفئة (1 - 5 سنوات) بنسبة 44.44% أيضا .

بناء على ما سبق ، يبدو أنه غير مجد القيام بإيجاد تعليقات لهذه الاتجاهات لأنه أمر طبيعي جدا اعتدنا عليه في كافة مجالات الحياة ببلادنا ورغم ذلك فهناك أسباب موضوعية ساعدت على بروز هذه الظاهرة ، والتي يمكن أن نذكر منها ما يلي :

- 1- عدم وجود فرص لتجديد طاقة الموظف كالتكوين و الترقية .
- 2- المستوى المعيشي متدهور لمعظم شرائح المجتمع في مقابل المتطلبات الحياتية المتزايدة.
- 3- انعدام العدالة الاجتماعية في المجتمع التي تنعكس على معنويات الموظف وهذا ما يجعله غير راض عن العمل مما قد يدفعه إلى بعض الممارسات و التصرفات السلبية الغير لائقة بالمؤسسة و تضر بها و تعيق تحقيق هدفها العام و المتمثل في الخدمة العمومية.

المبحث الثاني : عدم فعالية العوامل التنظيمية .

المطلب الأول : مدى اهتمام القيادة الإدارية بالموظفين.

يعد عنصر اهتمام القيادة بموظفيها أحد العناصر الأساسية التي تترك أثرا ايجابيا لدى مرعوسيها، وعن هذا المؤثر طرحنا سؤال علي العينة المبحوثة لمعرفة مدى اهتمام القيادة بالموظفين و عنايتهم بهم .

جدول يوضح اهتمام القيادة بالموظفين .

النسبة	التكرار	اهتمام القيادة
42.11	24	نعم
57.89	33	لا
%100	57	المجموع

جدول رقم : 16

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 57.89% وهي تفوق نصف العينة المبحوثة بقليل صرحوا على أن القيادة لا توليها الاهتمام الكافي ، وهذا ما يعكس نسبة العينة المبحوثة الغير راضية عن العمل و المقدره بـ 54.39% . ثم تأتي في المرتبة الثانية نسبة 42.11% وهي ما تعكس أيضا نسبة وحدات العينة الجذ راضين و الراضين نوعا ما و المقدره بـ 45.61%.

وترجع الفئة المبحوثة المصرحة بـ "لا" لعدم توليها الاهتمام الكافي من طرف قيادتها إلى عدة عوامل حولنا إجمالها في النقاط التالية :

- 1- انشغال القيادة بالأمور الإدارية دون الانشغال بالعنصر البشري
- 2- اهتمام القيادة بالطلبة و الأساتذة أكثر من الإداريين .
- 3- العلاقات الإنسانية منعدمة بين القيادة و الموظف .
- 4- عدم وجود عدالة في التعامل مع الأفراد.

من هنا يتضح على أن القيادة في الجامعة على العموم لا تولي اهتمام أكبر لطبقة الموظفين بالكيفية التي توليها لتسيير الشؤون التنظيمية الرسمية، فهذا ما ينطبق على الاتجاه العلمي الذي أهمل العنصر الإنساني في دراسته لسلوك الأفراد. فإهمال الجانب الإنساني يعد من العوامل الأساسية لعدم نجاح القيادة وهذا في حد ذاته يؤثر سلبا معنويات الموظفين. فالتكفل بالأمور التنظيمية المحضنة على حساب العنصر الإنساني قد يؤدي إلى انخفاض في الروح المعنوية للموظفين و ينتج عنه ظهور بعض المظاهر السلبية كالإهمال و اللامبالاة و الغياب عن العمل و الغش في الأداء و ما إلى ذلك من السلوكات التي تعيق هدف المؤسسة. فالقيادة الناجحة كما يرى " هيثم هاشم " هي التي تعمل على إثارة دوافع العمل لدى أفراد المجموعة التي يتولى قيادتها، ويوفر الجو الملائم لذلك. (1)

فالقيادة هي التي تثير دوافع الأفراد عن طريق الاهتمام الكافي فتشجع و تحفز من يستحق ذلك ، لأنه حسب اعتقادنا هو أفضل أسلوب للاهتمام البشري.

المطلب الثاني : غياب نظام الحوافز في تفعيل الموظفين.

لا نكون مخطئين لما نقول بأن التحفيز في مجال العمل يعتبر عملية إغراء الموظف أو العامل على بذل المزيد من الجهد و تحسين الأداء و خلق المنافسة في ميدان العمل. لذا فنظام الحوافز يعمل على تفعيل السلوك في مجال العمل و ضبطه بكيفية منتظمة. فالحوافز بالنسبة لموظف الجامعة تعني له الترقيّة و التكوين، و الشيء الذي لاحظناه في

(1) هيثم هاشم ، مرجع سابق ، ص 392

الدراسة أن عامل التحفيز في الجامعة يمكن أن نقول عليه بأنه يكاد أن يكون منعدماً إذا قارناه بالعدد الضئيل جداً من الذين تم تحفيزهم سواء عن طريق الترقية أو التكوين. و عن هذا الموضوع وجهنا سؤالاً للعيينة المبحوثة للتأكد من ذلك . والسؤال الذي طرح هو كم رتبة رقيت فيها ؟

فحصلنا على الإجابات التالية الموضحة في الجدول الآتي:

النسبة	التكرار	كم رتبة رقيت فيها
71.93	41	لا شيء
19.30	11	واحدة
8.77	5	أكثر من واحدة
%100	57	المجموع

جدول رقم : 17

من هذا الجدول نلاحظ أن عدد الذين صرحوا بعدم الترقية في أي رتبة هم 41 فرد ما يعادل نسبة 71.93% وهي تفوق النصف بكثير . ثم تأتي نسبة 19.30% و هي الفئة التي صرحت بأنها تمت ترقيتها مرة واحدة . بينما الذين صرحوا بترقيتهم أكثر من مرة واحدة فهي نسبة 8.77% وهي نسبة ضئيلة جداً إذا ما قورنت بالفئة الذين لم يتم ترقيتهم إطلاقاً .

من خلال هذه الإحصائيات يتضح لنا أن عملية الترقية التي تعد نوع من أنواع الحوافز تكاد تكون منعدمة في المؤسسة مع العلم أن مجموع القوانين الأساسية تضمن هذا الحق ابتداء من خمس (5) سنوات على أساس المسابقات المهنية ، فكل موظف له خمس سنوات أقدمية في سلكه يمكنه أي يشارك في الامتحان المهني قصد الترقية . أما الترقية على أساس الاختيار فيشارك فيها كل من له أقدمية تتراوح ما بين سبع (7) سنوات إلى غاية عشر (10) سنوات حسب السلك المصنف فيه الموظف.

فإذا كان هذا هو حال الترقّيات فما هو أيضا حال تكوين الموظفين بالجامعة حيث سجلنا انطباعات العينة المبحوثة على أن التكوين منعدم و غير موجود بالمؤسسة. أكدت كل العينة المبحوثة ما عدا التكوين في الإعلام الآلي الذي بادرت به المؤسسة. وعن الكيفية التي يتم بها ترقية الموظفين الأعوان، طرحنا السؤال التالي على العينة المبحوثة من فئة الأعوان ، هل الترقية مبنية على العمل الجاد أم العلاقات الشخصية؟ فتحصلنا على الإجابات التالية الموضحة في الجدول رقم: 16

النسبة	التكرار	كيفية الترقية
45,24	19	العمل الجاد
54,76	23	العلاقات الشخصية
%100	42	المجموع

جدول رقم: 18

أول قراءة نعطيها لهذا الجدول هي أن العينة المبحوثة من فئة الأعوان صرحت نسبة منها على أن الترقية تتم على أساس العمل الجاد حيث بلغت النسبة 45,24%. بينما عبرت الفئة المتبقية من العينة على أن الترقية مبنية على العلاقات الشخصية، و أكدت لنا أغلبية العينة من خلال بعض المقابلات المباشرة أن الترقية تعطى بالمحاباة و المحسوبية، و غالبا ما يستفيد منها الموظفين الأقرب إلى مصدر القرار، أما البعيدين عنه فحظوظهم ضئيلة جدا خاصة إذا تساوى المتنافسون على الترقية في الشروط، و هذه الممارسات و التصرفات هي التي تسيء إلى أخلاقيات المهنة خاصة إذا لم يراعى في نظام الحوافز نوع من العدالة. فإذا انحرفت هذه الحوافز عن تأدية مهمتها في توجيه سلوك الموظف الوجه الحسن، فإنه لا محالة تؤدي إلى ظهور سلوك الإهمال و التماطل و الغش في العمل و ضعف الأداء و ينعكس هذا كله على السير العادي للمؤسسة.

المطلب الثالث: عدم احترام أخلاقية المهنة.

كنا قد رأينا في الدراسة النظرية أن الحفاظ على أخلاقية المهنة ضرورية لتهديب و ضبط سلوكيات الموظفين . عن هذا العنصر المهم في الحياة المهنية للموظفين حاولنا التأكد من العينة المبحوثة عن مدى احترام أفراد المؤسسة هذا الضابط المهني. فكان سؤالنا عن مدى احترام أخلاقية المهنة في المؤسسة من طرف الموظفين. و صغنا هذه الإجابات التي تحصلنا عليها حسب ما هو مبين في الجدول رقم 15.

جدول يوضح مدى احترام أخلاقية المهنة.

النسبة	التكرار	احترام أخلاقية المهنة
12,28	7	نعم
36,84	21	أحيانا
50,88	29	لا
%100	57	المجموع

جدول رقم : 19

نتائج هذا الجدول تبين لنا أن نسبة 50,88% أدلوا لنا بأن أخلاقيات المهنة غير محترمة و هي نسبة تفوق النصف بقليل، ثم نجد نسبة 36,84% وهم أفراد العينة الذين صرحوا بأنها أحيانا محترمة وهذا يدل على أنها ليست محترمة في كل الأوقات و في كل المجالات. بينما النسبة الضعيفة جدا وهي 12,28% أدلوا لنا بأنها محترمة وهي نسبة لا تعكس كل الوضع السائد في الجامعة.

و حاولنا أن نستقصي العينة المبحوثة التي أجابت بلا عن أسباب عدم احترام أخلاقية المهنة؟ و من خلال إطلاعنا على التعليقات التي أفادتنا بها هذه الفئة وجدنا أن هناك بعض التباين في التعليقات حاولنا تجميعها قدر الإمكان في النقاط التالية:

- 1- المجتمع يعيش أزمة القيم.
- 2- بعض المسؤولين لا يعطون المثل.
- 3- المحاباة و المحسوبية في المعاملات.

4- انعدام الضمير المهني.

5- بعض حقوق العمال مهضومة.

6- ضعف الإيمان وعدم الخوف من الله.

على ضوء هذه المعطيات يتضح لنا أن أخلاقية المهنة أو آداب سلوك المهنة كما يسميها البعض تعتبر ضرورية لكل مهنة، فبدونها لا يمكن لأي مهنة أن تحقق نجاحا. لذا يجب على القيادة الحكيمة أن تثمن كل عمل أو مجهود من شأنه أن يرفع من قيمة آداب المهنة. لأن انعدام هذه الأخيرة قد يؤثر ذلك سلبا على السير العادي للمؤسسة بظهور بعض المظاهر السلوكية السلبية التي البعض منها يرجع إلى عدم احترام أفراد المؤسسة لآداب المهنة و عدم الالتزام بها عمليا و سلوكيا، و من ثم تضييع الرسالة النبيلة التي تسعى لها الوظيفة العمومية ألا وهي الخدمة العمومية.⁽¹⁾

المطلب الرابع: تذبذب نظام الاتصال في رفع المعنويات

إن عملية الاتصال تعد أحد الوسائل الضرورية للإدارة لتنشيط و تحريك العملية الإدارية بما فيها أفراد الإدارة. و الإدارة الناجحة في نمط تسييرها هي التي تعتمد على أسلوب اتصال محكم لتفعيل نشاط الإدارة و تفعيل سلوك أفرادها. و عن الاتصال الذي يعد أحد المؤثرات التنظيمية على سلوك أفراد المؤسسة، طرحنا سؤال على العينة المبحوثة مؤداه هو: هل تصلكم المعلومات في الوقت المناسب ؟ فكانت رد أفراد العينة كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول يوضح إيصال المعلومات

النسبة	التكرار	إيصال المعلومات
29,82	17	نعم
38,60	22	أحيانا
31,58	18	لا
%100	57	المجموع

جدول رقم : 20

(1)- أ. سعيد مقدم ، مرجع سابق ، ص 6

يوضح لنا هذا الجدول نتائج إيصال المعلومات، فكانت النتائج متقاربة نوعا ما. وأعلى نسبة هي 38,60% لفئة العينة التي أدلت على أن المعلومات تصلها أحيانا في وقتها المناسب. تأتي بعدها نسبة 31,58% و تمثل فئة العينة التي أجابت بعدم وصول المعلومات في وقتها المناسب. ثم نجد في الأخير فئة العينة التي أدلت لنا بوجود اتصال في الوقت المناسب بنسبة 29,82%.

و عن نسبة 31,58% من فئة العينة التي أجابت " بلا " حاولنا معرفة العوامل التي تعيق وصول المعلومات في وقتها المناسب لأفراد المؤسسة. حيث كانت في مجملها متقاربة و أجمالناها في النقاط التالية:

- 1- تصل فقط أصحاب الإدارة و من يعملون مع القيادات.
- 2- بعد فروع المؤسسة عن مركز صدور القرار.
- 3- التهميش و عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 4- إخفاء المعلومات حتى اللحظات الأخيرة.

من العوامل التي أفصحت عنها العينة المبحوثة يتضح أن الاتصال داخل هذه المؤسسة نوعا ما غير فعال لاعتبارات ذكرتها فئة العينة . وهذا ما ينمي نوع من الصراع بين أطراف الاتصال و هذا بدوره يؤثر على معنويات الموظفين. و من هذا المنظور نجد أن الدكتور هاني عبد الرحمن صالح الطويل يرى على أنه حيثما تم كبح الاتصال و الحجز عليه أو التقليل منه، أو كان مصطبغا بالغموض كلما انعكس ذلك سلبا على رضا العاملين و على قناعتهم بالعمل وزاد من فرص تركهم له.⁽¹⁾

و تخليصا لهذا المبحث الذي يعد من أهم المؤثرات على رضا و معنويات و سلوك الموظفين. فإن الدراسة الميدانية بينت لنا في هذا المجال أن القيادة في الجامعة لها تأثير مباشر على الموظفين من حيث درجة اهتمامها بأفراد المؤسسة، حيث أوضحت الأغلبية النسبية أن القيادة لا تولي اهتمام أكثر للموظفين . أما عن الحوافز التي تعد هي أيضا من المؤثرات الهامة على الموظفين، وجدناها تقريبا منعدمة.

(1)- د. هاني عبد الرحمن صالح الطويل ، مرجع سابق ، ص 242

و كذلك وجدنا العمل بأخلاقيات المهنة غير محترم على العموم من طرف بعض موظفي الجامعة. بالإضافة إلى ذلك وجدنا عملية الاتصال متذبذبة وغير فعالة مما ينعكس ذلك سلبا على معنويات الموظفين.

المبحث الثالث: المؤثرات الثقافية للمجتمع :

لكن لاحظنا أيضا بالإضافة إلى العوامل التنظيمية مؤثرات أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها، ألا وهي ثقافة المحيط الذي تتأثر به المؤسسة وأفرادها العاملين بها. ومن هاته المؤثرات حاولنا التأكد منها ميدانيا بواسطة العينة المبحوثة.

المطلب الأول: القيم في مجال العمل و الوقت

إن مفهوم العمل وجدناه يختلف من شخص لآخر باختلاف اتجاهات ورغبات الموظفين و تكوينهم الثقافي و الاجتماعي. وعن قيم العمل طرحنا سؤال على فئة الإطارات من العينة المبحوثة. فكان سؤالنا لهم هو: هل تريد مكافأة على مجهود جبار قمت به للإدارة؟ حيث تحصلنا على الإجابات موزعة حسب الجدول الآتي.

جدول يوضح المكافأة على مجهود جبار.

النسبة	التكرار	مجهود جبار
66,66	10	نعم
33,34	5	لا
%100	15	المجموع

جدول رقم : 21

النتائج التي تظهر على الجدول توضح أن نسبة 66,66% من الفئة المبحوثة كشفت لنا على أن العمل الجبار مرتبط بالمكافأة. بينما نسبة 33,34% من نفس الفئة لم تربط العمل بوجوب مكافأة.

ومن خلال إطلاعنا على تعليقات المبحوثين الذين أجابوا بـ " نعم " وجدناهم انقسموا إلى قسمين 7/10 منهم كانت تعليقاتهم مرتبطة بالمكافأة المادية بينما 3/10 من الفئة المبحوثة ربطوا العمل بالمكافأة المعنوية أو الاعتراف بالمجهود.

أما الفئة التي تمثل نسبة 33,34% اعتبروا أن ذلك المجهود هو واجب والواجب لا يكافأ عليه. مما يدل دلالة واضحة على أن أغلبية العينة المبحوثة يربطون عملهم و مجهوداتهم بدوافع مادية ، فكأن عملهم يقيم على أساس ملدي خالص. بينما النسبة الضئيلة جدا فإن عملها و مجهودها في ميدان العمل فهو بدافع معنوي، فالعمل عند هذه الفئة الصغيرة يقيم معنويا بالدرجة الأولى.

و عن قيم العمل طرحنا سؤال على العينة المبحوثة حول وجود قيم إيجابية تساعد على العمل في المؤسسة.

فحصلنا على إجابات من العينة يوضحها لنا الجدول التالي:

جدول يوضح وجود قيم العمل

النسبة	التكرار	وجود قيم العمل
33,34	19	نعم
66,66	38	لا
%100	57	المجموع

جدول رقم : 22

نتائج هذا الجدول الذي أمامنا توضح نفسها بنفسها وعن الأسباب، ذكرت لنا

أسباب كثيرة حاولنا أن نجعلها في نقاط متفرقة نذكر منها مايلي:

- 1- أزمة الأخلاق التي يعيشها المجتمع
- 2- الغش و عدم إتقان العمل
- 3- المحاباة في المؤسسة
- 4- المخلص في العمل ليس له قيمة
- 5- كثرة الإهمال و التسبب في العمل
- 6- نقص الإيمان في المجتمع

و عن القيم دائما حاولنا التدقيق أكثر نظرا لأهمية عامل القيم و أثرها على ممارسات و تصرفات الأفراد طرحنا سؤال إضافي عن قيمة الوقت وأهميته في نظر الموظف. فكان سؤالنا هو: هل تفضل أن تحاسب على العمل أو الوقت أو كلاهما؟ و الجدول الآتي يوضح النتائج المحصل عليها.

جدول يوضح قيمة الوقت عند الموظف

قيمة الوقت	التكرار	النسبة
العمل	48	84,21
الوقت	/	/
كلاهما	9	15,79
المجموع	57	%100

جدول رقم: 23

من هذا الجدول يتضح لنا جليا أن الغالبية العظمى من المبحوثين فضلوا أن يحاسبوا على العمل ولا يحاسبون على الوقت و ما نسبة 84.21% إلا تأكيدا لذلك . بينما لم نجد من يفضل المحاسبة على الوقت في العمل. أما النسبة 15.79% فهي تعبر عن الفئة التي تفضل أن تحاسب على العمل و الوقت معا و هي نسبة ضئيلة جدًا.

من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن غالبية العينة المبحوثة لا تعطي أي قيمة للوقت في العمل و لا توليه أي أهمية، و هذا ما يعكس و يؤكد سلوك التأخر و الغياب عن العمل في المؤسسة، وهذا ما لمسناه من خلال ملاحظتنا بالمشاركة. مع العلم أن في هذه النقطة بالذات القانون جد واضح فيما يخص أوقات العمل و احترامها.

و كخلاصة لهذه النقطة نقول بأن المؤكد ما ذهب إليه علم الاجتماع الكلاسيكي في تفسير السير الحسن للمؤسسات في المجتمع الإنجليزي و المجتمع الأمريكي بوجود قيم إيجابية لمفهوم العمل عند هذه المجتمعات. (1)

(1)- د. أحمد حويتي ، مرجع سابق ، ص 65

المطلب الثاني: التربية و علاقتها بالحياة العملية.

يقول المثل الشعبي الجزائري : « اعطيني ولد متربي ما عيش إذا ما قراش » من هذا المثل يمكن أن ندرك أهمية التربية حتى أنها فضلت عن التعلم لأهميتها الكبيرة في المجتمع.

والتربية هي التي تعلم مواصفات الدور و سلوك الدور. ففي المجتمع كثيرا ما نسمع أو نقول عن فرد اعتاد على تصرفات و سلوكات غير لائقة بأنه غير متربي .
فالفرد الذي يعمل بأي مؤسسة كانت و يقوم مثلا بتخريب ممتلكات عمومية أو يسرقها، أو يعتاد على الإهمال و اللامبالاة عن قصد في عمله نقول أيضا عنه أنه غير متربي. لأنه كما يقول الدكتور علي الزغل " أن التنشئة الاجتماعية هي التي تقوم بتحويل المادة الإنسانية الخام في المجتمع إلى أعضاء عاملين جيدين عن طريق تعليم الفرد مواصفات الدور و سلوك الدور... " (1).

و عن التربية و علاقتها بميدان العمل قمنا بتوجيه سؤال للعينة المبحوثة من خلال تعيين بعض السلوكات السلبية السائدة في ميدان العمل من بعض الموظفين الذين ألفوها و تعودوا عليها.

هل سوء المعاملة و كثرة الإهمال من موظفين ترجع إلى نقص التربية أم إلى ماذا ؟
و كانت الإجابات من العينة المبحوثة عن هذا الاستفسار كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول يوضح نقص التربية

النسبة	التكرار	نقص التربية
71,93	41	نعم
28,07	16	لا
%100	57	المجموع

جدول رقم : 24

(1)-د. علي الزغل ، مرجع سابق ، ص 11

الجدول الذي أمامنا يوضح أن نسبة 71,93% من الفئة المبحوثة أرجعت سوء المعاملة و الإهمال في العمل إلى نقص التربية. بينما الفئة الثانية المحددة بنسبة 28,07% أجابت بالنفي. حيث طلبنا منها تقديم سبب آخر إن وجد ، فذكرت لنا هذه الفئة أسباب حصرناها في :

1- غياب الإدارة و تهاون المسؤول .

2- انعدام القيم الأخلاقية .

3- عدم وجود وسائل تأديبية فعالة .

لكن نقول في هذا المجال على الرغم من الاختلاف بين فئات العينة المبحوثة ، فإن النسبة الكبيرة منها أرجعت ذلك الأمر إلى نقص التربية الذي يعد في رأينا العامل الرئيسي لسوء المعاملة و كثرة الإهمال ، وقد تساعد في ذلك عوامل ثانوية كتهاون الإدارة في عدم اتخاذها إجراءات عقابية خاصة إذا تكرر ذلك السلوك .

فالموظف الذي نشأ منذ صغره على الانتظام في سلوكه و احترامه للغير كبيرا و صغيرا فإنها بذلك تولد فيه قيم و عادات إيجابية تطبع فكره تجعله بتوفر الظروف المناسبة كل سلوكاته التي تصدر عنه منسجمة مع ما تفرضه بيئة العمل من قواعد السلوك .

المطلب الثالث : علاقة الظروف الاجتماعية بالعمل .

لا أحد ينكر في أن الموظف كثيرا ما تعترضه ظروف اجتماعية قد تؤثر عليه سلبا في حياته المهنية ، حيث دلت التجارب في ميدان العمل أن العامل كثيرا ما تمنعه ظروفه الاجتماعية أو على الأقل لا تساعد على أداء مهمته التي التزم بها اتجاه مؤسسته على أكمل وجه. هذا و لجأنا لذلك الغرض إلى مجموعة من المسيرين على مستوى الجامعة و بعض الكليات و فضلنا في ذلك ممن لهم علاقة مباشرة بتسيير الموارد البشرية لنطرح عليهم سؤال عن طريق المقابلة المباشرة حول إمكانية تأثير هذا العنصر على الموظف وأدائه . فمن بين ست (06) مختصين في تسيير الموارد البشرية باعتبارهم أقرب من غيرهم من الموظفين التابعين لهم، أكدوا لنا أن الظروف الاجتماعية لها تأثير على الموظف و معنوياته ، حيث ربطوا تلك الظروف بطبيعة المجتمع الذي نعيش فيه .

وعن عنصر الظروف الاجتماعية دائما و تأثيرها على أداء الموظفين ، طرحنا هذا السؤال على العينة المعتمدة في البحث . و تحصلنا على رد هذه العينة نوردتها في الجدول الآتي :

جدول يوضح أثر الظروف الاجتماعية على الأداء .

النسبة	التكرار	تأثير الظروف الاجتماعية
52,63	30	نعم
43,86	25	لا
3,51	2	إجابة غير محصاة
%100	57	المجموع

جدول رقم: 25

تبين لنا نتائج هذا الجدول أن العينة المحقق معها صرحت النسبة الكبيرة منهم و هي 52,63% على أن ظروفها الاجتماعية تؤثر عليها في أداء وظيفتها . بينما الفئة الأخرى من العينة أدلت بأن الظروف الاجتماعية لا تؤثر عليها في أداء مهمتها و نسبتها بلغت 43,86% بينما فردين من العينة أجابوا " بنعم " و " لا " في نفس الوقت ، مما تعذر علينا حساب الإجابتين . ومن خلال عملية التفرغ أدركنا أن هناك علاقة مع الحالة المدنية للمبحوثين .

جدول يوضح علاقة الظروف الاجتماعية بالحالة المدنية .

المجموع	الحالة المدنية			علاقة الظروف الاجتماعية بالحالة المدنية
	أعزب	مطلق	متزوج	
$\frac{52.63}{30}$	$\frac{5.88}{01}$	$\frac{100}{02}$	$\frac{71.05}{27}$	نعم
$\frac{43.86}{25}$	$\frac{82.35}{14}$	/	$\frac{28.95}{11}$	لا
$\frac{3.51}{02}$	$\frac{11.77}{02}$	/	/	إجابة غير محصاة
$\frac{\%100}{57}$	$\frac{\%100}{17}$	$\frac{\%100}{02}$	$\frac{\%100}{38}$	المجموع

جدول رقم: 26

يفسر من هذا الجدول أن نسبة 71,05% من المتزوجين و عددهم (27) صرحوا بأن ظروفهم الاجتماعية تؤثر عليهم في أداء وظيفتهم و عملهم . في حين نجد أن 28,38% و عددهم (11) عبروا عن عدم تأثيرها على حياتهم المهنية . أما عند فئة العزاب نجد أكبر نسبة وهي 82,35% ممن عبروا بعدم تأثيرها على و ضعيتهم. ونسبة ضئيلة منهم وهي 5,88% صرحوا بتأثيرها على أداء عملهم . و النتيجة التي توصلنا إليها هي أن الموظفين المتزوجين هم الأغلبية الساحقة التي تؤثر فيهم ظروفهم الاجتماعية على أداء وظيفتهم على أحسن وجه نظرا للمشاكل و الصعوبات الاجتماعية التي تعاني منها هذه الفئة من الموظفين ، و التي لا يمكن عزلها عن المجتمع الذي تعيش فيه وتتأثر بجميع تناقضاته الاجتماعية ، و تنعكس سلبا بطبيعة الحال على الموظف و معنوياته المهنية .

وأنهينا دراستنا الميدانية بسؤال أخير وجهناه للعينة التي حققنا معها لتتعرف منها عن مصدر السلوكات السلبية داخل المؤسسة . فطلبنا منها تحديد مصدر السلوك السلبى حسب ما حددناه في الاستمارة المعتمدة في الدراسة الميدانية . و تحصلنا على الإجابات التالية:

جدول يحدد مصدر السلوكات السلبية

النسبة	التكرار	مصدر السلوك السلبى
12,28	7	شخصية الموظف
8,77	5	نوعية الإدارة
22,28	13	ثقافة المجتمع
56,14	32	كلها مع بعض
%100	57	المجموع

جدول رقم : 27

من خلال هذه النتائج نرى بأن أكثر من نصف العينة المبحوثة ترى بأن مصدر السلوكيات ترجع إلى كل الجوانب الثلاث وتقدر نسبتها بـ 56,14% وهي أعلى نسبة. ثم نجد العدد المتبقي من العينة وهو (25) فرد انقسمت في إجاباتها على الثلاث مصادر وكانت نسبتها متقاربة نوعاً ما.

و ما هذا التنوع في اختيار تعيين المصدر من عينة التحقيق إلا دليلاً على أن كل عنصر له دور وأهمية في عملية التأثير على سلوك الموظف.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحليل و تقييم الفرضيات المعتمدة في هذا البحث لاختبارها و التأكد من مدى صحتها . حيث كان الغرض منها تفسير ظاهرة السلوكات السلبية في الجامعة . تناولنا هذه الفرضيات بالتحليل و التقييم حسب التقسيم النظري المتبع في الدراسة ، فكان بديها أن قسمناها إلى ثلاث مباحث .

في المبحث الأول تطرقنا إلى الدوافع الذاتية ، اعتمدنا فيه على عنصر مهم و هو قياس درجة الرضا عن العمل أو الوظيفة للموظفين المبحوثين ، و أعطيناهم ثلاث اختيارات لقياس الرضا : جد راض ، راض ، غير راض . و كانت أغلب العينة موضع القياس غير راضية و قدمت أسباب عدم رضاها عن العمل و كانت كثيرة و متعددة ، منها عدم وجود دوافع و حوافز للعمل ، سوء المعاملة و عدم العدالة ... الخ.

بينما تناولنا في المبحث الثاني عناصر مهمة جدا و هي متعلقة بالجانب التنظيمي رأينا بدايتها عامل القيادة الإدارية و تأثيراتها على معنويات الموظفين . تأكدنا بسؤال للعينة عن مدى اهتمامها الكافي بالمرؤوسين ، فالأغلبية النسبية أكدت عدم اهتمامها بالموظفين ، و اهتمامها فقط بشؤون الإدارة و الطلبة و الأساتذة .

ثم رأينا كيف أن عامل الحوافز تقريبا منعما مما جعل الموظفين غير مرتاحين للإدارة و غير راضين. و كيف أن بعض الترقيات تتم بطريقة المحاباة و العلاقات الشخصية . تأكدنا من أن عنصر أخلاقية المهنة غير محترم مما ساهم في إبراز بعض السلوكات كالإهمال و اللامبالاة و التغيب، و المحاباة، و الغش في العمل... وما إلى ذلك من السلوكات.

أيضا رأينا أن الاتصال متذبذب في إدارة الجامعة حيث أكدت العينة أن المعلومات التي تهم المؤسسة أو وضعيا تهم لا تصلهم في الوقت المناسب لعوامل كثيرة .

أما المبحث الأخير تطرقنا فيه إلى المؤثرات الثقافية ، حيث تبين لنا ما مدى تأثيرها على بعض السلوكات . وجدنا أن قيم العمل و الوقت منعمة أو غير مشجعة للعمل

عند مجموعة من العينة المبحوثة . تطرقنا لعامل التربية و التنشئة الاجتماعية، و حققنا مع العينة هذا الجانب و أكدوا لنا أن بعض الممارسات و السلوكات السلبية ترجع إلى نقص التربية .

تبين لنا كذلك أن بعض الممارسات السلبية و خاصة منها كثرة الغياب و التأخر عن العمل، البعض منها لها علاقة مباشرة بالظروف الاجتماعية، و البعض الآخر له علاقة بظروف الوظيفة و تنظيمها. و تبين لنا أيضا أن بعض ظواهر الإهمال لها علاقة غير مباشرة بالظروف الاجتماعية التي يعيشها الموظف .

النتائج والخاتمة

1 - النتائج

2 - الخاتمة

1 - النتائج :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها مع جمهور البحث لدراسة أنماط سلوك موظف الجامعة، وعلى ضوء البيانات التي تحصلنا عليها من الدراسة ، تمكنا من الوقوف على مجموعة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة وفرضيات البحث .
وعليه فإن تلك النتائج المتحصل عليها يمكن تلخيصها فيما يلي :

1 - من الصفات العامة المميزة لجمهور البحث ، والتي أثبتتها الدراسة أنه يتشكل من نسبة عالية من الإناث بالنسبة للأعوان 59,52% و نسبة عالية للذكور بالنسبة للإطارات 86,66% .
ويغلب على جمهور البحث فئات كبار السن للأعوان من (40 - 49 سنة) بنسبة 45,24% و الإطارات بنسبة 46,66% . والفتتين أغلبهم متزوجون ، الأعوان 57,14% و الإطارات 93,34% . أما نسبة الأولاد للفئة الأولى هي 54.16% (ثلاث أولاد فأكثر)، بينما الإطارات 64.28% (من 1 - إلى 3 أولاد).
أما المستوى التعليمي لفئة الأعوان هي الثانوي والمتوسط ب 71,50% . أما مستوى الإطارات فهو جامعي بنسبة 93.33% .
أما الأقدمية عند الأعوان و هي (أكثر من 16 سنة) بنسبة 38,10%، و الفئة الثانية و هي 46,66% و أقدميتها (من 11 - 15 سنة).

2 - الدوافع الذاتية للموظفين :

* عدم الرضا عن العمل : يجمع المبحوثين على أنهم غير راضون عن عملهم حيث قدرت النسبة ب 54,39% لأنهم غير محفزين وغير معاملين معاملة حسنة من القيادة .
وعدم الاعتراف بالمجهود.
* وعن علاقة الرضا بالأقدمية وجدنا فئة العينة التي تبلغ أقدميتها أكثر من 16 سنة غير راضين بنسبة 68,42%، ونسبة 64,71% بالنسبة للفئة التي أقدميتها من 11 - 15 سنة.

3 - المؤثرات التنظيمية.

- أ - القيادة الإدارية : أكدت العينة المبحوثة أن القيادة لا توليها الاهتمام الكافي حيث عبرت عن ذلك بنسبة 57,89 % ، فهي لا تشغل بهم وبمشاكلهم بل منشغلة بمشاكل أخرى.
- ب - الحوافز : أفصحت العينة عن عدم استفادتها من أي ترقية بنسبة 71,93 % وهي نسبة جدّ عالية و هذا ما يكون فيهم عدم الرضا .
- وعن كيفية إجراء عملية التحفيز أو الترقية فأكد جمهور البحث على أنها تتم على أساس علاقات شخصية و المحاباة بنسبة 54,76 % .
- ج - أخلاقية المهنة: أدلت العينة على مدى احترام أخلاقيات المهنة أو عدمها . حيث عبرت بنسبة 50,88 % على أنها غير محترمة.
- د - الاتصال : أو ضحت العينة أن المعلومات تصلها أحيانا في الوقت المناسب وكانت النسبة المعبر عنها هي 38,60 % تمثل أحيانا ، ونسبة 31,58 % لا تصلها في الوقت المناسب .

4 - المؤثرات الثقافية :

أ - عن قيم العمل و الوقت:

نسبته 66,66 % من فئة الإطارات ربطت المعمل بالمكافأة المادية ، فبهذه الإجابة أفرغت العمل من قيمته المعنوية. فالمجهود أصبح مرتبط فقط بالمكافأة. بينما نسبة 33,34 % اعتبرت العمل واجب ولا ترغب في المكافأة.

أما عن قيم الوقت أفصحت العينة بنسبة 84,21 % على أن تحاسب على العمل و لا تحاسب عن الوقت في حين نسبة 15,79 % فضلت إعطاء قيمة للوقت والعمل أيضا، مما يبين قيم الوقت منعدمة.

ب - أفصح جمهور البحث بنسبة 71,93 % أن سوء المعاملة والإهمال في العمل يرجع إلى نقص التربية . مما يدل على أن التربية لها علاقة بالحياة العملية.

ج - علاقة الظروف الاجتماعية بالحياة المهنية : أكدت العينة المبحوثة بنسبة 52,63 % أن ظروفهم الاجتماعية تؤثر عليهم في حياتهم المهنية.

4 - مظاهر سلوكية بالمؤسسة:

تبين لنا من خلال الدراسة أن هناك بعض المظاهر السلوكية السلبية داخل الجامعة. حيث أكدت العينة على أن هناك عراقيل بيروقراطية تمارس من حين لآخر وهو ما تؤكدته النسبة 44,24% وهي ممارسة من بعض الموظفين أصحاب النفوذ .
وظاهرة النفاق الإداري التي صارت تمارس لأهداف شخصية وتؤكددها العينة بنسبة 54,76% . و هذا ما بين أن بعض الأفراد لا يتحركون بدافع الوازع الديني و الأخلاقي و إنما بدافع المصلحة الشخصية.
و أيضا من بين 27 مبحوث من العينة أكدوا بنسبة 48,15% أن ظاهرة المحاباة موجودة بالجامعة . كما أفصحوا بنسبة 33,33% لظاهرة الإهمال، و بنسبة 18,52% للتحايل عن العمل. أما عن مظهر الغياب و التأخر عن العمل فهي ممارسة بشكل كبير أكدها لنا معظم المسيرين لمختلف فروع الجامعة من إطارات و قيادات.

عموما فإن النتائج التي توصلنا إليها تشير إلى أن سلوك الموظف بصفة عامة تحكمه مجموعة من العوامل و الظروف و هي كثيرة، قد تتفاعل و تتشابك في عملية التأثير، و قد يعمل أيضا عامل من العوامل بصفة انفرادية في تحريك أو دفع السلوك في اتخاذه شكل من الأشكال و هذا بطبيعة الحال يرجع في حد ذاته إلى نوع السلوك الذي يصدر عن الموظف.

2- الخاتمة :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على جمهور البحث، و على ضوء النتائج المتحصل عليها . تبين لنا أن الموظف بعض سلوكياته لا تساير كلية الطريقة المثلى لنظام الوظيفة العمومية المتبعة في المؤسسات و الإدارات العمومية . فكان لزاما علينا منذ بداية البحث محاولة معرفة الأسباب الحقيقية التي أدت إلى عدم تطابق بعض سلوكيات الموظف مع نظام وظيفته ، أو بالأحرى عدم مسابقتها بالكيفية المطلوبة . و من خلال الفرضيات التي طرحت بعد تقديم المشكلة ، أكدت لنا الدراسة الميدانية أن الموظف يتفاعل مع مجموعة من العوامل تترك في شخصيته أثرا ، فتجعل ذلك الأثر ينعكس على سلوكه و معنوياته .

عدم رضا الموظف عن عمله الذي يعبر عن مستوى عدم الإشباع الذي لم تحققه له العناصر و الجوانب المختلفة للعمل . و هذا عدم الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الموظف ، هذا الأخير عندما يكون في حالة استياء شديد قد يظهر سلوكا غير عادي اتجاه وظيفته أو حتى اتجاه الأشخاص . فكلما تراكمت و قويت المشاعر المتعلقة بعدم الرضا كلما كان الاحتمال أكبر في أن تظهر هذه المشاعر و يعبر عنها في صورة سلوك خارجي .

إضافة إلى ذلك فالموظف يعمق درجة عدم رضاه عندما يجد الظروف أو العوامل التنظيمية غير فعالة و ليست مجدية لا تسير في صالحه .

إن القيادة الإدارية كعنصر هام في عملية التأثير على المرؤوسين تعتبر هي جوهر عملية التأثير . فعدم اهتمام القيادة الكافي بالموظفين ، و عدم مشاركتها لهم في اتخاذ

القرارات التي تهم وضعيتهم المهنية قد تؤدي بالشعور لتلك الفئة بنوع من اليأس ، فيحس الموظف بأنه في واد ، و مسؤولية في واد آخر .

تبين أيضا أن نظام الحوافز بكافة أنواعه من تكوين و ترقية محدود جدا . مع العلم أن الوظيف العمومي يضمن هذا الحق لكل الموظفين المستوفين للشروط القانونية .

و تؤكد كذلك عدم احترام الموظفين على اختلاف مراتبهم و مناصبهم أخلاقيات المهنة أدى إلى ظهور أنواع مختلفة من السلوكيات التي لا تتماشى مع النظام المعمول به . و هذا ما يؤكد أيضا عدم وجود ثقافة متأصلة مبنية على أدبيات المهنة .

أكدت لنا الدراسة أيضا أن نظام الاتصال متذبذب و ليس فعالا ، فالإتصال بين فئة الموظفين و الإدارة يتميز بالبطء ، فكثير ما تصل المعلومات التي تهم الموظفين متأخرة عن وقتها المحدد . و هذا ينعكس على معنويات الموظفين ، و ما يؤكد هذا أيضا أن عدم إعطاء القيادة الاهتمام الكافي لمروسيها يوحي ذلك أن الإتصال بين الأطراف محدود جدا .

هذه النتائج كلها تدل و تؤكد على أن العوامل التنظيمية غير فعالة و لا تقوم بدورها كاملا و بصفة محكمة .

الدراسة الميدانية أثبتت لنا أيضا أن ثقافة المحيط الذي ينتمي إليه الموظف له تأثير على شخصيته ، لا يمكن الاستهانة به . حيث درسنا المؤثرات الثقافية من جانب القيم فنتبين لنا تناقض فيما يخص قيم العمل و الوقت عند الموظفين . تبين لنا أيضا أن للتربية علاقة بمجال العمل من خلال تحديد بعض السلوكيات السلبية كالإهمال و سوء التعامل و التحايل و الغش في العمل .

من خلال الدراسة أيضا اتضح لنا أن الظروف الاجتماعية للموظفين و سلوكياتهم و خاصة عند فئة المتزوجين و بالخصوص عند العنصر النسوي .
أما عن الوازع الديني و علاقته بالحياة العملية فلم نتمكن من تجسيده على الاستمارة نظرا لحساسية هذا العنصر الثقافي الهام ، و خوفا من أن يأخذ بنا هذا العنصر اتجاه آخر لا يخدم مجال البحث . مع أننا نعتمد بأن أهميته كبيرة في حياة الأفراد و خاصة في الحياة العملية ، لذا اكتفينا بدراسته نظريا فقط لأهميته البالغة في ضبط سلوك الأفراد .

من هنا يمكن القول بأن غياب دوافع ثقافية محفزة و مشجعة، و إحلال محلها ثقافة مضادة سلبية ، تؤثر على الأفراد و توجهاتهم مما يجعل إلى حد ما سلوكياتهم متأثرة بتلك الثقافة و القيم والتقاليد المضادة على المستوى الفردي في الجزائر كثيرة ، و يمكن ملاحظتها في انخفاض الدوافع التي تنعكس على انخفاض الإنتاج و الأداء و في ارتفاع نسبة الغياب عن العمل و التأخر و اللامبالاة .

إن الموظف يتأثر ببيئة العمل التي يمارس فيها وظيفته ، و أيضا بمحيط بيئة العمل أي بثقافة مجتمعه و الوسط الذي نشأ فيه . فكلما كانت شخصية الموظف مهياة للعب الدور في وظيفته ، و يجد بيئة العمل مهياة و فعالة للقيام بذلك الدور في وسط مناخ ثقافي مشجع و محفز لبلوغ تلك الأهداف .

من هنا نقول إن ظاهرة السلوك السلبي داخل المؤسسات على اختلاف طبيعتها ترجع كما توقعنا إلى مجموعة من العوامل منها الذاتية المتعلقة بالموظف ، و منها التنظيمية و درجة فعالية أدواتها . كما ترجع بعض السلوكات أيضا إلى العوامل الثقافية للمجتمع التي لا يمكن الإستهانة بها أو التقليل من أهميتها . تعمل كلها متفاعلة حسب طبيعة السلوك نفسه .

على ضوء هذه الدراسة يمكن أن نسجل هنا بعض المقترحات التي نعتقد أنها تزيل أو على الأقل تنقص من ظاهرة السلوكات السلبية بالمؤسسات و نذكر منها ما يلي :

* (على الإدارة اختيار أحسن العناصر معتمدة في ذلك على عملية التحقيق الإداري الذي أصبح هذا الإجراء منقودا في أغلب الإدارات ، لأن هذا الإجراء يساعدها على معرفة شخصية المترشح للوظيفة إذا كانت صالحة أم لا .

* (العمل بنظام الحوافز بكل أنواعه الإيجابية و السلبية لأن غياب هذه الأنواع من الحوافز قد يشجع على بروز سلوكات تخل بنظام المصلحة العامة و تضر بأهداف المؤسسة . فالعمل بها بصفة عقلانية و عادلة قد ينمي و يخلق نوع من آداب المهنة داخل المؤسسة .

* (العمل على اختيار أحسن القيادات الفعالة و ضمان استمرارها ، لأنه أثبتت التجربة أن تغيير القيادة باستمرار وفي فترات وجيزة ، يخلق نوعا من عدم الاستقرار .

* (العمل من طرف القيادات على ترشيد أخلاقية المهنة و تثمينها عن طريق تحفيز من يستحق من نوي الصفات الحميدة والأداء الجيد حتى تتمكن من خلق ثقافة العمل والجِدِّ، و ثقافة التسيير في المؤسسة.

محتويات البحث

المحتويات

الصفحة	الموضوع
2	مقدمة عامة
3	1- تحديد المشكلة
5	2 - الفرضيات
6	3 - المنهج العلمي المتبع.....
8	الفصل التمهيدي
10	مفاهيم عامة متعلقة بموضوع البحث.....
10	مفاهيم أساسية عن السلوك
12	مفاهيم أساسية عن الموظف.....
13	مفهوم الموظف
13	المعنى الثقافي.....
14	المعنى القانوني.....
15	شروط اكتساب صفة الموظف
15	العمل الدائم.....
15	الخدمة في مرفق عمومي
15	التعيين من جانب السلطة المختصة.....
16	مفاهيم أساسية عن الجامعة
17	مفهوم الجامعة.....
17	مهام الجامعة
18	تسيير الجامعة.....
19	الباب الأول: سلوك الموظف و العوامل الأنثروبولوجية المؤثرة فيه.....
20	مقدمة الباب

24	الفصل الأول: دراسة سلوك الأفراد في المؤسسات.....
26	المبحث الأول: الاتجاه العلمي التنظيمي.....
26	المطلب الأول: محاولة فردريك تايلور.....
28	المطلب الثاني: " هانري فايول.....
29	المطلب الثالث: " ماكس فيبر.....
30	المطلب الرابع: نقد الاتجاه العلمي التنظيمي.....
33	المبحث الثاني: الاتجاه الإنساني (الحركة الإنسانية).....
33	المطلب الأول: محاولة إلتون مايو.....
35	المطلب الثاني: نقد الاتجاه الإنساني.....
37	المبحث الثالث: اتجاه النظريات السلوكية التحليلية (التوفيقية).....
37	المطلب الأول: محولة ماك موري.....
40	المطلب الثاني: " أرجيرس.....
41	المطلب الثالث: " م. دوغلاس.....
44	المطلب الرابع: موقع الموظف من الاتجاهات الثلاث.....
46	خلاصة الفصل.....
51	الفصل الثاني: العوامل الأنثروبولوجية المؤثرة في سلوك الموظف.....
54	المبحث الأول:العوامل الذاتية للموظف.....
54	المطلب الأول: شخصية الموظف.....
59	المطلب الثاني: الرضا عن الوظيفة.....
59	الفرع الأول : مفهوم الرضا عن العمل.....
61	الفرع الثاني : مؤشرات الرضا عن العمل.....
66	المبحث الثاني: العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية).....
67	المطلب الأول: القيادة الإدارية.....
68	الفرع الأول: تعريف القيادة.....
70	الفرع الثاني: مقومات التأثير القيادي.....

71 الفرع الثالث: أدوات و وسائل التأثير القيادي
74 الفرع الرابع: فعالية القيادة
79 المطلب الثاني: نظام الحوافز
80 الفرع الأول: مفهوم الحافز
82 الفرع الثاني: أهمية الحوافز
83 الفرع الثالث: أنواع الحوافز
84 الفرع الرابع: تنمية الحوافز و تطويرها
86 المطلب الثالث: أخلاقيات المهنة
87 الفرع الأول: ظهور أخلاقية المهنة كفكرة
88 الفرع الثاني: مقومات أخلاقية المهنة
90 الفرع الثالث: ضرورة ترشيد أخلاقية المهنة و تميمها
93 المطلب الرابع: عملية الاتصال
94 الفرع الأول: تعريف الاتصال
96 الفرع الثاني: أهمية الاتصال
97 الفرع الثالث: الاتصال و تنمية العلاقات الإنسانية
98 الفرع الرابع: أثر الاتصال على الأداء و الرضا عن العمل
99 المبحث الثالث: العوامل الثقافية
100 المطلب الأول: عامل القيم
100 الفرع الأول: مفهوم القيم
101 الفرع الثاني: قيم العمل
104 الفرع الثالث: قيم الوقت في العمل
110 المطلب الثاني: الوازع الديني
110 الفرع الأول: أهميته و وظيفته
113 الفرع الثاني: دور الدين و القيم الأخلاقية في الحياة العملية
115 المطلب الثالث: التربية و التنشئة الاجتماعية
115 الفرع الأول: التنشئة الاجتماعية ضرورة اجتماعية

117	الفرع الثاني: الوظيفة العمومية و علاقتها بالتنشئة الاجتماعية.....
120	المطلب الرابع: الظروف الاجتماعية
124 خلاصة الفصل :
الباب الثالثي : أنماط السلوك السلبي لموظف الجامعة	
127	الدوافع و المؤثرات (الدراسة الميدانية)
130	الفصل الأول: الخصائص الشخصية للموظفين و مظاهر السلوك
130	المقدمة : (المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية).....
134	المبحث الأول : الخصائص الشخصية للموظفين.....
134	المطلب الأول : بيانات متعلقة بالجنس والسن والحالة المدنية.....
138	المطلب الثاني : بيانات متعلقة بالمستوي التعليمي و الأقدمية.....
140	المبحث الثاني : مظاهر سلوك الموظف
141	المطلب الأول : السلوك البيروقراطي
141	الفرع الأول : مفهوم البيروقراطية
142	الفرع الثاني : البيروقراطية كممارسة.....
144	الفرع الثالث : مظاهر البيروقراطية.....
145	المطلب الثاني : سلوك الغياب و التأخر عن العمل.....
145	الفرع الأول : سلوك الغياب عن العمل
148	الفرع الثاني : سلوك التأخر عن العمل.....
150	المطلب الثالث : سلوك الصراع التنظيمي
150	الفرع الأول : مفهوم الصراع التنظيمي
151	الفرع الثاني : مصادر وأسباب الصراع
153	المطلب الرابع : سلوك النفاق الإداري.....
153	الفرع الأول : تعريف النفاق
155	الفرع الثاني : أسباب النفاق الإداري
156	الفرع الثالث : سلوك اللامبالاة و الإهمال.....
160 خلاصة الفصل
163	الفصل الثاني : تحليل و تقييم فرضيات البحث
	المبحث الأول : الدوافع الذاتية لسلوك الموظف

163(عدم الرضا عن العمل)
167المبحث الثاني : عدم فعالية العوامل التنظيمية
167المطلب الأول : مدى اهتمام القيادة الإدارية بالموظفين
168المطلب الثاني : غياب نظام الحوافز في تفعيل الموظفين
171المطلب الثالث : عدم احترام أخلاقيات المهنة
172المطلب الرابع : تذبذب نظام الاتصال
174المبحث الثالث : المؤثرات الثقافية للمجتمع
174المطلب الأول : القيم في مجال العمل و الوقت
177المطلب الثاني : التربية و علاقتها بالحياة العملية
178المطلب الثالث : علاقة الظروف الاجتماعية بالعمل
182 : خلاصة الفصل
185 : النتائج
188 : الخاتمة

فهرس الجداول

الملاحق

قائمة المراجع

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول نظرية X و نظرية Y	43
02	توزيع موظفي الجامعة حسب الفئات المهنية	130
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	134
04	توزيع أفراد العينة حسب السن	135
05	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	136
06	توزيع عدد الأولاد على أفراد العينة	137
07	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	138
08	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	139
09	عراقيل بيروقراطية	143
10	الغياب و التأخر عن العمل	147
11	النفاق الإداري	154
12	وجود ممارسات سلبية	157
13	تعيين نوع السلوك	158
14	درجة رضا الموظفين عن عملهم	164
15	علاقة الأقدمية بدرجة الرضا عن العمل الممارس	166
16	اهتمام القيادة بالموظفين	167
17	عدد الترقيات في الرتب	169
18	أساس و كيفية الترقية	170
19	إحترام أخلاقية المهنة	171
20	إيصال المعلومات	172
21	المكافأة على مجهود جبار	174

175	وجود قيم العمل	22
176	قيمة الوقت عند الموظف	23
177	نقص التربية	24
179	الظروف الاجتماعية	25
179	علاقة الظروف الاجتماعية بالحالة المدنية	26
180	مصدر السلوك السلبي	27

الملاحق

المركز التنظيمي للجامعة

مدير الجامعة

المجلس العلمي للجامعة

- مدير الجامعة
- نواب مدير الجامعة
- عمداء الكلية
- رؤساء م / العلمية للكلية
- ممثل الأساتذة عن كل كلية
- مسؤول المكتبة المركزية

إدارة الجامعة

- نواب مدير الجامعة
- الأمين العام
- مسؤول المكتبة المركزية

التعبئة

الإدارة العامة للتعبئة

- مسؤول مصالغ دعما للتباعدوجيا و البحث
- مسؤول المصالح الإدارية و المالية
- مسؤول المكتبة الكلية

الطلاب

مجلس الطلبة

- عميد الكلية
- رئيس م.ع. للكلية
- رؤساء الأقسام
- مدير وحدات البحث
- مكتخب من أساتذة كل قسم
- (02) مكتخبين من العمال
- نواب المدير و مسؤول المكتبة (استشاريا)

الأقسام

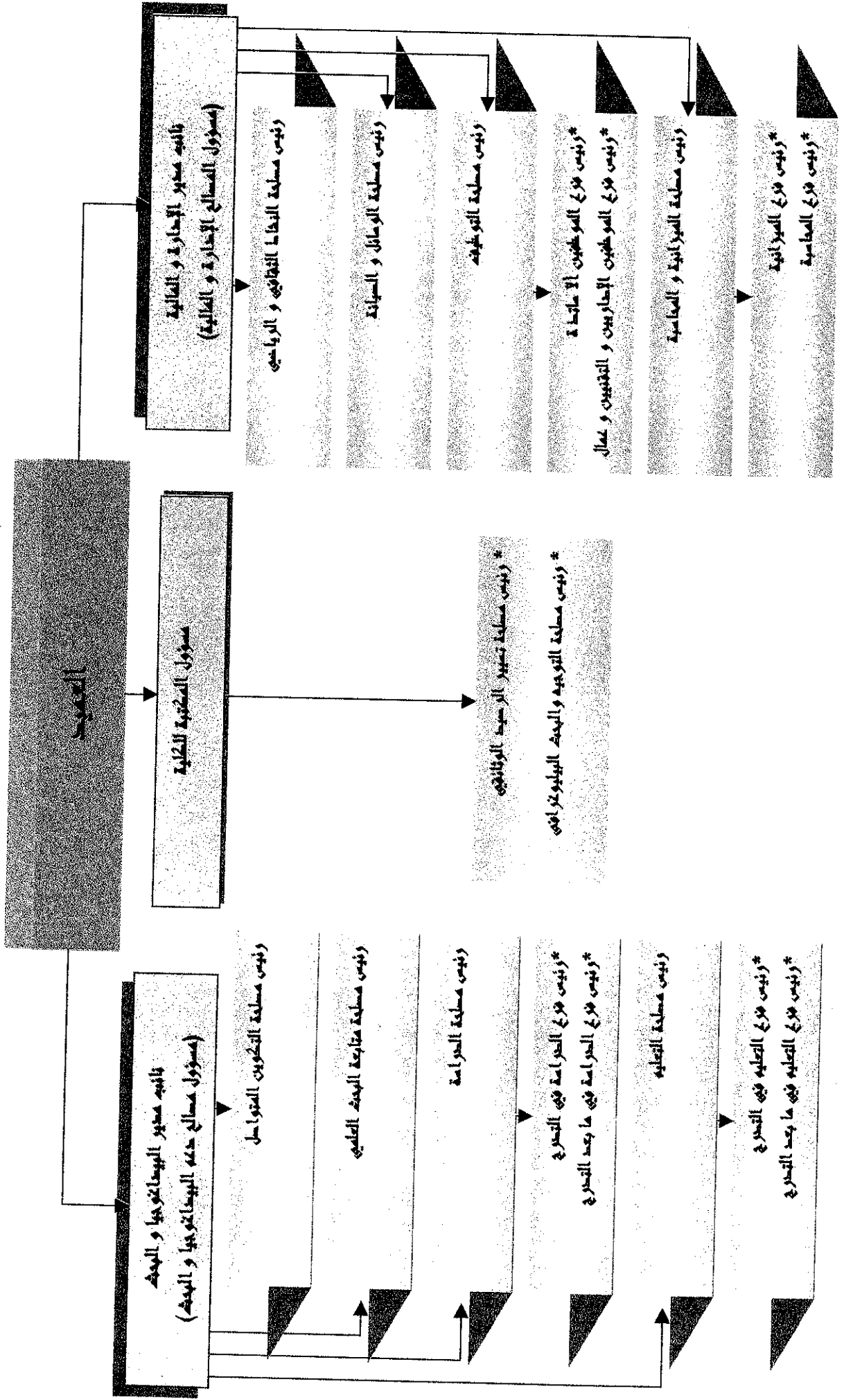
- اللجنة العلمية للقسم
- رئيس القسم
- 6 إلى 8 أعضاء من الأساتذة
- (قرار 02/06/1999)
- رئيس اللجنة (مكتخب من أعضاء اللجنة ذوي الرتب العليا)

رئيس القسم
يساعده رئيس مخبر

المجلس العلمي (3 منبهات)

- عميد الكلية
- رؤساء الأقسام
- رؤساء اللجان العلمية

التخطيط الإداري للقطاعات



الاستمارة

الاستمارة

1 - الجنس : ذكر أنثى

2 - السن :

3 - الحالة المدنية : أعزب متزوج(ة)

أرمل(ة) مطلق(ة)

4 - عدد الأولاد :

5 - المستوى التعليمي : لا شيء ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

6 - الأقدمية المهنية في الجامعة : (كم سنة)

7 - هل أنت راض عن عملك ؟ جد راض راض غير راض
إذا كنت غير راض لماذا؟

8 - هل اعترضتكم أو تعترضك عراقيل بيروقراطية

من إدارة مؤسستك ؟ نعم لا

9 - كم رتبة رقيت فيها ؟ واحدة أكثر من واحدة لا شيء
إذا كان لا شيء لماذا؟

10 - حسب رأيك إلى ماذا ترجع كثرة الغيابات و التأخر عن العمل ؟

هل ترجع إلى :- طبيعة الموظف

- لامبالاة الإدارة و قيادتها

- شيء آخر أنكره

11 - هل تصالك المعلومات في وقتها المناسب ؟

لا

أحيانا

نعم

إذا كان جوابك ب "لا" حسب رأيك لماذا ؟

12 - هل هناك من الموظفين من يوافق مع المسؤول لسبب من الأسباب ؟

غير متأكد

لا

نعم

لا

نعم

13 - هل تحببك قيادتك بالاهتمام الكافي ؟

إذا كان جوابك ب " لا " لماذا ؟

14 - ما هي الكيفية التي تتم بها عملية الترقية ؟

هل تتم على أساس :

العلاقات الشخصية

العمل الجاد

15 - هل أخلاقيات المهنة محترمة من أفراد المؤسسة ؟

لا

أحيانا

نعم

إذا كان جوابك ب " لا " لماذا ؟

16 - هل تريد مكافأة على مجهود جبار قمت به للإدارة ؟

لا

نعم

إذا كان " لا " لماذا ؟

17 - حسب رأيك إلى ماذا ترجع سوء المعاملة و كثرة الإهمال في المؤسسة ؟

هل ترجع إلى نقص و سوء التربية أم إلى ماذا ؟

لا

نعم

إذا كان جوابك " لا " إلى ماذا ترجع إذن ؟

18 - هل الظروف الاجتماعية تؤثر على أداء مهمتك ؟
 نعم لا

19 - هل تفضل أن تحاسب على العمل
أو الوقت أو كلاهما ؟ العمل الوقت الاثنين معا

20 - هل سبق لك وأن لاحظت ممارسات أو سلوكيات سلبية تضر بمصلحة المؤسسة
قام بها بعض الموظفون ؟
نعم لا أمتنع

إذا كان جوابك " بنعم " ما نوع هذه الممارسات هل هي :

- تحايل في العمل
- إهمال
- محاباة

21 - هل تعتقد أن السلوكيات السلبية داخل

المؤسسة ترجع إلى أحد الأسباب التالية :

- : شخصية الموظف
- : التنظيم الإداري (نوعية الإدارة)
- : ثقافة المجتمع
- : أم كلها مع بعض

المراجع

المراجع باللغة العربية

- 1- د. ابراهيم الغمري ، السلوك الإنساني و الإدارة الحديثة
دار الجامعات المصرية
- 2- أ. محمد مصطفى زيران ، السلوك الاجتماعي للفرد و أصول الإرشاد النفسي
دار النهضة المصرية ، 1965
- 3- د. عبد العزيز السيد الجوهري ، الوظيفة العامة " دراسة مقارنة " مع التركيز
على التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر
- 4- د. نفيسة محمد باشرى ، العلاقات الإنسانية ، مكتبة نهضة الشرق القاهرة 1976
- 5- د. أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات
الدار الجامعية بيروت ، 1989
- 6- د. عبد الكريم درويش & د. ليلى تكلا ، أصول الإدارة العامة
مكتبة الأنجلو المصرية ، 1976
- 7- د. محمد رفعت عبد الوهاب & د. إبراهيم عبد العزيز شيحا
أصول الإدارة العامة ، دار المطبوعات الجامعية ، 1998
- 8- د. سيد الهواري ، الإدارة ، الأصول و الأسس العلمية
مكتبة عين شمس القاهرة ، 1976
- 9- د. كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ، مفاهيم و أسس سلوك
القرود و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر و التوزيع الأردن ، 1993
- 10- محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم ، مدخل للتراث و المشكلات
الجزء الأول ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، 1979

- 11- د. عبد الله طلبه ، الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر
مطابع مؤسسة الوحدة ، 1981/80
- 12- د. محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية ، أصولها و تطبيقاتها ،
عالم الكتب القاهرة ، 1984
- 13- د. هاني عبد الرحمن صالح الطويل ، الإدارة التربوية و السلوك المنظمي،
سلوك الأفراد و الجماعات في النظم دار وائل للنشر الأردن ، ط² 1997
- 14- د. محمد علي شهيب ، السلوك الإنساني في التنظيم ، القاهرة ، ط² 1976
- 15- د. عبد الغني بسيوني عبد الله ، أصول الإدارة العامة ،
الدار الجامعية مصر ، 1993
- 16- كمال حمدي أبو الخير ، أصول الإدارة العلمية ،
مكتبة عين شمس القاهرة ، 1974
- 17- هيثم هاشم ، مبادئ الإدارة ، مطبعة صريين ، دمشق ، ط² 1978/77
- 18- د. محمد عدنان النجار ، الأسس العلمية لنظرية التنظيم و الإدارة،
دار الفكر بدمشق ، 1980
- 19- د. علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية ،
دار المعارف بمصر ، 1970
- 20- د. عاطف محمد عبيد ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ،
دار النهضة العربية بالقاهرة ، 1970
- 21- د. نبيل رسلان ، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام،
دار النهضة العربية القاهرة، 1978
- 22- د. محمد فؤاد مهنا ، سياسة الوظائف العامة و تطبيقاتها ،
دار المعارف بالقاهرة ، 1967

- 23- أ. أحمد الحرفة ، موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز ،
الدار العربية للموسوعات بيروت ، ط¹
- 24- د. فوزية دياب ، القيم والعادات الاجتماعية مع بحث ميداني لبعض العادات
الاجتماعية ، دار النهضة العربية بيروت ، 1980
- 25- أ. سعيد مقدم أخلاقيات الوظيفة العمومية ، دار الأمة الجزائر، ط¹ ، 1997
- 26- مالك بن نبي ، شروط النهضة ، ترجمة عبد الصبور شاهين
دار الفكر دمشق ، 1979
- 27- د. مصطفى الخشاب ، دراسة المجتمع ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 1977
- 28- د. حسن الساعاتي ، علم الاجتماع القانوني ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 1968
- 29- د. عبد الله شريط ، الفكر الأخلاقي عند ابن خلدون
الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر 1975
- 30- د. عفت محمد الشرقاوي ، الفكر الديني في مواجهة العصر ،
دار العودة بيروت 1979
- 31- مالك بن نبي ، مشكلة الثقافة ، دار الفكر بدمشق 1979
- 32- د. علي الزغل ، التنشئة الاجتماعية بعد الطفولة ،
دار الفكر للنشر و التوزيع عمان ، ط¹ ، 1982
- 33- د. علي أحمد عيسى ، المجتمع ، ج1 ، مكتبة النهضة المصرية ، 1949
- 34- د. قباري محمد إسماعيل ، علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في
المؤسسات البيروقراطية ، منشأة المعارف بالإسكندرية ، 1981
- 35- د. سليمان محمد الطماوي ، مبادئ القانون الإداري ، نظرية المرفق العام
و عمال الإدارة العامة ، دار الفكر العربي 1979 ، الكتاب الثاني

- 36- علي سعيدان ، بيروقراطية الإدارة الجزائرية ،
الشركة الوطنية للنشر و التوزيع ، الجزائر 1981
- 37- د. علي الشرقاوي، التنظيم، الدار الجامعية للطباعة و النشر بيروت (بدون تاريخ)
- 38- د. بوفلجة غيات ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ،
ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر (بدون تاريخ)
- 39- د. حسين عثمان محمد عثمان ، دروس في الإدارة العامة
الدار الجامعية بيروت، 1991
- 40- د. أحمد زكي بدوي ، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية
مكتبة لبنان ، الطبعة الأولى
- 41- د. أحمد العابد و آخرون ، المعجم العربي الأساسي المنظمة العربية
للتربية و الثقافة و الإعلام ، القاهرة 1989
- 42- د عبد الحميد لطفي - علم الاجتماع - دار النهضة العربية للطباعة والنشر
بيروت ، 1981
- 43- خير الله عصار، محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي
ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1982
- 44- فهمي مصطفى ، علم النفس الصناعي ، دراسة نظرية و ميدانية ،
مكتبة مصر، القاهرة، 1979
- 45- كيث ديفيز، ترجمة مرسى، ع.ح. و آخرون - السلوك الإنساني في العمل،
القاهرة ، 1974
- 46- عبد المنعم عبد الحي ، علم الاجتماع الصناعي - المصنع و مشكلاته
الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1984

47- ثقافة المؤسسة، مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية،

1997

48- ناصر محمد العديلي ، الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية ،

مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 36 ، فبراير 1983

49- الثقافة و التسيير ، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ،

جامعة الجزائر ، 28 - 30 نوفمبر 1992

المدخلات المعتمدة :

1- د. عبد الحفيظ مقدم ، المؤثرات الثقافية على التسيير و التنمية .

2- د. أحمد حويطي ، القيم الإسلامية للعمل و التسيير .

3- د. يوسف حمامي ، إدارة الوقت المفهوم و الوسائل .

4- د. عمر صخري، الثقافة و التسيير، الكلمة الافتتاحية.

50- الفوال مصطفى صلاح ، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية ،

مكتبة غريب ، القاهرة 1982

51- منصور فهمي أحمد ، متطلبات الفرد و متطلبات المنظمة ،

مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، العدد 30 ، أوت 1981

المراجع باللغة الفرنسية

- 1- DURAND .C Prinborgne , l'Administration scolaire
PARIS , 1983
- 2- PIERRE Jandillier et HENRI Banduin , l'Absentéisme , mythes et réalité,
Entreprise moderne d'édition , PARIS 1984, 2e édition
- 3- Pr. AHMED Henni , le cheikh et le patron ,
office des publication universitaires, 1988.
- 4- L'amélioration du comportement éthique dans le service publique,
recommandation de l'O.C.D.E du 28 Avril 1998.
- 5- A. Blanchet . les techniques d'enquête en sciences sociales .
bordas paris 1987.
- 6- ALBOU .P. problèmes humains de l'entreprise –
DUNOS entreprise ; 3^e ed . PARIS 1982
- 7- NNABVO .P . Job satisfaction and university lecturers
New frontiers in education , vol 20 N°1, 1990
- 8- MUCCHIELLI.R , Rôles et communication dans les
organisations – psychosociologie des organisations,
Paris, 1983
- 9- MOTEZ ,B . La sociologie industrielle, que sais-je , PUF, 2ed,
Paris, 1975 , P 34

المصادر القانونية

- 1- الأمر رقم: 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي للوظيف العمومي. (الجريدة الرسمية رقم: 46 المؤرخة في 8 جوان 1966).
- 2- المرسوم رقم: 83-544 المؤرخ في 24 سبتمبر 1983، المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم: 98-253 المؤرخ في 17 أوت 1998. (ج.ر رقم: 40 المؤرخة في 27/09/1983 & ج.ر رقم: 60 المؤرخة في 19/08/1998).
- 3- القانون رقم: 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، المتضمن القانون العام للعامل. ج.ر رقم: 32 المؤرخة في 08/08/1978).
- 5- Loi n° 81-03 du 21 Février 1981, fixant la durée légale du travail. (J.O N° 08 du 24/02/1981).